ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Greven 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht		**1**
0.1	Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven	5
0.1.1	Managementübersicht	5
0.2	Überörtliche Prüfung	7
0.2.1	Grundlagen	7
0.2.2	Prüfungsbericht	7
0.2.3	Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	8
0.2.4	Konsolidierungsmöglichkeiten	9
0.2.5	Verfahren nach Prüfungsabschluss	9
0.2.6	Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	9
0.3	Prüfungsmethodik	10
0.3.1	Kennzahlenvergleich	10
0.3.2	Erfüllungsgrad	11
0.3.3	gpa-Kennzahlenset	11
0.4	Prüfungsablauf	12
0.5	Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	13
0.6	Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Greven	18
0.6.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	18
0.6.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	20
1.	**Finanzen**	**29**
1.1	Managementübersicht	29
1.2	Aufbau des Teilberichtes	30
1.3	Inhalte, Ziele und Methodik	30
1.4	Haushaltssituation	31
1.4.1	Haushaltsstatus	31
1.4.2	Ist-/ Plan-Ergebnisse	32
1.4.3	Eigenkapital	34
1.4.4	Verbindlichkeiten	36
1.4.5	Haushaltskonsolidierung	37
1.5	Haushaltssteuerung	38
1.5.1	Nachhaltigkeitshaushalt	38
1.5.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	39
1.5.3	Kredit- und Anlagemanagement	42
1.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	47
2.	**Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**	**50**
2.1	Managementübersicht	50
2.2	Aufbau des Teilberichtes	50

2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	51
2.4	Zahlungsabwicklung	51
2.4.1	Aufwendungen	52
2.4.2	Einzahlungen	53
2.4.3	Prozessbetrachtungen	60
2.5	Vollstreckung	63
2.5.1	Aufwendungen	64
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	65
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	70
3.	**Gremienarbeit**	**72**
3.1	Managementübersicht	72
3.2	Aufbau des Teilberichtes	73
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	73
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	74
3.5	Sitzungsmanagement	77
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	81
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	82
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	84
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	87
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	90
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	92
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	94
4.	**Personal, Organisation und Informationstechnik**	**95**
4.1	Managementübersicht	95
4.2	Aufbau des Teilberichtes	96
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	96
4.4	Orientierungsrahmen	97
4.4.1	Personal	98
4.4.2	Organisation	102
4.4.3	Informationstechnik	107
4.5	Personalressourcen	113
4.5.1	Personalquoten	114
4.5.2	Stellenbesetzung	117
4.5.3	Altersstruktur	118
4.5.4	Querschnittsaufgaben	119
4.6	Digitalisierungsniveau	120
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	123
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	126
5.	**Gebäudewirtschaft - Klimaschutz**	**128**
5.1	Managementübersicht	128

5.2	Aufbau des Teilberichtes	129
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	129
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt	130
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	135
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	135
5.5.2	Organisation	137
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	138
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	139
5.5.5	Treibhausgasbilanz	142
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	145
6.	**Kommunales Krisenmanagement**	**146**
6.1	Managementübersicht	146
6.2	Aufbau des Teilberichtes	147
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	147
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	148
6.5	Prävention und Vorbereitung	149
6.5.1	Erkennen von Risiken	150
6.5.2	Vorplanung	151
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	152
6.6	Organisation	153
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	154
6.6.2	Stabsraum	155
6.6.3	Notstromversorgung	157
6.6.4	Handlungsfähigkeit im Krisenfall	158
6.6.5	Dienstanweisung SAE	158
6.7	Schulung und Übung	159
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	160
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	161
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	162
6.8.1	Krisenkommunikation	163
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	164
6.9	Nachbereitung und Evaluation	164
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	166
6.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	168
	Kontakt	**171**

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven 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 Greven hat sich im Betrachtungszeitraum zunächst positiv entwickelt. Die in den Jahren 2019 bis 2023 erzielten Jahresüberschüsse haben die interkommunal überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung weiter gestärkt. Im Haushaltsplanungszeitraum ab 2025/2026 plant die Stadt Greven allerdings mit hohen negativen Jahresergebnissen. Die Ausgleichsrücklage ermöglicht dennoch im gesamten mittelfristigen Planungszeitraum einen fiktiven Haushaltsausgleich. Die Stadt unterliegt damit keinen aufsichtsrechtlichen Beschränkungen.

Die errechneten Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns sind leicht geringer als bei den meisten Vergleichskommunen. Im Haushaltsplanungszeitraum ist die Selbstfinanzierungskraft jedoch nicht mehr ausreichend. Neben einer Finanzierung der umfangreichen Investitionsmaßnahmen muss die Stadt daher mittelfristig nach aktuellem Planungsstand Liquiditätskredite aufnehmen.

Bei der **Haushaltssteuerung** gewinnt der Aspekt der Nachhaltigkeit an Bedeutung. Um dies zu unterstützen, könnte die Stadt Greven die Planung der finanziellen Ressourcen noch stärker mit Nachhaltigkeitszielen und -kennzahlen verknüpfen. Vor größeren Investitionsentscheidungen führt die Stadt Greven Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Da diese dezentral von den jeweils zuständigen Fachdiensten erstellt werden, sollte die Stadt verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen und Mindeststandards definieren. Das Kredit- und Anlagemanagement ist in Greven durch verbindliche Dienstanweisungen strukturiert geregelt. Die Stadt verfolgt grundsätzlich eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Finanzierungs- und Anlagepolitik. Der Einsatz von Finanzinstrumenten erfolgt auf Basis klar definierter Zuständigkeiten, eines strukturierten Entscheidungsprozesses und eines wiederkehrenden Berichtswesens.

In den Handlungsfeldern **Zahlungsabwicklung und Vollstreckung** ist die Stadt Greven bereits solide aufgestellt, zeigt aber vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung sind im Vergleich unterdurchschnittlich. Greven nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift, hat im interkommunalen Vergleich jedoch eine unterdurchschnittliche Quote. Das Mahnwesen ist gut strukturiert. Das zeigt sich auch in der überdurchschnittlich hohen Erfolgsquote bei den Mahnungen.

Die Stadt Greven verzeichnet 2024 eine interkommunal verglichen hohe Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen. Der Stadt gelingt es mit vergleichsweise geringen Aufwendungen einen hohen Anteil der eigenen Forderungen zu vollstrecken. Allerdings verfügt Greven über einen vergleichsweisen hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Diesen sollte sie nachhaltig reduzieren.

Die Aufwendungen für die **Gremienarbeit** der Stadt Greven liegen trotz verhältnismäßig vieler Sitzungstermine interkommunal auf unterdurchschnittlichem Niveau. Die Gremienstruktur stellt sich weitgehend unauffällig dar. Um die Effizienz der Gremienarbeit langfristig zu sichern sollte die Stadt Greven einmal je Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zu den Fraktionszuwendungen durchführen.

Im Prüfgebiet **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt sich, dass die Stadt Greven ihre Handlungsfähigkeit in allen geprüften Aufgabenbereichen kurzfristig sichern und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken kann. Viele ihrer Ideen befinden sich bereits in der Umsetzung, orientieren sich an formalen Vorgaben und werden regelmäßig evaluiert. Als Grundlage für ihre Weiterentwicklung im Personalbereich schafft die Stadt klar definierte Strategien, die sie stets eng mit ihrer Arbeitgebermarke verknüpft. Im Personalbereich begegnet die Stadt Greven dem demografischen Wandel proaktiv. Eine zentral gesteuerte Priorisierung der Aufgaben kann Greven helfen, die strategische Steuerung weiter zu verbessern.

Die Stadt Greven betreibt den Bereich der Informationstechnik weitgehend in Eigenregie. Dies ermöglicht ihr eine hohe Flexibilität in der strategischen und operativen Steuerung. Während bei der Stadt im Bereich IT-Servicemanagement lediglich punktuelle Optimierungspotenziale bestehen, zeigt sich im Bereich der IT-Sicherheit ein umfangreicherer Handlungsbedarf – insbesondere in konzeptionellen Fragestellungen.

Um ihrer Vorbildfunktion in Bezug auf den **Klimaschutz** gerecht zu werden, strebt die Stadt Greven bis zum Jahr 2040 die bilanzielle Treibhausgasneutralität für das gesamte Stadtgebiet an. Zum Erreichen dieses Ziels kann beitragen, dass der Anteil Erneuerbarer Energien am Stromverbrauch in Greven bereits höher ist als in den meisten Vergleichsstädten (siehe unter *0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren*).

Die klimapolitischen Ziele der Stadt Greven sind ambitioniert. Zumal eine vollständige Übersicht der notwendigen Maßnahmen für den eigenen **Gebäudebestand** noch nicht vorliegt. Im interkommunalen Vergleich sind die flächenbezogenen Treibhausgas-Emissionen im Gebäudebestand der Stadt Greven höher sind als in vielen anderen Städten. Die Stadt sollte die Ursachen dafür ermitteln und die Maßnahmenplanung entsprechend ausrichten. Insbesondere die bereits geplante Einführung eines Energiemanagements kann der Stadt dabei wertvolle Informationen liefern. Mit den Erkenntnissen aus der beauftragten Portfolioanalyse und unter Einbeziehung von weiteren Kriterien wie z.B. notwendige Instandhaltungsmaßnahmen oder Akquise von Fördermitteln sollte die Stadt die notwendigen Maßnahmen festlegen und eine Abschätzung der benötigten Finanzmittel vornehmen. Entsprechend der Realisierungsmöglichkeiten sollte die Stadt die erforderlichen Finanzressourcen in der langfristigen Finanzplanung berücksichtigen.

Für ein **Kommunales Krisenmanagement** hat die Stadt Greven bereits organisatorische und technische Grundlagen geschaffen. Um eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung sicherzustellen, sollte sie diese gezielt weiterentwickeln. Dazu sollte die Stadt konkrete Handlungspläne für zentrale Krisenszenarien erarbeiten. Die Einsatzbereitschaft des Stabes für

außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sollte die Stadt durch verbindliche Regelungen zur Ausstattung, zur Dokumentation der Raumnutzung und zur Zugangskontrolle organisatorisch absichern. Weiteres Verbesserungspotenzial bieten regelmäßige Schulungen und Übungen sowie Kommunikationsregeln für den Krisenfall.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

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

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

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

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

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

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

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

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Greven hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 06. September 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses beraten und in der Ratssitzung am 15. September 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen wurden verwaltungsintern nachbetrachtet und nach der Prüfung im Rahmen des Geschäfts der laufenden Verwaltung berücksichtigt bzw. abgearbeitet.

So hat die Stadt Greven im Rahmen der Haushaltsaufstellung Maßnahmen ergriffen, um den voraussichtlichen Mittelabfluss realitätsnäher zu planen. Durch ein strukturiertes Projektmanagement wurde die Abstimmung bei großen investiven Maßnahmen verbessert. Die Stadt hat des Weiteren zwischenzeitlich ein zentrales Fördermittelmanagement eingeführt.

Im Jugendamt hat die Stadt die Empfehlungen zur Verschriftlichung von Präventionsketten aufgegriffen. Zudem wurden Präventionsmaßnahmen durch das Projekt „Kinderstark NRW“ und die Einrichtung eines Familienbüros weiter ausgebaut. Mit der Einführung einer Fachanwendung und regelmäßige Berichte der Wirtschaftlichen Jugendhilfe hat die Stadt die Handlungsempfehlungen zum Finanzcontrolling ebenfalls umgesetzt.

Im Bereich der Bauaufsicht hat die Stadt Greven das digitale Baugenehmigungsverfahren eingeführt. Die Digitalisierung der Archivakten wurde in Angriff genommen. Der Prozess läuft allerdings noch.

Im Vergabewesen hat die Stadt die Empfehlungen zur Korruptionsprävention im Wesentlichen umgesetzt. Die Empfehlungen zum Bauinvestitionscontrolling wurden im Rahmen der Einführung eines Projektmanagements aufgegriffen.

Da die Feststellungen und Empfehlungen aus Sicht der Stadt Greven keine gravierenden Defizite aufgezeigt haben, hat die Stadt sowohl von einer nachträglichen Befassung in den politischen Gremien, als auch von einem strukturierten Umsetzungscontrolling abgesehen.

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

[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.

Prüfungen bekannten Analysen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen auf mögliche Konsolidierungsmöglichkeiten können die Städte diese für ihre interne Steuerung nutzen.

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Greven wurde vom Dezember 2024 bis Januar 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Greven 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 Greven die Jahre 2024 und 2025. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Greven berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Theodor Grebe
Finanzen	Joel Kießling
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Joel Kießling
Gremienarbeit	Martin Cyperski
Personal, Organisation und IT	Marc Neesen
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Theodor Grebe
Kommunales Krisenmanagement	Martin Cyperski

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 12. Januar 2026 hat die gpaNRW den Verwaltungsvorstand der Stadt Greven über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 20. März 2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Manfred Wiethoff	Theodor Grebe
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Handlungsfelder

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Greven verfügt über keinen verbindlichen gesamtstädtischen Rahmen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Anlass, Ablauf, Methoden und Dokumentation sind nicht standardisiert. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen werden anlassbezogen durchgeführt, ohne dass Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festgelegt wurden.	E1.1	Die Stadt Greven sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Greven sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Greven nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich. Die Stadt kann den Wert noch erhöhen.	E1	Die Stadt Greven sollte Maßnahmen ergreifen, um den Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen zu erhöhen.
F2	Die Stadt Greven kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.	E2	Die Stadt Greven sollte darauf hinwirken, dass sich die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen weiter reduziert. Sobald eine Forderung entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F3	Die Stadt Greven erzielt mit vergleichsweise geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote in der Vollstreckung. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen liegt 2024 allerdings auf einem hohen Niveau.	E3	Die Stadt Greven sollte den Abbau des Bestandes offener Vollstreckungsforderungen durch geeignete Maßnahmen angehen.

Feststellung		Empfehlung	
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Greven hat eine erhöhte Zahl von Anregungen und Beschwerden. Des Weiteren führt die Stadt Greven verhältnismäßig viele Sitzungstermine durch.	E1.1	Die Stadt Greven sollte die organisatorischen Abläufe bei der Bearbeitung von Eingaben systematisch überprüfen. Wichtige Prüfkriterien wie die Absenderangabe oder die Einwohnermerkmale sollten bereits beim Eingang mit abgefragt werden.
		E1.2	Um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren sollte die Stadt Greven die Anzahl ihrer Sitzungstermine kritisch überprüfen. Durch Reduzierung der Sitzungstermine ließe sich einerseits der Verwaltungsaufwand reduzieren und andererseits das kommunale Ehrenamt entlasten.
F2	Die Stadt Greven führt keine Bedarfsanalyse innerhalb einer Wahlperiode durch.	E2	Die Stadt Greven sollte eine Bedarfsanalyse zur Bemessung der Fraktionszuwendungen mindestens einmal je Wahlperiode durchführen.
F3	Die Stadt Greven veröffentlicht die Angaben nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen. Jedoch ist nicht ersichtlich, wann die Stadt Greven zuletzt die Daten erhoben hat.	E3	Die Stadt Greven sollte die Aktualität der erhobenen Daten in der Veröffentlichung angeben.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Greven gestaltet das Onboarding vorbildlich und folgt dabei klaren, transparenten Vorgaben. Sie unterstützt die qualifikationsbezogene Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden konsequent und vorausschauend. Fortbildungen organisiert sie bislang dezentral und bleibt damit noch hinter dem Potenzial einer zentralen Steuerung zurück.	E1	Die Stadt Greven sollte ihre Qualifizierungsstrategie zentralisieren und in ein verwaltungsweites Konzept überführen. Damit schafft sie Standards, stärkt Chancengleichheit und kann gezielter auf künftige Kompetenzbedarfe reagieren.
F2	In der projektorientierten Aufgabensteuerung ist die Stadt Greven strukturell gut aufgestellt. Bei den Linienaufgaben hingegen bleibt das Vorgehen stärker reaktiv, was die gezielte Steuerung und Priorisierung erschwert.	E2	Die Stadt Greven sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert und Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.
F3	Das Prozessmanagement der Stadt Greven bietet eine gute, aber zugleich ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Greven schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht optimal aus.	E3	Die Stadt Greven sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen.
F4	Die Stadt Greven hat bei ihrer Stellenbemessung eine fundierte Ausgangsbasis geschaffen. Insbesondere die regelmäßige Personalbedarfsauswertung unter Berücksichtigung vielfältiger Datenquellen zeigt eine etablierte, praxisnahe Vorgehensweise. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, sodass die Stellenbemessung noch nicht vollumfänglich strategisch abgesichert ist.	E4	Die Stadt Greven sollte Ziele für die Stellenbemessung festlegen und ihre gut gelebte Praxis stärker formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung der Stellenbemessung.

Feststellung		Empfehlung	
F5	Die Stadt Greven verfügt sowohl für die Informationstechnik als auch für die digitale Transformation über tragfähige strategische Grundlagen. Den Einsatz künstlicher Intelligenz betrachtet sie als eigenständigen Prozess und befindet sich zum Zeitpunkt der Prüfung noch in der Strategieberatung.	E5	Die Stadt Greven sollte den Einsatz und die Einführung von KI-Technologien verbindlich regeln. Ethische Gesichtspunkte sollte sie dabei berücksichtigen sowie Risikoabwägungen in Bezug auf Ethik, Datenschutzaspekte und IT-Sicherheit vornehmen.
F6	Die Stadt Greven ist im IT-Service-Management sehr gut aufgestellt. Dennoch bestehen konkrete Ansätze, die gute Ausgangsposition weiter auszubauen.	E6.1	Die Stadt Greven sollte ihr leistungsfähiges Projektmanagement verwaltungsweit mit einer professionellen Fachsoftware unterstützen, um Transparenz und Steuerbarkeit weiter zu verbessern.
		E6.2	Die Stadt Greven sollte verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen einführen. Das schafft Transparenz und stellt sicher, dass Entscheidungen systematisch und im Einklang mit den strategischen Zielen getroffen werden.
		E6.3	Die Stadt Greven sollte die Möglichkeit einer softwaregestützten Automatisierung ihrer Lizenzverwaltung prüfen, um Potenziale zur Risikominimierung und Effizienzsteigerung zu identifizieren.
F7	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Greven sind gut. Gleichwohl bestehen konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.	E7	Die Stadt Greven sollte ihr IT-Sicherheitskonzept und die Notfallvorsorge mit Priorität fertigstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.
F8	Die Stadt Greven verfügt über eine annähernd ausgewogene Altersstruktur innerhalb ihres Personalkörpers. Auch die quantitative Personalausstattung ist im interkommunalen Vergleich unauffällig. Dagegen ist die Stellenbesetzungsquote eine der niedrigsten, was auf die grobe Kalkulationsbasis ihres Stellenplans zurückzuführen ist.	E8	Die Stadt Greven sollte ihre Stellen künftig unter Berücksichtigung der tatsächlich notwendigen Arbeitszeitanteile planen, um den realen Personalbedarf besser abzubilden.

Feststellung		Empfehlung	
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Greven entwickelt aktuell eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung. Eine Strategie zur Umsetzung der Treibhausgas-Neutralität im Gebäudebestand wird angestrebt.	E1	Die TBG sollten unter Einbeziehung des Klimaschutzmanagements einen Reduktionspfad mit Maßnahmen und benötigten Finanzmitteln für das städtische Gebäudeportfolio bis 2040 entwickeln.
F2	Die Stadt Greven hat die benötigten Finanzmittel für die notwendigen Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand noch nicht vollständig beziffert. Dies ist jedoch Voraussetzung für eine realistische zeitliche Zielsetzung zur Treibhausgas-Neutralität. Mit den bis 2028 geplanten Investitionen ist die Stadt auf einem guten Weg.	E2	Die Stadt Greven sollte den individuellen Finanzmittelbedarf für den Umbau des städtischen Gebäudeportfolios hin zur Treibhausgas-Neutralität beziffern und entsprechend der haushälterischen Möglichkeiten in ihrer Haushaltsplanung berücksichtigen.
F3	Die Stadt Greven kennt die Treibhausgas-Emissionen ihres Gebäudebestands und aktualisiert die Treibhausgasbilanz regelmäßig. Die letzten verfügbaren Daten für das Stadtgebiet sind aus dem Jahr 2022.	E3	Die Stadt Greven sollte mit der vorgesehenen Implementierung des Energiemanagements die Ursachen für die im Vergleich hohen Treibhausgas-Emissionen analysieren und die Maßnahmenplanung entsprechend ausrichten.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Greven ermittelt Risiken bereichsbezogen, wendet jedoch kein einheitlich strukturiertes Verfahren mit vollständiger Dokumentation an.	E1	Die Stadt Greven sollte eine systematische, bereichsübergreifende Risikoanalyse einführen, regelmäßig aktualisieren und vollständig dokumentieren.
F2	Die Stadt Greven hat für Hochwasserereignisse und IT-Ausfälle erste Krisenpläne entwickelt, aber keine formale Abstimmung mit dem Kreis Steinfurt etabliert.	E2	Die Stadt sollte Zuständigkeiten verschriftlichen und eine verbindliche Abstimmung mit dem Kreis zu Krisenstrukturen vornehmen.
F3	Die Stadt Greven hat bislang keine Vorkehrungen oder Regelungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.	E3	Die Stadt Greven sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.
F4	Die Stadt Greven hält mehrere SAE-Räume an geeigneten Standorten vor, verfügt jedoch über keine einheitlich geregelte Zugangskontrolle, kein formelles Schlüsselkonzept und eine nur eingeschränkte analoge Ausstattung.	E4	Die Stadt Greven sollte die Einsatzbereitschaft der SAE-Räume durch klare Zugangsregelungen, eine standardisierte Ausstattung und eine verbindliche Dokumentation zur Raumnutzung organisatorisch absichern.
F5	Die Stadt Greven stellt die Notstromversorgung wichtiger städtischer Einrichtungen grundsätzlich sicher und führt Wartungen sowie Funktionstests regelmäßig durch. Allerdings fehlen eine systematische Dokumentation der Tests sowie festgelegte, regelmäßige Übungen unter realen Notstrombedingungen.	E5	Die Stadt Greven sollte die Durchführung der Notstrom-Funktionstests künftig verbindlich festlegen und schriftlich dokumentieren. Zudem empfiehlt die gpaNRW, regelmäßige Notstromübungen zu planen und durchzuführen, um die Betriebssicherheit weiter zu erhöhen.
F6	Die Stadt Greven hat bislang keine prioritären Verwaltungsleistungen benannt, die im Krisenfall zwingend aufrechterhalten werden müssen. Eine strukturierte Planung zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit zentraler Verwaltungsbereiche fehlt.	E6	Die gpaNRW empfiehlt der Stadt Greven, im Rahmen ihres Business Continuity Managements zeitnah zu definieren, welche kommunalen Leistungen in Krisensituationen unbedingt verfügbar bleiben müssen. Für diese Leistungen sollten konkrete personelle und technische Ressourcen festgelegt sowie interne Zuständigkeiten und externe Ansprechpartner verbindlich dokumentiert werden.

Feststellung		Empfehlung	
F7	Die Stadt Greven hat eine gute Dienstanweisung für den SAE erlassen. Die Leitung des SAE liegt beim Hauptverwaltungsbeamten.	E7	Die gpaNRW empfiehlt, die operative Leitung des SAE einer fachlich qualifizierten Führungskraft innerhalb der Verwaltung zu übertragen.
F8	Die Stadt Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Einweisung der SAE-Mitglieder getroffen. Inhalte und Häufigkeit von Schulungen sind ebenfalls bislang nicht festgelegt.	E8	Die Stadt Greven sollte verbindlich regeln, wie und in welchem Umfang die Mitglieder des SAE geschult und regelmäßig fortgebildet werden, um deren Einsatzfähigkeit im Krisenfall sicherzustellen.
F9	Die Stadt Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und Durchführung von Übungen mit dem SAE getroffen. Zwar wurden einzelne Übungen durchgeführt, eine systematische Planung und regelmäßige Einbindung externer Akteure erfolgen jedoch nicht.	E9	Die Stadt Greven sollte regelmäßige Übungen mit dem SAE sowie externen Partnern verbindlich festlegen und durchführen.
F10	Die Stabsdienstordnung der Stadt Greven regelt die Aufgaben und Zuständigkeiten umfassend und sorgt so für eine koordinierte Krisenkommunikation. Verbindliche Kommunikations-Checklisten und szenarienbasierte Vorlagen fehlen jedoch bislang.	E10	Die Stadt Greven sollte verbindliche Kommunikations-Checklisten und vorgefertigte Szenarienvorlagen entwickeln, um die Effizienz und Abstimmung der Krisenkommunikation weiter zu verbessern.
F11	Die Stadt Greven informiert die Bevölkerung derzeit vor allem über die städtische Homepage, nutzt aber insgesamt nur wenige weitere Kommunikationskanäle.	E11	Die Stadt Greven sollte ihre Informationskanäle erweitern und zusätzlich analoge sowie digitale Kanäle nutzen, um die Bevölkerung breiter und wirkungsvoller über Risiken und Selbsthilfemaßnahmen zu informieren.
F12	Die Stadt Greven führt nach außergewöhnlichen Ereignissen zwar Nachbesprechungen durch, verzichtet aber auf eine systematische, strukturierte Evaluation und zentrale Dokumentation.	E12	Die Stadt Greven sollte ein einheitliches Nachbereitungsverfahren mit standardisierten Evaluationsinstrumenten einführen und die Ergebnisse zentral dokumentieren, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Greven

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.

Auch wenn die **Stadt Greven** bislang keine formale Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet hat, engagiert sie sich bereits in verschiedenen Bereichen für eine nachhaltige Entwicklung. Sie bekennt sich ausdrücklich zu dem Ziel, ein lebenswertes Umfeld zu schaffen und dabei die Rechte und Interessen künftiger Generationen zu wahren. Ihr Handeln konzentriert sich derzeit vorrangig, aber nicht ausschließlich, auf den Klimaschutz. Zu den städtischen Maßnahmen gehören u. a.:

- Klimaschutz- und Umweltarbeit als strategische Grundlage
  Die Stadt Greven verfolgt seit mehreren Jahren eine systematische Klimaschutz- und Energiepolitik auf Basis eines integrierten Klimaschutz- und

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

Klimafolgenanpassungskonzepts. Sie nimmt seit 2008 am European Energy Award teil und wurde mehrfach mit dem eea-Gold-Status ausgezeichnet.

- Ziel der Klimaneutralität
  Die Stadt Greven hat im Rahmen ihres Klimaschutzkonzepts das Ziel der Klimaneutralität bis 2040 festgelegt. Dieses Ziel bildet einen langfristigen Orientierungsrahmen für klima- und energiebezogene Maßnahmen.

- Kommunale Wärmeplanung
  Greven setzt die kommunale Wärmeplanung um und untersucht dabei Bestandsdaten sowie Potenziale für eine nachhaltige Wärmeversorgung. Ziel ist eine zukunftssichere und treibhausgasärmere Wärmeversorgung.

- Konkrete Projekte und Maßnahmen
  Zu den umgesetzten Maßnahmen zählt unter anderem der Umbau der Kläranlage Greven-Reckenfeld zu einer weitgehend energieautarken Anlage mit positiven Effekten auf die Treibhausgasbilanz.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

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

Die **Stadt Greven** plant die Einführung einer Nachhaltigkeitsprüfung mit Schwerpunkt Klimaschutz für sämtliche Beschlussvorlagen (Vorlage 248/2024 vom 09.10.2024). Ziel ist es, die voraussichtlichen klimabezogenen Auswirkungen von Vorhaben systematisch darzustellen und als zusätzliche Entscheidungsgrundlage bereitzustellen.

Der geplante „Klima-Check“ sieht eine einheitliche Bewertung der Klimarelevanz vor und soll künftig als standardisierter Bestandteil von Verwaltungsvorlagen aufgenommen werden. Die Prüfung soll dezentral durch die jeweils federführenden Fachbereiche erfolgen.

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 Greven** erstellt derzeit keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht im klassischen Sinne. Nachhaltigkeitsbezogene Informationen werden stattdessen in verschiedenen fachbezogenen Berichten und Konzepten abgebildet, etwa im Rahmen des Energiemanagements und der Klimaschutzberichterstattung. So existieren kommunale Energieberichte, die Energieverbräuche und Klimaschutzaktivitäten über einen Zeitraum darstellen. Diese Berichte liefern Daten zur Energieeffizienz und zur Entwicklung des kommunalen Energieverbrauchs anhand erhobener Verbrauchsdaten. Derzeit werden diese Daten im Rahmen einer Analyse des Gebäudebestandes aktualisiert.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal[6] stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt[7], erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, 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 Greven 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.

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

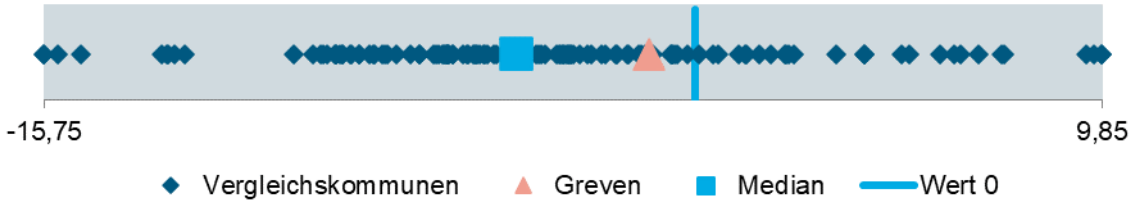
[7] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf

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

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

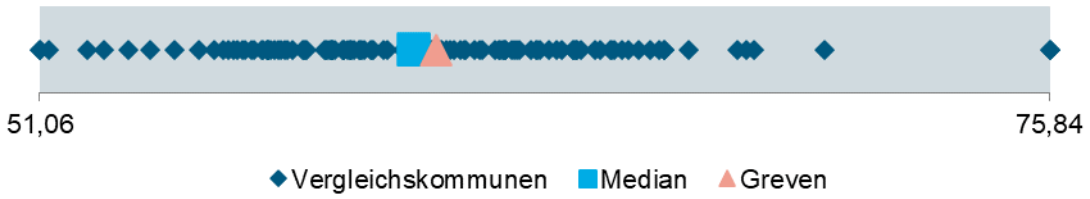
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Von 2012 bis 2024 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Greven** von 34.710 auf 38.101[9] gestiegen. Diese Entwicklung setzt sich bis 2050 nicht weiter fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt einen negativen Trend. Die Bevölkerung wird danach bis 2050 um 1,12 Prozent sinken. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Kommunen zeigt einen deutlich schlechteren Trend. Die Prognose geht von einer Bevölkerungsentwicklung von -4,30 Prozent bis 2050 aus. Es gibt in diesem Vergleich auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

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

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

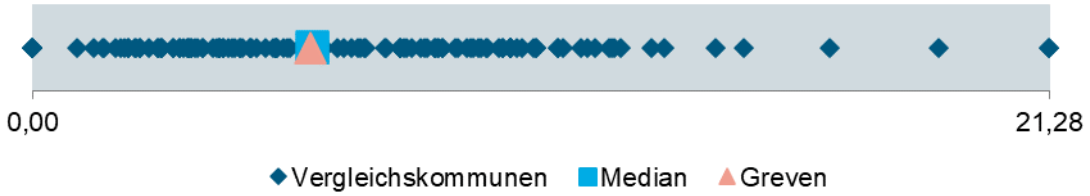


In **Greven** sind 60,77 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient ist gegenüber 2012 aufgrund der demografischen Entwicklung angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 51,56 Prozent. Interkommunal positioniert sich die Stadt Greven nah am Median. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Greven nur etwas größer als in den meisten Vergleichsstädten.

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

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

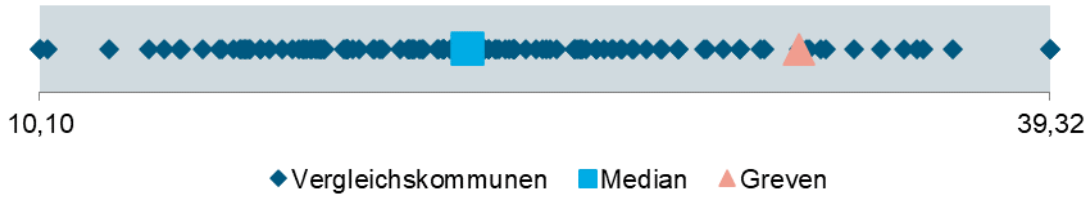
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in **Greven** 2024 bei 5,81 Prozent und damit beim interkommunalen Median. 2021 lag der Wert für Greven bei 2,56 Prozent und damit noch deutlich unter dem Median von 4,05 Prozent. Seit 2021 steigt der Wert in Greven kontinuierlich an.

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

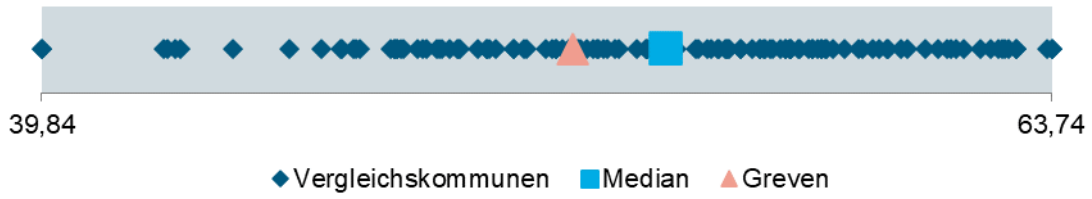
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Greven** bei 32,05 Prozent. Das bedeutet, dass etwa ein Drittel aller Kinder unter drei Jahren in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden. 2012 lag der Wert bei 8,38 Prozent. In der Stadt Greven werden 2025 somit fast viermal mehr Kinder in Kindertageseinrichtungen betreut als 2012. Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält das *gpa-Kennzahlenset (Teilbericht 7)*.

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.

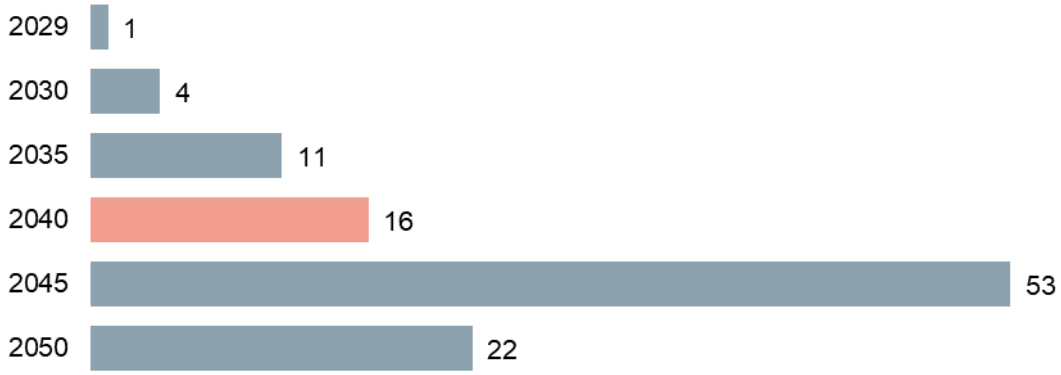
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2020



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2020 lag in **Greven** bei 52,41 Prozent und damit leicht unterhalb des Medians von 54,63 Prozent. 2025 lag die Wahlbeteiligung in Greven bei 57,72 Prozent.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO_2/THG-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/Treibhausgasneutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO_2/Treibhausgas-Neutralität



Die **Stadt Greven** strebt die Treibhausgasneutralität bis 2040 an. Damit hat sie sich ein ambitionierteres Ziel gesetzt als die meisten anderen Städte.

Weitere Ausführungen hierzu finden sich im *Teilbericht 5 Gebäudewirtschaft – Klimaschutz*. In diesem Teilbericht wird u.a. der Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand im Hinblick auf das Zieljahr der Treibhausgasneutralität näher analysiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024

Die Steuereinnahmekraft ist in der **Stadt Greven** seit 2012 von 986 Euro auf 1.697 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner gestiegen. Damit liegt Greven über dem bei 1.667 Euro liegenden Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den *Teilbericht 1 Finanzen*.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Greven 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 Greven

Themenbereich / Indikator	Greven 2012	Greven 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.	-1,12	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	51,56*	60,77	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]	21,95*	21,86	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[14]	4,85*	6,29	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	4,75	5,81	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss[15] in Prozent	32,18	38,37	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	8,38*	32,08	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	Greven 2012	Greven 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	91,59*	94,56	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	57,72	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	83,98	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	65,69	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche[16]									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW* in qm	727*	674	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	74,73	11,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW*	25,93	7,61	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO_2/Treibhausgasneutralität[17]	k. A.	2040	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	32,88	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW*	-1,02*	0,60	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024

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

[17] Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Greven 2012	Greven 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*)	552*	623	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs-unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	2,89	6,00	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen[18]									
Steuereinnahmekraft je EW* in Euro	986*	1.697	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote[19] in Prozent	6,40*	7,20	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	566*	698	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	58,10*	68,82	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	13.305	16.487	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW*	6,14*	6,46	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	Greven 2012	Greven 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)	6,55	6,16	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW*	*	15,75	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 Greven im Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Haushaltssituation

Die Stadt Greven hat durch **positive Jahresergebnisse** ihre Haushaltssituation gestärkt. Das dadurch deutlich überdurchschnittliche **Eigenkapital** und die hohe Ausgleichsrücklage stärken die städtische Handlungsfähigkeit. Im Haushaltsplanungszeitraum ab 2025/2026 plant die Stadt Greven mit hohen negativen Jahresergebnissen. Die Ausgleichsrücklage ermöglicht dennoch im gesamten mittelfristigen Planungszeitraum einen fiktiven Haushaltsausgleich. Die Stadt ist damit nicht von aufsichtsrechtlichen Maßnahmen beschränkt.

Die errechneten **Gesamtverbindlichkeiten** des Konzerns sind leicht geringer als bei den meisten Vergleichskommunen. Im Haushaltsplanungszeitraum ist die Selbstfinanzierungskraft jedoch nicht mehr ausreichend. Neben einer Finanzierung der umfangreichen Investitionsmaßnahmen muss die Stadt daher mittelfristig nach aktuellen Planungsstand Liquiditätskredite aufnehmen.

Haushaltssteuerung

Das Thema der **Nachhaltigkeit** spielt in vielen Bereichen der Stadt Greven eine Rolle. Dieser Aspekt hat jedoch noch keinen expliziten Einzug in den städtischen Haushaltsplan gefunden. Die Grundlagen sind zwar durch Ziele und Kennzahlen vorhanden. Jedoch sind die Ziele noch nicht auf Nachhaltigkeitsthemen ausgerichtet. Auch erfolgt aktuell keine wirkungsorientierte Steuerung über Kennzahlen.

Nachhaltigkeitsaspekte spielen auch bei **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** eine Rolle. Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Greven teilweise Wirtschaftlichkeitsberechnungen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Greven hat keine verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind. Die Stadt hat auch keine verwaltungsweiten Standards oder Arbeitshilfen erarbeitet. Die gpaNRW empfiehlt, verbindliche Wertgrenzen und Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern.

Das **Kredit- und Anlagemanagement** ist in Greven durch verbindliche Dienstanweisungen strukturiert geregelt. Die Stadt verfolgt grundsätzlich eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Finanzierungs- und Anlagepolitik. Der Einsatz von Finanzinstrumenten erfolgt auf Basis

klar definierter Zuständigkeiten, eines strukturierten Entscheidungsprozesses und eines wiederkehrenden Berichtswesens.

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

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

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

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

1.4 Haushaltssituation

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

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

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Greven erzielt zwischen 2019 und 2023 jeweils einen ausgeglichenen Haushalt. Ab 2024 ist der Haushalt zwar defizitär jedoch genehmigungsfrei.

Haushaltsstatus* Greven 2019 bis 2026

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	x	x	x	x	x			
Fiktiv ausgeglichener Haushalt						x	x	x

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am jeweiligen 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 Greven 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	-2.115	-17.256	-9.202	-6.224	-6.297	-7.258
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	67.262	50.006	40.804	34.580	28.283	21.025
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	64.101	64.101	57.182	57.182	57.182	57.182
Fehlbetragsquote in Prozent	1,58	13,14	8,06	6,35	6,86	8,49

* 2024: IST, ab 2025: PLAN
** Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss vorweg und ordnet die Jahresergebnisse direkt der Ausgleichsrücklage bzw. der allgemeinen Rücklage zu.
*** Nach dem NKF-CUIG[20] steht den Kommunen gemäß § 6 Abs. 2 im Jahr 2025 für die Aufstellung der Haushaltssatzung 2026 das einmalig auszuübende Recht zu, die Bilanzierungshilfe ganz oder in Anteilen gegen das Eigenkapital erfolgsneutral auszubuchen. In der Darstellung ist die Ausbuchung der kumulierten Bilanzierungshilfe gegen die

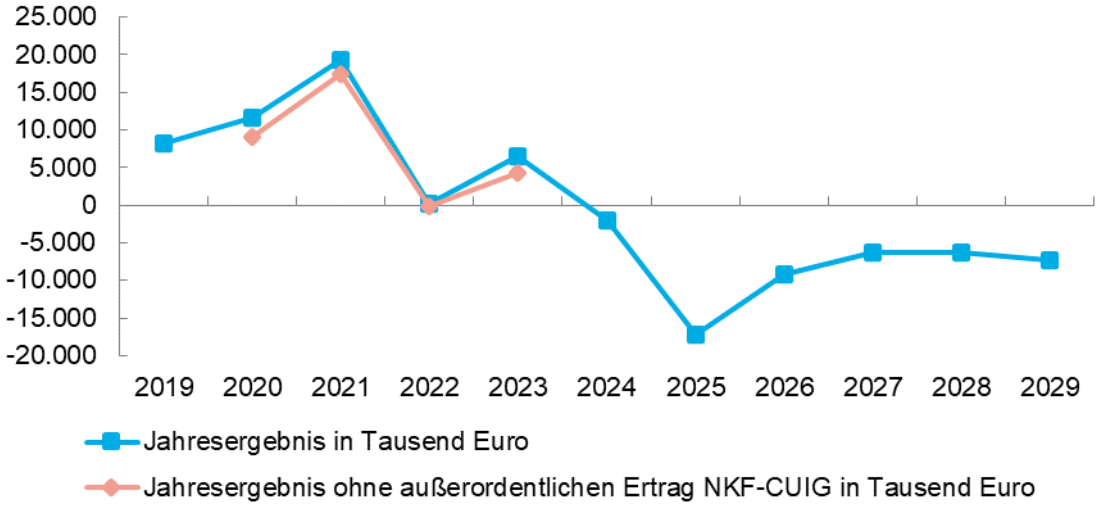
[20] Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte im Land Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG)

allgemeine Rücklage im Jahr 2026 in Höhe von rund 6,9 Mio. Euro berücksichtigt (vgl. Niederschrift über die Sitzung des Rates der Stadt Greven vom 17.12.2025).

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Greven realisiert in den Jahren 2019 und 2023 Überschüsse. 2024 erreicht sie dagegen lediglich einen fiktiven Haushaltsausgleich.
- Ab 2025 erwartet die Stadt Greven bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2029 ausschließlich Fehlbeträge in kumulierter Höhe von 46,24 Mio. Euro.

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

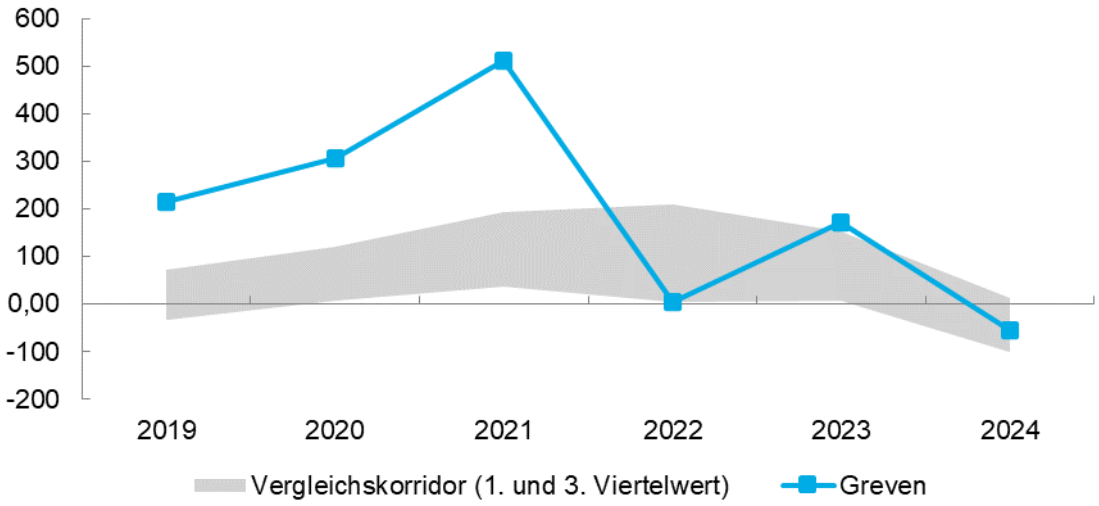


*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Greven wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

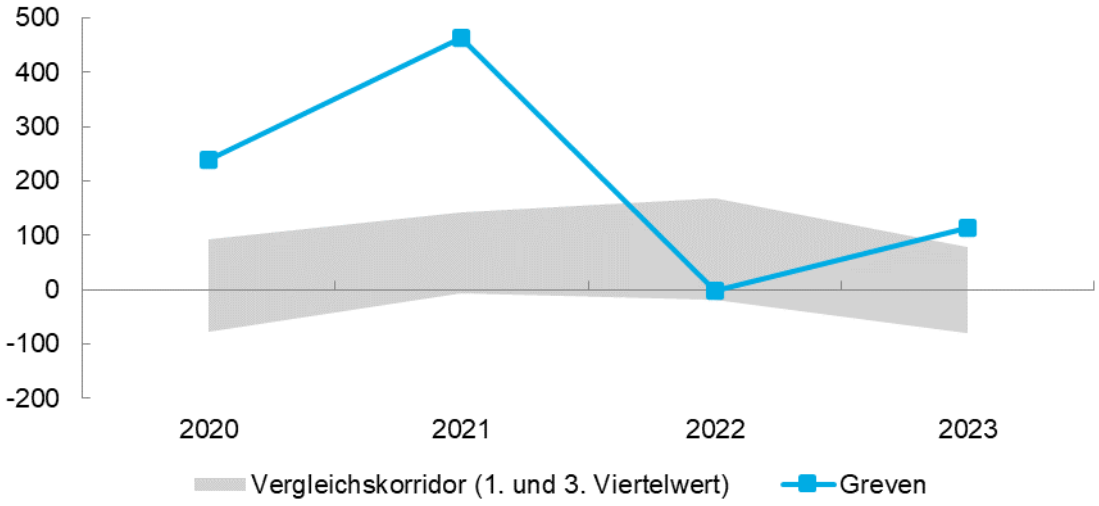


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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 Greven mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze Greven in von Hundert 2024

Steuerart	Greven	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	590	320	349	303	259
Grundsteuer B	580	621	569	608	501
Gewerbesteuer	455	436	447	455	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. Im Falle der Grundsteuer B hat sich die Stadt Greven dazu entschieden, differenzierte Hebesätze für Wohngrundstücke und Nichtwohngrundstücke einzuführen. Sie orientiert sich dabei an den vom Land NRW empfohlenen aufkommensneutralen Hebesätzen. In Greven wurden Hebesätze in Höhe von 582 v. H. Hebesatzpunkte für Wohngrundstücke und 1.161 v. H. Hebesatzpunkte für Nichtwohngrundstücke festgelegt.

Den Hebesatz für die Grundsteuer A hat die Stadt zum 1. Januar 2025 auf 650 v. H. erhöht. Für die Gewerbesteuer lässt sie den Hebesatz unverändert bei 455 Hebesatzpunkten.

Der Entwurf der Haushaltssatzung 2026 sieht keine Änderungen bei den Realsteuerhebesätzen vor.

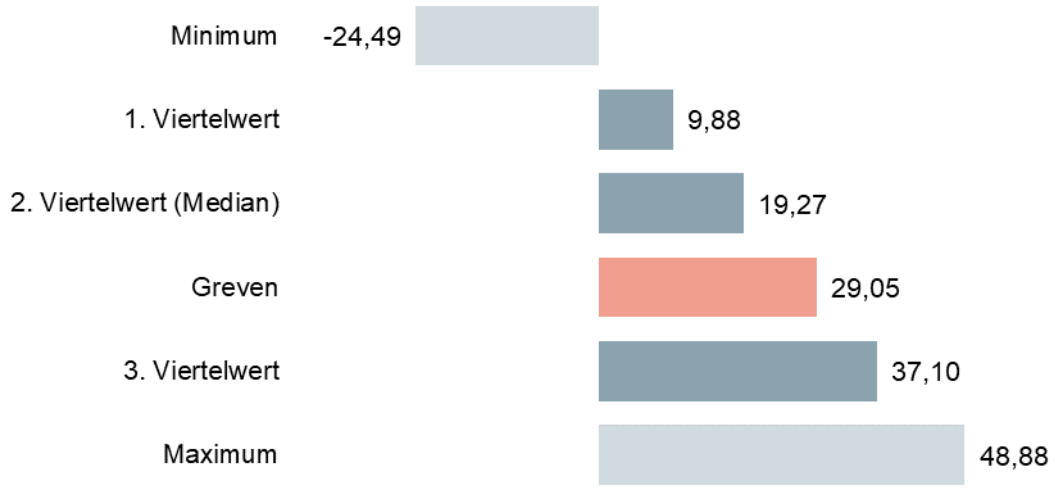
Die Auswirkungen der Jahresergebnisse auf das Eigenkapital beschreibt das folgende Kapitel.

1.4.3 Eigenkapital

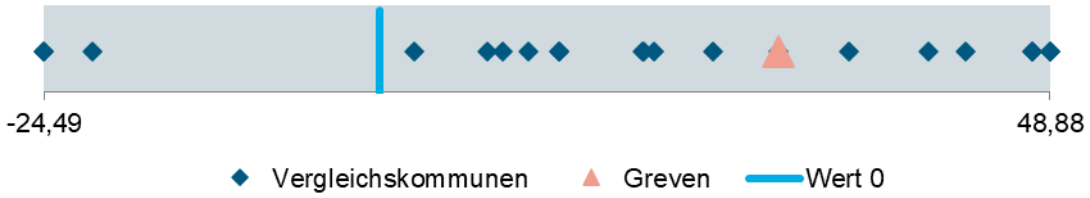
- Die Stadt Greven verfügt im Jahr 2024 über eine im interkommunalen Vergleich überdurchschnittliche Eigenkapitalquote 1. Ihre Ausgleichsrücklage ist zu diesem Zeitpunkt höher als bei drei Vierteln der Vergleichskommunen.
- Gemäß ihren Plandaten wird die Stadt Greven ihre Ausgleichsrücklage bis 2029 stark reduzieren. Sie verfügt auch über eine ausreichend hohe allgemeine Rücklage, um die Bilanzierungshilfe 2026 in voller Höhe erfolgsneutral zu verrechnen.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	27,95	-27,02	5,65	18,15	35,56	48,43	19
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	47,99	-5,40	37,13	47,33	53,30	81,22	19
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	47,18	-7,54	31,74	47,01	52,59	81,11	19
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.765	0,00	144	266	968	2.058	19

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Greven sind im interkommunalen Vergleich 2023 nahezu durchschnittlich.
- Die Haushaltsplandaten der Stadt Greven deuten darauf hin, dass die Konzernverbindlichkeiten in den kommenden Jahren durch die Aufnahme weiterer Kredite weiter steigen werden.

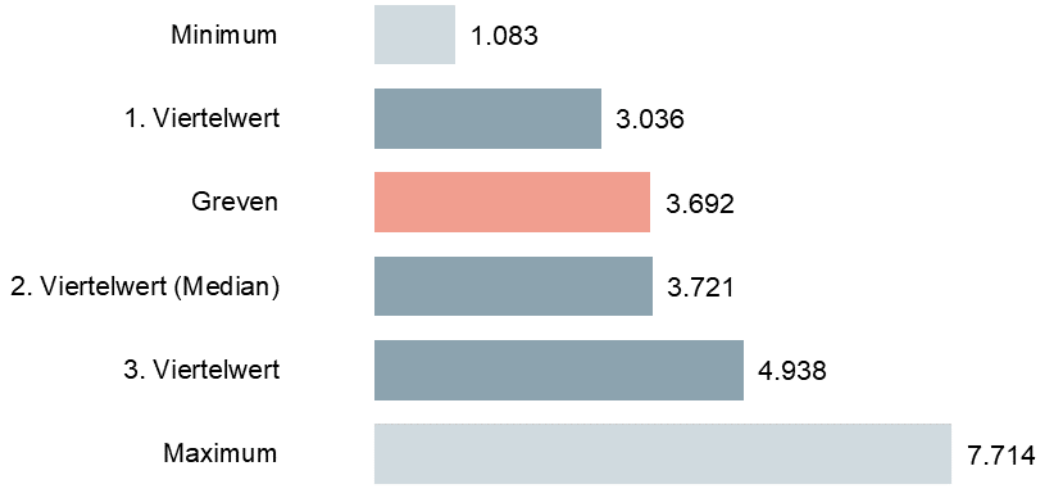
Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Daten aus den Gesamtabschlüssen der **Stadt Greven** verwendet.

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

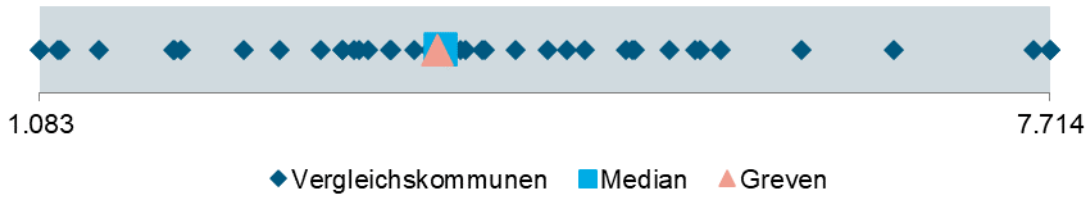
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



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



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

Salden der Finanzplanung Greven in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-12.252	-7.896	-5.868	-3.109	-3.018
Saldo aus Investitionstätigkeit	-22.629	-21.520	-18.842	-30.127	-35.400
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-34.880	-29.416	-24.710	-33.235	-38.418
Saldo aus Finanzierungtätigkeit	34.880	29.416	24.710	33.235	38.418
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	0	0	0	0	0

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

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,

- Schulen Bewirtschaftung,
- Wohngeld,
- Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht 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 Greven anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

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

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

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem

stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- Auch wenn die Stadt Greven bisher keinen Nachhaltigkeitshaushalt verabschiedet hat, enthalten ihre Haushaltspläne bereits fachbezogene Ziele und Kennzahlen zur Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen.

Die **Stadt Greven** hat bisher keine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Gleichwohl verfolgt sie durch verschiedene Maßnahmen das Ziel, nachhaltige Strukturen in Verwaltung und Haushaltssteuerung zu verankern. Ein zentraler Bestandteil sind das energiepolitische Arbeitsprogramm (EPAP), der European Energy Award (EEA) sowie das „Aktionsprogramm Klimaschutz 2025-2027 - Gemeinsam für Greven“. Darüber befindet sich die Stadt derzeit in der Einführungsphase von „Klima-Check in Verwaltungsvorlagen“ (vgl. Vorlage 248/2024), um politische Entscheidungen hinsichtlich ihrer Klimawirkung zu bewerten. Eine eigenständige Nachhaltigkeitsprüfung ist damit zumindest in Teilen implementiert.

Ziele und Kennzahlen werden im Haushaltsplan bereits auf Produktebene sowie im Rahmen des Projektcontrollings abgebildet. Ein expliziter Bezug zu übergeordneten Nachhaltigkeitszielen (z. B. Klima- oder Treibhausgasneutralität) ist bislang nicht systematisch integriert, wird jedoch punktuell – etwa im Rahmen des Aktionsprogramms Klimaschutz – berücksichtigt. Fachbezogene Ziele und entsprechende Maßnahmen werden teilweise mit Ressourcen unterlegt. Eine strukturierte Verknüpfung der Haushaltsmittel mit Nachhaltigkeitszielen erfolgt bislang jedoch nicht.

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadt Greven erste Bausteine einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung implementiert hat. Perspektivisch könnte dies in einen systematisch aufgebauten Nachhaltigkeitshaushalt überführt werden, der fachliche Ziele, Kennzahlen und finanzielle Mittel enger miteinander verknüpft.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

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

Wirtschaftlichkeit ist das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck einer Maßnahme und den einzusetzenden Mitteln. Die Stadt sollte sich systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen aller Maßnahmen auseinandersetzen. 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 Greven verfügt über keinen verbindlichen gesamtstädtischen Rahmen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Anlass, Ablauf, Methoden und Dokumentation sind nicht standardisiert. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen werden anlassbezogen durchgeführt, ohne dass Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festgelegt wurden.

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.

Bei der **Stadt Greven** erfolgen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen anlassbezogen. Ein gesamtstädtischer Handlungsrahmen liegt nicht vor. Die Stadt hat keine Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festgelegt. Vorgaben zu Anlass, Tiefe oder methodischem Vorgehen existieren nicht. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen werden vor allem in den Bereichen Hochbau, Fachdienst Service und Finanzmanagement durchgeführt. Anwendungsfälle sind insbesondere größere Investitionsprojekte. Wesentliche Alternativen werden nur geprüft, wenn mehrere technisch oder wirtschaftlich sinnvolle Optionen bestehen.

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 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 Greven 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.

Die Stadt bezieht bei differenzierten Untersuchungen neben den Investitionskosten auch Zinsen, Abschreibungen sowie Betriebs- und Unterhaltungskosten ein. Qualitative Kriterien werden nur in Ausnahmefällen angewendet. Eine systematische Nachbetrachtung abgeschlossener Maßnahmen erfolgt nicht. Bei veränderten Rahmenbedingungen während der Umsetzung prüft die Stadt, ob die ursprüngliche Entscheidung weiter trägt.

Die Dokumentation von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ist nicht standardisiert. Ergebnisse werden teilweise in Beschlussvorlagen dargestellt. Gründe für das Unterbleiben einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung werden nicht erfasst.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen 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 Greven kann den Besonderheiten bedeutsamer Einzelmaßnahmen damit auch weiterhin hinreichend Rechnung

tragen. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist eine zeitnahe Umsetzung zu beiden Empfehlungen geplant.

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

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

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

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
- Beobachtung der Kapitalmärkte,
- Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
- Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
- Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.

→ Die Stadt Greven hat klare Regeln für ihr Kreditmanagement festgelegt. Grundlage dafür ist eine Dienstanweisung aus dem Jahr 2020. Diese regelt systematisch den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften der Stadt. Sie definiert die internen Prozesse, Zuständigkeiten und Befugnisse im Umgang mit kommunalen Finanzierungsinstrumenten. Damit sorgt die Stadt dafür, dass alle finanziellen Risiken sorgfältig und wirtschaftlich gesteuert werden.

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.

Bei der **Stadt Greven** ist das Kreditmanagement durch die Finanzrichtlinie („Richtlinie der Stadt Greven über den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften“) verbindlich geregelt. Die Richtlinie legt Zuständigkeiten, zulässige Finanzierungsinstrumente sowie Anforderungen an die Risikosteuerung fest. Sie schließt fremdwährungsbasierte Kredite aus und erlaubt den Einsatz derivativer Instrumente unter Beachtung der kommunalrechtlichen Vorgaben. Politische Gremien werden über Kreditaufnahmen informiert; die Finanzrichtlinie selbst wurde als interne Richtlinie erlassen.

Das Kreditportfolio wird anhand klarer strategischer Kriterien gesteuert. Dazu gehören die Sicherstellung der Liquidität, die Finanzierung von Investitionsmaßnahmen, die Begrenzung von Zinsänderungs- und Klumpenrisiken sowie die Erzielung günstiger Konditionen. Bei Neuaufnahmen und Prolongationen betrachtet die Stadt das Gesamtportfolio. Die Kriterien der Risikostreuung umfassen insbesondere Laufzeiten, Volumina sowie die Verteilung fest und variabel verzinster Kredite. Zusätzlich steuert Greven über ein Limitsystem, das Anteile der Liquiditätskredite, Laufzeitbänder, Zinsbindungsquoten, Durationen und Zinsaufwände berücksichtigt.

Für Kreditaufnahmen holt die Stadt mehrere Angebote ein und dokumentiert diese in einem Vergabevermerk. Dieser enthält die angefragten Geschäftsparameter, alle angebotenen Zinssätze sowie besondere Bedingungen. Alternative Angebote zu Laufzeit und Zinsbindung werden einbezogen. Die Auswahlentscheidung erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip; eine Bieterliste wird geführt.

Die Stadt nutzt für das Kreditmanagement ein softwareseitiges Darlehensmodul. Eingesetzt werden bisher die Verwaltung des Darlehensbestandes sowie die Buchung von Zins- und Tilgungszahlungen. Externe Zinsmeinungen werden im Rahmen regelmäßiger Portfoliobeiratssitzungen eingeholt und berücksichtigt.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

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

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

Kreditportfolio Greven zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	56.737
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	2.033
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	10.000
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	2
Anzahl der Kreditverträge	47
davon aus dem Programm Gute Schule 2020*	3
Anzahl der Kreditgeber	15

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

Im Jahr 2024 bilanzierte die **Stadt Greven** neben Investitionskredite in Höhe von 56,74 Mio. Euro auch Liquiditätskredite in Höhe von 10 Mio. Euro. Diese verteilten sich auf insgesamt 47 Kreditverträgen bei insgesamt 15 verschiedenen Banken. Diese breite Streuung trägt dazu bei, an dieser Stelle ein Klumpenrisiko zu vermeiden - also die Konzentration finanzieller Verpflichtungen auf einen einzelnen Kreditgeber. Eine solche Konzentration könnte im Falle von Zahlungsunfähigkeit oder verschärften Kreditbedingungen erhebliche Auswirkungen auf die Stadt haben. Die bewusste Verteilung auf mehrere Banken trägt daher zu einer soliden Risikosteuerung und finanziellen Stabilität bei.

Die Kredite verteilen sich zum 31. Dezember 2024 laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 4,71 Mio. Euro
- Mittelfristig (1 - 5 Jahre): ca. 28,77 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 33,25 Mio. Euro

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

Das Zins- und Schuldenmanagement wird durch ein regelmäßiges und anlassbezogenes Berichtswesen unterstützt. Der Haupt- Finanz- und Wirtschaftsausschuss der Stadt Greven wird jährlich über

- den aktuellen Stand der Schulden und des angelegten Kapitals,
- die Schulden- und Zinsentwicklung im Zeitablauf,
- eine Schuldenportfolioanalyse zum Stichtag und
- einem interkommunalen Vergleich sowie Optimierungsmöglichkeiten

unterrichtet. Das Berichtswesen ermöglicht den politischen Gremien ihre Kontrollfunktion sachgerecht wahrnehmen zu können.

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.

→ Die Stadt Greven hat eine Dienstanweisung für das städtische Anlagemanagement erlassen. Die Dienstanweisung gewährleistet eine transparente und sichere Handhabung der Finanzanlagen.

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

Die **Stadt Greven** darf im Rahmen ihres Finanzmanagements bestimmte Anlageinstrumente nutzen. Dabei gelten die Grundsätze der Sicherheit, Liquidität und Rentabilität. Erlaubt sind vor allem Festgelder, Tagesgelder und Sparanlagen bei Instituten, die durch eine Instituts- oder Einlagensicherungssystem abgesichert sind.

Die Grundsätze für die Anlagepolitik wurden unter Beteiligung politischer Gremien beschlossen. Der Fachdienst Finanzmanagement sondiert den Markt und trägt die in Frage kommenden Anlagealternativen inklusive der Chancen und Risiken zusammen. Die eigenverantwortlichen Anlageentscheidungen werden gemeinschaftlich durch den Stadtkämmerer und den Bürgermeister getroffen. Wesentliche Entscheidungen über Kapitalanlagen werden in Entscheidungsvermerken dokumentiert, um eine nachvollziehbare und transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Anlageportfolio Greven zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	5.115
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	0,1
Ausleihungen	59.641

Die Stadt Greven verfügt zum Stichtag über eine Liquiditätsausstattung in Höhe von 5,12 Mio. Euro. In ihrer Anlagerichtlinie hat die Stadt festgelegt, dass Kassenbestände – soweit möglich und wirtschaftlich – sicher und Ertrag bringend anzulegen sind. Ziel ist es, vorhandene überschüssige Liquidität nicht nur nominal, sondern auch real in ihrer Substanz zu erhalten. In der praktischen Umsetzung handelt die Stadt sicherheitsorientiert.

Unter den Ausleihungen ist ein Schuldscheindarlehen in Höhe von 50 Mio. Euro ausgewiesen. Dieses wurde aufgrund sehr hoher Steuernachzahlungen im Jahr 2022 abgeschlossen. Der dadurch entstandene Überschuss an liquiden Mitteln wurde bei einem Kreditinstitut in Form eines Schuldscheindarlehens angelegt.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Greven verfügt über keinen verbindlichen gesamtstädtischen Rahmen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Anlass, Ablauf, Methoden und Dokumentation sind nicht standardisiert. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen werden anlassbezogen durchgeführt, ohne dass Wertgrenzen nach § 13 KomHVO NRW festgelegt wurden.	40	E1.1	Die Stadt Greven sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	41
			E1.2	Die Stadt Greven sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	41

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	8.137	11.584	19.305	130	6.574	-2.115	-17.256	-9.202	-6.224	-6.297	-7.258
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	8.996	17.467	-119	4.331	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

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

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

Jahr	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	216	-288	-30,52	24,94	70,78	606	51
2020	307	-1.675	1,35	41,05	115	400	62
2021	512	-202	33,66	99,32	193	689	62
2022	3,46	-959	3,46	97,90	205	2.106	61
2023	173	-144	6,44	97,88	152	668	51
2024	-55,50	-330	-99,61	-62,65	12,95	264	20

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

Jahr	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	238	-1.675	-90,32	-1,09	88,86	400	61
2021	463	-225	-12,20	45,69	138	574	62
2022	-3,16	-1.014	-17,92	57,20	162	1.225	61
2023	114	-402	-79,69	11,02	78,09	365	50

Tabelle 5: Eigenkapital Greven in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	96.386	108.146	127.364	127.100	133.691	131.363
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	**96.386**	**108.146**	**127.364**	**127.100**	**133.691**	**131.363**
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	2.588	1.838	250	2.244	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**96.386**	**105.558**	**122.939**	**122.424**	**126.772**	**124.444**
Sonderposten für Zuwendungen	61.558	63.972	63.162	62.634	61.588	60.947
Sonderposten für Beiträge	29.612	28.396	27.125	25.982	23.403	24.707
Eigenkapital 2	**187.557**	**200.513**	**217.652**	**215.716**	**218.682**	**217.016**
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**187.557**	**197.926**	**213.226**	**211.041**	**211.763**	**210.097**
Bilanzsumme	**341.448**	**348.514**	**373.856**	**449.307**	**449.521**	**452.215**

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Greven in Tausend Euro 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Gesamtverbindlichkeiten	145.829	138.295	138.118	145.834	140.198

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven 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.

Die **Stadt Greven** ist in der Zahlungsabwicklung in weiten Teilen bereits solide aufgestellt, zeigt aber gelegentlich noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung stellen sich interkommunal unterdurchschnittlich dar.

Greven nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift, hat im interkommunalen Vergleich jedoch eine unterdurchschnittliche Quote. Ein aktives Bewerben findet derzeit nicht statt, ist aber nach Aussage der Verwaltung zukünftig wieder geplant. Darüber hinaus besteht bereits die Möglichkeit des E-Payments. Bei der Nutzung und den Regelungen besteht jedoch noch Optimierungspotenzial.

Den Prozess des Mahnwesens hat die Stadt Greven grundsätzlich gut strukturiert. Das zeigt sich auch in der überdurchschnittlich hohen Erfolgsquote bei den Mahnungen.

Vollstreckung

Die Stadt Greven verzeichnet 2024 eine interkommunal verglichen hohe Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen. Der Stadt gelingt es mit vergleichsweise geringen Aufwendungen einen hohen Anteil der eigenen Forderungen zu vollstrecken. Allerdings verfügt Greven über einen vergleichsweisen hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Diesen sollte sie nachhaltig reduzieren.

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[21]. 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

→ Gemessen an der Anzahl der Einzahlungen sind die Aufwendungen der Stadt Greven in der Zahlungsabwicklung im Jahr 2024 vergleichsweise niedrig.

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

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

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs,
- Tages-, Zwischen- und Jahresabschlüsse in der Zahlungsabwicklung,
- Offene-Posten-Verwaltung,
- Überzahlungen und ungeklärte Ein- / Auszahlungen,

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

- 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 Greven** nimmt neben der Abwicklung des eigenen Zahlungsverkehrs auch die Aufgaben der Zahlungsabwicklung für den Zweckverband „Musikschule Emsdetten-Greven-Saerbeck“ wahr. Die hierauf entfallenden Stellenanteile und Mengendaten sind in den folgenden Betrachtungen einbezogen. Die Stadt erhält hierfür eine Kostenerstattung.

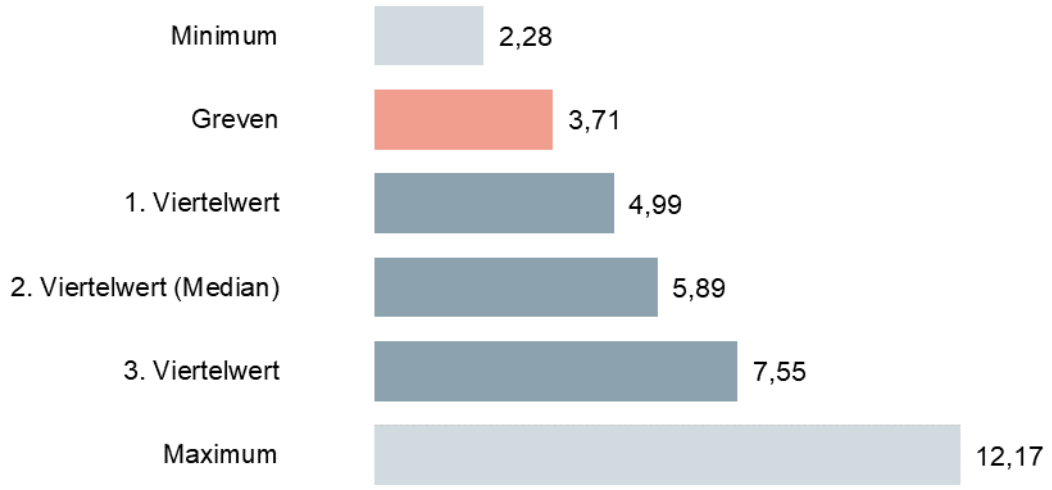
Die Stadt Greven setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,07 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen[22] in Höhe von 171.517 Euro in 2024. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 3,71 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Greven damit wie folgt:

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

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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

Der Wert der Stadt Greven ist interkommunal verglichen unterdurchschnittlich.

Greven hat vergleichsweise niedrige Personal- und Sachaufwendungen in der Zahlungsabwicklung. Eine nähere Betrachtung der Personalaufwendungen zeigt: Die Stadt hat unterdurchschnittlich wenige Stellen in der Sachbearbeitung der Zahlungsabwicklung. Interkommunal verglichen weisen 2024 mehr als 75 Prozent der übrigen Kommunen eine höhere Stellenausstattung aus.

Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Abschnitt näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Greven 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	45.934	44.736	44.305	44.675	46.252
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	9.544	10.143	8.234	7.400	6.650
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	2.583	2.360	2.510	2.451	2.553
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	54.278	53.485	48.121	49.465	61.740

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

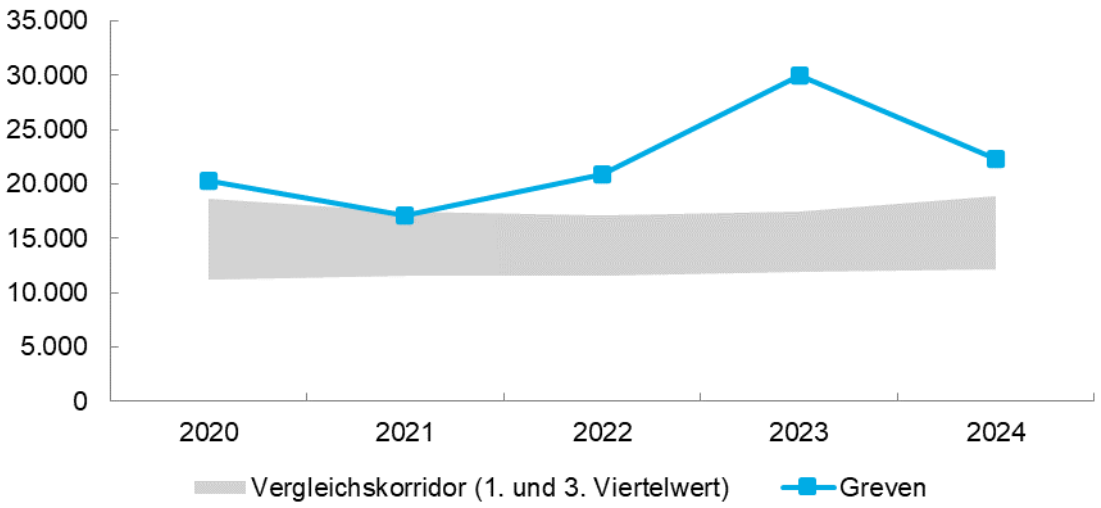
Die Zahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten ist in der **Stadt Greven** im Betrachtungszeitraum auf einem gleichbleibenden Niveau. Im Bereich der Verkehrsordnungswidrigkeiten fällt auf, dass diese im Zeitverlauf rückläufig sind. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist diese Entwicklung maßgeblich auf organisatorische und personelle Veränderungen zurückzuführen: Während der Jahre 2020 und 2021 wurde der Bereich infolge der Corona-Pandemie personell aufgestockt. Neben einer bestehenden Teilzeitstelle wurde zeitweise eine weitere Stelle mit vergleichbarem Stundenumfang eingerichtet. Ab den Folgejahren wurde dieser zusätzliche Personaleinsatz schrittweise reduziert, sodass sich der Bearbeitungsumfang und damit auch die Anzahl der Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten wieder verringert haben.

Die Anzahl der Lastschriften in den Lastschriftläufen unterliegen in Greven zwischen 2020 und 2024 Schwankungen - zuletzt erreichen Sie einen neuen Höchstwert mit 61.740 Lastschriften in den Lastschriftläufen. Der deutliche Anstieg der Lastschriften in den Lastschriftläufen ist nach Rückmeldung der Verwaltung insbesondere auf die Wiedereinführung der Veranlagung der Wasser- und Bodenverbandsgebühren (C-Beiträge) zurückzuführen. Bis Ende 2023 war die Veranlagung dieser Beiträge ausgesetzt. Im Dezember 2023 wurde sie für das Jahr 2023 sowie rückwirkend bis einschließlich 2019 nachgeholt. In diesem Zusammenhang wurden zahlreiche neue Objekte und Eigentümer im System angelegt, wodurch vermehrt neue SEPA-Lastschriftmandate erteilt wurden.

Die positiven Auswirkungen einer hohen Anzahl von Lastschriften beschreibt das Kapitel 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In der Stadt Greven werden vergleichsweise überdurchschnittlich viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Nach Rückmeldung der Verwaltung sind die Schwankungen überwiegend personell bedingt. Bis einschließlich 2023 stand für die Zahlungsabwicklung im Kern lediglich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter zur Verfügung. Die Stadt hatte versucht, die Aufgaben mit reduziertem Personaleinsatz zu erledigen, nachdem Personal in andere Fachdienste gewechselt war. Diese Personalentscheidung wurde als nicht tragfähig bewertet und ab 2024 durch die Schaffung einer zusätzlichen Teilzeitstelle korrigiert.

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

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

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Freigabe. Um das Verfahren weiter zu optimieren, passt die Zahlungsabwicklung die Texterkennung kontinuierlich an neue Gegebenheiten an. Ziel ist es, eine zeitnahe Zuordnung der Zahlungseingänge sicherzustellen. Bereits heute kann ein Großteil der Zahlungen automatisch zugeordnet werden.

Ist der Verwendungszweck hingegen unvollständig, fehlerhaft oder fehlt er ganz, kann kein Buchungsvorschlag erfolgen. In diesen Fällen ist eine manuelle Recherche mithilfe verschiedener Suchfunktionen erforderlich. Die entsprechende Buchung erfolgt dann nach manueller Eingabe des zugehörigen Kassenzeichens oder - wenn keine eindeutige Zuordnung möglich ist - vorerst auf ein Sammelkonto.

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.

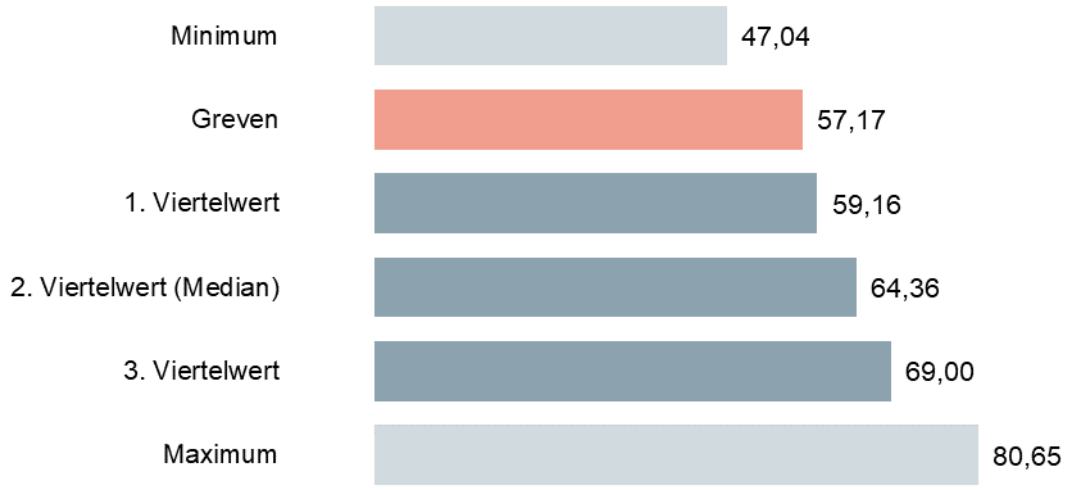
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich. Die Stadt kann den Wert noch erhöhen.

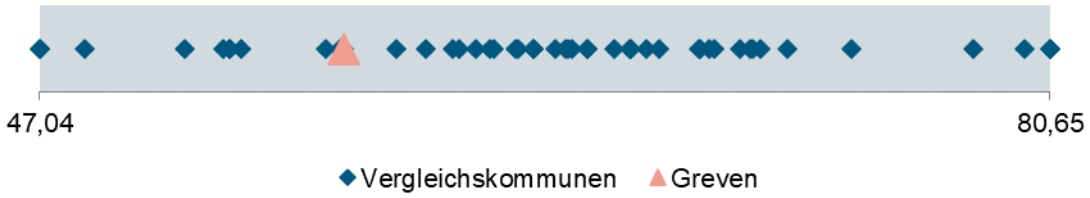
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Greven** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandats Gebrauch und betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit in der Zahlungsabwicklung. Sie ist bestrebt, den Anteil der SEPA-Lastschriftmandate kontinuierlich zu erhöhen und bewirbt das Verfahren aktiv. Hierzu weist die Stadt in Abgabenbescheiden sowie in Mahnungen auf die Nutzung des SEPA-Lastschriftverfahrens hin. Darüber hinaus informieren Mitarbeitende im persönlichen und telefonischen Kontakt über die Vorteile der Teilnahme. Ergänzend stellt die Stadt entsprechende Hinweise und die Möglichkeit zur Online-Erteilung eines Lastschriftmandats auf ihrer Internetseite bereit.

Gleichwohl ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen im interkommunalen Vergleich noch unterdurchschnittlich und bietet damit weiteres Optimierungspotenzial.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte Maßnahmen ergreifen, um den Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen zu erhöhen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

➔ **Feststellung**
Die Stadt Greven kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.

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

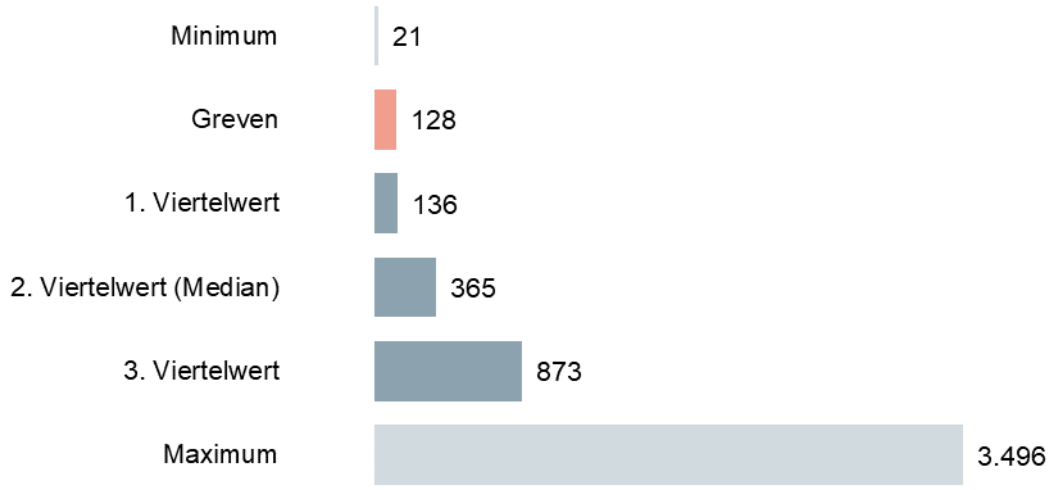
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Greven 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	1.270	830	429	862	594
Neue ungeklärte Auszahlungen*	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	10
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	626	401	686	877	568
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	10

* Für die Jahre 2020 bis 2023 war keine valide Auswertung der ungeklärten Auszahlungen möglich, da diese zwischenzeitlich bereinigt wurden. Nach Rückmeldung der Verwaltung treten ungeklärte Auszahlungen nur in sehr geringem Umfang auf und werden in der Regel unmittelbar geklärt.

Ungeklärte Auszahlungen kann die **Stadt Greven** zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) in den letzten beiden Jahren des Betrachtungszeitraums jeweils weitestgehend abarbeiten. Vergleich ordnet sich die Stadt wie folgt ein:

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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

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

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

Die Stadt Greven hat interkommunal betrachtet vergleichsweise wenig ungeklärte Zahlungseingänge im Jahresverlauf. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sie Wert darauflegt, fehlende Sollstellungen zu vermeiden. Dennoch verfolgt sie nach eigener Aussage das Ziel, künftig ihre Werte noch weiter zu verbessern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte darauf hinwirken, dass sich die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen weiter reduziert. Sobald eine Forderung entsteht, sollte entsprechend der

gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

Zur weiteren Verbesserung der Prozessqualität stellt die Stadt Greven den Rechnungsworkflow derzeit um. Im Zuge der Systemumstellung sind Schulungen für die Mitarbeitenden vorgesehen, die auch auf die Bedeutung vollständiger und zeitnaher Sollstellungen hinweisen sollen.

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 Greven verfolgt ihre Forderungen gut strukturiert und erzielt dadurch eine vergleichsweise hohe Erfolgsquote durch Mahnungen.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	7,00	6,00	14,00	21,00	30,00	34,00	35
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	14,00	5,00	7,50	12,00	14,00	25,00	39
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	5,00	7,50	12,00	14,00	25,00	39
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	38

Die **Stadt Greven** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses im Fachbereich 5 „Finanzen“ – Fachdienst 5.1 „Finanzbuchhaltung und Abgaben“. Zur Abwicklung ihres Forderungsmanagements nutzt die Stadtkasse ein Modul der von ihr eingesetzten Finanzsoftware.

Eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung regelt den Umgang mit Forderungen. Hierzu gehört der Geschäftsablauf der Stadtkasse, der Umgang mit Kleinstbeträgen sowie der Verzicht, die Stundung, die Niederschlagung und der Erlass von Forderungen.

Die Stadt hat kein grundsätzliches Zahlungsziel bzw. keine Frist zur Zahlung festgeschrieben. Fälligkeiten werden meist durch Rechnungen oder Bescheide vorgegeben. Die Zahlungsziele werden unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen von den verschiedenen sachlich zuständigen Organisationseinheiten individuell festgelegt. Die von der Stadt geschätzte Dauer zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung beträgt im Mittel etwa 14 Tage.

Greven verschickt keine Zahlungserinnerungen und mahnt direkt. Es ergeht keine zweite Mahnung. Eine Vollstreckungsankündigung wird ca. 14 Tage nach der Mahnung zugeleitet. Dies stellt den Übergang vom Mahnprozess in den Prozess der Vollstreckung dar. Die Vorgehensweise hat sich nach Aussage der Stadt in der Praxis etabliert.

Ergänzende Kennzahl Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahlen	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	14,12	3,72	11,41	13,85	16,47	37,60	55
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	79,94	21,05	47,36	63,28	71,41	93,97	47

Im Jahr 2024 erfolgten in Greven 6.529 Mahnungen bei 46.252 Einzahlungen. Der Anteil der Forderungen die angemahnt werden mussten, liegt damit knapp über dem Median. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist in Greven interkommunal betrachtet überdurchschnittlich.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

- Die Stadt Greven bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern. Schriftliche Regelungen zum E-Payment plant die Stadt zeitnah in ihre Dienstanweisung aufzunehmen.

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 Greven** bietet bereits ein vergleichbar gutes Spektrum elektronischer Zahlungsmöglichkeiten an. Hierzu gehören z. B. PayDirekt, PayPal und Kreditkarte. Sie bietet digitale Bezahlmethoden in einigen kostenpflichtigen digitalen Servicebereichen. Zahlungsaufforderungen sollen zukünftig mit einem QR-Code, der die Zahlungspflichtigen auf die digitalen Bezahlmethoden aufmerksam macht, versehen werden. Weitere Einsatzgebiete sind zukünftig denkbar. Die Stadt stellt gemäß eigener Aussage eine zunehmend hohe Zufriedenheit bei den Zahlungspflichtigen fest. Die Rolle des Bargelds rückt gemäß ihrem Eindruck mehr und mehr in den Hintergrund. Die Stadt misst dem Thema E-Payment eine hohe Bedeutung bei und begrüßt bargeldlose Bezahlung ausdrücklich. Sie sieht die Vorteile einer geringeren Bargeldverwaltung, einer erhöhten Bürgerfreundlichkeit und einer schnellen Abwicklung im deutlichen Überhang zum Nachteil der hierdurch entstehenden Kosten. Die Stadt Greven ist zusätzlich Mitglied im Zweckverband Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West.

Die bestehenden schriftlichen Regelungen zum E-Payment in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Greven beschränken sich derzeit auf die Nennung der möglichen elektronischen Zahlungsmittel. Konkrete Regelungen weist die Dienstanweisung zum E-Payment bisher nicht vor. Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und der Stadt dabei helfen, verbindliche Festlegungen zu treffen.

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

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

Die Stadt Greven 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. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist geplant schriftliche Regelungen zum E-Payment zeitnah in ihre bestehende Dienstanweisung aufzunehmen.

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven erzielt mit vergleichsweise geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote in der Vollstreckung. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen liegt 2024 allerdings auf einem hohen Niveau.

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

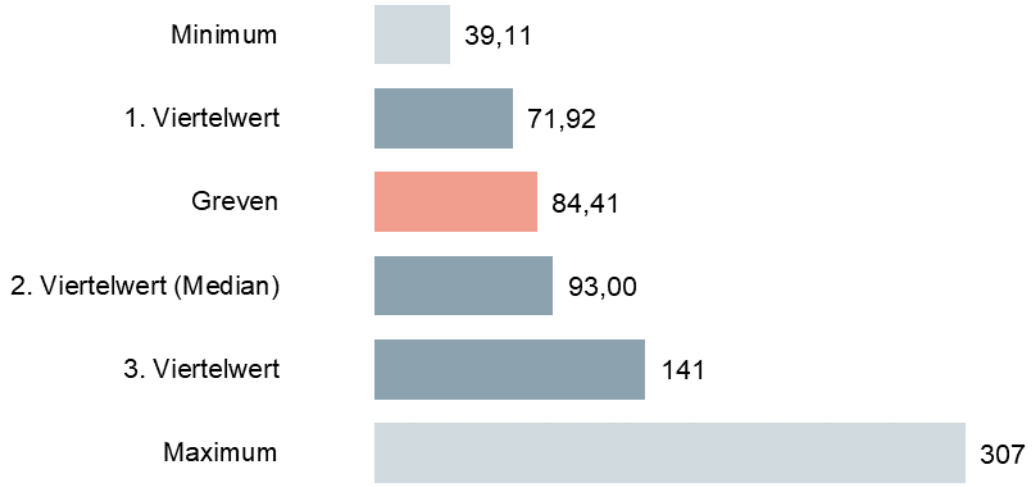
Die **Stadt Greven** nimmt die Aufgaben der Vollstreckung auch für den Zweckverband „Musikschule Emsdetten-Greven-Saerbeck“ wahr. Die hierauf entfallenden Stellenanteile und Mengendaten sind in den folgenden Betrachtungen einbezogen. Die Stadt erhält hierfür eine Kostenerstattung.

Greven setzte 2024 für die Bearbeitung aller Vollstreckungsforderungen 2,02 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen[23] in Höhe von 175.907 Euro in 2024. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 84,41 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Greven 2024 wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2024



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

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

Der Personaleinsatz liegt in der Vollstreckung der Stadt Greven 2024 einwohnerbezogen unter dem Niveau von 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen bewegt im Bereich des Medians.

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 Greven 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar*	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	3.759
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	3.373	3.243	3.331	2.511	2.643
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	3.590	3.156	3.069	3.114	2.084
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	23,00	26,00	35,00	25,00	13,00

* Für die Jahre 2020 bis 2023 war keine valide rückwirkende Auswertung der bestehenden Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar möglich.

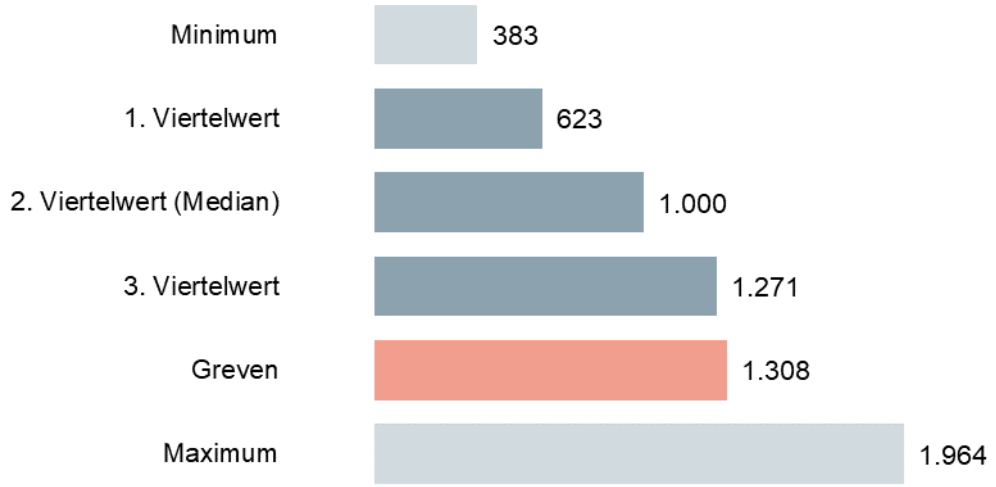
In den Jahren 2020 bis 2024 übersteigt in der **Stadt Greven** die Fallzahl der neuen Vollstreckungsforderungen insgesamt die Anzahl der abgewickelten Fälle. Es gelingt der Stadt demnach nicht, den Bestand der Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren.

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 Kommunen in Auftrag gegebenen „Altfälle“ sind von diesen zurück zu geben. Die Übertragungen der WDR-Forderungen in der Stadt Greven hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden. Dies wird auch in der Betrachtung der Zeitreihe deutlich.

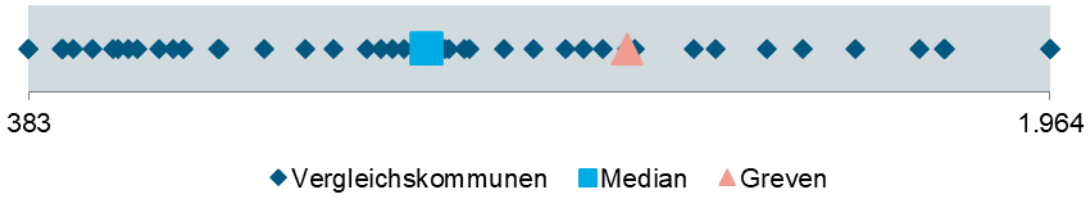
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 45 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



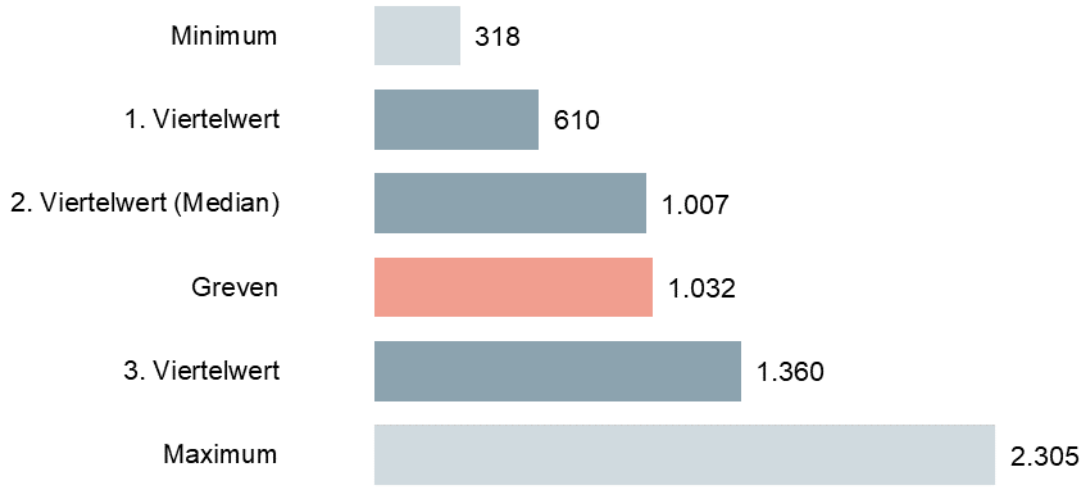
Die **Stadt Greven** verzeichnet 2024 bezogen auf ihren Personaleinsatz eine interkommunal verglichen hohe Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen.

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 43 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die Vollstreckung wickelt in der **Stadt Greven** interkommunal verglichen eine durchschnittliche Anzahl von Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab.

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

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

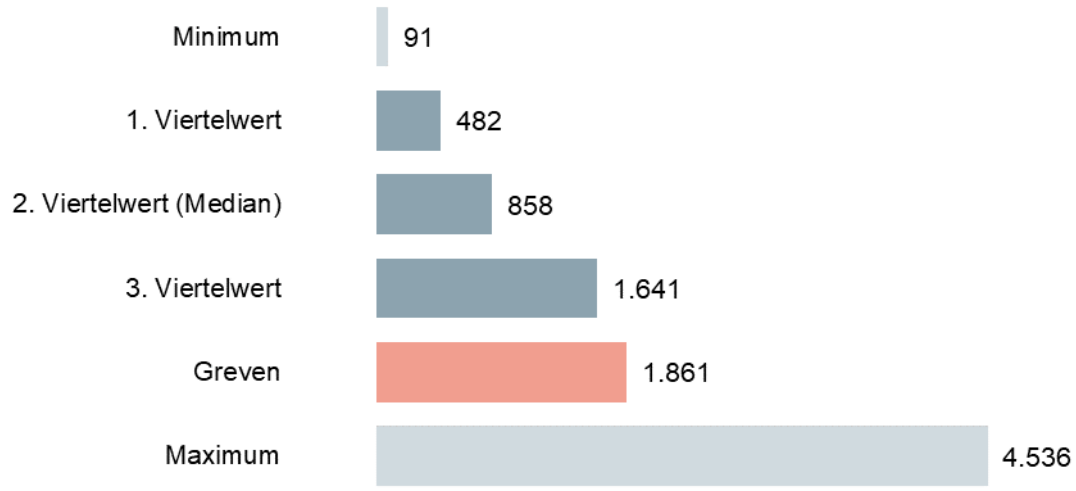
Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024

2024 wickelt die Stadt 92,89 Prozent der eigenen offenen Vollstreckungsforderungen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab. Die Erfolgsquote liegt interkommunal verglichen deutlich über dem Durchschnitt.

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 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Der **Stadt Greven** gelingt es im Zeitraum von 2020 bis 2024 mit dem von ihr eingesetzten Personal nicht, den Bestand offener Vollstreckungsforderungen zum jeweiligen Stichtag 1. Januar nachhaltig zu reduzieren (vgl. Kapitel 2.5.2 Vollstreckungsforderungen). Im Vergleichsjahr 2024 liegt der Bestand offener Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle über dem Niveau von drei Vierteln der Vergleichskommunen.

Im Ergebnis kann der personelle Bestand die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen nicht vollumfänglich abarbeiten. Nach Rückmeldung der Verwaltung ist hierfür mitursächlich, dass derzeit Mitarbeitende aus dem Bereich der Vollstreckung den Bereich Zahlungsabwicklung unterstützen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte den Abbau des Bestandes offener Vollstreckungsforderungen durch geeignete Maßnahmen angehen.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Stadt Greven nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich. Die Stadt kann den Wert noch erhöhen.	56	E1	Die Stadt Greven sollte Maßnahmen ergreifen, um den Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen zu erhöhen.	57
F2	Die Stadt Greven kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.	58	E2	Die Stadt Greven sollte darauf hinwirken, dass sich die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen weiter reduziert. Sobald eine Forderung entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	59
Vollstreckung					
F3	Die Stadt Greven erzielt mit vergleichsweise geringen Aufwendungen eine hohe Erfolgsquote in der Vollstreckung. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen liegt 2024 allerdings auf einem hohen Niveau.	63	E3	Die Stadt Greven sollte den Abbau des Bestandes offener Vollstreckungsforderungen durch geeignete Maßnahmen angehen.	69

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

Jahr	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	20.235	7.144	11.198	13.580	18.625	38.771	41
2021	17.140	7.705	11.582	13.769	17.477	41.957	42
2022	20.899	7.605	11.492	14.239	17.124	41.739	42
2023	29.983	7.322	11.874	14.244	17.487	47.214	42
2024	22.344	7.287	12.197	13.989	18.913	40.412	43

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven im Prüfgebiet Gremienarbeit stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Die überörtliche Prüfung der gpaNRW für das Prüfgebiet Gremienarbeit erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem sich u. a. die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weitere Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen in der Überarbeitung befanden. Die Prüfung greift den Normbestand des jeweiligen Jahres auf.

Gremienarbeit

Die Prüfung der Gremienarbeit der Stadt Greven hat eine Reihe von strukturellen Stärken, aber auch Optimierungspotenziale offengelegt. Grundsätzlich hat die Stadt Greven eine sachgerechte und funktionale Gremienstruktur.

Jedoch hielt die Stadt Greven vergleichsweise viele Gremiensitzungen im Prüfungszeitraum ab. Dieses Vorgehen bindet innerhalb von Verwaltung und Ehrenamt erhebliche Ressourcen. Ein effizientes Sitzungsmanagement zielt darauf ab, die Gremiensitzungen auf ein erforderliches Mindestmaß zu beschränken.

Die Stadt Greven ermöglicht aktuell einen niedrigschwelligen Zugang zur Abgabe von **Anregungen und Beschwerden**. Dabei wird jedem Einwohnenden das Eingaberecht eingeräumt, jedoch ohne systematische Überprüfung von Meldemerkmalen.

Zudem erfolgt in der Stadt Greven keine **Bedarfsermittlung** zur Höhe der Fraktionszuwendungen. Eine solche Überprüfung sollte mindestens einmal pro Wahlperiode erfolgen, um die Angemessenheit und sachgerechte Bemessung der Zuwendungen sicherzustellen.

Diese Hinweise sollte die Stadt Greven aufgreifen und ihre Gremienarbeit im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung weiterentwickeln. Durch die Umsetzung der Empfehlungen können Verwaltung und Rat die kommunalpolitische Arbeit nachhaltig stärken und zukunftssicher gestalten.

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 Greven. 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 Greven abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Greven 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 Greven hat eine weitestgehend unauffällige Gremienstruktur.

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

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Greven	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	48	32	38	42	48	62	73
Überhang-/ Ausgleichsmandate	10	0	0	0	6	16	73
Einzelratsmitglieder	1	0	1	1	2	4	73
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	88	13	46	61	87	212	72
Sachkundige EW*	0	0	0	10	21	85	73
Fraktionen	7	3	5	6	6	8	73
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	73
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	4	0	1	2	2	5	73
Freiwillige Fachausschüsse	4	2	5	6	8	11	72
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	3	18	72
Bezirksausschüsse	3	0	0	0	0	13	73

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Greven** hat den Hauptausschuss und den Finanzausschuss zu einem gemeinsamen Ausschuss zusammengelegt und um das politische Themenfeld Wirtschaft ergänzt. Beide Ausschüsse gehören zu den pflichtigen Fachausschüssen. Auch der Rechnungsprüfungsausschuss zählt zu diesen vorgeschriebenen pflichtigen Fachausschüssen. Zu den pflichtigen Fachausschüssen nach spezialgesetzlicher Grundlage gehören der Jugendhilfeausschuss, der Betriebsausschuss, der Schulausschuss und der Umlegungsausschuss. Nach Angaben der Stadt hat der Rat der Stadt Greven den Umlegungsausschuss am 18. November 2020 eingerichtet. Eine Sitzung des Umlegungsausschusses hat in der laufenden Wahlperiode bislang nicht stattgefunden. Ergänzend zu diesen Pflichtausschüssen hat die Stadt Greven vier freiwillige Ausschüsse eingerichtet. Diese sind der:

- Ausschuss für Kultur, Sport und Freizeit,
- Ausschuss für Stadtentwicklung,
- Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit und der
- Sozialausschuss.

Die freiwilligen Ausschüsse der Stadt Greven sind verschiedenen Fachbereichen der inneren Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Greven zugeordnet.

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

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

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

Die Verwaltung der Stadt Greven sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 am 04. November 2020 angepasst.

Hierbei wurden die Ausschüsse des Rates aus der vorherigen Ratsperiode (2014 bis 2020) für die aktuelle Wahlperiode übernommen. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in einer Zuständigkeitsordnung per Beschlussfassung des Rates der Stadt Greven vom 24. Februar 2021 geregelt.

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

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

Kennzahl	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	6	0	0	4	6	6	72

Der Stadtrat wurde durch Satzung[24] vor der letzten Kommunalwahl um sechs Mitglieder von 44 auf 38 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Greven macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) auszuschöpfen.

Durch die Kommunalwahl im September 2025 hat sich die Zahl der Ratsmitglieder von 38 Mitglieder auf 46 erhöht.

[24] vgl. Satzung über die Verringerung der Anzahl der Vertreter/-innen im Rat der Stadt Greven für die zukünftigen Kommunalwahlen

3.5 Sitzungsmanagement

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat eine erhöhte Zahl von Anregungen und Beschwerden. Des Weiteren führt die Stadt Greven verhältnismäßig viele Sitzungstermine durch.

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.

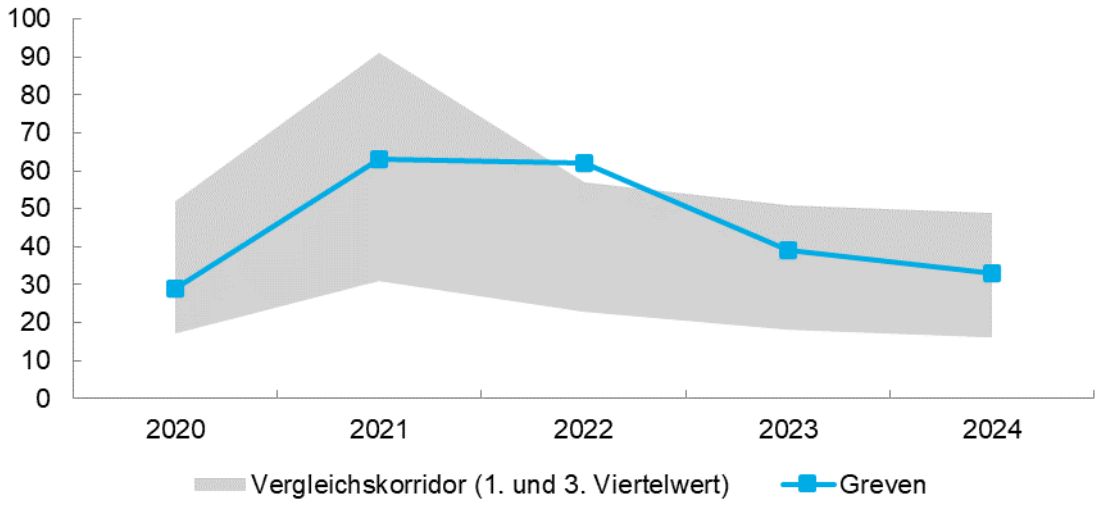
Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen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

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Greven	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	226	33	110	180	276	915	65
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	5	0	13	22	40	128	65
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	59
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	59
Petitionen nach Art. 17 GG	1	0	0	0	0	5	59
Anregungen und Beschwerden	139	0	8	16	44	259	65

In der Stadt Greven kann nach der Geschäftsordnung des Rates jedes Ratsmitglied und Fraktion zu jedem Tagesordnungspunkt Anträge stellen, um eine Entscheidung des Rates herbeizuführen. Sofern eine Vorabberatung in Ausschüssen stattgefunden hat, kann der jeweilige Fachausschuss ebenfalls Anträge an den Rat der Stadt Greven stellen[25].

Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern 2020 bis 2024

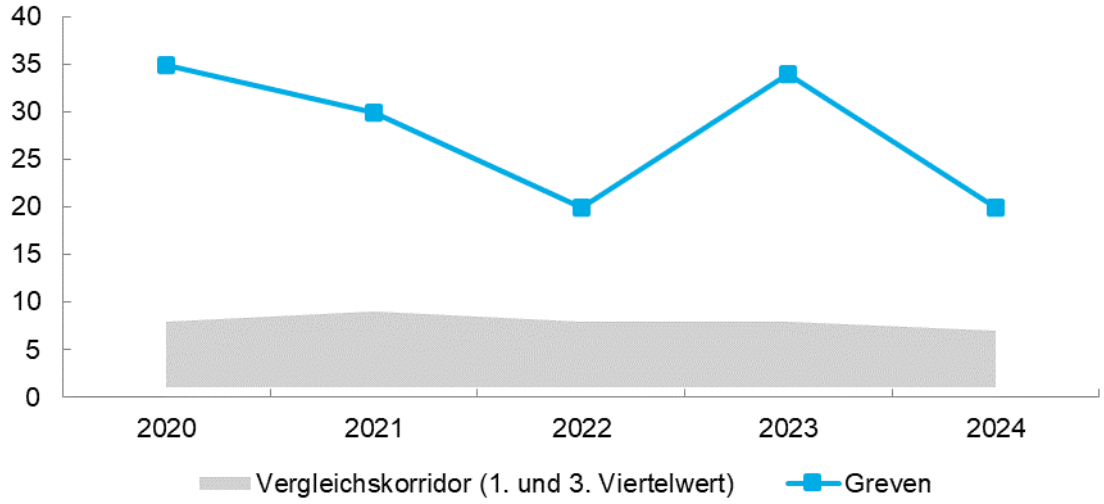


Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

[25] vgl. § 15 Absatz 1 Geschäftsordnung des Rates der Stadt Greven

Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Greven zu den oberen 50 Prozent der Vergleichsstädte, die verhältnismäßig viele Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern aufweisen. Ein gleiches Bild zeichnet sich bei den Anregungen und Beschwerden ab. Hier gehört die Stadt Greven zu den oberen 25 Prozent der Vergleichsstädte, die gleichviele oder mehr Anregungen und Beschwerden aufweisen. Der Rat der Stadt Greven hat für die Bearbeitung von Anregungen und Beschwerden von der Möglichkeit einen Beschwerdeausschuss einzurichten, keinen Gebrauch gemacht[26]. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden gemäß § 24 GO NRW keine Überprüfung, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Hinzu kommt, dass durch die Verwaltung keine Einwohnermeldeabfrage erfolgt.

Anregungen und Beschwerden 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.

Zwischen 2020 und 2024 sind bei der Stadt Greven unterschiedlich viele Anregungen und Beschwerden eingegangen. Die oben dargestellte Grafik veranschaulicht die Schwankungen der eingegangenen Anregungen und Beschwerden im Betrachtungszeitraum nach Jahren. Im interkommunalen Vergleich verzeichnet die Stadt Greven durchgängig eine vergleichsweise hohe Anzahl an Anregungen und Beschwerden. Greven positioniert sich seit 2020 durchgängig, oberhalb des Vergleichskorridors. Diese Abweichung könnte auf die Anwendung des „Jedermannsrecht“ zurückzuführen sein, da jeder sich vor Änderung des Eingaberechts mit Eingaben an den Rat der Stadt Greven richten konnte. Die Hauptsatzungsänderung erfolgte zur Ratskonstituierung nach der Kommunalwahl 2025.

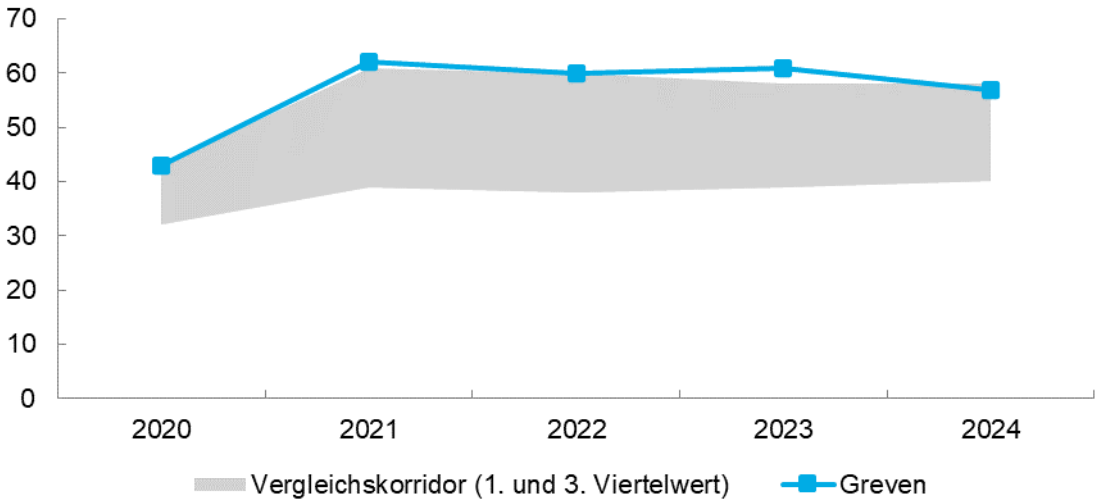
[26] vgl. § 24 Absatz 1 Satz 3 GO NRW

Empfehlung

Die Stadt Greven sollte die organisatorischen Abläufe bei der Bearbeitung von Eingaben systematisch überprüfen. Wichtige Prüfkriterien wie die Absenderangabe oder die Einwohnermerkmale sollten bereits beim Eingang mit abgefragt werden.

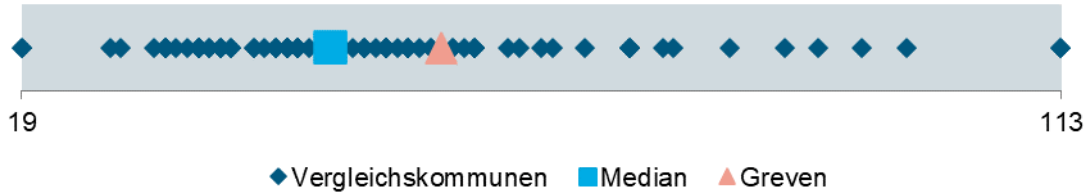
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



Im Betrachtungszeitraum haben die Gremien der Stadt Greven durchschnittlich 57 mal pro Jahr getagt. Die Grafik verdeutlicht, dass die Stadt Greven im interkommunalen Vergleich oberhalb der Grenze des Vergleichskorridors liegt. Die erhöhte Sitzungshäufigkeit ist darauf zurückzuführen, dass der Rat der Stadt Greven insgesamt drei Bezirksausschüsse eingerichtet hat (s. Kapitel 3.4 Örtliche Gremienstrukturen).

Sitzungstermine 2024



Empfehlung

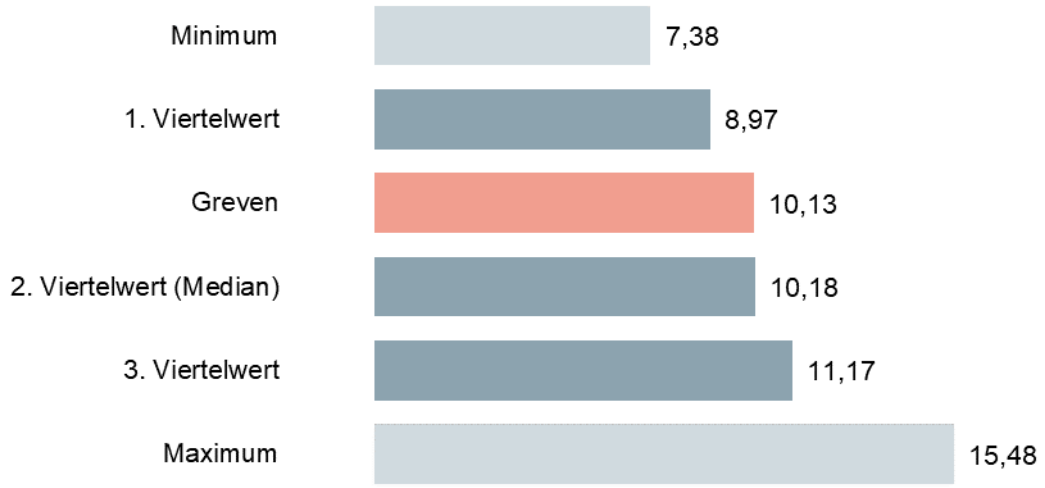
Um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren sollte die Stadt Greven die Anzahl ihrer Sitzungstermine kritisch überprüfen. Durch Reduzierung der Sitzungstermine ließe sich einerseits der Verwaltungsaufwand reduzieren und andererseits das kommunale Ehrenamt entlasten.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

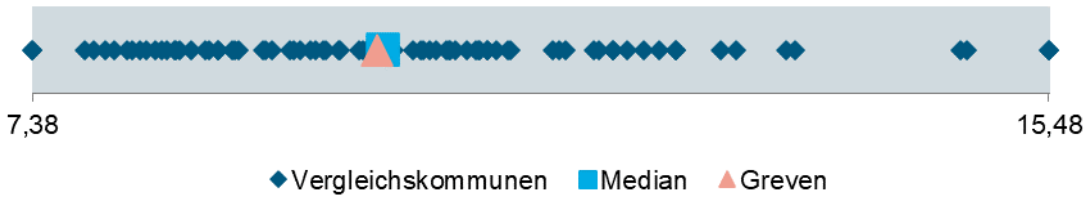
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder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

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

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 81 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

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

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

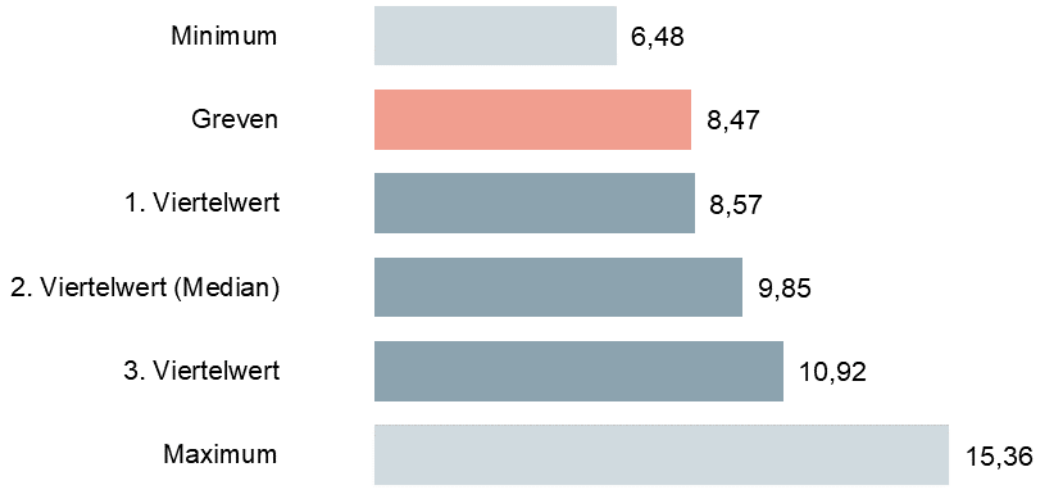
→ Die Stadt Greven hat ihre Ratsarbeit effizient ausgestaltet.

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

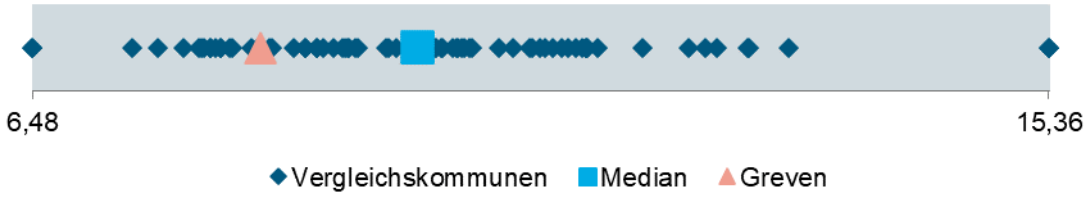
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

Für die **Stadt Greven** 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	Greven	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	7,26	5,54	7,76	8,59	9,46	12,20	69
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	1,21	0,06	0,34	0,61	0,97	2,17	64
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	65
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	1,96	69

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

Die Stadt Greven zahlt 8,47 Euro Aufwandsentschädigung für Gremien je Einwohnenden und liegt mit diesem Ergebnis unterhalb des Medians. Dies bedeutet, dass über 50 Prozent der betrachteten Vergleichsstädte höhere Aufwendungen haben. Ausschlaggebend für die geringeren Aufwandsentschädigungen ist, dass der Rat der Stadt Greven beschlossen hat, keine zusätzliche Aufwandsentschädigung für Ausschussvorsitzende zu gewähren[27]. Zudem hat der Rat der Stadt Greven die Höchstzahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie sachkundige Einwohnende auf 48 Sitzungen beschränkt. Damit erfüllt die Stadt Greven die gesetzlichen Vorgaben nach der Gemeindeordnung NRW.

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 Greven erfüllt die Vorgaben zur Stärkung des kommunalen Ehrenamtes vollständig.

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

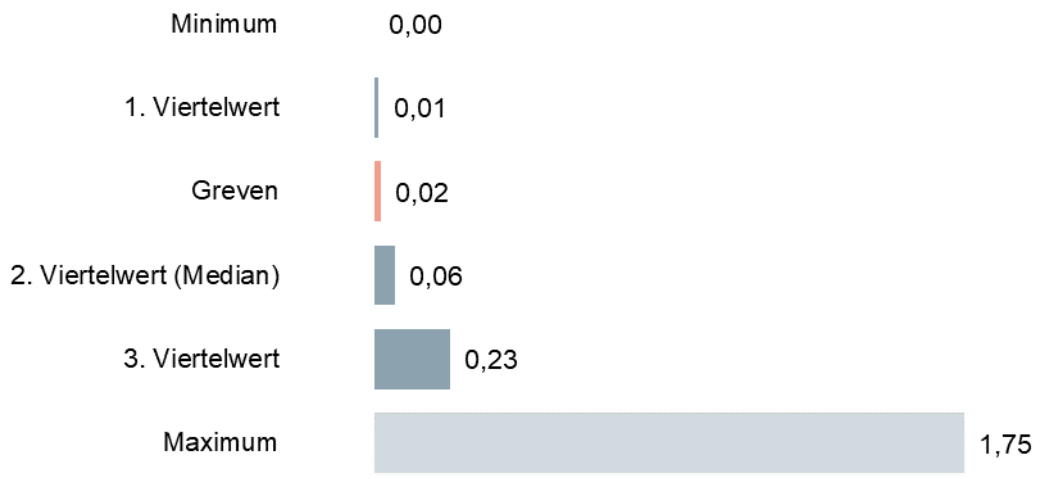
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausfall festlegen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

[27] vgl. § 10 Absatz 7 lit. h Hauptsatzung der Stadt Greven.

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

Für die **Stadt Greven** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechen der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



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

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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Greven	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,02	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	66
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	65

Kennzahl	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	65

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

Die Stadt Greven regelt die Aufwandsentschädigungen sowie den Verdienstausfall ihrer Ratsmitglieder in der Hauptsatzung eindeutig und vollständig. Ratsmitglieder erhalten eine monatliche Teilpauschale, ein Sitzungsgeld sowie bei Bedarf einen Ersatz für glaubhaft gemachten Verdienstausfall. Der Ersatz orientiert sich am Höchstregelsatz der Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen von 84 Euro je Stunde[28]. Die Verwaltung nimmt formlose Anträge auf Verdienstausfall entgegen und stimmt jede Entscheidung unmittelbar mit den jeweiligen Vorgesetzten ab.

Nach einer Genehmigung erfasst die Verwaltung die Ausfallzeiten im System, wodurch das Programm den Verdienstausfall automatisch berücksichtigt. Antragstellende legen keine Lohn- oder Gehaltsnachweise vor und reichen stattdessen eine schriftliche Erklärung zur Einkommenshöhe ein. Die Verwaltung überprüft die Angaben einmal jährlich beim Arbeitsgeber und verlangt zudem bei jeder Änderung eine sofortige Mitteilung der antragstellenden Person. Die Sitzungsgeldabrechnung erfolgt monatlich, während eine Auszahlung des Verdienstausfalls ausschließlich bei entstandenen Ausfallzeiten im betreffenden Monat erfolgt. Ein standardisierter Vordruck unterstützt die Antragstellung.

[28] § 10 Absatz 7 lit. a Hauptsatzung der Stadt Greven.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“[29] Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

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

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

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

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

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

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

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

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven führt keine Bedarfsanalyse innerhalb einer Wahlperiode durch.

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 Greven** gibt es im Jahr 2024 insgesamt sieben 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.

Die Fraktionen der Stadt Greven erhalten größenunabhängig einen Sockelbetrag von 300 Euro monatlich und damit 3.600 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 15 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 180 Euro jährlich. Einzelratsmitglieder erhalten keinen Sockelbetrag. Sie bekommen stattdessen den Pro-Kopf-Betrag in Höhe 180 Euro jährlich.

In der Stadt Greven 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	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	3.600	0,00	611	1.200	2.400	7.564	67
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	180	104	240	360	491	1.800	69

*Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Greven erfüllt im Vergleichsjahr 2024 die Mindeststandards des Erlasses vollständig. Wir stellen diese nachfolgend tabellarisch dar.

Die Stadt Greven zahlt ihren Fraktionen im interkommunalen Vergleich einen höheren Sockelbetrag als andere Vergleichsstädte. Sie kompensiert damit, dass die Verwaltung den Fraktionen keine Räumlichkeiten zur Durchführung von Sitzungen zur Verfügung stellt. In dem erhöhten Sockelbetrag sind ebenfalls die Sachmittel für Büroausstattung, Print und Onlinemedien sowie sonstige Bedarfe enthalten.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

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

Die Stadt Greven führt bislang keine Bedarfsermittlung durch. Eine konkrete Regelung für eine regelmäßige Bedarfsermittlung liegt ebenfalls nicht vor. Nach dem Erlass für Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung soll eine Bedarfsermittlung mindestens einmal je Wahlperiode erfolgen, um inflationäre Kosten zu berücksichtigen. Preissteigerungen und örtliche Besonderheiten haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Angemessenheit der Fraktionszuwendungen. Hierzu hat die Verwaltung ausgeführt, dass die Fraktionen regelmäßig im Zuge der Nachweisüberprüfung der Fraktionszuwendungen Geldmittel zurückerstatten. Aufgrund dieser Tatsache ist nach Auffassung der Verwaltung die Auskömmlichkeit der Fraktionszuwendungen gegeben. Im Falle der nicht Auskömmlichkeit kann die Politik im Rahmen der Haushaltsberatungen höhere Budgets beschließen. Nach Auffassung der gpaNRW ist die Bedarfsermittlung nach dem Erlass für Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung nicht unentbehrlich. Die Bedarfsanalyse ist auch dann nicht entbehrlich,

wenn Fraktionen Geldmittel im Zuge der Nachweisüberprüfung an die Stadt Greven zurückzahlen.

Die Prüfung der Nachweise der Fraktionszuwendungen, die Erklärung der Fraktionsvorsitzenden und die Verwaltungsprüfung der Mittelverwendungen sind sichergestellt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte eine Bedarfsanalyse zur Bemessung der Fraktionszuwendungen mindestens einmal je Wahlperiode durchführen.

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

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

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

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

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren[30].

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

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

Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47 a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

➔ Die Stadt Greven hat im Prüfungszeitraum Regelungen für die Durchführung digitaler oder hybrider Sitzungen in der Hauptsatzung getroffen. Zudem wird derzeit keine KI-gestützte Transkription zur Erstellung von Sitzungsniederschriften eingesetzt.

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

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

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Greven	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	74 von 74
Interner Vorlagenworkflow	Ja	50 von 74
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	74 von 74
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	74 von 74
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	46 von 74
Papierlose Gremienarbeit	Ja	69 von 74
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	25 von 74
Moderne Sitzungstechnik	Ja	63 von 74
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 74
Leistungsstarkes WLAN	Ja	72 von 74
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 74

Anforderungen	Greven	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratspodcast (audio)	Ja	1 von 65
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	11 von 64

Die **Stadt Greven** arbeitet mit einem Ratsinformationssystem und stellt die Vorlagen digital für die Mandatstragenden zur Verfügung. Die papierlose Gremienarbeit ist bislang aber noch nicht vollständig eingeführt. Die Stadt stellt vereinzelten Mandatstragenden die Sitzungsunterlagen in Papierform zur Verfügung. Dagegen liegt ein interner digitaler Vorlagenworkflow zur besseren Prozesssteuerung vor.

Statt städtischer mobiler Endgeräte (z.B. Tablet-Computer), zahlt die Stadt Greven Zuschüsse an die Mandatstragenden. Ratsmitglieder und sachkundige Bürger erhalten einen finanziellen Investitionszuschuss in Höhe von 1.000 Euro je Wahlperiode.

Die Stadt Greven hatte im Prüfungszeitraum 2024 keine Regelungen für digitale und hybride Gremiensitzungen in ihrer Hauptsatzung erlassen. Hierzu führt die Verwaltung aus, dass sich die Politik bereits 2023 umfassend mit dieser Thematik beschäftigt habe. Jedoch habe man sich gegen digitale und hybride digitale Sitzungen entschieden, da das Persönliche und die Sitzungen in Präsenz der Politik wichtig seien. Für Ausnahmesituationen hat die Stadt Greven im Sinne des § 47a GO NRW technische und organisatorische Voraussetzungen geschaffen. Während des Prüfungszeitraums wurde zudem im November 2025 eine entsprechende Regelung in der Hauptsatzung aufgenommen.

Die Stadt Greven setzt derzeit kein Rats-TV ein. Ein solches Format kann dazu beitragen, die Transparenz kommunalpolitischer Entscheidungsprozesse zu erhöhen und Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zu geben, Ratssitzungen ortsunabhängig zu verfolgen. Positiv sieht die gpaNRW, dass der Bürgermeister der Stadt Greven ein Ratspodcast betreibt, in dem er regelmäßig aus seinem Alltag berichtet.

Darüber hinaus strebt die Stadt Greven an, eine KI-Transkription für die neue Wahlperiode zur etablieren. Im Zuge der Neukonstituierung hat der Rat der Stadt Greven die Geschäftsordnung angepasst. Diese sieht nun die Möglichkeit vor, Mitschnitte zur Unterstützung der Erstellung von Niederschriften einzusetzen. Die Verwaltung prüft derzeit geeignete Anbieter für eine KI-gestützte Protokollerstellung.

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.

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven veröffentlicht die Angaben nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen. Jedoch ist nicht ersichtlich, wann die Stadt Greven zuletzt die Daten erhoben hat.

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

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

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

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Greven	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	73 von 74

Die **Stadt Greven** veröffentlicht vollständig die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW. Die Angaben zum Antikorruptionsbekämpfungsgesetz sind auf der Homepage der Stadt Greven wie folgt zu finden: Menü, Rathaus & Service, Politik, Ratsinformationssystem, Personen. Die Stadt Greven holt jährlich die Informationen von ihren Mandatstragenden ein. Jedoch ist bei Abruf der Informationen nicht ersichtlich, wann die Stadt die Datensätze erhoben hat beziehungsweise veröffentlicht hat. Zudem sollte die Stadt Greven nach der Aktualisierung der Datensätze der Allgemeinheit einen Hinweis zur Verfügung stellen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte die Aktualität der erhobenen Daten in der Veröffentlichung angeben.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Sitzungsmanagement					
F1	Die Stadt Greven hat eine erhöhte Zahl von Anregungen und Beschwerden. Des Weiteren führt die Stadt Greven verhältnismäßig viele Sitzungstermine durch.	77	E1.1	Die Stadt Greven sollte die organisatorischen Abläufe bei der Bearbeitung von Eingaben systematisch überprüfen. Wichtige Prüfkriterien wie die Absenderangabe oder die Einwohnermerkmale sollten bereits beim Eingang mit abgefragt werden.	80
			E1.2	Um die Sitzungshäufigkeit zu reduzieren sollte die Stadt Greven die Anzahl ihrer Sitzungstermine kritisch überprüfen. Durch Reduzierung der Sitzungstermine ließe sich einerseits der Verwaltungsaufwand reduzieren und andererseits das kommunale Ehrenamt entlasten.	80
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Stadt Greven führt keine Bedarfsanalyse innerhalb einer Wahlperiode durch.	88	E2	Die Stadt Greven sollte eine Bedarfsanalyse zur Bemessung der Fraktionszuwendungen mindestens einmal je Wahlperiode durchführen.	90
Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW					
F3	Die Stadt Greven veröffentlicht die Angaben nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen. Jedoch ist nicht ersichtlich, wann die Stadt Greven zuletzt die Daten erhoben hat.	93	E3	Die Stadt Greven sollte die Aktualität der erhobenen Daten in der Veröffentlichung angeben.	93

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven 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 Greven hat sich strategisch so aufgestellt, dass sie ihre Handlungsfähigkeit in allen hier geprüften Aufgabenbereichen kurzfristig sichern und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken kann. Viele ihrer Ideen befinden sich bereits in der Umsetzung, orientieren sich an formalen Vorgaben und werden regelmäßig evaluiert. Als Grundlage für ihre Weiterentwicklung schafft die Stadt klar definierte Strategien, die sie stets eng mit ihrer Arbeitgebermarke verknüpft.

Im Personalbereich begegnet die Stadt Greven dem demografischen Wandel proaktiv. Mit fast zwei Drittel der Beschäftigten in den mittleren Altersgruppen und der jüngsten Personalstruktur im interkommunalen Vergleich setzt sie Maßstäbe. Ein Erfüllungsgrad von 98 Prozent im Orientierungsrahmen **Personal** unterstreicht diese Erfolge. Verbesserungspotenzial können wir lediglich in der Fortbildungspraxis feststellen. Die dezentrale Vorgehensweise könnte die Stadt Greven durch ein zentrales Konzept gezielt ergänzen – für mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Chancengleichheit.

Im Bereich **Organisation** punktet die Stadt Greven vor allem dort, wo sie auf klare Vorgaben und Strukturen zurückgreifen kann. Projekte steuert sie durch ihre Lenkungsgruppe gezielt, unter anderem durch einen jährlichen Projektbericht und flankierende Status- und Abschlussberichte. Linienaufgaben bildet sie umfassend im Produkthaushalt ab. Eine zentral gesteuerte Priorisierung dieser Aufgaben kann künftig helfen, die strategische Steuerung weiter zu verbessern. In Teilbereichen wie der Stellenbemessung verlässt sich die Stadt derzeit noch auf bewährte Praxis und reagiert eher anlassbezogen. Hier schafft eine stärkere Formalisierung mehr Verlässlichkeit und minimiert Umsetzungsrisiken.

Die Stadt Greven betreibt den Bereich der **Informationstechnik** weitgehend in Eigenregie. Dies ermöglicht ihr eine hohe Flexibilität in der strategischen und operativen Steuerung ihrer IT. Die Digitalisierungsstrategie der Stadt ist ein wesentlicher Bestandteil der derzeitigen strategischen Ausrichtung in der IT. Auch eine umfassende, formal ausgearbeitete IT-Strategie hat sie 2025 mit externer Unterstützung entwickelt. Diese soll zu einem zentralen Element der städtischen Ziele bis 2030 werden. Während bei der Stadt im Bereich IT-Servicemanagement

lediglich punktuelle Optimierungspotenziale bestehen, zeigt sich im Bereich der IT-Sicherheit ein umfangreicherer Handlungsbedarf – insbesondere in konzeptionellen Fragestellungen.

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.

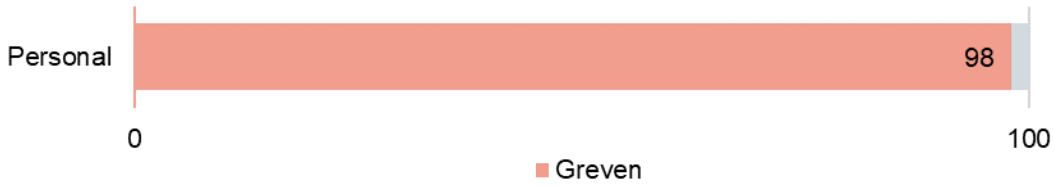
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

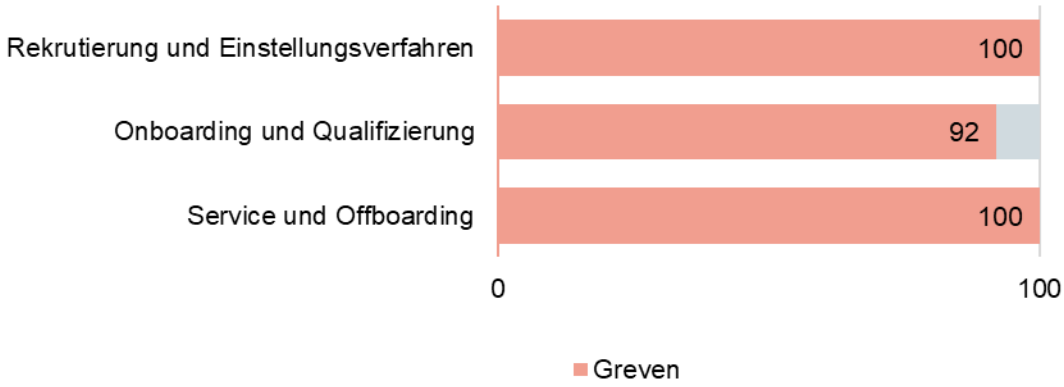
Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025



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

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 88 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

- Die Stadt Greven hat die Rekrutierung von Personal sowie das Einstellungsverfahren sehr gut organisiert.

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 Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 100 Prozent auf einer absoluten Spitzenposition ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 91 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Greven prognostiziert ihre Personalfluktuation analytisch. Im Sinne einer frühzeitigen Personalplanung wertet die Stadt ihre altersbedingte sowie anderweitig begründete Personalfluktuation systematisch aus.

Sie stellt ihre Attraktivität als Arbeitgeberin vielfältig und über unterschiedliche Kanäle überzeugend dar. Das Einstellungsverfahren hat sie nicht nur klar strukturiert und formalisiert, sondern sie stützt es auch auf wissenschaftliche Methoden.

Die Stadt hat vielfältiges Marketingmaterial erstellt, um Bewerberinnen und Bewerber über Stellenausschreibungen hinaus anzusprechen. Dazu zählen unter anderem persönliche Zitate von Mitarbeitenden und Auszubildenden, ein Imagefilm über verschiedene Berufsbilder sowie ein digitales und gedrucktes Faltblatt zur Personalentwicklung. Um dieses Marketingmaterial wiederum zugänglich zu machen, nutzt die Stadt Greven nicht nur umfangreich ausgestaltete Karriereseiten innerhalb ihres eigenen Internetauftritts. Auch weitere digitale Präsenz in Berufs- und Auszubildendenportalen sowie sozialen Medien nutzt sie für sich. Damit möchte die Stadt sowohl Nachwuchs- und Fachkräfte als auch Quereinsteigende auf sich aufmerksam machen. Den Gesamtprozess des Bewerbungsmanagements stützt sie mithilfe einer Fachsoftware.

Im Einstellungsverfahren setzt die Stadt Greven auf passgenaue Interviewleitfäden. Diese werden nach wissenschaftlichen Methoden erstellt und abgehandelt, wofür sich die Stadt eine Kompetenz im eigenen Haus aufgebaut hat. Im Einstellungsverfahren für Führungskräfte bedient sich die Stadt zudem der externen Unterstützung eines Wirtschaftspsychologen.

Darüber hinaus betrachtet die Stadt auch Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit und die Förderung des Ehrenamtes, um ihre Handlungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

- **Feststellung**
  Die Stadt Greven gestaltet das Onboarding vorbildlich und folgt dabei klaren, transparenten Vorgaben. Sie unterstützt die qualifikationsbezogene Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden konsequent und vorausschauend. Fortbildungen organisiert sie bislang dezentral und bleibt damit noch hinter dem Potenzial einer zentralen Steuerung zurück.

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

Die **Stadt Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 92 Prozent unter den am besten bewerteten Städten ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 83 Prozent der geprüften Kriterien.

Das **Onboarding** hat die Stadt bereits seit mehreren Jahren verbindlich in einem Leitfaden geregelt. Eine vom Verwaltungsvorstand eingerichtete Arbeitsgruppe – bestehend aus

Mitarbeitenden, Führungskräften der Fachdienste Personal sowie Steuerung und Service – hat diesen gemeinsam mit dem Personalrat entwickelt.

Ziel des strategischen Onboardings ist demnach eine systematische Einarbeitung, die sowohl den Qualifizierungsprozess als auch die soziale Integration neuer Mitarbeitender gewährleistet. So stärkt die Stadt Greven gezielt deren Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Bindung ans Team. Gleichzeitig zielt sie darauf ab, die Personalfluktuation zu senken, reibungslose Abläufe zu sichern und die Bürgerzufriedenheit durch Kontinuität in den Ansprechpersonen zu erhöhen.

Die direkte Führungskraft übernimmt die Hauptverantwortung für das Onboarding und gewährleistet dabei sowohl die fachliche als auch die soziale Integration. Der Fachdienst Personal unterstützt den Prozess beratend zu personalrechtlichen und inhaltlichen Fragestellungen, während der Fachdienst Zentrale Steuerung und Service konzeptionell verantwortlich ist. Zusätzlich entlastet eine Startbegleitung die verantwortliche Führungskraft. Sie fungiert als Bezugsperson und Anlaufstelle, die neue Mitarbeitende durch die Anfangszeit begleitet.

Zum Pflichtprogramm der Führungskraft gehören: die Erstellung eines fachlichen Einarbeitungsplans, die interne Information des Teams, regelmäßige Feedbackgespräche sowie ein Abschlussgespräch. Während der gesamten Einarbeitungszeit steuert und kontrolliert sie den Prozess aktiv und motiviert neue Mitarbeitende zum eigenverantwortlichen Arbeiten.

Der Leitfaden enthält zudem praxisnahe Arbeitshilfen wie Musterschreiben, Checklisten und Vorlagen. Nach sechs Monaten startet der Fachdienst Zentrale Steuerung und Service eine standardisierte Befragung neuer Mitarbeitender, um den Prozess gezielt weiterzuentwickeln. Auf dieser Grundlage plant die Stadt bereits eine Überarbeitung des Onboarding-Prozesses bis 2026. Parallel baut sie ein digitales Wissensmanagement auf und entwickelt dieses kontinuierlich weiter.

Den **Qualifizierungsbedarf** identifiziert die Stadt Greven proaktiv – zunächst im Onboarding, später in jährlichen Mitarbeitendengesprächen. Passend dazu unterbreitet sie durch interne Ausschreibungen übergreifend vor allem Weiterbildungsangebote mit anerkannten Abschlüssen wie dem Verwaltungslehrgang II und dualen Studiengängen. Mitarbeitende können außerdem jederzeit eigeninitiativ Fortbildungswünsche äußern. Dezentrale Budgets ermöglichen den Organisationseinheiten dabei flexible Entscheidungen.

Diese Flexibilität ist ein klarer Vorteil. Gleichzeitig fehlt jedoch ein zentrales Konzept, das Standards setzt, Transparenz schafft und die Chancengleichheit fördert. Die Stadt Greven erkennt hier bereits selbst Potenziale zur Verbesserung und plant unter anderem die Einführung einer E-Learning-Plattform. Sie beobachtet den Markt aktiv und identifiziert zunehmend passende Angebote der Studieninstitute für Quereinsteigende.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihre Qualifizierungsstrategie zentralisieren und in ein verwaltungsweites Konzept überführen. Damit schafft sie Standards, stärkt Chancengleichheit und kann gezielter auf künftige Kompetenzbedarfe reagieren.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- Die Stadt Greven verfügt über ein sehr gutes Serviceangebot und regelt den Austrittsprozess von Mitarbeitenden vorbildlich.

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 Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 100 Prozent auch hier ganz oben ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 86 Prozent der geprüften Kriterien.

Mit externer Unterstützung hat die Stadt Greven ein Markenkonzept zur Arbeitgebermarke entwickelt. Diese beschreibt das gezielte Selbstbild und die Positionierung der Stadt als attraktive Arbeitgeberin. Darin definiert sie ihren Markenkern mit zentralen Werten, den Stärken als Arbeitgeberin sowie einem klar nachvollziehbaren Nutzen für Mitarbeitende. Auf dieser Grundlage leitet die Stadt konkrete Maßnahmen ab, die sie schrittweise umsetzt, evaluiert und optimiert. Beispiele hierfür sind das gezielte Personalmarketing (vgl. 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren), ein Onboarding-Leitfaden (vgl. 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung) sowie verbindliche Führungsleitlinien.

Darüber hinaus richtet die Stadt in ihrem Markenkonzept den Fokus verstärkt auf die Perspektive ihrer Mitarbeitenden und auf das, was diese an ihrem Arbeitsplatz besonders schätzen. Neben Familienfreundlichkeit und flexiblen Arbeitszeiten legt die Stadt Greven besonderen Wert auf ein starkes Gesundheitsmanagement. Zu diesem Zweck hat sie eine eigene Arbeitsgruppe „betriebliches Gesundheitsmanagement“ ins Leben gerufen, eine Fachsoftware für Arbeitsschutz und -sicherheit eingeführt und flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle ausgebaut. Die im Markenkern formulierten Erwartungen hat sie lediglich im Bereich Fort- und Weiterbildung bislang nur teilweise eingelöst (vgl. Empfehlung zu 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung).

Für das Offboarding hat die Stadt Greven einen digitalen Prozess etabliert. Darin trifft sie klare Regelungen und dokumentiert den jeweils individuellen Ablauf bis zur Verabschiedung. Im Offboarding-Prozess gibt es Parallelen und einige Wechselwirkungen mit dem Onboarding-Leitfaden. Vor allem strebt die Stadt stets eine gemeinsame Übergangsphase von ausscheidendem und nachfolgendem Personal an. Aber auch die Abläufe zur IT-Ausstattung, -Berechtigungen und sonstigen Verwaltungseigentum bauen aufeinander auf.

Austrittsgespräche sind verbindlich vorgesehen und werden regelmäßig ausgewertet. In der Vergangenheit hat sich jedoch gezeigt, dass anonyme Austrittsbefragungen kaum strategisch verwertbare Erkenntnisse liefern. Das zentrale Prozessmanagement prüft daher laufend Optimierungsmöglichkeiten, um die Wirksamkeit dieser Instrumente zu verbessern.

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

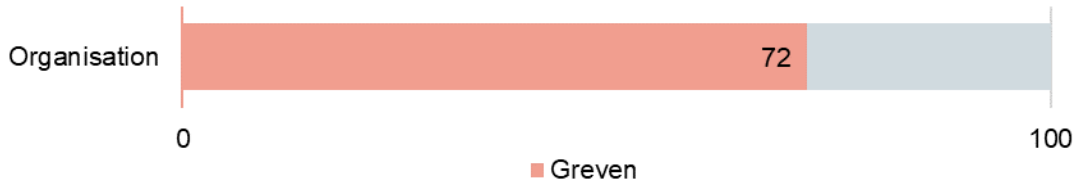
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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.

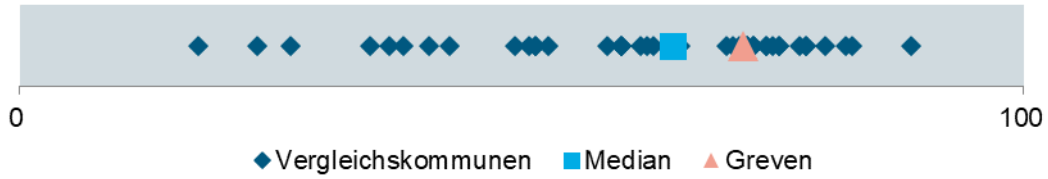
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

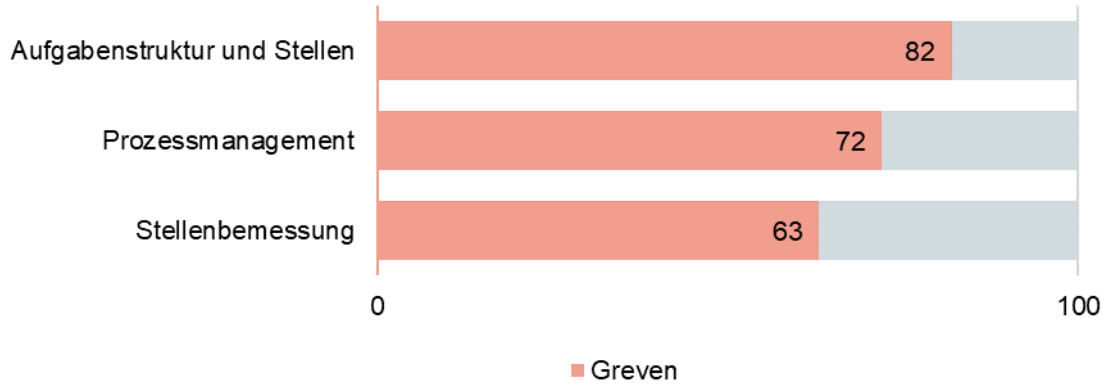


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 65 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**
In der projektorientierten Aufgabensteuerung ist die Stadt Greven strukturell gut aufgestellt. Bei den Linienaufgaben hingegen bleibt das Vorgehen stärker reaktiv, was die gezielte Steuerung und Priorisierung erschwert.

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 Greven** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent im oberen Drittel ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 74 Prozent der geprüften Kriterien.

Zur Steuerung ihrer generell stark projektorientierten Aufgabenwahrnehmung erstellt die Stadt jährlich einen Projektbericht, der alle laufenden und geplanten Projekte enthält. Dieser Bericht bildet die Grundlage für Priorisierung, Genehmigung und die Klärung von Abweichungen. Darauf stützt sich auch die Lenkungsgruppe, die sich aus Verwaltungsvorstand, Leitung der Technischen Betriebe Greven und stellvertretender Fachdienstleitung Steuerung und Service zusammensetzt. Sie erhält regelmäßige Statusberichte und entscheidet über Projektabschlüsse auf Basis von Abschlussberichten, die Sachziel, Zeitrahmen und Budget evaluieren.

Im Gegensatz zur zentralen Projektsteuerung, zeigt sich die Stadt bei den Linienaufgaben weniger konsequent aufgestellt. Im Vorbericht zum Haushalt beschreibt sie ihr Zielsystem transparent. Dieses umfasst strategische Ziele, Produktziele und Zielvereinbarungen. Einige Produktziele enthalten konkrete Vorgaben, etwa eine 80-prozentige Erledigungsquote oder die fristgerechte Erstellung von Sitzungsniederschriften innerhalb von 15 Arbeitstagen. In den dezentralen, individuellen Zielvereinbarungen sind die Zielvorgaben feingliedriger definiert. Siehe hierzu auch die Ausführungen im Teilbericht 6 Krisenmanagement, Kapitel 6.6.4 Handlungsfähigkeit im Krisenfall.

Die Stadt Greven passt Stellenbeschreibungen und -bewertungen an, sobald relevante Veränderungen eintreten. Eine turnusmäßige Überprüfung erfolgt bislang nicht. Zuständige Mitarbeitende prüfen dabei sowohl Aufgabeninhalte als auch Anforderungsprofile. Typische Anlässe sind personelle Veränderungen, gesetzliche Neuerungen oder Ergebnisse des Demografieberichts. Besonders betroffen sind dabei die dauerhaft wiederkehrenden Linienaufgaben. Das Vorgehen orientiert sich zwar an konkreten Anlässen, bleibt aber in seiner Wirkung begrenzt, da es nicht in ein übergreifendes Konzept eingebettet ist.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert und Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**
Das Prozessmanagement der Stadt Greven bietet eine gute, aber zugleich ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Greven schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht optimal aus.

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[31] 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 72 Prozent leicht überdurchschnittlich ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 65 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Greven vollzieht ihr Prozessmanagement softwaregestützt nach dem aktuellen Modellierungsstandard. Vorrangiges Ziel der Prozessbetrachtungen ist die digitale Transformation der Verwaltungsabläufe, weshalb sich das strategische Vorgehen der Stadt bislang stark an ihrer „Digitalisierungsstrategie 1.0“ orientiert. Die Fachbereichsleitung Steuerung und Service sowie der Digitalisierungsbeauftragte stimmen sich regelmäßig zur Priorisierung von Projekten und Prozessen ab. Wesentliche Impulse entstehen zudem aus der interkommunalen Zusammenarbeit über eine gemeinsame Prozessbibliothek mit abgestimmten Modellierungskonventionen. Eine eigens eingerichtete Arbeitsgruppe ist mit der operativen Erfassung, Analyse und Modellierung der auf dieser Steuerung und Zusammenarbeit basierenden Prozesse betraut. Perspektivisch plant die Stadt, die Weiterentwicklung auf sämtliche Verwaltungsprozesse auszuweiten und diese systematisch in einem digitalen Prozessregister zu dokumentieren.

Auch wenn die Stadt Greven ihr Prozessmanagement mit einer zentralen Stelle fachlich betreut und methodisch gut aufgestellt hat, fehlt bislang eine übergreifende strategische Ausrichtung. Bei den bestehenden Aktivitäten orientiert sie sich primär an kurzfristigen Bedarfen und handelt punktuell, abhängig von verfügbaren Ressourcen und konkreten Projekten. Eine übergreifend fixierte Strategie mit verbindlichen Zielen und Priorisierungen existiert nicht. Das erschwert eine systematische, flächendeckende Betrachtung von Verwaltungsprozessen. Mit einer klareren strategischen Einbettung könnte die Stadt ihre bestehenden Aktivitäten besser bündeln und langfristig wirksam ausrichten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat bei ihrer Stellenbemessung eine fundierte Ausgangsbasis geschaffen. Insbesondere die regelmäßige Personalbedarfsauswertung unter Berücksichtigung vielfältiger Datenquellen zeigt eine etablierte, praxisnahe Vorgehensweise. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, sodass die Stellenbemessung noch nicht vollumfänglich strategisch abgesichert ist.

Eine Stadt sollte den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf mindestens einmal jährlich auswerten, um Handlungsbedarf zu erkennen. Die Auswertung sollte Fluktuationen sowie

[31] Business Process Model and Notation

Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung bezüglich Mengen, Standards und rechtlicher Vorgaben umfassen.

Die **Stadt Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 63 Prozent im Mittelfeld ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erreicht ebenfalls mindestens diesen Wert.

Die Stadt Greven analysiert ihren Personalbedarf regelmäßig und stützt sich dabei auf unterschiedliche, fundierte Daten- und Erfahrungsquellen. Zentrale Grundlage bildet ihr zweijährlich selbst erstellter Demografiebericht, ergänzt durch Fallzahlen sowie gesetzlich bedingte Veränderungen der Aufgabenstruktur. Zusätzlich fließen Ergebnisse aus Organisationsuntersuchungen und konkrete Rückmeldungen aus den Organisationseinheiten in die Planungen ein. Die Stadt erkennt auf diesem Wege zuverlässig ihren Handlungsbedarf und hat ihren Personalbestand in den letzten Jahren deutlich erhöhen müssen.

Mit diesem Vorgehen folgt die Stadt bislang weniger einer formalisierten Systematik, sondern orientiert sich mehr an pragmatischen, anlassbezogenen Einschätzungen. Verbindliche Ziele für die Stellenbemessung oder standardisierte Kriterien hat sie bisher nicht festgelegt bzw. strukturell verankert. Dadurch bleibt die Personalsteuerung in Teilen reaktiv und bietet auf lange Sicht nur eingeschränkte strategische Orientierung. Wichtige Aspekte wie die Personalfluktuation (vgl. 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren) und strukturelle Veränderungen kann die Stadt so bisher nur begrenzt vorausschauend steuern.

Für die Stellenbemessung plant die Stadt Greven bereits verbessernde Maßnahmen, wie gezielte Gespräche mit Führungskräften sowie Umfragen und Interviews mit den Mitarbeitenden. Auch dadurch zeigt sich, dass die Stadt bereits aktiv an einer strategisch fundierten Personalbedarfsplanung arbeitet.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte Ziele für die Stellenbemessung festlegen und ihre gut gelebte Praxis stärker formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung der Stellenbemessung.

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.

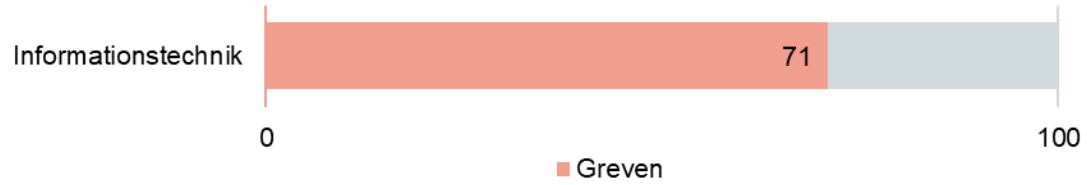
Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, 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 Greven** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

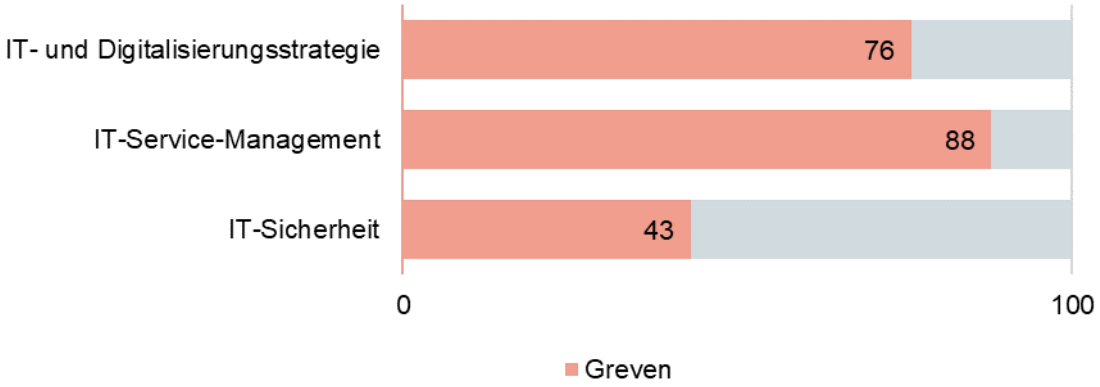
Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 31 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 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 Greven verfügt sowohl für die Informationstechnik als auch für die digitale Transformation über tragfähige strategische Grundlagen. Den Einsatz künstlicher Intelligenz betrachtet sie als eigenständigen Prozess und befindet sich zum Zeitpunkt der Prüfung noch in der Strategieberatung.

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 Greven** ordnet sich im interkommualen Vergleich mit 76 Prozent im oberen Drittel ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 71 Prozent der geprüften Kriterien.

Bereits vor der strategischen Ausrichtung im Jahr 2023 hatte die Stadt Greven erste Digitalisierungsprojekte umgesetzt und dabei sichtbare Erfolge erzielt. Die aktuell gültige **Digitalisierungsstrategie** entstand in Zusammenarbeit mit ihrem IT-Hauptdienstleister, der Kommunalen ADV-Anwendergemeinschaft West (KAAW). Mit ihrer „Vision 2030“ verfolgt die Stadt darin drei zentrale Ziele:

- Eine fortschrittliche Verwaltung und moderne Arbeitgeberin zu sein.

  Im Fokus steht hier die vollständige Einführung der elektronischen Akte. Prozessmanagement, Organisations- und Fachabteilungen arbeiten dabei eng zusammen.

- Zeitgemäße Online-Angebote für Bürgerinnen und Bürger zu schaffen.

  Alle Verwaltungsleistungen sollen bis 2030 online verfügbar sein. Gleichzeitig soll ein analoges Angebot weiterhin bestehen bleiben, um Inklusion zu gewährleisten.

- Beschäftigte als Erfolgsfaktor zu stärken.

  Sensibilisierung, Qualifizierung und Kommunikation über Fortschritte sind zentrale Maßnahmen zur Einbindung der Mitarbeitenden.

Die Strategie enthält passend dazu auch vier Lösungsbausteine, jeweils mit Angaben zu Anspruchsgruppen, Nutzen, Akzeptanzkriterien, Risiken sowie Maßnahmen und Ressourcen. Eine detaillierte Umsetzungsplanung erfolgt im zentralen Projektmanagement, das auch für die jährliche Fortschrittsberichterstattung verantwortlich ist. Politik und Digitalisierungsbeirat werden regelmäßig informiert.

Auch die Informationstechnik ist Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. Die Stadt differenziert klar zwischen kommunaler IT und externem IT-Servicemanagement. IT-Infrastruktur, -Architektur und -Sicherheit sowie Zuständigkeiten greift sie in der Strategie auf und stellt sie faktenbasiert dar. Trotz ihrer Mitgliedschaft im Zweckverband der KAAW bleibt die Stadt im IT-Betrieb eigenständig, da keine verbindlichen IT-Leistungen und Abnahmepflichten bestehen. Damit verfügt die Stadt im Hinblick auf ihre wirtschaftlich strategische Steuerung von IT-Leistungen über eine maximale Flexibilität.

2025 hat die Stadt Greven auch eine von der Digitalisierung losgelöste verschriftlichte **IT-Strategie** entwickelt. Neben ihrer „Vision 2030“ verbindet die Stadt Greven mit dem Jahr 2030 weit mehr. Unter anderem plant sie den Rathausneubau. Im Zuge dieses Multiprojektes betrachet sie auch die Informationstechnik strategisch neu. Nach einem vorgelagerten Strategieberatungsprozess hat die Stadt im Oktober 2025 die erste Fassung der Strategie „IT 2030 Stadt Greven“ verabschiedet.

Damit hat die Stadt Greven ein umfassendes strategisches Rahmenwerk vorgelegt, das zentrale Handlungsfelder einer zukunftsorientierten Informations- und Kommunikationstechnologie systematisch adressiert. Die Strategie enthält grundlegende Aspekte wie Aussagen zur Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur, zur weiteren Stärkung des etablierten Betriebsmodells sowie zur stärkeren Nutzung cloudbasierter Lösungen. Auch Themen wie IT-Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit sowie moderne Daten- und Plattformkonzepte berücksichtigt sie. Die gezielte Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden greift sie ebenfalls auf und bettet sie strategisch ein.

Den Themenkomplex künstliche Intelligenz betrachtet sie darüber hinaus noch in einem eigenständigen Strategieberatungsprozess. Dabei bindet sie externe Expertise ein, erprobt erste Anwendungsfälle und tauscht sich aktiv mit benachbarten Kommunen aus. Das entsprechende Strategiepapier hat die Stadt für 2026 fest eingeplant.

Erfahrungsgemäß können KI-Assistenzsysteme auch unbemerkt oder ohne formale Projekte in bestehende Fachverfahren integriert werden, insbesondere nach Software-Updates oder bei der Einführung neuer Funktionen in bestehenden Systemen. Das bedeutet, dass KI-Komponenten möglicherweise eingesetzt werden, ohne dass es eine gezielte Planung oder bewusste Entscheidung der Stadtverwaltung gibt. Auch die Nutzung privater Endgeräte für dienstliche Zwecke kann bislang nicht ausgeschlossen werden. Dies kann zu rechtlichen, ethischen oder sicherheitsrelevanten Problemen führen, die nicht nur die Verwaltung, sondern auch die Bürger und Bürgerinnen betreffen. Daher ist eine proaktive Regelung zur Einführung, Nutzung und Qualitätssicherung von KI-Systemen erforderlich.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte den Einsatz und die Einführung von KI-Technologien verbindlich regeln. Ethische Gesichtspunkte sollte sie dabei berücksichtigen sowie Risikoabwägungen in Bezug auf Ethik, Datenschutzaspekte und IT-Sicherheit vornehmen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven ist im IT-Service-Management sehr gut aufgestellt. Dennoch bestehen konkrete Ansätze, die gute Ausgangsposition weiter auszubauen.

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 Greven** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 88 Prozent auf der Spitzenposition ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 67 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt stützt ihr **Projektmanagement** auf ein umfassendes Handbuch, das Leitsätze, klare Zieldefinitionen, Begriffserklärungen, Rollenkonzepte, Projektphasen, Dokumentationsstandards sowie das Berichtswesen enthält. Damit wird Projektarbeit als zentrales Element der Verwaltungsorganisation verstanden (vgl. 4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen). Im Projektbericht vom September 2024 weist sie 84 laufende oder geplante Projekte aus, in vielen davon spielt die IT eine zentrale Rolle.

Das zentrale Projektmanagement ist strategisch verankert. Als Schwachstelle erkennt die Stadt selbst den fehlenden verwaltungsweiten Einsatz einer geeigneten Softwarelösung. Zwar nutzt die IT-Abteilung bereits eine Standardsoftware, diese wird jedoch nicht bereichsübergreifend eingesetzt. Stattdessen plant die Stadt die Einführung einer Fachsoftware, die insbesondere ihren Anforderungen an Projektplanung und -controlling gerecht wird.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihr leistungsfähiges Projektmanagement verwaltungsweit mit einer professionellen Fachsoftware unterstützen, um Transparenz und Steuerbarkeit weiter zu verbessern.

Das **Störungsmanagement** erfolgt softwaregestützt über ein zentrales Ticketsystem. Dieses ermöglicht nicht nur die Erfassung und Bearbeitung von Störungen, sondern auch deren Klassifizierung und Auswertung. Ergänzend betreibt die IT eine Helpdesk-Hotline zur Unterstützung ihrer Anwenderservices.

Für ihr **Anforderungsmanagement** nutzt die Stadt Greven hinsichtlich des Aufnahme- und Dokumentationsprozesses ebenfalls die Funktionen des zuvor genannten Ticketsystems. Neue Softwarebedarfe behandelt sie darüber hinaus in einem separaten Prozess. Die Bewertung dieser Bedarfe erfolgt derzeit durch die Arbeitsgruppe Digitalisierung. Diese stützt ihre Entscheidungsfindungen bislang überwiegend auf Erfahrungswerte. Ein formalisiertes und verbindliches Bewertungsschema existiert noch nicht. Dadurch besteht das Risiko, dass Entscheidungen über Softwarebedarfe unsystematisch, intransparent und ohne Orientierung am strategischen Gesamtbedarf getroffen werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen einführen. Das schafft Transparenz und stellt sicher, dass Entscheidungen systematisch und im Einklang mit den strategischen Zielen getroffen werden.

Ein systematisches **Lizenzmanagement** stellt sicher, dass Softwarelizenzen bedarfsgerecht beschafft, genutzt und dokumentiert werden. Dadurch werden unnötige Ausgaben für Überlizenzierung vermieden und gleichzeitig rechtliche Risiken durch Unterlizenzierung oder Lizenzverstöße minimiert.

In der Stadt Greven wird der Gesamtbestand an Lizenzen manuell in einer Liste erfasst und dokumentiert. Eine Fachsoftware verwendet sie aktuell nicht, weshalb automatisierte Auswertungen, Soll-Ist-Vergleiche und systematische Berichte nur mit erheblichem Aufwand möglich sind. Zwar kompensiert die IT-Abteilung fehlende Automatisierung durch gezielte manuelle Prüfungen. Zudem hat sie einen Workflow etabliert, der personelle Veränderungen berücksichtigt und darauf aufbauende Lizenzanpassungen ermöglicht. Dennoch bleibt hier Potenzial zur Effizienz- und Qualitätserhöhung ungenutzt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte die Möglichkeit einer softwaregestützten Automatisierung ihrer Lizenzverwaltung prüfen, um Potenziale zur Risikominimierung und Effizienzsteigerung zu identifizieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**
Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Greven sind gut. Gleichwohl bestehen konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.

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 Greven** ordnet sich im Vergleich mit 43 Prozent unterdurchschnittlich ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 56 Prozent der geprüften Kriterien.

Bei den konzeptionellen Prüfaspekten hat die Stadt einige wichtige strategische Vorgaben und Prozesse bereits mittels Dienstanweisung oder in anderer geeigneter Form dokumentiert. In mehreren Prüfbereichen fehlen jedoch noch wesentliche Dokumentationen, insbesondere zur Notfallvorsorge. Auch ein übergreifendes IT-Sicherheitskonzept, das die umgesetzten Maßnahmen und Strukturen beschreibt, liegt bislang nicht vor. Positiv ist, dass beide Dokumente derzeit in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister erstellt werden. Siehe hierzu auch die Ausführungen im Teilbericht 6 Krisenmanagement, Kapitel 6.5.1 Erkennen von Risiken.

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

➔ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihr IT-Sicherheitskonzept und die Notfallvorsorge mit Priorität fertigstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.

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

4.5 Personalressourcen

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

➔ **Feststellung**
Die Stadt Greven verfügt über eine annähernd ausgewogene Altersstruktur innerhalb ihres Personalkörpers. Auch die quantitative Personalausstattung ist im interkommulen Vergleich unauffällig. Dagegen ist die Stellenbesetzungsquote eine der niedrigsten, was auf die grobe Kalkulationsbasis ihres Stellenplans zurückzuführen ist.

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 Greven** 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.

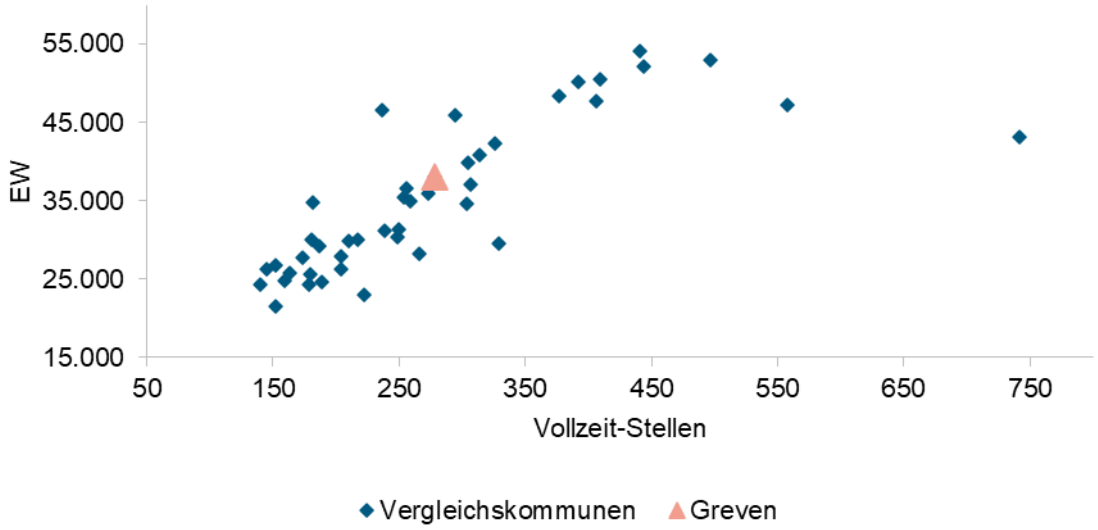
Personalquoten 2024

Kennzahl	Greven	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	8,56	5,59	8,35	9,51	10,85	21,65	47
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,29	5,08	6,52	7,59	8,16	17,21	47

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

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Greven zeigt, dass sich ihr Einsatz von eigenem Personal im Mittelfeld bewegt. Die Personalquoten selbst ermöglichen aber darüber hinaus auch das Aufzeigen der interkommunalen Entwicklung. Verglichen mit den Altwerten der letzten überörtlichen Prüfung von 2019 (vgl. auch 4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten) ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2024 folgende Veränderungen bzw. Erhöhungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	+ 1,09
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 20,39
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 22,32

Die Veränderung in der Personalquote 1 bewegt sich die Stadt Greven in etwa der Mitte der bislang durch uns geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen, während sie bei der Personalquote 2 im unteren Bereich liegt. Ein Anstieg unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen ist durchaus der Regelfall. Bei der Stadt Greven ist die Erhöhung durch einen Vergleich der vergangenen Haushaltsjahre nachvollziehbar und hängt demnach beispielsweise mit einem gestiegenen Personalbedarf in Bereichen wie digitale Transformation, Heimat- und Kulturpflege 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	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	60,47	0,00	29,50	53,76	64,38	110	47
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	53,18	47
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	4,74	8,82	34,33	47
Büchereien	5,53	0,00	2,47	3,87	5,60	10,40	47
Unterhaltsvorschussleistungen	2,06	0,00	0,92	2,00	2,94	7,45	47
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	27,86	0,00	6,86	16,76	24,05	66,83	47
Sportstätten und Bäder	8,97	0,00	2,46	6,66	15,44	66,04	47

Die Technischen Betriebe Greven (TBG) sind eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt Greven, die den Aufgabenbereich Bauhof nahezu vollumfänglich eigenständig wahrnimmt. Lediglich die Reinigung der Grünflächen und Sinkkästen, Fahrbahnmarkierungen und Oberflächensanierungen von Straßen werden von Externen übernommen. Der hohe Personaleinsatz nahe dem 3. Viertelwert erklärt sich unter anderem durch die große Gebietsfläche, die zu den 15 Prozent der flächengrößten Vergleichskommunen zählt.

Die Stadtbibliothek bezeichnet die Stadt Greven auf ihrer Internetseite selbst als ihr „Aushängeschild“ und informiert ausführlich in einem dort eingebetteten Bereich über das breite Angebot. Um diesen hohen Stellenwert zu unterstreichen, soll im Rahmen des geplanten Rathausneubaus auch eine neue Stadtbibliothek errichtet werden. Bis zur Fertigstellung des Neubaus wird die seit November 1990 betriebene Stadtbibliothek weiterhin an ihrem bisherigen Standort in der Nähe des Marktplatzes verbleiben. Für Kinder, Jugendliche und Familien stellt die Stadt Greven mit der „Karderie“ und dem „H4|Unser Haus für alle“ zwei Standorte mit einem umfangreichen Angebot verschiedenster Leistungen. Darüber hinaus betreibt die Stadt Greven ihre Jugendarbeit auch mobil und aufsuchend im gesamten Stadtgebiet. Über ihre Jugendarbeit informiert die Stadt Greven auf ihrer Internetpräsenz ausführlich.

Im Aufgabenbereich Sportstätten wird die Stadt Greven ebenfalls über die TBG tätig und für Bäder ist weitestgehend das Personal der Bäder GmbH als Mehrheitsbeteiligung (100 %) der Stadt Greven im Einsatz.

Das Personal für die Betreuung im Offenen Ganztag an Grundschulen (OGS) hat die Stadt Greven vollständig ausgelagert.

Eine Musikschule wird als Zweckverband der Städte Greven, Emsdetten sowie der Gemeinde Saerbeck betrieben. Sie ist keine Mehrheitsbeteiligung der Stadt Greven und fällt an dieser Stelle insofern aus der Betrachtung. Damit ist diese Aufgabenerledigung hier als vollständig ausgelagert zu sehen. Gleichzeitig ist der Zweckverband Musikschule ein Beispiel dafür, dass auch interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) einen Einfluss auf die Personalquoten nehmen kann.

Auch in weiteren Aufgabenbereichen nutzt die Stadt Greven IKZ-Formate. So ist sie seit langem Mitglied des Zweckverbands Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West (KAAW). Darüber

werden vor allem Umsetzungen und Einführungen digitaler Verwaltungsdienstleistungen interkommunal organisiert. Per öffentlich-rechtlicher Vereinbarung übernimmt der Kreis Steinfurt bereits seit 2006 die Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung für die Stadt Greven.

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	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	79,37	76,26	89,13	91,92	95,44	99,79	46

Im interkommunalen Vergleich weist die Stadt Greven eine der niedrigsten Stellenbesetzungsquoten auf. Dieser Wert darf jedoch nicht isoliert interpretiert werden, da er maßgeblich durch die örtliche Stellenplanung beeinflusst ist. Nach Angaben der Stadt weist sie Planstellen grundsätzlich mit vollen Stellenanteilen aus. Erst bei der tatsächlichen Besetzung stellt sie auf die realen Stellenanteile ab.

Vor diesem Hintergrund entsteht systematisch eine rechnerisch niedrigere Besetzungsquote, unabhängig von der tatsächlichen Personalverfügbarkeit. Ein unmittelbarer Vergleich mit anderen Städte, die ihre Stellenplanung bereits auf Basis von Teilzeitäquivalenten vornehmen, ist daher nur eingeschränkt möglich. Aus diesem Grund ist die Aussagekraft der reinen Stellenbesetzungsquote als alleiniger Indikator für Personalverfügbarkeit und -bedarf nicht belastbar.

Neben der eingeschränkten Vergleichbarkeit mit anderen Städten beeinträchtigt die aktuelle Praxis der Stellenplanung auch die interne Personalsteuerung der Stadt Greven. Da sie Teilzeitquoten erst nachträglich bei der Besetzung berücksichtigt, entsteht ein verzerrtes Bild des tatsächlichen Personalbedarfs. Dies führt zu einer ungenauen Planung, die eine effiziente Ressourcenallokation erschwert und die Priorisierung von Personalmaßnahmen behindert. Eine realistische Abbildung der tatsächlichen Arbeitszeitanteile ist daher essenziell, um die Personalentwicklung gezielt zu steuern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihre Stellen künftig unter Berücksichtigung der tatsächlich notwendigen Arbeitszeitanteile planen, um den realen Personalbedarf besser abzubilden.

4.5.3 Altersstruktur

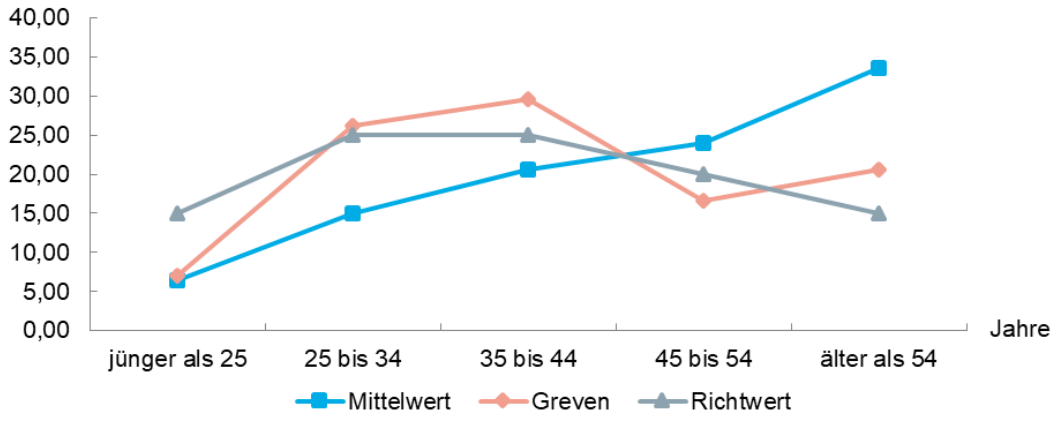
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	41,19	41,19	44,41	45,30	45,94	48,00	46

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

Altersstruktur 2024



Die Stadt Greven weist im interkommunalen Vergleich die jüngste Mitarbeitendenstruktur aller betrachteten Städte auf. Besonders auffällig ist die überdurchschnittliche Besetzung in den mittleren Altersgruppen, die jeweils über dem Richtwert liegt. Aktuell vereinen Mitarbeitende bis zum Alter von 44 Jahren fast zwei Drittel des gesamten Personalkörpers. Das ist ein deutliches Indiz für eine junge und damit zukunftsfähige Personalstruktur.

Im Alterssegment über 54 Jahren überschreitet die Stadt zwar den Richtwert um knapp 5 Prozent, liegt jedoch weiterhin deutlich unter dem Mittelwert des interkommunalen Vergleichs. Dies spricht dafür, dass sie in der näheren Zukunft mit einer geringeren altersbedingten Fluktuation rechnen muss als der Großteil der Vergleichskommunen.

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels stellt die Nachbesetzung ausscheidender Fachkräfte eine besondere Herausforderung dar. Umso wichtiger ist es, dass die Stadt Greven auch weiterhin aktiv Maßnahmen entwickelt und umsetzt, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

Die im Orientierungsrahmen Personal (vgl. 4.4.1 Personal) festgestellten strategischen Bemühungen der Stadt zeigen, dass sie dieser Herausforderung heute bereits erfolgreich begegnet. Gleichzeitig schafft sie damit eine solide Grundlage, um auch künftig dem demografischen Wandel wirksam zu begegnen.

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	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,51	0,17	0,41	0,51	0,56	0,72	46

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,06	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	46
IT	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	46

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

Bezogen auf die Einwohnerzahl setzt die Stadt Greven 0,51 Vollzeitäquivalente (VZÄ) je 1.000 Einwohner für den **Finanzbereich** ein. Damit liegt sie im interkommunalen Vergleich knapp unterhalb des Medians. Das bedeutet: Mehr als 50 Prozent der Vergleichskommunen verfügen

über einen höheren Personaleinsatz in diesem Bereich. Gleichwohl erfüllt die Stadt alle Aufgaben im Finanzbereich vollständig mit eigenem Personal.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für **Personal-, Organisationsangelegenheiten und sonstigem Personalmanagement** bei 0,06 VZÄ je Beschäftigten. Dieser Wert bewegt sich zwischen dem 3. Viertelwert und dem Maximum. Damit ordnet sich die Stadt unter den 25 Prozent der Kommunen mit dem höchsten Personaleinsatz in diesem Querschnittsbereich ein.

Mit 0,03 VZÄ je Mitarbeitenden erreicht die Stadt Greven beim Personaleinsatz in der **Informationstechnik** den Maximalwert im interkommunalen Vergleich. Dieser vergleichsweise überdurchschnittliche Personaleinsatz hat aber nachvollziehbare Gründe: Die Stadt gewährleistet mit ihrem IT-Betriebsmodell eine weitgehend autarke Aufgabenerledigung. Außerdem erbringt die zuständige Abteilung auch noch Dienstleistungen für den Eigenbetrieb Technische Betriebe Greven sowie für die Schulen.

4.6 Digitalisierungsniveau

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

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

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

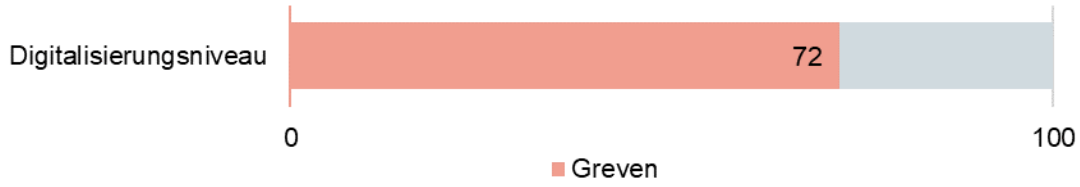
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild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

- Die Stadt Greven befindet sich mit ihrem überdurchschnittlichen Digitalisierungsniveau auf einem guten Weg zur digitalen Verwaltung.

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 Greven** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

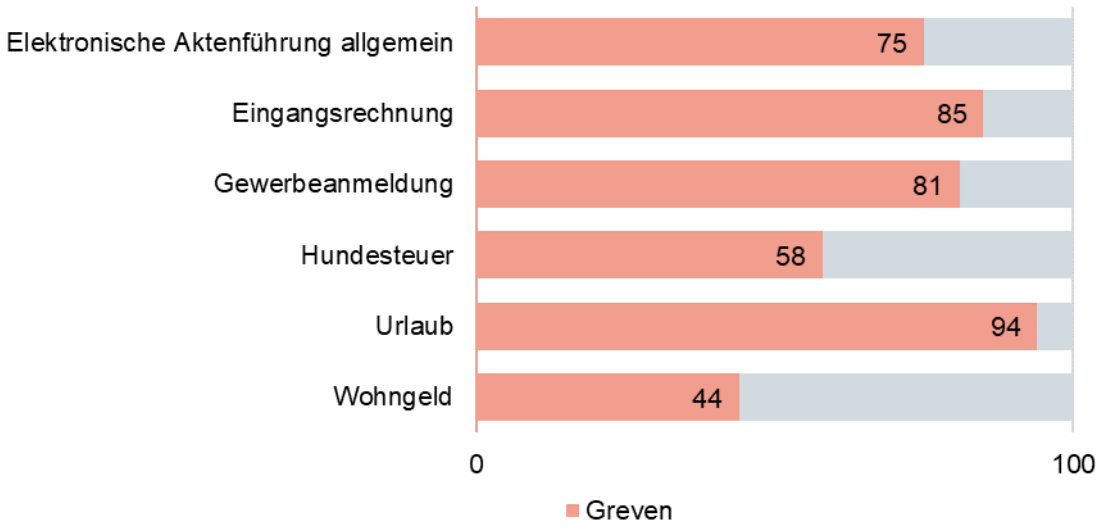
Digitalisierungsniveau in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 38 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 Greven ordnet sich im interkommunalen Vergleich im oberen Feld ein. Der Median beträgt 66 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Auf Basis ihrer „Digitalisierungsstrategie 1.0“ (vgl. 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie) und mithilfe passgenauer methodischer Mittel wie ihrem Prozess- und Projektmanagement (vgl. 4.4.2.2 Prozessmanagement und 4.4.3.2 IT-Service-Management) ist die Stadt Greven 2023 offiziell in ihre digitale Transformation gestartet. Für ihr vorrangiges Ziel einer flächendeckenden **elektronischen Aktenführung** hat sie allerdings schon 2012 erste Schritte mit einem Rechnungsworkflow eingeleitet. Seitdem hat sie e-Akten in vielen weiteren Bereichen wie dem Einwohnermeldewesen, Sozialleistungen und im Steuerwesen etabliert. Ihren fortgeschritten digitalisierten Prozess der **Eingangsrechnung** hat die Stadt auch zum Anlass genommen, ihr elektronisches Dokumentenmanagementsystem (DMS) verwaltungsweit auszurollen. Vollständig digital und medienbruchfrei können die Mitarbeitenden der Stadt Greven ihren **Urlaub** beantragen und genehmigen lassen.

Die Stadt bietet zur **Gewerbeanmeldung** neben dem Wirtschafts-Service-Portal.NRW auch einen eigenen Onlineantrag über das städtische Serviceportal an. Dagegen setzt sie bei der **Wohngeldgewährung** noch ausschließlich auf die Portallösungen von Bund und Land. Dabei entstehen in einzelnen Prozessschritten noch Medienbrüche, vor allem durch manuelle Zwischenschritte.

Für die Anmeldung zur **Hundesteuer** stellt die Stadt ein digitales Formular bereit, überträgt die Daten derzeit jedoch noch manuell in das Fachverfahren. Von dort aus laufen die weiteren Bearbeitungsschritte wieder digital bis zur Ablage im DMS.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 03.03.2025 von der Stadt Greven 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.	184,14	228,60
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	95,59	114,92

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,00	0,87
Abwasserbeseitigung	10,00	16,00
Straßenreinigung	0,00	0,00
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,00	0,00
Land- und Forstwirtschaft	0,00	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	0,33	0,00
Märkte	0,30	0,53
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	**11,63**	**17,40**

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	279,73	343,52
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	11,63	17,40
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	**268,10**	**326,12**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	37.692	38.101
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	**7,11**	**8,56**

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	0,00	0,98
Brandschutz	29,25	20,53
Rettungsdienst	gemeinsam mit Brandschutz erhoben	15,93
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	14,27	10,94
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	**43,52**	**48,38**

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	268,10	326,12
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	43,52	48,38
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	**224,58**	**277,74**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	37.692	38.101
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	**5,96**	**7,29**

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Greven gestaltet das Onboarding vorbildlich und folgt dabei klaren, transparenten Vorgaben. Sie unterstützt die qualifikationsbezogene Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden konsequent und vorausschauend. Fortbildungen organisiert sie bislang dezentral und bleibt damit noch hinter dem Potenzial einer zentralen Steuerung zurück.	100	E1	Die Stadt Greven sollte ihre Qualifizierungsstrategie zentralisieren und in ein verwaltungsweites Konzept überführen. Damit schafft sie Standards, stärkt Chancengleichheit und kann gezielter auf künftige Kompetenzbedarfe reagieren.	101
Organisation					
F2	In der projektorientierten Aufgabensteuerung ist die Stadt Greven strukturell gut aufgestellt. Bei den Linienaufgaben hingegen bleibt das Vorgehen stärker reaktiv, was die gezielte Steuerung und Priorisierung erschwert.	104	E2	Die Stadt Greven sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert und Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.	105
F3	Das Prozessmanagement der Stadt Greven bietet eine gute, aber zugleich ausbaufähige Basis, um Verwaltungsprozesse zu optimieren und Wissen zu sichern. Greven schöpft das damit einhergehende Potenzial noch nicht optimal aus.	105	E3	Die Stadt Greven sollte ihren eingeschlagenen Weg im Prozessmanagement fortsetzen, um die digitale Transformation fundiert zu unterstützen. Zugleich sollte sie ihre Strategie für das Prozessmanagement verwaltungsweit konkretisieren und Ziele sowie Prioritäten verbindlich festlegen.	106
F4	Die Stadt Greven hat bei ihrer Stellenbemessung eine fundierte Ausgangsbasis geschaffen. Insbesondere die regelmäßige Personalbedarfsauswertung unter Berücksichtigung vielfältiger Datenquellen zeigt eine etablierte, praxisnahe Vorgehensweise. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, sodass die Stellenbemessung noch nicht vollumfänglich strategisch abgesichert ist.	106	E4	Die Stadt Greven sollte Ziele für die Stellenbemessung festlegen und ihre gut gelebte Praxis stärker formalisieren. Ein klarer Zielrahmen verbessert Transparenz, Planbarkeit und die strategische Ausrichtung der Stellenbemessung.	107
Informationstechnik					
F5	Die Stadt Greven verfügt sowohl für die Informationstechnik als auch für die digitale Transformation über tragfähige strategische Grundlagen. Den	109	E5	Die Stadt Greven sollte den Einsatz und die Einführung von KI-Technologien verbindlich regeln. Ethische Gesichtspunkte sollte sie dabei	110

	Feststellung	Seite		Empfehlung	Seite
	Einsatz künstlicher Intelligenz betrachtet sie als eigenständigen Prozess und befindet sich zum Zeitpunkt der Prüfung noch in der Strategieberatung.			berücksichtigen sowie Risikoabwägungen in Bezug auf Ethik, Datenschutzaspekte und IT-Sicherheit vornehmen.	
F6	Die Stadt Greven ist im IT-Service-Management sehr gut aufgestellt. Dennoch bestehen konkrete Ansätze, die gute Ausgangsposition weiter auszubauen.	111	E6.1	Die Stadt Greven sollte ihr leistungsfähiges Projektmanagement verwaltungsweit mit einer professionellen Fachsoftware unterstützen, um Transparenz und Steuerbarkeit weiter zu verbessern.	111
			E6.2	Die Stadt Greven sollte verbindliche Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen einführen. Das schafft Transparenz und stellt sicher, dass Entscheidungen systematisch und im Einklang mit den strategischen Zielen getroffen werden.	112
			E6.3	Die Stadt Greven sollte die Möglichkeit einer softwaregestützten Automatisierung ihrer Lizenzverwaltung prüfen, um Potenziale zur Risikominimierung und Effizienzsteigerung zu identifizieren.	112
F7	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Greven sind gut. Gleichwohl bestehen konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.	112	E7	Die Stadt Greven sollte ihr IT-Sicherheitskonzept und die Notfallvorsorge mit Priorität fertigstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.	113
Personalressourcen					
F8	Die Stadt Greven verfügt über eine annähernd ausgewogene Altersstruktur innerhalb ihres Personalkörpers. Auch die quantitative Personalausstattung ist im interkommulen Vergleich unauffällig. Dagegen ist die Stellenbesetzungsquote eine der niedrigsten, was auf die grobe Kalkulationsbasis ihres Stellenplans zurückzuführen ist.	113	E8	Die Stadt Greven sollte ihre Stellen künftig unter Berücksichtigung der tatsächlich notwendigen Arbeitszeitanteile planen, um den realen Personalbedarf besser abzubilden.	117

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven 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

Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe, die sich über alle Bereiche der **Stadt Greven** erstreckt. Der vorliegende Bericht befasst sich insbesondere mit dem Klimaschutz innerhalb der Gebäudewirtschaft. Die Anpassung des Gebäudebestandes an die Notwendigkeiten des Klimaschutzes ist eine langfristige Aufgabe, die über viele Jahre eine erhebliche personelle wie finanzielle Ressourcenbereitstellung erfordert.

Für die Stadt Greven hat das Thema Klimaschutz eine große Bedeutung. Sie hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 Treibhausgasneutral zu sein. Hierzu hat sie mit dem Masterplan 2.0 und dem Aktionsprogramm Klimaschutz 2025 bis 2027 geeignete Maßnahmen identifiziert und teilweise bereits umgesetzt. Anhand der Treibhausgasbilanz kann die Stadt nachvollziehen, inwiefern es gelingt, die Treibhausgas-Emissionen im Stadtgebiet zu reduzieren.

Die klimapolitischen Ziele der Stadt Greven sind ambitioniert. Zumal eine vollständige Übersicht der notwendigen Maßnahmen für den eigenen Gebäudebestand noch nicht vorliegt. Nach Hochrechnung der gpaNRW müsste die Stadt ihren durchschnittlichen Finanzmitteleinsatz der letzten fünf Jahre bis 2040 mehr als verdreifachen. Mit den bis 2028 geplanten Investitionen ist die Stadt dabei auf einem guten Weg. Um den konkreten Finanzmittelbedarf für die städtischen Gebäude bis 2040 zu ermitteln, hat die Stadt eine Portfolioanalyse in Auftrag gegeben. Die TBG sollten mit Unterstützung des städtischen Klimaschutzmanagements einen Reduktionspfad für das städtische Gebäudeportfolio bis 2040 entwickeln. Die TBG sollten mit den Erkenntnissen aus der Portfolioanalyse und unter Einbeziehung von weiteren Kriterien wie z.B. notwendige Instandhaltungsmaßnahmen oder Akquise von Fördermitteln die notwendigen Maßnahmen festlegen und eine Abschätzung der benötigten Finanzmittel vornehmen.

Die Stadt Greven weist die Treibhausgas-Emissionen ihres Gebäudebestands regelmäßig in ihrer Treibhausgasbilanz nach. Hierdurch kann die Stadt die Entwicklungen hin zur Treibhausgas-Neutralität nachvollziehen. Der interkommunale Vergleich zeigt, dass die flächenbezogenen Treibhausgas-Emissionen im Gebäudebestand höher sind als in anderen Städten. Die Technischen Betriebe Greven sollte die Ursachen dafür ermitteln und die Maßnahmenplanung entsprechend ausrichten. Insbesondere die bereits geplante Einführung eines Energiemanagements kann der Stadt dabei wertvolle Informationen liefern.

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 Treibhausgas-Emissionen 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 Treibhausgas-Neutralität.

Um das Ziel der Treibhausgas-Neutralität 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 Treibhausgas-Neutralität 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

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

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

- Die Stadt Greven setzt sich das Ziel, die Treibhausgas-Neutralität bis 2040 zu erreichen. Hierzu hat sie mit dem Masterplan 2.0 und dem Aktionsprogramm Klimaschutz 2025 bis 2027 geeignete Maßnahmen identifiziert und teilweise bereits umgesetzt. Anhand der Treibhausgas-Bilanz kann die Stadt nachvollziehen, inwiefern es gelingt, die Treibhausgas-Emissionen im Stadtgebiet zu reduzieren.

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 Treibhausgas-Emissionen zu kennen.

Das Thema Klimaschutz hat bei der **Stadt Greven** eine hohe Priorität. Die Stadt Greven ist bereits seit vielen Jahren in den Bereichen Klimaschutz und Klimaanpassung aktiv. Um die Aktivitäten aufzuzeigen und zu überprüfen nimmt sie am European Energy Award (eea) teil. 2013 wurde Greven erstmals eea-Gold-Kommune. 2016, 2020 und 2025 wurde die Klimaschutzarbeit der Stadt Greven erneut in einem offiziellen Audit überprüft und der eea-Gold-Status bestätigt.

Bereits 2010 hat Greven ein integriertes Klimaschutzkonzept[32] erarbeitet und darin einen Klimaschutzfahrplan mit konkreten Maßnahmen aufgestellt. 2020 und 2021 hat dann ein Planungsbüro im Auftrag des Kreises Steinfurt den „Kommunalen Masterplan Klimaschutz 2.0“ der Stadt Greven erstellt. Greven verfolgt das Ziel, die Stadt bis 2040 bilanziell treibhausgasneutral zu gestalten. Den politischen Beschluss dazu hat der Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit am 12. Mai 2022 gefasst. Mit Beschluss des Fachausschusses vom 26. September

[32] Integriertes Klimaschutzkonzept der Stadt Greven; September 2010

2024 gilt das Ziel der THG-Neutralität bis 2040 auch für den Stadtkonzern. Die Stadt erfasst in der Bilanzierung des Stadtkonzerns daher auch die Gebäude der Stadtwerke Greven.

Die Stadtverwaltung verfolgt im Hinblick auf das Ziel der Treibhausgas-Neutralität einen ganzheitlichen Ansatz. Stadtverwaltung, Technische Betriebe Greven (TBG) und Stadtwerke wollen bis 2040 bilanziell treibhausgasneutral sein. Die Strategie der Stadt beinhaltet die energetische Modernisierung von Gebäuden, die Optimierung von Technik und Beleuchtung sowie die verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien, insbesondere durch Photovoltaikanlagen. Entsprechende Maßnahmen hat die Stadt den jeweiligen Fachdiensten zugeordnet.

Zu den im „Masterplan Klimaschutz 2.0“ des Kreises identifizierten Maßnahmen überträgt der 2023 erstellte Kommunale Masterplan (KMP) diese auf die spezifischen Gegebenheiten Grevens. Der Masterplan identifiziert 17 zentrale Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgas-Emissionen in den Bereichen Strom, Wärme, Mobilität und Umwelt. Diese Maßnahmen wurden auf ihre CO_2-Vermeidungspotenziale hin bewertet und priorisiert. Laut KMP haben sich im Ergebnis fünf prioritäre Handlungsempfehlungen für Greven ergeben:

- Ausbau der Windenergie: Jährlicher Zubau von 4.662 kWp zur Vermeidung von etwa 52.000 Tonnen CO_2,
- PV-Freiflächenausbau: Installation entlang von Autobahnen, Bundesstraßen und Bahntrassen mit einem Potenzial zur Einsparung von 169.000 Tonnen CO_2.,
- Installation von Wärmenetzen und Ausbau regenerativer Wärmenetze,
- Anschluss aller öffentlichen Gebäude an regenerative Wärmenetze und
- Umstieg von fossiler Heizenergie auf alternative Energieträger: Förderung des Umstiegs in privaten Haushalten.

Einige der aufgeführten Handlungsempfehlungen hat die Stadt bereits umgesetzt, andere befinden sich gerade in der Umsetzung, wie zum Beispiel die Wärmeplanung. Am 05. Juni 2025 hat der Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz und Nachhaltigkeit als Weiterentwicklung das „Aktionsprogramm Klimaschutz 2025-2027 - Gemeinsam für Greven“ beschlossen.

Dazu wurden 13 Projektideen aus den Teilbereichen „Photovoltaikausbau auf Gebäuden“, „Dezentrale Wärmeversorgung & Sanierung im Bestand“, „Klimabildung & Jugendbeteiligung“ sowie „Kooperationen“ erarbeitet. Nach erfolgter Priorisierung hat die Stadt Greven nun sieben Maßnahmen herausgearbeitet, die in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollen. Die Priorisierung erfolgte unter bereits im Vorfeld festgelegten Kriterien wie z.B. personelle und finanzielle Ressourcen der Stadt Greven sowie Berücksichtigung gesetzlicher Grundlagen. Eine Umsetzung kommt für die Stadt nur in Betracht, wenn die Finanzlage dies zulässt.

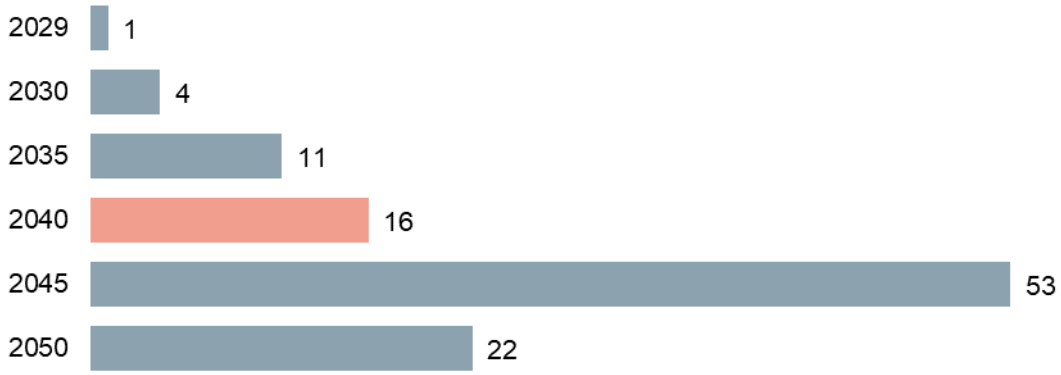
Unter der Überschrift „Dezentrale Wärmeversorgung und Sanierung im Bestand“ plant die Stadt

- die Zusammenstellung und Bekanntmachung bestehender lokaler und regionaler Angebote,
- Individuelle Beratungen für Heizung und Sanierung auf Quartiersebene sowie
- ein Programm „Wohnzimmer, Wärme, Wende““ – Modellkommune Greven.

Das Maßnahmenbündel zielt jedoch allgemein auf den Altbaubestand in der Stadt ab und ist nicht speziell auf den Gebäudebestand der städtischen Immobilien bezogen.

Die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW haben inhaltlich und zeitlich gesehen unterschiedliche Strategien zur Erreichung Ihrer Treibhausgas-Neutralität (THG-Neutralität).

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgas-Neutralität



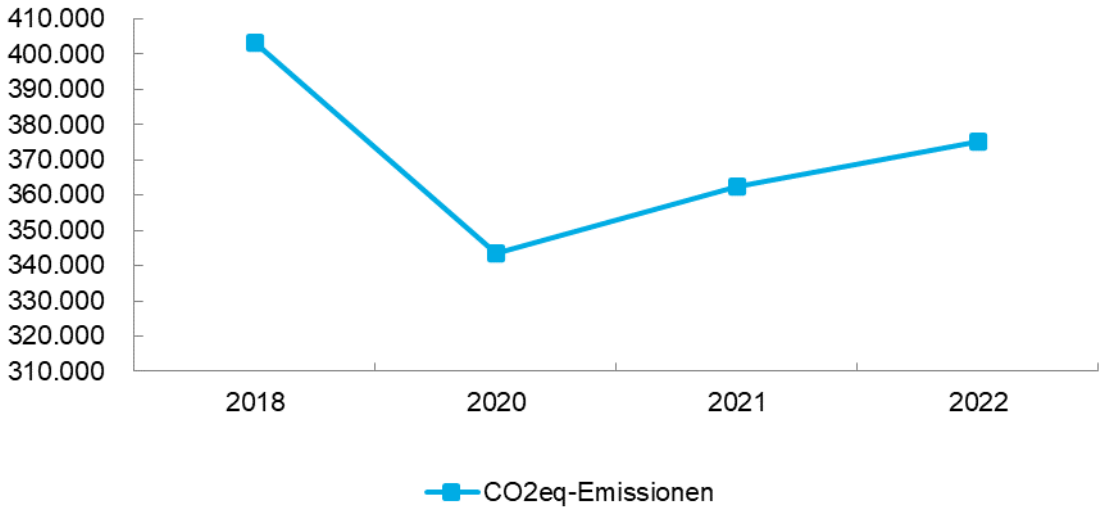
Von 131 mittleren kreisangehörigen Städten haben 15 weitere 2040 als Zieljahr festgelegt, genau wie die Stadt Greven. 22 Städte haben bislang keinen politischen Beschluss zur Treibhausgas-Neutralität gefasst. Der überwiegende Teil der mittleren kreisangehörigen Städte orientiert sich an der Zielsetzung des Landes Nordrhein-Westfalen (2045).

Nach der erstmaligen Bilanzierung der Treibhausgase in 2010 hat die Stadt Greven 2020 den Kommunalen Masterplan Klimaschutz 2.0 erstellt. Dabei bilanzierte sie alle energiebedingten Emissionen für die Jahre 2018 und 2020 innerhalb des Stadtgebietes (Territorialprinzip). Die Berechnung erfolgte durch die Multiplikation von Aktivitätsdaten[33] mit definierten Emissionsfaktoren[34]. Die Daten bilden die Basis zur Beurteilung der Wirksamkeit der THG-Vermeidungsmaßnahmen.

[33] Aktivitätsdaten können der Verbrauch an Heizöl sein oder die Zählerstände von Strom- und Gasverbrauch oder die Kraftstoffkosten der Dienstfahrzeuge etc.

[34] Der Emissionsfaktor gibt an, wie viel Kilogramm (kg) oder Tonnen Treibhausgase beim Einsatz einer definierten Menge eines Energieträgers oder Materials, abhängig von dessen Kohlenstoffgehalt, freigesetzt werden.

THG-Emissionen Greven in t CO_{2eq}/a 2018 bis 2022



Im Jahr 2018 betrugen die Treibhausgas-Emissionen im Stadtgebiet insgesamt 403.261 Tonnen CO_{2eq}[35].

Die Treibhausgas-Emissionen sind in Greven von 2018 auf 2020 zunächst stark gesunken. Ein vergleichbarer Rückgang ist in vielen Städten zu verzeichnen und steht im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie. Für die folgenden Jahre muss darüber hinaus noch die offiziell bis 2024 bestehende Gasmangellage berücksichtigt werden. Durch ein verändertes Nutzerverhalten fielen die Verbräuche und damit auch die Treibhausgas-Emissionen geringer aus. Dennoch ist in der Stadt Greven insgesamt ein Rückgang der Treibhausgas-Emissionen zu verzeichnen. Nach Berechnungen der Stadt sind 2022 rund 375.000 Tonnen CO_{2eq} entstanden. So sparte die Stadt rund 28 Tausend Tonnen CO_{2eq} ein. Das entspricht einem Anteil von knapp sieben Prozent bezogen auf das Basisjahr 2018.

Die Stadt Greven erstellt eine stadtweite Energie- und Treibhausgasbilanz, die jährlich fortgeschrieben wird. Die THG-Bilanz wird nach der Bilanzierungs-Systematik Kommunal (BISKO) erstellt. Das energiepolitische Arbeitsprogramm wird regelmäßig angepasst und der Politik sowie der Öffentlichkeit vorgestellt. Die letzten verfügbaren Werte zu den THG-Emissionen der verschiedenen Sektoren liegen für das Jahr 2022 vor. Den letzten Bericht zur Klimabilanz hat die Stadt 2025 im Rahmen des Re-Audits zum European Energy Award erstellt. Auch hier hat die Stadt Daten der Jahre 2018 bis 2022 verwendet. Neuere Daten sind in der eingesetzten Fachsoftware zum Prüfungszeitpunkt noch nicht verfügbar.

[35] Das CO_2 Equivalent drückt die Erwärmungswirkung einer bestimmten Menge eines Treibhausgases über einen festgelegten Zeitraum (meist 100 Jahre) im Vergleich zu derjenigen von CO_2 aus.

Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet 2022

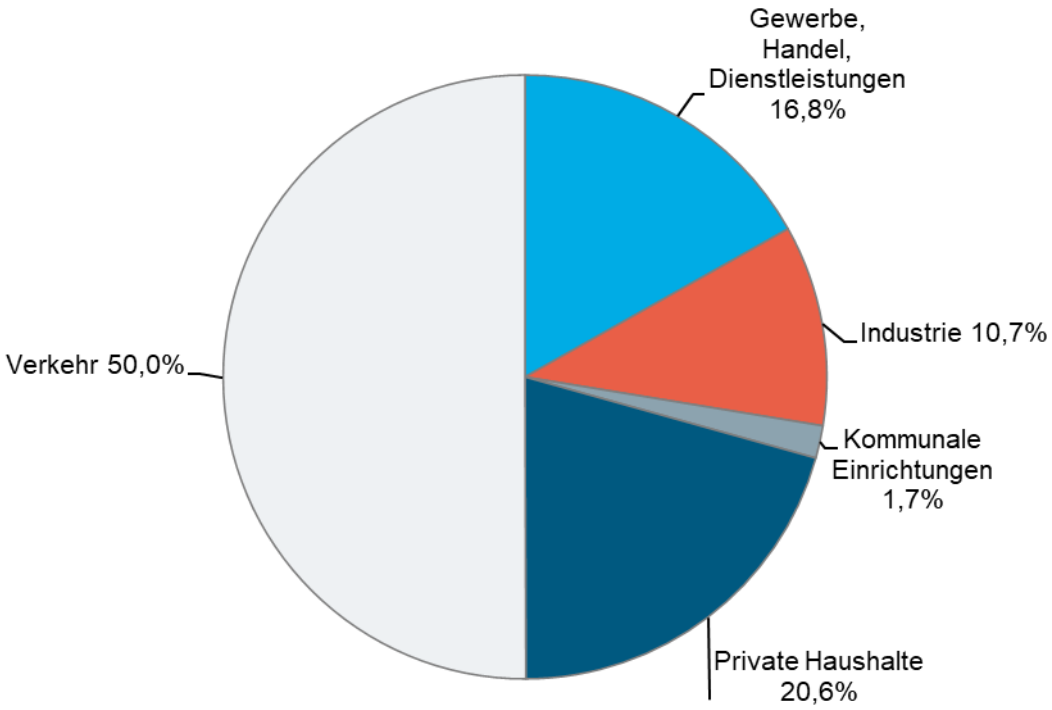
Kennzahl	Greven	Minimum	1.Viertel-wert	2.Viertel-wert (Median)	3.Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas--Emissionen Stadt-gebiet je EW in kg CO_2eq	9.954	4.694,22	6.687,25	7.497,19	9.976,22	15.333,60	11

Der interkommunale Vergleich der Treibhausgas-Emissionen je Einwohner zeigt, dass diese in Greven auch nach der Reduzierung in den letzten Jahren vergleichsweise hoch sind. Greven liegt mit 9.954 kg CO_2eq je Einwohnenden deutlich oberhalb des Medians und nur knapp unter dem dritten Viertelwert. Damit haben fast 75 Prozent der Städte geringere Emissionen als Greven. Im Vergleich zum Jahr 2020 sind die THG-Emissionen bis 2022 in Greven um gut neun Prozent gestiegen.

Die Stadt Greven berücksichtigt bei den gebietsbezogenen Treibhausgas-Emissionen allerdings auch den auf ihrem Stadtgebiet angesiedelten Flughafen Münster-Osnabrück. Allein dadurch fallen nach Angaben der Stadt 450 kg CO_2eq je Einwohnenden für das Kerosin an.

Die Emissionen verteilen sich auf die Sektoren in stark unterschiedlicher Höhe.

THG-Emissionen nach Sektoren Greven 2022 in Prozent



Die höchsten Emissionen entfielen auf die Sektoren „Private Haushalte“ und „Verkehr“. Es ist deutlich zu erkennen, dass von dem Sektor kommunale Einrichtungen die geringsten Treibhausgase verursacht werden. Somit bestehen bei der Stadt Greven auch nur geringe

Möglichkeiten, die Gesamtbilanz spürbar durch eigene Einsparungen zu beeinflussen. Gleichwohl kommt der Stadt Greven eine besondere Bedeutung zu. So hat sie eine Vorbildfunktion und sollte mit der verbindlichen Umsetzung ihrer Maßnahmen mit gutem Beispiel vorangehen.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

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

- Welche Gebäude sind vorhanden und werden perspektivisch weiter benötigt?
- In welchem Zustand sind die benötigten Gebäude und wie müssen sie ggf. ertüchtigt werden, um perspektivisch die Treibhausgas-Neutralität 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 Greven kennt ihren Gebäudebestand und kann diesen den verschiedenen Nutzungsarten zuordnen. Die einwohnerbezogenen Flächen im Gebäudebestand sind im Vergleich unterdurchschnittlich.

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

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Greven	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	38.101	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	140	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	272	81	324	498	754	2.122	131

*EW = Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die **Stadt Greven** ist eine mittelgroße Stadt im Münsterland mit einer Fläche von etwa 140 km². Im Vergleich zu anderen mittleren kreisangehörigen Städten ist Greven hinsichtlich der Fläche deutlich größer. Diese Größe ermöglicht eine vielfältige Nutzung des Stadtgebiets, von Wohngebieten bis hin zu landwirtschaftlichen Flächen und Grünanlagen. Die Einwohnerzahl Grevens liegt im interkommunalen Vergleich über dem Median.

Die städtischen Gebäude in Greven umfassen Verwaltungsgebäude, Schulen, Sporthallen, Kulturzentren und soziale Einrichtungen. Die wichtigsten Verwaltungsgebäude sind das Rathaus und weitere Fachämter, die zentral in der Stadt liegen. Die Schulgebäude sind nach Angaben der Stadt überwiegend modernisiert und insgesamt angemessen ausgestattet, um den Bildungsanforderungen gerecht zu werden. Zudem gibt es mehrere Sporthallen und kulturelle Einrichtungen, die das Gemeinschaftsleben fördern. Greven verfügt über eine Vielzahl von Bildungseinrichtungen, darunter Grundschulen und weiterführende Schulen (Gesamtschule, Realschule, Gymnasium).

Die Stadt Greven verfügt insgesamt über rund 144 städtische Liegenschaften mit einer Bruttogrundfläche (BGF) von knapp 130.000 Quadratmetern.

Die Gesamtfläche der städtischen Gebäude entspricht umgerechnet fast 740 durchschnittlichen Einfamilienhäusern[36]. Hierdurch wird deutlich, welchen Beitrag die Stadt Greven mit ihrer Vorbildfunktion für einen funktionierenden Klimaschutz im eigenen Gebäudebestand leisten kann.

Die städtische Gebäudefläche stellen wir zur weiteren Einordnung in den interkommunalen Vergleich.

Bruttogrundfläche Gebäudebestand Greven 2024

Kennzahl	Greven	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW* in qm	3.391	2.268	3.137	3.605	4.040	5.538	30

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Flächen im Gebäudebestand der Stadt Greven zeigen sich im Vergleich als leicht unterdurchschnittlich. Da die von der Stadt bereitgestellten Einrichtungen den kommunalen Haushalt beanspruchen, bewerten wir die Positionierung anhand der Bruttogrundfläche positiv. Der Bedarf an Gebäudeflächen bestimmt sich anhand einer Vielzahl von Einflussfaktoren.

Betrachten wir die Nutzungsarten der Flächen ergibt sich ein differenzierteres Bild.

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

Gebäudebestand Greven 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	70	80.780	62,53
Jugend	3	875	0,68
Sport- und Freizeit	8	5.215	4,04
Verwaltung	4	9.075	7,02
Feuerwehr und Rettungsdienst	6	4.800	3,72
Kultur	8	4.140	3,20
Soziales	23	3.021	2,34
Wohngebäude	13	3.890	3,01
Sonstige Nutzungen	9	17.400	13,47
Gesamt	144	129.196	100,00

Die Stadt Greven unterhält 2024 an acht Schulstandorten 70 Gebäude. Damit sind fast 63 Prozent des Gebäudebestandes Schulfläche.

Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt in den Schulen mit 2.120 qm BGF je 1.000 Einwohnenden mehr Flächen als dreiviertel der Vergleichsstädte (3. Viertelwert: 1.972 qm je 1.000). Allerdings sind an den Schulen der Stadt Greven auch deutlich mehr Schülerinnen und Schüler als in den meisten anderen Städten. Eine tiefergehende Analyse kann die gpaNRW an dieser Stelle nicht vornehmen. Wir haben der Stadt die verfügbaren Daten außerhalb dieser Prüfung zur Verfügung gestellt.

5.5.2 Organisation

→ Die Stadt Greven koordiniert und steuert den Klimaschutz mittels eines städtischen Klimaschutzmanagements. Für die Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand sind die technischen Betriebe Greven zuständig. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert.

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 Stadtverwaltung Greven ist in fünf Fachbereiche untergliedert. Daneben gibt es die technischen Betriebe Greven (TBG). Die Stadt Greven hat für die Belange des Klimaschutzes bereits seit 2011 eine Stelle eingerichtet. Die Klimaschutzmanagerin ist organisatorisch dem Fachbereich 4 Stadtentwicklung zugeordnet und dort beim Fachdienst 4.0 Stadtentwicklung und Umwelt angesiedelt.

Zu den Aufgaben der Klimaschutzmanagerin gehört die Planung, Abstimmung und Umsetzung von Maßnahmen zum Klimaschutz. Das Klimaschutzmanagement initiiert und koordiniert hierbei Maßnahmen für die gesamte Stadt sowie die Stadtgesellschaft (Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger). Als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik informiert sie den Ausschuss für Stadtentwicklung, Klima und Umwelt. Hier berät die Stadt Greven über Themen des Klimaschutzes. Eine Entscheidung durch den Rat ist in der Regel nicht notwendig, da gemäß

Zuständigkeitsordnung des Rates der Stadt Greven vom 17.12.2025 die Zuständigkeit beim Ausschuss für Stadtentwicklung, Klima und Umwelt. liegt.

Für das Management der städtischen Gebäude sind die TBG mit den Geschäftsbereichen Technisches Gebäudemanagement und Infrastrukturelles Gebäudemanagement zuständig. Die Gebäude der Beteiligungen werden von den jeweiligen Gesellschaften eigenständig verwaltet.

Die Zusammenführung der Konzerndaten für die Treibhausgasbilanz erfolgt durch das Klimaschutzmanagement. Hinsichtlich der Planung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen befinden sich die Fachdienste der Stadt nach eigenen Angaben in einem kontinuierlichen Austausch.

Die strategische Planung zur Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen beim Gebäudebestand erfolgt in enger Abstimmung zwischen TBG und dem Klimaschutzmanagement. Sie erarbeiten Gebäudeleitlinien und Sanierungsstrategien. Geplant ist zudem, ein Energiemanagement einzuführen. Gebäudebezogene Verbräuche für die gesamtstädtische Treibhausgasbilanz stellt die TBG heute schon zur Verfügung.

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven entwickelt aktuell eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung. Eine Strategie zur Umsetzung der Treibhausgas-Neutralität im Gebäudebestand wird angestrebt.

Sobald die strategischen Vorgaben zur Erreichung der Treibhausgas-Neutralität 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.

Einen Umsetzungsplan mit konkreten Maßnahmen für den städtischen Gebäudebestand hat die Stadt Greven bzw. die TBG sich dagegen mit dem Energiepolitischen Arbeitsprogramm ab 2025 gegeben. Hier verfolgt die Stadt Greven neben einer kommunalen Wärmeplanung und klimagerechten Bebauungsplänen auch konkrete Ziele für Gebäude der Stadtverwaltung. Die TBG planen zudem die Einführung einer zentralen Steuerungs- und Überwachungssoftware für den energieeffizienten Gebäudebetrieb. Daneben sind konkrete Maßnahmen für die Sanierung des Gebäudebestandes vorgesehen. Im Rahmen der notwendigen Sanierungen werden gleichzeitig klimarelevante Maßnahmen auf deren Wirtschaftlichkeit geprüft und ggf. mit umgesetzt. Es wurde bisher kein Maßnahmenplan zur Reduzierung von THG-Emissionen bei den kommunalen Gebäuden erarbeitet.

Die TBG beabsichtig darüber hinaus, eine Portfolioanalyse der städtischen Gebäude zu erstellen. Der Energiebericht für die Jahre 2023 und 2024 wurde bereits beauftragt und soll Ende 2025 vorliegen. Eine Strategische Betrachtung aller Gebäude fehlt bislang. Die TBG erarbeiten entsprechende Maßnahmen im Wesentlichen bedarfsorientiert.

Eine Portfolioanalyse ist nach Auffassung der gpaNRW die wesentliche Grundlage für eine einheitliche Strategie der Stadtverwaltung, wie der kommunale Gebäudebestand treibhausgasneutral entwickelt werden kann. Dazu ist es aus unserer Sicht aber auch erforderlich, dass die

Stadt Greven den Weg zur Treibhausgas-Neutralität auch für die städtischen Gebäude vorgibt. Eine Zielsetzung wie viele Emissionen über welchen Zeitraum eingespart werden müssen existiert in der Stadt noch nicht.

→ **Empfehlung**
Die TBG sollten unter Einbeziehung des Klimaschutzmanagements einen Reduktionspfad mit Maßnahmen und benötigten Finanzmitteln für das städtische Gebäudeportfolio bis 2040 entwickeln.

Vorgeschaltet vor einer Sanierung gilt es auch, den Bedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Dabei gilt dies nicht nur vor dem Hintergrund der Haushaltsbelastung durch die Bewirtschaftung und gegebenenfalls erforderlicher Sanierungen. Auch eine Reduzierung der eingesetzten Gebäudeflächen mindert die Treibhausgas-Emissionen.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat die benötigten Finanzmittel für die notwendigen Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand noch nicht vollständig beziffert. Dies ist jedoch Voraussetzung für eine realistische zeitliche Zielsetzung zur Treibhausgas-Neutralität. Mit den bis 2028 geplanten Investitionen ist die Stadt auf einem guten Weg.

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

Die Kosten für die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand (insbesondere Baukosten) bis 2040 kann die **Stadt Greven** aktuell nicht beziffern. Die gpaNRW sieht in der Bezifferung und auch der tatsächlichen Berücksichtigung in der Finanzplanung eine wichtige Voraussetzung, um das selbst gesteckte Ziel der Treibhausgas-Neutralität für den städtischen Gebäudebestand bis 2040 zu erreichen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte den individuellen Finanzmittelbedarf für den Umbau des städtischen Gebäudeportfolios hin zur Treibhausgas-Neutralität beziffern und entsprechend der haushälterischen Möglichkeiten in ihrer Haushaltsplanung berücksichtigen.

Um den Finanzmittelbedarf zu beurteilen, der für die Sanierung des städtischen Gebäudebestands hin zur Treibhausgas-Neutralität notwendig wird, hat die gpaNRW eine Kalkulation anhand eines Wertekorridors in Verbindung mit der Fläche der Gebäude vorgenommen. Der Wertekorridor gibt einen finanziellen Rahmen mit von- / bis-Werten an. Dabei basiert die Spannbereite von 1.600 bis 3.400 Euro auf Erfahrungswerten anderer Kommunen sowie auf Informationen aus Fachliteratur[37].

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

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je Quadratmeter Bruttogrundfläche

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

Für die weiteren Berechnungen verwendet die gpaNRW den Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF. Dieser beinhaltet Finanzmittel für Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen oder auch Kombinationen aus den vorgenannten Maßnahmen. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Maßnahmen, die dem Klimaschutz dienen. Eine Differenzierung ist für diese Prognose nicht möglich. Nicht enthalten sind Nebenkosten wie z.B. eigene Personalaufwendungen in den Ämtern oder Planungskosten für externe Dritte.

Es handelt sich um einen Schätzwert und soll lediglich eine Prognose darstellen. Die tatsächlichen Kosten für den Umbau des Gebäudebestandes können durchaus höher liegen. Da aber voraussichtlich nicht alle Gebäude angepasst werden müssen, wir aber den gesamten Flächenanteil mit diesem Wert multiplizieren, ist der Basiswert als Schätzwert angemessen.

Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro

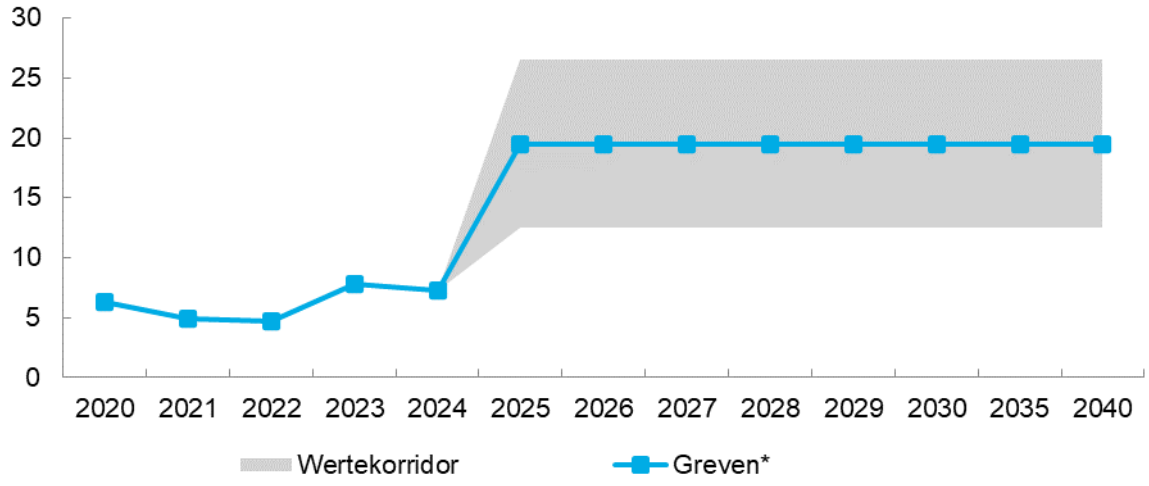
Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf pro Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf insgesamt
2025 bis 2040	19,49	311,8

Der Gebäudebestand der Stadt Greven ohne angemietete Flächen umfasst eine Bruttogesamtfläche von 124.725 qm. Multipliziert mit dem oben aufgeführten Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF ergibt sich ein Finanzmittelbedarf von insgesamt rund 312 Mio. Euro, der für die Zielerreichung der Treibhausgas-Neutralität im eigenen Gebäudebestand bis zum Jahr 2040 anfallen könnte.

Bis zum Zieljahr 2040 verbleiben der Stadt Greven noch 16 Jahre (ab 2025). Aufgeteilt auf die verbleibenden Jahre bis zum Zieljahr würde sich ein jährlicher Finanzmittelbedarf von rund 19,49 Mio. Euro ergeben. Die Stadt Greven wird die Baumaßnahmen mit einem unterschiedlich hohen Investitionsvolumen realisieren. Zur Vereinfachung unterstellt die gpaNRW hier einen linearen Verlauf der Umsetzung. Der hier prognostizierte Finanzmittelbedarf beinhaltet sowohl die energetische als auch bautechnische Instandsetzung des Gebäudebestandes. Insofern entfaltet der Finanzmittelbedarf zwei Wirkungen: zum einen wird der Gebäudebestand hin zur Treibhausgas-Neutralität umgebaut und zum anderen wird damit der Abbau des Instandhaltungsstaus deutlich vorangetrieben.

Damit die Stadt Greven das Ziel der Treibhausgas-Neutralität 2040 für den Gebäudebestand realistisch erreichen kann, muss sie die notwendigen Finanzmittel bis 2040 nicht nur einplanen, sondern auch in den Gebäuden umsetzen. Bis 2028 hat die Stadt entsprechende Finanzmittel in Ihrer Haushaltsplanung berücksichtigt.

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



* bis 2024: IST, ab 2025: kalkulierter Finanzmittelbedarf

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

- unveränderte Zielsetzung der Treibhausgas-Neutralität bis 2040 und
- Schätzwerte der Kostengruppen 300 Bauwerk - Baukonstruktion und 400 Bauwerk - Technische Anlagen von 1.600 Euro bis 3.400 Euro[38].

Finanzmitteleinsatz Gebäudebestand Greven in Mio. Euro

	2020	2021	2022	2023	2024
Finanzmittel in Euro	6,3	4,9	4,7	7,8	7,3

Der Durchschnittswert des bisherigen Finanzmitteleinsatzes der Jahre 2020 bis 2024 beträgt 6,2 Mio. Euro gegenüber einem Finanzmittelbedarf von 2025 bis 2045 von jährlich 19,5 Mio. Euro. Dies entspricht einer mehr als Verdreifachung des bisherigen Finanzmitteleinsatzes. Die Stadt muss unter diesen Prämissen den Finanzmitteleinsatz deutlich erhöhen, wenn sie an dem Ziel des treibhausgasneutralen Gebäudeportfolios bis 2040 festhält.

Neben den notwendigen Finanzmitteln erschweren allerdings die aktuellen Rahmenbedingungen und äußeren Faktoren die Umsetzung der Maßnahmen. Als Risiken sind hier die klimapolitischen Herausforderungen, Preisänderungsrisiken oder auch Finanzierungsrisiken zu nennen. Lieferengpässe, Fachkräftemangel und Förderungsunsicherheit können zusätzlich erschwerende Auswirkungen nach sich ziehen. Insbesondere sind für die Planung und Realisierung der Maßnahmen entsprechende Personalressourcen erforderlich. Nach Angaben der

[38] BKI Baukosten Altbau 2023, (Statistische Kostenkennwerte))

Gebäudewirtschaft reichen die bestehenden Personalressourcen für die aktuell laufenden Baumaßnahmen im Bereich der Gebäudewirtschaft aus. Eine Steigerung der Sanierungsquote sei mit den aktuellen Personalressourcen nicht umzusetzen.

Sollte Greven die erforderlichen Finanzmittel in der notwendigen Höhe nicht bis 2040 aufbringen und die entsprechenden Maßnahmen umsetzen können, hätte dies gravierende Auswirkungen auf das Ziel der gebäudewirtschaftlichen Treibhausgas-Neutralität.

In der Finanzplanung zum Haushalt 2025 berücksichtigt die Stadt Greven eine Reihe von projektbezogenen Vorhaben. Neben Sanierungsarbeiten und Erweiterungen an bestehenden Objekten plant die Stadt auch bestandsersetzende Neubauten. Als Großprojekte sind der Rathausneubau sowie Baumaßnahmen an Grundschulen, dem Gymnasium West und diversen Sporthallen von der Stadt benannt. In der Umsetzung dieser Bauvorhaben berücksichtigt die Stadt selbstverständlich auch energiesparende Maßnahmen und damit Aspekte des Klimaschutzes.

Eine weitere sinnvolle Möglichkeit, Klimaschutz zu betreiben besteht nach Auffassung der gpaNRW darin, Neubauten flächenmäßig bedarfsorientiert zu realisieren. Insbesondere ältere Verwaltungsbauten sind nach unserer Erfahrung im Flächenbestand aus heutiger Sicht um rund ein Drittel zu groß. Der Gebäudebestand der Stadt Greven je Einwohner ist nach der von uns ermittelten Kennzahl nicht auffällig hoch (siehe Kapitel 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand). Insofern ist der Handlungsdruck diesbezüglich geringer als in anderen Städten. Bei bestandsersetzenden Neubauten sollte die Stadt Greven weiterhin auf ein bedarfsorientiertes Flächenangebot achten.

In unserer Betrachtung werden nur die Mittel berücksichtigt, die im Zusammenhang mit der Sanierung von Bestandsgebäuden verwendet werden. Mittel, die sich aus weiteren Aufgaben ergeben (z.B. Schulneubau aufgrund gestiegener Schülerzahlen), muss die Stadt zusätzlich einplanen. Die Stadt Greven plant für 2025 und in den Folgejahren bis 2028 erhebliche Investitionen für diese Hochbaumaßnahmen ein. In der Finanzplanung hat sie dafür insgesamt gut 100 Mio. Euro vorgesehen. Den von der gpaNRW durchschnittlich bis 2040 bezifferten Finanzmittelbedarf von 19,5 Mio. Euro jährlich übererfüllt die Stadt Greven somit bis 2028.

Eine erste Abschätzung der Finanzmittelbedarfe für die städtischen Gebäude bis 2040 wird die von der Stadt beauftragte Portfolioanalyse in Verbindung mit der ausstehenden konkreten Maßnahmenplanung aufzeigen. Die bereits vorgesehene Einstellung eines Energiemanagers soll die Priorisierung der Maßnahmen erleichtern. Möglicherweise lassen sich neben Einsparmöglichkeiten von Energiekosten auch Alternativen zur Treibhausgasreduzierung finden. Siehe hierzu die Ausführungen im Kapitel 5.5.5 Treibhausgasbilanz.

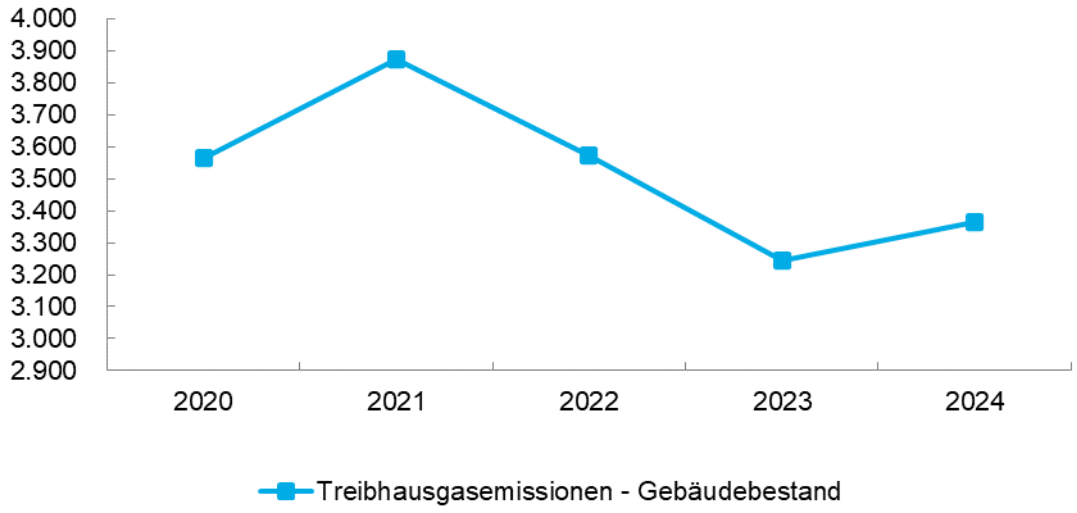
5.5.5 Treibhausgasbilanz

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven kennt die Treibhausgas-Emissionen ihres Gebäudebestands und aktualisiert die Treibhausgasbilanz regelmäßig. Die letzten verfügbaren Daten für das Stadtgebiet sind aus dem Jahr 2022.

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

Die **Stadt Greven** erfasst regelmäßig die Treibhausgas-Emissionen für den Gebäudebestand. Dabei errechnet die Stadt die Emissionen eigenständig anhand der Verbrauchswerte und energieträgerspezifischen Umrechnungsfaktoren. Die Emissionen im Gebäudebestand hat die Stadt bis einschließlich 2024 fortgeschrieben.

THG-Emissionen Gebäudebestand Greven in t CO_{2eq}/a 2020 bis 2024



Mit Beginn der Corona-Pandemie 2020 waren die Treibhausgas-Emissionen nach Angaben der Stadt Greven auf einem niedrigeren Niveau als in den Vorjahren. 2021 stiegen nach Angaben der Stadt mit den Stromverbräuchen durch die Lüftungsanlagen in Schulen und Verwaltungsgebäuden auch die Treibhausgas-Emissionen spürbar an. Seit 2021 konnte Greven die Treibhausgas-Emissionen senken. 2024 lagen die Emissionen knapp sechs Prozent unter denen von 2020. Es wird dennoch deutlich, dass die bisherigen Maßnahmen nur zu einer geringen dauerhaften Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen in den städtischen Gebäuden geführt haben. Der interkommunale Vergleich zeigt, dass die Emissionen im Gebäudebestand der Stadt Greven höher sind als in drei Viertel der Vergleichsstädte.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand Greven 2024

Kennzahl	Greven	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO_2eq	26,45	5,00	15,18	20,02	24,37	30,71	16

2024 wurden im Gebäudeportfolio der Stadt Greven fast 60 Prozent der Treibhausgas-Emissionen in Schulgebäuden (47 Prozent) und Verwaltungsgebäuden (13 Prozent) verursacht. Wie in Kapitel 5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen beschrieben, erstellt die Stadt Greven

derzeit eine Portfolioanalyse für ihre Gebäude. Die von uns in den interkommunalen Vergleich gestellten Treibhausgas-Emissionen je qm BGF sollte die Stadt in ihrer Analyse einbeziehen. Greven sollte Gebäudescharf die Ursachen für die vergleichsweise hohen Emissionen ermitteln.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Greven sollte mit der vorgesehenen Implementierung des Energiemanagements die Ursachen für die im Vergleich hohen Treibhausgas-Emissionen analysieren und die Maßnahmenplanung entsprechend ausrichten.

Neben der in Kapitel 5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude aufgeführten Sanierung der Gebäude lassen sich die Treibhausgas-Emissionen kurzfristig auch durch die Wahl geeigneter Energieträger und den Einsatz von regenerativen Energiequellen reduzieren.

Dazu wäre es hilfreich, wenn die Stadt Greven die Verbräuche im Gebäudebestand nach Energieträgern ermittelt und auswertet. Das Klimaschutzmanagement hat entsprechende Daten für 2022 für den Gesamtkonzern zur Verfügung. Das Gebäudemanagement konnte die Angaben für die städtischen Gebäude hingegen nicht kurzfristig auswerten. Das verdeutlicht, dass die Stadt Greven dringend das geplante Energiemanagement einführen sollte.

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Gebäudewirtschaft – Klimaschutz

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F1	Die Stadt Greven entwickelt aktuell eine gebäudebezogene Maßnahmenplanung. Eine Strategie zur Umsetzung der Treibhausgas-Neutralität im Gebäudebestand wird angestrebt.	138	E1	Die TBG sollten unter Einbeziehung des Klimaschutzmanagements einen Reduktionspfad mit Maßnahmen und benötigten Finanzmitteln für das städtische Gebäudeportfolio bis 2040 entwickeln.	139
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F2	Die Stadt Greven hat die benötigten Finanzmittel für die notwendigen Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand noch nicht vollständig beziffert. Dies ist jedoch Voraussetzung für eine realistische zeitliche Zielsetzung zur Treibhausgas-Neutralität. Mit den bis 2028 geplanten Investitionen ist die Stadt auf einem guten Weg.	139	E2	Die Stadt Greven sollte den individuellen Finanzmittelbedarf für den Umbau des städtischen Gebäudeportfolios hin zur Treibhausgas-Neutralität beziffern und entsprechend der haushälterischen Möglichkeiten in ihrer Haushaltsplanung berücksichtigen.	139
Treibhausgasbilanz					
F3	Die Stadt Greven kennt die Treibhausgas-Emissionen ihres Gebäudebestands und aktualisiert die Treibhausgasbilanz regelmäßig. Die letzten verfügbaren Daten für das Stadtgebiet sind aus dem Jahr 2022.	142	E3	Die Stadt Greven sollte mit der vorgesehenen Implementierung des Energiemanagements die Ursachen für die im Vergleich hohen Treibhausgas-Emissionen analysieren und die Maßnahmenplanung entsprechend ausrichten.	144

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Greven 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 Greven hat mit der Einrichtung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse **(SAE)** sowie der Sicherstellung der Drei-Schicht-Fähigkeit bereits wichtige Grundlagen für ein funktionierendes Krisenmanagement geschaffen. Die Zuständigkeiten sind definiert, die Alarmierung ist gewährleistet. Die Stadt arbeitet aktuell am Aufbau eines Business Continuity Managements (BCM), um die Funktionsfähigkeit zentraler Verwaltungsbereiche im Krisenfall abzusichern.

Zur weiteren Stärkung der Krisenresilienz sollte die Stadt konkrete Handlungspläne für zentrale **Krisenszenarien** erarbeiten. So kann sie die Abläufe für den Ereignisfall standardisieren und eine zügige Wiederherstellung kommunaler Leistungen erleichtern. Die Einsatzbereitschaft der SAE-Räume lässt sich durch verbindliche Regelungen zur Ausstattung, zur Dokumentation der Raumnutzung und zur Zugangskontrolle organisatorisch absichern.

Eine **Notstromversorgung** hat die Stadt grundsätzlich vorgesehen. Um die Betriebssicherheit zu erhöhen, sollten die Stadt Greven verbindliche Funktionstests sowie regelmäßige Notstromübungen für alle städtischen Gebäude sicherstellen. Für kritische Bereiche der Daseinsvorsorge sind personelle, technische und organisatorische Ressourcen konkret zu hinterlegen.

Die operative Leitung des SAE sollte nicht beim Hauptverwaltungsbeamten liegen, sondern bei einer anderen fachlich qualifizierten Führungskraft innerhalb der Verwaltung. Eine verbindliche Regelung zur **Schulung und Fortbildung** aller SAE-Mitglieder trägt zur langfristigen Sicherstellung der Einsatzfähigkeit bei. Darüber hinaus sollte die Stadt Greven regelmäßige Übungen mit dem gesamten SAE sowie unter Beteiligung externer Partner durchführen und dokumentiert werden.

Zur Verbesserung der **Krisenkommunikation** ist die Entwicklung von Kommunikations-Checklisten und praxisnahen Szenarienvorlagen sinnvoll. Gleichzeitig sollte die Stadt ihre Informationskanäle – insbesondere im Bevölkerungsschutz – analog und digital weiter ausbauen. Auch für den Einsatz freiwilliger Helferinnen und Helfer im Ereignisfall sollte die Stadt ein strukturiertes Verfahren entwickeln, das eine koordinierte Einbindung ermöglicht.

Für die Nachbereitung von Einsätzen und Übungen empfiehlt die gpaNRW ein einheitliches Verfahren, das eine zentrale Ablage und den Einsatz standardisierter Evaluationsinstrumente

beinhaltet. Auf dieser Grundlage kann die Stadt Greven ihr Krisenmanagement gezielt weiterentwickeln und die eigene Handlungsfähigkeit im Ereignisfall spürbar erhöhen.

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	Greven	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	38.101	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	227	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	14.026	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe[39]	3	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Greven** liegt im nördlichen Münsterland und gehört dem Kreis Steinfurt im Regierungsbezirk Münster an. Mit rund 38.000 Einwohnerinnen und Einwohnern übernimmt sie vielfältige kommunale Aufgaben in eigener Zuständigkeit.

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

Das Stadtgebiet ist von zwei bedeutenden Wasserläufen durchzogen: dem Dortmund-Ems-Kanal sowie der Ems. Beide Gewässer sind bei Hochwasser potenziell risikobehaftet und erfordern eine vorausschauende Einbindung in die kommunale Gefahrenabwehr. Zusätzlich besteht im Bereich der Bahnunterführung Nordwalder Straße eine wiederkehrende Gefährdung durch Starkregenereignisse, bei denen sich das Wasser staut und angrenzende Bereiche überflutet. Die Feuerwehr registriert dort regelmäßig Einsätze zur Sicherung der Infrastruktur und zur Wasserbeseitigung.

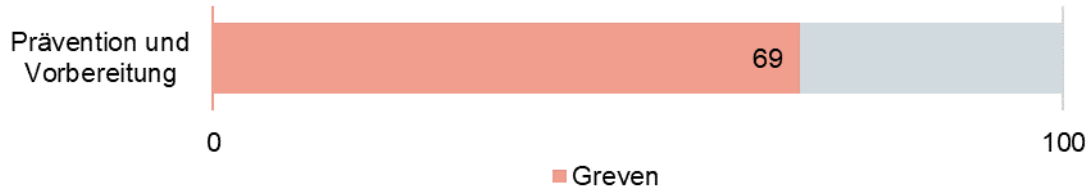
Die Autobahn 1 quert das Stadtgebiet im Osten. Sie stellt im Ereignisfall erhöhte Anforderungen an die örtliche Gefahrenabwehr, insbesondere bei Unfällen mit Gefahrguttransporten oder Massenkarambolagen.

Das Stadtgebiet selbst weist keine Versammlungsstätten oder Veranstaltungsorte mit regelmäßig hohen Besucherzahlen auf. Im Jahresverlauf finden mehrere kleinere Veranstaltungen im Innenstadtbereich statt, deren sicherheitsrelevante Bedeutung im unteren Bereich liegt.

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.

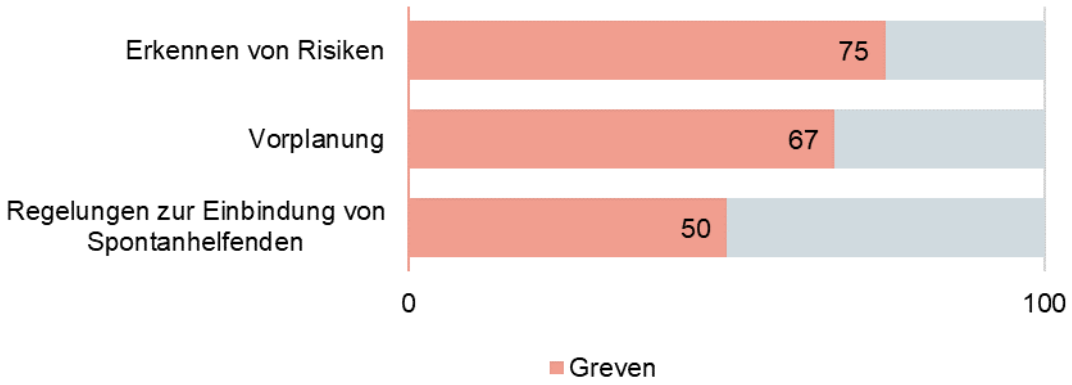
Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



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

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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven ermittelt Risiken bereichsbezogen, wendet jedoch kein einheitlich strukturiertes Verfahren mit vollständiger Dokumentation an.

Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.

Die **Stadt Greven** berücksichtigt im kommunalen Krisenmanagement derzeit vor allem Risiken durch Cyberangriffe und Starkregenereignisse. Ein Blackout-Szenario hat sie bislang nicht systematisch untersucht. Auch Risiken durch Sturm und Hitze bleiben bisher unberücksichtigt, obwohl die Stadt eine Erweiterung der Risikoermittlung auf diese Extremwetterereignisse grundsätzlich in Betracht zieht. Für die Risikoanalyse verwendet sie kein einheitliches Verfahren, sondern überträgt die Verantwortung auf die einzelnen Organisationseinheiten. Diese identifizieren und bewerten die Risiken eigenständig und orientieren sich dabei an Berichten und Empfehlungen von Ministerien und Fachverbänden, die sie auf die örtlichen Gegebenheiten anpassen.

Für den Bereich Hochwasser liegen schriftliche Analysen und Krisenhandbücher vor. Die Stadt aktualisiert diese regelmäßig und bewertet das Schadenspotenzial anhand der Hochwassergefahren- und Risikokarten der Bezirksregierungen. Vergleichbare grafische oder quantitative Bewertungen für andere Risiken erstellt sie bislang nicht. Die zuständigen Stellen überprüfen und überarbeiten die Hochwasser-Risikoanalyse mindestens alle drei Jahre sowie nach besonderen Ereignissen.

Das Business Continuity Management (BCM) für Cyberangriffe und IT-Sicherheitsrisiken befindet sich aktuell in der Ausarbeitung. Die Verwaltung dokumentiert die Inhalte schriftlich und informiert politische Gremien regelmäßig über den Stand der Risikoermittlung. Im Betriebsausschuss stellte sie die Hochwasserrisiken vor und diskutierte mögliche Maßnahmen. Im Haupt-

und Finanzausschuss erläuterte sie die Risiken im Bereich IT-Sicherheit und präsentierte das BCM als Instrument zur Aufrechterhaltung kritischer Leistungen im Krisenfall.

Im Austausch mit der Kreisverwaltung Steinfurt stimmt sich die Stadt insbesondere zu Infrastrukturvorhaltungen und Unterstützungsleistungen ab. Bei der Vorbereitung auf eine mögliche Gasmangellage hat sie die örtliche Situation mit dem Kreis kommuniziert und Nachbesprechungen durchgeführt.

Trotz dieser Vorgehensweise legt die Stadt bislang keine verbindlichen Verfahren zur Priorisierung der identifizierten Risiken fest. Auch regelmäßige Überprüfungen aller Gefahrenlagen fehlen. Die Dokumentation erfolgt in Teilen lückenhaft, wodurch politische Entscheidungsträger nicht immer vollständig informiert sind. Personalfluktuation und Krankheitsausfälle erschweren derzeit die Weiterentwicklung der Risikoanalyse. Die Stadt prüft aktuell den zusätzlichen Personalbedarf, um das Risikomanagement langfristig zu stabilisieren und weiterzuentwickeln.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte eine systematische, bereichsübergreifende Risikoanalyse einführen, regelmäßig aktualisieren und vollständig dokumentieren.

6.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat für Hochwasserereignisse und IT-Ausfälle erste Krisenpläne entwickelt, aber keine formale Abstimmung mit dem Kreis Steinfurt etabliert.

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 Greven** hat für das Risiko Emshochwasser eine Dienstanweisung erstellt, die sie regelmäßig aktualisiert – zuletzt im Jahr 2025. Für das Szenario Cyberangriffe beziehungsweise IT-Ausfall erarbeitet sie derzeit ein Business Continuity Management (BCM). Für den Bereich Hochwasser liegen ein vollständiger Krisenplan und eine umfassende Dienstanweisung vor. Im Bereich IT hat die Stadt Greven erste Maßnahmen getroffen.

Verantwortlichkeiten im Krisenfall sind bislang nicht schriftlich fixiert. Die Zuständigkeiten beruhen auf gewachsenen Strukturen, mündlichen Absprachen und einzelnen Stellenbeschreibungen. Im Hochwasserbereich finden regelmäßig Besprechungen beim Bauhof sowie ein Austausch im SAE statt. Die Ergebnisse werden dokumentiert und per E-Mail verteilt, eine systematische Kontrolle der Umsetzung erfolgt jedoch nicht.

Im Ereignisfall kommuniziert die Stadt über die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BUMA) mit dem Kreis Steinfurt. Der Kreis stellt hierfür ein digitales Funknetz und

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

Satellitentelefone zur Verfügung. Darüber hinaus bestehen keine abgestimmten Arbeits-, Informations- oder Kommunikationsstrukturen zwischen Stadt und Kreis. Die Dienstanweisung des SAE sieht vor, dass Personal der Stadt Greven zur Unterstützung dem Krisenstab des Kreises zur Verfügung steht. Diese Leistung gilt derzeit als freiwillige Serviceleistung und wurde bislang nicht formal mit dem Kreis abgestimmt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt sollte Zuständigkeiten verschriftlichen und eine verbindliche Abstimmung mit dem Kreis zu Krisenstrukturen vornehmen.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat bislang keine Vorkehrungen oder Regelungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.

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.

Die **Stadt Greven** hat derzeit keine Regelungen oder Verfahren zur Einbindung von Spontanhelfenden. Sie hat jedoch erste Vorüberlegungen vorgenommen, um Regelungen für Spontanhelfende zu erlassen. Spontanhelfende sind in der Regel Personen, die unabhängig von der Anbindung an eine Hilfeorganisation bei der Ereignisbewältigung helfen wollen. Dabei bieten diese Menschen ihre Hilfe häufig in den sozialen Medien an oder kontaktieren die Stadtverwaltung. Bleiben solche Hilfsangebote unbeantwortet oder kann die Stadtverwaltung diese nicht koordinieren, begeben sich diese Personen oft direkt an die Einsatzstellen, um dort zu helfen. Das kann im Zweifel zu Störungen oder Behinderungen der Einsatzkräfte führen. Aus dem Grund ist es wichtig, mit den Spontanhelfenden zu kommunizieren und deren Hilfsbereitschaft zu lenken. Ziel ist es, den Spontanhelfenden eine Plattform zu schaffen, an die sie sich im Ereignisfall wenden können und auf der die Stadt geordnet über deren Einsatz berät und entscheidet.

In Greven gibt es aktuell weder eine zentrale Anlaufstelle noch standardisierte Abläufe zur Erfassung, Bewertung und Rückmeldung. Somit ist die Stadt nicht in der Lage, eingehende Hilfsangebote aus der Bürgerschaft zu verarbeiten oder gezielt in bestehende Einsatzstrukturen zu integrieren. Den Umgang mit Spontanhelfenden kann die Stadt Greven mit folgenden Punkten optimieren:

- Vorbereitete Formulare oder digitale Plattformen, um Hilfsangebote schnell zu erfassen,
- Datenerhebung zu persönlichen Fähigkeiten und Verfügbarkeiten,

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

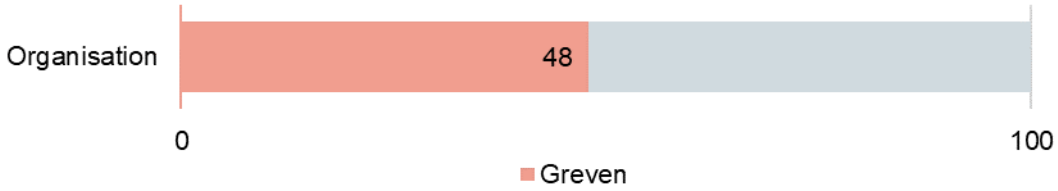
- Kontaktstellen für Spontanhelfende (Hotlines, Anlaufstellen),
- vorbereitete Standardinformationen (Aufgaben, Sicherheitsinformationen),
- Transparenz (Rückmeldungen an Spontanhelfende, Informationen zur Einsatzstelle, Aufgaben und erwartete Dauer),
- Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.

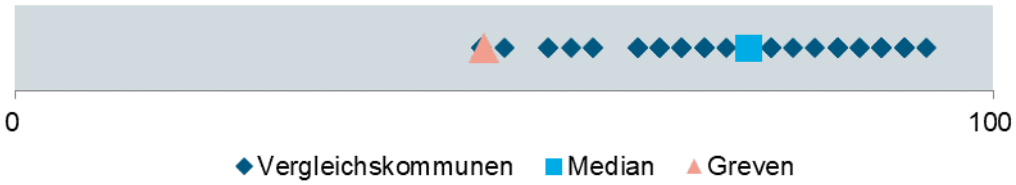
6.6 Organisation

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

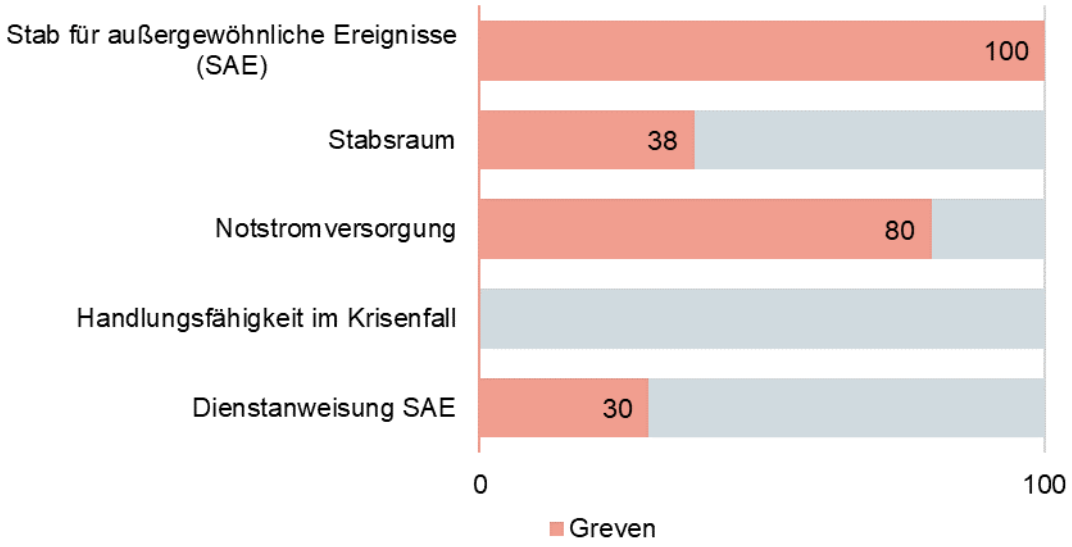


In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 75 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 Greven hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar und gewährleistet darüber hinaus eine Drei-Schicht-Fähigkeit. Der SAE der Stadt Greven ist somit insgesamt organisatorisch und personell 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 Greven** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet, der jederzeit alarmierbar und handlungsfähig ist. Die Einrichtung erfolgte auf Grundlage des genannten Erlasses und orientierte sich inhaltlich an den dort definierten Anforderungen. Der SAE ist organisatorisch in die Verwaltungsstruktur eingebunden.

Die personelle Struktur des SAE umfasst die Funktionen:

Leitung des SAE,

Ständige Mitglieder des Verwaltungstabes (SMS),

Ereignisspezifische Mitglieder des SAE (EMS),

Koordinierungsgruppe Verwaltungsstab (KGS),

Zuständiger für Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA).

Die Zuständigkeiten sind klar geregelt und schriftlich festgehalten. Jedem Mitglied des SAE sind die Aufgabenbereiche zugewiesen und bekannt. Interne Abläufe sowie Kommunikationswege wurden abgestimmt, um eine koordinierte Bearbeitung von außergewöhnlichen Einsatzlagen zu ermöglichen.

Die Alarmierung des SAE erfolgt mehrstufig und ist verbindlich geregelt:

- **Schritt 1:**
  Eine Meldung über ein potenziell außergewöhnliches Schadensereignis erfolgt an den Bürgermeister – durch die Kreisleitstelle, die Feuerwehr, sonstige Mitarbeitende oder externe Stellen.

- **Schritt 2:**
  Der Bürgermeister hält Rücksprache mit der Fachbereichsleitung 2 sowie ggf. weiteren Mitarbeitenden zur Einschätzung der Lage und zur Entscheidung über die Einberufung des SAE. Die Einberufung erfolgt durch den Bürgermeister / die Bürgermeisterin oder deren Stellvertretung.

- **Schritt 3:**
  Die Alarmierung der SAE-Mitglieder, einschließlich deren Vertretungen, erfolgt automatisiert durch die Fachbereichsleitung 2 oder auf deren Veranlassung. Im Falle eines spezifischen Schadensereignisses wird zusätzlich zur Leitung der Koordinierungsgruppe (KGS) auch entschieden, ob ereignisspezifische Mitglieder alarmiert werden müssen.

- **Schritt 4:**
  Die Abberufung des SAE erfolgt durch den Bürgermeister oder deren Stellvertretung.

Dieser strukturierte Alarmierungsprozess gewährleistet eine zügige, zielgerichtete Reaktion auf außergewöhnliche Ereignisse und ist allen Beteiligten bekannt.

Zur Sicherstellung der dauerhaften Einsatzfähigkeit wurde für jede Funktion eine Drei-Schicht-Fähigkeit eingerichtet. Es wurden jeweils mindestens zwei geschulte und einsatzbereite Personen benannt. Damit ist die Handlungsfähigkeit des SAE auch bei lang andauernden oder sich zuspitzenden Lagen sichergestellt.

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen wurden entsprechend den Vorgaben des Krisenstabserlasses konkretisiert. Die Besetzung erfolgt größtenteils aus dem bestehenden Verwaltungsapparat, sodass alle Beteiligten mit den kommunalen Abläufen vertraut sind und über die nötige Entscheidungskompetenz verfügen.

6.6.2 Stabsraum

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hält mehrere SAE-Räume an geeigneten Standorten vor, verfügt jedoch über keine einheitlich geregelte Zugangskontrolle, kein formelles Schlüsselkonzept und eine nur eingeschränkte analoge Ausstattung.

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 Greven** hält an drei Standorten im Stadtgebiet potenzielle Einsatzräume für den SAE vor. Alle Räumlichkeiten befinden sich in hochwassergeschützten, überschwemmungssicheren Lagen und liegen in unmittelbarer Nähe zueinander, sodass eine koordinierte Zusammenarbeit grundsätzlich möglich ist.

Die Gebäude sind während der regulären Dienstzeiten zugangsgeschützt. Außerhalb dieser Zeiten ist der Zutritt teilweise über ein Schlüsselsystem möglich. SAE-Mitglieder verfügen über Schlüssel zum Rathaus, jedoch existiert bislang kein formelles Schlüsselkonzept, welches die Zugangsberechtigung regelt. Für die Feuerwache und den Technischen Betrieben Greven ist der Zugang auf wenige Personen (z. B. Fachbereichsleitung, Feuerwehrleitung) beschränkt, was im Einsatzfall potenziell zu Einschränkungen führen kann. Ein gesicherter Schutz der Räume vor unbefugtem Zutritt - etwa durch Zugangskontrollen oder Sicherheitsdienste - besteht derzeit nicht kontinuierlich.

Eine zentrale Festlegung, innerhalb welcher Zeit der SAE-Raum einsatzbereit hergerichtet sein muss, gibt es derzeit nicht. Aus Sicht der Stadt Greven besteht jedoch der Anspruch, den SAE-Raum innerhalb von zwei Stunden einzurichten. Die Verantwortung für die Einsatzbereitschaft liegt bei der Koordinierungsgruppe Stab (KGS). Eine praktische Erprobung der Raumherstellung im Rahmen eines realen Einsatzes ist für das erste Quartal 2026 geplant.

Der Fraktionsraum im Rathaus bietet ausreichend Platz für die ständigen Mitglieder des Stabes. Eine Nutzung durch größere Gruppen (z. B. unter Einbindung ereignisspezifischer Mitglieder) ist jedoch nur bedingt möglich. Redundante Räume stehen zwar grundsätzlich zur Verfügung, eine organisatorisch vorbereitete Umschaltlösung - wie z. B. ein fester Zweitraum - ist jedoch noch nicht definiert. Ebenso fehlt eine Dokumentation zu Raumvorbereitung und -betrieb.

Im Hinblick auf die digitale Ausstattung sind die ständigen Mitglieder (SMS) mit mobilen Endgeräten wie iPads und Diensthandys ausgestattet. Darüber hinaus stehen drei Laptops für den temporären Einsatz ereignisspezifischer Mitglieder (EMS) zur Verfügung. Diese Geräte werden durch die IT-Abteilung technisch betreut. Eine formale Regelung zur Wartungsverantwortung (z. B. durch IT oder KGS) liegt jedoch nicht vor.

Für den analogen Betrieb im Krisenfall bestehen aktuell nur eingeschränkte Voraussetzungen. Es fehlen standardisierte Vorräte an Arbeitsmaterialien (z. B. Schreibutensilien, Flipcharts, Moderationsmaterialien), eine regelmäßige Kontrolle oder Bestückung erfolgt bislang nicht. Während des Prüfungszeitraumes hat die Stadt Greven eigenständig Maßnahmen zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des SAE entwickelt sowie entsprechende Aufgaben definiert und verteilt. Damit hat die Stadt frühzeitig organisatorische Vorkehrungen getroffen, die die Voraussetzungen für einen funktionsfähigen analogen Betrieb im Krisenfall verbessern. Die Ergebnisse trägt die Stadt Greven im ersten Quartal 2026 zusammen.

Zudem hat die Stadt Greven eine Notstromversorgung für das Rathaus sichergestellt. Kommunikationsmittel wie Funkgeräte und Satellitentelefone stehen der Stadt Greven zur Verfügung. Die Heizungsanlage im Rathaus wird außerhalb der Dienstzeiten automatisch heruntergefahren; eine klare Regelung zur Inbetriebnahme im Bedarfsfall existiert nicht.

Aus Sicht der gpaNRW hat die Stadt Greven die räumlichen Voraussetzungen für den SAE in wesentliche Grundlagen geschaffen. Gleichzeitig zeigt sich in mehreren Bereichen noch Handlungsbedarf, insbesondere hinsichtlich Zugangssicherung, Dokumentation, Raumorganisation sowie analoger Ausstattung und klarer Einsatzvorgaben.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte die Einsatzbereitschaft der SAE-Räume durch klare Zugangsregelungen, eine standardisierte Ausstattung und eine verbindliche Dokumentation zur Raumnutzung organisatorisch absichern.

6.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven stellt die Notstromversorgung wichtiger städtischer Einrichtungen sicher und führt Wartungen sowie Funktionstests regelmäßig durch. Allerdings bezieht die Stadt Greven nicht alle städtischen Gebäude in ihre Funktionstests ein.

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

Die **Stadt Greven** hat für die Notstromversorgung wichtige städtische Einrichtungen wie Rathaus, Feuer- und Rettungswache sowie Gerätehäuser definiert. Das Rathaus verfügt bereits über eine verlässliche Notstromversorgung durch eine Netzersatzanlage (NEA). Weitere städtische Gebäude, wie die Feuer- und Rettungswache, sind ebenfalls mit einer NEA ausgestattet. Zusätzlich plant die Stadt, künftig zwei Schulmensen mit Notstrom zu versorgen, um die Versorgungssicherheit weiter zu erhöhen. Die SAE-Räume sind sowohl mit Notstromaggregaten als auch mit Netzersatzanlagen umfassend ausgestattet, sodass ihre Funktionsfähigkeit auch bei Stromausfällen gewährleistet ist. Es finden jährliche Funktionsprüfungen der Notstromversorgung unter Volllast statt. Die Stadt hat einen schriftlichen Vertrag mit einer örtlichen Tankstelle zur Belieferung mit Dieselkraftstoff abgeschlossen und verwendet eine Berechnungsformel für einen 72-stündigen Brennstoffvorrat. Da weder die Stadt noch die Feuerwehr eigene Tankstellen besitzen, erfolgt die Kraftstoffversorgung durch externe Lieferanten, die die Notstromaggregate direkt vor Ort betanken. Die Technischen Betriebe Greven übernehmen die Wartung und führen die empfohlenen Funktionstests regelmäßig durch, um die Betriebsbereitschaft sicherzustellen. Übungen unter realen Notstrombedingungen finden regelmäßig statt, um die Notstromversorgung zu prüfen. Das Rathaus und die Feuer- und Rettungswache sind so ausgelegt, dass ein Vollbetrieb unter Notstrom möglich ist.

Die gpaNRW sieht hier Optimierungsbedarf, insbesondere bei der planmäßigen Durchführung von Notstromübungen, um die Versorgungssicherheit aller städtischen Gebäuden im Stadtgebiet weiter zu verbessern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte die Durchführung der Notstrom-Funktionstests künftig auch auf weiteren städtischen Gebäuden verbindlich festlegen und schriftlich dokumentieren.

6.6.4 Handlungsfähigkeit im Krisenfall

- **Feststellung**
  Die Stadt Greven hat bislang keine prioritären Verwaltungsleistungen benannt, die im Krisenfall zwingend aufrechterhalten werden müssen. Eine strukturierte Planung zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit zentraler Verwaltungsbereiche fehlt.

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 Greven** hat bislang keine Festlegung getroffen, welche kommunalen Leistungen im Krisenfall zwingend aufrechterhalten werden müssen. Eine Definition der kritischen Verwaltungsbereiche, die im Sinne der Daseinsvorsorge auch unter Krisenbedingungen arbeitsfähig bleiben sollen, liegt derzeit nicht vor. Ebenso hat die Stadt Greven bislang keine notwendigen personellen, technischen oder organisatorischen Ressourcen benannt, um diese Aufgaben im Ereignisfall verlässlich sicherzustellen. Die Stadt plant, diese grundlegende Frage im Rahmen eines künftigen Business Continuity Managements (BCM) zu bearbeiten. Konkrete Zwischenschritte, Dokumentationen oder erste Bewertungen lagen zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht vor. Auch eine Kommunikation gegenüber den Fachämtern, welche Leistungen vorrangig aufrechterhalten werden müssen, ist bislang nicht erfolgt. Damit besteht das Risiko, dass die Verwaltung in einer akuten Krisenlage nicht zielgerichtet handlungsfähig ist und zentrale Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge ausfallen könnten. Siehe hierzu auch die Ausführungen im Teilbericht 4 POIT, Kapitel 4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen.

- **Empfehlung**
  Die gpaNRW empfiehlt der Stadt Greven, im Rahmen ihres Business Continuity Managements zeitnah zu definieren, welche kommunalen Leistungen in Krisensituationen unbedingt verfügbar bleiben müssen. Für diese Leistungen sollten konkrete personelle und technische Ressourcen festgelegt sowie interne Zuständigkeiten und externe Ansprechpartner verbindlich dokumentiert werden.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

- **Feststellung**
  Die Stadt Greven hat eine gute Dienstanweisung für den SAE erlassen. Die Leitung des SAE liegt beim Hauptverwaltungsbeamten.

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 Greven** hat im März 2025 eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) erlassen. Die Dienstanweisung erfüllt aus Sicht der gpaNRW die im Krisenstabserlass NRW benannten Mindestinhalte vollständig und konkret. Hierzu zählen unter anderem die Einberufung des SAE, die personelle Besetzung, die Alarmierung über eine App sowie die Erreichbarkeit der Funktionsträger. Zudem beschreibt die Stadt das Vorhalten geeigneter Kommunikationsmittel und regelt die räumliche Unterbringung im Rathaus. Auch die Aufgaben

der Stabsfunktionen – wie Lageführung, Einsatzmittel, Betreuung und Kommunikation – sind klar benannt und den jeweiligen Personen zugewiesen.

Die Zuständigkeiten innerhalb des SAE sind formal geregelt: Die Leitung übernimmt der Hauptverwaltungsbeamte, vertreten durch den Beigeordneten sowie nachrangig durch den Kämmerer. Aus Sicht der gpaNRW ist die direkte Leitung des SAE durch den Bürgermeister jedoch kritisch zu bewerten. In Krisensituationen ist der Bürgermeister zentrale Ansprechperson für die Bevölkerung, die Medien und politische Gremien. Eine gleichzeitige operative Leitung des SAE kann die zeitlich zur Verfügung stehenden Ressourcen überschreiten und seine Rolle als kommunikative Schnittstelle der Stadt beeinträchtigen. Aus funktionaler Sicht wäre es zielführender, die operative Leitung des SAE einer anderen fachlich qualifizierten Führungskraft innerhalb der Verwaltung zu übertragen.

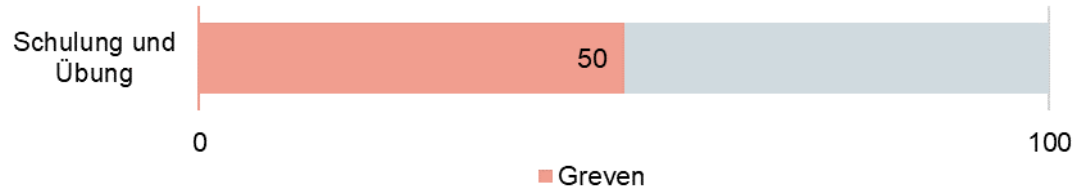
Die internen Abläufe im Krisenfall sind grundsätzlich praxistauglich beschrieben, allerdings bestehen in organisatorischen Aspekten noch Verbesserungspotenziale. So sind die Mitglieder des SAE bislang nicht mit Dienstausweisen ausgestattet, wodurch eine eindeutige Identifikation im Einsatzfall erschwert wird. Eine frühere Absprache zur Verpflegung der SAE-Mitglieder ist entfallen; die Nutzung vorhandener Küchen wurde bislang nicht verbindlich geregelt. Auch eine zeitliche Vorgabe, innerhalb welcher Frist der SAE nach Alarmierung einsatzbereit sein muss, fehlt derzeit. Die Verwaltung führt hierzu aus, dass die Koordinierungsstelle des Stabes (KGS) zurzeit beauftragt sei, Lösungen zu erarbeiten.

→ **Empfehlung**
Die gpaNRW empfiehlt, die operative Leitung des SAE nicht durch den Hauptverwaltungsbeamten wahrnehmen zu lassen, sondern diese Aufgabe einer fachlich qualifizierten Führungskraft innerhalb der Verwaltung zu übertragen, um die strategische Gesamtverantwortung des Hauptverwaltungsbeamten zu stärken.

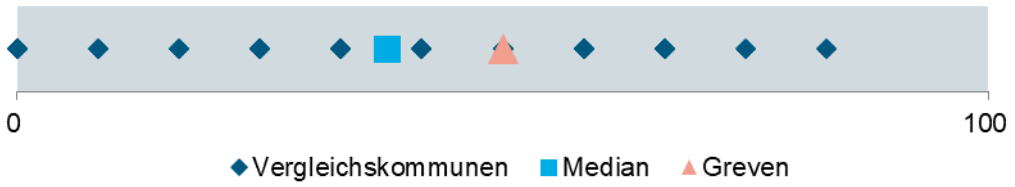
6.7 Schulung und Übung

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

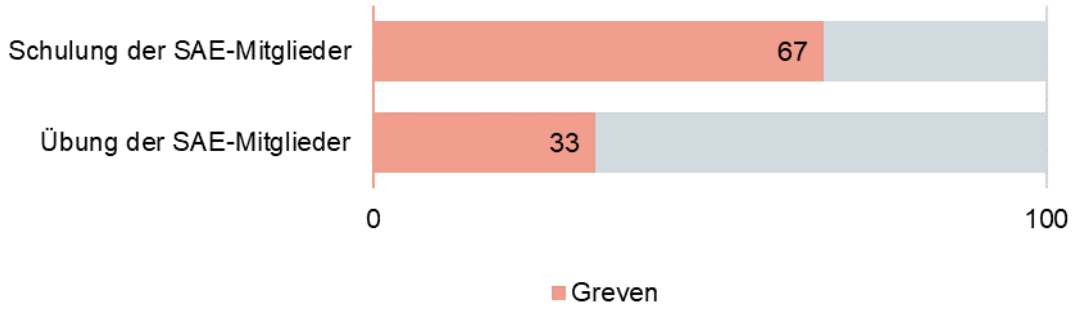


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Einweisung der SAE-Mitglieder getroffen. Inhalte und Häufigkeit von Schulungen sind ebenfalls bislang nicht festgelegt.

Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.

Die **Stadt Greven** hat derzeit keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zu den Inhalten der Schulungen für ihre SAE-Mitglieder festgelegt. In der Praxis führt die Stadt regelmäßig Probealarme über eine App durch, um die zuverlässige Alarmierung aller Mitglieder sicherzustellen.

Erste umfassende interne Schulungen der SAE-Mitglieder fanden im Januar 2025 und im November 2025 statt, an der alle Mitglieder des SAE teilgenommen haben. Die Termine werden durch eine fachlich qualifizierte Führungskraft der Feuerwehr, die zugleich als Mitarbeiter eines einschlägigen Fachinstituts tätig ist, begleitet und fachlich angeleitet. Einzelne SAE-Mitglieder,

wie die SAE-Leitung, haben in den letzten Jahren zudem an themen- oder anlassbezogenen Informationsveranstaltungen teilgenommen.

Aus Sicht der gpaNRW wäre es empfehlenswert, verbindliche Schulungsinhalte und -häufigkeiten zu etablieren und die SAE-Mitglieder nach einem festen Turnus zu schulen. Dadurch würde die Einsatzfähigkeit und Sicherheit im Krisenfall deutlich gestärkt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte verbindlich regeln, wie und in welchem Umfang die Mitglieder des SAE geschult und regelmäßig fortgebildet werden, um deren Einsatzfähigkeit im Krisenfall sicherzustellen.

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und Durchführung von Übungen mit dem SAE getroffen. Zwar wurden einzelne Übungen durchgeführt, eine systematische Planung und regelmäßige Einbindung externer Akteure erfolgen jedoch nicht.

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 Greven** hat eine erste praktische Übung mit ihrem SAE im November 2025 durchgeführt. Die Verwaltung führt hierzu aus, dass eine weitere Übung und eine dritte Übung im ersten Halbjahr 2026 geplant sind Gemeinsame Übungen mit dem Kreis, benachbarten Kommunen oder weiteren externen Partnern außerhalb akuter Krisensituationen finden derzeit nicht statt.

In Krisensituationen müssen die Beteiligten unter Stress schnell und sicher handeln. Übungen ermöglichen es, verschiedene Szenarien ohne Druck durchzuspielen, damit die SAE-Mitglieder Routinen entwickeln können. Darüber hinaus bringt jede Übung Erkenntnisse darüber, wo es noch Optimierungsbedarf gibt.

Vor allem vor dem Hintergrund, dass ein SAE in der Regel aus Personen besteht, die im Alltag nicht regelmäßig zusammenarbeiten, dienen Übungen dazu, das Verständnis für andere fachfremde Bereiche zu entwickeln. Das kann eine effizientere Zusammenarbeit fördern und sicherstellen, dass alle Mitglieder des SAE gut vorbereitet und sowohl theoretisch als auch praktisch handlungssicher in Krisensituationen sind.

Aus Sicht der gpaNRW sind die Integration von theoretischen Schulungsmodulen und praxisorientierten Übungen wichtig für eine effektive Handlungs- und Reaktionsfähigkeit des SAE. Übungen sollen kein Selbstzweck sein und nicht zwangsläufig bestätigen, dass alle organisatorischen, technischen und personellen Vorkehrungen problemlos funktionieren.

Vielmehr sollen Übungen dazu dienen, die Fähigkeit des SAE in seiner Gesamtheit regelmäßig einer Standortbestimmung zu unterziehen. Daraus erkennbare Schwachstellen sind wichtige Steuerungsgrundlagen zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements.

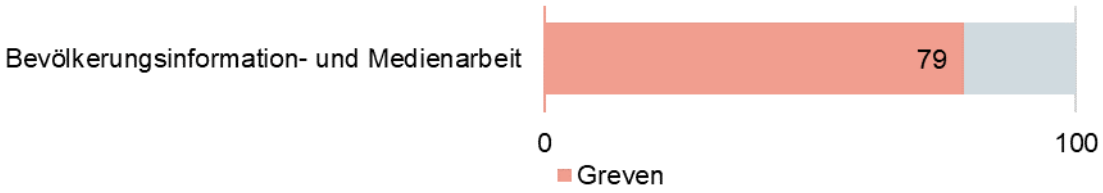
Darüber hinaus dienen Übungen auch dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen der SAE weiter auszubauen und zu festigen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte regelmäßige Übungen mit dem SAE sowie externen Partnern verbindlich festlegen und durchführen.

6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

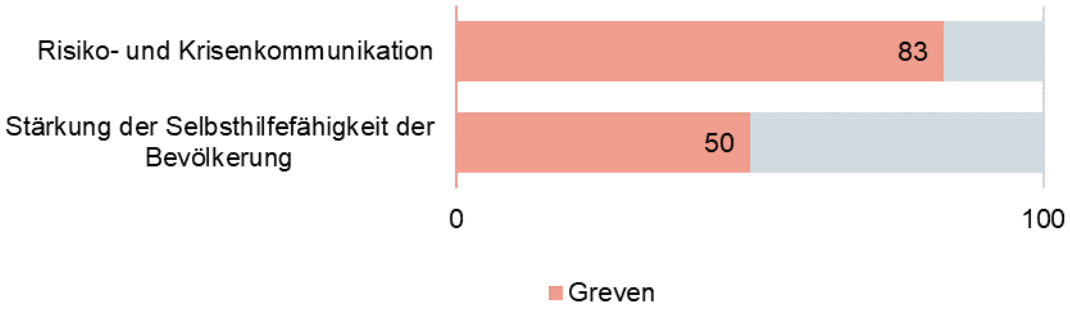
Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen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

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



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

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



6.8.1 Krisenkommunikation

→ **Feststellung**
Die Stabsdienstordnung der Stadt Greven regelt die Aufgaben und Zuständigkeiten umfassend und sorgt so für eine koordinierte Krisenkommunikation. Verbindliche Kommunikations-Checklisten und szenarienbasierte Vorlagen fehlen jedoch bislang.

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 Greven** nutzt außerhalb akuter Krisensituationen verschiedene Kommunikationskanäle wie soziale Medien, die städtische Homepage und eine Bürgerhotline, um Bürgerinnen und Bürger zu informieren. Die interne Kommunikation erfolgt über die Pressestelle, die zugleich die Aufgaben der Bürger- und Medienarbeit (BuMA) übernimmt.

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation in außergewöhnlichen Ereignissen sind in der Dienstanweisung festgehalten. Demnach ist die SAE-Leitung für die Kommunikation mit Behörden verantwortlich, während die BuMA die Presse- und Bürgerkommunikation koordiniert und betreut. Die BuMA wertet zudem Medieninformationen aus und leitet Erkenntnisse an den Stabsbereich „Lage und Dokumentation“ weiter.

Die BuMA kann bei Bedarf die Einrichtung und den Betrieb eines Bürgertelefons veranlassen. Die Personalbesetzung erfolgt lageabhängig. Derzeit sichert ein Drei-Schicht-System eine durchgehende Betreuung der Kommunikationskanäle.

Die Stadt Greven hat festgelegt, dass Veröffentlichungen mit dem SAE sowie dem Bürgermeister abgestimmt werden müssen, um eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten. Allerdings fehlen bisher szenarienbasierte Kommunikationsvorlagen oder Checklisten, die eine schnelle und abgestimmte Informationsweitergabe erleichtern würden. Dies kann im Krisenfall die Kommunikation erschweren. Hierzu führt die Stadt Greven aus, dass Checklisten und Bandansagen für das Bürgertelefon zurzeit von der Bevölkerungs- und Medienarbeit (BuMA) im Hause erstellt werden. Eine Fertigstellung ist für das erste Halbjahr 2026 vorgesehen.

Für akute Krisenereignisse kann die Stadt Greven auf verschiedene Warnsysteme zurückgreifen, darunter fünf fest installierte und drei mobile Sirenen der Feuerwehr. Die Stadt prüft zurzeit für die digitale Alarmierung diverse Applikationen.

Alternativ stehen der Stadt Greven für den Fall eines Ausfalls Lautsprecherdurchsagen und Sirenen zur Verfügung.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte verbindliche Kommunikations-Checklisten und vorgefertigte Szenarienvorlagen entwickeln, um die Effizienz und Abstimmung der Krisenkommunikation weiter zu verbessern.

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven informiert die Bevölkerung derzeit vor allem über die städtische Homepage, nutzt aber insgesamt nur wenige weitere Kommunikationskanäle.

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

Die **Stadt Greven** informiert die Bevölkerung derzeit vor allem über die städtische Homepage zu bestehenden Risiken und Krisenvorsorge. Informationen vom Kreis und anderen Behörden werden ebenfalls veröffentlicht, jedoch bisher eher sporadisch. Ein vom Kreis erstellter Alarmplan liegt in Form eines Flyers vor. Eine stärkere Integration verschiedener Kommunikationskanäle wie soziale Medien, Flyer und Presseartikel hält die gpaNRW für sinnvoll, um unterschiedliche Bevölkerungsgruppen gezielter zu erreichen und für Risiken besser zu sensibilisieren.

Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, neben der reinen Vermittlung von Risiken auch konkrete Handlungsempfehlungen zu geben. So kann die Stadt die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung fördern und präventiv dafür sorgen, dass ein Teil der Bevölkerung besser auf Krisen vorbereitet ist. Dadurch würde die Stadt im Ernstfall entlastet, da weniger Menschen auf öffentliche Hilfe angewiesen wären.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Greven sollte ihre Informationskanäle erweitern und zusätzlich analoge sowie digitale Kanäle nutzen, um die Bevölkerung breiter und wirkungsvoller über Risiken und Selbsthilfemaßnahmen zu informieren.

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 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ **Feststellung**
Die Stadt Greven führt nach außergewöhnlichen Ereignissen zwar Nachbesprechungen durch, verzichtet aber auf eine systematische, strukturierte Evaluation und zentrale Dokumentation.

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 Greven** führt derzeit keine systematische Evaluation der internen Abläufe nach außergewöhnlichen Ereignissen oder Übungen durch. Nach besonderen Vorkommnissen, wie beispielsweise Hochwassereignissen, findet zwar eine Nachbesprechung mit den ständigen und erweiterten Mitgliedern des SAE statt. Die Ergebnisse werden schriftlich dokumentiert und per E-Mail an den SAE, den Beigeordneten sowie den Bürgermeister versendet. Eine zentrale Ablage oder formale Dokumentationsstruktur existiert jedoch nicht.

Die Erkenntnisse aus der Nachbereitung fließen in die konzeptionelle Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements ein. Hierzu zählen Anpassungen der Dienstanweisungen sowie technische Verbesserungen. Auch werden bestehende Pläne entsprechend ergänzt und aktualisiert. Die Stadt setzt die daraus resultierenden organisatorischen und technischen Maßnahmen in der Regel kurzfristig um.

Viele Kommunen kehren nach überstandenen Krisenlagen schnell in den Alltagsbetrieb zurück, ohne die gewonnenen Erkenntnisse systematisch aufzuarbeiten. Dabei ist eine strukturierte Nachbereitung entscheidend, um aus den Erfahrungen einer Krisensituation zu lernen und das Krisenmanagement nachhaltig zu verbessern. Die Bewältigung einer Krise allein reicht nicht aus – auch die konsequente Nachbereitung und Evaluation sind erforderlich, um die Strukturen und Abläufe im Krisenmanagement kontinuierlich anzupassen.

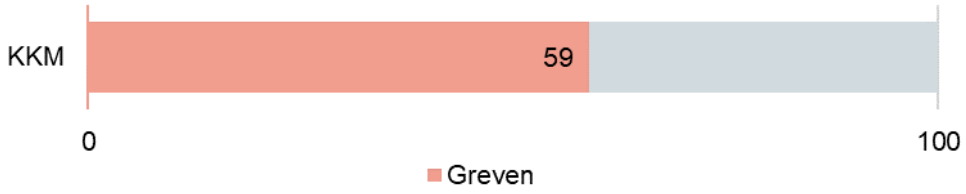
Aus Sicht der gpaNRW ist die regelmäßige und systematische Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen daher von großer Bedeutung. Sie ermöglicht eine Bewertung der Wirksamkeit und Effektivität der getroffenen Maßnahmen und unterstützt die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten.

Empfehlung
Die Stadt Greven sollte ein einheitliches Nachbereitungsverfahren mit standardisierten Evaluationsinstrumenten einführen und die Ergebnisse zentral dokumentieren, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.

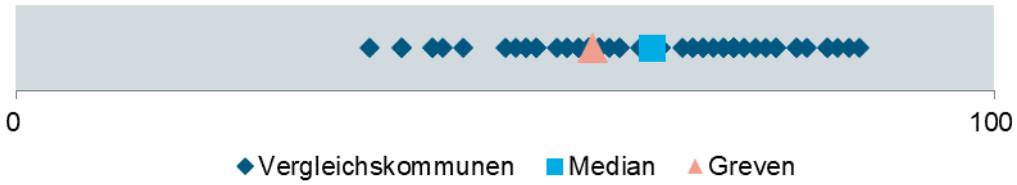
6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

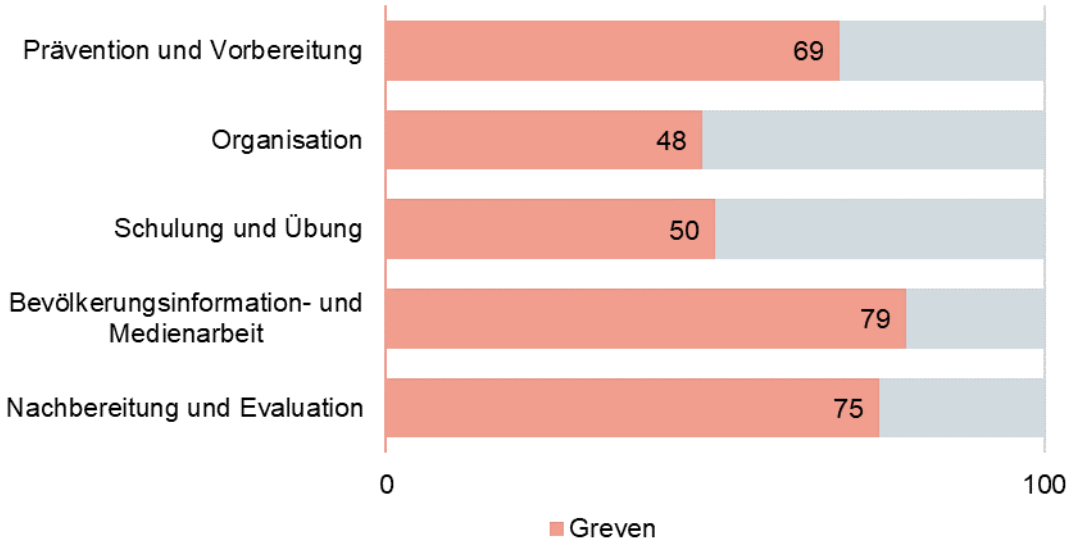


In den interkommunalen Vergleich sind 47 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 65 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Greven ermittelt Risiken bereichsbezogen, wendet jedoch kein einheitlich strukturiertes Verfahren mit vollständiger Dokumentation an.	150	E1	Die Stadt Greven sollte eine systematische, bereichsübergreifende Risikoanalyse einführen, regelmäßig aktualisieren und vollständig dokumentieren.	151
Vorplanung					
F2	Die Stadt Greven hat für Hochwasserereignisse und IT-Ausfälle erste Krisenpläne entwickelt, aber keine formale Abstimmung mit dem Kreis Steinfurt etabliert.	151	E2	Die Stadt sollte Zuständigkeiten verschriftlichen und eine verbindliche Abstimmung mit dem Kreis zu Krisenstrukturen vornehmen.	152
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Greven hat bislang keine Vorkehrungen oder Regelungen zur Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende getroffen.	152	E3	Die Stadt Greven sollte ein Verfahren entwickeln, um Spontanhelfende im Ereignisfall gezielt, koordiniert und nachvollziehbar einzubinden.	153
Stabsraum					
F4	Die Stadt Greven hält mehrere SAE-Räume an geeigneten Standorten vor, verfügt jedoch über keine einheitlich geregelte Zugangskontrolle, kein formelles Schlüsselkonzept und eine nur eingeschränkte analoge Ausstattung.	155	E4	Die Stadt Greven sollte die Einsatzbereitschaft der SAE-Räume durch klare Zugangsregelungen, eine standardisierte Ausstattung und eine verbindliche Dokumentation zur Raumnutzung organisatorisch absichern.	157
Notstromversorgung					
F5	Die Stadt Greven stellt die Notstromversorgung wichtiger städtischer Einrichtungen sicher und führt Wartungen sowie Funktionstests regelmäßig durch. Allerdings bezieht die Stadt Greven nicht alle städtischen Gebäude in ihre Funktionstests ein.	157	E5	Die Stadt Greven sollte die Durchführung der Notstrom-Funktionstests künftig auch auf weiteren städtischen Gebäuden verbindlich festlegen und schriftlich dokumentieren.	157

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Handlungsfähigkeit im Krisenfall					
F6	Die Stadt Greven hat bislang keine prioritären Verwaltungsleistungen benannt, die im Krisenfall zwingend aufrechterhalten werden müssen. Eine strukturierte Planung zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit zentraler Verwaltungsbereiche fehlt.	158	E6	Die gpaNRW empfiehlt der Stadt Greven, im Rahmen ihres Business Continuity Managements zeitnah zu definieren, welche kommunalen Leistungen in Krisensituationen unbedingt verfügbar bleiben müssen. Für diese Leistungen sollten konkrete personelle und technische Ressourcen festgelegt sowie interne Zuständigkeiten und externe Ansprechpartner verbindlich dokumentiert werden.	158
Dienstanweisung SAE					
F7	Die Stadt Greven hat eine gute Dienstanweisung für den SAE erlassen. Die Leitung des SAE liegt beim Hauptverwaltungsbeamten.	158	E7	Die gpaNRW empfiehlt, die operative Leitung des SAE nicht durch den Hauptverwaltungsbeamten wahrnehmen zu lassen, sondern diese Aufgabe einer fachlich qualifizierten Führungskraft innerhalb der Verwaltung zu übertragen, um die strategische Gesamtverantwortung des Hauptverwaltungsbeamten zu stärken.	159
Schulung der SAE-Mitglieder					
F8	Die Stadt Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Einweisung der SAE-Mitglieder getroffen. Inhalte und Häufigkeit von Schulungen sind ebenfalls bislang nicht festgelegt.	160	E8	Die Stadt Greven sollte verbindlich regeln, wie und in welchem Umfang die Mitglieder des SAE geschult und regelmäßig fortgebildet werden, um deren Einsatzfähigkeit im Krisenfall sicherzustellen.	161
Übung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Greven hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und Durchführung von Übungen mit dem SAE getroffen. Zwar wurden einzelne Übungen durchgeführt, eine systematische Planung und regelmäßige Einbindung externer Akteure erfolgen jedoch nicht.	161	E9	Die Stadt Greven sollte regelmäßige Übungen mit dem SAE sowie externen Partnern verbindlich festlegen und durchführen.	162
Krisenkommunikation					
F10	Die Stabsdienstordnung der Stadt Greven regelt die Aufgaben und Zuständigkeiten umfassend und sorgt so für eine koordinierte Krisenkommunikation. Verbindliche Kommunikations-Checklisten und szenarienbasierte Vorlagen fehlen jedoch bislang.	163	E10	Die Stadt Greven sollte verbindliche Kommunikations-Checklisten und vorgefertigte Szenarienvorlagen entwickeln, um die Effizienz und Abstimmung der Krisenkommunikation weiter zu verbessern.	163
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F11	Die Stadt Greven informiert die Bevölkerung derzeit vor allem über die städtische Homepage, nutzt aber insgesamt nur wenige weitere Kommunikationskanäle.	164	E11	Die Stadt Greven sollte ihre Informationskanäle erweitern und zusätzlich analoge sowie digitale Kanäle nutzen, um die Bevölkerung breiter und wirkungsvoller über Risiken und Selbsthilfemaßnahmen zu informieren.	164

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F12	Die Stadt Greven führt nach außergewöhnlichen Ereignissen zwar Nachbesprechungen durch, verzichtet aber auf eine systematische, strukturierte Evaluation und zentrale Dokumentation.	165	E12	Die Stadt Greven sollte ein einheitliches Nachbereitungsverfahren mit standardisierten Evaluationsinstrumenten einführen und die Ergebnisse zentral dokumentieren, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.	166

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