

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Kamen 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Kamen	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	8
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	9
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	10
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	10
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.4 Prüfungsablauf	12
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	14
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Kamen	22
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	22
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	23
1. Finanzen	33
1.1 Managementübersicht	33
1.2 Aufbau des Teilberichtes	34
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	34
1.4 Haushaltssituation	35
1.4.1 Haushaltsstatus	35
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	36
1.4.3 Eigenkapital	39
1.4.4 Verbindlichkeiten	41
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	42
1.5 Haushaltssteuerung	43
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	43
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	44
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	47
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	54

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	58
2.1	Managementübersicht	58
2.2	Aufbau des Teilberichtes	59
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	59
2.4	Zahlungsabwicklung	60
2.4.1	Aufwendungen	60
2.4.2	Einzahlungen	62
2.4.3	Prozessbetrachtungen	68
2.5	Vollstreckung	71
2.5.1	Aufwendungen	72
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	72
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	79
3.	Gremienarbeit	81
3.1	Managementübersicht	81
3.2	Aufbau des Teilberichtes	82
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	82
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	83
3.5	Sitzungsmanagement	86
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	89
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	90
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	92
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	95
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	98
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	101
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	104
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	105
4.1	Managementübersicht	105
4.2	Aufbau des Teilberichtes	106
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	106
4.4	Orientierungsrahmen	107
4.4.1	Personal	108
4.4.2	Organisation	114
4.4.3	Informationstechnik	119
4.5	Personalressourcen	124
4.5.1	Personalquoten	125
4.5.2	Stellenbesetzung	129
4.5.3	Altersstruktur	130
4.5.4	Querschnittsaufgaben	131
4.6	Digitalisierungsniveau	132
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	136

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	139
5.	Kommunales Krisenmanagement	142
5.1	Managementübersicht	142
5.2	Aufbau des Teilberichtes	143
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	143
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	144
5.5	Prävention und Vorbereitung	145
5.5.1	Erkennen von Risiken	146
5.5.2	Vorplanung	147
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	149
5.6	Organisation	150
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	151
5.6.2	Stabsraum	152
5.6.3	Notstromversorgung	153
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	154
5.6.5	Dienstanweisung SAE	156
5.7	Schulung und Übung	158
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	159
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	159
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	160
5.8.1	Krisenkommunikation	161
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	162
5.9	Nachbereitung und Evaluation	163
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	164
5.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	166
6.	Hilfe zur Erziehung	170
6.1	Managementübersicht	170
6.2	Aufbau des Teilberichtes	171
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	171
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	172
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	172
6.4.2	Falldichte HzE	174
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	178
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	180
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	181
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	183
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	183
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	184
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	185
6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	186

6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	188
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	188
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung	191
6.6.3	Controlling	194
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	195
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	203
	Kontakt	208

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Kamen

0.1.1 Managementübersicht

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

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

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

Die **Haushaltsituation** der Stadt Kamen hat sich in den letzten Jahren verschlechtert. Bis 2021 befand sich die Stadt Kamen in der Haushaltssicherung und war damit nur eingeschränkt handlungsfähig. Nach einer positiven Entwicklung zwischen 2019 bis 2022 sind die Ergebnisse seitdem rückläufig. Für die kommenden Jahre sind durchweg Defizite geplant.

Im Vergleich zu anderen Städten ist die **Eigenkapitalausstattung** niedrig. 75% der Vergleichskommunen haben eine höhere Eigenkapitalquote 1. Zwar konnte die Stadt durch außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG und Konsolidierungsbemühungen im Prüfungszeitraum eine Verbesserung erreichen, insgesamt bleibt der aktuelle Trend jedoch negativ. Auch für die kommenden Jahre wird mit weiteren Fehlbeträgen gerechnet.

Durch die Altschuldenhilfe des Landes konnte das Eigenkapital einmal gestärkt werden und die Gesamtverbindlichkeiten reduziert werden. Dennoch sind die **Gesamtverbindlichkeiten** höher als in rd. drei Viertel der Vergleichskommunen. Auch künftig wird mit einer weiteren Verschuldung gerechnet. Insgesamt besteht ein deutlicher Bedarf, den Haushalt durch **Konsolidierungsmaßnahmen** zu stabilisieren.

Im Bereich der **Haushaltssteuerung** empfehlen wir für Wirtschaftlichkeitsberechnungen Mindeststandards festzulegen und für das Kredit- und Anlagemanagement die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie Zuständigkeiten schriftlich festzulegen.

Die Stadt Kamen hat bisher noch keine umfassende **Nachhaltigkeitsstrategie** entwickelt. Allerdings hat der Rat der Stadt am 19. März 2025 die Fortschreibung des integrierten Klimaschutzkonzeptes (ISEK) der Stadt Kamen beschlossen. Gegenüber dem ersten ISEK aus dem Jahr 2015 finden bei der Fortschreibung des ISEK sieben der siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals- kurz SDGs) Berücksichtigung und beschreiben somit konkrete Maßnahmen zum Erreichen von Nachhaltigkeit.

Die Aufwendungen für die **Zahlungsabwicklung** sind durchschnittlich und damit unauffällig. Beim Lastschriftenanteil und im Bereich der ungeklärten Ein- und Auszahlungen bestehen Optimierungspotentiale. Wir empfehlen eine Steigerung der SEPA-Lastschriftmandat anzustreben. In den Fachämtern sollten die Forderungen zudem unmittelbar zum Soll gestellt werden. Weiterhin empfehlen wir strategische Vorgaben beim E-Payment zu verschriftlichen. In der **Vollstreckung** arbeitet die Stadt insgesamt erfolgreich. Die Aufwendungen sind unterdurchschnittlich bei einer hohen Leistungsdichte. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen ist konstant und gleichzeitig unterdurchschnittlich. Dies bewerten wir positiv.

Die Prüfungsergebnisse der **Gremienarbeit** sind unauffällig. Die Zahl der Sitzungstermine ist im Zeitraum 2020-2024 deutlich gestiegen. Sie ist höher als in 75% der Vergleichskommunen. Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die Gremien liegen im Bereich des Medians und somit im üblichen Bereich. Die Fraktionszuwendungen erfüllen die formalen Voraussetzungen. Wir empfehlen mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für Fraktionen/Einzelratsmitglieder durchzuführen und zu dokumentieren.

In den Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** ist die Stadt Kamen insgesamt gut aufgestellt. Die Stadt Kamen wertet ihre Altersfluktuation mittel- und langfristig aus. Das Ausbildungsangebot ist vielfältig und bedarfsgerecht. Bei der Einstellung und beim Onboardingprozess gibt es ein standardisiertes Verfahren bzw. gute Strukturen. Im Bereich des Wissensmanagements sehen wir hingegen noch Verbesserungsmöglichkeiten. Die gpaNRW begrüßt, dass die Stadt Kamen hier bereits aktiv geworden ist und erste Schritte zu einer weiteren Verbesserung unternommen hat. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass immer mehr „Quereinsteiger“ erfahrene Beschäftigte ersetzen gewinnt das Thema Wissensmanagement weiter an Bedeutung. Auch mit dem geplanten Personalentwicklungskonzept ist die Stadt Kamen auf dem richtigen Weg. Wir empfehlen dies kurzfristig fertigzustellen und mit der Umsetzung erster Maßnahmen zu beginnen. Die Stadt Kamen hat zahlreiche und vielfältige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ergriffen. Dies ist in Zeiten des Fachkräftemangels sehr sinnvoll. Sie ist hier besser aufgestellt als viele Vergleichskommunen. Ein zentrales Prozessmanagement befindet sich noch im Aufbau. Dies sollte weiter vorangetrieben werden und entsprechende Ressourcen für diese wichtige Aufgabe bereitgestellt werden. Das Digitalisierungsniveau ist höher als in den Vergleichskommunen. Die Stadt Kamen hat sich hier eine sehr gute Position erarbeitet. Bei den betrachteten Beispielprozessen ist die Digitalisierung weit fortgeschritten. Wir empfehlen der Stadt Kamen diesen eingeschlagenen Weg konsequent fortzuführen.

Das kommunale **Krisenmanagement** bei der Stadt Kamen befindet sich im Aufbau. Ein Stab für außergewöhnliche Ereignisse ist eingerichtet. Das Rathaus und die Feuerwehrrhäuser sind mit Notstrom ertüchtigt. Wir empfehlen eine Risikobetrachtung im Sinne des kommunalen Krisenmanagements durchzuführen und die örtliche Politik über die Ergebnisse zu informieren. Die Stadt Kamen hat wie alle Kommunen die Aufgabe die Daseinsvorsorge auch für den Krisenfall sicherzustellen. In diesem Zusammenhang empfehlen wir die Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden im Stab für außergewöhnliche Ereignisse zu regeln und sicherzustellen.

Bei den **Hilfen zur Erziehung** lagen die Aufwendungen je Einwohner von 0 bis 21 Jahre über dem 3. Viertelwert. Mehr als 75% der Vergleichskommunen weisen geringere Aufwendungen aus. Auch die Hilfefälle je 1.000 Einwohner von 0 bis 21 Jahre lagen relativ konstant beim 3. Viertelwert. In Kamen gibt es somit höhere Fallzahlen als in anderen Kommunen dieser Größenordnung. Wir empfehlen daher regelmäßig Fallrevisionen durchzuführen – insbesondere bei der Heimerziehung und den jungen Volljährigen. Die Prüfung hat weiterhin ergeben, dass im

Prüfungszeitraum Kostenerstattungen nur zeitversetzt geltend gemacht wurden. Im Bereich des eingesetzten Personals gab es eine hohe Leistungskennzahl allerdings auch eine hohe Fluktuation. Wir empfehlen daher eine Personalbemessung durchzuführen und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Verfahrensstandards sollten verschriftlicht werden und Prozesse überprüft werden um sie effektiver auszurichten. Die Einhaltung der optimierten Prozesse sollte dann regelmäßig von den Leitungskräften überprüft werden.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

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

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

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

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

0.2.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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

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

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

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

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

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

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

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

Die Stadt Kamen hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 13. September 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 30. September 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die Stadt Kamen hat sich mit den Feststellungen und Empfehlungen im Nachgang zur überörtlichen Prüfung beschäftigt. Die Empfehlungen wurden von den Fachämtern geprüft und teilweise umgesetzt.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob

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.

die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

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

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

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Kamen hat die gpaNRW in der Zeit von Januar 2025 bis April 2026 durchgeführt.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Thomas Knuth
Finanzen	Martina Schneider
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martina Schneider
Gremienarbeit	Hermann Ptok
Personal, Organisation und IT	Julia de Jong
Kommunales Krisenmanagement	Tobias Fuß
Hilfe zur Erziehung	Marion Keppler

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert.

Die Vorstellung der Ergebnisse im Verwaltungsvorstand erfolgte am 21. April 2026.

Herne, den 02. Juli 2026

Im Auftrag

gez.

Manfred Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Thomas Knuth

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Kamen führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt geregelt. Es existieren noch keine verschriftlichten Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	E1	Die Stadt Kamen sollte die bereits gelebten Regelungen zu Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlichen oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Das strategische Ziel der Stadt Kamen liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Die Verwaltung berichtet monatlich an den Verwaltungsvorstand und quartalsweise an die politischen Gremien über die Entwicklungen.	E2	Die Stadt Kamen sollte ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen implementieren. Aufbauend auf den Liquiditäts- und Finanzberichtbericht und die bereits im Jahresabschluss und Haushaltsplan dargestellten Informationen.
F3	Die Stadt Kamen hat bislang, aufgrund fehlender Mittel, keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe festgelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	E3	Sofern die Stadt Kamen in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Kamen kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind überwiegend ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten, die zusätzlichen Aufwand in der Zahlungsabwicklung verursachen.	E1	Die Stadt Kamen sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F2	Die Stadt Kamen bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienstanweisung.	E2	Die Stadt Kamen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben hierzu verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Kamen hat sich vor der letzten Kommunalwahl mit der Ausgestaltung der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Anzahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern ist gering	E1.1	Die Stadt Kamen sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.
		E1.2	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.
F2	Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Kamen entsprechen der gültigen Rechtslage.	E2	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen.
F3	Die Stadt Kamen arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	E3	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Kamen mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zur Digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren. Wir empfehlen der Stadt Kamen die Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen weiter vorzubereiten.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Kamen ist im Bereich der Personalgewinnung bereits gut aufgestellt. Es gibt nur kleinere Optimierungsansätze in der Fluktuationsplanung.	E1	Um die gute Datenlage abzurunden, sollte die Stadt Kamen in ihrer vorhandenen Fluktuationsplanung auch (saisonale) Arbeitsmengenschwankungen berücksichtigen. Hiermit könnte sie noch zielgerichtete Maßnahmen zum Personalmanagement ergreifen.
F2	Die Stadt Kamen hat für ihren Onboardingprozess bereits gute Strukturen etabliert und vollständig formalisiert. Noch fehlende Dokumentationen im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden werden aktuell erarbeitet. Im Bereich des Wissensmanagements hat die Stadt Kamen noch Verbesserungsmöglichkeiten.	E2.1	Die Stadt Kamen sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte hierzu ihre Arbeitsinhalte und -abläufe verbindlich verschriftlichen. Neben der Erstellung von Checklisten und Arbeitshilfen kann eine Softwareunterstützung hilfreich sein.
		E2.2	Die Stadt Kamen sollte ihr geplantes Personalentwicklungskonzept kurzfristig fertigstellen und mit der Umsetzung erster Maßnahmen beginnen. Sie sollte ein geeignetes Verfahren entwickeln, um die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu dokumentieren (Kompetenzkataster) und auf dieser Basis auch zukünftige Bedarfe zu ermitteln.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Kamen hat zahlreiche und vielfältige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ergriffen. Sie erfüllt weitgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.	E3	Die Stadt Kamen sollte die bereits dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden der Verwaltung regelmäßig auswerten sowie im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben. So kann sie auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren und gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dieses Vorgehen verschafft nicht nur dem Personalmanagement einen besseren Überblick, sondern schützt auch den gesamten Personalbestand vor Überlastung.
F4	Die Stadt Kamen ist in Bezug auf ihre Aufgabenstruktur bereits solide aufgestellt. Im Bereich der Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen hat die Stadt Kamen noch Potenzial.	E4	Die Stadt Kamen sollte alle Stellen beschreiben und hieraus flächendeckende Anforderungsprofile ableiten. Auf dieser Grundlage sollte die Stadt Kamen auch alle Stellen aktuell bewerten.
F5	Ein zentrales Prozessmanagement befindet sich derzeit bei der Stadt Kamen noch im Aufbau. Folglich bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten.	E5.1	Die Stadt Kamen sollte den Aufbau eines verwaltungsweiten Prozessmanagements zeitnah vorantreiben. Sie sollte hierfür bedarfsgerechte Stellenanteile schaffen, damit die regelmäßige Prozessaufnahme und eine kontinuierliche Prozessoptimierung gesichert sind. Dies wird langfristig personelle und finanzielle Ressourcen der Stadt Kamen schonen.
		E5.2	Die Stadt Kamen sollte die Rahmenbedingungen für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungsweit festlegen. Hierbei sollte sie die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu ihren Prozessabläufen dokumentieren.
F6	Die Stadt Kamen überprüft regelmäßig, aber nicht flächendeckend ihren Personalbestand. Schriftliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Stellenbemessungen hat sie bisher nicht definiert.	E6	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig und flächendeckend analytische Personalbedarfs-ermittlungen durchführen, um Über- oder Unterauslastungen zu vermeiden. Sie sollte die nötigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Ergebnisse aus der Ermittlung verbindlich verschriftlichen. Dies schafft Transparenz im Verfahren und sichert eine gleichbleibende Qualität innerhalb des Personalmanagements.
F7	In Bezug auf die verbindliche Dokumentation strategischer Ziele für die Bereiche IT und Digitalisierung hat die Stadt Kamen noch Optimierungspotenzial.	E7	Die Stadt Kamen sollte die Vielzahl der Regelungen in Bezug auf ihre IT- und Digitalisierungsstrategie in einem Dokument bündeln. Noch bestehende Dokumentationslücken sollte sie innerhalb dieses Prozesses schließen.
F8	Der IT-Service der Stadt Kamen arbeitet bereits auf einer soliden Grundlage. Im Projektmanagement und beim Störungsmanagement hat die Stadt noch Verbesserungspotenzial.	E8.1	Die Stadt Kamen sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollte die verschiedenen angewandten Methoden bündeln und die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Bereiche überdenken. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.

Feststellung		Empfehlung	
		E8.2	Die Stadt Kamen sollte die Nutzung des vorhandenen Ticketsystems zur Meldung von Störungen verwaltungseinheitlich vorgeben. Ggf. kann sie dieses durch eine zentrale Hotline ergänzen. Mit dieser Maßnahme wäre über das Ticketsystem nicht nur eine Dokumentation von Störungen, sondern auch ihre Klassifikation sichergestellt. Zudem empfehlen wir auch intern Service Level Agreements (SLAs) zu definieren.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Kamen hat im Hinblick auf das kommunale Krisenmanagement erste Risiken ermittelt. Die bislang fehlende vollständige Risikoermittlung stellt eine große Schwachstelle im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Kamen dar.	E1.1	Die Stadt Kamen sollte eine umfängliche Risikoermittlung für ihr Stadtgebiet durchführen und erkannte Risiken bewerten und priorisieren.
		E1.2	Die Stadt Kamen sollte den Stadtrat oder einen zuständigen Ausschuss über die Ergebnisse der noch durchzuführenden Risikoermittlung in Kenntnis setzen.
F2	Die Stadt Kamen verfügt über erste pragmatische Vorplanungen für vereinzelte Risiken. Aus Sicht der gpaNRW besteht insgesamt jedoch erheblicher Handlungsbedarf.	E2.1	Auf Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse sollte die Stadt konsequent konkrete Vorplanungen entwickeln.
		E2.2	Die Stadt Kamen muss gemäß Ziffer 2.5 des Krisenstaberlasses NRW für unvorhergesehene Ereignisse auch Arbeits- und Informationsstrukturen mit dem Kreis Unna abstimmen.
F3	Die Stadt Kamen hat bislang keine Vorkehrungen für die strukturierte Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	E3	Die Stadt Kamen sollte organisatorische Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden koordiniert entgegen und bearbeiten zu können. Ziel sollte dabei die sinnvolle und rechtssichere Einsatzmöglichkeit von Spontanhelfenden sein.
F4	Die Stadt Kamen kann für ihren SAE einen überschwemmungssicheren, zentral gelegenen Ort nutzen. Die gpaNRW sieht in einigen Punkten deutliche Optimierungspotentiale.	E4.1	Die Stadt Kamen sollte die ad-hoc Inbetriebnahme des SAE-Raumes außerhalb der regulären Öffnungszeiten der Verwaltung testen.
		E4.2	Die Stadt Kamen sollte strukturierte Vorgaben für die Vorbereitung ihres SAE-Raumes, z.B. anhand einer Checkliste, erstellen.
		E4.3	Die Stadt Kamen sollte durch organisatorische Maßnahmen sicherstellen, dass in SAE-Lagen nur autorisierte Personen Zutritt zum SAE-Raum erhalten.

Feststellung		Empfehlung	
		E4.4	Die Stadt Kamen sollte die Zuständigkeit für die stetige Einsatzbereitschaft des SAE-Raumes inklusive der damit einhergehenden regelmäßigen Überprüfung des SAE-Raumes konkret und verbindlich zuweisen.
F5	Die Stadt Kamen hat im Zuge ihrer Notstromstrategie städtische Gebäude mit Notstromaggregaten oder Netzersatzanlagen ausgestattet. Die gpaNRW sieht Optimierungspotenzial bei der regelmäßigen Testung der Anlagen unter Echtbedingungen.	E5	Die Stadt Kamen sollte – wie vorgesehen – alle mit Notstrom versorgten Liegeschäften regelmäßig unter Echtbedingungen Belastungs- und Funktionstests unterziehen.
F6	Die Stadt Kamen hat bislang keine organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen vorgeplant, um im akuten Ereignisfall die wichtigsten kommunalen Dienstleistungen verlässlich aufrechterhalten zu können.	E6	Die Stadt Kamen sollte organisatorische, materielle und personelle Maßnahmen vorplanen, um auch in akuten Ereignislagen handlungsfähig zu bleiben.
F7	Die Stadt Kamen verfügt über eine Dienstanweisung für ihren SAE. Diese bedarf der Überarbeitung und Ergänzung.	E7.1	Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung zum SAE um die Vorhaltung / Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel im SAE ergänzen.
		E7.2	Die Stadt Kamen sollte eine fachlich geeignete Person unterhalb der HVB-Ebene mit der Leitung des SAE beauftragen.
		E7.3	Die Stadt Kamen sollte die im SAE einzusetzenden Mitarbeitenden mit entsprechenden Dienstaussweisen ausstatten, so dass sie ihre Legitimation bzw. Mitarbeit im SAE auch im Ereignisfall unmittelbar belegen können.
		E7.4	Die Stadt Kamen sollte Regelung zur Thematik „Versorgung des SAE“ erarbeiten.
		E7.5	Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung um eine zeitliche Vorgabe zur Dienstaufnahme im SAE nach Alarmierung sowie einen Selbsteintritt der SAE-Mitglieder ergänzen.
F8	Die Stadt Kamen hat bislang auf die Schulung ihrer SAE-Mitglieder verzichtet. Darüber hinaus hat sie auch noch keine verbindlichen Regelungen für künftige Schulungen erstellt.	E8	Die Stadt Kamen sollte Inhalt, Umfang und Häufigkeit von Schulungen verbindlich regeln und die SAE-Mitglieder entsprechend regelmäßig schulen.
F9	Die Stadt Kamen hat bislang noch keine Übungen mit den Mitgliedern ihres SAE durchgeführt.	E9	Die Stadt Kamen sollte Regelungen zum Inhalt und zur Häufigkeit von Übungen ihres SAE verbindlich regeln. Sie sollte auch festlegen, welche Zielgruppe an den Übungen teilnehmen soll. Bei ihren konzeptionellen Überlegungen zum Inhalt und Umfang sollte sie auch Themen von Flächenlagen über das eigene Stadtgebiet hinaus berücksichtigen.

Feststellung		Empfehlung	
F10	Die Stadt Kamen hat die Verantwortung für die Krisenkommunikation der SAE-Leitung übertragen. Aus Sicht der gpaNRW besteht Optimierungspotenzial, z.B. bei der Vorbereitung von szenarienbasierten Kommunikationschecklisten.	E10	Die Stadt Kamen sollte nach einer erfolgten Risikoermittlung szenarienbasierte Checklisten für die Krisenkommunikation vorbereiten.
F11	Die Stadt Kamen hat mit der umfassenden Information über ihre Notfallinformationspunkte bereits eine erste Maßnahme zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung unternommen. Sie sollte ihre Bemühungen hierzu künftig weiter ausbauen und intensivieren.	E11	Die Stadt Kamen sollte konkrete Kampagnen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung entwickeln und über verschiedene Wege, z.B. unter Einbindung von Social Media, verbreiten
F12	Grundsätzlich bereitet die Stadt Kamen Einsätze ihres SAE nach. Die gpaNRW sieht Verbesserungspotential bei der Dokumentation der Nachbereitung und bei der Einbindung von allen relevanten Akteuren rund um den SAE der Stadt.	E12.1	Die Stadt Kamen sollte die Einsatzlagen ihres SAE strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse stets nachvollziehbar dokumentieren.
		E12.2	Die Stadt sollte durch regelmäßige Abstimmungsgespräche oder durch Einrichtung eines einheitlichen Email-Verteilers alle am SAE beteiligten Personen fortwährend über alle bedeutsamen Belange rund um den SAE der Stadt Kamen informieren.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Kamen hat im Vergleichsjahr 2024 sehr hohe Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Die hohe Falldichte mit teuren stationären Hilfen ist hierfür ausschlaggebend. Im Zeitvergleich steigen die Aufwendungen an.	E1	Die Stadt Kamen sollte versuchen, die hohe Falldichte zu reduzieren und die stationären Aufwendungen je Hilfefall zu senken. Hierfür sollte der ASD verstärkt Fallrevisoren durchführen.
F2	Die Stadt Kamen hat die höchste Falldichte bei der Heimerziehung sowie hohe Aufwendungen je Hilfefall. Es sind Steuerungsmaßnahmen erforderlich.	E2	Das Jugendamt Kamen sollte eine Fallrevision der Heimfälle durchführen und die Zugangssteuerung überprüfen. Darüber hinaus sollte das Jugendamt die Empfehlung unserer letzten Prüfung umsetzen und eine Heimdatei erstellen.
F3	Das Jugendamt Kamen hat eine hohe stationäre Falldichte bei den jungen Volljährigen. Das erfordert eine engmaschige Kontrolle der Fälle.	E3	Die Stadt Kamen sollte die Hilfefälle für junge Volljährige insbesondere im stationären Bereich engmaschig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren.
F4	Für das Vergleichsjahr 2024 stehen nach Schätzung der WiJu noch rund 1 Mio. Euro an Kostenerstattungen aus. Das belastet den Fehlbetrag der Hilfen zur Erziehung deutlich.	E4	Die bestehenden Rückstände sollten schnellstmöglich bearbeitet werden, um den Haushalt zu entlasten und Vermögensschäden aufgrund von drohender Verjährung zu vermeiden.
F5	In der WiJu gab es in der Vergangenheit viele personelle Veränderungen. Es sind Überlastungsanzeigen gestellt worden. Eine rechtssichere Fallbearbeitung ist nicht gewährleistet.	E5.1	Das Jugendamt Kamen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen.

Feststellung		Empfehlung	
		E5.2	Das Jugendamt sollte gute Arbeitsbedingungen für die WiJu schaffen, um die Beschäftigten langfristig zu binden. Ausreichende Zeiten für eine gute Qualifizierung gehören hierzu ebenso wie eine gute digitale Ausstattung.
F6	Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt bislang nicht in dem erforderlichen Umfang.	E6	Die Stadt Kamen sollte die elektronische Aktenführung im Jugendamt weiter ausbauen. Für die anstehende Softwareumstellung müssen Personalressourcen zur Verfügung stehen. Die Anforderungen der WiJu müssen im Rahmen der Digitalisierung berücksichtigt werden.
F7	Das Jugendamt hat ein Controlling für die Hilfen zur Erziehung etabliert. Allerdings ist die Ertragsseite kein Bestandteil des Controllings. Das beeinträchtigt die Steuerung für die WiJu.	E7	Die Stadt Kamen sollte ein Controlling für die WiJu einrichten. Hierfür kann das Jugendamt die Kennzahlen dieses Berichtes nutzen. Die wichtigsten Kennzahlen sollte das Jugendamt in die Berichterstattung aufnehmen.
F8	Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	E8	Das Jugendamt sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Die Einhaltung der Standards sollte die Gruppenleitung der WiJu regelmäßig überprüfen. Das sichert die Qualität der Arbeit.
F9	Die Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD ist noch nicht optimal ausgestaltet. Zudem unterstützen die technischen Möglichkeiten die Arbeit nicht in dem erforderlichen Maße. Das erschwert die Arbeitsabläufe.	E9.1	Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen und in diesem Zusammenhang die Abläufe optimieren. Die Auswertungen sollten bei der anstehenden Softwareumstellung verbessert werden.
		E9.2	Um Vermögensschäden zu vermeiden, sollte die WiJu die Rechnungen der Träger mit den Entgeltvereinbarungen abgleichen. Die Auszahlungen sollten fristgerecht geleistet werden, um Beschwerden zu vermeiden. Der Zahlungsfluss ist zu überwachen.
F10	Das Jugendamt hat keine Standards für die Zuständigkeitsprüfung festgelegt. Die WiJu wird teilweise sehr spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist.	E10.1	Die WiJu sollte die Zuständigkeitsprüfung komplett übernehmen. Das Jugendamt sollte definieren, welche Unterlagen die WiJu für die Prüfung benötigt. Die Zuständigkeitsprüfung sollte vor der Kollegialen Beratung abgeschlossen werden. Der Leistungsbescheid sollte erst erstellt werden, wenn die Zuständigkeit abschließend feststeht.
		E10.2	Die WiJu muss Änderungen zuständigkeitsrelevanter Informationen zeitnah erhalten und daraufhin die Zuständigkeit erneut prüft. Das Jugendamt sollte hierzu Vordrucke, Abläufe und Standards festlegen.

Feststellung		Empfehlung	
F11	Die Stadt Kamen macht Kostenerstattungen zeitlich versetzt geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden durch fehlende Einnahmen belastet. Zudem drohen Vermögensschäden bei Verjährung. Kontrollmechanismen zur Überwachung sind nicht eingerichtet.	E11	Die WiJu sollte alle Kostenerstattungen und Kostenbeiträge umfassend, zeitnah und fristgerecht prüfen und geltend machen. Die Rückstände in der Fallbearbeitung sollte die Gruppenleitung der WiJu kontrollieren, um die Abläufe zu steuern eine Verjährung zu verhindern.
F12	Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Prozessbeschreibungen und Verfahrensstandards für Fallabgaben und Fallübernahmen festgelegt. Die ordnungsgemäße Abwicklung von Fallabgaben und Fallübernahmen ist nicht sichergestellt.	E12.1	Das Jugendamt sollte Verfahrensstandards für die Fallabgaben und Fallübernahmen festlegen. Im Rahmen der geplanten Softwareumstellung sollte geprüft werden, ob künftig eine elektronische Verarbeitung erfolgen kann.
		E12.2	Der ASD sollte der WiJu frühzeitig alle erforderlichen Unterlagen vorlegen. Das vermeidet Verzögerungen bei der Fallabgabe und reduziert Mehrarbeit für alle Beteiligten.
		E12.3	Die WiJu sollte zu Steuerungszwecken die Fallabgaben und Fallübernahmen statistisch erheben. Auch die Dauer des Abgabeprozesses sowie die finanziellen Auswirkungen sollte die WiJu darstellen.
F13	In der WiJu werden bislang keine Prozesskontrollen durch Führungskräfte durchgeführt.	E13	Die prozessintegrierten Kontrollen sollten erweitert werden. Zudem sollte die Gruppenleitung der WiJu die Arbeitsabläufe regelmäßig durch Stichproben kontrollieren. Die Ergebnisse sollte die Gruppenleitung schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Kamen

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

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

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

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

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

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

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

Die **Stadt Kamen** hat bisher noch keine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Allerdings hat der Rat der Stadt am 19. März 2025 die Fortschreibung des integrierten Klimaschutzkonzeptes (ISEK) der Stadt Kamen beschlossen. Gegenüber dem ersten ISEK aus dem Jahr 2015 finden bei der Fortschreibung des ISEK sieben der siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals- kurz SDGs) Berücksichtigung und beschreiben somit konkrete Maßnahmen zum Erreichen von Nachhaltigkeit.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die

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

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 Bürgermeisterin der **Stadt Kamen** hat am 25. März 2025 eine Verfügung unterschrieben, durch die eine Klimarelevanz-Prüfung bei Sitzungsvorlagen eingeführt wurde. Diese Prüfung entspricht in Teilen einer Nachhaltigkeitsprüfung.

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.

Einen Nachhaltigkeitsbericht im obigen Sinne gibt es bei der **Stadt Kamen** noch nicht.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

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

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

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>

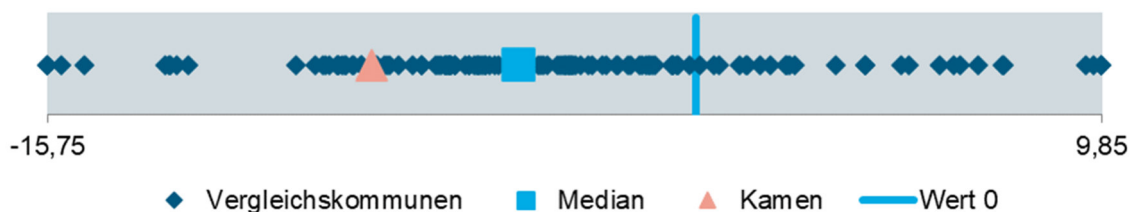
aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁸ und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

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

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



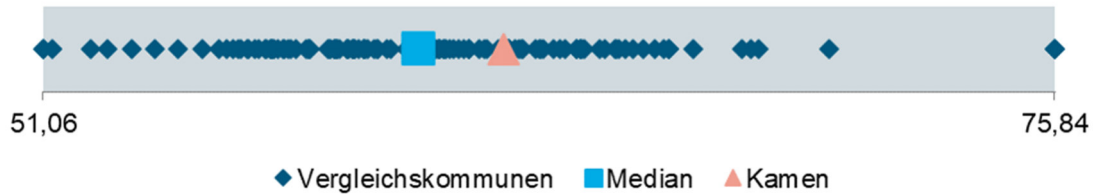
Von 2012 bis 2024 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Kamen** von 43.765 auf 42.319⁹ gesunken. Dieser Trend setzt sich bis 2050 weiter fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt weiter einen negativen Trend. Die Bevölkerung der Stadt Kamen wird danach um 7,88 Prozent bis 2050 sinken. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Kommunen insgesamt zeigt einen besseren negativen Trend. Die Prognose geht hier von einer Bevölkerungsentwicklung von -4,30 Prozent bis 2050 aus. Es gibt in diesem Vergleich allerdings auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

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

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

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

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



In der **Stadt Kamen** sind im Jahr 2025 62,35 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient ist gegenüber 2012 aufgrund der demografischen Entwicklung angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 52,74 Prozent. Interkommunal positioniert sich die Stadt Kamen damit etwa beim dritten Viertelwert aller Vergleichskommunen. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Kamen demnach niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

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

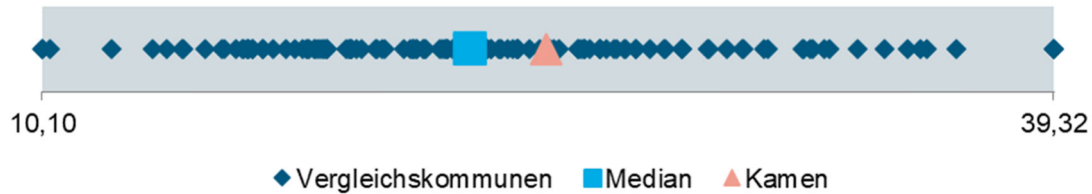
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in der **Stadt Kamen** im Jahr 2024 bei 8,42 Prozent. Die Stadt Kamen liegt damit im Jahr 2024 deutlich über dem interkommunalen Median, der bei 5,88 Prozent liegt. Der Wert schwankt in den Jahren 2012 bis 2024 stark von 2,15 Prozent im Jahr 2020 bis 8,51 Prozent im Jahr 2023. Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre verlassen in Kamen etwa 5,79 Prozent der Schulabgehenden die allgemeinbildenden Schulen ohne Abschluss.

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.

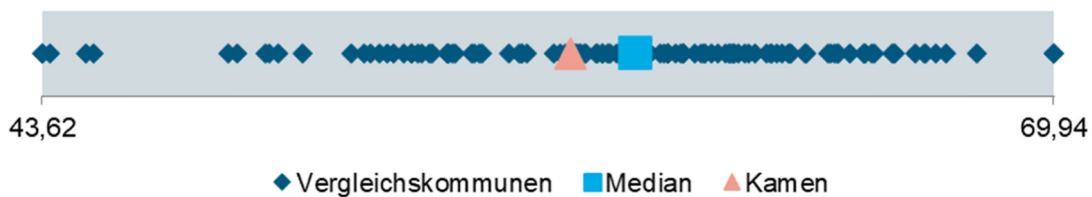
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in der **Stadt Kamen** bei 24,64 Prozent. Das bedeutet, dass etwa ein Viertel aller Kinder unter drei Jahren in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden. 2012 lag der Wert noch bei 10,49 Prozent und hat sich damit in den Folgejahren mehr als verdoppelt. Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält der Teilbericht 7. gpa-Kennzahlenset.

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

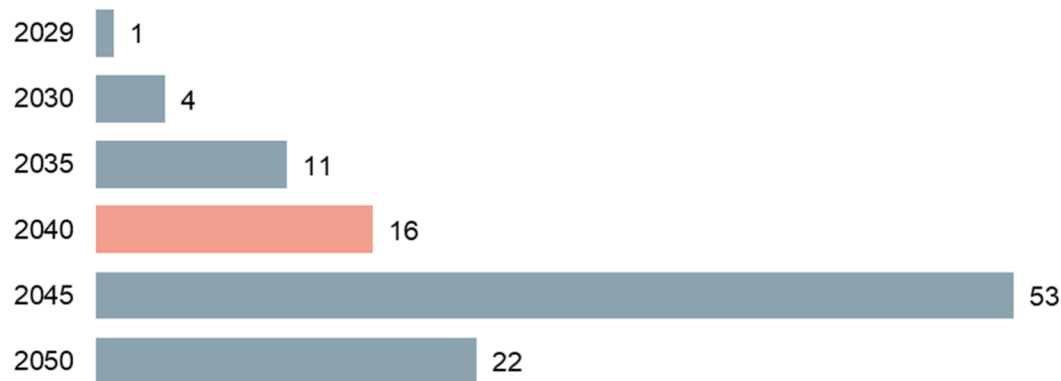
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag 2020 in **Kamen** bei 48,19 Prozent. 2025 ist der Wert gestiegen und liegt bei 57,36 Prozent. Die Stadt Kamen positioniert sich damit unter dem Median aller Vergleichskommunen, der bei 59,08 Prozent liegt. Nähere Informationen zu den Gremien der Stadt Kamen stellen wir im Teilbericht 3. Gremienarbeit dar.

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

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die **Stadt Kamen** strebt die bilanzielle Treibhausgas-Neutralität bis 2040 an. Sie gehört damit zur Minderheit der Vergleichsstädte, die ein ambitionierteres Ziel verfolgen als das von der Landesregierung festgelegte Zieljahr 2045.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in der **Stadt Kamen** seit 2012 von 762 Euro auf 1.345 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner gestiegen. Damit liegt Kamen im Vergleichsjahr noch unter dem bei 1.667 Euro liegenden Median der mittleren kreisangehörigen Kommunen. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1. Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorensatz der Stadt Kamen im intra- und interkommunalen Vergleich

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

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

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

Nachhaltigkeitsindikatoren ¹¹der Stadt Kamen

Themenbereich / Indikator	Kamen 2012	Kamen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-7,88	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	52,74*	62,35	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	18,92*	18,65	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	5,90*	7,91	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	5,97	8,42	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	43,28	37,89	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	10,49*	24,64	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	Kamen 2012	Kamen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	96,30*	91,80	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	57,36	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	82,38	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	62,64	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	383*	396	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	6,17	3,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	6,40*	7,08	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.	12,81	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-8,55*	-12,83	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

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

¹⁷ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Kamen 2012	Kamen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	533*	624	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-6,48	-15,24	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	762*	1.345	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	11,40*	9,80	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	378*	437	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	50,81*	64,49	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	14.560	16.810	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	6,17*	5,24	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	12,79	9,78	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025

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

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

Themenbereich / Indikator	Kamen 2012	Kamen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	18,28*	22,64	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 Kamen** 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

Zwischen 2019 und 2021 befand sich die Stadt Kamen in der Haushaltssicherung. In diesem Zeitraum konnte Kamen keine genehmigungsfreien Haushalte vorlegen. Die Jahresabschlüsse fielen entgegen der Planung deutlich besser aus, von 2020 bis 2023 hat die Stadt hier positive Ergebnisse generiert. Dadurch entwickelte sich auch das Eigenkapital sehr erfreulich und stieg um rund 19 Mio. Euro auf insgesamt 57 Mio. Euro an. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Kamen eine niedrige Eigenkapitalausstattung. Im Haushalt 2025 plant die Stadt, mit Ausnahme des Jahres 2026, negative Jahresergebnisse. Bereits 2025 kann das Jahresdefizit nur anteilig durch die Ausgleichsrücklage gedeckt werden. Die Stadt Kamen ist ab diesem Zeitpunkt nicht mehr uneingeschränkt handlungsfähig und unterliegt aufsichtsrechtlichen Maßnahmen.

Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns sind mit 4.198 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich. Im Haushaltsplanungszeitraum erwartet die Stadt Kamen Finanzmittelfehlbeträge in Höhe von insgesamt 59 Mio. Euro. Neben einer Finanzierung der umfangreichen Investitionsmaßnahmen muss die Stadt daher mittelfristig, nach aktuellen Planungsstand, Liquiditätskredite aufnehmen.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Kamen hat zum Zeitpunkt der Prüfung noch keine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. In der Fortschreibung des 2015 verabschiedeten integrierten Klimaschutzkonzeptes (ISEK) das als strategische Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen dient, finden sieben der siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen Berücksichtigung. Um ihr gestecktes Ziel - Treibhausgasneutralität bis 2040 – zu erreichen werden auch andere Bereiche wie die Stadtentwicklung, die Digitalisierung der Verwaltung und die Optimierung der sozialen Infrastruktur einbezogen.

Eine wesentliche Säule nachhaltiger Haushaltsführung ist die Planung von Investitionen im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Kamen regelmäßig Kosten- und Folgekostenanalysen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Kamen hat verbindliche Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind. Die gpaNRW empfiehlt, Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern.

Sicherheit und die Kontrolle des Verwaltungshandelns spielen beim **Kredit- und Anlagemanagement** eine zentrale Rolle, um unnötige Risiken zu vermeiden. Die Prüfung der gpaNRW hat ergeben, dass in der Praxis diese Sicherheit und Kontrolle gewährleistet ist. Der Stadt wird dennoch empfohlen, für ihr Anlagemanagement einen schriftlichen, verbindlichen Rahmen zu schaffen. Das Kreditmanagement ist bereits in der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung thematisiert.

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 Kamen**. 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 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

Die interkommunalen Vergleiche erfolgen auf Basis des Jahres 2023, da für 2024 noch nicht genügend Vergleichswerte vorliegen.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Kamen unterlag bis 2021 aufsichtsrechtlichen Maßnahmen gemäß § 76 GO NRW, die Aufstellung eines Haushalts sicherungskonzeptes war verpflichtend. Bereits 2020 kann die Stadt Kamen ausgeglichene Haushalte darstellen. Durch die Verringerung der allgemeinen Rücklage ab 2025 unterliegt die Stadt erneut aufsichtsrechtlichen Maßnahmen.

Haushaltsstatus Kamen 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausgeglichener Haushalt			X	X	X		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt						X	
Genehmigungspflichtige Verringerung der allgemeinen Rücklage							X
Genehmigungspflichtiger Verlustvortrag							
Haushaltssicherungskonzept genehmigt	X	X					

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

**Ab dem Haushaltsjahr 2026 plant die Stadt Kamen einen globalen Minderaufwand ein. Die Stadt sollte diesen Minderaufwand auch tatsächlich erreichen, um den Haushaltsausgleich sicherzustellen.

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 Kamen 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro*	-5.186	-13.149	647	-3.002	-2,72
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	11.259	0,00	647	0,00	0,00
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bilanzieller Verlustvortrag in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	40.632	38.742	38.742	36.387	36.384
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-5.186	-11.259	647	-647	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	-1.890	0,00	-2.355	-2,72
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und die Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	-2,92	-1.890	0,00	-2.355	-2,72
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorge-tragene Verluste in Prozent	keine Ver-ringerung	4,65	keine Ver-ringerung	6,08	0,01
Fehlbetragsquote in Prozent	9,09	25,34	pos. Er-gebnis	7,62	0,01

2024: IST, ab 2025: PLAN

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

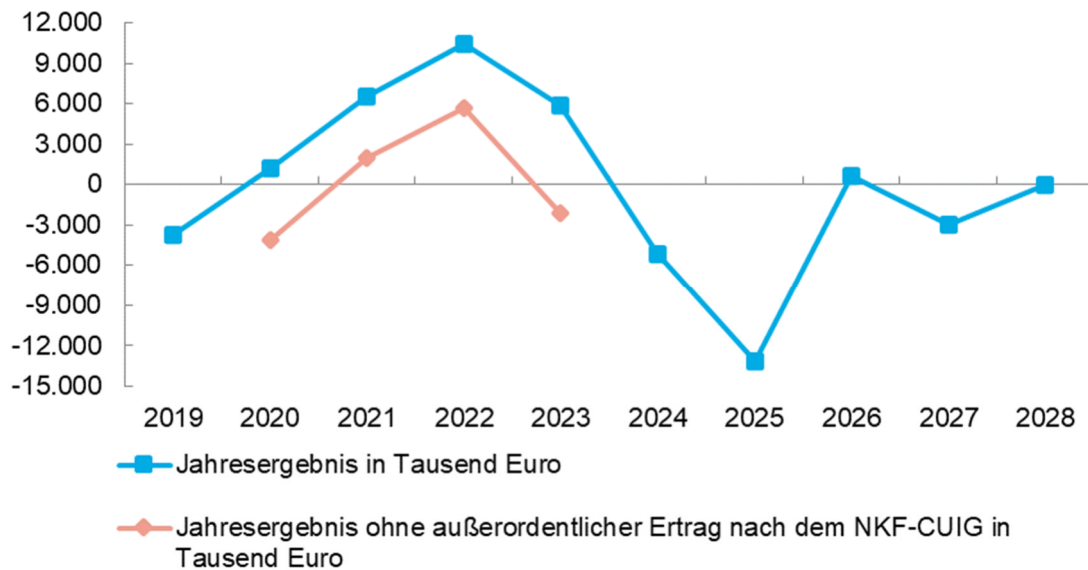
Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss vorweg und ordnet die Jahresergebnisse di-
rekt der Ausgleichsrücklage bzw. der allgemeinen Rücklage zu.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Kamen kann von 2020 bis 2023 Jahresüberschüsse erzielen. Diese Überschüsse sind jedoch stark von den außerordentlichen Erträgen nach dem NKF-CUIG geprägt. Damit erzielt die Stadt Jahresergebnisse je Einwohner im Bereich des Medians bzw. des 3. Viertelwertes.

- Für das Jahr 2025 geht die Stadt Kamen von einer schlechter werdenden Haushaltslage aus und plant ein deutliches Defizit von rund 13 Mio. Euro. In den nachfolgenden Jahren bis 2028 verbessert sich aus Sicht der Stadt die Haushaltslage. 2026 plant Kamen sogar mit einem Jahresüberschuss. Die Ergebnisse summieren sich auf minus 20,69 Mio. Euro. Daraus resultiert, dass bereits 2025 die Ausgleichsrücklage nicht mehr auskömmlich ist.

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



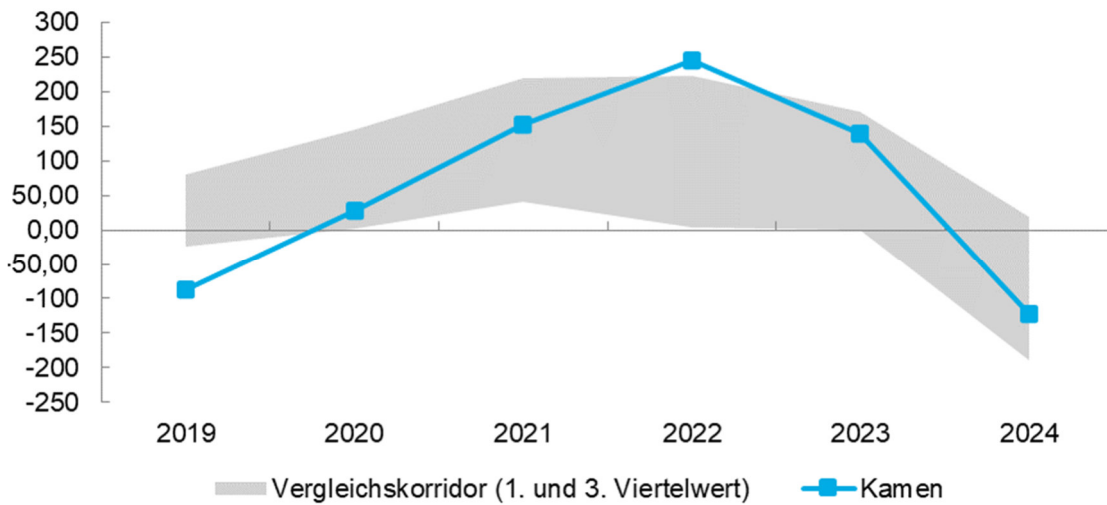
*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

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

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

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

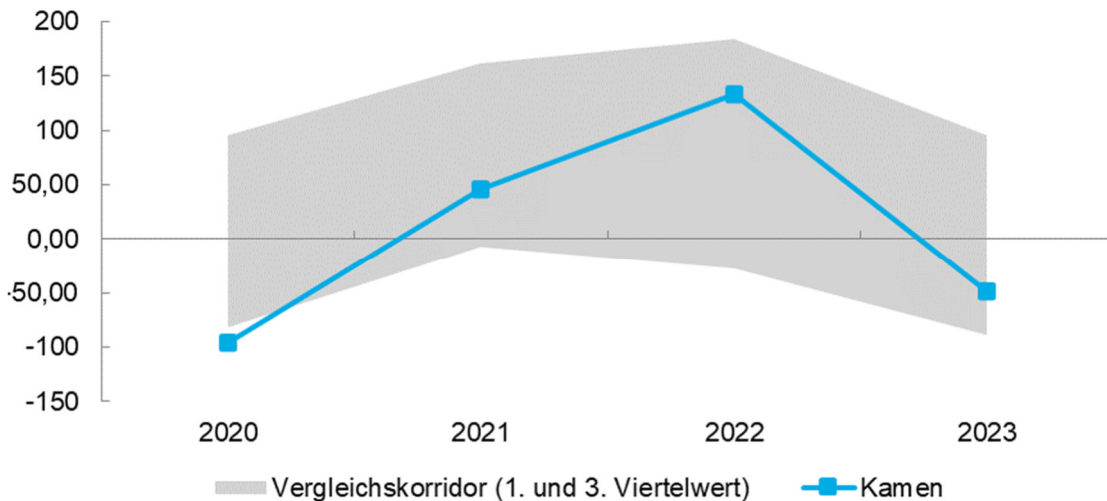


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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 Kamen** mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze Kamen in von Hundert 2024

Steuerart	Kamen	Durchschnitts- wert der Größ- ßenklasse lt. IT.NRW	Durchschnitts- wert des Krei- ses	Durchschnitts- wert des Regie- rungsbezirks*	fiktiver Hebe- satz**
Grundsteuer A	440	320	478	333	259
Grundsteuer B	940	621	803	658	501
Gewerbsteuer	470	436	478	473	416

*gewogener Durchschnitt, **GfG 2024

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Kamen hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. 2025 hat Kamen aus eigener Rechnung festgesetzte Hebesätze gewählt.

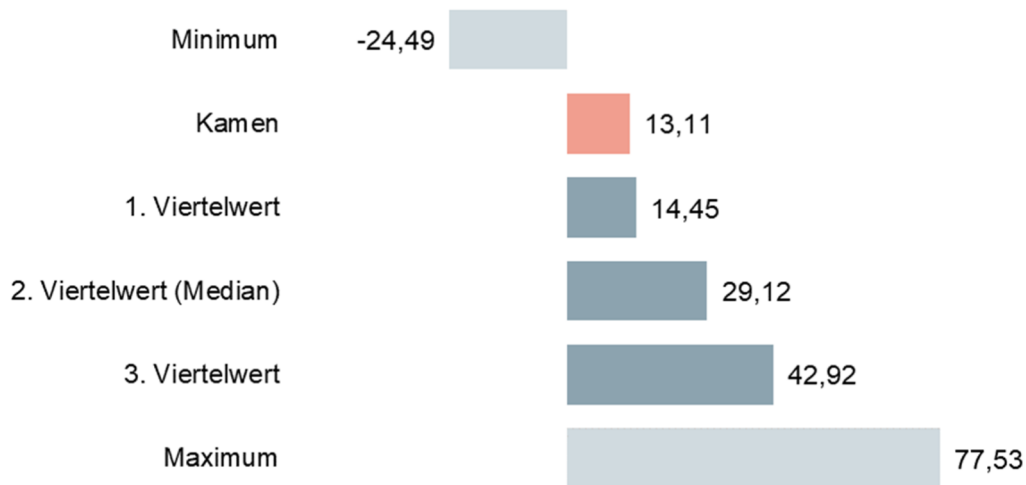
Die Hebesätze der Stadt Kamen bleiben 2025 unverändert.

1.4.3 Eigenkapital

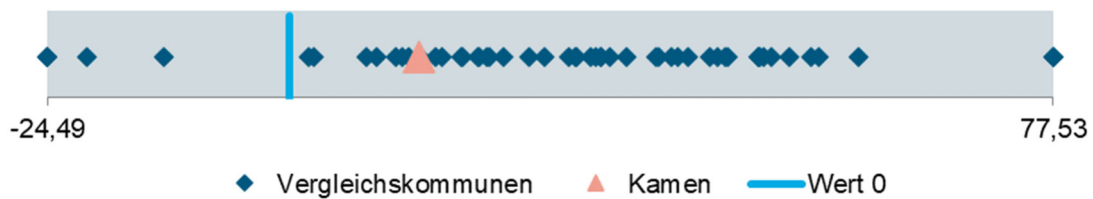
- Die Stadt Kamen befand sich bis 2021 in der Haushaltssicherung. Dank der Konsolidierungsbemühungen der Stadt und der Verbuchung der Corona- und kriegsbedingten Schäden als außerordentliche Erträge hat sich das Eigenkapital seit 2019 um 18,85 Mio. Euro erhöht. Im interkommunalen Vergleich 2024 gehört die Stadt Kamen zu den Kommunen mit unterdurchschnittlichem Eigenkapital.
- Das Eigenkapital wird in den kommenden Jahren durch die geplanten Defizite weiter reduziert. Ausgehend von der Haushaltsplanung 2025 wird das Eigenkapital 1 bis 2028 auf 36,38 Mio. Euro sinken, das ist ein Rückgang von rund 30 Prozent gegenüber 2024.
- Durch die Beantragung der Altschuldenhilfe des Landes nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen wird die Stadt Kamen ihr Eigenkapital deutlich stärken können.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



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



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	7,89	-27,02	11,28	28,15	41,56	77,50	52
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	31,86	-5,40	39,63	50,23	66,80	89,47	52
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	27,77	-7,54	38,28	48,02	66,51	89,45	52
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	266	0,00	128	413	1.032	7.619	51

1.4.4 Verbindlichkeiten

- Der Stadt Kamen ist es im Kernhaushalt von 2019 bis 2023 gelungen ihre Verbindlichkeiten um rund 9,46 Mio. Euro zu verringern. 2024 gelingt das nicht mehr. Den wertgrößten Anteil an den Verbindlichkeiten bei den Mehrheitsbeteiligungen ist der Stadtentwässerung Kamen zuzurechnen. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um rentierlich Kredite. Damit erreicht der Konzern 2023 vergleichsweise überdurchschnittliche Gesamtverbindlichkeiten.
- Das nach der Planung weiter steigende Investitionsvolumen löst künftig einen sehr hohen Finanzbedarf aus. Dieser wird bei Umsetzung der geplanten Maßnahmen zu einem deutlichen Anstieg der Gesamtverbindlichkeiten führen.
- Die Altschuldenhilfe des Landes wird, durch die Reduzierung der Liquiditätskredite, auch Auswirkungen auf die Verbindlichkeiten haben.

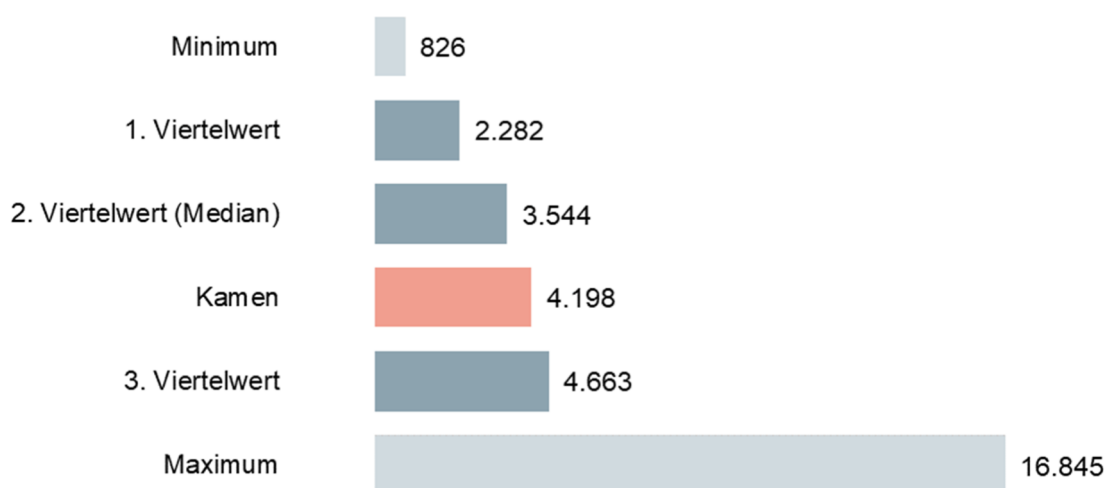
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Kamen mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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

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

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Salden der Finanzplanung Kamen in Tausend Euro 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	645	-8.440	3.521	664	4.550
Saldo aus Investitionstätigkeit	-21.246	-11.408	-11.713	-8.976	-6.663
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-20.602	-19.848	-8.191	-8.312	-2.113
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	12.402	19.848	8.191	8.312	2.113
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	-8.200	0,00	0,00	0,00	0,00

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,
- Soziales,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

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

1.5 Haushaltssteuerung

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

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

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

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

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

- Die Stadt Kamen hat bisher noch keinen Nachhaltigkeitshaushalt aufgestellt. Grundlagen für eine wirkungsorientierte Steuerung sind jedoch temporär vorhanden.

Die **Stadt Kamen** verfügt derzeit über keine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie. Darüber hinaus hat die Stadt auch keinen Nachhaltigkeitsbericht, Nachhaltigkeitscheck oder Nachhaltigkeitshaushalt implementiert (vgl. auch Vorbericht). Jedoch hat sie schon verschiedene Grundlagen für eine wirkungsorientierte Haushaltssteuerung beschlossen. Gegenüber dem ersten integrierten Klimaschutzkonzept (ISEK) aus dem Jahr 2015 finden bei der Fortschreibung des ISEK sieben der siebzehn Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals- kurz SDGs) Berücksichtigung und beschreiben somit konkrete Maßnahmen zum Erreichen von Nachhaltigkeit.

Neben Klimaschutzmaßnahmen verfolgt die Stadt Kamen auch weitere strategische und operative Ziele, die sich im Haushaltsplan widerspiegeln. Diese betreffen unter anderem die Stadtentwicklung, die Digitalisierung der Verwaltung, die Nahmobilität und die Optimierung der sozialen Infrastruktur. All das dient dazu, dass gesteckte Ziel - Treibhausgasneutralität bis 2040 – zu erreichen. Der Haushaltsplan 2025 bildet den zur Erreichung der Treibhausgasneutralität erforderlichen Finanzmittelbedarf nur teilweise ab. Aufgrund fehlender Mittel und Personalstellen konnten die angemeldeten Mittel nicht vollumfänglich eingeplant werden. Die Steuerung erfolgt nur in Teilbereichen (ÖPNV, Umweltmanagement) wirkungsorientiert anhand definierter Kennzahlen.

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 Miete 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 Kamen führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt geregelt. Es existieren noch keine verschriftlichten Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.

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.

Der Haushaltsplan der **Stadt Kamen** enthält eine Wertgrenze für die pflichtige Einzelveranschlagung von Investitionen nach § 4 Abs. 4 S. 3 KomHVO NRW. Oberhalb der Wertgrenze von 30.000 Euro veranschlagt die Stadt ihre Investitionen in den Teilfinanzplänen jeweils einzeln. Damit verknüpft ist auch die Wertgrenze ab welcher Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 13 Abs. 1 KomHVO verpflichtend durchzuführen sind. Die gpaNRW hat im Rahmen der Prüfung festgestellt, dass lediglich im Bedarfsfall Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, wie z.B. bei der Beschaffung von Elektrofahrzeugen, Sanierungsmaßnahmen und Fernwärmeanschlüssen durchgeführt und dokumentiert werden. Aufgrund der finanziellen Lage der Stadt handelt es sich bei dem überwiegenden Teil der Investitionen um Ersatzbeschaffungen, welche eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung nur eingeschränkt zulässt oder diese ganz ausschließt.

Unterhalb dieser Wertgrenze genügt es vor der Durchführung einer Investition nach § 13 Abs. 3 KomHVO eine Kostenberechnung durchzuführen. Von der Kommune zu erfüllende Anforderungen an die Kostenberechnung hat der Gesetzgeber nicht getroffen. Die Kommune kann damit frei entscheiden, in welchem Umfang sie die Kostenberechnung durchführt. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Stadt mehrere Möglichkeiten zur Auswahl hat. Dies ist in Kamen zu meist nicht der Fall. Zu den Folgekosten zählen Aufwendungen für den Kapitaleinsatz, Abschreibungen sowie weitere Folgekosten, die sich durch die Existenz, Unterhaltung, Wartung und ggf. durch den Betrieb des Vermögensgegenstandes ergeben. In Kamen werden lediglich die

finanziellen Auswirkungen in den Teilfinanzplänen dargestellt. Folgekostenberechnungen werden, mangels Alternativmöglichkeiten, nur vereinzelt durchgeführt. Bei Neuanschaffungen im Fuhrpark werden die laufenden Betriebskosten (Strom oder Sprit, Wartung und Versicherungskosten), kalkulatorische Kosten (Abschreibung und Zinsen) sowie nachlaufende Personalkosten (bzw. durch höhere Wartungs- oder Pflegeaufwand) berücksichtigt. Die für die fertiggestellten Vermögensgegenstände anfallenden Abschreibungsaufwendungen, die ab der planmäßigen Inbetriebnahme entstehen, werden bei der Erstellung der Haushaltsplanentwürfe berücksichtigt. Die Stadt Kamen nutzt für Wirtschaftlichkeitsberechnung unterschiedliche Methoden, wie z.B. die Nutzwertanalyse, Kostenvergleiche (u. a. was Folgekosten betrifft) und Kapitalwertmethode. Die Auswahl der Methode obliegt den Fachbereichen.

Darüber hinaus hat die Stadt Kamen bislang keine Regelungen zum Prozess von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlicht. Diese wären hilfreich, um Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar auszugestalten. Hilfreich wäre darüber hinaus, theoretische Grundlagen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sowie praxisnahe Hinweise, Beispiele und Hilfstools zur Unterstützung bereitzustellen. Dadurch gewinnen die einzelnen Organisationseinheiten ein höheres Maß an Sicherheit bei der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. Um Ressourcenengpässen, Fehleinschätzungen und einer mangelnden Auswahl entgegenzusteuern, ist es wichtig, alle relevanten Akteure bereits zu Beginn einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu beteiligen. Entsprechende Regelungen zu Zuständigkeiten, zu beteiligenden Stellen sowie Wertgrenzen sollten in der Dienstanweisung geregelt werden.

Je nach festgelegter Wertgrenze sind auch unterschiedlich umfangreiche Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen hinsichtlich

- einzubeziehender Akteure,
- Abstimmungsprozessen,
- Methode der Wirtschaftlichkeitsberechnung und
- Dokumentationspflichten sinnvoll.

Dadurch wird gewährleistet, dass der Aufwand für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme steht. Die Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ist für die notwendige Begründung und spätere Nachvollziehbarkeit einer Entscheidung wichtig. Alle Schritte von der Bedarfsfeststellung bis zum Ergebnis bzw. erfolgten Erfolgskontrollen sollten klar und verständlich dokumentiert werden und zur Einsicht in den Fachbereichen vorliegen. Dies stellt sicher, dass Alle für die Entscheidung relevanten Informationen erfasst werden. Zudem erleichtert ein einheitlicher Standard es den Beteiligten aus Verwaltung und Politik, die Entscheidungsfindung nachzuvollziehen.

In Kamen findet ein intensiver Austausch bzgl. Investitionsvorhaben und der damit einhergehenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen statt. Gesprächstreffen mit dem Kämmerer sind wöchentlich anberaumt, der Verwaltungsvorstand tagt zweimal im Monat. Viele Sachverhalte werden auf dem „kurzen“ Dienstweg geklärt.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte die bereits gelebten Regelungen zu Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlichen oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

Die Stadt Kamen hat in ihrer zur Zeit der Prüfung noch stattfindenden Änderung der Dienstweisung Finanzbuchhaltung in § 13 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung bereits einen Teil der von der gpaNRW vorgeschlagenen Inhalte aufgenommen.

Zu den Inhalten der Dienstweisung könnten mindestens die nachfolgenden 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.

In Kamen werden, sofern Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgenommen werden, diese bei den Mittelgesprächen für die kommende Haushaltsplanung entsprechend berücksichtigt. Die Fraktionen haben die Möglichkeit im Rahmen der Planberatungen tiefergehende Informationen zu den geplanten Beschaffungen und Investitionen durch den Kämmerer zu erhalten. Das Rechnungsprüfungsamt prüft im Rahmen der Vergabeverfahren auch die erarbeiteten Bewertungsmatrizen.

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 Kamen**. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Kamen getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Kamen 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 Kamen hat klare Regeln für ihr Kreditmanagement festgelegt. Grundlage dafür ist die Dienstanweisung Finanzbuchhaltung. Der Abschnitt acht regelt systematisch, wie Kredite aufgenommen und Zinsen verwaltet werden. 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.

Die für das Zins- und Schuldenmanagement der **Stadt Kamen** maßgeblichen Rahmenbedingungen werden insbesondere durch den Runderlass „Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunales“ festgelegt. Kamen hat seit 2026 ihr Kreditmanagement in der verbindlichen Dienstanweisung „Finanzbuchhaltung“ im Abschnitt 8 geregelt. Darin legt sie fest, wer intern für welche Aufgaben zuständig ist und welche Verfahrensschritte beim Kreditmanagement zu beachten sind.

Wesentliche Ziele des Kreditmanagements der Stadt Kamen sind die Finanzierung von Investitionen sowie die Optimierung der Zinskonditionen unter Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Die Dienstanweisung gilt für alle Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Kamen. Organisationseinheiten im Sinne dieser Dienstanweisung sind die im Dezernatsverteilungsplan der Stadt Kamen ausgewiesenen Gruppen (ausgenommen Stadtentwässerung Kamen). Sie regelt insbesondere die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten, Umschuldungen, Verlängerungen (Prolongationen) sowie den Einsatz von Derivaten zur Zinssicherung und -optimierung.

Die Stadt erlaubt klassische Kredite sowie Anleihen und Schuldscheindarlehen. Derivate sind nicht zulässig. Fremdwährungskredite und spekulative Geschäfte sind ausdrücklich verboten.

Die Höchstgrenzen zur Aufnahme von Krediten legt der Rat der Stadt Kamen jährlich mit dem Beschluss der Haushaltssatzung fest.

Die Stadt Kamen schreibt Kreditaufnahmen im Wettbewerb aus. Hierbei werden sowohl Banken, Förderbanken und Kreditvermittler direkt angeschrieben, aber auch eine Kreditvermittlungsplattform genutzt. Der wirtschaftlichste Anbieter erhält den Zuschlag. Kamen fragt Informationen zur Laufzeit, Zinssatz, Tilgungsraten, Sondertilgungen, Zinsmethode, Auszahlungskurs und Tilgungsende ab. Ziel der Stadt ist es die Durchschnittsverzinsung des Kreditportfolios zu senken, die Risiken in Bezug auf Zinsänderungen und Liquidität zu begrenzen sowie möglichst stetige, kalkulierbare Zinsbelastungen im städtischen Haushalt zu erreichen. Die Entwicklung des Leitzinses wird verfolgt und wenn möglich für den Zeitpunkt der Kreditaufnahme berücksichtigt. Zusätzlich wird die Zinsstrukturkurve in komuno berücksichtigt. Eine Dokumentation findet nicht vollumfänglich statt. Kreditentscheidungen werden im Vier-Augenprinzip vom Stadtkämmerer und dem Abteilungsleiter der Stadtkämmerei getroffen. Teilweise sind hier auch mehrere Personen beteiligt.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

→ Feststellung

Das strategische Ziel der Stadt Kamen liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Die Verwaltung berichtet monatlich an den Verwaltungsvorstand und quartalsweise an die politischen Gremien über die Entwicklungen.

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

Kreditportfolio Kamen zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	44.662
davon „Gute Schule 2020“	3.699
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	70.000
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0,00
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	74
Anzahl der Kreditgeber	7

Interkommunal verglichen gehört die **Stadt Kamen 2024** zu den Kommunen mit unterdurchschnittlichen Investitionskrediten. Bei den Liquiditätskrediten positioniert sich Kamen im Bereich

des Maximums. Die Stadt konnte ihre Liquiditätskredite von 2018 bis 2023 um neun Mio. Euro reduzieren. Bereits 2024 gelingt das nicht mehr. Die Aufnahme von fünf Mio. Euro war notwendig. Die Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen und zur Liquiditätssicherung der Stadt Kamen summiert sich zum 31. Dezember 2024 auf rund 114,66 Mio. Euro.

Die Stadt geht davon aus, dass sich die Verbindlichkeiten im Planungszeitraum weiter deutlich erhöhen werden. In Summe sind das bis 2028 Verbindlichkeiten aus Investitionskrediten von rund 23 Mio. Euro. Die Haushaltsplanung 2025 geht davon aus, dass sich die Liquiditätskredite bis Ende 2028 auf 84,98 Mio. Euro erhöhen werden. Diese Entwicklung ist nicht nur aufgrund des Zinsänderungsrisikos kritisch zu bewerten.

Gleichzeitig wirkt sich die geplante Kreditaufnahme auch auf die Zinsaufwendungen der Stadt aus. Hier plant Kamen bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraumes 2028 mit einer Steigerung von 66 Prozent, das sind 1,12 Mio. Euro mehr, gegenüber 2024. Diese Aufwendungen muss die Stadt zusätzlich kompensieren.

Zum Stichtag 31. Dezember 2024 setzt sich das Kreditportfolio aus 57 Investitions- und 17 Liquiditätskrediten zusammen. Die Verbindlichkeiten für Investitionen beinhalten vier Kredite aus dem Programm „Gute Schule 2020“. Diese Kredite sind vom Land NRW vorgegeben und für die Kommune tilgungs- und zinsfrei. Das Kreditportfolio der Stadt Kamen ist insgesamt wenig komplex und enthält keine potenziell risikobehaftete Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite. Aktuell ist keines der städtischen Darlehen mit einem Derivat belegt. Dies schließt die Dienstanweisung „Finanzbuchhaltung“ in § 25 auch ausdrücklich aus.

Auswirkungen auf die künftige Zusammensetzung des Kreditportfolios hat unter Umständen die Altschuldenhilfe des Landes nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen (ASEG NRW). Das Gesetz zielt darauf ab, die über Jahrzehnte gewachsenen kommunalen Liquiditätskredite zu reduzieren und damit die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommunen zu stärken. Für die Stadt Kamen könnte die Entschuldung eine Verringerung der kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten und eine Entlastung ihres Kreditportfolios bedeuten. In einer vorläufigen Simulationsrechnung hat der Städte- und Gemeindebund NRW (StGB NRW) ermittelt, mit welcher Entlastung individuell zu rechnen sein könnte.²⁰ Zwar ist die Berechnung noch mit Unsicherheiten verbunden, für die Stadt Kamen hat der StGB NRW allerdings eine anteilige Übernahme von Kreditverbindlichkeiten in Höhe von rund 24,92 Mio. Euro ermittelt. Durch die Reduktion des Anteils der vergleichsweise kurz laufenden und zum Teil variabel verzinslichen Liquiditätskredite dürften sowohl die durchschnittliche Restlaufzeit als auch die durchschnittliche Zinsbindungsdauer steigen. Dies reduziert das Risiko schwankender Zinsaufwendungen und die Zinslast insgesamt. Die Entschuldung führt zudem zu einer Entspannung des kurzfristigen Refinanzierungsdrucks. Perspektivisch können diese Risiken erneut ansteigen, wenn neue Kredite zu ggf. höheren Marktzinsen aufgenommen werden müssen.

Um von der Altschuldenentlastung profitieren zu können, bedurfte es einer fristgerechten Antragstellung. Die Frist zur Antragstellung lief bis zum 30. November 2025. Die Stadt Kamen hat am 25.11.2025 den entsprechenden Antrag gestellt.

²⁰ StGB NRW, Schnellbrief Nr. 102/2025 vom 18. März 2025, „Altschuldenhilfe – aktueller Sachstand; Simulationsrechnung“, Abrufbar unter www.kommunen.nrw.

Aktuelle Finanzprognosen zeigen, dass die kommunale Kreditaufnahme, insbesondere im Bereich der Liquiditätskredite, derzeit wieder zunimmt. Eine solche Entwicklung könnte die mit dem ASEG beabsichtigte Entlastung der Kommunen innerhalb weniger Jahre aufzehren. Entscheidend bleibt daher auch weiterhin die zielorientierte und nachhaltige Steuerung des Kreditportfolios mit einer konsequenten Zins- und Laufzeitenüberwachung.

Über ein Berichtswesen zum Kreditmanagement verfügt die Stadt Kamen, allerdings sieht die gpaNRW hier noch Optimierungsbedarf. Die Stadt erstellt Liquiditäts- sowie Finanzberichte, die dem Verwaltungsvorstand und einigen Fachbereichen zur Kenntnis einmal monatlich zugesandt wird. Der Kämmerer berichtet zusätzlich im Haupt- und Finanzausschuss. Die Daten dafür liefern die Fachbereiche. Hierdurch werden notwendige Aufnahmen sowie mögliche Rückzahlungen von Krediten gesteuert. Aussagen zur Finanzierungstätigkeit werden im Vorbericht zum Haushalt sowie im Lagebericht zum Jahresabschluss dargelegt. Die Verschuldung wird anhand von Kennzahlen (Zinslastquote, Liquiditätsgrad) dargestellt.

In Hinblick auf die geplanten Kreditaufnahmen und der damit einhergehenden Steigerung bei den Zinsaufwendungen werden die Anforderungen an die Steuerung des Kreditportfolios steigen. Durch die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen am Finanzmarkt erachtet die gpaNRW ein ausführliches kennzahlengestütztes Controlling als sinnvoll. Risiken aus dem Kreditportfolio sowie aus der Entwicklung des Finanzmarktes sollten frühzeitig erkannt werden, damit entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden können. Gleichzeitig sollte die Stadt Kamen zukünftig durch ein ausführliches Berichtswesen mehr Transparenz für die Entscheidungstragenden schaffen. Inhaltlich kann das Berichtswesen in Abhängigkeit von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios auf ein Mindestmaß²¹ beschränkt und angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Informationen beispielsweise zu der Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten, zur Entwicklung der Finanzmärkte, zu möglichen Zinsänderungsrisiken und der Entwicklung der Zinsaufwendungen könnten von Interesse sein. Auch sollte geregelt sein in welchem Turnus die Berichte erstellt werden und an wen sie zu richten sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen implementieren. Aufbauend auf den Liquiditäts- und Finanzbericht und die bereits im Jahresabschluss und Haushaltsplan dargestellten Informationen.

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

²¹ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen

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

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

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat bislang, aufgrund fehlender Mittel, keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe festgelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.

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

Anlageportfolio Kamen zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	321
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00
Wertpapiere des Anlagevermögens	0,00
Ausleihungen	15,56

Die Finanzanlagen der **Stadt Kamen** beschränken sich, aufgrund der schwierigen finanziellen Lage, auf Ausleihungen.

Die Stadt weist im Berichtszeitraum zwar liquide Mittel in ihrer Bilanz aus, diesen stehen allerdings höhere kurzfristige Verbindlichkeiten, insbesondere aus Krediten zur Liquiditätssicherung gegenüber. In ihrer Haushaltsplanung rechnet die Stadt auch weiterhin mit einem erheblichen Liquiditätsbedarf (vgl. 1.5.3.2 Kreditportfolio). Überschüsse aus der laufenden Verwaltungstätigkeit werden für die unmittelbare Rückführung der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten benötigt.

Bei ihren Girokonten beschränkt sich die Stadt Kamen auf Banken, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem angehören. Die Einlagen der Stadt sind hier mittelbar vor Zahlungsausfällen geschützt. Geschäftsverbindungen zu privaten Banken bestehen nicht.

Bis jetzt hat Kamen keinen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement verbindlich festgelegt, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt hält dies bisher nicht für erforderlich, weil sie überschüssige Liquidität in erster Linie zum Abbau von Liquiditätskrediten nutzt. Aus Sicht der gpaNRW könnten jedoch auch für die Stadt Kamen grundsätzliche Regelungen zur Anlage von Geldmitteln sinnvoll sein, wenn sich die Liquiditätslage ändert. Schriftliche Regelungen für das Anlagemanagement tragen zu mehr Rechts- und Entscheidungssicherheit für die Beteiligten in Politik und Verwaltung bei und verbessern die Transparenz von Anlageentscheidungen.

Die Dienstanweisung sollte die strategische Grundausrichtung der Stadt enthalten. Gleichzeitig sollten Regelungen getroffen werden, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzt und welche Risiken sie eingehen darf. Des Weiteren sind Entscheidungsbefugnisse und Verfahren festzulegen.

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

→ **Empfehlung**

Sofern die Stadt Kamen in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.

Zum Zeitpunkt der Prüfung hat die Stadt Kamen mit der Überarbeitung der Dienstanweisung Finanzbuchhaltung begonnen. Im § 31 Abs. 3 hat Kamen die Empfehlung der gpaNRW angenommen.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltssteuerung					
F1	Die Stadt Kamen führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch. Wertgrenzen bei denen eine Untersuchung erforderlich ist, hat die Stadt geregelt. Es existieren noch keine verschriftlichten Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen.	45	E1	Die Stadt Kamen sollte die bereits gelebten Regelungen zu Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verschriftlichen oder den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	47
F2	Das strategische Ziel der Stadt Kamen liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Die Verwaltung berichtet monatlich an den Verwaltungsvorstand und quartalsweise an die politischen Gremien über die Entwicklungen.	49	E2	Die Stadt Kamen sollte ein den örtlichen Verhältnissen angepasstes Berichtswesen implementieren. Aufbauend auf den Liquiditäts- und Finanzbericht und die bereits im Jahresabschluss und Haushaltsplan dargestellten Informationen.	51
F3	Die Stadt Kamen hat bislang, aufgrund fehlender Mittel, keine schriftlichen Vorgaben für organisatorische Abläufe festgelegt. Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	52	E3	Sofern die Stadt Kamen in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.	53

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	-3.727	1.225	6.538	10.471	5.854	-5.186	-13.149	647	-3.002	-2,72
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	-3.727	-4.111	1.959	5.671	-2.128	-5.186	-13.149	647	-3.002	-2,72

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	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	-86,73	-288	-23,07	28,80	79,38	868	61
2020	28,48	-1.675	2,60	43,21	145	962	77
2021	152	-202	40,68	112	219	1.133	77
2022	246	-959	4,53	124	223	2.106	75
2023	139	-799	0,25	101	171	904	74
2024	-122	-1.894	-189	-93,12	19,03	298	52

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

Jahr	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-95,55	-1.675	-81,45	6,12	95,89	962	76
2021	45,69	-268	-6,95	63,50	162	1.108	77
2022	133	-1.014	-27,79	70,26	184	1.225	75

Jahr	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2023	-49,20	-799	-89,23	0,75	95,60	904	74

Tabelle 5: Eigenkapital Kamen in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	33.044	34.028	40.677	51.187	57.077	51.891
Eigenkapital 1	33.044	34.028	40.677	51.187	57.077	51.891
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0,00	5.336	9.641	14.442	22.423	22.423
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	33.044	28.692	31.035	36.746	34.656	29.468
Sonderposten für Zuwendungen	71.184	72.162	71.015	70.247	66.955	66.721
Sonderposten für Beiträge	9.316	8.734	8.225	8.363	7.754	7.462
Eigenkapital 2	113.544	114.924	119.916	129.797	131.788	126.074
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	113.544	109.588	110.274	115.355	109.365	103.651
Bilanzsumme	352.984	359.247	369.182	375.539	382.645	395.729

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Kamen in Tausend Euro 2022 bis 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	133.682	134.496
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0,00	0,00
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0,00	0,00

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Ausleihungen an Sondervermögen	0,00	0,00
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	4,80	11,87
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0,32	5,30
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	42.704	43.676
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0,00	3,73
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	176.381	178.151

*Stadtentwässerung Kamen (eigenbetriebsähnliche Einrichtung), Kamener Betriebsführungsgesellschaft (KBG), Technopark Kamen GmbH, VHS-Zweckverband Kamen-Bönen

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

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

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

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Kamen ist in der Zahlungsabwicklung bereits gut aufgestellt, zeigt aber vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung sind 2024 im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen interkommunal verglichen überdurchschnittlich.

Vorteilhaft wirkt sich aus, dass die Stadt Kamen die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Da der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen interkommunal noch unterdurchschnittlich ist, erscheint eine weitere Erhöhung möglich. Die Anzahl der neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen sollte die Stadt weiter verringern, um hierdurch die Zahlungsabwicklung zu entlasten. Hierzu sollte sie auf eine konsequente Sollstellung durch die fachlich zuständigen Organisationseinheiten hinwirken.

Den Prozess des Mahnwesens hat die Stadt Kamen grundsätzlich gut strukturiert. Obwohl die Zahl an Mahnungen vergleichsweise niedrig ist, gelingt es der Stadt nur teilweise Forderungen zu realisieren. Dies belastet nachfolgend die Vollstreckung spürbar.

Im Bereich des E-Payment bietet Kamen bereits mehrere verschiedene elektronische Zahlungsmittel und ein breites Spektrum elektronischer Serviceleistungen an. Das E-Payment sollte durch klare schriftliche Regelungen geregelt werden.

Vollstreckung

Die Kosten pro abgewickelter Vollstreckungsforderung sind bei der Stadt Kamen vergleichsweise unterdurchschnittlich hoch. Pro Vollzeit-Stelle erledigt Kamen eher überdurchschnittlich viele Vollstreckungsfälle. Insgesamt überwiegt der Anteil eigener Forderungen an den Vollstreckungen. Trotz dem vorgelagerten Mahnungsprozess kann die Stadt Kamen es nicht vermeiden, dass ein überproportionaler Anteil eigener Vollstreckungsforderungen entsteht. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle ist im gesamten Betrachtungszeitraum vergleichsweise niedrig. Allerdings gelingt es der Stadt nicht die bestehenden Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.

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 Ressourceneinsatzes²². 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.

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

2.4 Zahlungsabwicklung

- In der Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen liegen Personaleinsatz und Aufwendungen interkommunal bis 2023 im unauffälligen Bereich. Ab 2024 liegen die Werte über dem Durchschnitt. Ungeklärte Einzahlungen treten vergleichsweise häufig auf. Die Zuordnung jeder Einzahlung zu den Buchungen erfolgt teilweise automatisiert. In einigen Bereichen bestehen noch Optimierungsmöglichkeiten.

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,
- 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

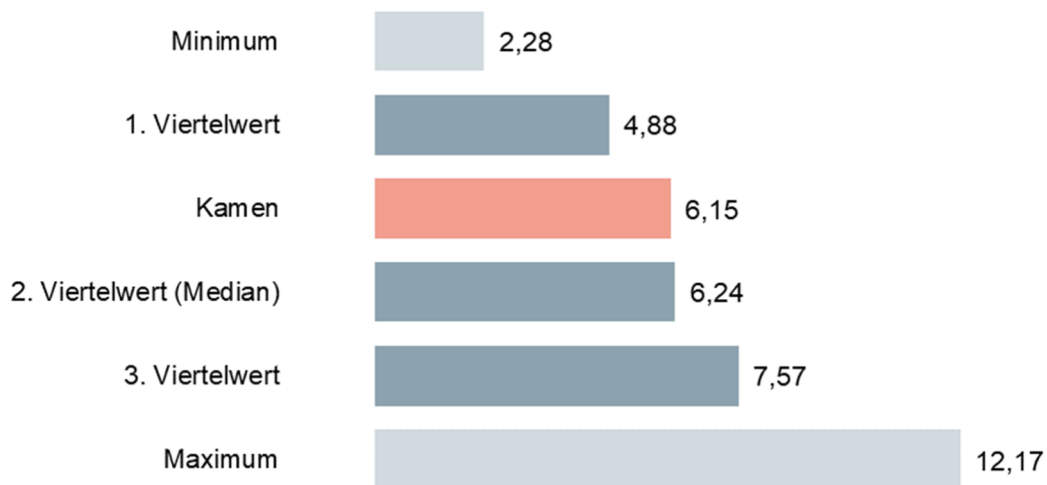
Die Stadt Kamen nimmt neben der Abwicklung des eigenen Zahlungsverkehrs auch die Aufgaben der Zahlungsabwicklung der Kamener Betriebsgesellschaft mbH (KBG), der Stadtentwässerung Kamen (SEK), VHS sowie der Aktion „Kinderarmut – Dagegen stellen wir uns auf“ wahr. Die hierauf entfallenden Stellenanteile und Mengendaten sind in den folgenden Betrachtungen einbezogen.

Die Stadt Kamen setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 3,53 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,26 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 365.612 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 6,15 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Kamen damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



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



Die **Stadt Kamen** gehört in allen Betrachtungsjahren 2020 bis 2022 zu den 50 Prozent der Kommunen mit den niedrigeren Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung. 2023 steigen die Aufwendungen und positionieren sich jetzt oberhalb des Medians. Der Anstieg ergibt sich aus niedrigen Einzahlungen und Veränderungen in der Personalstruktur. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen haben wir die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Auf die Einzahlungen gehen wir im nachstehenden Kapitel näher ein.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Kamen 2020 bis 2024

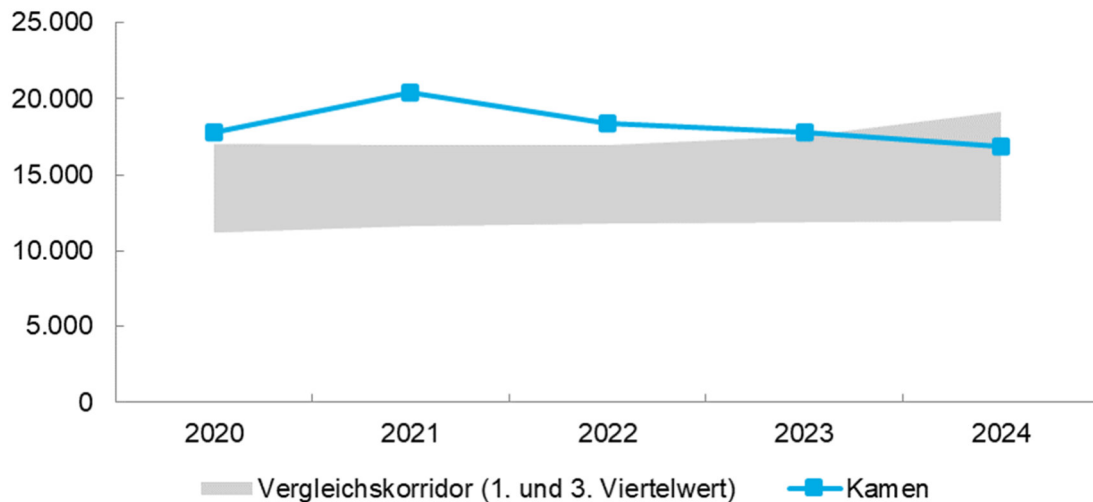
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	63.905	63.697	63.151	61.774	59.462
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	18.013	17.229	15.646	16.802	13.981
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	1.784	806	1.179	1.392	1.516
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	68.311	62.984	64.187	65.801	65.693

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

Die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten waren bis 2022 nahezu konstant, erst ab 2023 sind sie rückläufig. Die Reduzierung der Einzahlungen ist maßgeblich durch die Bezahlungen über E-Payment zu erklären, diese werden nur mit einem Posten angezeigt, gleichwohl handelt es sich um viele einzelne Einzahlungen. Die Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten sind in Kamen mit einem Anteil an den Einzahlungen von durchschnittlich 26 Prozent vergleichsweise hoch. Diese beinhalten auch Einzahlungen, welche Verstöße, Buß- und Verwarn-gelder nach sich ziehen. In den Corona Jahren waren die Verkehrsordnungswidrigkeiten höher, seit 2023 haben sie sich deutlich verringert. Positiv ist die Entwicklung der Zahl der Lastschriften. Diese konnte die Stadt nach einem Rückgang ab 2021 wieder steigern.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 55 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Kamen liegen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle 2024 im interkommunalen Vergleich über dem Durchschnitt. In den Jahren 2021 bis 2023 gehörte Kamen noch zu den 25 Prozent der Kommunen mit den höchsten Einzahlungen je Vollzeit-Stellen. Dabei ergibt sich der berechnete Wert aus einer vergleichsweise hohen Anzahl von Einzahlungen.

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.

Nach Aussage der Stadt erfolgt durch eine Schnittstelle eine automatisierte Zuordnung. Im Schnitt werden 90 Prozent der Zahlungen automatisiert zugeordnet. Trotzdem besteht hier eine Fehlerquote, so dass die automatisierte Zuordnung noch manuell logisch überprüft wird. Zudem müssen aufgrund fehlender Sollstellungen immer noch viele Einzahlungen manuell abgeglichen und hinterfragt werden (vgl. 2.4.2.2 ungeklärte Ein- und Auszahlungen).

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

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

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

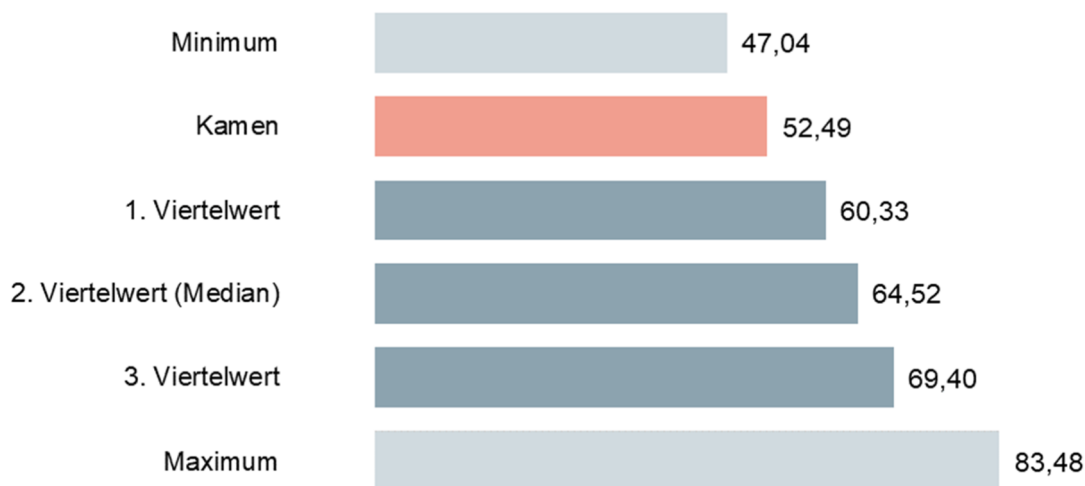
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Kamen nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich.

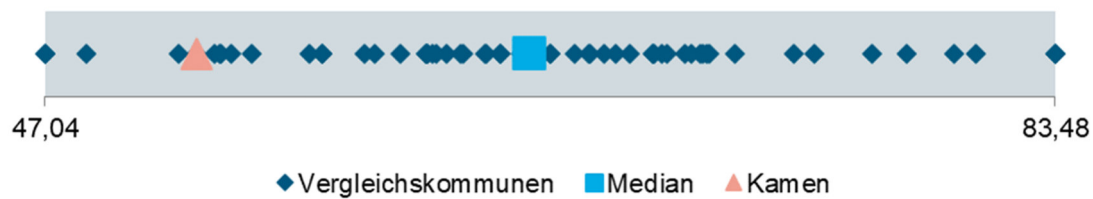
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Die **Stadt Kamen** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch.

Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt im gesamten Betrachtungszeitraum 2020 bis 2023 um die 50 Prozent, mit einer steigenden Tendenz. Die Positionierung im interkommunalen Vergleich verändert sich in den verglichenen Jahren nicht. Damit gehört Kamen zu den 25 Prozent der Städte mit einem niedrigen Anteil an Lastschriften an den Einzahlungen.

Für den Rettungsdienst Kamen und Bönen werden die Gebühren bei der Stadt Kamen veranschlagt. Hierfür ist das Lastschriftverfahren nicht möglich, da es sich um einmalig Zahlungen handelt. Auch stellen sich der Anteil Lastschriften an Einzahlungen in den einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich da. Die Stadt Kamen hat dies bereits ausgewertet. Hier einige Beispiele:

- Grundbesitzabgaben 82,57 Prozent,
- Musikschulgebühren 85,06 Prozent,
- Gewerbe- und Hundesteuer, Kindergartenbeiträge über 40 Prozent und
- Kostenbeitrag Kindertagespflege 23,89 Prozent.

Die Stadt betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung. Um den Anteil der SEPA-Lastschriftmandate kontinuierlich zu steigern und dadurch Verwaltungsaufwand sowie Zahlungsausfälle weiter zu minimieren, ergreift die Stadt Kamen gezielte Maßnahmen. So wird jeder Mahnung standardmäßig ein SEPA-Lastschriftmandat-Vordruck beigelegt, um Zahlungspflichtigen die Nutzung dieses Verfahrens zu erleichtern. Darüber hinaus stellt die Stadt auf ihrer Internetseite ein digitales Formular zur Mandatserteilung zur Verfügung. Alternativ kann ein Mandat auch unkompliziert über BundID erteilt werden.

Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Zahlung abzuwickeln. Es wird vermieden, dass Fehler bei der Überweisung passieren oder Zahlungsfristen versäumt werden. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit regelmäßig Zahlungen von unzuverlässigen Zahlungspflichtigen zu erhalten.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Die Stadt Kamen kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind überwiegend ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten, die zusätzlichen Aufwand in der Zahlungsabwicklung verursachen.

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.

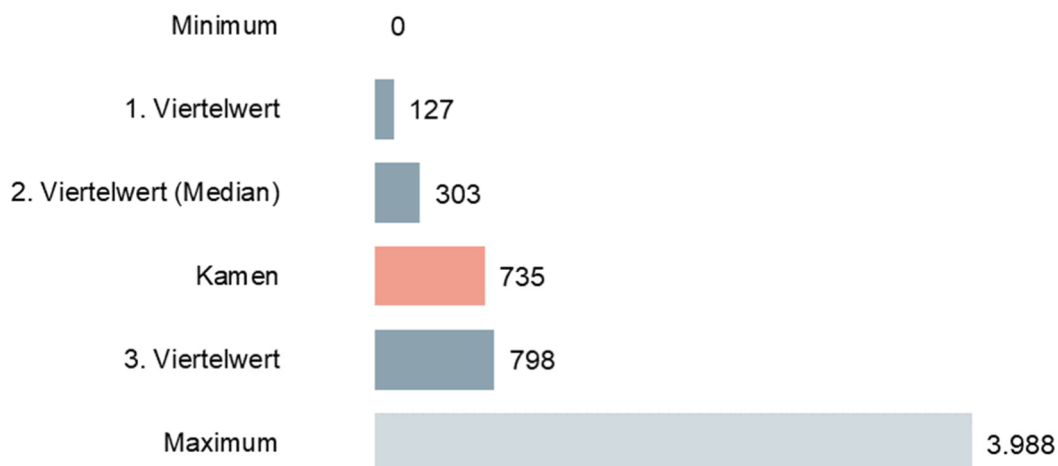
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Kamen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	5.342	5.546	5.077	4.248	4.370
Neue ungeklärte Auszahlungen	71,00	79,00	60,00	54,00	109
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	545	456	136	151	114
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00

Die ungeklärten Auszahlungen sind im Betrachtungszeitraum 2021 bis 2023 kontinuierlich gesunken. 2024 ändert sich das, die Auszahlungen haben sich gegenüber 2023 nahezu verdoppelt. Hierbei handelt es sich um Auszahlungen an Mobilfunkanbieter und Kreditinstitute. Die Stadt erhält die entsprechenden Listen zur weiteren Bearbeitung erst zeitversetzt.

Auffälligkeiten werden innerhalb der Verwaltung kommuniziert. Bei einem Großteil der Beiträge und Gebühren (z.B. Benutzungsgebühren, Steuererträge und Elternbeiträge) erfolgt die Sollstellung automatisch. Daneben sind die Mitarbeitenden der Verwaltung angewiesen, alle Zahlungsaufforderungen unmittelbar nach Versand dem Rechnungsworkflow zuzuführen. Ungeklärte Auszahlungen kann die Stadt Kamen zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) daher abarbeiten. Bei den ungeklärten Einzahlungen gelingt ihr dies nicht. In den interkommunalen Vergleich ordnet sich die Stadt wie folgt ein:

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Verhältnis zu den Auszahlungen hat die Stadt Kamen vergleichsweise viele ungeklärte Zahlungseingänge über das Jahr. Insgesamt sind die bestehenden ungeklärten Einzahlungen bis 2023 deutlich gesunken. Ursächlich war eine Änderung für die Abrechnung von Leistungen für Bildung und Teilhabe (BuT). Dabei ist der hohe Vergleichswert darauf zurückzuführen, dass es bei rund 60 Prozent der ungeklärten Einzahlungen in einigen Bereich immer wieder zu fehlenden Sollstellungen kommt. Bei den restlichen 40 Prozent handelt es sich um:

- Überzahlungen, Doppelzahlungen überwiegend im Bereich der Steuern und Abgaben sowie Kindertagesbetreuung.
- im Bereich Musikschule, Kita, OGS, Mittagsbetreuung und Benutzungsgebühren sind einige Einzahlungen im Januar, die sich auf Fälligkeiten Mitte/Ende Dezember des Vorjahres beziehen, bei denen die offenen Forderungen programmtechnisch noch nicht in das Folgejahr übernommen wurden,
- Doppelzahlungen auf Grund nicht gestoppter Daueraufträge sowie
- tatsächlich nicht zu klärende Einzahlungen, da u.a. keine Rückmeldungen auf Anschreiben erfolgen.

Gleichwohl kann die Stadt die angefallenen Sachverhalte bis zum jeweiligen Stichtag größtenteils abarbeiten. Dennoch ist festzustellen, dass die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungseinzug- und -ausgängen erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen bindet.

Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden und zeitnah eine Erfassung der Forderung vorzunehmen, bedarf es der Mitwirkung der dezentralen Organisationseinheiten. Zum einen ist die Sollstellung Aufgabe der Fachämter. Sie ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und die Automatisierung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten. Zum anderen ist der Finanzbereich bei der Auflösung der ungeklärten Zahlungseingänge auf die Fachämter angewiesen. Beides bindet unnötig Personalressourcen sowohl in der Zahlungsabwicklung als auch in den Fachämtern.

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

→ Empfehlung

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

2.4.3 Prozessbetrachtungen

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

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

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

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

- Die Stadt Kamen verfolgt ihre Forderungen strukturiert. Allerdings erzielt sie vergleichsweise niedrige Erfolgsquoten 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 vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00*	6,00	16,50	28,00	30,00	34,00	51
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	5,00	9,25	14,00	14,00	30,00	58
Tage zwischen den Mahnläufen	14,00	6,00	14,00	14,00	28,00	60,00	53
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	57

*hier ist die Laufzeit der am häufigsten, vorkommenden Forderung zugrunde gelegt.

Die Stadt Kamen verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses in der Abteilung 20.3 Stadtkasse im Dezernat III (Finanzdezernat).

Die Regelungen zum Forderungsmanagement sind in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung vom 01. Juni 2017 implementiert. Die bestehende Dienstanweisung enthält Bestimmungen zur Organisation des Forderungsmanagements, zur Bewertung der Forderungen sowie zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Nebenforderungen.

Die Stadt Kamen hat für ihre Forderungen grundsätzlich kein einheitliches Zahlungsziel festgelegt. Diese werden individuell vom jeweils zuständigen Fachbereich, gemäß der jeweiligen gesetzlichen Vorgaben, festgelegt. Im Regelfall gilt eine Frist von maximal 30 Tagen. Wird die Forderung nicht innerhalb des entsprechenden Zeitintervalls beglichen, wird diese nach zehn Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Eine Zahlungserinnerung verschickt die Stadt grundsätzlich nicht. Nach dem ersten Mahnlauf vergehen 14 Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	12,05	3,72	11,42	13,76	16,59	37,60	56
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	48,51	21,05	46,11	60,40	70,14	93,97	48

Im Jahr 2024 entfielen in Kamen auf 59.462 Einzahlungen 7.163 Mahnungen. Interkommunal musste damit ein geringer Anteil der Forderungen angemahnt werden.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die

Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist vergleichsweise gering.

Nach Aussage der Stadt Kamen gibt es hierfür mehrere Gründe. Zum einen nimmt die Zahlungsbereitschaft der Bürger deutlich ab, auch sind die Adressen oft nicht stimmig. Seit Dezember 2024 versieht Kamen die Mahnungen mit einem QR-Code.-Kamen hat hierdurch bereits 750 Einzahlungen generieren können. Zudem legt die Stadt Kamen jeder Mahnung einen SEPA-Lastschriftmandat-Vordruck bei. Des Weiteren wurden die Bescheide für das Friedhofswesen und die Anhörungsbogen sowie Bescheide Bußgelder ruhender Verkehr mit QR-Codes versehen. Das erleichtert die Zahlung aber auch die spätere Zuordnung.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Kamen bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienstanweisung.

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 Kamen** bietet neben den üblichen Zahlungsmöglichkeiten der Barzahlung, Überweisung, Debit- und Kreditkartenzahlung im Rahmen des E-Payment die Zahlungen per PayPal und Kreditkarten an.

Die Einsatzgebiete sind vielfältig und kann in verschiedenen Bereichen von den Bürgern genutzt werden. E-Payment kann in der Stadtkasse, im Bürgerbüro, im Standesamt, für Kulturveranstaltungen, im Jugendfreizeitzentrum, beim Sperrmüll, der Hundesteuer, bei Gewerbeauskünfte, in der Stadtbücherei und dem Straßenbau (bezogen auf Sperrungen) genutzt werden. Die Stadt Kamen hat jahrelange positive Erfahrungen mit den bisherigen Zahlverfahren und neu eingesetzten Verfahren gemacht. Sie sieht darin großes Potenzial, zumal digitale Bezahlmethoden immer größere Bedeutung gewinnen.

Mit der Einführung dieser zusätzlichen Bezahlmethode wollte die Stadt die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Nachteile sieht Kamen im Rahmen der damit verbundenen Gebühren, welche von den Anbietern bei Zahlungsabwicklung erhoben werden, aber im Regelfall nicht durch die „Preisgestaltung“ refinanziert werden können. Teilweise greift Kamen auf die Erfahrungen und Ressourcen eines Rechenzentrums zurück.

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. Gleichzeitig muss kein hoher Bargeldbestand vorgehalten bzw. verwahrt werden. 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.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben hierzu verschriftlichen.

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

2.5 Vollstreckung

- Die Stadt Kamen erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung in allen Betrachtungsjahren 2020 bis 2024 mit vergleichsweise niedrigen Aufwendungen. Kamen gelingt es nicht, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu senken.

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,

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

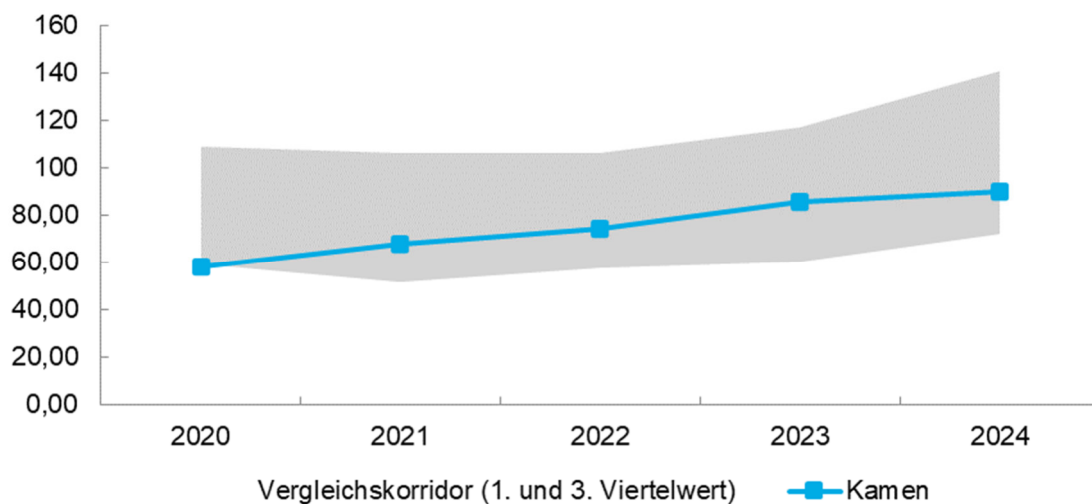
2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Kamen setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 4,42 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,40 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 420.260 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 89,93 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Kamen damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

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

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderungen sind in Abhängigkeit des eingesetzten Personals tendenziell steigend. Interkommunal bewegen sich die Aufwendungen trotzdem im unteren bzw. mittleren Bereich.

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 Kamen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	1.470	1.355	1.487	1.543	1.553	1.336
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	5.162	5.185	5.400	4.435	4.456	k.A.*
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	5.284	4.783	5.599	4.675	4.673	k.A.*
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	308	352	411	421	409	k.A.*

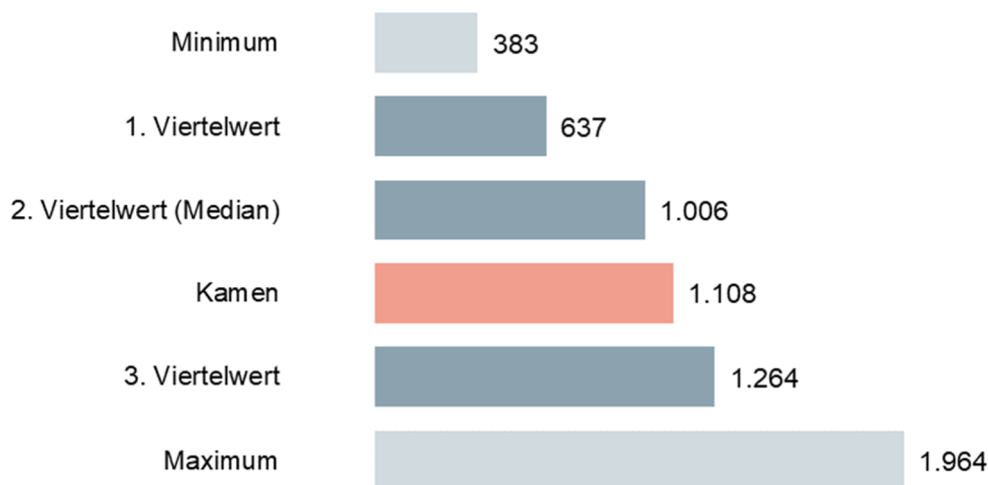
Die Anzahl an erhaltenen neuen Vollstreckungsforderungen sind bei der Stadt Kamen seit 2023 deutlich gesunken. Hauptursächlich sind sinkende Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe. Hier hat sich die Anzahl zu 2022 um nahezu die Hälfte verringert.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Kamen hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den abgewickelten Forderungen 2022 und in den bestehenden Forderungen am 01. Januar des Folgejahres wider.

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 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



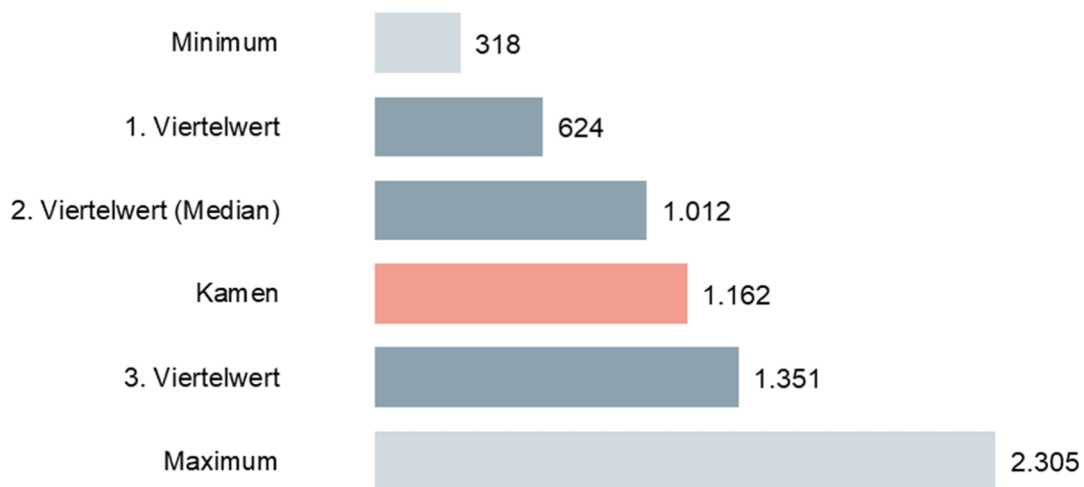
Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle haben in der Stadt Kamen im Betrachtungszeitraum 2020 bis 2024 kontinuierlich abgenommen. Allerdings positionieren sich die neuen Vollstreckungsforderungen 2024 mit 1.108 Forderungen unter dem 3. Viertelwert. Im interkommunalen Vergleich ist der Mitarbeitende in der Vollstreckung damit vergleichsweise überdurchschnittlich belastet.

In den neuen Vollstreckungsforderungen sind rund 17 Prozent Amts- und Vollstreckungshilfeersuchen für Dritte enthalten. Der verbleibende Anteil eigener Vollstreckungsfälle ist im interkommunalen einwohnerbezogenen Vergleich mit 3.857 Fällen entsprechend hoch. Die hohe Anzahl neu erhaltener Vollstreckungsforderungen könnte die Stadt u. a. dadurch reduzieren, wenn es gelänge, ihre Erfolgsquote im Mahnwesen zu verbessern. Dessen ist sich die Stadt bewusst und hat bereits entsprechende Maßnahmen ergriffen (vgl. 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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



Die Vollstreckung wickelt vergleichsweise viele Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab. Sie erreicht einen Kennzahlenwert über dem Median. Das bedeutet, dass über 50 Prozent der Vergleichskommunen einen niedrigeren Leistungswert aufweisen.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	64,75	16,50	50,00	59,42	70,47	84,02	45
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	7,06	0,00	0,75	2,97	6,26	17,05	47
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	17,46	3,03	16,48	23,24	30,99	50,35	47

Von den erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsforderungen entfallen mehr als Zweidrittel auf eigene Vollstreckungsanforderungen. Der Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für

Amts- und Vollstreckungshilfe ist vergleichsweise gering. Niederschlagungen hat Kamen vergleichsweise viele vorgenommen. Dadurch wird von weiterer Beitreibung, nach erfolgloser Vollstreckung, Abstand genommen und somit der Vollstreckungsdienst entlastet.

2024 erreicht die Stadt bei den eigenen offenen Vollstreckungsforderungen eine Erfolgsquote²³ von 78,45 Prozent. Sie wickelt damit weniger eigene Vollstreckungsforderungen als 50 Prozent der Vergleichskommunen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab. In den Jahren 2020 und 2021 erreicht die Stadt noch einen Wert von über 86 Prozent.

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2024 sind 45 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2024

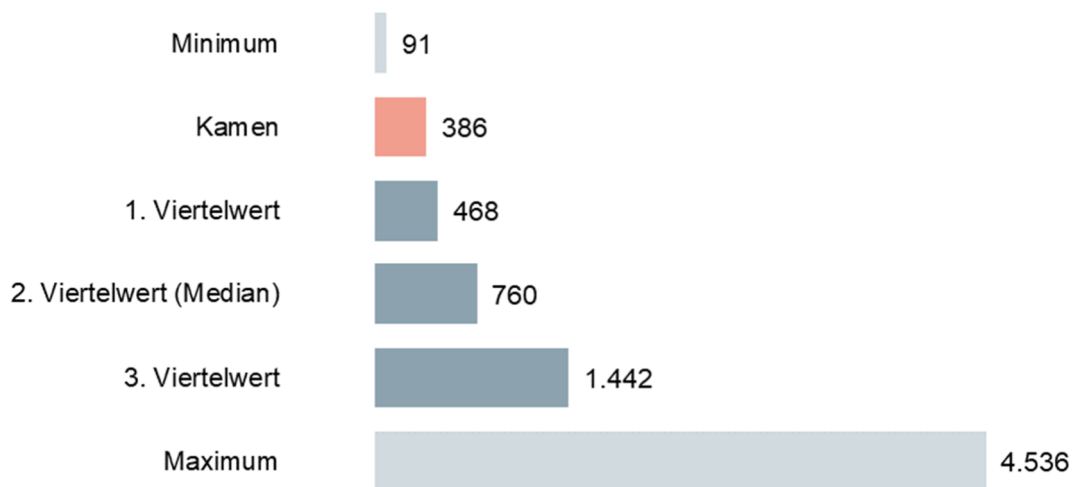


2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

²³ Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent: Erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen / Abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



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



Im interkommunalen Vergleich positioniert sich der Bestand der Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle in Kamen unterdurchschnittlich. Dabei verhält sich der Bestand an Vollstreckungsforderungen zum 01. eines jeden Jahres gemessen an den Vollzeit-Stellen bis 2022 rückläufig, ab 2023 sind sie konstant. Hauptursächlich sind hier Stellenänderungen. Die Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen in Kamen ist vergleichsweise unterdurchschnittlich.

Im Ergebnis kann der personelle Bestand die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen, bis auf 2021, jeweils vollumfänglich abarbeiten. Darüber hinaus gelingt es der Stadt Kamen mit den vorhandenen Kapazitäten nicht die bereits bestehenden Vollstreckungsforderungen weiter zu reduzieren.

Laut der Stadt Kamen hat das viele Ursachen, so sind Konto- oder Lohnpfändungen oft erfolglos bzw. nicht möglich. Auch die Anzahl an Insolvenz steigt. Schwierig sind auch Betreibungen im Bereich des Unterhaltvorschusse (UVG). Teilweise werden Forderungen in Raten beglichen, zudem legen Bürger gerade im Bereich der Kindergartenbeiträge die entsprechenden Unterlagen gar nicht oder erst nach Festlegung der Beiträge vor. Dies führt zu einer höheren Beitragslast, die häufig das Mahn- und Vollstreckungsverfahren nach sich ziehen und nachträglich korrigiert werden müssen.

Ziel sollte es sein, eine strukturell wirksame und dauerhaft tragfähige Reduzierung der Rückstände zu erreichen. Damit ließen sich nicht nur potenzielle Forderungsausfälle vermeiden und

Liquiditätsreserven verbessern, sondern auch personelle Ressourcen innerhalb der Verwaltung nachhaltig entlasten.

Laut Aussage der Stadt werden die bestehende Vollstreckungsforderungen bereits priorisiert abgearbeitet, damit es nicht zu Verjährung von Forderungen kommt.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Stadt Kamen kann ungeklärte Einzahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind überwiegend ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten, die zusätzlichen Aufwand in der Zahlungsabwicklung verursachen.	65	E1	Die Stadt Kamen sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	68
Prozessbetrachtungen					
F2	Die Stadt Kamen bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienstanweisung.	70	E2	Die Stadt Kamen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und strategische Vorgaben hierzu verschriftlichen.	71

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

Jahr	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	17.801	6.049	11.245	13.580	16.987	38.771	52
2021	20.416	5.326	11.619	13.414	16.933	41.957	53
2022	18.411	6.665	11.787	14.239	16.939	41.739	53
2023	17.802	7.322	11.913	14.069	17.550	47.214	54

Jahr	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2024	16.845	7.287	11.979	13.824	19.110	40.412	55

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

Jahr	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	57,74	33,26	59,04	81,15	109	215	39
2021	67,74	31,22	51,38	75,98	106	195	41
2022	74,32	20,95	57,19	75,94	106	208	41
2023	85,63	26,65	59,88	88,16	117	556	43
2024	89,93	39,11	71,92	93,00	141	307	43

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

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

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

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

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

Gremienarbeit

Die Stadt Kamen hat im interkommunalen Vergleich eine durchschnittliche Zahl an Fraktionen. Bei der Bildung von Fachausschüssen orientiert sich die Stadt an der Verwaltungsgliederung. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse hat Kamen durch Beschluss geregelt. Der Stadtrat wurde im Jahr 2014 um vier Mitglieder verkleinert. Die Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitglieder liegen im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen Niveau.

Die formalen Anforderungen an die Gremienarbeit erfüllt die Stadt Kamen überwiegend. Interessierten Bürgerinnen und Bürger stellt die Stadt die mandatsbezogenen Informationen nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz auf der Internetseite der Stadt bereit.

Die Stadt Kamen bildet bei den Aufwendungen für die Gremienarbeit einen durchschnittlichen Wert ab.

Die Stadt Kamen erstattet den Verdienstausfall sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag. Dadurch fördert sie aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Stadt Kamen setzt Digitalisierung in der Gremienarbeit ein. Allerdings arbeiten nicht alle Gremienmitglieder papierlos. Zurzeit fehlt es noch an den technischen und formellen Vorkehrungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen in Notfallsituationen.

Die Stadt sollte sich weiter mit den Herausforderungen digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen.

3.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben. Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Stadt Kamen. 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 Kamen abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Kamen über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat sich vor der letzten Kommunalwahl mit der Ausgestaltung der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Anzahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern ist gering

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

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	50	32	38	42	48	62	73
Überhang-/ Ausgleichsmandate	10	0	0	0	6	16	73
Einzelratsmitglieder	2	0	1	1	2	4	73
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	93	13	46	61	87	212	72
Sachkundige EW*	0	0	0	10	21	85	73
Fraktionen	6	3	5	6	6	8	73
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	73
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	73
Freiwillige Fachausschüsse	8	2	5	6	8	11	72
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	4	0	0	0	3	18	72
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	73

* Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat der Rat der Stadt Kamen mehr Mitglieder als der Durchschnitt der Vergleichsstädte. Auch die Zahl der Sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist höher. Zudem liegt die Zahl der freiwilligen Fachausschüsse im 3. Viertelwert und ist damit hoch.

Die Bildung von Ausschüssen erfolgt in Kamen im Wesentlichen themenbezogen und orientiert sich an der Verwaltungsgliederung der Stadt. Gemäß § 11 der Hauptsatzung vom 18. November 2020 hat die Stadt Kamen die Aufgaben des Finanzausschusses auf den Hauptausschuss übertragen.

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

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend formale Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich. Mit dem Aspekt „Verkleinerung der Vertretungskörperschaft“ bilden wir ab, wie viele

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

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

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

In der Stadt Kamen trifft der Rat im Zuge des Konstituierungsverfahrens die Entscheidung, welche Ausschüsse gebildet werden. Zudem legt er fest, wie sich diese zusammensetzen und wie groß sie sind. Letztmalig hat der Rat den Zuschnitt und die Größe im Jahr 2020 festgelegt.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.

In der Stadt Kamen sind die Zuständigkeiten der Fachausschüsse in der konstituierenden Sitzung des Rates am 03. November 2020 durch Beschluss geregelt.

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

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter	4	0	0	4	6	6	72

Der Stadtrat wurde im Jahr 2014 um vier Mitglieder verkleinert. Somit hat die Stadt Kamen von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch gemacht, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Kamen hat die Antragsstellung und den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung geregelt. Die Zahl der Sitzungstermine ist steigend.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

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

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

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

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

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

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

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

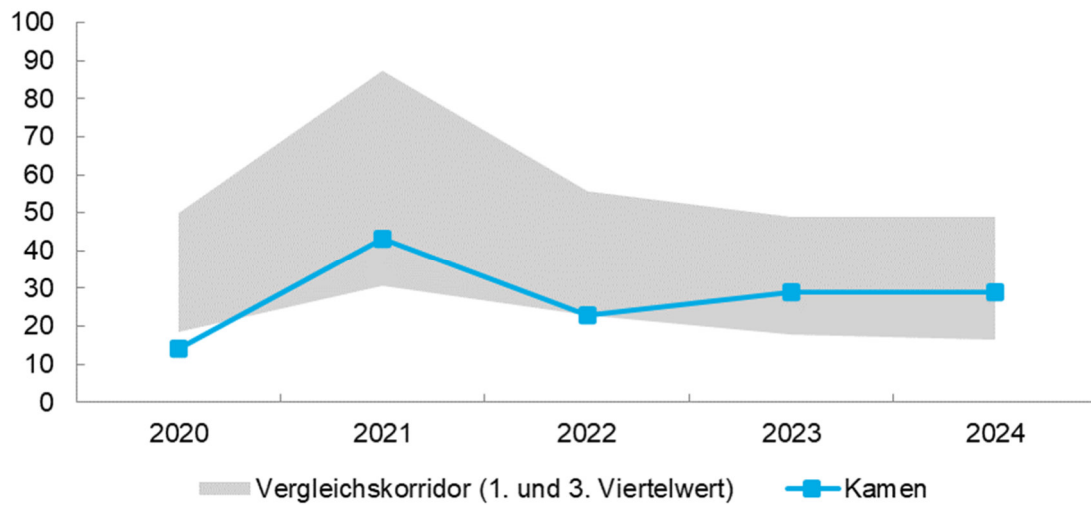
Grundzahl	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	138	33	110	180	276	915	65
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	30	0	13	22	40	128	65
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	59
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	59
Petitionen nach Art. 17 GG	1	0	0	0	0	5	59
Anregungen und Beschwerden	16	0	8	16	44	259	65

In der **Stadt Kamen** sieht die Geschäftsordnung vom 07. April 2022 gemäß § 15 ein Antragsrecht vor. Gemäß § 11 der Hauptsatzung hat der Rat der Stadt Kamen den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt. Den Umgang mit Anregungen und Beschwerde hat die Stadt Kamen im § 6 der Hauptsatzung vom 15. Dezember 2025 beschrieben.

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

Die gpaNRW betrachtet die Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

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. In der Stadt Kamen stellen die Fraktionen und Einzelratsmitglieder nur wenige Anträge.

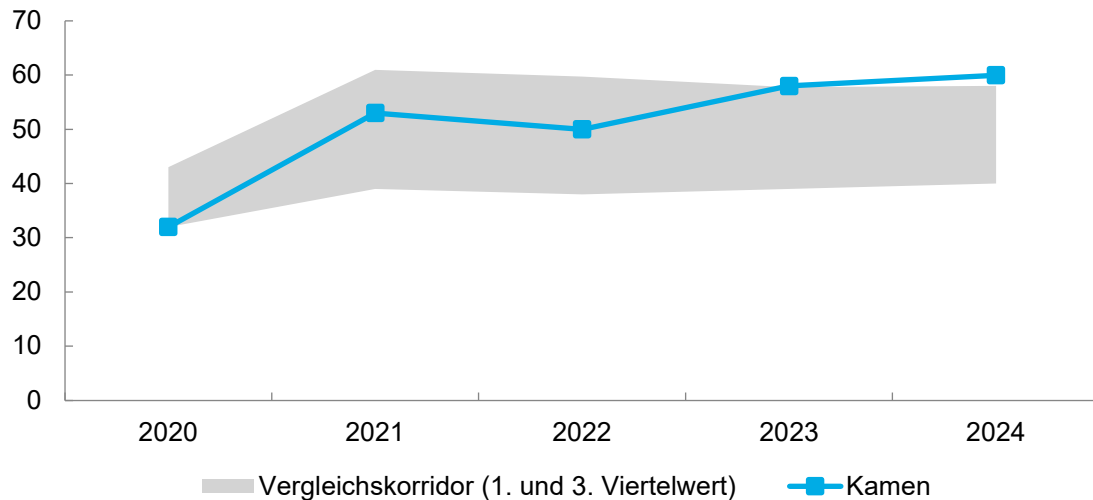
Sitzungstermine Stadt Kamen in den Jahren 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
32	53	50	58	60

Aufgrund der Covid19-Pandemie fanden im Jahr 2020 nur wenige Sitzungen statt. Nach Auskunft der Verwaltung führt der Rat in der Regel jährlich sechs Sitzungen durch. Die Ausschüsse tagen 3 bis 4 mal im Jahr.

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

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



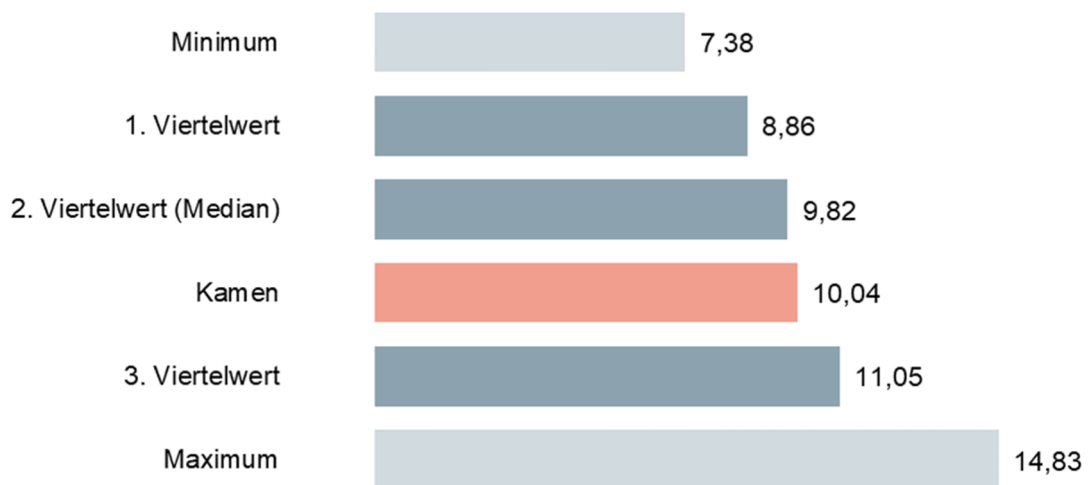
Gemäß § 47 Abs. 1 GO NRW soll der Rat, so oft es die Geschäftslage erfordert, tagen. Jedoch soll der Rat wenigstens alle zwei Monate einberufen werden. Die Ausschüsse sollen je nach Tagesordnung entsprechend häufig tagen. Die Gremien sollten nicht zu häufig tagen, wenn die Tagesordnungspunkte dies nicht erfordern.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

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

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

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 71 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:

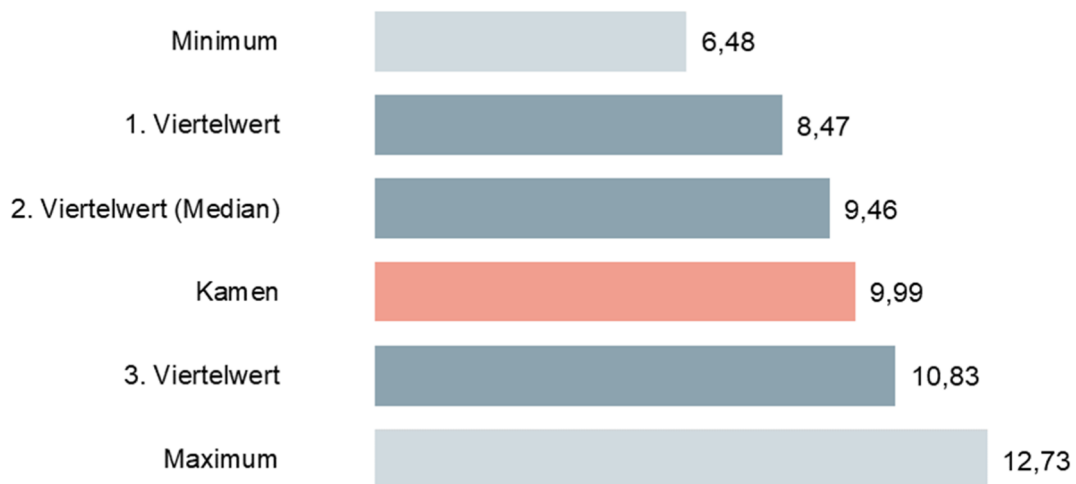
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
 - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
 - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
 - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen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

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 Kamen** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Kamen hat für die Gremienarbeit 425.562 Euro im Jahr 2024 verausgabt. Davon entfallen auf die Aufwandsentschädigung der Ratsmitglieder 372.121 Euro. Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	8,78	5,54	7,76	8,59	9,46	12,20	69
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,92	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	0,29	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 für das Betrachtungsjahr 2024 dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Kamen	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 Kamen** hat sich dazu entschieden eine Monatspauschale und Sitzungsgeld für die gewählten Gremienmitglieder anzuwenden. Über die Hälfte der bisher geprüften Städte zahlen ausschließlich eine Monatspauschale.

In der Hauptsatzung § 13 Abs. 1 hat Kamen eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Die Verwaltung achtet darauf, dass der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen pro Person eingehalten wird.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

Die Gremienmitglieder einer Stadt haben die Möglichkeit, Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO NRW zu beantragen. Die rechtliche Grundlage bildet die

EntschVO NRW. Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW in den letzten Jahren sind mit dem Ziel der „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“ erfolgt.

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

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

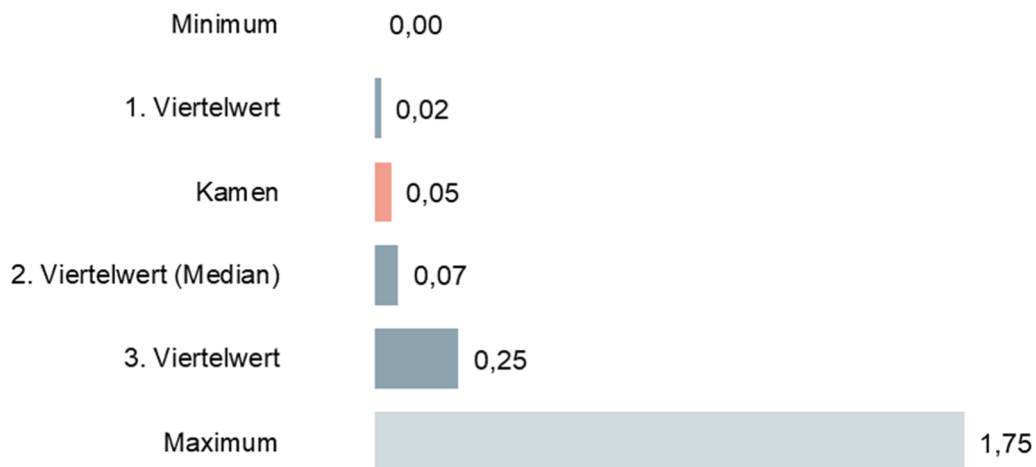
→ Die Stadt Kamen erfüllt die Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder.

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

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

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

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 66 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,04	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	66
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	65
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	Kamen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	73 von 74
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	68 von 74

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstausschlags und die Entschädigung in Form eines Stundenpauschalsatzes. Dieser Regelstundensatz entspricht der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz vom 11. August 2014. Die Stadt Kamen hat eine Regelung zum Verdienstausschlag getroffen. Gemäß der Hauptsatzung § 13 Abs. 3 a vom 15. Dezember 2025 entspricht der Verdienstausschlag dem jeweils gültigen Mindestlohn.

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“²⁴ 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.

²⁴ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

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

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

→ **Feststellung**

Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Kamen entsprechen der gültigen Rechtslage.

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 Kamen** gibt es im Jahr 2024 sechs Fraktionen und zwei Einzelratsmitglieder. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

In der Stadt Kamen erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 1.000 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen 800 Euro je Fraktionsmitglied. Einzelratsmitglieder erhalten 866,67 Euro.

In der Stadt Kamen 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	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	1.000	0,00	611	1.200	2.400	7.564	67
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	800	104	240	360	491	1.800	69

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

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

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Kamen	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 Kamen führt keine regelmäßige Bedarfsermittlung bzgl. der Fraktionszuwendungen durch.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen.

Die Nachweise und Erklärungen zur Mittelverwendung der Fraktionen werden gegenüber der Verwaltung und dem Hauptverwaltungsbeamten eingereicht. Eine Erklärung der Fraktionsvorsitzenden, dass die Mittel entsprechend der geltenden Bestimmungen (Fraktionserlass) ordnungsgemäß verwendet werden, wird eingeholt.

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

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 Zulassungsverfahren²⁵.

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

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

²⁵ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.

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

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

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Kamen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	74 von 74
Interner Vorlagenworkflow	Nein	50 von 74
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	74 von 74
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	74 von 74
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	46 von 74
Papierlose Gremienarbeit	Ja	69 von 74
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	25 von 74
Moderne Sitzungstechnik	Nein	63 von 74
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 74
Leistungsstarkes WLAN	Ja	72 von 74
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 74
Ratspodcast (audio)	Nein	1 von 65
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	11 von 64

Die Stadt Kamen nutzt ein Ratsinformationssystem, welches endgerätefähig und über die Homepage der Stadt einsehbar ist. In der Stadt Kamen ist die papierlose Gremienarbeit möglich. Allerdings nutzen die sachkundigen Bürger diese nicht. Moderne Sitzungstechnik wie zum Beispiel Kameras, Wifi und Präsentationstechnik nutzt die Stadt nach eigener Auskunft nicht.

Ein interner Vorlagenworkflow besteht der Stadt Kamen derzeit noch nicht. Ein solcher Vorlagenworkflow im Ratsinformationssystem trägt dazu bei, die Effizienz und Transparenz in der kommunalen Verwaltung zu erhöhen und die Qualität der Entscheidungen im Rat zu verbessern. Außerdem verkürzen sich Laufwege und das „Suchen“ nach Vorlagen kurz vor Ladungsfrist entfällt. Nach Auskunft der Verwaltung arbeitet die Stadt an einem internen Workflow. Im Laufe des Jahres 2026 soll dieser umgesetzt werden.

KI-Transkription in der Ratsarbeit bezieht sich auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zur automatischen Umwandlung von gesprochenem Wort in schriftlichen Text. Möglich ist die automatisierte Protokollierung bei Sitzungen von Rat, Ausschüssen oder anderen öffentlichen Veranstaltungen. Die Protokollierung der Beratungen und Beschlüsse erfolgt in Echtzeit. Dies erleichtert die Dokumentation und sorgt dafür, dass alle relevanten Informationen erfasst werden. Durch den Einsatz von KI zur Transkription können die Mitarbeiter der Verwaltung entlastet werden, da sie nicht manuell Protokolle erstellen müssen. Für das Jahr 2026 plant die Stadt die Einführung von KI-Transkriptionsprotokollen.

Die technischen und formalen Vorkehrungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen gemäß § 47a GO NRW i.V.m. § 58a GO NRW hat die Stadt noch nicht getroffen. Um im Bedarfsfall vorbereitet zu sein, sollte die Stadt Kamen die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in kritischen Notfalllagen über einen längeren Zeitraum hinweg sicherstellen.

→ Empfehlung

Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Kamen mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung

von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zur Digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren. Wir empfehlen der Stadt Kamen die Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen weiter vorzubereiten.

3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

Der Gesetzgeber hat im KorruptionsbG NRW die Veröffentlichungspflicht für die Gremienarbeit geregelt. Das KorruptionsbG NRW verpflichtet gemäß § 7 die Rats- und Ausschussmitglieder zur Angabe bestimmter Daten gegenüber der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten, die in geeigneter Form zu veröffentlichen sind. Hierunter fallen:

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
 - die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
 - die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
 - die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
 - die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.
- Die Stadt Kamen veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden auf der Internetseite der Stadt.

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

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

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

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

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

Die Stadt Kamen veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf der Internetseite der Stadt Kamen. Allerdings sind die Auskünfte der Mandatsträger nicht vollständig vorhanden.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Die Stadt Kamen hat sich vor der letzten Kommunalwahl mit der Ausgestaltung der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Anzahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern ist gering	83	E1.1	Die Stadt Kamen sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.	85
			E1.2	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduziert werden kann.	86
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Zuwendungen an die Fraktionen der Stadt Kamen entsprechen der gültigen Rechtslage.	96	E2	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder durchführen.	97
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F3	Die Stadt Kamen arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	99	E3	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Kamen mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybrider Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zur Digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren. Wir empfehlen der Stadt Kamen die Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen weiter vorzubereiten.	100

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Kamen 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 Kamen hat die Herausforderungen im Zusammenhang mit Kernthemen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenwechsel sowie die steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit bereits gut im Blick. In vielerlei Hinsicht gibt es gelebte, pragmatische Strukturen, die bereits zu großen Teilen durch Dokumente und Entscheidungen abgesichert sind. Ihr Personalmanagement hat die Stadt Kamen schon heute gut aufgestellt. Wir haben nur vereinzelt Optimierungspotenziale gefunden.

Die Stadt Kamen hat zahlreiche und vielfältige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und Gesunderhaltung ihres Personals ergriffen. Sie erfüllt hier weitgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.

Wie viele andere Städte im Segment der mittleren kreisangehörigen Kommunen steht auch die Stadt Kamen vor der täglichen Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personalkörper zu erhalten. Eine Fülle von Wissen und Aufgaben bündelt sich nicht selten in den handelnden Personen. Dies birgt ein Risiko, besonders im Hinblick auf Wissensverluste. Die Stadt Kamen sollte Strategien entwickeln, um dem Wissensverlust entgegenzuwirken.

Einen echten Mehrwert könnte der Stadt Kamen eine stärkere Prozessorientierung liefern. Ein zentrales Prozessmanagement befindet sich derzeit noch im Aufbau. Dieses sollte die Stadt zeitnah vorantreiben, um insbesondere eine kontinuierliche Prozessoptimierung sicherzustellen. Ein hieraus ggf. entstehender, kurzfristiger Personalmehraufwand wird langfristig personelle und finanzielle Ressourcen der Stadt Kamen schonen.

Während die praktische Arbeit im IT-Service der Stadt Kamen schon heute auf soliden Grundlagen beruht, hat die Stadt in Bezug auf die verbindliche Dokumentation strategischer Ziele für die Bereiche IT und Digitalisierung noch Verbesserungsmöglichkeiten. Kamen verfügt über eine Vielzahl von Regelungen in Bezug auf ihre IT- und Digitalisierungsstrategie. Diese sollte sie in einem zentralen Dokument bündeln und ggf. bestehende Dokumentationslücken innerhalb dieses Prozesses schließen.

In Bezug auf ihr Digitalisierungsniveau hebt sich die Stadt Kamen positiv von den Vergleichskommunen ab und erzielte in allen untersuchten Teilprozessen gute Ergebnisse.

Im Fazit haben wir in Kamen gute Grundlagen vorgefunden. Um auch künftig handlungsfähig zu bleiben, sollte die Stadt das Thema des Wissensmanagements nicht aus den Augen verlieren und die noch vorhandenen, kleineren Dokumentationslücken schließen. Eine stärkere Prozessorientierung ist hierbei hilfreich.

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

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

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

4.4.1 Personal

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

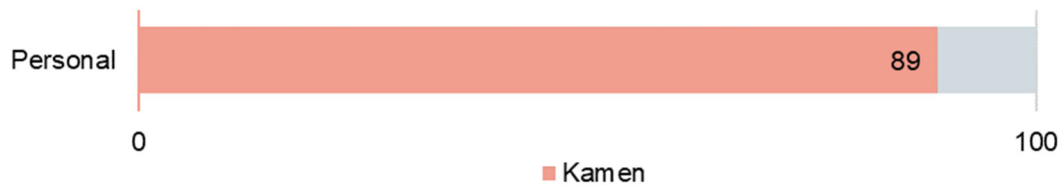
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

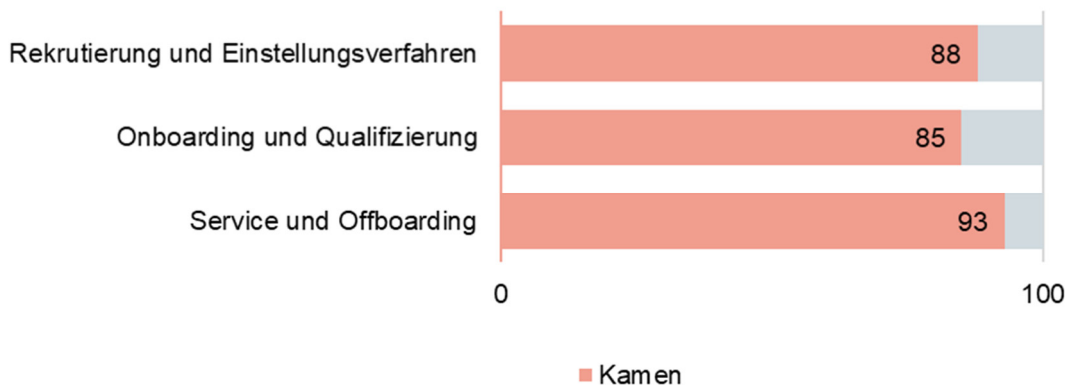


In den interkommunalen Vergleich sind 66 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

→ Feststellung

Die Stadt Kamen ist im Bereich der Personalgewinnung bereits gut aufgestellt. Es gibt nur kleinere Optimierungsansätze in der Fluktuationsplanung.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 88 Prozent am Median der Vergleichsstädte ein.

Das Thema der Personalgewinnung ist bei der Stadt Kamen dauerhaft präsent. Der ansprechend gestaltete Internetauftritt sowie die adressatengerechten Stellenausschreibungen werben mit zahlreichen Attraktivitätsfaktoren für die Stadt Kamen als Arbeitgeberin. So stehen den zukünftigen Mitarbeitenden neben kostenlosen Parkplätzen bzw. einem Zuschuss zum Job Ticket auch weitere Möglichkeiten wie z. B. mobiles Arbeiten oder ein die Förderung der Fahrrad-Mobilität zur Verfügung. Falls möglich bzw. abhängig vom Aufgabenbereich gewährt die Stadt Kamen auch Zulagen, um ihre Chancen am Stellenmarkt zu erhöhen. Detailliertere Informationen zu den Angeboten für Mitarbeitende finden sich im Kapitel 4.4.1.3 „Service und Offboarding“.

Um Personalabgänge bzw. Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, hält die Stadt Kamen eine Datei zur Fluktuationsplanung vor. Auf dieser Basis wertet sie vorrangig ihre Altersfluktuation mittel- und langfristig aus. Sofern bekannt oder realistisch prognostizierbar berücksichtigt diese Datei auch Aufstiegslehrgänge, Versetzungsnotwendigkeiten oder etwaige Kündigungen. Hieraus leitet die Stadt dann die erforderlichen Maßnahmen ab. Im Rahmen eines Personalberichtes informiert sie zudem zwei Mal jährlich den Haupt- und Finanzausschuss über personelle Veränderungen und sich hieraus ergebende Handlungsnotwendigkeiten.

→ **Empfehlung**

Um die gute Datenlage abzurunden, sollte die Stadt Kamen in ihrer vorhandenen Fluktuationsplanung auch (saisonale) Arbeitsmengenschwankungen berücksichtigen. Hiermit könnte sie noch zielgerichtete Maßnahmen zum Personalmanagement ergreifen.

Das Ausbildungsangebot der Stadt Kamen ist vielfältig und bedarfsgerecht. Neben den klassischen Verwaltungsberufen können die Nachwuchskräfte auch Ausbildungen zum/zur Fachinformatiker/in Systemintegration, Brandmeisteranwärter/in oder Notfallsanitäter/in absolvieren. Für die Ausbildung zur/zum Notfallsanitäter/in kooperiert die Stadt Kamen mit einer Rettungsdienstschule sowie anderen Kommunen und dem örtlichen Krankenhaus. In einem eigenen Online-Auftritt im Bürgerportal können sich interessierte Nachwuchskräfte über die Ausbildung bei der Stadt Kamen informieren. Die bereits oben erwähnten Angebote für Mitarbeitende stehen zum großen Teil auch den Auszubildenden zur Verfügung. Darüber hinaus zahlt die Stadt Kamen eine tariflich vorgesehene Abschlussprämie bei erfolgreichem Abschluss der Ausbildung. Dies steigert neben den anderen weichen Faktoren die Attraktivität der Stadt Kamen als Ausbildungsbehörde.

Für den Prozess der Einstellung von Personal hat die Stadt Kamen ein standardisiertes Verfahren festgelegt. Eine Software zum Bewerbermanagement ist bereits im Einsatz und trägt dazu bei, dass die Stadt ihre Personalauswahl noch zielgerichteter und ressourcenschonender treffen kann.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat für ihren Onboardingprozess bereits gute Strukturen etabliert und vollständig formalisiert. Noch fehlende Dokumentationen im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden werden aktuell erarbeitet. Im Bereich des Wissensmanagements hat die Stadt Kamen noch Verbesserungsmöglichkeiten.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 85 Prozent am Median ein. Sie ist bereits auf dem Weg, einen Teil der vorhandenen Verbesserungspotenziale umzusetzen.

Die Stadt Kamen verfügt über eine ansprechend gestaltete, formale Onboarding Strategie. Neben einem Grußwort der Bürgermeisterin enthält diese alle wichtigen Informationen in alphabetischer Reihenfolge und bietet damit einen guten Orientierungsrahmen für neue Mitarbeitende, aber auch für die mit der Einarbeitung beauftragten Beschäftigten.

Um vorhandenes Wissen an neue Mitarbeitende weiterzugeben, plant die Stadt Kamen ein strukturiertes Verfahren zu etablieren. Mit der aktiven Umsetzung dieser Maßnahme hat die Stadt Kamen aufbauend auf ihrer Onboarding Strategie bereits begonnen. Bisher sind Arbeitshilfen oder Checklisten eher informell vorhanden. Eine Verschriftlichung wesentlicher Arbeitsvorgänge und das Vorhalten von Checklisten sind erforderlich, um die Weitergabe von Wissen unabhängig von Personen bzw. Stelleninhabenden zu gewährleisten. Im Hinblick auf die Herausforderungen auf dem Stellenmarkt und den demografischen Wandel sollte die Stadt Kamen vorhandenes Wissen dokumentieren bzw. noch vorhandene Dokumentationslücken schließen. Die Arbeitshilfen und Dokumentationen sollten den Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden bzw. im Rahmen der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte hierzu ihre Arbeitsinhalte und -abläufe verbindlich verschriftlichen. Neben der Erstellung von Checklisten und Arbeitshilfen kann eine Softwareunterstützung hilfreich sein.

Im Rahmen von personellen Veränderungen ist auch ein Reagieren der IT-Abteilung erforderlich. Insbesondere müssen Berechtigungen eingerichtet oder gelöscht werden. Wir haben in Kamen ein etabliertes, elektronisches Verfahren vorgefunden, welches über das Intranet zur Verfügung steht. Dies stellt nicht nur eine ausreichende Dokumentation sicher, sondern vereinfacht auch ein späteres Controlling.

Um vorhandenes Personal zu fördern und weitergehende Qualifikationen zu entwickeln, hält die Stadt Kamen derzeit sowohl formale als auch gelebte Regelungen vor. Für die Aufstiege vom mittleren in den gehobenen Dienst bzw. vergleichbare Angestelltenlehrgänge gibt es bereits ein schriftliches Verfahren. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Verfahren zur Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildungen sind Teil eines Personalentwicklungskonzeptes. Dieses befand sich zum Zeitpunkt der Prüfung noch in der Bearbeitung. Die

Verschriftlichung von klaren Rahmenbedingungen und Zulassungsvoraussetzungen für die Qualifizierung von Mitarbeitenden schafft Transparenz und fördert damit auch die Zufriedenheit des Personals. Ein strukturiertes Verfahren zur Förderung des vorhandenen Personals sollte auch regelmäßige, individuelle Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden einschließen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte ihr geplantes Personalentwicklungskonzept kurzfristig fertigstellen und mit der Umsetzung erster Maßnahmen beginnen. Sie sollte ein geeignetes Verfahren entwickeln, um die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu dokumentieren (Kompetenzkataster) und auf dieser Basis auch zukünftige Bedarfe zu ermitteln.

Um die Information ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen, stellt die Stadt Kamen die bereits vorhandenen Regelungen sowie alle Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen über das Intranet zur Verfügung.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen hat zahlreiche und vielfältige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ergriffen. Sie erfüllt weitgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 93 Prozent am 3. Viertelwert ein.

Sie hat bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um ihren Personalbestand gesund zu erhalten und die Mitarbeitenden an sich zu binden. Zu den bereits vorhandenen Präventionsangeboten gehören zum Beispiel die Förderung der Fahrrad-Mobilität sowie die ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze mit höhenverstellbarem Schreibtisch, ergonomischer PC-Mouse und Tastatur oder Headsets. Darüber hinaus bietet die Stadt Kamen ihren Beschäftigten regelmäßig Gesundheitstage an, welche durch die Krankenkassen unterstützt werden. Impulsvorträge zum Thema Schlaf und Beweglichkeit wurden in diesem Zusammenhang sehr gut angenommen. Im Rahmen der Betriebssportgruppe können interessierte Mitarbeitende sich in verschiedenen Angeboten sportlich betätigen. Die „aktive Mittagspause“ mit Angeboten wie progressive Muskelentspannung findet ebenfalls regen Zulauf. Ergänzend hat die Stadt aktuell ihre Mitarbeitenden befragt, welche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit zusätzlich zum vorhandenen Angebot gewünscht sind. Ausfluss aus dieser Umfrage ist u. a. der Leitfaden „Mentale Gesundheit“, welcher in Zusammenarbeit mit der AOK sowie dem Landschaftsverband Westfalen Lippe erarbeitet worden ist. Abgerundet wird das Portfolio der Präventionsmaßnahmen durch Dienstvereinbarungen zur Suchtprävention sowie zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Alle Informationen hierzu stehen für die Mitarbeitenden in einem eigenen Register im Intranet bereit.

Flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle sind in Kamen vorhanden und tragen zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei. Verschiedene Teilzeitmodelle sowie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens unterstützen z. B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Beruf und Pflege. Für

die notwendigen Rahmenbedingungen hat die Stadt Kamen eine entsprechende Dienstvereinbarung erstellt.

Um die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen und Unfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden, dienen die im Arbeitsschutzgesetz geregelten Grundsätze. Die Stadt Kamen erfüllt hier die gesetzlichen Vorgaben.

Um Fachkräfte zu erhalten, sollte die Personalverwaltung auch den Krankenstand im Blick behalten. Krankentage können für einen Arbeitgeber ein wichtiger Indikator sein. Eine Analyse sollte daher auch in den Kommunen vorgenommen werden. Auch die Auswirkungen von Krankheitsausfällen, zum Beispiel durch sich jeweils im Einzelfall daraus ergebende Arbeitsverdichtungen beziehungsweise Mehrbelastung anderer Mitarbeitender sollte in diese Auswertung einbezogen werden. Im Rahmen der Erstellung einer Dokumentation der Krankentage ist es sinnvoll, Langzeiterkrankungen zu berücksichtigen. Diese beeinflussen die Statistik. Darüber hinaus sollte ein Mehrjahres-Trend betrachtet werden. Hiermit kann dann eine Ursachenforschung betrieben werden. Gerade in kleinen Verwaltungseinheiten können z. B. individuelle Langzeiterkrankungen sehr belastend für den Personalkörper sein. Eine gut geführte Krankenstatistik kann hier als Informations-Instrument die Steuerung unterstützen.

Im Rahmen ihres Personalmanagements dokumentiert die Stadt Kamen Krankheitstage der Mitarbeitenden der Verwaltung noch nicht standardisiert. Die Auswertung einer Krankheitsquote erfolgt derzeit nur im Einsatzdienst der Feuerwehr und des Rettungsdienstes. Eine Auswertung für die Verwaltung ist jederzeit über das Zeiterfassungsprogramm möglich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die bereits dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden der Verwaltung regelmäßig auswerten sowie im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben. So kann sie auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren und gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dieses Vorgehen verschafft nicht nur dem Personalmanagement einen besseren Überblick, sondern schützt auch den gesamten Personalbestand vor Überlastung.

Die Stadt Kamen bereitet planbare Personalfreistellungen bestmöglich vor. Eine konkrete und derzeit gelebte Nachfolgeregelung ist noch nicht schriftlich geregelt. Zur gelebten Praxis gehört auch, im Idealfall die Vakanz zeitnah oder bereits vor dem eigentlichen Freiwerden der Stelle mit eigenem Personal zu besetzen. Damit stellt die Stadt Kamen nicht nur eine geordnete Einarbeitung sicher, sondern auch die Weitergabe von Wissen. Außerdem eröffnet dieses Vorgehen den Mitarbeitenden Aufstiegsperspektiven.

Ihre Offboarding Strategie hat die Stadt Kamen aktuell auf der Arbeitsebene verschriftlicht. Austrittsgespräche sind fester Bestandteil des Offboarding-Prozesses und werden in den jeweiligen Abteilungen geführt. Auch für die Löschung von IT-Berechtigungen und Rückgabe von Ausstattung bzw. sonstigem Verwaltungseigentum sind praktikable Strukturen vorhanden, welchen zu großen Teilen auch bereits dokumentiert sind.

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

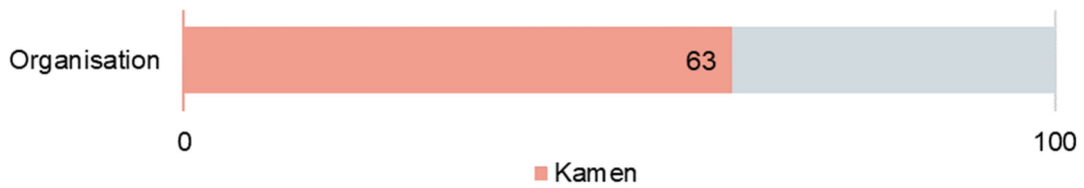
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

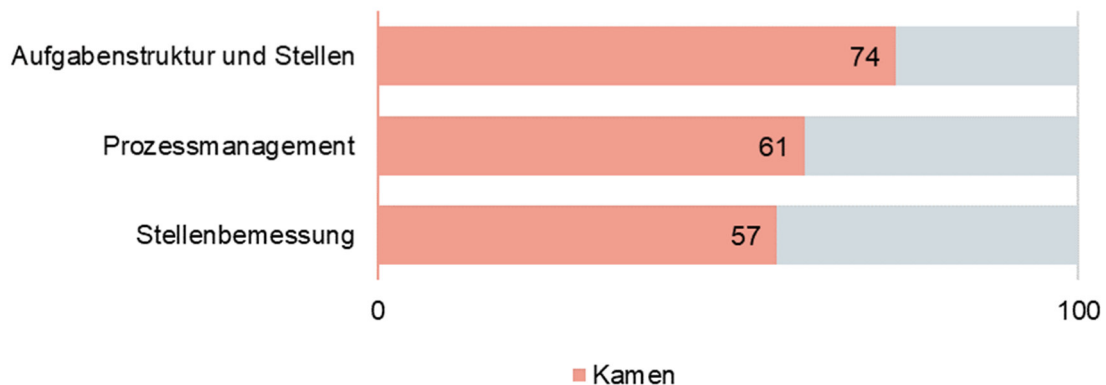


In den interkommunalen Vergleich sind 64 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 66 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



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

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Die Stadt Kamen ist in Bezug auf ihre Aufgabenstruktur bereits solide aufgestellt. Im Bereich der Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen hat die Stadt Kamen noch Potenzial.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 74 Prozent am Median der Vergleichsstädte ein.

Die Stadt Kamen hat ihre Aufgaben im Rahmen des Produkthaushaltes systematisch verschriftlicht. Priorisierungen ergeben sich vorrangig auf der Ebene der Fachbereichsleitungen in Abstimmung mit dem Verwaltungsvorstand. Hierzu sind in der Allgemeinen Dienst- und Geschäftsanweisung (ADA) Rahmenbedingungen festgeschrieben. Zudem priorisiert die Stadt Kamen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation auch ad hoc. Sofern besondere Maßnahmen, wie z. B. die Einschränkung von Öffnungszeiten notwendig sind, entscheidet über diese der Verwaltungsvorstand. Eine verbindliche Priorisierung von Aufgaben trägt insbesondere dazu bei, vorhandene Ressourcen bestmöglich einzusetzen und Klarheit in der Aufgabenerledigung zu schaffen. So ist vor Allem in herausfordernden Situationen wie z. B. bei personellen Engpässen für die Mitarbeitenden deutlich, welche Tätigkeiten bevorzugt zu erledigen sind. Eine Verschiebung von Prioritäten im alltäglichen Geschäft, z. B. durch unvorhergesehene Ereignisse oder geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen ist nicht unüblich. Dennoch ist es für die strategische Steuerung sinnvoll, eine grundsätzliche und verbindliche Priorisierung vorzunehmen. Diese kann im Falle notwendiger Änderungen entsprechend angepasst bzw. fortgeschrieben werden.

Die Stadt Kamen betrachtet ihre Aufgaben sowohl anlassbezogen als auch regelmäßig zur Haushaltsaufstellung. Gründe für die anlassbezogene Aufgabenkritik sind z. B. Prozessoptimierungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, die Anmeldung von Stellenbedarfen oder das Ausscheiden von Mitarbeitenden. Dieses Verfahren bietet eine ideale Grundlage, um auch eine Bearbeitungsreihenfolge vorzugeben.

Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität hat die Stadt Kamen vorrangig in ihrer Allgemeinen Dienst- und Geschäftsanweisung (ADA) geregelt. Diese wird ergänzt durch "informelle" Vorgaben in den jeweiligen Bereichen abhängig von der jeweiligen Aufgabe und Führungsperson. Die Stadt Kamen hält grundsätzlich Stellenbeschreibungen vor, aus denen sich auch die Aufgabenprofile für die jeweiligen Stelleninhabenden ergeben. Diese sind allerdings noch nicht flächendeckend vorhanden, sondern werden eher anlassbezogen erstellt bzw. aktualisiert. Folglich ergeben sich hieraus Dokumentationslücken – auch hinsichtlich der Anforderungsprofile. Da Stellenbeschreibungen auch die Voraussetzung für Stellenbewertungen bilden, sind auch noch nicht alle Stellen bei der Stadt Kamen aktuell, d. h. die Bewertung ist nicht älter als fünf Jahre, bewertet. Stellenbewertungen erfolgen in Kamen anlassbezogen bei organisatorischen Veränderungen, vor Neubesetzungen oder auf Antrag der Stelleninhabenden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte alle Stellen beschreiben und hieraus flächendeckende Anforderungsprofile ableiten. Auf dieser Grundlage sollte die Stadt Kamen auch alle Stellen aktuell bewerten.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Ein zentrales Prozessmanagement befindet sich derzeit bei der Stadt Kamen noch im Aufbau. Folglich bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten.

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 (BPMN²⁶ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent knapp unterhalb des Medians der Vergleichsstädte ein.

Die Aufgabe des Prozessmanagements ist bei der Stadt Kamen zentral auf einer Stelle in der Organisation verortet. Das Prozessmanagement befindet sich derzeit noch im Aufbau und soll nach Vorstellungen der Stadt zukünftig für die laufende Prozesspflege auch dezentral durch die Bereiche unterstützt werden. Aktuell finden bereits in zwei Bereichen der Stadt konkrete Prozessaufzeichnungen statt. Langfristig plant die Stadt Kamen ihre Prozesse flächendeckend zu modellieren. Da sich das zentrale Prozessmanagement noch im Aufbau befindet, hat die Stadt Kamen die notwendigen personellen Ressourcen noch nicht explizit bemessen. Sie plant zentral perspektivisch mit 0,5 Stellenanteilen. Die derzeitige Stelleninhaberin hat bereits eine mehrmonatige Fortbildung zur Prozessmanagerin absolviert. In den Fachbereichen, welche das zentrale Prozessmanagement bei der flächendeckenden Erhebung der Prozesse unterstützen sollen, ist nach Angaben der Stadt Kamen bereits heute eine hohe Arbeitsbelastung (ohne strukturiertes Prozessmanagement) vorhanden. Daher strebt die Stadt eine ressourcenabhängige und eher langfristige Planung des flächendeckenden Prozessmanagements an.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte den Aufbau eines verwaltungsweiten Prozessmanagements zeitnah vorantreiben. Sie sollte hierfür bedarfsgerechte Stellenanteile schaffen, damit die regelmäßige Prozessaufnahme und eine kontinuierliche Prozessoptimierung gesichert sind. Dies wird langfristig personelle und finanzielle Ressourcen der Stadt Kamen schonen.

Die Betrachtung und Modellierung der Prozesse der Stadt Kamen erfolgt derzeit mit dem vorrangigen Ziel der Digitalisierung. Darüber hinaus nennt die Stadt Wissensmanagement und Wissenstransfer als Motive. Zudem rechnet die Stadt Kamen durch die Etablierung des Prozessmanagements mit einem Mehrwert in den Bereichen Optimierung von Arbeitsabläufen und Stellenbedarfsermittlung.

Verbindliche, formalisierte Vorgaben für Prozessaufnahmen hat die Stadt Kamen noch nicht verschriftlicht. Eine Entscheidung, welche Prozesse in welcher Reihenfolge bzw. welche Prozesse überhaupt zu betrachten sind, ist für die gesamte Verwaltung noch nicht festgelegt. Solche Rahmenbedingungen bilden die Grundlage, Prozesse zu identifizieren und zu priorisieren. Sie sind die Basis dafür, Wissen zu konservieren, Optimierungspotenziale zu ermitteln und den Erfolg dieser Optimierungen langfristig zu kontrollieren. Während die Stadt Kamen zu Beginn

²⁶ Business Process Model and Notation

der überörtlichen Prüfung noch mit einfacheren Tools zur Erhebung von Prozessen gearbeitet hat, ist zum Ende des Prüfzeitraumes eine Fachsoftware beschafft worden. Diese wird nach und nach etabliert. Für die weitere Umsetzung und den Ausbau des zentralen Prozessmanagements werden finanzielle Ressourcen mit dem Haushalt 2026 bereitgestellt.

Aus Sicht der gpaNRW birgt Prozessgestaltung und –Optimierung Potenzial für einen effektiven und effizienten Einsatz von Personal- und Sachmitteln. Im Hinblick auf die ansteigenden finanziellen Belastungen der Kommunen sowie die drohenden personellen Engpässe durch den demografischen Wandel, kann ein gutes Prozessmanagement dazu beitragen, die eigene Handlungsfähigkeit abzusichern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Rahmenbedingungen für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungsweit festlegen. Hierbei sollte sie die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu ihren Prozessabläufen dokumentieren.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen überprüft regelmäßig, aber nicht flächendeckend ihren Personalbestand. Schriftliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Stellenbemessungen hat sie bisher nicht definiert.

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

Die **Stadt Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 57 Prozent am 1. Viertelwert ein.

Eine flächendeckende Personalbedarfsermittlung macht aus vielerlei Gründen Sinn. Neben der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung einer Stadt dient sie auch der Transparenz und Steuerung. Eine systematische und vor Allem vollständige Ermittlung der Stellenbedarfe macht sichtbar, ob die vorhandenen Personalressourcen wirklich dem tatsächlichen Bedarf entsprechen. Sie schafft eine objektive Entscheidungsgrundlage und ermöglicht, die Mitarbeitenden adäquat und bedarfsgerecht auf die einzelnen Bereiche zu verteilen. Da das Personal einen der Hauptkostenfaktoren im städtischen Haushalt darstellt, lässt sich mit einer fundierten Personalbedarfsermittlung vermeiden, dass Ressourcen verschwendet oder Engpässe übersehen werden. Folglich trägt sie auch zu einer etwaigen Haushaltskonsolidierung bei.

Im Hinblick auf den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel und die wachsenden Aufgaben der Kommunen, hilft die Stellenbedarfsermittlung zudem, frühzeitig Strategien für Personalgewinnung, Qualifizierung und Nachfolgeplanung zu entwickeln.

Die Stadt Kamen überprüft grundsätzlich regelmäßig und teilweise auch analytisch (z. B. im Bereich der Schulsekretariate und der Feuerwehr), ob der vorhandene Personalbestand eine effektive eigene Aufgabenerfüllung ermöglicht. Zudem ermittelt sie anlassbezogen, z. B. bei neuen Aufgabenzuschnitten, Stellenbedarfsmeldungen aus den Fachbereichen, Überlastungsanzeigen usw. ob Maßnahmen erforderlich sind. Ihre hausinternen Recherchen und Unterlagen ergänzt die Stadt dabei durch Abfragen bei anderen Kommunen und / oder Gutachten der KGSt und der gpaNRW. Daten, welche die Fallzahlen beeinflussen wertet die Stadt Kamen hierbei im Bedarfsfall aus. Zukünftige Anforderungen, z. B. aus dem Brandschutzbedarfsplan, aufgrund

gesetzlicher Änderungen oder politischer Beschlüsse berücksichtigt die Stadt bei der Ermittlung der Personalbedarfe ebenfalls. Sofern möglich und erforderlich bezieht die Stadt Kamen ihre Mitarbeitenden in den Vorgang der Stellenbemessung mit ein.

Ziele und Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Stellenbemessung hat die Stadt Kamen bisher noch nicht verschriftlicht.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte regelmäßig und flächendeckend analytische Personalbedarfsermittlungen durchführen, um Über- oder Unterauslastungen zu vermeiden. Sie sollte die nötigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Ergebnisse aus der Ermittlung verbindlich verschriftlichen. Dies schafft Transparenz im Verfahren und sichert eine gleichbleibende Qualität innerhalb des Personalmanagements.

4.4.3 Informationstechnik

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

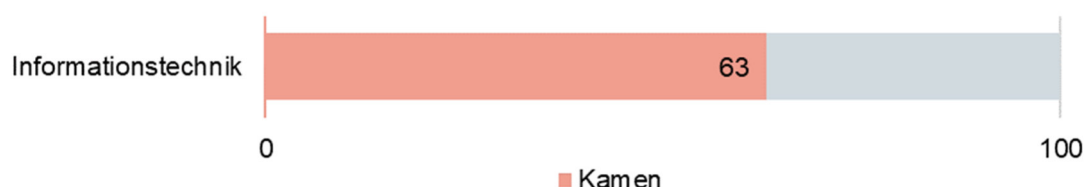
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

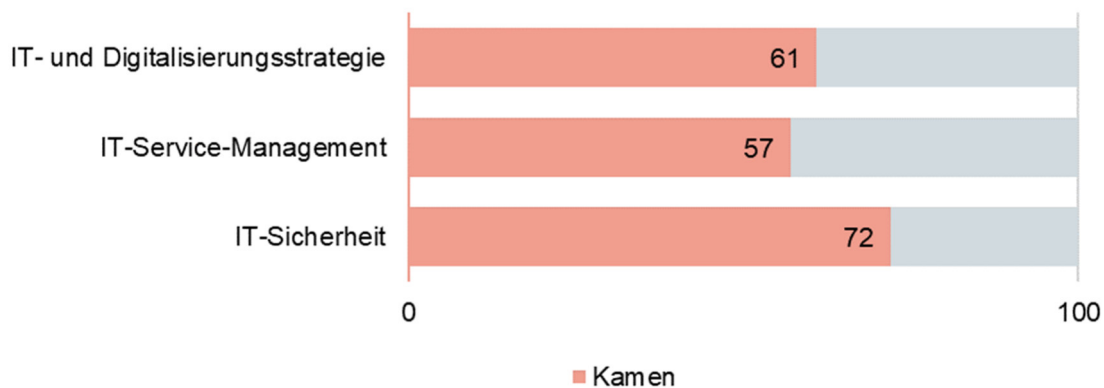


In den interkommunalen Vergleich sind 49 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

→ Feststellung

In Bezug auf die verbindliche Dokumentation strategischer Ziele für die Bereiche IT und Digitalisierung hat die Stadt Kamen noch Optimierungspotenzial.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent am ersten Viertelwert ein.

Eine formale IT- und Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Kamen noch nicht verschriftlicht. Dennoch hat sie strategische Aspekte nachweislich geregelt. Strategische Kernziele sind zum Teil Bestandteil der IT-Sicherheitsleitlinie. Zudem ist eine Verwaltungsstelle in der IT geschaffen worden, welche die Dokumentation von derzeit noch informellen Regelungen übernommen hat. Strategische Aspekte im Zusammenhang mit Ausstattungs- und Entwicklungszielen hat die Stadt Kamen bereits dokumentiert. Sie schreibt dieses Dokument unter Berücksichtigung des aktuellen Standes der Technik regelmäßig fort. Mit ihren externen Dienstleistern bestehen Regelungen innerhalb von Rahmenverträgen zum IT-Betriebsmodell. Auch für den Bereich der IT-Governance Struktur hat die Stadt Kamen verbindliche Regelungen getroffen und diese mit Hilfe von Organisationsverfügungen sowie im Rahmen von Aufgabenbeschreibungen verschriftlicht. Die notwendigen Kompetenzen für Stellen in der IT sind in Kamen zwar klar definiert, jedoch nicht formalisiert. Die Stadt qualifiziert die Mitarbeitenden des IT-Bereiches regelmäßig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Vielzahl der Regelungen in Bezug auf ihre IT- und Digitalisierungsstrategie in einem Dokument bündeln. Noch bestehende Dokumentationslücken sollte sie innerhalb dieses Prozesses schließen.

Im Themenfeld des IT-Controllings ist die Stadt Kamen bereits gut aufgestellt. Sowohl die IT-Sachkosten als auch die IT-Ausstattung können mit verhältnismäßig geringem Rechercheaufwand ausgewertet werden. Eine geeignete Fachsoftware zur Inventarisierung der IT-Ausstattung ist in Kamen bereits vorhanden. Für die Personalkosten der IT entsteht derzeit noch ein höherer Rechercheaufwand.

Mit Hilfe von diversen Mess- bzw. Kennzahlen wie zum Beispiel Anzahl IT-Mitarbeiter, Gebäude am Netzwerk, Anzahl eingesetzter Fachverfahren, Anzahl zu betreuende Server, PCs, Drucker, Anzahl PC pro Mitarbeiter, Verfügbarkeit zentraler Systeme etc. wertet die Stadt Kamen die erhobenen Daten aus und hat somit eine solide Grundlage für die Wahl geeigneter Maßnahmen.

Die Stadt Kamen beschäftigt sich auch mit den Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz (KI). Eine Dienstanweisung, welche verwaltungsweite Regelungen zum Einsatz von KI-Technologien festlegt, liegt bereits in einem unterschriftsreifen Entwurf vor. Sie ist im Rahmen einer Projektarbeit des Studiengangs Management und Verwaltung der Ruhr-Universität Bochum zur Nutzung von KI bei der Stadt Kamen entstanden. In diesem Zusammenhang ist auch eine Abwägung zu Risiken, z. B. in Bezug auf Ethik und Datenschutz erfolgt. Einen gesamtstädtischen Überblick zu den Einsatzmöglichkeiten von KI hat die Stadt Kamen sich bereits verschafft. Sie setzt derzeit eine KI-gestützte Ausschreibungssoftware ein. Zudem hat sie weitere potenzielle Einsatzfelder für ihre Verwaltung identifiziert. Beispielhaft ist hier eine KI basierte Software zu nennen, welche automatisiert Sitzungsprotokolle erstellen kann.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Der IT-Service der Stadt Kamen arbeitet bereits auf einer soliden Grundlage. Im Projektmanagement und beim Störungsmanagement hat die Stadt noch Verbesserungspotenzial.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 57 Prozent etwas unterhalb des Medians ein.

Das solide Ergebnis der Stadt Kamen ist von den guten Strukturen im Anforderungs- und Lizenzmanagement geprägt. Auch in den Bereichen Projekt- und Störungsmanagement hat sich die Stadt Kamen bereits auf den Weg gemacht. In den letztgenannten Themenfeldern fehlt es vorrangig noch an der Dokumentation der vorhandenen, gelebten Strukturen.

Projektstrukturen sind in Kamen grundsätzlich vorhanden, allerdings dezentral und eher uneinheitlich organisiert. Verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden hat die Stadt bisher nicht definiert. Auch gibt es noch keine Vorgaben, wann ein Projekt einzurichten ist. Prüfbare Rahmenbedingungen wie z. B. Qualitätsstandards oder Angaben zu Zeit und Ressourcen sind bisher nicht zentral verschriftlicht. Folglich ist die Arbeit innerhalb von Projekten stark von den handelnden Personen bestimmt und wird in den einzelnen Bereichen durchaus unterschiedlich gehandhabt. Gleiches gilt für ein Projektcontrolling. Ein Prozess für die Überwachung des Projektfortschritts ist für die Gesamtverwaltung bisher nicht definiert. Ein solches Controlling umfasst z. B. regelmäßige Überprüfungen, Berichterstattung und Anpassungen des Projektplans bei Bedarf. Folglich fehlt es der Stadt Kamen hier noch an einem Überblick.

Projektmanagementsoftware setzt die Stadt Kamen bereits in einigen Bereichen ein. Auch hier fehlt es jedoch an einheitlichen Vorgaben, so dass in verschiedenen Bereichen auch mit unterschiedlichen Programmen gearbeitet wird.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie

sollte die verschiedenen angewandten Methoden bündeln und die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Bereiche überdenken. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.

Ihr Anforderungsmanagement hat die Stadt Kamen bereits gut organisiert. Der Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen ist verbindlich geregelt. Ressourcenintensive IT-Anforderungen werden von den Gruppen- und Fachbereichsleitungen bereits im Rahmen der Mitteleinmeldungen für den Haushalt der Datenverarbeitung mitgeteilt. Auch im Falle von unterjährigen Notwendigkeiten gilt der Weg über die Gruppen- und Fachbereichsleitungen. Für Benutzerberechtigungen und Standardausstattung gibt es zudem einen elektronischen Workflow.

Alle Anforderungen werden seitens der IT dokumentiert. Je nach Art der Anforderung geschieht dies entweder im DMS oder innerhalb des vorhandenen Ticketsystems. Aktuell plant die Stadt Kamen zudem den Einsatz einer Software, in der der Prozess von der Anforderung bis zur Inbetriebnahme festgeschrieben wird. Alle IT-Anforderungen bewertet Kamen zentral in der IT-Abteilung. Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen hat die Stadt hierfür bisher nicht vorgegeben. Die Bewertung erfolgt stets individuell.

Zentrale Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen wären aus Sicht der gpaNRW jedoch wünschenswert. Neben einer Vergleichbarkeit von bestimmten Arbeitsplätzen würden solch zentrale Vorgaben die Stadt Kamen noch ressourcenschonender und zielgerichteter agieren lassen.

Das Lizenzmanagement der Stadt Kamen fußt ebenfalls auf soliden Grundlagen. Verwaltungsweit bezogene und eingesetzte Lizenzen können mit geringem Aufwand ausgewertet werden. Informationen über nicht mehr benötigte bzw. ungenutzte Lizenzen gelangen in der Praxis rechtzeitig zum Lizenzmanagement. Eine formale Regelung oder Checkliste für diesen Informationsfluss hält die Stadt Kamen bisher nicht vor. Aufgrund der Eindrücke, die die gpaNRW im Rahmen der Prüfung vor Ort gewonnen hat, besteht jedoch kein Zweifel daran, dass der informelle Prozess funktioniert. Es besteht ein enger Austausch zwischen der IT und dem Personalbereich. Die Stadt Kamen gleicht jährlich gekaufte Lizenzen und tatsächliche Installationen ab. Die hierfür erforderlichen Vertragsunterlagen und Informationen zu den Lizenzmodellen sind an zentraler Stelle abrufbar.

Im Bereich ihres Störungsmanagements hat die Stadt Kamen noch Potenzial. Dies betrifft insbesondere die internen, also vom Dienstleister unabhängigen Prozesse. Der Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen ist bisher nicht formalisiert. Die Gruppen und Fachbereiche haben festgelegte Ansprechpersonen innerhalb der IT. Diese können jederzeit direkt kontaktiert werden. Für die Mitarbeitenden der Stadt Kamen ist dieses Verfahren sehr einfach und serviceorientiert. Für die IT-Abteilung entsteht hierdurch aber ein höherer Aufwand, da zum Beispiel per Telefon oder persönlichen Kontakt (Flurgespräch) eingegangene Meldungen nachträglich noch dokumentiert werden müssen. Hier bietet das bereits vorhandene Ticketsystem Möglichkeiten für eine Vereinfachung der Arbeitsabläufe.

Vereinbarungen über Inhalt, Qualität und Geschwindigkeit (Reaktions- und Wiederherstellungszeiten) der Störungsbeseitigung hat die Stadt Kamen bisher nur mit ihren externen Dienstleistern definiert. Ihre Störungen und Supportanfragen dokumentiert die Stadt zwar systematisch, klassifiziert sie jedoch bisher nicht. Eine Auswertung der IT-Störfälle nimmt Kamen gewissenhaft vor.

Die Auswertung und Klassifizierung auch interner Störfälle ist Grundlage für das rechtzeitige und zielgerichtete Ergreifen von Maßnahmen. Zudem unterstützt es den IT-Bereich in der

Priorisierung der Abarbeitung. Auch hier könnten mit Hilfe des vorhandenen Ticketsystems noch Potenziale gehoben werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Nutzung des vorhandenen Ticketsystems zur Meldung von Störungen verwaltungseinheitlich vorgeben. Ggf. kann sie dieses durch eine zentrale Hotline ergänzen. Mit dieser Maßnahme wäre über das Ticketsystem nicht nur eine Dokumentation von Störungen, sondern auch ihre Klassifikation sichergestellt. Zudem empfehlen wir auch intern Service Level Agreements (SLAs) zu definieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

- Die Stadt Kamen erreicht ein gutes Ergebnis in Bezug auf die IT-Sicherheit. Geringe, noch vorhandene Potenziale sind der Stadt bereits bewusst und werden aktuell bearbeitet.

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 Kamen** ordnet sich im Vergleich mit 72 Prozent knapp unter dem dritten Viertelwert ein. Sie gehört damit zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte, welche bereits gut im Bereich der IT-Sicherheit aufgestellt sind.

Im konzeptionellen Bereich der IT-Sicherheit hat die Stadt Kamen bereits eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt. Es wurden verschiedene, wichtige strategische Vorgaben und Prozesse mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Unter anderem hat die Stadt bereits ein IT-Sicherheitskonzept erstellt sowie eine IT-Sicherheitsleitlinie. Auch im Bereich der Notfallvorsorge sind bereits eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen umgesetzt.

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.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Detailliertere Hinweise hat die gpaNRW daher dokumentiert und mit der Verwaltung der Stadt Kamen im Prüfungsverlauf kommuniziert.

4.5 Personalressourcen

Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der oft ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht

der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Diese zu erwartenden starken altersbedingten Personalfluktuationen innerhalb der Verwaltung und die Veränderungen des kommunalen Leistungsangebotes erfordern einen zielgerichteten Umgang mit den Personalressourcen. Steigende Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit hat auch, dass es den Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

- Die Stadt Kamen muss mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation innerhalb der nächsten zehn Jahre rechnen. Sie hat bereits geeignete Maßnahmen ergriffen, um den Auswirkungen dieser entgegen zu wirken. Das Instrument der interkommunalen Zusammenarbeit nutzt die Stadt Kamen dabei aktiv.

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

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

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

Personalquoten 2024

Kennzahl	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	10,73	5,59	8,32	9,60	11,08	21,65	50
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,67	5,20	6,46	7,57	8,14	17,21	50

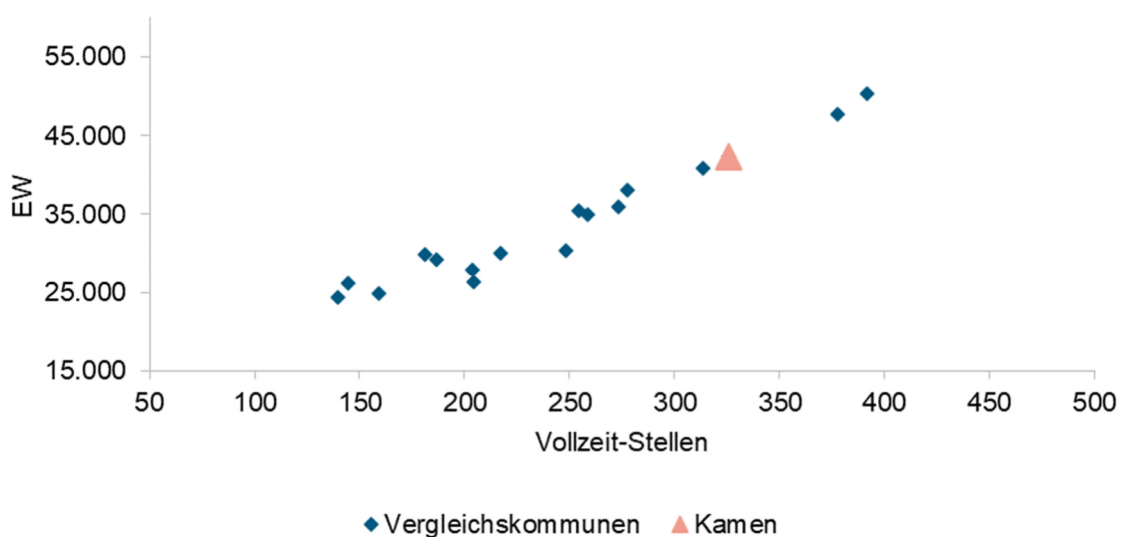
Die Personalquoten eignen sich für eine erste Einschätzung der Personalausstattung im Zeitverlauf und im Vergleich zu anderen Kommunen. Aufgrund der Aggregationsebene kann aus ihr kein konkreter Personalbedarf bzw. –Überhang abgeleitet werden. Hierfür sind analytische Personalbedarfsbestimmungen erforderlich. Die Personalquote wird beeinflusst durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen sowie die Trägerschaft bzw. Kooperation von Leistungen. Die vergleichsweise hohe Personalquote 1 der Stadt Kamen resultiert vorrangig aus den hauptamtlichen Kräften der Feuerwehr und des Rettungsdienstes sowie den eigenen Reinigungskräften. Der hohe Personalbedarf an der Feuerwehr und im Rettungsdienst entsteht insbesondere aus einer interkommunalen Kooperation, in dessen Rahmen die Stadt Kamen auch die Rettungswachen für die Städte Bergkamen und Bönen besetzt. Die Übernahme von Aufgaben im Zuge von interkommunaler Zusammenarbeit wirkt sich erfahrungsgemäß nicht unbeachtlich auf die Höhe der Personalquoten aus.

Die Personalquote 2 findet sich am Median der Vergleichskommunen wieder. Diese dürfte vorrangig durch die Eigenwahrnehmung der umfangreichen Bauhof-Aufgaben sowie die Angebote der Musikschule und der Bibliothek beeinflusst werden. Nach eigenen Angaben sieht sich die Stadt Kamen auch als kulturelle Stätte, welche durch die Bürgerschaft sehr gut angenommen wird. Die Tatsache, dass die Stadt eine qualitativ hochwertige Musikschule und eine eigene Bücherei unterhält sowie ein ausgewogenes, interessantes und vor allem bezahlbares Kulturangebot unterbreitet, bedeutet zwangsläufig, dass das entsprechende Personal vorgehalten werden muss.

Details zur Berechnung der Personalquoten finden sich in der Anlage 4.7 „Berechnungsschritte Personalquoten“. Ausführliche Informationen zum Bildungsangebot der Stadt Kamen sind dem Abschnitt „Eigener Personaleinsatz für ausgewählte Aufgabenbereiche“ zu entnehmen.

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



Verglichen mit den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 4.7 Berechnungsschritte Personalquoten) ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2024 folgende Veränderungen bzw. Erhöhungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 – Stadt Kamen

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerzahl Ist gpaNRW	-2,02
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	18,83
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	20,03

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Erhöhungen bei den Personalquoten bewegen sich in einem durchschnittlichen Rahmen. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen bis 60.000 Einwohnenden liegt der Anstieg bei rund 19 Prozent in den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2018/2019. Generell ist ein Anstieg unter anderem z. B. aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen somit durchaus der Regelfall.

Im Falle der Stadt Kamen resultieren die Stellenmehrungen aus verschiedenen gesetzlichen Änderungen sowie Stellenbedarfen auf Grundlage des Rettungsdienst- und Brandschutzbedarfsplanes. Außerdem wurde Personal aus Fördermaßnahmen, deren Aufgaben auch nach Auslaufen der Förderung beibehalten wurden, weiterbeschäftigt. Beispielhaft sind hier die Gruppenleitung Wirtschaftsförderung, der Klimaschutzmanager, zusätzliche Sachbearbeitung im Bereich Planung, eine Stelle für Betriebliches Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement, Bedarfe im Bereich Wohngeld oder für die zentrale Scanstrecke zu nennen.

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	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	103,46	0,00	31,36	45,55	63,91	110,15	50
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53,18	49
Musikschulen	9,58	0,00	0,00	5,17	9,52	34,33	48
Büchereien	6,99	0,00	2,22	3,94	5,64	10,40	50
Unterhaltungsvorschussleistungen	1,64	0,00	0,87	2,00	2,87	7,45	50

Aufgabe	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	7,33	0,00	7,33	16,76	24,08	66,83	49
Sportstätten und Bäder	0,30	0,00	2,64	7,84	15,16	66,04	50

Den überwiegenden Teil der Tätigkeiten des Bauhofes nimmt die Stadt Kamen mit eigenem Personal wahr. In Einzelfällen unterstützt sie die Bereiche Grünpflege, Reinigung und Gebäudeunterhaltung (Maler- und Elektrikerarbeiten) durch externe Auftragsvergaben.

Betreuungsangebote im offenen Ganztage der Kamener Grundschulen werden in Gänze durch externe Maßnahmenträger sichergestellt.

Die Stadt Kamen verfügt über eine eigene Musikschule, welche im historischen Galenhof beheimatet ist. Unter dem Motto „Musik erleben für alle“ bietet die Schule Unterricht für alle Altersstufen. Das breitgefächerte Angebot stellt die Stadt Kamen sowohl über eigenes Personal als auch über Honorarkräfte zur Verfügung. Unterstützt wird die Musikschule außerdem von einem engagierten Förderverein, welcher sich hauptsächlich um die Ausstattung und Beschaffung von Musikinstrumenten kümmert.

Neben der Stadtbücherei am Markt finden sich in Kamen weitere Bibliotheken im Schulzentrum an der Gutenbergstraße sowie im städtischen Gymnasium. In der Stadtbücherei, welche 1999 im ehemaligen Rathaus ihr neues Zuhause gefunden hat, finden sich auf fünf Ebenen vielfältige Angebote für Bildung, Fortbildung, Unterhaltung und Freizeit. Rund 55.000 Medien bieten für nahezu jedes Interessengebiet und für Menschen jeden Alters einen Mehrwert. Ergänzt wird die Sammlung durch die Onleihe, welche zahlreiche E-Books zum Download für Reader, Smartphones und Tablets bereithält.

Ein besonderes Angebot stellt das Selbstlernzentrum in der ersten Etage dar. In diesen Räumlichkeiten stehen den Nutzenden Laptops, WLAN und Drucker sowie 3D-Drucker zur Verfügung. Im sog. Makerspace neben dem Selbstlernzentrum findet sich eine Bibliothek der Dinge und Platz zum Ausprobieren. Außerdem führt die Stadtbücherei zahlreiche Veranstaltungen für Kinder und Erwachsene durch. Sie wird mit eigenem Personal betrieben.

Das Angebot der Schulbüchereien ist für die Schülerinnen und Schüler in den Pausen und Freistunden kostenlos. Auch hierbei setzt die Stadt Kamen auf eigenes Personal.

Die Stadt Kamen unterhält ihre Sportstätten über die Hausmeister der Schulen und die Platzwarte der Vereine. Die Reinigung erfolgt hier über Fremdfirmen und wird teilweise auch durch die Platzwarte der Vereine (z. B. Umkleiden auf Sportanlagen) unterstützt. Die Betriebsführung der Schwimmbäder erfolgt über die Gemeinschaftsstadtwerke Kamen, Bergkamen, Bönen GmbH, an der die Stadt Kamen mit 42 Prozent beteiligt ist.

An insgesamt vier Orten im Stadtgebiet steht in verschiedenen Gebäuden (Bürgerhäuser, Jugend- und Freizeitzentren) ein buntes Angebot für Kinder und Jugendliche bereit. Die Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit werden von externen Trägern betrieben.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Das Potential der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) hat die Stadt Kamen bereits für sich erkannt und prüft es auch fortlaufend. Vorrangige Ziele hierbei sind, Aufgaben wirtschaftlicher zu

erledigen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu zentralisieren sowie die vor Ort vorzuhaltenden Ressourcen zu reduzieren.

Beispiele für erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit findet man in Kamen z. B. bei der Beschaffung von Hard- und Software, der kommunalen Wärmeplanung, beim Rettungsdienst oder der Erziehungsberatungsstelle. Ein gemeinsamer Datenschutz- und IT-Sicherheitsbeauftragter steht über eine Nachbarstadt zur Verfügung. Auf Kreisebene finden sich Kooperationen im Zusammenhang mit Postzustellungsurkunden und bei Wahlen (Hosting der Software). Zu den neueren interkommunalen Kooperationen gehört ein Projekt für Beschaffungen und Ausschreibungen aller Art. Insgesamt haben wir über alle Bereiche der Stadt Kamen verteilt rund 60 umgesetzte IKZ-Projekte vorgefunden.

Die Stadt Kamen bewertet die interkommunale Zusammenarbeit positiv und benennt als Erfolgsfaktoren neben dem wirtschaftlichen Nutzen die Kooperation auf Augenhöhe, gleichen bzw. ähnlichen Handlungsdruck, den Rückhalt durch den Verwaltungsvorstand sowie die politische Bereitschaft und Offenheit. Auch die Einbindung der Mitarbeitenden und des Personalrates gibt die Stadt Kamen als Voraussetzung für den Erfolg der IKZ an.

Die Möglichkeit, Leistungen von Externen erledigen zu lassen, hat die Stadt Kamen ebenfalls im Blick und nutzt dies z. B. in Unterstützung des Bauhofs.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu Quereinsteigenden gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Kamen nutzt diese Möglichkeit bereits. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann. Für eine statistische Auswertung zu den Quereinsteigenden hat die Stadt Kamen bisher kein Erfordernis gesehen.

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	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	90,84	76,26	89,21	91,94	95,39	99,79	51

Die Stadt Kamen hat im Vergleichsjahr 2024 509,29 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2024 462,63 Vollzeit-Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 90,84 Prozent. Im interkommunalen Vergleich befindet sich die Stadt Kamen damit knapp unterhalb des Median und ist damit in einer

ähnlichen Situation wie rund 50 Prozent der Vergleichsstädte. Trotz der aktuellen Herausforderungen auf dem Stellenmarkt gelingt es in Kamen, freie Stellen zu besetzen.

Um zukünftige Bedarfe besser ermitteln und entsprechend agieren zu können, spielt neben der tatsächlichen Stellenbesetzung auch die Altersstruktur des Personals eine wesentliche Rolle.

4.5.3 Altersstruktur

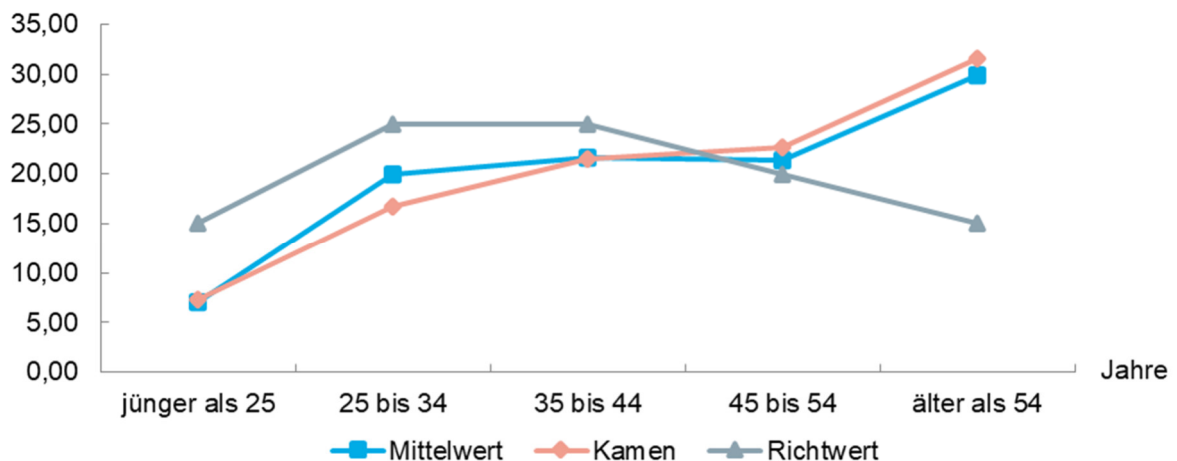
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	44,00	41,19	44,49	45,30	45,97	48,19	51

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

Altersstruktur 2024



Zum Stichtag 30. Juni 2024 waren bei der Stadt Kamen insgesamt 466,84 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 44 Jahren. Dennoch gibt es eine mit 32 Prozent recht große Gruppe von Mitarbeitenden, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden ist älter als 45 Jahre.

Um die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation im Blick zu halten, arbeitet die Stadt Kamen mit einem Excel-Dokument, in welchem sie langfristig die altersbedingten Austritte auf Basis der gesetzlichen Altersgrenze prognostiziert (s. auch Kapitel 4.4.1.1 „Rekrutierung und Einstellungsverfahren“). Bereits bekannte Verkürzungen oder Verlängerungen der Dienstzeit

werden hierbei ebenfalls vermerkt. Hieraus leitet die Stadt dann entsprechende Maßnahmen ab, um freiwerdende Stellen möglichst zeitnah und ohne Wissensverlust nachzubeseetzen. Im Fokus für die Besetzung von Vakanzen steht hierbei das eigene Personal. Auf die Ausführungen im Kapitel 4.4.1.3 „Service und Offboarding“ wird an dieser Stelle verwiesen.

Im Fazit lässt sich festhalten, dass die Stadt Kamen auf einem guten Weg ist, eine ausgewogenere Altersstruktur ihres Personals aufzubauen. Mit derzeit insgesamt 61 Auszubildenden (inklusive der Anwärterinnen und Anwärter der Feuer- und Rettungswache) stehen der Stadt auch junge Nachwuchskräfte zur Verfügung.

Das Personal der Stadt Kamen ist nicht nur nach außen tätig, sondern erfüllt auch innere Verwaltungsaufgaben, die wir als Querschnittsaufgaben bezeichnen. Welche Aufgaben wir darunter fassen und in welcher Höhe diese Anteile Einfluss nehmen, zeigen wir nachfolgend auf.

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	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,55	0,17	0,41	0,50	0,55	0,89	51

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,05	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	51
IT	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	51

Die getrennte Darstellung der Querschnittsaufgaben trägt der organisatorischen Spezialisierung der mittleren kreisangehörigen Städte Rechnung. Auch wenn die rechnerischen Werte im unteren Dezimalbereich liegen, erlauben sie im interkommunalen Vergleich dennoch eine grundsätzliche Einordnung des jeweiligen Personalansatzes. Zudem müssen die Ergebnisse stets im Kontext struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden – etwa dem Grad der

Digitalisierung, dem Umfang externer Leistungsvergaben (z. B. über Rechenzentren) oder bestehender interkommunaler Kooperationen. Solche Faktoren können den Ressourcenbedarf in diesen Aufgabenfeldern erheblich beeinflussen, ohne dass dies unmittelbar aus der quantitativen Stellenzahl ablesbar ist.

Die Erledigung der Querschnittsaufgaben Finanzen und IT erfolgt in Kamen mit durchschnittlichem bzw. leicht überdurchschnittlichem Personaleinsatz. Der Personalbedarf im Bereich Finanzen ist hierbei u. a. geprägt von den Gebührenkalkulationen für den Rettungsdienst sowie der ordnungsrechtlichen Aufgabenwahrnehmung im Themenfeld Hundesteuer. Bei der Erledigung von Aufgaben im Bereich Personal und Organisation verfügt die Stadt Kamen über mehr Personal und gehört damit zu den 25 Prozent der Kommunen mit höherem Personaleinsatz. Ursache hierfür ist die große Anzahl von Mitarbeitenden im Bereich Feuerschutz und Rettungswesen sowie der große eigene Bauhof. Aufgrund der dortigen Arbeitszeiten und Schichtmodelle ist die Betreuung durch den Personalbereich hier aufwändiger. Weitere Erkenntnisse zum leistungsbezogenen Personaleinsatz im Bereich Finanzen befinden sich im Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

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.

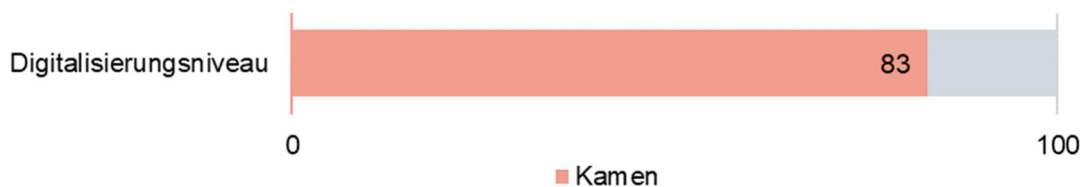
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild 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 Kamen erreicht ein hohes Digitalisierungsniveau und erfüllt zu großen Teilen die Sollvorstellungen der gpaNRW.

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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

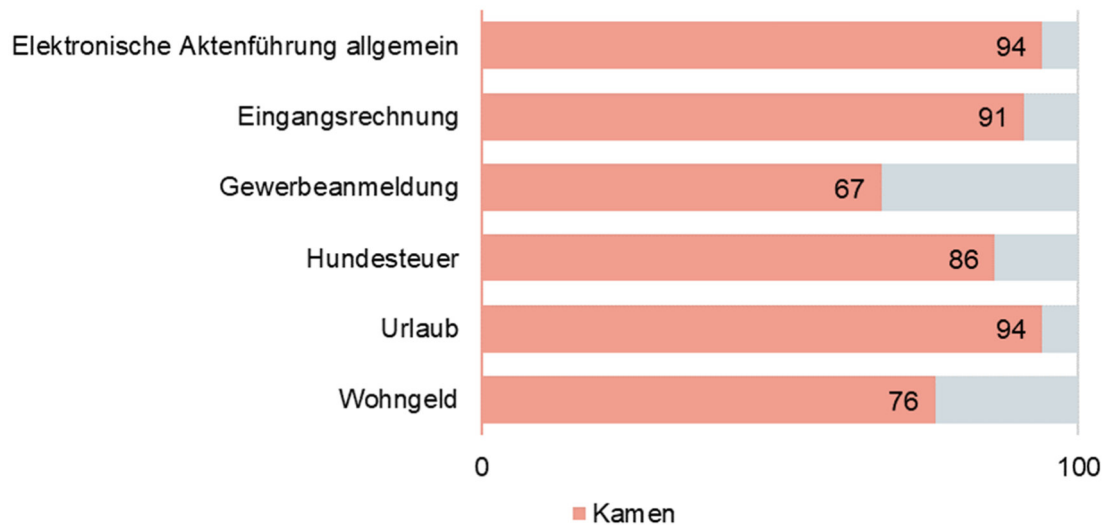


In den interkommunalen Vergleich sind 58 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Kamen erreicht insgesamt ein vergleichsweise hohes Digitalisierungsniveau. Es ergibt sich nur geringes Verbesserungspotenzial.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Kamen bereits verwaltungsweit ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) einsetzt, welches grundsätzlich allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Da wenige Bereiche (z. B. das Jugendamt) aus technischen Gründen noch nicht vollständig an das System angeschlossen werden konnten, wird ein kleiner Teil der Akten in Kamen noch hybrid geführt. Zum Teil ist es auch erforderlich, bestimmte Dokumente (Urkunden, spezielle Förderbescheide etc.) noch in Papierform vorzuhalten.

Die Akten werden in Kamen grundsätzlich im DMS angelegt. In begründeten Ausnahmefällen, wie derzeit im Jugendamt, erfolgt die Aktenführung im Fachverfahren.

Ebenfalls gut organisiert ist die digitale Beantragung von Fehlzeiten der Mitarbeitenden. Die Außenstellen der Stadtverwaltung sind mit Ausnahme des gewerblichen Bereiches und der Feuer- und Rettungswache auch bereits mit einbezogen, so dass nur vereinzelt Papieranträge zu bearbeiten sind. Noch eingehende Papieranträge werden frühzeitig in die digitalen Akten überführt. Auch der Prozess der Eingangsrechnung ist bei der Stadt Kamen bereit voll digitalisiert. Manuelle Eingriffe in den digitalen Workflow sind nur vereinzelt, z. B. bei fehlerhafter automatischer Verifizierung, notwendig.

Die im Rahmen der überörtlichen Prüfung betrachteten, internen Beispielprozesse entsprechen bei der Stadt Kamen folglich bereits weitgehend den Sollvorstellungen der gpaNRW.

Bei den durch die gpaNRW betrachteten externen Beispielprozessen ist die Stadt Kamen ebenfalls gut aufgestellt. Kleinere Potenziale, z. B. zum Abbau von Medienbrüchen im Bereich der Gewerbeanmeldung, können nach Auskunft der Stadt mit der kurzfristig angestrebten Softwareumstellung gehoben werden. Die Verbesserungsmöglichkeiten im digitalen Prozess Wohngeld (Abbau weiterer Medienbrüche) kann die Stadt Kamen derzeit nur bedingt beeinflussen, da dieser bei der Erstellung und dem Versand der Bescheide zentral vom Land gesteuert wird.

Trotz des hohen Digitalisierungsstandes nutzen Bürgerinnen und Bürger im alltäglichen Geschäft nach wie vor auch noch die Papiervarianten für Dienstleistungen. Im Sinne einer bürgerfreundlichen Verwaltung wird die Stadt Kamen diesen Service auch weiterhin anbieten. Sie hat jedoch, z.B. mit der Etablierung einer zentralen Scanstelle, intern organisatorische Lösungen geschaffen, welche auch eingehende Papierdokumente einer digitalen Bearbeitung und Ablage im DMS zuführen.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 29. April 2025 von der Stadt Kamen zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsverfahren die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	423,69	466,84
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0,00	16,64

Personalquote 1

Zur Ermittlung der Personalquote 1 haben wir die Ausgangswerte um Stellenanteile wie folgt bereinigt:

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	9,40	s. SpK
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	2,00	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	k. A.	0,00
Abfallwirtschaft	1,80	1,40
Abwasserbeseitigung	12,02	18,26
Straßenreinigung	3,92	0,38
ÖPNV	0,00	0,18

Bezeichnung	2019	2024
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,77	3,29
Land- und Forstwirtschaft	k. A.	0,00
Wirtschaftsförderung	0,67	3,58
Märkte	2,25	0,80
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	k. A.	0,73
Tourismus	s. WiFö	s. WiFö
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	32,83	28,62

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	423,69	483,48
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	32,83	28,62
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	390,86	454,86
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	43.275	42.401
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	9,03	10,73

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	22,95	22,99
Brandschutz	91,41	96,29
Rettungsdienst	s. Brandschutz	10,18
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	114,36	129,46

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	390,86	454,86
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	114,36	129,46
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	276,50	325,40
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	43.275	42.401
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,39	7,67

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Personal, Organisation und Informationstechnik

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Kamen ist im Bereich der Personalgewinnung bereits gut aufgestellt. Es gibt nur kleinere Optimierungsansätze in der Fluktuationsplanung.	109	E1	Um die gute Datenlage abzurunden, sollte die Stadt Kamen in ihrer vorhandenen Fluktuationsplanung auch (saisonale) Arbeitsmengenschwankungen berücksichtigen. Hiermit könnte sie noch zielgerichtete Maßnahmen zum Personalmanagement ergreifen.	110
F2	Die Stadt Kamen hat für ihren Onboardingprozess bereits gute Strukturen etabliert und vollständig formalisiert. Noch fehlende Dokumentationen im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden werden aktuell erarbeitet. Im Bereich des Wissensmanagements hat die Stadt Kamen noch Verbesserungsmöglichkeiten.	111	E2.1	Die Stadt Kamen sollte wie geplant Strategien entwickeln, um die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeitende sicherzustellen. Sie sollte hierzu ihre Arbeitsinhalte und -abläufe verbindlich verschriftlichen. Neben der Erstellung von Checklisten und Arbeitshilfen kann eine Softwareunterstützung hilfreich sein.	111
			E2.2	Die Stadt Kamen sollte ihr geplantes Personalentwicklungskonzept kurzfristig fertigstellen und mit der Umsetzung erster Maßnahmen beginnen. Sie sollte ein geeignetes Verfahren entwickeln, um die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu dokumentieren (Kompetenzkatalog) und auf dieser Basis auch zukünftige Bedarfe zu ermitteln.	112
F3	Die Stadt Kamen hat zahlreiche und vielfältige Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ergriffen. Sie erfüllt weitgehend die Sollvorstellungen der gpaNRW.	112	E3	Die Stadt Kamen sollte die bereits dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden der Verwaltung regelmäßig auswerten sowie im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben. So kann sie auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren und gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dieses Vorgehen verschafft nicht nur dem Personalmanagement einen besseren Überblick, sondern schützt auch den gesamten Personalbestand vor Überlastung.	113

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation					
F4	Die Stadt Kamen ist in Bezug auf ihre Aufgabenstruktur bereits solide aufgestellt. Im Bereich der Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen hat die Stadt Kamen noch Potenzial.	115	E4	Die Stadt Kamen sollte alle Stellen beschreiben und hieraus flächendeckende Anforderungsprofile ableiten. Auf dieser Grundlage sollte die Stadt Kamen auch alle Stellen aktuell bewerten.	116
F5	Ein zentrales Prozessmanagement befindet sich derzeit bei der Stadt Kamen noch im Aufbau. Folglich bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten.	117	E5.1	Die Stadt Kamen sollte den Aufbau eines verwaltungsweiten Prozessmanagements zeitnah vorantreiben. Sie sollte hierfür bedarfsgerechte Stellenanteile schaffen, damit die regelmäßige Prozessaufnahme und eine kontinuierliche Prozessoptimierung gesichert sind. Dies wird langfristig personelle und finanzielle Ressourcen der Stadt Kamen schonen.	117
			E5.2	Die Stadt Kamen sollte die Rahmenbedingungen für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen verwaltungsweit festlegen. Hierbei sollte sie die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu ihren Prozessabläufen dokumentieren.	118
F6	Die Stadt Kamen überprüft regelmäßig, aber nicht flächendeckend ihren Personalbestand. Schriftliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Stellenbemessungen hat sie bisher nicht definiert.	118	E6	Die Stadt Kamen sollte regelmäßig und flächendeckend analytische Personalbedarfsermittlungen durchführen, um Über- oder Unterauslastungen zu vermeiden. Sie sollte die nötigen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Ergebnisse aus der Ermittlung verbindlich verschriftlichen. Dies schafft Transparenz im Verfahren und sichert eine gleichbleibende Qualität innerhalb des Personalmanagements.	119
Informationstechnik					
F7	In Bezug auf die verbindliche Dokumentation strategischer Ziele für die Bereiche IT und Digitalisierung hat die Stadt Kamen noch Optimierungspotenzial.	120	E7	Die Stadt Kamen sollte die Vielzahl der Regelungen in Bezug auf ihre IT- und Digitalisierungsstrategie in einem Dokument bündeln. Noch bestehende Dokumentationslücken sollte sie innerhalb dieses Prozesses schließen.	121
F8	Der IT-Service der Stadt Kamen arbeitet bereits auf einer soliden Grundlage. Im Projektmanagement und beim Störungsmanagement hat die Stadt noch Verbesserungspotenzial.	122	E8.1	Die Stadt Kamen sollte verwaltungsweite Richtlinien und Standards zu Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und klare Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollte die verschiedenen angewandten Methoden bündeln und die Nutzung einer einheitlichen Software für alle Bereiche überdenken. So kann sie noch wirtschaftlicher und zielgerichteter agieren. Ein gesamtstädtisches Projektcontrolling minimiert Risiken.	122

Feststellung		Seite	Empfehlung	Seite
			E8.2 Die Stadt Kamen sollte die Nutzung des vorhandenen Ticketsystems zur Meldung von Störungen verwaltungseinheitlich vorgeben. Ggf. kann sie dieses durch eine zentrale Hotline ergänzen. Mit dieser Maßnahme wäre über das Ticketsystem nicht nur eine Dokumentation von Störungen, sondern auch ihre Klassifikation sichergestellt. Zudem empfehlen wir auch intern Service Level Agreements (SLAs) zu definieren.	124

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

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

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

Kommunales Krisenmanagement

Das kommunale Krisenmanagement der Stadt Kamen befindet sich aktuell im Aufbau. Bislang hat die Stadt Kamen im Hinblick auf ihr kommunales Krisenmanagement noch keine umfassende Risikobetrachtung vorgenommen. Dadurch konnte sie auch noch keine Bewertung etwaiger Risiken und deren Priorisierung vornehmen.

Für vereinzelte Themen hat die Stadt Kamen Vorkehrungen getroffen, z.B. in Form der Mitwirkung beim kreiseinheitlichen Leuchtturmkonzept des Kreises Unna.

Spontanhelfende setzt die Stadt Kamen bislang nicht strukturiert ein. Hierfür hat sie auch noch keine formellen Regelungen erstellt.

Die Stadt hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Für den SAE steht im Einsatzfall ein Raum zur Verfügung, welcher jedoch zunächst für die Funktionalität des SAE einzurichten ist. Aus Sicht der gpaNRW ist aktuell unklar, ob die Stadt die Funktionalität des Raumes auch außerhalb der allgemeinen Dienstzeiten kurzfristig herrichten kann und wie viel Zeit dies in Anspruch nehmen würde. Die Dienstanweisung zum SAE weist Optimierungspotenzial auf.

Die Notstromversorgung hat die Stadt bislang auf Gebäude des Brandschutzes sowie auf das Rathaus beschränkt. Für die dazu erforderliche Treibstoffversorgung hat sie Vorkehrungen getroffen.

Die Stadt Kamen hat bislang noch keine Maßnahmen zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung von besonders bedeutsamen Behördenleistungen im Sinne der Daseinsvorsorge vorgenommen.

Bislang verzichtet die Stadt Kamen sowohl auf Schulungen als auch auf Übungen für die Mitarbeitenden im SAE. Dies stellt eine besondere Schwäche des kommunalen Krisenmanagements der Stadt Kamen dar.

Die Krisenkommunikation ist durch interne Handlungsanweisungen sichergestellt. Die Stadt hat bereits erste Maßnahmen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung vorgenommen. Diese bedürfen jedoch der Ausweitung.

Insgesamt betrachtet verfügt die Stadt Kamen über Grundlagen im kommunalen Krisenmanagement. Dennoch sind zum Teil erhebliche Schwächen erkennbar. Hierauf geht die gpaNRW im nachfolgenden Bericht detailliert ein.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Stadt Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	42.401	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelindensaldo	-4.454	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	4.095	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ²⁷	1	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Kamen** liegt am östlichen Rand des Ruhrgebietes und gehört zum Kreis Unna. Von Ost nach West verläuft der Bachlauf Seseke. Der Verkehrsknotenpunkt „Kamener Kreuz“ liegt unmittelbar im nördlichen Stadtgebiet. Das „Kamener Kreuz“ verbindet die stark frequentierten Autobahnen 1 und 2 miteinander. Die hohe Verkehrsbelastung und die Stauanfälligkeit führt zu

²⁷ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

zahlreichen, schweren Verkehrsunfällen. Aufgrund des hohen Schwerlastanteils sind an diesen Verkehrsunfällen sehr häufig LKW beteiligt.

Die Bundesstraße 223 sowie weitere Land- und Kreisstraßen durchziehen das Stadtgebiet. Darüber hinaus ist Kamen an den Regional-, Fern- und Güterverkehr der deutschen Bahn angeschlossen. Sowohl über die Autobahnen als auch über die Eisenbahnstrecken im Kamener Stadtgebiet finden umfangreiche Gütertransporte, zum Teil auch mit großen Gefahrgutmengen statt. Mehr als die Hälfte des Stadtgebietes sind durch landwirtschaftliche und bewaldete Gebiete geprägt. Rund 40 Prozent des Stadtgebietes besteht aus Wohnbau-, Gewerbe- und Verkehrsflächen.

Im Hinblick auf das kommunale Krisenmanagement ist insbesondere die Verkehrsbelastung mit der damit einhergehenden Unfallhäufigkeit im Kamener Kreuz sowie der Transport von Gefahrgütern durch das Stadtgebiet eine besondere Herausforderung. Weiterhin bringt der Bachlauf Seseke bei besonderen Starkregenereignissen innerhalb kürzester Zeit hohes Überflutungspotenzial mit sich.

Eine erhebliche Anzahl von Einwohnenden pendeln täglich aus dem Kamener Stadtgebiet, da sie ihren Arbeitsplatz in anderen Städten aufsuchen. Dies hat für die Krisenkommunikation besondere Bedeutung, da die Stadt im Ereignisfall auch die Einwohnenden mit ihren Botschaften erreichen sollte, die sich aktuell nicht im Stadtgebiet aufhalten.

5.5 Prävention und Vorbereitung

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

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

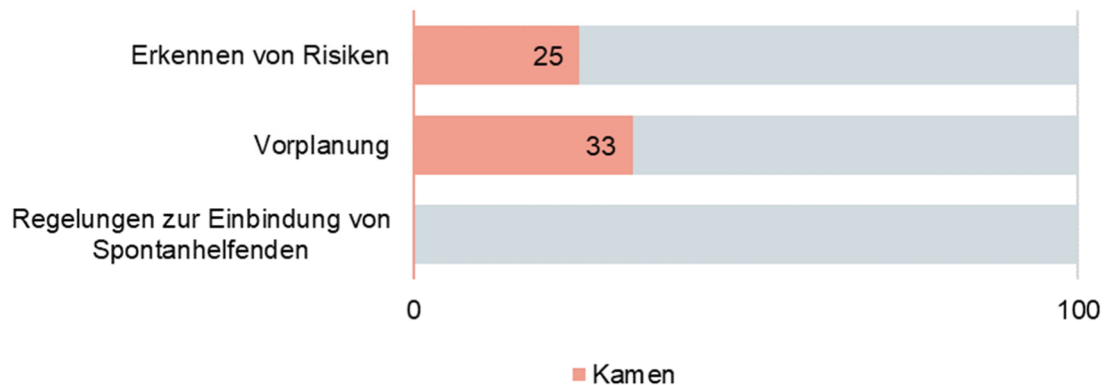


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat im Hinblick auf das kommunale Krisenmanagement erste Risiken ermittelt. Die bislang fehlende vollständige Risikoermittlung stellt eine große Schwachstelle im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Kamen dar.

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 Kamen** hat erste Risiken, z.B. hat sie zusammen mit dem Lippeverband eine gemeinsame Risikobewertung und -Evaluation im Hinblick auf Überschwemmungsrisiken vorgenommen. Weiterhin hat sie Risiken durch Cyberangriffe²⁸ ermittelt. Bislang hat sie jedoch auf die Erstellung einer strukturierten und umfänglichen Risikoermittlung für ihr Stadtgebiet verzichtet.

Aus Sicht der gpaNRW ist die Ermittlung, Analyse und Bewertung von potentiellen Risiken von großer Bedeutung und die Grundlage für den Aufbau eines resilienten, kommunalen Krisenmanagements.

²⁸ Weitere Informationen finden sich im Teilbericht „Personal, Organisation, IT“, Ausführungen zur IT-Sicherheit.

In Anlehnung an die Empfehlungen des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz (BBK) zur Risikoermittlung sollte die Stadt Kamen zunächst schwerpunktmäßig folgende Risikopotentiale prüfen:

- Extremwetterereignisse (Sturm, Starkregen, Hitze),
- großflächiger oder länger anhaltender Stromausfall (Blackout) und
- Pandemielagen.

Nach der Betrachtung von möglichen Risiken ist es aus Sicht der gpaNRW erforderlich, dass die Stadt die ermittelten Risiken einer Analyse unterzieht. Hierbei sollte die Stadt die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit und das zu erwartende Schadensausmaß bewerten. Daran anschließend kann die Stadt die verschiedenen Risiken entsprechend ihres Gefährdungsausmaßes priorisieren. Dabei sollte eine Stadt die Auswirkungen auf die Stadtverwaltung als Dienstleister der Daseinsvorsorge als auch auf die gesamte Bevölkerung im Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte eine umfängliche Risikoermittlung für ihr Stadtgebiet durchführen und erkannte Risiken bewerten und priorisieren.

Die Stadt Kamen teilt mit, dass der Kreis Unna einen Katastrophenschutzbedarfsplan erstellt hat. Hierbei wurde auch die Stadt Kamen beteiligt.

Die politischen Gremien konnte die Stadt Kamen aufgrund der fehlenden Risikoermittlung noch nicht über Art, Umfang und Bedeutung von Risikopotenzialen informieren. Aus Sicht der gpaNRW ist es von großer Bedeutung, die örtliche Politik frühzeitig über etwaige Risiken zu informieren. Die noch durchzuführende Risikoermittlung und die sich daran anschließende Risikobewertung könnte die Stadt als objektive Grundlage nutzen, um die politischen Gremien vollumfassend über die ermittelten Risiken zu informieren. Das schafft Transparenz und Verständnis für etwaige Ressourcenbedarfe.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte den Stadtrat oder einen zuständigen Ausschuss über die Ergebnisse der noch durchzuführenden Risikoermittlung in Kenntnis setzen.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen verfügt über erste pragmatische Vorplanungen für vereinzelte Risiken. Aus Sicht der gpaNRW besteht insgesamt jedoch erheblicher Handlungsbedarf.

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-Westfalen²⁹ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Kamen** gibt an, für vereinzelte Risiken, z.B. für den Bereich von Starkregenlagen und Cyberangriffe pragmatische Lösungen vorgeplant zu haben. Konzeptionelle, auf einer strukturierten Risikoanalyse und deren Bewertung aufgebauten Vorplanung zu verschiedenen Themenbereichen, z.B. Blackout hat die Stadt Kamen nicht erstellt.

Bislang hat die Stadt Kamen noch keine Handlungspläne oder Bewältigungsstrategien an die am SAE beteiligten Personen weitergegeben. Damit kann die Stadt aktuell nicht sicherstellen, dass im Krisenfall alle beteiligten Akteure ihre Aufgaben kennen und die Abläufe entsprechend der Pläne funktionieren.

→ **Empfehlung**

Auf Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse sollte die Stadt konsequent konkrete Vorplanungen entwickeln.

Grundsätzlich gilt für jede Krise: eine Stadtverwaltung kann sich nicht auf alle Szenarien detailliert vorbereiten. Umso wichtiger ist deshalb, dass die Verwaltung Strukturen mit dem Ziel vorhält, auch unvorhergesehene Ereignisse effektiv und effizient bearbeiten zu können.

Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Kamen zusammen mit den Kreis Unna Notfallinformationspunkte (NIPs) entwickelt, die ursprünglich für die Bewältigung eines längeren und flächendeckenden Stromausfalles vorgesehen waren. Bei den NIPs handelt es sich um Anlaufstellen für die Bevölkerung, die die Stadt an fünf fest vordefinierten und zentral gelegenen Standorten im Stadtgebiet aktivieren kann. Die NIPs sind jedoch nicht allein auf das Szenario eines Stromausfalls beschränkt, sondern lassen sich aus Sicht der gpaNRW auch zur Bewältigung anderer Krisenlagen einsetzen. Im akuten Krisenfall hat die Stadt somit die Möglichkeit, diese Standorte als Anlauf-, Versorgungs- und Informationspunkte für die Bevölkerung zu nutzen. Sie kann aber auch selbst Informationen weitergeben, sowie die Bedarfe und Rückmeldungen der Bevölkerung beispielsweise an den SAE spiegeln. Das bewertet die gpaNRW grundsätzlich positiv. Auch die Funktionalität der Notfallinformationspunkte und deren personelle Besetzung sollte die Stadt regelmäßigen Übungen unterziehen.

Im Zuge der Katastrophenschutzbedarfsplanung durch den Kreis Unna hat die Stadt Kamen in Zusammenarbeit mit dem Kreis Unna Kommunikationsstrukturen für besondere Ereignislagen abgestimmt. Hierzu gehört u.a. die Kommunikation über Satellitentelefone und über den BOS-Funk. Weitergehende Arbeits- und Informationsstrukturen hat die Stadt bislang noch nicht mit dem Kreis abgestimmt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen muss gemäß Ziffer 2.5 des Krisenstabserlasses NRW für unvorhergesehene Ereignisse auch Arbeits- und Informationsstrukturen mit dem Kreis Unna abstimmen.

²⁹ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat bislang keine Vorkehrungen für die strukturierte Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³⁰ 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 Kamen** gibt an, dass sie bislang noch keine Vorkehrungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen hat.

In vielen Krisenlagen der Vergangenheit, etwa beim Starkregenereignis rund um die Ahr oder bei der Hochwasserlage im Winter 2023/2024, war zu beobachten, dass Teile der Bevölkerung willens und der Lage sind, spontan Hilfe anzubieten. Die Besonderheit dabei ist, dass diese Menschen in keiner Organisationsform, beispielsweise in einer Hilfsorganisation, gebunden sind. Die Personen bieten ihre Hilfe in örtlichen Gruppen der Social-Media-Kanäle an oder schreiben ggf. per E-Mail an die Stadtverwaltung. Bleiben solche Hilfsangebote unbeantwortet bzw. unkoordiniert, besteht die Gefahr, dass diese Menschen sich selbständig zu etwaigen Einsatzstellen begeben, um dort zu helfen. Dies kann im Zweifel dazu führen, dass die organisierten Helfenden von Feuerwehr, Hilfsorganisationen und weitere eingesetzte Kräfte gestört oder sonst in ihrer Arbeit behindert werden.

Aus Sicht der gpaNRW ist es daher wichtig, mit Spontanhelfenden zu kommunizieren und die 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. Dazu sollte die Stadt geeignete Aufgaben konkret beschreiben und die Einsatzmöglichkeit sowie die Organisation der Spontanhelfenden regeln. Hierzu verweist die gpaNRW auf das WUKAS-Konzept³¹, welches Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS-Behörden) beim sicheren Einsatz von Spontanhelfenden unterstützt. Weiterhin verweist die gpaNRW auf die Fachempfehlung der AGBF Bund zur Einbindung von Spontanhelfenden in der Gefahrenabwehr³².

Sinnvoll wären aus Sicht der gpaNRW z.B. vorbereitete Formulare oder eine digitale Plattform, um Hilfsangebote von Spontanhelfenden schnell erfassen und eine Datenerhebung zu den persönlichen Fähigkeiten und Verfügbarkeiten vornehmen zu können.

³⁰ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

³¹ Konzeptpartner: Malteser; Bergische Universität Wuppertal; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung; gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

³² Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren in der Bundesrepublik Deutschland – Arbeitskreis Zivil- und Katastrophenschutz „Einbindung von Spontanhelfenden in der Gefahrenabwehr (Stand 22. Oktober 2015)

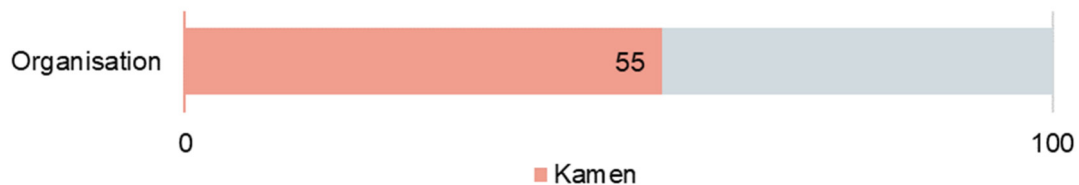
→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte organisatorische Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden koordiniert entgegen und bearbeiten zu können. Ziel sollte dabei die sinnvolle und rechtssichere Einsatzmöglichkeit von Spontanhelfenden sein.

5.6 Organisation

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

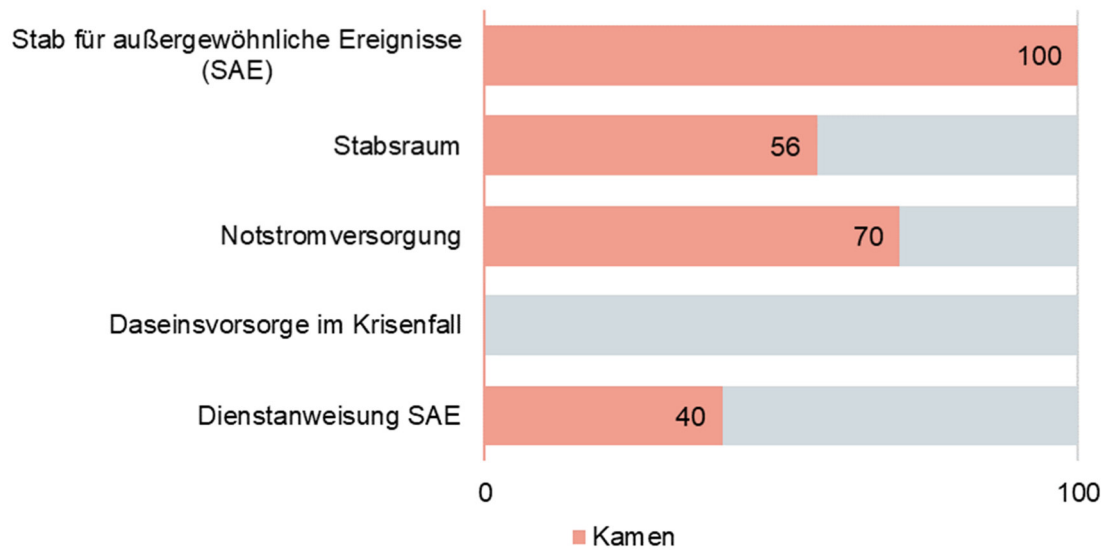


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 77 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Kamen hat einen SAE eingerichtet und durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt, dass dieser jederzeit alarmierbar ist.

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 Kamen** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist laut Angaben der Stadt jederzeit alarmierbar und handlungsfähig. Die Stadt hat ihren SAE in den vergangenen Jahren aus Anlass der Corona-Pandemie sowie aufgrund von zwei umfangreichen Brandereignissen mit aufwendigen Evakuierungsmaßnahmen aktiviert.

Gemäß ihrer Dienstanweisung besteht der SAE der Stadt Kamen aus den folgenden Funktionen:

- Leitung des Stabes (LdS),
- Ständige Mitglieder des Stabes (SMS) und
- Ereignisspezifische Mitglieder des Stabes (EMS).

Bislang hat sie Aufgabenbereiche „Koordinierungsgruppe – KGS“ sowie die Funktion „Bevölkerungsinformation und Medienarbeit – BuMA“ noch nicht als Funktion des SAE benannt. Diese können jedoch eine bedeutende Rolle in den Abläufen eines SAE haben. Die Funktionen im Stab (SMS) hat die Stadt Kamen Mitarbeitenden der Verwaltung übertragen. Die

Aufgabenzuweisung orientiert sich bei an den Funktionen der Verwaltung im Normalbetrieb. Eine Vertretungsregelung hat sie sichergestellt. Ob die aktuelle personelle Besetzung ausreichend dimensioniert ist, um die Durchhaltbarkeit des SAE auch über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten zu können, befindet sich laut Aussage der Stadt aktuell in Klärung.

Die EMS-Funktionen besetzt die Stadt anlassbezogen, z.B. mit Bediensteten von anderen Fachbehörden, aus den Stadtwerke oder weiteren Institutionen.

5.6.2 Stabsraum

→ Feststellung

Die Stadt Kamen kann für ihren SAE einen überschwemmungssicheren, zentral gelegenen Ort nutzen. Die gpaNRW sieht in einigen Punkten deutliche Optimierungspotentiale.

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 Kamen** verfügt für Einsätze ihres SAE über einen überschwemmungssicheren Raum an einem zentralen Ort. Diesen Raum nutzt die Stadt außerhalb von konkreten Ereignislagen zu anderen Zwecken. Sie gibt an, dass sie im Ereignisfall die Funktionsfähigkeit des Raumes für die Nutzung des SAE zunächst herstellen muss. Hierzu gehört die Ausstattung und Installation von IT- und Telekommunikationstechnik sowie die Einrichtung mit weiteren für den SAE benötigten Materialien. Die Stadt Kamen hat ausgeführt, dass die Herrichtung des Raumes innerhalb der allgemeinen Dienstzeit ca. eine Stunde in Anspruch nimmt. Außerhalb der allgemeinen Dienstzeiten kann die Vorbereitungszeit deutlich länger sein. Da dies bislang weder erforderlich war, noch getestet wurde, konnte die Stadt hierzu keine weiteren Angaben machen.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte die ad-hoc Inbetriebnahme des SAE-Raumes außerhalb der regulären Öffnungszeiten der Verwaltung testen.

Bislang hat die Stadt auf die Erstellung einer Checkliste / Handlungsleitfaden zur Herrichtung des Raumes verzichtet. Gerade in eiligen und stressigen Situationen ist jedoch eine Checkliste mit Vorgaben, was konkret aufzubauen ist und wo die dafür benötigten Materialien zu finden sind, eine große Hilfestellung. Gleiches gilt auch für die konkrete Aufgabenzuweisung für die Herstellung der Funktionsfähigkeit des SAE-Raumes.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte strukturierte Vorgaben für die Vorbereitung ihres SAE-Raumes, z.B. anhand einer Checkliste, erstellen.

Die gpaNRW konnte den Raum während der Prüfung besichtigen. Die Größe des Raumes ist ausreichend, um die grundsätzliche Arbeitsfähigkeit des SAE sicherstellen zu können. Darüber hinaus befinden sich angrenzend weitere Räumlichkeiten, so dass für die Arbeitsphasen ausreichend Platz zur Verfügung steht.

Die Zugangsregelung hat die Stadt außerhalb der allgemeinen Dienstzeit über Schlüsselgewalt einzelner Mitglieder des SAE sichergestellt. Es ist vorgesehen, dass im Ereignisfall ein Mitglied des SAE persönliche Zugangskontrollen durchführt. Hierzu hat die Stadt jedoch bislang keine konkreten Vorgaben und Handlungsanweisungen erstellt. Aus Sicht der gpaNRW ist es jedoch von großer Bedeutung, dass die Stadt sicherstellt, dass nur autorisierte Personen Zutritt zum SAE erhalten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte durch organisatorische Maßnahmen sicherstellen, dass in SAE-Lägen nur autorisierte Personen Zutritt zum SAE-Raum erhalten.

Im Krisenfall arbeiten die SAE-Mitglieder mit ihren dienstlich zugewiesenen IT-Geräten. Die technische Kompatibilität hat die Stadt überprüft und getestet.

Um auch bei Ausfall der IT handlungsfähig zu bleiben, hat die Stadt Arbeitsmaterialien für das analoge Arbeiten vor. Hierzu gehören u.a. Flipcharts, Stifte, Papier, Moderationskarten etc.

Die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des SAE-Raumes hat die Stadt bislang noch nicht verbindlich zugewiesen. Eine regelmäßige, dokumentierte Überprüfung des Raumes in Bezug auf Funktionsfähigkeit, aber auch Vollständigkeit der analogen Arbeitsmittel erfolgt in Kamen bisher noch nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die Zuständigkeit für die stetige Einsatzbereitschaft des SAE-Raumes inklusive der damit einhergehenden regelmäßigen Überprüfung des SAE-Raumes konkret und verbindlich zuweisen.

Die Stadt Kamen hat Vorkehrungen getroffen, dass der SAE-Raum auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten funktionsfähig bleibt. Mitglieder des SAE können die Gebäudetechnik, z.B. Heizung und Beleuchtung, über smarte Gebäudesteuerung bedienen. Ob diese Funktionalität auch unter den Bedingungen eines Stromausfalls funktionsfähig ist, ist bislang unklar.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen hat im Zuge ihrer Notstromstrategie städtische Gebäude mit Notstromaggregaten oder Netzersatzanlagen ausgestattet. Die gpaNRW sieht Optimierungspotenzial bei der regelmäßigen Testung der Anlagen unter Echtbedingungen.

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 Kamen** hat definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind und hat diese bereits mit Notstromaggregaten ausgestattet.

Aus Sicht der gpaNRW ist die Aufrechterhaltung der Funktionalität von besonderen Einrichtungen der Stadt auch unter den Bedingungen eines Stromausfalls von großer Bedeutung. Die gpaNRW geht im nachfolgenden Kapitel näher auf diesen Umstand ein.

Die Stadt gibt an, dass sie die Notstromversorgung in ihren Feuerwachen regelmäßig unter Echtbedingungen prüft. Die Stadt möchte künftig auch die Notstromversorgung des Rathauses regelmäßig unter Echtbedingungen testen. Aus Sicht der gpaNRW bietet die reine Inbetriebnahme der Notstromversorgung ohne tatsächlichen Lasttests unter Echtbedingungen (so genannte Schwarztests) keine hinreichende Gewähr, dass die Notstromversorgung und damit die Funktionsfähigkeit der notwendigen Systeme in den Gebäuden im Krisenfall tatsächlich gewährleistet ist.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte – wie vorgesehen – alle mit Notstrom versorgten Liegenschaften regelmäßig unter Echtbedingungen Belastungs- und Funktionstests unterziehen.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind auch Regelungen für die Treibstoffversorgung der Notstromaggregate unerlässlich. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Der Kreis Unna hat ein mehrstufiges System zur Sicherstellung seiner Kraftstoffversorgung erstellt. Hierzu gehört die eigene Vorhaltung von Kraftstoffreserven. Davon umfasst sind zwei Tankstellen auf Kamener Stadtgebiet, die mit Einspeisemöglichkeiten für Notstrom ausgestattet sind. Über diese kann die Stadt auch bei Stromausfall Treibstoff erhalten. Als dritten Pfeiler der Kraftstoffversorgung sind die Kraftstoffreserven des Kreises Unna in einem Großtanklager zu nennen. Im Ereignisfall kann die Stadt Kamen darauf zugreifen.

Zum sicheren Transport der Treibstoffe hat die Stadt mündliche Vereinbarungen mit Fachspeditionen getroffen.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen hat bislang keine organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen vorgeplant, um im akuten Ereignisfall die wichtigsten kommunalen Dienstleistungen verlässlich aufrechterhalten zu können.

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

Die **Stadt Kamen** hat bisher keine Festlegung darüber getroffen, welche kommunalen Leistungen sie im Sinne der Daseinsvorsorge in einer akuten Krisenlage zwingend fortführen muss. Folglich liegen somit auch keine Überlegungen vor, wie die Verwaltung die Aufrechterhaltung dieser Aufgaben personell, organisatorisch oder infrastrukturell sicherstellen kann.

Die fehlende Vorplanung zur Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall stellt eine wesentliche Schwäche im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Kamen dar. Je nach Art, Dauer

und Intensität einer Krise, wie z.B. bei längeren Stromausfällen, IT-Ausfällen oder einer großflächigen Gefahrenlage kann es sein, dass alle Verwaltungsbereiche in das Krisenmanagement involviert sind. Somit kann die gesamte Verwaltung in die Bewältigung der Krise bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge betroffen und entsprechend gefordert sein. Folglich ist es unabdingbar, dass eine Stadt weiß, welche Leistungen für die Bevölkerung unverzichtbar sind und welche Aufgaben sie zumindest zeitweise zurückstellen könnte. Insbesondere während Krisenzeiten sollte eine Stadt die Funktionen zur Daseinsvorsorge weiterhin gewährleisten, hierzu zählen z.B. die Bereiche der Gefahrenabwehr, der Ordnungs- und Sozialverwaltung, aber auch das Jugendamt in Bezug auf den Schutz des Kindeswohls, das Ratsbüro sowie das Bestattungswesen.

In akuten Ereignislagen bleibt keine Zeit um abzufragen, welche Arbeitsplätze und Funktionen die Kommune zur Bewältigung eines konkreten Ereignisses benötigt, um als Verwaltung handlungsfähig zu bleiben. Ohne eine Priorisierung der Aufgaben fehlt der Verwaltung im Krisenfall eine klare Handlungsgrundlage. Entscheidungen darüber, welche Arbeitsbereiche arbeitsfähig bleiben müssen, müsste die Stadt dann unter hohem Zeitdruck, ggf. mit eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten und oft unvollständiger und dynamischer Informationslagen treffen. Das kann zu Verzögerungen, widersprüchlichen Entscheidungen und Missverständnissen, sowie einer erhöhten Belastung der Mitarbeitenden führen.

Aus Sicht der gpaNRW ist es nur folgerichtig und wichtig, im Vorfeld organisatorische Maßnahmen zu treffen, um die Weiterführung kritischer Funktionen aufrechterhalten zu können. Hierzu sollte eine Stadt geregelt haben:

- welche Funktionen weiter betrieben werden,
- welche konkreten Aufgaben zu bearbeiten sind,
- welches Personal die Funktionen besetzt,
- was mit Beschäftigten geschieht, deren originäre Aufgabe zunächst nicht weitergeführt wird,
- wie die Führungsorganisation strukturiert ist,
- wie die Erreichbarkeiten sichergestellt werden und
- in welchen Räumlichkeiten die erforderliche Arbeitsbereitschaft sicherzustellen ist.

Diese Regelungen sollte die Stadt schriftlich dokumentieren und regelmäßig auf erforderliche Änderungen hin überprüfen und ggf. fortschreiben. Besonders wichtig ist hierbei, dass alle betroffenen Mitarbeitenden mit Zweck und Inhalt der Regelungen vertraut sind. Diese Vorplanungen erleichtern eine geordnete Krisenbewältigung und unterstützen eine durchgehende Handlungsfähigkeit der Verwaltung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte organisatorische, materielle und personelle Maßnahmen vorplanen, um auch in akuten Ereignislagen handlungsfähig zu bleiben.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ Feststellung

Die Stadt Kamen verfügt über eine Dienstanweisung für ihren SAE. Diese bedarf der Überarbeitung und Ergänzung.

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 Kamen** hat zum Januar 2023 eine neue Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse erlassen.

In Anlehnung an Ziff. 2.4.3 des Krisenstabserlasses NRW sollte die behördenspezifische Regelung (Dienstordnung) die Einberufung des Krisenstabes, dessen personelle Besetzung, die Alarmierung sowie die Erreichbarkeit der Stabsmitglieder, die räumliche Unterbringung sowie das Vorhalten bzw. Sicherstellen der erforderlichen Kommunikationsmittel regeln.

In ihrer Dienstanweisung hat die Stadt Kamen insbesondere folgende Aspekte zusammengefasst und als allgemeinverbindlich angeordnet:

- Allgemeine Regelungen und Begriffsbestimmungen,
- Gliederung des Stabes,
- Zuständigkeiten, Aufgaben und Funktionen.

Bislang hat die Stadt Kamen noch keine Regelungen zur Vorhaltung bzw. Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel aufgenommen.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung zum SAE um die Vorhaltung / Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel im SAE ergänzen.

Die Dienstanweisung sieht vor, dass der / die amtierende(n) Hauptverwaltungsbeamten (HVB) die Leitung des SAE übernimmt. Die gpaNRW sieht die Leitung des Stabes durch den / die HVB kritisch. Der / die HVB ist als politisch gesamtverantwortliche Person sowohl für die operativ-taktische Komponente (Feuerwehreinsatzleitung) als auch für die administrativ-organisatorische Komponente (SAE) zuständig. Die Leitung der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente durch den / die HVB selbst ist in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW nicht vorgesehen und in der Praxis nachteilig.

Nach Ziffer 2.4.2 des Krisenstabserlass NRW ist der Stab der / dem HVB unterstellt. Weiterhin bestimmt Ziffer 2.4.4.1 des Krisenstabserlasses, dass der / die HVB eine fachlich und persönlich geeignete Person mit der Leitung des Stabes betrauen sollte. Die Leitung der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente durch den / die HVB selbst ist somit nicht vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte eine fachlich geeignete Person unterhalb der HVB-Ebene mit der Leitung des SAE beauftragen.

Die Mitarbeitenden des SAE hat die Stadt Kamen bislang nur mit den „normalen“ Dienstaussweisen der öffentlichen Verwaltung ausgestattet. Aus Sicht der gpaNRW empfiehlt es sich, diese Dienstaussweise um den Hinweis zu ergänzen, dass der bzw. die betreffende Mitarbeitende auch Mitglied des SAE der Stadt ist. Insbesondere bei zugangsbeschränkten Bereichen oder bei einer notwendigen Entsendung der bzw. des Mitarbeitenden in ein anderes Gremium, z.B. als Verbindungsperson im Krisenstab des Kreises Unna, ist es sinnvoll, die entsprechende Legitimation anhand eines Dienstaussweises unmittelbar nachweisen zu können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die im SAE einzusetzenden Mitarbeitenden mit entsprechenden Dienstaussweisen ausstatten, so dass sie ihre Legitimation bzw. Mitarbeit im SAE auch im Ereignisfall unmittelbar belegen können.

Im Ereignisfall kommt der Verpflegung der SAE-Mitglieder aus Sicht der gpaNRW eine besondere Bedeutung zu. Neben der Versorgung mit Getränken ist recht frühzeitig auch die Versorgung der Stabsmitglieder mit Speisen in Betracht zu ziehen. Die Stadt Kamen gibt hierzu an, dass sie bisher lediglich die Getränkeversorgung in einem gewissen Umfang sicherstellen kann. Alle weitergehenden Dinge, z.B. die Vorhaltung bzw. Anlieferung von Speisen hat sie bislang nur durch mündliche, pragmatische Lösungen mit privaten Dritten oder mit Hilfsorganisationen abgestimmt.

Aus Sicht der gpaNRW wäre eine Regelung sinnvoll, in welcher sie das Thema der Verpflegung verbindlich festlegt. Hierbei wäre zu beachten, dass sie zunächst eine eigene Vorratshaltung von Getränken und etwaige Snacks vorsieht. Für länger andauernde Einsätze könnte sie, beispielsweise mit Hilfsorganisationen oder privaten Anbietern, die Art der Verpflegung, die entsprechenden Vorlaufzeiten und etwaige verlässliche Alarmierungswege abstimmen und verbindlich vereinbaren. Nur so ist sichergestellt, dass sich der SAE im Ereignisfall um die Thematik „Versorgung des SAE“ keine weiteren Gedanken machen muss.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte Regelung zur Thematik „Versorgung des SAE“ erarbeiten.

Bislang hat die Stadt Kamen in ihrer Dienstanweisung noch nicht verbindlich festgelegt, in welchem Zeitfenster die alarmierten SAE-Mitglieder den SAE-Raum aufsuchen und die Einsatzbereitschaft herstellen sollen. Die Stadt gibt dazu an, dass dies bislang auf die mündliche Vereinbarung fußt, wonach die SAE-Mitglieder im Fall einer Alarmierung schnellstmöglich den SAE-Raum aufsuchen sollen. Einen Selbsteintritt, etwa bei der Wahrnehmung von außergewöhnlichen Vorkommnissen, hat sie bislang nicht angeordnet. Zum Selbsteintritt könnten nach dem Verständnis der gpaNRW folgende außergewöhnliche Vorkommnisse führen:

- umfassender Stromausfall > 1 h,
- Ausfall der Telekommunikationsmöglichkeiten (Festnetz und Mobilfunk) oder
- andere außergewöhnliche Vorkommnisse, die offenkundig die Einsatzbereitschaft des SAE erfordern könnten.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung um eine zeitliche Vorgabe zur Dienstaufnahme im SAE nach Alarmierung sowie einen Selbsteintritt der SAE-Mitglieder ergänzen.

5.7 Schulung und Übung

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

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

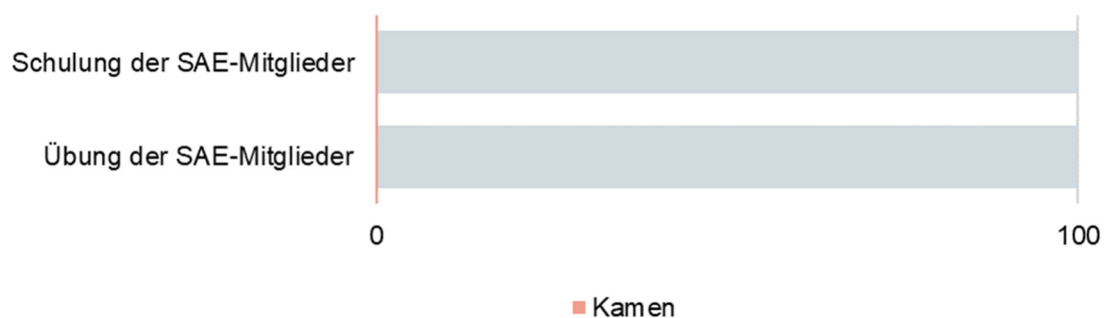


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsggrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 42 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat bislang auf die Schulung ihrer SAE-Mitglieder verzichtet. Darüber hinaus hat sie auch noch keine verbindlichen Regelungen für künftige Schulungen erstellt.

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 Kamen** rekrutiert ihr Personal für den SAE aus den Bediensteten der Stadtverwaltung und den Eigenbetrieben. Bislang hat die Stadt noch keine Schulung der für den SAE vorgesehenen Mitarbeitenden durchgeführt. Lediglich einzelne Mitglieder des SAE haben bereits an einem Planspiel als Kurzschulung teilgenommen. Dieses Ereignis liegt jedoch bereits mehrere Jahre zurück.

Die Stadt gibt an, dass sie künftig eine Schulung aller Mitarbeitenden, ggf. unter Anleitung von externen Experten, vornehmen möchte.

Regelungen zu konkreten Inhalten und Umfang von Schulungen hat die Stadt bislang nicht aufgestellt.

Die gpaNRW vertritt die Auffassung, dass die grundsätzliche und kleinteilige Information der SAE-Mitglieder über den Aufbau der Sicherheitsinfrastruktur in Deutschland im Allgemeinen sowie die Information und Einweisung in die Aufgaben und Befugnisse des SAE der Stadt Kamen im Besonderen Gegenstand von regelmäßigen Schulungen sein sollte. Nur so ist gewährleistet, dass die Mitglieder des SAE das gleiche Rollenverständnis im SAE haben, die rechtlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen kennen und diese auch verinnerlichen.

Der Erlass von verbindlichen Regelungen zu Inhalt, Umfang, Häufigkeit und Personenkreis der Schulungen stellen sicher, dass entsprechende Maßnahmen auch verlässlich durchgeführt werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte Inhalt, Umfang und Häufigkeit von Schulungen verbindlich regeln und die SAE-Mitglieder entsprechend regelmäßig schulen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat bislang noch keine Übungen mit den Mitgliedern ihres SAE durchgeführt.

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 Kamen** sieht grundsätzlich die Notwendigkeit, Übungen zusammen mit allen am SAE Beteiligten Bediensteten durchzuführen. Bislang hat sie jedoch noch keine Übungen veranlasst oder anderweitig durchgeführt.

Weiterhin hat sie auch keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit, Personenkreis der Teilnehmenden sowie zum Inhalt von etwaigen Übungen festgelegt.

Aus Sicht der gpaNRW stellt dies eine deutliche Schwäche im kommunalen Krisenmanagement der Stadt dar. Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die praktische Anwendbarkeit und die damit verbundene Umsetzung der verbindlichen Pläne entscheidend für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind.

In Krisensituationen müssen die Beteiligten unter Stress schnell und sicher handeln. Übungen ermöglichen es, verschiedene Szenarien ohne Druck durchzuspielen, so dass die SAE-Mitglieder Routinen entwickeln können. Darüber hinaus bringt jede Übung Erkenntnisse darüber, wo es noch Optimierungsbedarf gibt. Vor allem vor dem Hintergrund, dass ein SAE in der Regel aus Personen besteht, die im Alltag nicht regelmäßig zusammenarbeiten, dienen Übungen auch dazu, das Verständnis für die anderen fachfremden 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. Die Integration von theoretischen Schulungsmodulen und praxisorientierten Übungen sind aus Sicht der gpaNRW 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 Steuerungsbasisen zur Weiterentwicklung des kommunalen Krisenmanagements. Darüber hinaus dienen Übungen auch dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen der SAE weiter auszubauen und zu festigen.

Aus Sicht der gpaNRW sollte die Stadt Kamen bei Übungen auch die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden sowie mit dem Krisenstab des Kreises erproben und festigen.

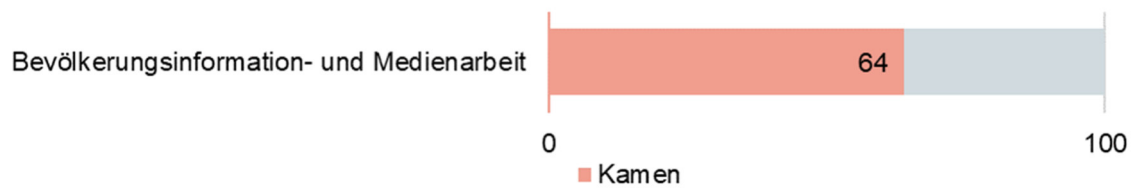
→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte Regelungen zum Inhalt und zur Häufigkeit von Übungen ihres SAE verbindlich regeln. Sie sollte auch festlegen, welche Zielgruppe an den Übungen teilnehmen soll. Bei ihren konzeptionellen Überlegungen zum Inhalt und Umfang sollte sie auch Themen von Flächenlagen über das eigene Stadtgebiet hinaus berücksichtigen.

5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 67 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.

5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat die Verantwortung für die Krisenkommunikation der SAE-Leitung übertragen. Aus Sicht der gpaNRW besteht Optimierungspotenzial, z.B. bei der Vorbereitung von szenarienbasierten Kommunikationschecklisten.

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 Kamen** hat keine verbindlichen Kommunikationsregeln, wie z.B. eine formelle Dienst-anweisung o.ä. für die Kommunikation außerhalb von Krisenlagen erarbeitet. Sie hat in ihrer Dienst-anweisung zum SAE jedoch verbindlich festgelegt, dass über sämtliche Kommunikations-fragen während eines SAE-Einsatzes die Leitung des SAE entscheidet. Die Stadt teilt mit, dass die weitere Kommunikation in Abstimmung mit der SAE-Leitung sowie mit der Bürgermeisterin ausschließlich über die Pressestelle zu erfolgen hat.

Auch für die Krisenkommunikation nutzt die Stadt Kamen ihre Homepage, lokale Tageszeitun-gen und soziale Medien (z.B. die App der Stadt, Instagram, Facebook). Die Pressestelle verfügt über die entsprechenden Account-Zugänge. Durch organisatorische Maßnahmen hat sie sicher-gestellt, dass sie auch außerhalb der allgemeinen Dienstzeiten Zugriffsmöglichkeiten auf die o.g Medien hat. Darüber hinaus komplettiert die Stadt Kamen ihren Warnmix mit der Möglichkeit

Botschaften über die Warnapp NINA³³ abzusetzen sowie Sirenenalarme und Lautsprecherdurchsagen zu veranlassen.

Aus Sicht der gpaNRW stellt die Stadt mit der beschriebenen Vorgehensweise und dem zur Verfügung stehenden Warnmix sicher, dass sie die Bürgerinnen und Bürger in Krisensituationen grundsätzlich schnell, transparent und zuverlässig informieren kann. Bislang hat die Stadt darauf verzichtet, für einzelne Szenarien Checklisten oder Textbausteine für die Krisenkommunikation vorzubereiten. Aus Sicht der gpaNRW wäre es sinnvoll, für die noch zu identifizierten Risiken künftig individuelle szenenbasierte Textvorlagen zu erstellen und vorzuhalten. Gerade in Krisenlagen, in denen der Informationsdruck und der Zeitmangel sehr hoch sind, können inhaltlich abgestimmte Kommunikationsbausteine und auch Checklisten eine zügige Kommunikation erleichtern. Hier sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte nach einer erfolgten Risikoermittlung szenarienbasierte Checklisten für die Krisenkommunikation vorbereiten.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen hat mit der umfassenden Information über ihre Notfallinformationspunkte bereits eine erste Maßnahme zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung unternommen. Sie sollte ihre Bemühungen hierzu künftig weiter ausbauen und intensivieren.

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 Kamen** hat sich bei der Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung bislang lediglich auf die Information über ihre Notfallinformationspunkte (vgl. Kapitel 5.6.3) beschränkt. Weitergehende Kampagnen, etwa zu konkreten Verhaltenstipps bei Stromausfällen, zu Vorratshaltung oder zu konkret angekündigten Extremwetterereignissen hat sie bislang nicht erstellt.

Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, dass die Stadt verschiedene Themen aus dem Bereich Bevölkerungsschutz konkret für die Bevölkerung aufbereiten und so mit kurzen Botschaften, etwa über die sozialen Medien, auf der Internetseite der Stadt, durch Informationsstände oder in Printmedien verbreiten.

Mit der Kombination aus digitalen und analogen Informationswegen kann die Stadt eine Vielzahl von Bevölkerungsgruppen individuell erreichen und somit auch für die unterschiedlichen Risiken sensibilisieren. Die Integration und Kombination von Selbstschutz und Selbsthilfe spielt hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle. Neben der Vermittlung von Risiken und Gefahren stellt die Stadt den Interessierten direkt auch Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Somit könnte die Stadt Kamen präventiv dafür sorgen, dass zumindest ein Teil der Bevölkerung besser auf mögliche Krisenereignisse eingestellt und vorbereitet ist. Dieser Personenkreis würde im Fall der dann eintretenden Lage aufgrund der besseren Vorbereitung möglicherweise nicht mehr auf die Hilfe

³³ Notfall-Informations- und Nachrichten-App, BBK

von öffentlichen Stellen angewiesen sein und somit die Stadt Kamen in einer akuten Krisenlage entlasten.

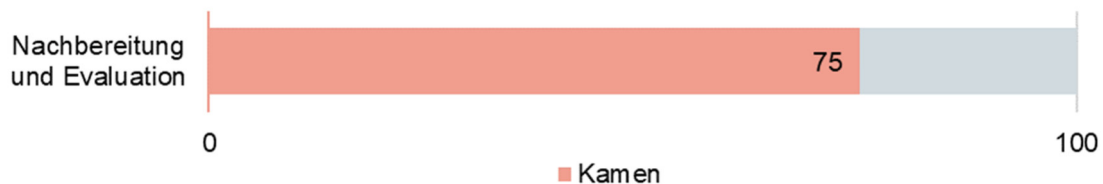
→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte konkrete Kampagnen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung entwickeln und über verschiedene Wege, z.B. unter Einbindung von Social Media, verbreiten

5.9 Nachbereitung und Evaluation

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

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 67 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

Grundsätzlich bereitet die Stadt Kamen Einsätze ihres SAE nach. Die gpaNRW sieht Verbesserungspotential bei der Dokumentation der Nachbereitung und bei der Einbindung von allen relevanten Akteuren rund um den SAE der Stadt.

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.

Einsätze ihres SAE bereitet die **Stadt Kamen** stets nach. An der Nachbereitung beteiligt sie alle an der konkreten Einsatzlage beteiligten Personen. Hierzu gehören demnach neben den ständigen Stabsmitgliedern auch die ereignisspezifischen Mitglieder des Stabes.

Bislang verzichtet die Stadt Kamen auf die Dokumentation ihrer Nachbereitung. Die Stadt gibt jedoch an, dass sie künftig eine Dokumentation einführen möchte, die sich an der Dienstvorschrift 100 „Führung und Leitung im Einsatz“ orientiert.

Aus Sicht der gpaNRW ist die sorgfältige Nachbereitung, inklusive der Analyse und der Dokumentation insbesondere bei außergewöhnlichen Lagen von besonderer Bedeutung. Sinn und Zweck einer formellen Nachbereitung ist, aus Erfahrungen aus dem Einsatz zu lernen, die Zusammenarbeit rund um den SAE zu verbessern und Erkenntnisse aus Fehlern für die Weiterentwicklung des SAE zu nutzen.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte die Einsatzlagen ihres SAE strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse stets nachvollziehbar dokumentieren.

In diesem Zusammenhang kommt auch dem Informationsaustausch mit den am SAE beteiligten Personen eine große Bedeutung zu. Bislang hat die Stadt noch keine standardisierte Informationskette der am SAE beteiligten Personen erstellt. Durch regelmäßige Austausche oder durch die Einrichtung eines einheitlichen Email-Verteilers kann die Stadt sicherstellen, dass die relevanten Akteure rund um den SAE einen einheitlichen Wissensstand haben und über alle gewonnenen Erkenntnisse und Anpassungen kurzfristig und umfänglich informiert sind.

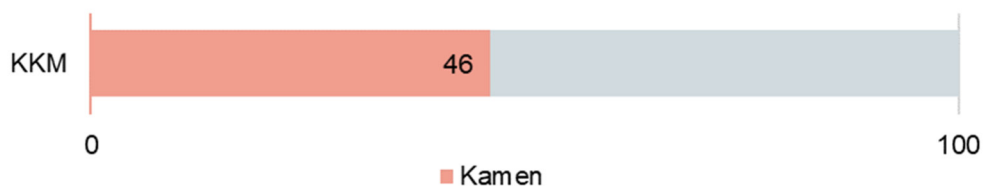
→ Empfehlung

Die Stadt sollte durch regelmäßige Abstimmungsgespräche oder durch Einrichtung eines einheitlichen Email-Verteilers alle am SAE beteiligten Personen fortwährend über alle bedeutsamen Belange rund um den SAE der Stadt Kamen informieren.

5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

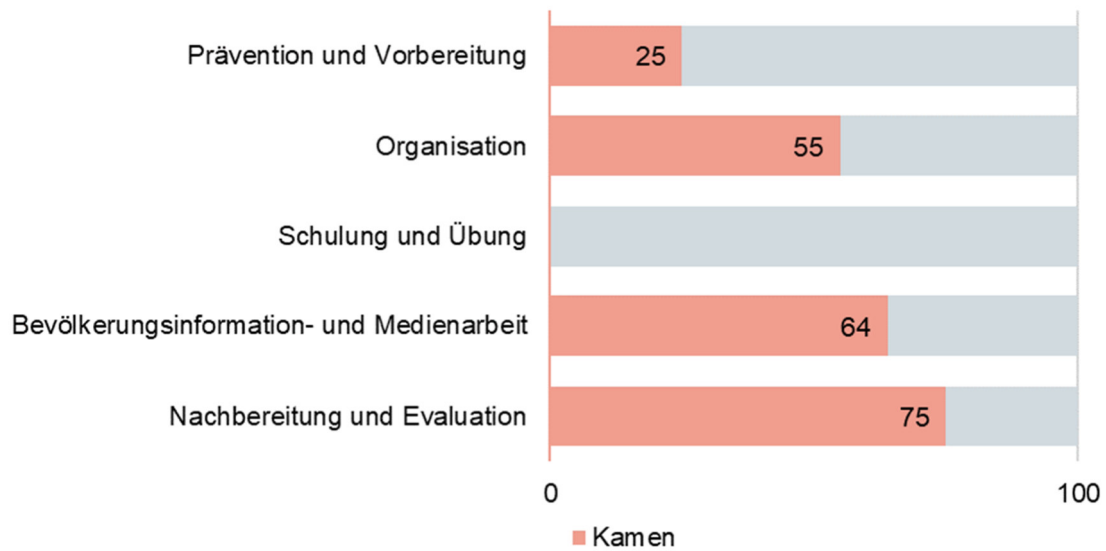


In den interkommunalen Vergleich sind 67 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 - Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Kamen hat im Hinblick auf das kommunale Krisenmanagement erste Risiken ermittelt. Die bislang fehlende vollständige Risikoermittlung stellt eine große Schwachstelle im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Kamen dar.	146	E1.1	Die Stadt Kamen sollte eine umfängliche Risikoermittlung für ihr Stadtgebiet durchführen und erkannte Risiken bewerten und priorisieren.	147
			E1.2	Die Stadt Kamen sollte den Stadtrat oder einen zuständigen Ausschuss über die Ergebnisse der noch durchzuführenden Risikoermittlung in Kenntnis setzen.	147
Vorplanung					
F2	Die Stadt Kamen verfügt über erste pragmatische Vorplanungen für vereinzelte Risiken. Aus Sicht der gpaNRW besteht insgesamt jedoch erheblicher Handlungsbedarf.	147	E2.1	Auf Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse sollte die Stadt konsequent konkrete Vorplanungen entwickeln.	148
			E2.2	Die Stadt Kamen muss gemäß Ziffer 2.5 des Krisenstabserlasses NRW für unvorhergesehene Ereignisse auch Arbeits- und Informationsstrukturen mit dem Kreis Unna abstimmen.	148
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Kamen hat bislang keine Vorkehrungen für die strukturierte Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.	149	E3	Die Stadt Kamen sollte organisatorische Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden koordiniert entgegen und bearbeiten zu können. Ziel sollte dabei die sinnvolle und rechtssichere Einsatzmöglichkeit von Spontanhelfenden sein.	150

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Stabsraum					
F4	Die Stadt Kamen kann für ihren SAE einen überschwemmungssicheren, zentral gelegenen Ort nutzen. Die gpaNRW sieht in einigen Punkten deutliche Optimierungspotentiale.	152	E4.1	Die Stadt Kamen sollte die ad-hoc Inbetriebnahme des SAE-Raumes außerhalb der regulären Öffnungszeiten der Verwaltung testen.	152
			E4.2	Die Stadt Kamen sollte strukturierte Vorgaben für die Vorbereitung ihres SAE-Raumes, z.B. anhand einer Checkliste, erstellen.	152
			E4.3	Die Stadt Kamen sollte durch organisatorische Maßnahmen sicherstellen, dass in SAE-Lagen nur autorisierte Personen Zutritt zum SAE-Raum erhalten.	153
			E4.4	Die Stadt Kamen sollte die Zuständigkeit für die stetige Einsatzbereitschaft des SAE-Raumes inklusive der damit einhergehenden regelmäßigen Überprüfung des SAE-Raumes konkret und verbindlich zuweisen.	153
Notstromversorgung					
F5	Die Stadt Kamen hat im Zuge ihrer Notstromstrategie städtische Gebäude mit Notstromaggregaten oder Netzersatzanlagen ausgestattet. Die gpaNRW sieht Optimierungspotenzial bei der regelmäßigen Testung der Anlagen unter Echtbedingungen.	153	E5	Die Stadt Kamen sollte – wie vorgesehen – alle mit Notstrom versorgten Liegenschaften regelmäßig unter Echtbedingungen Belastungs- und Funktionstests unterziehen.	154
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F6	Die Stadt Kamen hat bislang keine organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen vorgeplant, um im akuten Ereignisfall die wichtigsten kommunalen Dienstleistungen verlässlich aufrechterhalten zu können.	154	E6	Die Stadt Kamen sollte organisatorische, materielle und personelle Maßnahmen vorplanen, um auch in akuten Ereignislagen handlungsfähig zu bleiben.	155
Dienstanweisung SAE					
F7	Die Stadt Kamen verfügt über eine Dienstanweisung für ihren SAE. Diese bedarf der Überarbeitung und Ergänzung.	156	E7.1	Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung zum SAE um die Vorhaltung / Sicherstellung der erforderlichen Kommunikationsmittel im SAE ergänzen.	156
			E7.2	Die Stadt Kamen sollte eine fachlich geeignete Person unterhalb der HVB-Ebene mit der Leitung des SAE beauftragen.	157
			E7.3	Die Stadt Kamen sollte die im SAE einzusetzenden Mitarbeitenden mit entsprechenden Dienstaussweisen ausstatten, so dass sie ihre	157

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				Legitimation bzw. Mitarbeit im SAE auch im Ereignisfall unmittelbar belegen können.	
			E7.4	Die Stadt Kamen sollte Regelung zur Thematik „Versorgung des SAE“ erarbeiten.	157
			E7.5	Die Stadt Kamen sollte ihre Dienstanweisung um eine zeitliche Vorgabe zur Dienstaufnahme im SAE nach Alarmierung sowie einen Selbsteintritt der SAE-Mitglieder ergänzen.	158
Schulung der SAE-Mitglieder					
F8	Die Stadt Kamen hat bislang auf die Schulung ihrer SAE-Mitglieder verzichtet. Darüber hinaus hat sie auch noch keine verbindlichen Regelungen für künftige Schulungen erstellt.	159	E8	Die Stadt Kamen sollte Inhalt, Umfang und Häufigkeit von Schulungen verbindlich regeln und die SAE-Mitglieder entsprechend regelmäßig schulen.	159
Übung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Kamen hat bislang noch keine Übungen mit den Mitgliedern ihres SAE durchgeführt.	159	E9	Die Stadt Kamen sollte Regelungen zum Inhalt und zur Häufigkeit von Übungen ihres SAE verbindlich regeln. Sie sollte auch festlegen, welche Zielgruppe an den Übungen teilnehmen soll. Bei ihren konzeptionellen Überlegungen zum Inhalt und Umfang sollte sie auch Themen von Flächenlagen über das eigene Stadtgebiet hinaus berücksichtigen.	160
Krisenkommunikation					
F10	Die Stadt Kamen hat die Verantwortung für die Krisenkommunikation der SAE-Leitung übertragen. Aus Sicht der gpaNRW besteht Optimierungspotenzial, z.B. bei der Vorbereitung von szenarienbasierten Kommunikationschecklisten.	161	E10	Die Stadt Kamen sollte nach einer erfolgten Risikoermittlung szenarienbasierte Checklisten für die Krisenkommunikation vorbereiten.	162
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F11	Die Stadt Kamen hat mit der umfassenden Information über ihre Notfallinformationspunkte bereits eine erste Maßnahme zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung unternommen. Sie sollte ihre Bemühungen hierzu künftig weiter ausbauen und intensivieren.	162	E11	Die Stadt Kamen sollte konkrete Kampagnen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ihrer Bevölkerung entwickeln und über verschiedene Wege, z.B. unter Einbindung von Social Media, verbreiten	163

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Nachbereitung und Evaluation					
F12	Grundsätzlich bereitet die Stadt Kamen Einsätze ihres SAE nach. Die gpaNRW sieht Verbesserungspotential bei der Dokumentation der Nachbereitung und bei der Einbindung von allen relevanten Akteuren rund um den SAE der Stadt.	163	E12.1	Die Stadt Kamen sollte die Einsatzlagen ihres SAE strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse stets nachvollziehbar dokumentieren.	164
			E12.2	Die Stadt sollte durch regelmäßige Abstimmungsgespräche oder durch Einrichtung eines einheitlichen Email-Verteilers alle am SAE beteiligten Personen fortwährend über alle bedeutsamen Belange rund um den SAE der Stadt Kamen informieren.	164

6. Hilfe zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Kamen im Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung (HzE) stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar. Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Hilfe zur Erziehung

Die Stadt Kamen hat im interkommunalen Vergleich für das Jahr 2024 sehr hohe Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Grund hierfür ist die hohe Falldichte mit teuren stationären Hilfen – insbesondere bei der Heimerziehung. Im Zeitreihenvergleich steigen die Aufwendungen erheblich an. Die Stadt Kamen sollte das Controlling intensivieren und Fallrevisionen durchführen, um die Ursachen zu ermitteln und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus sollte das Jugendamt die Zugangssteuerung überprüfen und die Hilfen engmaschig steuern. Zusätzlich sollte das Jugendamt eine Heimdatei einrichten. Das schafft Transparenz über das Leistungsspektrum und die Kosten.

Die Mitarbeitenden der Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) bearbeiten vergleichsweise viele Fälle. Eine rechtssichere Bearbeitung der Fälle ist nicht in vollem Umfang gewährleistet. Die WiJu hat mehrfach Überlastungsanzeigen gestellt. Es kann derzeit nicht ausgeschlossen werden, dass Vermögensschäden durch fehlende Kostenerstattungen, fehlerhafte Zuständigkeitsprüfung, mangelnde Rechnungsprüfung oder fehlende Transparenz in der Zusammenarbeit mit dem ASD entstehen. Beispielsweise werden Kostenerstattungen nicht umfassend und zeitnah geltend gemacht. Für 2024 und 2025 gibt es nach Aussage der WiJu deutliche Einnahmeeinbußen. Das belastet den Haushalt. Auch Beschwerden wegen verspäteter Überweisung von Rechnungen und mangelnder Auszahlung von Pflegegeldern gehen inzwischen bei der WiJu ein. Die Stadt Kamen hat sich bewusst zu der Überprüfung der WiJu im Rahmen der gpa-Prüfung entschieden, um eine Bestandsaufnahme zu erhalten.

Das Personalvolumen muss so ausgestaltet sein, dass alle Aufgaben der WiJu rechtssicher erfüllt werden können. Hierzu gehört insbesondere die frühzeitige und fortwährende Einbindung der WiJu in die Zuständigkeitsprüfung und die umfassende und zeitnahe Geltendmachung von Kostenerstattungen und Kostenbeiträgen. Der Zahlungsverkehr sollte überprüft und fristgerecht erledigt werden. Auch Fallannahmen und -abgaben müssen sachgerecht durchgeführt werden. Rückstände in der Bearbeitung sollte das Jugendamt zeitnah aufarbeiten. Es ist darauf zu achten, dass keine Verjährung entsteht.

Damit alle Aufgaben der WiJu ordnungsgemäß durchgeführt werden können, sollte die Stadt Kamen eine Personalbemessung durchführen. Hierfür sollte das Jugendamt die Prozesse der WiJu beschreiben und Standards festlegen. Die Abläufe sollte die Gruppenleitung der WiJu regelmäßig durch Stichproben überprüfen und schriftlich dokumentieren. Um das Personal zu halten, sind gute Arbeitsbedingungen erforderlich. Neben Zeiten für Qualifizierung und Fortbildung

gehören hierzu ebenso gute digitale Möglichkeiten - beispielsweise eine elektronische Aktenführung.

Um die Abläufe besser zu steuern, sollte das Jugendamt Kennzahlen entwickeln und nutzen sowie ein Controlling für die WiJu aufbauen. Wesentliche Kennzahlen sollte das Jugendamt berichtsmäßig darstellen.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

Die Erträge und Aufwendungen beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Die Falldaten ermittelt die gpaNRW schwerpunktmäßig über einen Jahresdurchschnittswert. Diesbezüglich weist das Jugendamt darauf hin, dass auch Fälle mit kurzen Laufzeiten einen entsprechenden Aufwand – insbesondere auch für die WiJu - bereiten. Nach eigenen Angaben verzeichnet die Stadt Kamen hierdurch einen deutlichen Mehraufwand. Für weitere Abfragen, wie z.B. Verweildauern und Betreuungsdauern, wird eine andere Zählweise (im Kalenderjahr beendete Hilfefälle) vorgegeben.

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Prüfung liegt in der Analyse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Die Stadt Kamen hat sich diesbezüglich bewusst für die Prüfung entschieden, um eine Bestandsaufnahme der Situation in der WiJu zu erhalten. Der Ressourceneinsatz im Bereich Hilfe zur Erziehung wird neben der Aufwandsseite auch erheblich von der Ertragsseite, z.B. durch die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, geprägt. Zusätzlich kommt der sachlichen und örtlichen Zuständigkeitsprüfung eine hohe Bedeutung zu, um Vermögensschäden durch unzuständig erfolgte Leistungen zu vermeiden.

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

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

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

→ Feststellung

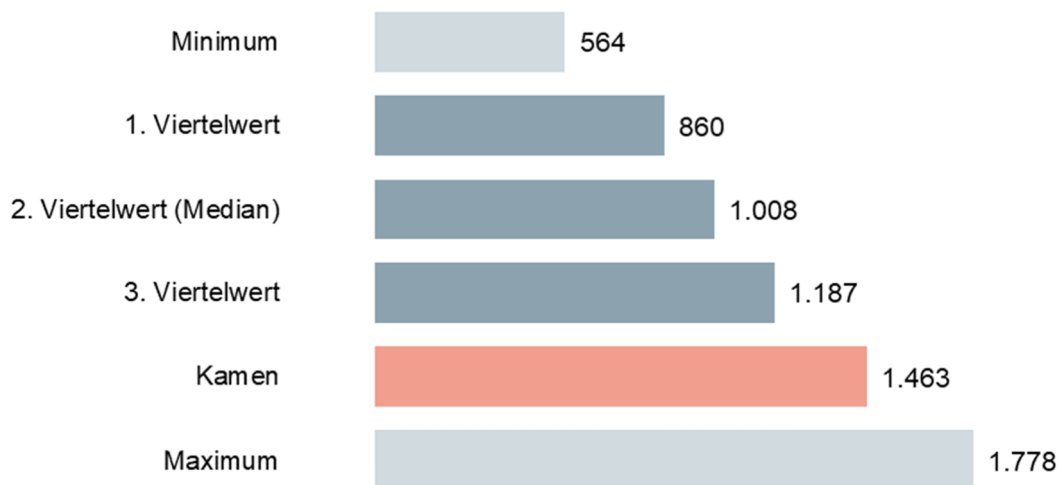
Die Stadt Kamen hat im Vergleichsjahr 2024 sehr hohe Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Die hohe Falldichte mit teuren stationären Hilfen ist hierfür ausschlaggebend. Im Zeitvergleich steigen die Aufwendungen an.

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

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

Die **Stadt Kamen** hat 2024 Aufwendungen für die erzieherischen Hilfen in Höhe von 11.569.604 Euro. Die Kommune zählt zu den 25 Prozent der Städte mit dem niedrigsten Anteil an Einwohnern von 0 bis unter 21 Jahre. Das wirkt sich rechnerisch erhöhend auf die Werte der nachfolgenden Kennzahlen mit Einwohnerbezug aus.

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



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



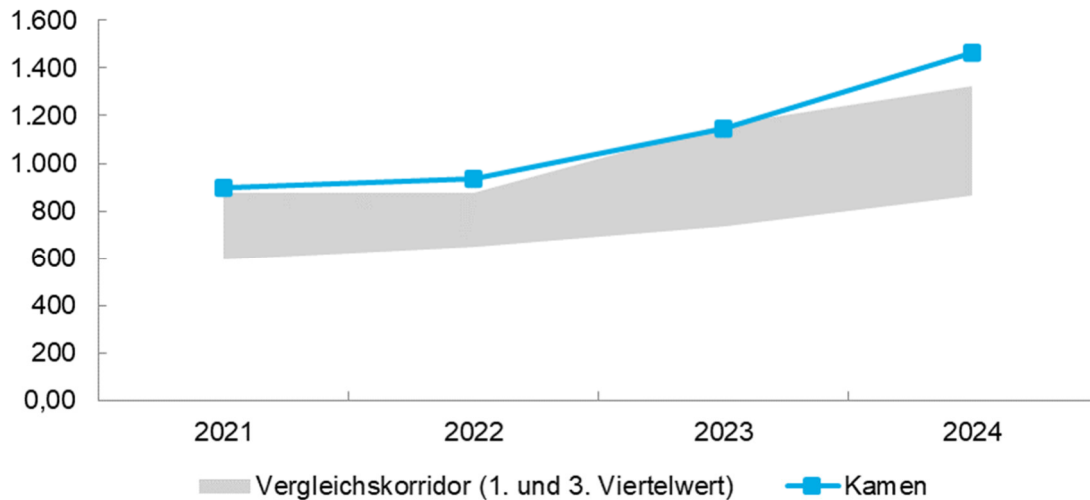
Die Stadt Kamen zählt zu den 25 Prozent der Städte mit den höchsten Aufwendungen für die HzE je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Im Zeitvergleich entwickeln sich die Aufwendungen wie folgt:

Aufwendungen HzE 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	898	934	1.111	1.463

Die Aufwendungen steigen insbesondere 2024 deutlich an. Die gpaNRW stellt die Entwicklung der Aufwendungen in der Stadt Kamen nachfolgend in den Vergleich zu den anderen Städten des Vergleichskreises. Hierbei erfasst der graue Vergleichskorridor den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen jeweils die 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2021 bis 2024



Insbesondere 2024 liegen die einwohnerbezogenen Aufwendungen der Stadt Kamen deutlich über dem Vergleichskorridor. Die Aufwendungen werden durch mehrere Faktoren beeinflusst. Wir stellen die einzelnen Einflussfaktoren im Folgenden näher dar und analysieren sie. Ursächlich für die hohen Aufwendungen ist in der Stadt Kamen die hohe Falldichte mit vielen teuren stationären Hilfen. In 2024 steigen die Aufwendungen so deutlich, weil die stationären Hilfen je Fall wesentlich teurer werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte versuchen, die hohe Falldichte zu reduzieren und die stationären Aufwendungen je Hilfefall zu senken. Hierfür sollte der ASD verstärkt Fallrevisionen durchführen.

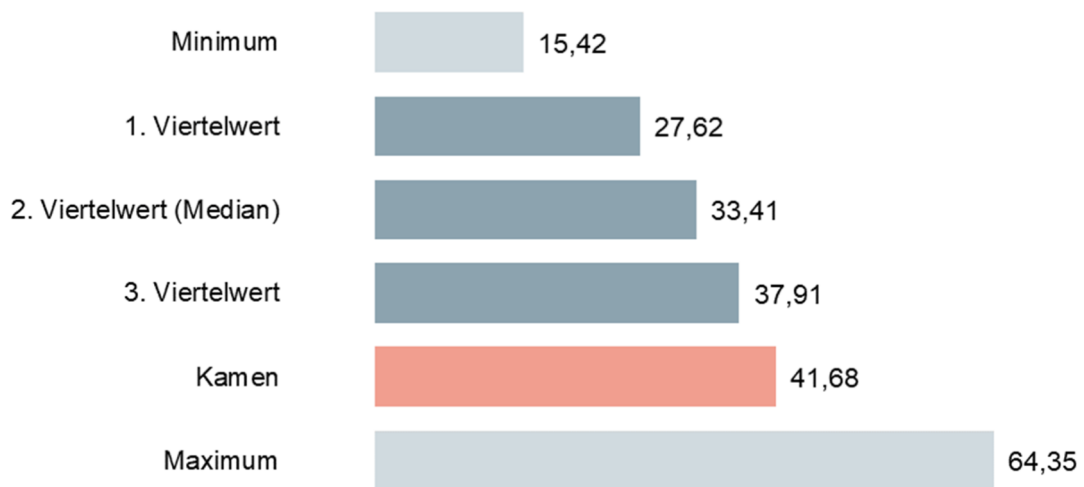
6.4.2 Falldichte HzE

- Die Stadt Kamen zählt zu dem Viertel der Städte mit einer hohen Falldichte. Seit 2022 steigt die Falldichte an.

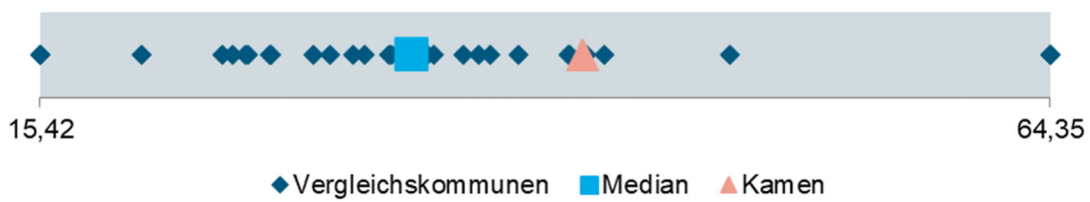
Die gpaNRW definiert die Falldichte als die Hilfefälle für Hilfen zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre. Durch präventive Maßnahmen, eine gute Zugangssteuerung und kurze Laufzeiten von Hilfefällen sollte das Jugendamt darauf hinwirken, dass die Falldichte niedrig bleibt, um die Aufwendungen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

Die **Stadt Kamen** hat im Vergleichsjahr 2024 insgesamt 330 Hilfefälle.

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

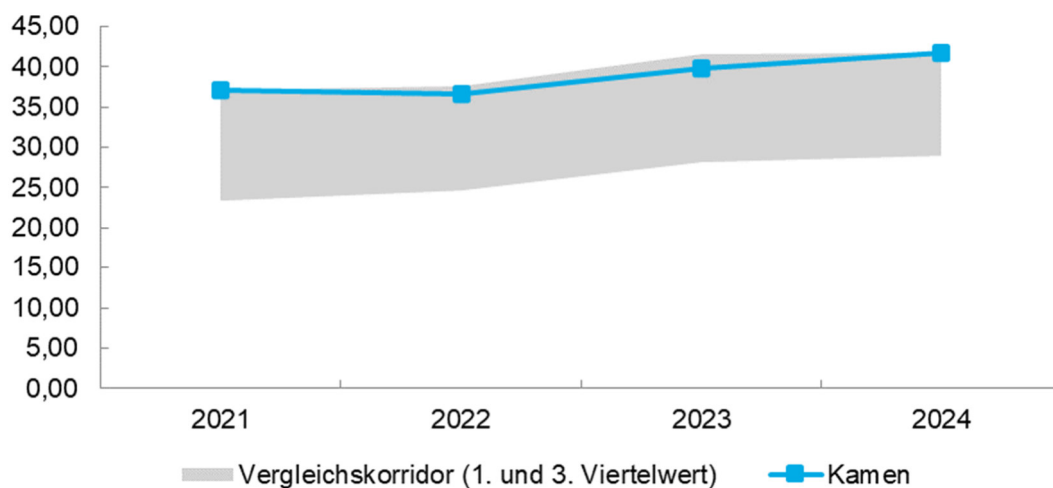


In den interkommunalen Vergleich sind 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Lediglich vier Städte haben eine höhere Falldichte als die Stadt Kamen.

Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2021 bis 2024



Im Zeitreihenvergleich positioniert sich die Stadt Kamen oberhalb des Vergleichskorridors. Zudem steigt die Falldichte seit 2022 an. Ein Grund hierfür ist nach eigenen Angaben fehlendes Personal im ASD. Wie aus der Anlage des Berichtes ersichtlich ist, bearbeitet der ASD der Stadt Kamen mehr Fälle je Vollzeit-Stelle als die Hälfte der Vergleichsstädte³⁴. Der ASD hat kaum Zeiten für Beratungsgespräche, um Hilfen im Vorfeld zu vermeiden. Zudem hat das Jugendamt nach eigenen Angaben sehr viele Kinderschutzfälle und eine steigende Anzahl an UMA. Die Falldichte der UMA analysieren wir nachfolgend. Im Zeitvergleich steigt die Zahl der UMA deutlich an.

Entwicklung der Hilfefälle Kamen 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	168	158	172	182
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	0,00	0,00	0,16	0,25
Stationäre Hilfefälle	126	130	142	147
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	0,67	2,92	6,91	17,33
Hilfefälle gesamt	294	287	314	330
davon Hilfefälle für UMA*	0,67	2,92	7,07	17,58

*unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)

Die Zahl der Hilfefälle steigt im Vergleich der Jahre 2021 zu 2024 um 36 Fälle. Auffällig ist der deutliche Anstieg der stationären Hilfen für UMA im Zeitvergleich. Hierbei sticht insbesondere das Jahr 2024 hervor. Die Zahl der stationären Hilfen für UMA steigt überproportional zur Gesamtzahl der stationären Hilfen.

Allerdings ist die Falldichte der UMA insgesamt im interkommunalen Vergleich 2024 nicht auffällig. Sie liegt mit 2,22 Hilfefällen für UMA je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 18 Jahre im Bereich des Medians.

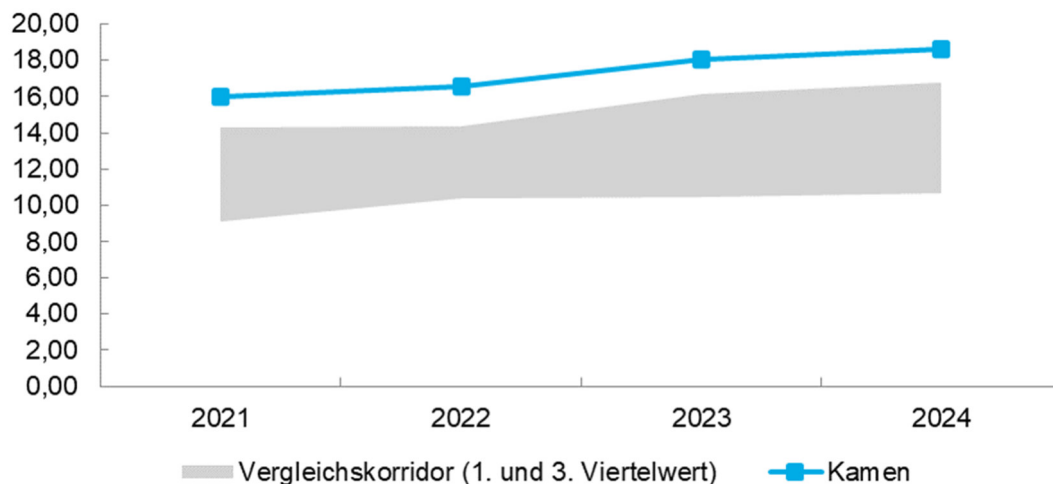
³⁴ Ziffer 6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen, Tabelle 4: Personal ASD 2024

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

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	23,05	8,30	15,58	19,05	22,79	47,60	31
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	18,63	7,12	10,76	13,34	15,98	20,36	31

Sowohl im ambulanten Bereich als auch im stationären Bereich zählt die Stadt Kamen zu den 25 Prozent der Städte mit der höchsten Falldichte. Mehr ambulante Hilfen hat das Jugendamt Kamen bei den Erziehungsbeistandschaften und der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Bei den stationären Hilfen haben nur zwei Städte einwohnerbezogen mehr Hilfefälle als die Stadt Kamen. Mehr stationäre Hilfen hat das Jugendamt Kamen insbesondere bei der Heimerziehung und bei den Hilfen für junge Volljährige.

Hilfefälle HzE stationär je 1.000 Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre 2021 bis 2024



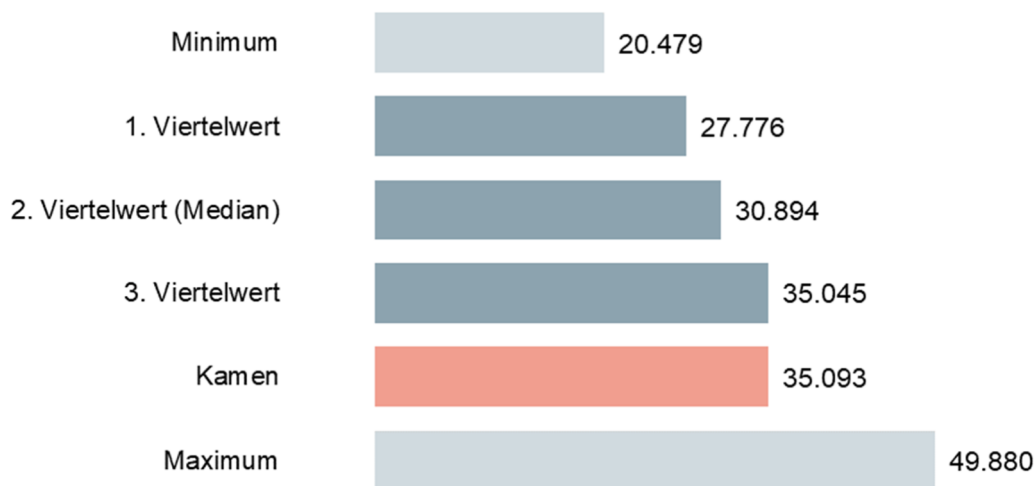
Auch im Zeitreihenvergleich liegen die stationären Hilfen des Jugendamtes Kamen stets über dem Vergleichskorridor. Weitere Analysen erfolgen diesbezüglich unter Kapitel 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII und Kapitel 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII.

6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Kamen zählt zu dem Viertel der Vergleichsstädte mit den höchsten Aufwendungen je Hilfefall. Grund hierfür sind teure stationäre Hilfen.

Neben der Falldichte sind auch die Kosten je Hilfefall wesentlich für die Gesamtaufwendungen der Hilfen zur Erziehung. Hierbei sind die Aufwendungen für die stationären Hilfen entscheidende Kostentreiber.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



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

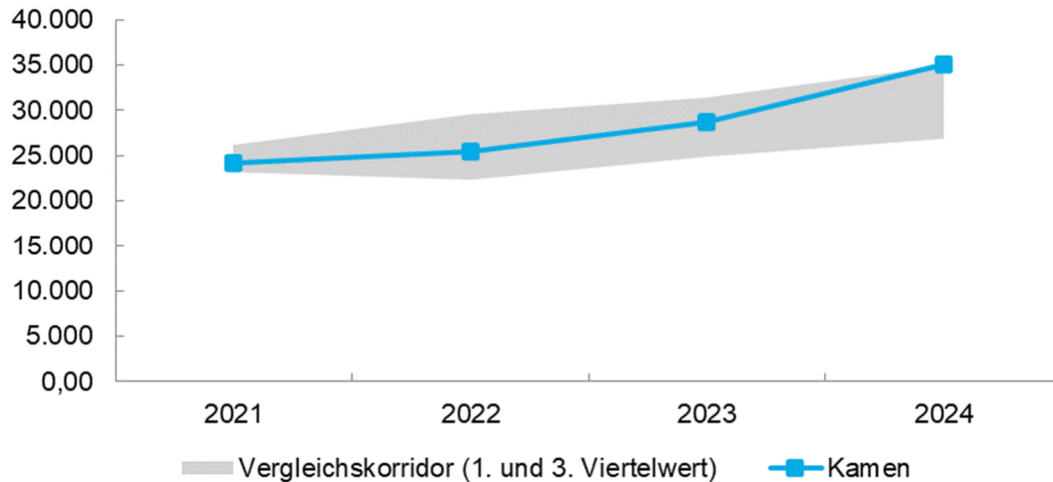


Die **Stadt Kamen** zählt zu dem Viertel der Städte mit den höchsten Aufwendungen je Hilfefall. Ein Grund hierfür sind Aufwendungen durch Annexleistungen. Durch komplexe Fallkonstellationen erbringt das Jugendamt teilweise neben stationären Hilfen zusätzlich ambulante Hilfeleistungen, um das Familiensystem zu stabilisieren. Nach Angaben des Jugendamtes werden bei rund ein Drittel der Vollzeitpflegefälle und ein Viertel der Heimunterbringungen zusätzlich ambulante Hilfen erbracht. Das ist entsprechend kostenintensiv.

Hinzu kommt, dass kaum stationäre Träger im Stadtgebiet vorhanden sind. Das Jugendamt hat somit keine breite Auswahl an Trägern und muss teilweise teure Leistungen in Anspruch nehmen, um eine enge Fallbegleitung sicherzustellen. Dadurch, dass dem ASD Personal fehlt,

haben die Mitarbeitenden kaum Zeit für die intensive Recherche passender Heimträger. Auch das führt dazu, dass die Aufwendungen je Hilfefall ansteigen.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



In 2024 steigen die Aufwendungen je Hilfefall in Kamen stärker als bei den Vergleichsstädten. Ein Grund hierfür sind nach Aussage des Jugendamtes teure stationäre Kosten für die Unterbringung von UMA. Diese erhöhen die Kennzahl, werden aber refinanziert. Wir analysieren die Aufwendungen nachfolgend vertiefend:

Aufwendungen je Hilfefall Kamen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	24.167	25.446	28.724	35.093
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	10.398	11.282	12.009	13.968
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	42.419	42.681	49.010	61.234

Ein deutlicher Anstieg der Aufwendungen je Hilfefall zeigt sich insbesondere 2024 bei den stationären Hilfen. Die Aufwendungen steigen bei der Heimerziehung, den stationären Hilfen für junge Volljährige und der Vollzeitpflege. Auch die Aufwendungen für ambulante Hilfen steigen 2024 verstärkt an. Hierbei verteilt sich der Anstieg auf alle Hilfearten.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	13.968	11.049	13.347	15.151	19.597	22.131	30
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	61.234	36.182	46.181	52.743	58.966	89.769	30

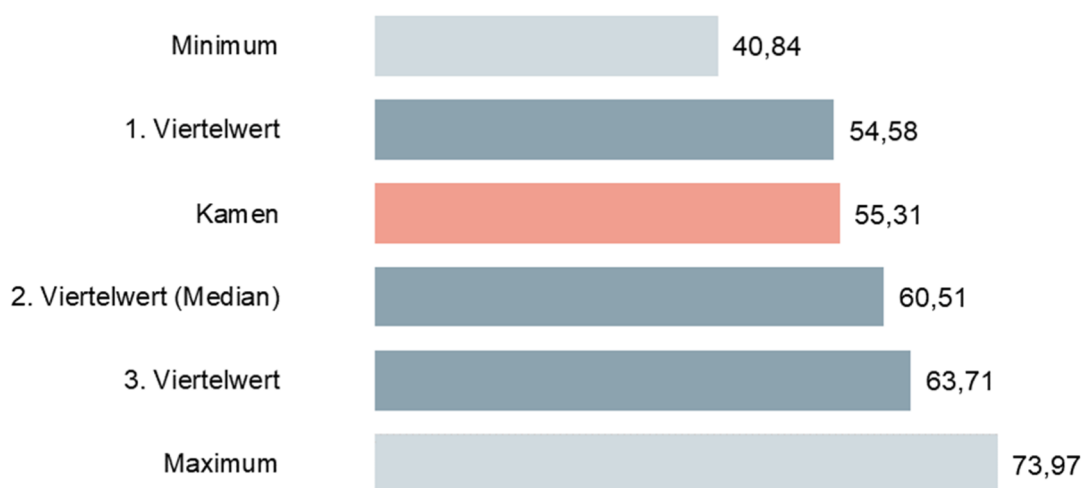
Im interkommunalen Vergleich liegen die stationären Aufwendungen je Hilfefall sehr hoch. Eine vertiefende Betrachtung der stationären Hilfen nehmen wir in den Kapiteln 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII, 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII und 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII vor.

6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

→ Trotz der hohen Falldichte HzE ist der Anteil der ambulanten Hilfefälle niedrig. Dies ist negativ zu bewerten, da somit mehr kostenintensive stationäre Hilfefälle vorhanden sind.

Ein hoher Anteil ambulanter Hilfen an den Hilfefällen wirkt sich positiv auf die Aufwendungen der Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren aus, weil ambulante Hilfen durchschnittlich weniger kosten als stationäre Hilfen. In 2024 sind rund 182 der 330 Hilfepläne in der **Stadt Kamen** ambulante Hilfen.

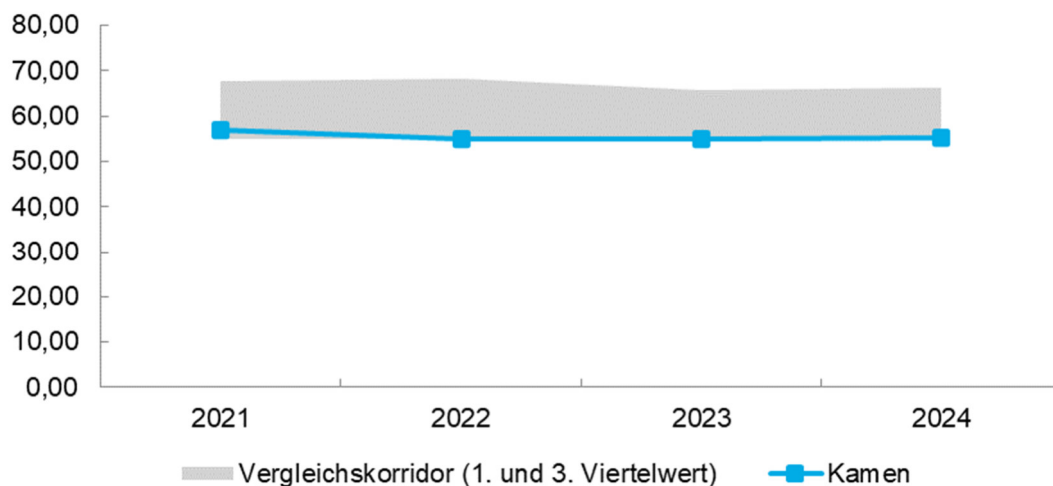
Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 31 Städte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2021 bis 2024



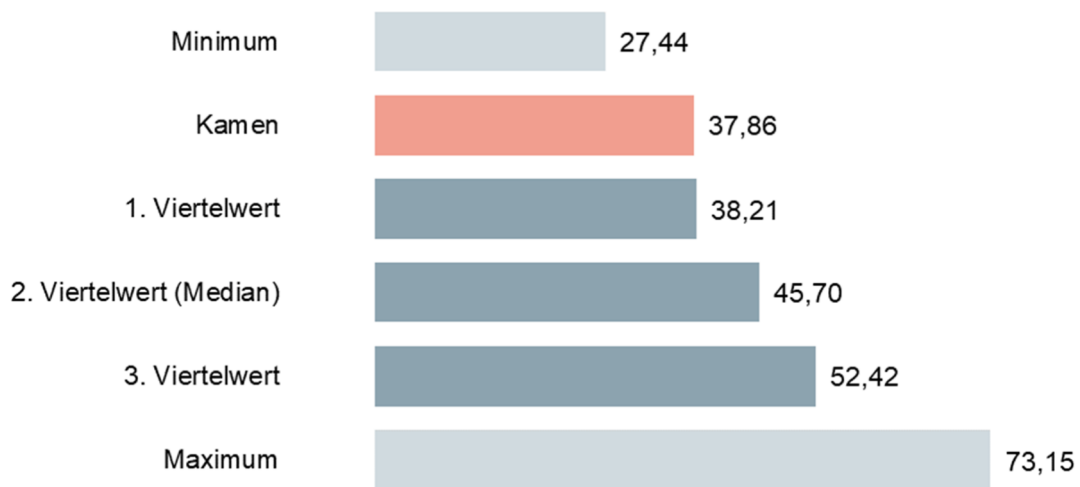
Diese Kennzahl steht in Korrelation zur Falldichte HzE und zur stationären Falldichte HzE. Die Stadt Kamen hat trotz einer hohen Falldichte einen niedrigen Anteil ambulanter Hilfefälle. Im Zeitreihenvergleich zeigt sich, dass das auch in den Vorjahren entsprechend so ist.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Die Stadt Kamen hat einen geringen Anteil Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfen. Das belastet die Aufwendungen der HzE je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre.

Die Aufwendungen für Fälle in Vollzeitpflege sind deutlich günstiger als die Aufwendungen für Heimunterbringungen. Deshalb reduziert ein Hoher Anteil an Vollzeitpflegefällen bei den stationären Hilfen die Kosten. In **Kamen** sind 2024 insgesamt rund 56 der 147 stationären Hilfen Vollzeitpflegefälle.

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

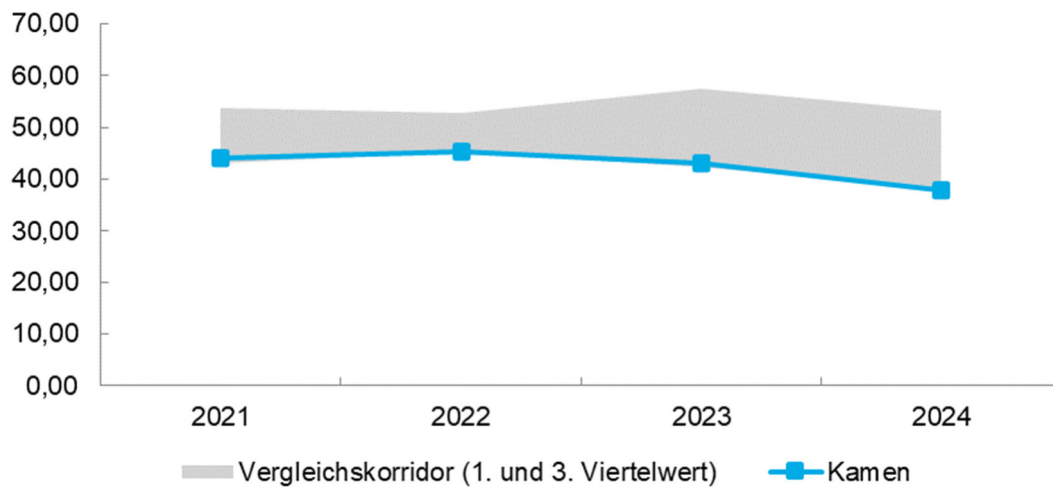


In den interkommunalen Vergleich sind 30 Städte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Kamen positioniert sich bei dem Anteil der Hilfefälle in Vollzeitpflege an den stationären Hilfen im ersten Viertel der Vergleichsstädte. Das bedeutet, das Jugendamt Kamen hat mehr andere stationäre Hilfen, beispielsweise in der Heimunterbringung.

Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2021 bis 2024



Auch im Zeitreihenvergleich ist der Anteil der Vollzeitpflegefälle an den stationären Hilfen vergleichsweise gering. Zudem ist der Anteil seit 2022 rückläufig. Das steht nach Aussage des Jugendamtes in Zusammenhang mit der individuellen Bedarfslage der Hilfeempfänger. Nicht alle stationären Fälle sind für die Vollzeitpflege geeignet. Zudem fehlen geeignete Pflegefamilien. Weitere Kennzahlen zur Vollzeitpflege stellen wir im folgenden Kapitel 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII dar.

6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

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

6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

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

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	150	62	114	148	180	255	20
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	25.698	17.627	21.382	25.137	28.484	33.437	20
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	5,84	2,70	4,32	5,78	7,60	12,24	30

Das Jugendamt der **Stadt Kamen** zeigt im Vergleich unauffällige Werte bei den Kennzahlen. Die Falldichte ist hierbei in Zusammenhang mit dem Anteil der Vollzeitpflege an den stationären Hilfen zu sehen (siehe vorheriges Kapitel 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle). Obwohl das Jugendamt Kamen durchschnittlich viele Fälle in Vollzeitpflege hat, ist der Anteil der Vollzeitpflege an den gesamten stationären Hilfen gering. Das bedeutet, das Jugendamt Kamen hat mehr andere stationäre Hilfen, beispielsweise in der Heimunterbringung.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

→ Feststellung

Die Stadt Kamen hat die höchste Falldichte bei der Heimerziehung sowie hohe Aufwendungen je Hilfefall. Es sind Steuerungsmaßnahmen erforderlich.

Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII werden Kinder und Jugendliche außerhalb der Herkunftsfamilie Tag und Nacht pädagogisch betreut. Heimerziehung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein. Sie kann auch in speziellen Formen von Wohngruppen/ Wohngemeinschaften stattfinden.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	794	240	320	420	462	797	20
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	85.712	65.916	77.360	81.508	90.721	117.346	20
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	9,26	2,97	3,79	4,91	5,61	9,26	21

Die **Stadt Kamen** hat die zweithöchsten einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Heimerziehung. Grund hierfür ist die hohe Falldichte (Maximum) in Verbindung mit erhöhten Aufwendungen je Hilfefall.

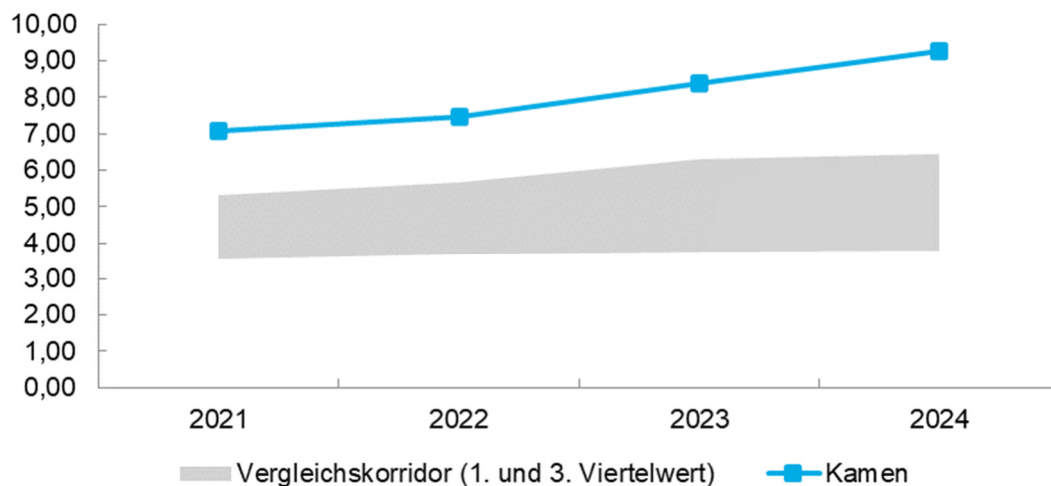
Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII Kamen 2021 bis 2024

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	475	504	630	794
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	67.074	67.652	75.281	85.712
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	7,08	7,45	8,37	9,26

In der Stadt Kamen gibt es immer mehr Heimunterbringungen, die zudem deutlich teurer werden. Nach Aussage des Jugendamtes sind oftmals zusätzliche Hilfen im Rahmen der Heimunterbringung erforderlich, um die Kinder und Jugendlichen zu stabilisieren. Das wirkt sich auf die Kosten aus. Darüber hinaus fehlen Plätze für Heimunterbringungen. Das Jugendamt stellt inzwischen sehr viele Anfragen nach geeigneten Heimplätzen. Aufgrund der knappen Plätze ist die Frage nach der günstigsten Preisgestaltung in den Hintergrund gerückt. Nach Aussage des Jugendamtes ist der Platz im Idealfall bedarfsgerecht und im Bundesland NRW.

Diesbezüglich verweisen wir auf unsere Empfehlung aus dem letzten Prüfbericht. Hier haben wir dem Jugendamt empfohlen, eine Heimdatei zu erstellen. Nach Angaben des Jugendamtes konnte die Empfehlung wegen fehlender personeller Ressourcen bislang nicht umgesetzt werden.

Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte) 2021 bis 2024



Im Zeitvergleich mit den anderen Städten ist die Falldichte der Heimerziehung in der Stadt Kamen auffällig. Das Jugendamt Kamen positioniert sich deutlich über dem Vergleichskorridor. In 2024 bleibt die Falldichte der Vergleichsstädte relativ konstant, während die Falldichte der Stadt Kamen weiter ansteigt.

Positiv ist zu sehen, dass die Stadt Kamen nahezu 70 Prozent der Heimunterbringungen innerhalb eines Jahres beenden kann. Das kann ein Indiz für die gute Arbeit der Träger sein. Allerdings kann es auch darauf hindeuten, dass das Jugendamt die Zugangssteuerung für die Heimunterbringung noch einmal überprüfen muss.

→ Empfehlung

Das Jugendamt Kamen sollte eine Fallrevision der Heimfälle durchführen und die Zugangssteuerung überprüfen. Darüber hinaus sollte das Jugendamt die Empfehlung unserer letzten Prüfung umsetzen und eine Heimdatei erstellen.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

Kinder und Jugendliche haben einen Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, wenn ihre seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für ihr Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt oder eine solche Beeinträchtigung zu erwarten ist.

Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	98	67	91	134	187	392	20
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	21.119	9.078	17.924	20.958	25.418	35.597	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	19.358	9.078	15.180	18.488	23.403	28.928	20
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	25.497	10.042	20.515	25.497	29.881	40.273	15
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	4,66	1,67	5,24	6,43	10,05	18,64	20
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	3,12	0,81	2,73	3,24	5,79	12,09	15

Die **Stadt Kamen** zählt zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit weniger Aufwendungen für die Eingliederungshilfe für Behinderte. Ursächlich hierfür ist eine geringere Falldichte.

6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

→ Feststellung

Das Jugendamt Kamen hat eine hohe stationäre Falldichte bei den jungen Volljährigen. Das erfordert eine engmaschige Kontrolle der Fälle.

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	1.192	442	706	1.094	1.249	1.750	33
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	39.912	24.060	34.344	40.780	49.548	74.051	19
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	10.683	3.040	8.828	10.452	13.593	25.405	19
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	50.717	39.674	47.210	62.984	69.356	95.737	19
Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	29,85	10,84	21,36	24,48	30,73	35,38	19
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	8,06	2,10	5,95	8,19	12,82	17,10	19
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	21,80	8,25	12,89	15,10	18,61	24,56	19

Das Jugendamt **Kamen** hat mehr einwohnerbezogene Aufwendungen für Hilfen für junge Volljährige als die Hälfte der Vergleichsstädte. Grund hierfür ist in erster Linie eine höhere Falldichte; insbesondere im stationären Bereich. Das Streudiagramm verdeutlicht diesen Sachverhalt.

Hilfefälle § 41 SGB VIII stationär je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre 2024



Nur drei Städte haben eine höhere stationäre Falldichte bei den jungen Volljährigen als die Stadt Kamen.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII Kamen 2021 bis 2024

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	495	537	792	1.192
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	26.963	32.359	31.786	39.912
Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	18,35	16,59	24,91	29,85
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VIII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	12,74	12,62	18,43	21,80

Einwohnerbezogen steigen die Aufwendungen im Eckjahresvergleich um mehr als das Doppelte. Insbesondere die seit 2022 zunehmende Falldichte wirkt sich entsprechend aus. Im Rahmen der SGB VIII-Reform ist darauf abzustellen, ob eine Beendigung der Hilfen die Persönlichkeitsentwicklung gefährdet. Nach dieser Prämisse hat das Jugendamt Kamen die Fälle auch in der Vergangenheit beurteilt.

Im interkommunalen Vergleich verbleiben rund 22 Prozent der jungen Volljährigen in Kamen bis zu drei Jahre in der Betreuung. Viele Vergleichsstädte beenden ihre Hilfen innerhalb von zwei Jahren. Um die Hilfen früher zu beenden empfiehlt es sich, engmaschige Hilfeplangespräche zu führen. Das stellt sicher, dass die Hilfefälle auf das notwendige Maß beschränkt werden. Zusätzlich kann eine intensive Verselbständigung die Laufzeiten verkürzen.

→ Empfehlung

Die Stadt Kamen sollte die Hilfefälle für junge Volljährige insbesondere im stationären Bereich engmaschig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist eine Organisationseinheit im Jugendamt, die u.a. die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung fachlich und rechtlich steuert. Es werden dort insbesondere die sachliche und örtliche Zuständigkeit für die Hilfefälle geprüft, Kostenerstattungsansprüche geltend gemacht sowie Fallübernahmen bzw. Fallabgaben koordiniert. Außerdem erfolgt hier die Bereitstellung der finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung.

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

Das Sozialgesetzbuch VIII -Kinder und Jugendhilfe- (SGB VIII) ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen Trägern der Jugendhilfe, gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen. Die möglichen Kostenerstattungsansprüche sind in §§ 89 ff. SGB VIII geregelt.

→ Feststellung

Für das Vergleichsjahr 2024 stehen nach Schätzung der WiJu noch rund 1 Mio. Euro an Kostenerstattungen aus. Das belastet den Fehlbetrag der Hilfen zur Erziehung deutlich.

Eine Stadt sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Rechtsgrundlage erfassen und zur Steuerung regelmäßig auswerten.

Für das Jahr 2024 realisiert die **Stadt Kamen** rund 2,3 Mio. Euro an Kostenerstattungen/Kostenbeiträgen. Nach Angaben des Jugendamtes konnte das Jahr 2024 bisher nicht komplett abgerechnet werden. Nach Schätzung der WiJu stehen noch Einnahmen von rund 1 Mio. Euro aus. Wegen Personalmangel bestehen Rückstände in der Bearbeitung.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

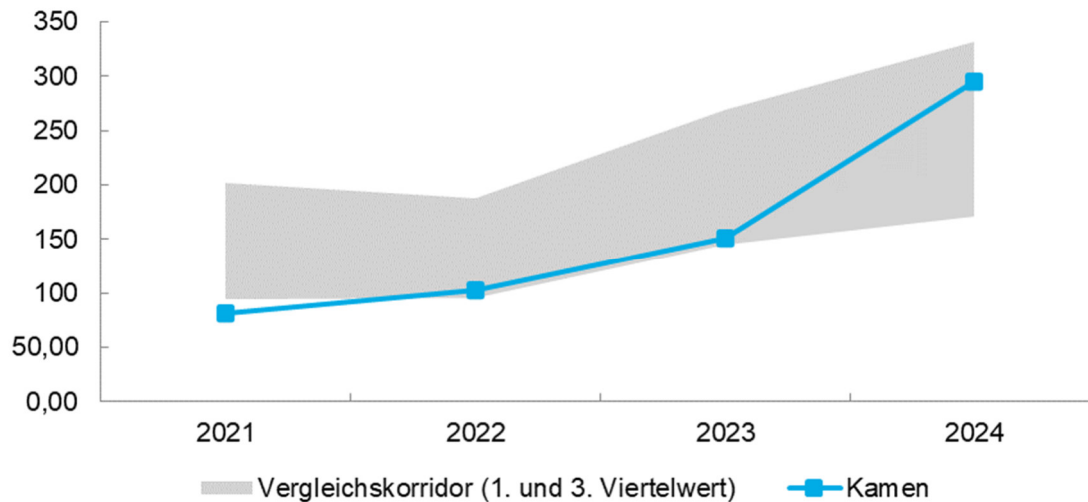
Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	295	81	167	254	299	491	19
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	k. A.	4,26	4,82	7,59	8,34	11,43	14
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	7.078	2.215	4.647	6.839	9.938	14.707	19

Obwohl noch Kostenerstattungen/Kostenbeiträge ausstehen, erzielt die Stadt Kamen 2024 mehr Erträge je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahre als die Hälfte der Vergleichskommunen. Der im Vergleich geringere Anteil an Einwohnern von 0 bis unter 21 Jahre der Stadt Kamen beeinflusst die Kennzahl positiv. Das Jugendamt wertet die Zahl der Hilfefälle mit Erstattungsansprüchen nicht aus. Insofern kann die gpaNRW die Falldichte der Kostenerstattungsansprüche nicht in den Vergleich stellen. Bezogen auf alle Hilfefälle HzE erzielt das Jugendamt mehr Kostenerstattungen/Kostenbeiträge als die Hälfte der Vergleichsstädte. Allerdings zeigt der Zeitverlauf in den Vorjahren deutlich geringere Werte.

Kostenerstattungen Kamen 2021 bis 2024

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	81	102	151	295
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	2.182	2.784	3.796	7.078
Anteil Kostenerstattungen für UMA an den Kostenerstattungen in Prozent	39,97	54,26	66,63	81,26

Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2021 bis 2024



Die Stadt Kamen erreicht im Zeitvergleich 2021 bis 2023 einen niedrigen Vergleichswert. Die WiJu der Stadt Kamen hatte in dieser Zeit mehrfach personelle Wechsel. Es waren Einarbeitungszeiten erforderlich. Zudem gab es krankheitsbedingte Ausfälle (siehe auch Kapitel 6.6.2.2 Personal). Das wirkt sich entsprechend aus. In 2024 konnte das Jugendamt stundenweise eine erfahrene Fachkraft in Anspruch nehmen. Diese hat viele Fälle abgearbeitet. Zudem wirkt sich die steigende Zahl der UMA aus (siehe Kapitel 6.4.2 Falldichte HzE). Diese sind oftmals in teuren stationären Maßnahmen untergebracht. Die Kosten hierfür erstattet das Landesjugendamt.

Auch für 2025 konnte das Jugendamt Kamen Kostenerstattungen/Kostenbeiträge wegen fehlendem Personal nur in geringem Umfang geltend machen. Es sind Rückstände und Einnahmeverluste entstanden. Die erfahrene Fachkraft war zwar auch 2025 zeitweise in der WiJu tätig; allerdings konnte sie nicht in vollem Umfang Erträge aus Kostenerstattungen oder Kostenheranziehungen realisieren, weil zunächst noch Vorarbeiten hierfür erbracht werden mussten. Weitere Ausführungen zu der Thematik erfolgen in Kapitel 6.6.2.2 Personal und 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche.

Die gpaNRW kann an dieser Stelle keine weiterführende Betrachtung der Kostenerstattungen nach Erstattungsart durchführen, weil das Jugendamt die Erstattungen zum Prüfzeitpunkt nicht nach Paragraphen unterteilt hat. Eine entsprechende Unterteilung hat das Jugendamt Anfang 2026 vorgenommen.

→ Empfehlung

Die bestehenden Rückstände sollten schnellstmöglich bearbeitet werden, um den Haushalt zu entlasten und Vermögensschäden aufgrund von drohender Verjährung zu vermeiden.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung

6.6.2.1 Organisation

Die WiJu der **Stadt Kamen** ist organisatorisch der Gruppe 51.1 „Wirtschaftliche Abteilung des Jugendamtes“ angegliedert. Sie ist zentral organisiert.

Die Fallverteilung legt das Jugendamt nach Buchstaben und Arbeitszeit der Mitarbeitenden fest. Die WiJu hat einen individuellen Tätigkeitskatalog erstellt³⁵. Sie prüft in schwierigen Fallkonstellationen die Zuständigkeit (siehe Ziffer 6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit), stellt die finanziellen Mittel für den Jugendhilfebedarf bereit und steuert die verwaltungstechnischen und rechtlichen Abläufe der Hilfestellung. Hierzu zählen insbesondere Heranziehungen und Kostenentlastungen, aber beispielsweise auch die Mitwirkung bei Entgeltvereinbarungen. Darüber hinaus erstellt die WiJu für die Gruppenleitung Übersichten für das Controlling und die Haushaltsführung.

Widerspruchs- und Klageverfahren inklusive Gerichtstermine bearbeitet die WiJu in Zusammenarbeit mit der Abteilung 30.1 „Recht, Ordnung, Vergabestelle“ eigenständig. Darüber hinaus betreut die WiJu die Auszubildenden des Jugendamtes und arbeitet in der Entgeltkommission im Kreis Unna mit. Dieses Aufgabenspektrum ist breiter als bei den meisten Vergleichsstädten.

Mit anderen Jugendämtern ist die WiJu der Stadt Kamen durch verschiedene Arbeitskreise und einen intensiven Informationsaustausch nach eigenen Angaben gut vernetzt. Bedingt durch die kleine Arbeitseinheit ist auch im Team ein enger Austausch gewährleistet. Die Zusammenarbeit mit dem ASD kann allerdings noch verbessert werden (siehe hierzu insbesondere Ziffer 6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst).

6.6.2.2 Personal

Die gpaNRW hat Daten zu Stellen im ASD und in der WiJu erhoben. Zu der Stellenausstattung der WiJu wird die Kennzahl nachfolgend dargestellt. Die Kennzahl zum ASD wird zur Information ohne Analyse im Anhang abgebildet.

→ Feststellung

In der WiJu gab es in der Vergangenheit viele personelle Veränderungen. Es sind Überlastungsanzeigen gestellt worden. Eine rechtssichere Fallbearbeitung ist nicht gewährleistet.

Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus. Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

Die WiJu der **Stadt Kamen** hat einen Tätigkeitskatalog erstellt, der 2024 als Grundlage für eine Überlastungsanzeige genutzt worden ist³⁶. Hierbei wird deutlich, dass die WiJu auch Tätigkeiten

³⁵ Stadt Kamen, Aufgaben WJH, Tätigkeitskatalog

³⁶ Stadt Kamen, Jugendamt, Aufgaben WJH

ausübt, die teilweise in anderen Städten nicht bzw. nicht in dem Umfang wahrgenommen werden (siehe auch vorheriges Kapitel). Die Stadt Kamen setzt 2024 zwei Vollzeit-Stellen im Bereich der WiJu ein.

Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	165	77	112	125	161	251	20

Die Stadt Kamen zählt zu dem Viertel der Städte mit dem höchsten Leistungswert.

Hilfefälle Kamen 2021 bis 2024

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	147	144	157	165

In den Jahren 2021 und 2022 arbeitet die WiJu Kamen noch nach dem Richtwert für die Fallbearbeitung der gpaNRW von 140 Fällen je Vollzeit-Stelle. In 2023 und 2024 steigt die Fallbelastung der WiJu. In den Jahren 2022 bis 2024 hat es zudem personelle Wechsel gegeben. Das erfordert Einarbeitungszeiten, die neben der originären Arbeit zu leisten sind.

Seit 2022 weist die WiJu auf eine bestehende Überlastung hin. 2023 und 2024 hat die WiJu jeweils formelle Überlastungsanzeigen gestellt. Es wurde mindestens eine zusätzliche Stelle angefordert. Seitdem erfolgt halbjährlich eine informelle Anzeige der bestehenden Überlastung. Zuletzt hat die WiJu im Juni 2025 auf bestehende Missstände hingewiesen³⁷. Die fortwährende Überlastung belastet die Mitarbeitenden. Es ergeben sich deutliche Rückstände in der Bearbeitung. Diesbezüglich hat es bereits interne und externe Beschwerden gegeben.

Nachdem die WiJu 2024 und 2025 zeitweise durch eine erfahrene Fachkraft unterstützt worden ist, soll sie im Februar 2026 eine Vollzeit-Stelle hinzubekommen. Diese ist allerdings fachfremd und muss zunächst umfangreich eingearbeitet werden.

Bei Überlastung gibt es die Vorgabe durch den Fachbereichsleiter, dass zunächst die Rechnungen der Träger beglichen werden und dass die Pflegeeltern ihr Pflegegeld erhalten. Weitere Prioritäten zur Fallbearbeitung setzen die Mitarbeitenden der WiJu selbst. Aus den weiteren Ausführungen dieses Berichtes ergibt sich, dass eine rechtssichere Bearbeitung der Fälle durch die WiJu der Stadt Kamen nicht in vollem Umfang gewährleistet ist. Das sollte dringend geändert werden. Der Personalschlüssel muss so ausgestaltet sein, dass keine Vermögensschäden entstehen und alle Aufgaben der WiJu sachgerecht erfüllt werden können. Hierbei hilft eine Personalbemessung. Eine Personalbemessung ist auch nach § 79 SGB VIII verpflichtend.

³⁷ Stadt Kamen, Fachbereich Familie, Jugend, Schule und Sport, Arbeitssituation wirtschaftliche Jugendhilfe, 12. Juni 2025

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt Kamen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen.

Es ist wichtig, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Beschäftigten langfristig zu binden. Hierzu gehört beispielsweise eine gute Digitalisierung (siehe nachfolgendes Kapitel 6.6.2.3 Digitalisierung) ebenso wie eine gute Qualifizierung der Beschäftigten. In der Stadt Kamen gibt es weder ein Qualifizierungskonzept noch eine Einarbeitungsmappe mit den wichtigsten Standards und Abläufen für die WiJu. Positiv ist zu sehen, dass die Beschäftigten grundsätzlich Fortbildungen und Schulungen in Anspruch nehmen können. Allerdings fehlen hierfür nach eigenen Angaben teilweise zeitliche Kapazitäten. Darüber hinaus ist eine Nachbereitung von Lerninhalten oftmals nicht möglich.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte gute Arbeitsbedingungen für die WiJu schaffen, um die Beschäftigten langfristig zu binden. Ausreichende Zeiten für eine gute Qualifizierung gehören hierzu ebenso wie eine gute digitale Ausstattung.

6.6.2.3 Digitalisierung

→ **Feststellung**

Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt bislang nicht in dem erforderlichen Umfang.

Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.

Die **Stadt Kamen** setzt eine Jugendamtssoftware ein. Die Jugendamtssoftware verfügt auch über ein Modul für die WiJu. Das Modul ist per Schnittstelle mit dem ASD verbunden. Über die Schnittstelle kann die WiJu die Stammdaten sowie weitere relevante Daten ansehen (Zuständigkeitsnormen, Hilfeart/Produkte, Zeiträume, Kostensätze, etc.). Änderungen sind direkt für die WiJu sichtbar. Die WiJu erhält hierüber Systemmeldungen.

Ende 2026 wird eine Umstellung der Software auf eine aktuelle Version erforderlich. Allerdings stehen dem Jugendamt keine personellen Ressourcen für die Umstellung zur Verfügung. Nach eigenen Angaben müssten neben einer zentralen Stelle in der Administration auch dezentrale Stellenanteile für die Pflege des Verfahrens bereitgestellt werden. Bereits jetzt wirkt sich die mangelnde Pflege der Software auf die WiJu aus. Beispielsweise fehlen aktuelle Vordrucke. Eine Überarbeitung der Vordrucke ist wegen fehlender personeller Ressourcen bislang nicht erfolgt. Die WiJu passt die Vordrucke entweder händisch an oder erstellt sie neu. Für die Umstellung der Software und das Einpflegen der Anforderungen der WiJu ist eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten erforderlich. Hierfür müssen entsprechende Zeiten zur Verfügung gestellt werden.

Auch ansonsten erschwert die fehlende digitale Unterstützung die Arbeit. Die Aktenführung erfolgt bislang noch nicht vollständig elektronisch. Das Jugendamt befindet sich in der Abklärungsphase, ob das Dokumentenmanagementsystem der Stadtverwaltung künftig auch im Jugendamt genutzt werden kann. Die Eingaben in die Jugendamtssoftware dienen der Dokumentation und der Zahlbarmachung. Parallel hierzu existieren noch Papierakten.

Für die Mitarbeitenden des ASD hat das Jugendamt mobile Endgeräte beantragt. Diesbezüglich ist darauf zu achten, dass eine Verzahnung mit der WiJu erfolgt, um beispielsweise Zuständigkeitsänderungen zeitnah zu übermitteln (siehe auch Kapitel 6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte die elektronische Aktenführung im Jugendamt weiter ausbauen. Für die anstehende Softwareumstellung müssen Personalressourcen zur Verfügung stehen. Die Anforderungen der WiJu müssen im Rahmen der Digitalisierung berücksichtigt werden.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Das Jugendamt hat ein Controlling für die Hilfen zur Erziehung etabliert. Allerdings ist die Ertragsseite kein Bestandteil des Controllings. Das beeinträchtigt die Steuerung für die WiJu.

Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.

Das Finanzcontrolling des Jugendamtes der **Stadt Kamen** ist organisatorisch der Gruppe 51.1 „Wirtschaftliche Abteilung des Jugendamtes“ angegliedert. Das Fachcontrolling erfolgt im Bereich 51.2 „Soziale Dienste“. Das Jugendamt bildet Mess- und Kennzahlen zu Fallzahlen und Aufwendungen der Hilfen zur Erziehung. Die Ergebnisse dienen der unterjährigen Steuerung und werden für Prognosen, zur Haushaltsplanung und für die Ergebnisrechnung genutzt. Verschiedene Mess- und Kennzahlen weist die Stadt Kamen im Haushalt aus³⁸. Durch das Zusammenführen der Finanz- und Falldaten schafft das Jugendamt grundsätzlich gute Voraussetzungen für eine effektive Steuerung.

Allerdings berücksichtigt das Controlling bislang nicht die Ertragsseite. Für die WiJu sind keine Messdaten oder Kennzahlen hinterlegt. Die WiJu verfügt zwar über Daten (beispielsweise gibt es Listen zu Kostenerstattungen bzw. zu Kostenerstattungspflichten oder zu offenen Fallannahmen und Fallabgaben); diese werden aber nicht für das Controlling genutzt, sondern dienen den internen Abläufen.

Die wesentlichen Ergebnisse sollten in das Finanz- und Fachcontrolling des Jugendamtes einfließen. Der letzte Bericht über die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung stammt aus dem Jahr 2019³⁹ und ist somit veraltet. Das Jugendamt plant eine konzeptionelle Neuausrichtung und Verstetigung der Berichterstattung.

³⁸ Kamener Produkthaushalt 2025, Band 2, Seite 319 ff.

³⁹ Bericht über die Hilfen zur Erziehung in Kamen – Februar 2019 -

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kamen sollte ein Controlling für die WiJu einrichten. Hierfür kann das Jugendamt die Kennzahlen dieses Berichtes nutzen. Die wichtigsten Kennzahlen sollte das Jugendamt in die Berichterstattung aufnehmen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.

Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.

Die **Stadt Kamen** hat bislang keine schriftlichen Qualitäts- und Verfahrensstandards für die WiJu festgelegt. Die Arbeitsabläufe werden im laufenden Prozess angepasst. Notwendige Absprachen erfolgen ohne festgeschriebene Prozessabläufe.

Bereits in der letzten Prüfung hat die gpaNRW unter der Thematik „Kostenerstattungsansprüche“ die Empfehlung ausgesprochen, Prozesse und Standards zur Geltendmachung der Kostenerstattungsansprüche zu erarbeiten. Die Empfehlung konnte nach Angaben des Jugendamtes wegen fehlender personeller Ressourcen nicht umgesetzt werden.

Das Jugendamt hat damit begonnen, ein Handbuch zur Prozesssteuerung für den ASD zu erarbeiten. Die Entwurfsfassung des Handbuches ist fertiggestellt. Es soll den Mitarbeitenden elektronisch zur Verfügung gestellt werden. In dem Handbuch werden auch Schnittstellen zur Zusammenarbeit mit der WiJu definiert. Das Jugendamt sollte darüber hinaus eigene Prozesse für die WiJu festlegen. Hierfür sollte die Gruppenleitung WiJu in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten der WiJu die Arbeitsabläufe mit Verantwortlichkeiten und Fristen bestimmen und Standards definieren. Die Analyse von Prozessen ist auch Voraussetzung für eine realistische Stellenbemessung (siehe Ziffer 6.6.2.2 Personal). Verfahrensstandards stellen sicher, dass die Qualität der Arbeit gewährleistet ist. Zudem unterstützen Prozess- und Verfahrensstandards das Wissensmanagement und die Einarbeitung von neuen Beschäftigten.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Die Einhaltung der Standards sollte die Gruppenleitung der WiJu regelmäßig überprüfen. Das sichert die Qualität der Arbeit.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

→ **Feststellung**

Die Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD ist noch nicht optimal ausgestaltet. Zudem unterstützen die technischen Möglichkeiten die Arbeit nicht in dem erforderlichen Maße. Das erschwert die Arbeitsabläufe.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

Die Mitarbeitenden der WiJu der **Stadt Kamen** werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten in die Arbeitsabläufe des ASD eingebunden:

Bei einfachen Fallkonstellationen erhält die WiJu über die Eingaben in die Jugendamtssoftware und teilweise auch über vorherige E-Mails Kenntnis über einen neuen Hilfefall. Erforderliche Unterlagen stellt der ASD für die WiJu zusammen. Allerdings sind diese oft nicht vollständig. Deshalb kann die WiJu die Angaben nicht immer nachvollziehen.

Bei komplexen Fallkonstellationen wird die WiJu im Vorfeld in einen neuen Fall eingebunden. Bei Hilfen für junge Volljährige nimmt die WiJu regulär an den Gesprächen des Fachteams und an den Hilfeplangesprächen teil. Bei Inobhutnahmen erfolgt generell zu Beginn der Hilfe ein Austausch. Darüber hinaus sprechen sich ASD und WiJu ab, wenn Extrahilfen oder besondere Hilfen gewährt werden sollen.

In der laufenden Hilfeplanung erhält die WiJu Informationen zu Fällen durch Systemmeldungen, Übergabe der Protokolle aus den Hilfeplangesprächen sowie Informationen per Mail, Telefon oder persönliche Gespräche. Einmal wöchentlich werden die Beschäftigten durch die Jugendamtssoftware automatisch über Änderungen informiert. Die Software erzeugt je nach durchgeführtem Prüfungslauf verschiedene Hinweise, die sowohl dem ASD als auch der WiJu angezeigt werden. Allerdings sind viele Meldungen nach Angaben des Jugendamtes für die Arbeitsabläufe nicht relevant. Das führt dazu, dass sowohl WiJu als auch ASD die Prüflisten nicht immer nutzt. Das Erreichen der Volljährigkeit überwacht die WiJu deshalb separat per Kalender und weist den ASD zusätzlich hierauf hin.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen und in diesem Zusammenhang die Abläufe optimieren. Die Auswertungen sollten bei der anstehenden Softwareumstellung verbessert werden.

Die Zahlbarmachung erfolgt nicht vollständig elektronisch. Die Rechnungen gehen per Post oder per E-Mail ein. Die Leistungsnachweise der Träger können nicht elektronisch überprüft werden. Die WiJu bucht die Rechnungen manuell. Aus Zeitgründen nimmt die WiJu derzeit keinen Abgleich der Rechnungen mit den Entgeltvereinbarungen vor. Hierdurch können Vermögensschäden entstehen. Die Zahlungstermine legt die WiJu individuell fest. Die Auszahlungen haben zwar auch bei hohem Arbeitskaufkommen höchste Priorität; trotzdem erfolgen sie teilweise nur unregelmäßig. Deshalb kommt es zu Beschwerden. Verlängerungen von Hilfen muss der ASD vorgeben. Das erfolgt nach Aussage der WiJu nicht immer rechtzeitig, so dass es hierbei ebenfalls zu Beschwerden kommt. Ein Soll-Ist-Abgleich ist durch die Fachsoftware möglich, wird allerdings nicht genutzt. Eine Überzahlung ist allerdings nur bei Pflegekindern möglich, da alle anderen Leistungen auf manuelle Rechnung hin gezahlt werden. Nach Aussage der WiJu werden Überzahlungen in der Regel unaufgefordert erstattet.

→ **Empfehlung**

Um Vermögensschäden zu vermeiden, sollte die WiJu die Rechnungen der Träger mit den Entgeltvereinbarungen abgleichen. Die Auszahlungen sollten fristgerecht geleistet werden, um Beschwerden zu vermeiden. Der Zahlungsfluss ist zu überwachen.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ **Feststellung**

Das Jugendamt hat keine Standards für die Zuständigkeitsprüfung festgelegt. Die WiJu wird teilweise sehr spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

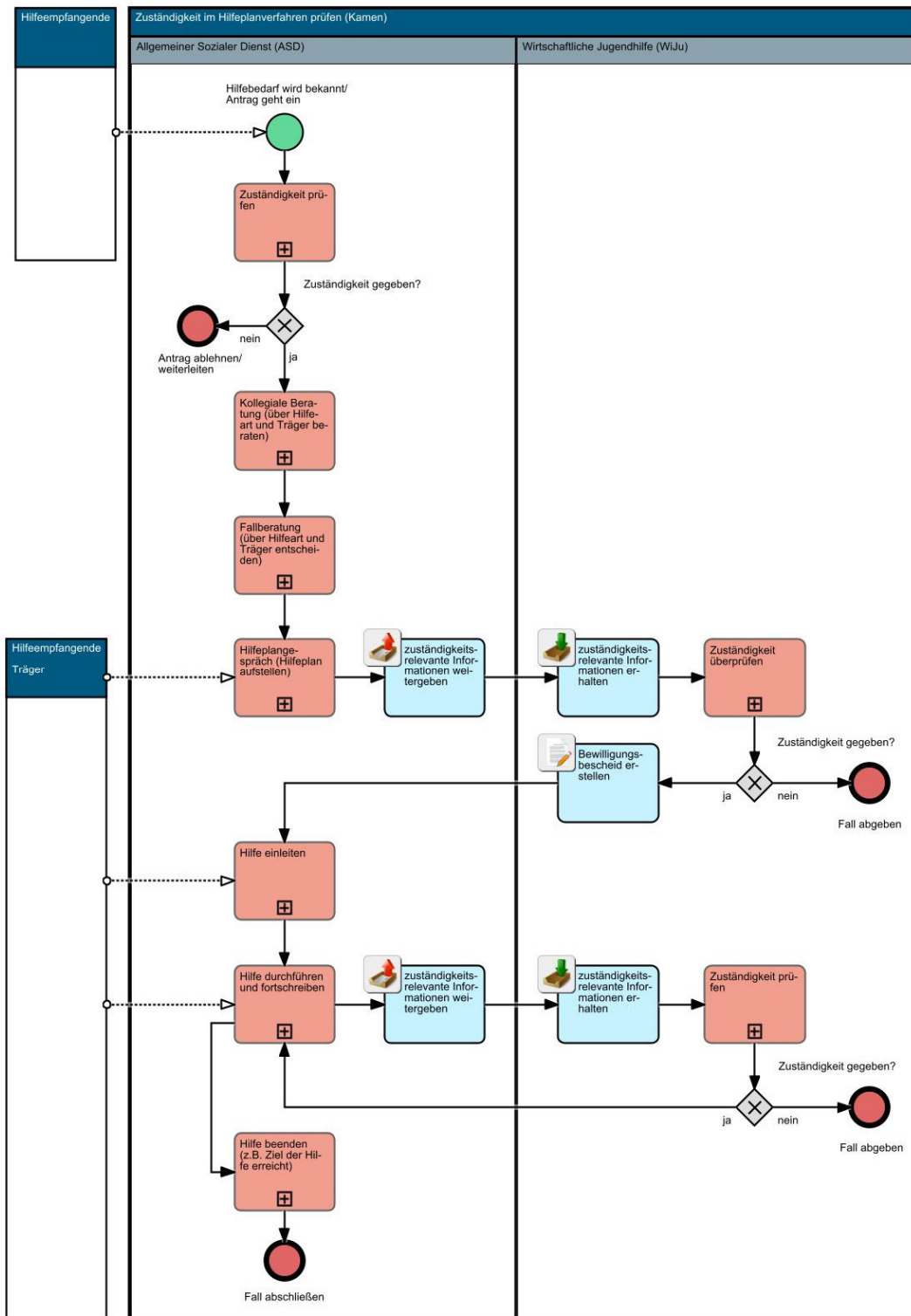
Das Jugendamt der **Stadt Kamen** hat keine schriftlichen Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit festgelegt.

Bei Neuzugängen prüft der ASD die Zuständigkeit. In eindeutigen Standardkonstellationen entscheidet der ASD selbst über die Zuständigkeit. Nur bei komplexer oder unklarer Sachlage wird die WiJu im Vorfeld in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Nach der Kollegialen Beratung trifft das Jugendamt die Entscheidung über die zu gewährende Hilfe in der Fallberatung. Danach erfolgt das Hilfeplangespräch.

Konkrete Fristen für die Übermittlung der Unterlagen vom ASD an die WiJu hat das Jugendamt nicht festgelegt. Der ASD übermittelt die Unterlagen teilweise erst nach dem Hilfeplangespräch. Die WiJu prüft nach Erhalt der Unterlagen noch einmal die Zuständigkeit. Das wird oftmals dadurch erschwert, dass Informationen oder Nachweise fehlen. Die WiJu hat zwar eine Aufstellung gefertigt, welche Unterlagen sie zwingend vom ASD erhalten muss; allerdings sind diese trotzdem nicht immer vollständig. Dann muss die WiJu fehlende Informationen zeitintensiv nachfordern. Den Eingang der Unterlagen kann die WiJu wegen fehlender personeller Ressourcen nicht immer überwachen. In Einzelfällen erstellt die WiJu den Leistungsbescheid, ohne dass die Zuständigkeit abschließend geprüft ist.

Nachfolgend stellen wir den aktuellen Prozess in der Stadt Kamen in den wesentlichen Schritten grafisch dar.

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



Bei der Zuständigkeitsprüfung handelt es sich um einen verwaltungstechnischen Ablauf, der originär in den Zuständigkeitsbereich der WiJu fällt. Die Zuständigkeitsprüfungen sind teilweise sehr komplex und von verschiedenen Komponenten abhängig. In den Prozessabläufen der Stadt Kamen erhält die WiJu teilweise erst nach dem ersten Hilfeplangespräch Informationen zu einem neuen Fall. Das bedeutet, dass im Vorfeld schon zeitintensive Beratungen und Gespräche durchgeführt worden sind. Sollte sich herausstellen, dass die Zuständigkeit nicht richtig beurteilt worden ist, sind bereits erhebliche zeitliche Ressourcen in die Fallbearbeitung geflossen. Da die WiJu nach Fallübergabe zusätzlich die Zuständigkeit überprüft, ist es sinnvoll, sie bereits im Vorfeld einzubinden. Es erfolgt hierdurch im Prinzip nur eine zeitliche Verlagerung. Die WiJu sollte deshalb von vorne herein die Zuständigkeitsprüfung übernehmen. Das hat den Vorteil, dass die komplexe Thematik im originären Aufgabenbereich der WiJu verbleibt. Hierdurch ist sichergestellt, dass erforderliches Spezialwissen nicht in zwei unterschiedlichen Aufgabenbereichen vorgehalten werden muss. Zeitliche Ressourcen können eingespart und Vermögensschäden durch eventuell fehlerhafte Zuständigkeitsprüfungen vermieden werden.

→ **Empfehlung**

Die WiJu sollte die Zuständigkeitsprüfung komplett übernehmen. Das Jugendamt sollte definieren, welche Unterlagen die WiJu für die Prüfung benötigt. Die Zuständigkeitsprüfung sollte vor der Kollegialen Beratung abgeschlossen werden. Der Leistungsbescheid sollte erst erstellt werden, wenn die Zuständigkeit abschließend feststeht.

Auch im laufenden Hilfeplanverfahren können sich Änderungen der Stammdaten oder der Sorgerechtsdaten ergeben. Es ist wichtig, die Zuständigkeit laufend zu prüfen, damit Fälle nicht weiterlaufen, obwohl keine Zuständigkeit mehr gegeben ist. Diesbezüglich sind standardisierte Abfragen in den Formularen zum Hilfeplangespräch sinnvoll. Hinweise zu Adressänderungen werden den Sachbearbeitenden unmittelbar über die Software angezeigt, wenn sie von den Mitarbeitenden des ASD eingegeben werden. Sonstige Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren übermittelt der ASD manuell. Diese Angaben sind nicht durch einen Warnhinweis aus der Software zu erkennen.

Das Jugendamt hat für den ASD mobile technische Endgeräte beantragt. Damit sollen u. a. auch Änderungen zuständigkeitsrelevanter Daten schneller erfasst werden. Diesbezüglich ist eine enge Verzahnung mit der WiJu wichtig, um die Zuständigkeit schnellstmöglich zu überprüfen. Das verhindert, dass Fälle weiterlaufen, obwohl keine Zuständigkeit mehr besteht.

→ **Empfehlung**

Die WiJu muss Änderungen zuständigkeitsrelevanter Informationen zeitnah erhalten und daraufhin die Zuständigkeit erneut prüfen. Das Jugendamt sollte hierzu Vordrucke, Abläufe und Standards festlegen.

6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ **Feststellung**

Die Stadt Kamen macht Kostenerstattungen zeitlich versetzt geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden durch fehlende Einnahmen belastet. Zudem drohen Vermögensschäden bei Verjährung. Kontrollmechanismen zur Überwachung sind nicht eingerichtet.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu

jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungen und Kostenbeiträgen. Die Prüfung von Kostenbeiträgen erfolgt in der **Stadt Kamen** möglichst jährlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählen hierbei den Zeitpunkt der Überprüfung nach freien zeitlichen Kapazitäten. Laut eigenen Ausführungen konnte die WiJu einzelne Kostenbeitragsprüfungen für die Hilfen zur Erziehung für 2023, 2024 und 2025 noch nicht abschließen⁴⁰.

Auch mit der Geltendmachung der Kostenerstattungen ist das Jugendamt Kamen im Rückstand. Wie bereits in Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe ausgeführt, stehen für 2024 noch Rückstände von rund 1. Mio. Euro aus. Die Rückstände stauen sich nach Angaben der WiJu weiter auf. Die WiJu führt eine Liste über die Rückstände und arbeitet diese nach Prioritäten ab. Nach eigenen Angaben gab es zum Prüfzeitpunkt eine Vielzahl unerledigter Aufgaben, u.a. auch unbearbeitete Post, E-Mails, etc.

Die Sollstellung der Forderungen fertigt die WiJu mit der Erstellung des Bescheides. Die Einnahmen werden bislang nicht automatisch verbucht. Diese Möglichkeit soll mit der Umstellung auf die aktuelle Softwareversion eingerichtet werden. Eine Unterteilung der Kostenerstattungen und Kostenbeiträge nach der jeweiligen Erstattungsart erfolgt seit 2026.

→ Empfehlung

Die WiJu sollte alle Kostenerstattungen und Kostenbeiträge umfassend, zeitnah und fristgerecht prüfen und geltend machen. Die Rückstände in der Fallbearbeitung sollte die Gruppenleitung der WiJu kontrollieren, um die Abläufe zu steuern eine Verjährung zu verhindern.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ Feststellung

Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Prozessbeschreibungen und Verfahrensstandards für Fallabgaben und Fallübernahmen festgelegt. Die ordnungsgemäße Abwicklung von Fallabgaben und Fallübernahmen ist nicht sichergestellt.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Bislang hat die WiJu der **Stadt Kamen** keine schriftlichen Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen festgelegt (siehe auch Ziffer 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe). Besondere Checklisten existieren nicht. Die Fallabgaben und Fallübernahmen können nicht elektronisch verarbeitet werden. Entsprechende Möglichkeiten sieht die Software des Jugendamtes bisher nicht vor.

⁴⁰ Stadt Kamen, Fachbereich Familie, Jugend, Schule und Sport, Arbeitssituation wirtschaftliche Jugendhilfe vom 12. Juni 2025, Seite 2, vorletzter Absatz

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte Verfahrensstandards für die Fallabgaben und Fallübernahmen festlegen. Im Rahmen der geplanten Softwareumstellung sollte geprüft werden, ob künftig eine elektronische Verarbeitung erfolgen kann.

Bei Fallübernahmen prüft zunächst die WiJu Zuständigkeit. Hierbei wendet sie das Vier-Augen-Prinzip an, sofern das aus Kapazitätsgründen möglich ist. Zudem stimmt sich die WiJu eng mit dem ASD ab (beispielsweise zur Klärung des Aufenthaltes). Wenn Zuständigkeit vorliegt, erkennt die WiJu diese gegenüber dem abgebenden Jugendamt an. Dann gibt die WiJu den Fall an den ASD weiter. Der ASD gibt die Rechtsgrundlage für die Zuständigkeit in das Programm ein und hinterlegt sie in der Fallakte.

Bei Fallabgaben nimmt die WiJu der Stadt Kamen schriftlichen Kontakt mit der neu zuständigen Behörde zur Klärung der Fallabgabe auf. Die WiJu fordert alle notwendigen Unterlagen beim ASD an. Wenn Unterlagen fehlen, recherchiert die WiJu teilweise eigenständig. Aufgrund von Arbeitsüberlastung kommt es aber auch vor, dass die WiJu Akten unvollständig weiterleitet. Auch bei Fallübernahmen von anderen Städten fehlen nach Angaben des Jugendamtes häufig Unterlagen oder die vorhandenen Unterlagen sind fehlerhaft. Deshalb ziehen sich Fallannahmen und Fallabgaben oftmals sehr lange hin. Das erschwert die Arbeit.

→ **Empfehlung**

Der ASD sollte der WiJu frühzeitig alle erforderlichen Unterlagen vorlegen. Das vermeidet Verzögerungen bei der Fallabgabe und reduziert Mehrarbeit für alle Beteiligten.

Wenn das neu zuständige Jugendamt bei einer Fallabgabe nicht reagiert oder die Übernahme verzögert, spricht die WiJu der Stadt Kamen zwei Erinnerungen aus. Erfolgt weiterhin keine Reaktion, droht die WiJu der Stadt Kamen das Strafdrittel nach § 89 c III SGB VIII an. Wenn auch hiernach keine Äußerung erfolgt, leitet die WiJu das Klageverfahren ein.

Die WiJu fertigt für den Annahme- bzw. den Abgabeprozess Übersichten. Die Übersichten werden aber bislang nicht für Steuerungszwecke genutzt.

→ **Empfehlung**

Die WiJu sollte zu Steuerungszwecken die Fallabgaben und Fallübernahmen statistisch erheben. Auch die Dauer des Abgabeprozesses sowie die finanziellen Auswirkungen sollte die WiJu darstellen.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ **Feststellung**

In der WiJu werden bislang keine Prozesskontrollen durch Führungskräfte durchgeführt.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Das Jugendamt der **Stadt Kamen** hat bislang keine standardisierten Kontrollmechanismen für die Abläufe in der WiJu etabliert. Es existieren teilweise systemimmanente Prozesskontrollen durch die Jugendamtssoftware. Beispielsweise werden Protokolle zur Änderung bei Zahlungsautomatiken oder Bankverbindungen erstellt. Diese werden aber nur anlassbezogen geprüft. Die Verantwortlichkeit für die Vergabe von IT-Berechtigungen liegt im Bereich Controlling und bei der Gruppenleitung der WiJu. Allerdings muss die Gruppenleitung noch in die entsprechenden Prozesse eingearbeitet werden. Auch das Vier-Augen-Prinzip wird teilweise vernachlässigt. Stichprobenhafte Aktenprüfungen führt die Gruppenleitung der WiJu bislang nicht durch.

Im Jugendamt der Stadt Kamen kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der WiJu Vermögensschäden aufgrund von fehlerhaften Zuständigkeitsprüfungen, mangelnder Kostenerstattung, rudimentärer Rechnungsprüfung oder fehlender Transparenz in der Zusammenarbeit mit dem ASD entstehen. Originäre Aufgaben der WiJu werden nicht sachgerecht erlegt. Auch die fehlenden Prozessbeschreibungen und Verfahrensstandards erschweren die Arbeit. Umso wichtiger sind prozessintegrierte und prozessunabhängige Prozesskontrollen, um die Qualität der Arbeit zu sichern.

→ **Empfehlung**

Die prozessintegrierten Kontrollen sollten erweitert werden. Zudem sollte die Gruppenleitung der WiJu die Arbeitsabläufe regelmäßig durch Stichproben kontrollieren. Die Ergebnisse sollte die Gruppenleitung schriftlich dokumentieren.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Hilfe zur Erziehung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre					
F1	Die Stadt Kamen hat im Vergleichsjahr 2024 sehr hohe Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Die hohe Falldichte mit teuren stationären Hilfen ist hierfür ausschlaggebend. Im Zeitvergleich steigen die Aufwendungen an.	172	E1	Die Stadt Kamen sollte versuchen, die hohe Falldichte zu reduzieren und die stationären Aufwendungen je Hilfefall zu senken. Hierfür sollte der ASD verstärkt Fallrevisionen durchführen.	174
Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII					
F2	Die Stadt Kamen hat die höchste Falldichte bei der Heimerziehung sowie hohe Aufwendungen je Hilfefall. Es sind Steuerungsmaßnahmen erforderlich.	184	E2	Das Jugendamt Kamen sollte eine Fallrevision der Heimfälle durchführen und die Zugangssteuerung überprüfen. Darüber hinaus sollte das Jugendamt die Empfehlung unserer letzten Prüfung umsetzen und eine Heimdatei erstellen.	185
Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII					
F3	Das Jugendamt Kamen hat eine hohe stationäre Falldichte bei den jungen Volljährigen. Das erfordert eine engmaschige Kontrolle der Fälle.	186	E3	Die Stadt Kamen sollte die Hilfefälle für junge Volljährige insbesondere im stationären Bereich engmaschig steuern, um die hohe Falldichte zu reduzieren.	188
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F4	Für das Vergleichsjahr 2024 stehen nach Schätzung der WiJu noch rund 1 Mio. Euro an Kostenerstattungen aus. Das belastet den Fehlbetrag der Hilfen zur Erziehung deutlich.	188	E4	Die bestehenden Rückstände sollten schnellstmöglich bearbeitet werden, um den Haushalt zu entlasten und Vermögensschäden aufgrund von drohender Verjährung zu vermeiden.	190
Organisation, Personal und Digitalisierung					
F5	In der WiJu gab es in der Vergangenheit viele personelle Veränderungen. Es sind Überlastungsanzeigen gestellt worden. Eine rechtssichere Fallbearbeitung ist nicht gewährleistet.	191	E5.1	Das Jugendamt Kamen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu durchführen.	193

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E5.2	Das Jugendamt sollte gute Arbeitsbedingungen für die WiJu schaffen, um die Beschäftigten langfristig zu binden. Ausreichende Zeiten für eine gute Qualifizierung gehören hierzu ebenso wie eine gute digitale Ausstattung.	193
F6	Eine Entlastung der Mitarbeitenden durch digitale Möglichkeiten erfolgt bislang nicht in dem erforderlichen Umfang.	193	E6	Die Stadt Kamen sollte die elektronische Aktenführung im Jugendamt weiter ausbauen. Für die anstehende Softwareumstellung müssen Personalressourcen zur Verfügung stehen. Die Anforderungen der WiJu müssen im Rahmen der Digitalisierung berücksichtigt werden.	194
Controlling					
F7	Das Jugendamt hat ein Controlling für die Hilfen zur Erziehung etabliert. Allerdings ist die Ertragsseite kein Bestandteil des Controllings. Das beeinträchtigt die Steuerung für die WiJu.	194	E7	Die Stadt Kamen sollte ein Controlling für die WiJu einrichten. Hierfür kann das Jugendamt die Kennzahlen dieses Berichtes nutzen. Die wichtigsten Kennzahlen sollte das Jugendamt in die Berichterstattung aufnehmen.	195
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F8	Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	195	E8	Das Jugendamt sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen. Die Einhaltung der Standards sollte die Gruppenleitung der WiJu regelmäßig überprüfen. Das sichert die Qualität der Arbeit.	195
F9	Die Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD ist noch nicht optimal ausgestaltet. Zudem unterstützen die technischen Möglichkeiten die Arbeit nicht in dem erforderlichen Maße. Das erschwert die Arbeitsabläufe.	195	E9.1	Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen und in diesem Zusammenhang die Abläufe optimieren. Die Auswertungen sollten bei der anstehenden Softwareumstellung verbessert werden.	196
			E9.2	Um Vermögensschäden zu vermeiden, sollte die WiJu die Rechnungen der Träger mit den Entgeltvereinbarungen abgleichen. Die Auszahlungen sollten fristgerecht geleistet werden, um Beschwerden zu vermeiden. Der Zahlungsfluss ist zu überwachen.	197
F10	Das Jugendamt hat keine Standards für die Zuständigkeitsprüfung festgelegt. Die WiJu wird teilweise sehr spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist.	197	E10.1	Die WiJu sollte die Zuständigkeitsprüfung komplett übernehmen. Das Jugendamt sollte definieren, welche Unterlagen die WiJu für die Prüfung benötigt. Die Zuständigkeitsprüfung sollte vor der Kollegialen Beratung abgeschlossen werden. Der Leistungsbescheid sollte erst erstellt werden, wenn die Zuständigkeit abschließend feststeht.	199

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E10.2	Die WiJu muss Änderungen zuständigkeitsrelevanter Informationen zeitnah erhalten und daraufhin die Zuständigkeit erneut prüft. Das Jugendamt sollte hierzu Vordrucke, Abläufe und Standards festlegen.	199
F11	Die Stadt Kamen macht Kostenerstattungen zeitlich versetzt geltend. Einzelne Haushaltsjahre werden durch fehlende Einnahmen belastet. Zudem drohen Vermögensschäden bei Verjährung. Kontrollmechanismen zur Überwachung sind nicht eingerichtet.	199	E11	Die WiJu sollte alle Kostenerstattungen und Kostenbeiträge umfassend, zeitnah und fristgerecht prüfen und geltend machen. Die Rückstände in der Fallbearbeitung sollte die Gruppenleitung der WiJu kontrollieren, um die Abläufe zu steuern eine Verjährung zu verhindern.	200
F12	Das Jugendamt der Stadt Kamen hat bislang keine Prozessbeschreibungen und Verfahrensstandards für Fallabgaben und Fallübernahmen festgelegt. Die ordnungsgemäße Abwicklung von Fallabgaben und Fallübernahmen ist nicht sichergestellt.	200	E12.1	Das Jugendamt sollte Verfahrensstandards für die Fallabgaben und Fallübernahmen festlegen. Im Rahmen der geplanten Softwareumstellung sollte geprüft werden, ob künftig eine elektronische Verarbeitung erfolgen kann.	201
			E12.2	Der ASD sollte der WiJu frühzeitig alle erforderlichen Unterlagen vorlegen. Das vermeidet Verzögerungen bei der Fallabgabe und reduziert Mehrarbeit für alle Beteiligten.	201
			E12.3	Die WiJu sollte zu Steuerungszwecken die Fallabgaben und Fallübernahmen statistisch erheben. Auch die Dauer des Abgabeprozesses sowie die finanziellen Auswirkungen sollte die WiJu darstellen.	201
F13	In der WiJu werden bislang keine Prozesskontrollen durch Führungskräfte durchgeführt.	201	E13	Die prozessintegrierten Kontrollen sollten erweitert werden. Zudem sollte die Gruppenleitung der WiJu die Arbeitsabläufe regelmäßig durch Stichproben kontrollieren. Die Ergebnisse sollte die Gruppenleitung schriftlich dokumentieren.	202

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	42.875	42.544	42.439	42.401

	2021	2022	2023	2024
EW von 0 bis unter 21 Jahre	7.908	7.832	7.868	7.910
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.217	1.155	1.144	1.158

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	26,17	20,67	22,33	26,41
Soziale Gruppenarbeit § 29 SGB VIII	3,08	2,75	2,00	3,75
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	25,41	32,00	35,42	44,50
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	53,42	52,08	61,25	56,59
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	4,58	4,67	4,83	5,92
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	0,00	0,00	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	48,08	41,00	38,67	35,83
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	31,75	23,42	26,25	24,66
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	6,83	4,58	7,42	9,33
ambulante Hilfefälle gesamt	168	158	172	182
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	52,25	53,41	52,08	46,20
Heimerziehung § 34 SGB VIII	56,00	58,33	65,83	73,25
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	1,00	1,00	1,08	1,66
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	1,66	2,33	1,58	1,00
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	15,50	14,58	21,08	25,24

	2021	2022	2023	2024
stationäre Hilfefälle gesamt	126	130	142	147
Hilfefälle insgesamt	294	288	314	329
davon Hilfefälle für UMA*	0,67	2,92	7,07	17,58

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Kamen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	38	16	21	25	36	42	20

→ 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