

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Leichlingen
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	10
0.2.1 Grundlagen	10
0.2.2 Prüfungsbericht	10
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	11
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	12
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	12
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	12
0.3 Prüfungsmethodik	13
0.3.1 Kennzahlenvergleich	13
0.3.2 Erfüllungsgrad	14
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	14
0.4 Prüfungsablauf	14
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	16
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Leichlingen	23
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	23
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	25
1. Finanzen	34
1.1 Managementübersicht	34
1.2 Aufbau des Teilberichtes	35
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	35
1.4 Haushaltssituation	36
1.4.1 Haushaltsstatus	36
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	37
1.4.3 Eigenkapital	39
1.4.4 Verbindlichkeiten	41
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	43
1.5 Haushaltssteuerung	44
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	44
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	45
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	48
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	55

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	60
2.1	Managementübersicht	60
2.2	Aufbau des Teilberichtes	61
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	61
2.4	Zahlungsabwicklung	62
2.4.1	Aufwendungen	63
2.4.2	Einzahlungen	64
2.4.3	Prozessbetrachtungen	70
2.5	Vollstreckung	73
2.5.1	Aufwendungen	74
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	75
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	81
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	83
3.	Gremienarbeit	86
3.1	Managementübersicht	86
3.2	Aufbau des Teilberichtes	86
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	87
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	88
3.5	Sitzungsmanagement	90
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	94
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	95
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	97
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	100
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	103
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	106
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	108
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	109
4.1	Managementübersicht	109
4.2	Aufbau des Teilberichtes	110
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	110
4.4	Orientierungsrahmen	111
4.4.1	Personal	112
4.4.2	Organisation	118
4.4.3	Informationstechnik	123
4.5	Personalressourcen	128
4.5.1	Personalquoten	129
4.5.2	Stellenbesetzung	132
4.5.3	Altersstruktur	133
4.5.4	Querschnittsaufgaben	134
4.6	Digitalisierungsniveau	136

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	139
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	142
5.	Kommunales Krisenmanagement	144
5.1	Managementübersicht	144
5.2	Aufbau des Teilberichtes	145
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	145
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	146
5.5	Prävention und Vorbereitung	147
5.5.1	Erkennen von Risiken	148
5.5.2	Vorplanung	149
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	150
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	154
5.7	Schulung und Übung	155
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	156
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	157
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	157
5.8.1	Krisenkommunikation	158
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	159
5.9	Nachbereitung und Evaluation	159
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	161
5.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	163
6.	Hilfen zur Erziehung	166
6.1	Managementübersicht	166
6.2	Aufbau des Teilberichtes	167
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	167
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	168
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	168
6.4.2	Falldichte HzE	170
6.4.3	Aufwendungen HzE je Helfefall	172
6.4.4	Anteil ambulanter Helfefälle	174
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	175
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	176
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	176
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	177
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	178

6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	178
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	179
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	179
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung	181
6.6.3	Controlling	184
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	185
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	192
7.	gpa-Kennzahlenset	196
7.1	Inhalte, Ziele und Methodik	196
7.2	Aufbau des gpa-Kennzahlensets	197
7.3	gpa-Kennzahlenset	198
	Kontakt	202

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen 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 Stadt Leichlingen ist ab dem Haushaltsjahr 2025 nicht mehr uneingeschränkt handlungsfähig. Die **Haushaltssituation** spiegelt Handlungsbedarf wider. Trotz des noch vorhandenen hohen Eigenkapitals wird planmäßig die gesamte Ausgleichsrücklage verbraucht. Die Allgemeine Rücklage wird ebenfalls in Anspruch genommen und reduziert sich auf 123 Mio. Euro. Damit ist der Haushaltsplan 2025 genehmigungspflichtig. In den Planjahren bis 2028 vermindert sich die Allgemeine Rücklage weiter auf 114 Mio. Euro.

Die positiven Jahresabschlüsse 2020 bis 2022 konnte die Stadt nur mithilfe außerordentlicher Erträge nach dem NKF-CUIG¹ darstellen. Diese haben die Jahresergebnisse von 2020 bis 2022 insgesamt um 5,5 Mio. Euro verbessert. Die Stadt plant, diese im Jahr 2026 erfolgsneutral mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Die negativen Jahresabschlüsse 2023 und 2024 schmälern das Eigenkapital auf 131 Mio. Euro. Interkommunal verglichen hat Leichlingen noch ein hohes Eigenkapital. Allerdings setzt sich der negative Trend mit dem Haushaltsplan ab 2025 fort.

Die Gesamtverbindlichkeiten Konzern sind in Leichlingen unterdurchschnittlich niedrig. Bis 2028 wird die Stadt Kredite vor allem zur Liquiditätssicherung aufnehmen müssen.

Die Stadt Leichlingen verabschiedete bereits 2017 ein Leitbild für eine strategische Stadtentwicklung. Daraus bildet sie fachbezogene Ziele und Kennzahlen zur **Haushaltssteuerung** im Haushalt ab. Allerdings hat sie bisher keinen Nachhaltigkeitshaushalt und keine Nachhaltigkeitsstrategie integriert.

Bisher lässt die Stadt Leichlingen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei größeren Investitionsvorhaben durch Externe erstellen. Sie hat keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Eigene

¹ Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte in Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG)

Berechnungen zu Kosten und Nutzen führt sie nicht durch. Nach der Festlegung von Wertgrenzen sollte die Stadt durchgeführte Wirtschaftlichkeitsvergleiche standardisiert und nachvollziehbar dokumentieren. Weiter sollte sie Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen festlegen und den Fachbereichen Arbeitshilfen zur Verfügung stellen.

Das Kredit- und Anlagemanagement ist in Leichlingen teilweise in verbindlichen Dienstanweisungen geregelt. Für Investitionskredite gibt es keine schriftlichen Regelungen. Die Zuständigkeit, das Verfahren und die Verwaltung von Liquiditätskrediten sind schriftlich in einer Dienstanweisung fixiert. Die Stadt sollte verbindliche Regelungen zum Kreditmanagement für Investitions- und Liquiditätskredite treffen. Zum Stand der Investitions- und Liquiditätskredite sowie zum Stand der Schulden berichtet sie regelmäßig in dem zuständigen Gremium.

Die Stadt Leichlingen ist in der **Zahlungsabwicklung** solide aufgestellt, zeigt vereinzelt jedoch noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung stellen sich im Jahr 2024 interkommunal unauffällig dar. Zwischen 2020 und 2023 liegen beide Werte über dem Durchschnitt. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert. Sie ist bestrebt, den Automatisierungsgrad weiter zu erhöhen.

Vorteilhaft auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass Leichlingen die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits nutzt und das Verfahren aktiv bewirbt. Um die Zahlungsabwicklung weiter zu entlasten, sollte die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen weiter reduziert werden. Hierzu sollte die Stadt konsequent auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken.

Die Prozesse im Umgang mit Forderungen hat die Stadt Leichlingen gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt sie eine im interkommunalen Vergleich über dem Durchschnitt liegende Erfolgsquote. Sie bietet bereits E-Payment an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben ergänzt werden.

Die Stadt Leichlingen nimmt im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) auch die **Vollstreckung** für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal wahr. Bei der Abwicklung von Vollstreckungsforderungen wickelt sie mehr fremde als eigene Forderungen ab. Eigene Vollstreckungsforderungen wickelt sie zu rund 90 Prozent erfolgreich ab. Die entstehenden Aufwendungen für abgewickelte Vollstreckungsforderungen sind in ihrer Höhe auffällig hoch. Die Vollstreckung im Rahmen der IKZ ist bei der Anzahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen unwirtschaftlich für die Stadt Leichlingen.

Die Fallzahlen der neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen jeweils unter dem Median. Die Vollstreckungsforderungen der IKZ sind dabei deutlich höher als die eigenen Vollstreckungsforderungen. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen ist in Leichlingen vergleichsweise sehr hoch. Diesen sollte die Stadt nachhaltig reduzieren.

Die Stadt Leichlingen weist eine klar strukturierte **Gremienlandschaft** auf, die durch eine bereits reduzierte Ratsgröße und formal geregelte Zuständigkeiten gekennzeichnet ist. Die Sitzungshäufigkeit der Stadt bewegt sich konstant im interkommunalen Mittelfeld. Anträge und Eingaben von Einwohnern sind formal gut eingebunden.

Die Stadt erstattet Gremienmitgliedern auf Antrag Entschädigungen. Der Verweis auf den jeweils geltenden Mindestlohn fehlt bislang. Die Mindeststandards für Zuwendungen an Einzelratsmitglieder gemäß dem einschlägigen Erlass werden gewährleistet.

Im Bereich Digitalisierung nutzt die Stadt Leichlingen bereits ein digitales Ratsinformationssystem und stellt den Gremienmitgliedern Tablets zur Verfügung. Die papierlose Gremienarbeit ist nahezu vollständig umgesetzt. Allerdings fehlen bislang formale Regelungen zur Durchführung digitaler oder hybrider Sitzungen in der Hauptsatzung. Auch die technische Ausstattung der Sitzungsräume ist ausbaufähig.

Darüber hinaus erfüllt die Stadt die Veröffentlichungspflicht nach § 7 KorruptionsbG NRW.

Wie der Großteil der Vergleichsstädte steht auch die Stadt Leichlingen vor der anhaltenden Herausforderung, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älterwerden den **Personal** zu erhalten. Sie begegnet dieser Entwicklung mit einer vorausschauenden Personalplanung sowie geeigneten Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung. Insbesondere ihre Serviceorientierung hat die Stadt zuletzt erkennbar weiterentwickelt. Damit erreicht sie im interkommunalen Vergleich ein sehr gutes Niveau. Trotz dieser Bemühungen wird im nächsten Jahrzehnt etwa ein Drittel ihrer Beschäftigten altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Dies birgt Risiken, insbesondere im Hinblick auf mögliche Wissensverluste, da die Stadt noch kein verbindliches und systematisches Verfahren zur Wissenskonservierung etabliert hat.

Im Bereich der **Organisation** bestehen die deutlichsten Entwicklungspotenziale für die Stadt Leichlingen. So fehlen eine übergreifende Aufgabenpriorisierung sowie verbindliche Zielvorgaben als Grundlagen für eine bedarfsgerechte Ressourcensteuerung und systematische Stellenbemessungen. Letztere nimmt die Stadt bislang tendenziell reaktiv vor. Auch das Potenzial eines zentral gesteuerten und zielgerichteten Prozessmanagements schöpft sie noch nicht aus. Prozessbetrachtungen erfolgen überwiegend dezentral und nicht systematisch. Damit leistet das Prozessmanagement in seiner aktuellen Ausprägung nur einen sehr begrenzten Beitrag zur digitalen Transformation und wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung.

Der Betrieb der **Informationstechnik** ist durch die interkommunale Zusammenarbeit im Zweckverband der Südwestfalen-IT (SIT) geprägt, über den die Stadt ausgewählte IT-Leistungen bezieht. Ergänzend erbringt sie einzelne Leistungen mit eigenem Personal und gestaltet ihre IT-Steuerung damit flexibel und bedarfsorientiert. Infolge des Cyberangriffes auf die SIT in 2023 hat sie ihre Strukturen auf eine erhöhte Ausfallsicherheit ausgerichtet. Dies spiegelt sich in einem interkommunal guten IT-Sicherheitsniveau wider. Eine formale IT-Strategie könnte die strategische Ausrichtung künftig klarer strukturieren und eine transparente, personenunabhängige Steuerungsgrundlage schaffen.

Für ihre **Verwaltungsdigitalisierung** hat die Stadt mit ihrer E-Government-Strategie einen guten Orientierungsrahmen geschaffen. Gleichwohl bleibt die operative Umsetzung im interkommunalen Vergleich noch hinter dem Digitalisierungsniveau der meisten Vergleichsstädte zurück. Dies ist maßgeblich auf die noch nicht flächendeckende elektronische Aktenführung zurückzuführen. Mit der initiierten Einführung eines verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems (DMS) ist die Stadt hier auf einem guten Weg.

Die Stadt Leichlingen verfügt über einen eingerichteten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) und hat mit einem entsprechenden Plan eine umfassende Grundlage für das **Kommunale Krisenmanagement** (KKM) geschaffen. Sie hat frühzeitig auf wesentliche Risiken, wie Hochwasser und Blackout-Szenarien, reagiert und entsprechende Vorkehrungen getroffen. Dazu zählen Hochwasserschutzmaßnahmen, die Einrichtung eines Katastrophenschutzlagers

sowie die Ausstattung von vier Notfall-Informationen-Punkten (NIP) mit Notstromaggregaten (NEA).

Besondere Stärken zeigt die Stadt in der Bevölkerungsinformation und Medienarbeit sowie in der Nachbereitung und Evaluation. Es werden regelmäßig Nachbetrachtungen von Krisenlagen durchgeführt und in Protokollen festgehalten. Die Stadt nutzt einen Mix aus Warnsystemen, darunter Sirenen und NINA, und die Veröffentlichung von Informationen über Pressearbeit, Homepage und soziale Medien ist ebenfalls geregelt. Die Notstromversorgung für den SAE-Raum und die Bevorratung von Brennstoffen für 72 Stunden sind sichergestellt.

Dennoch weisen die Strukturen in Leichlingen erhebliche Verbesserungspotenziale auf, insbesondere in folgenden Bereichen Prävention, Einbindung von Spontanhelfenden und Organisation des SAE. Der größte Handlungsbedarf besteht im Bereich Schulung und Übung. Die Stadt hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten SAE durchgeführt und es fehlen verbindliche Regelungen zu Häufigkeit und Inhalt von Schulungen und Fortbildungen der SAE-Mitglieder.

Die Stadt Leichlingen hat im Vergleichsjahr 2024 sowohl einwohner- als auch fallbezogen unterdurchschnittliche Aufwendungen für die **Hilfen zur Erziehung**. Diese werden insbesondere durch die niedrige Falldichte sowie den überdurchschnittlichen Anteil ambulanter Hilfefälle positiv beeinflusst.

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist in Leichlingen zentral organisiert. Die Stadt setzt im interkommunalen Vergleich mehr Stellen in der WiJu ein, als die Vergleichsstädte. Das Jugendamt beschreibt die Personalsituation im Vergleichsjahr 2024 aufgrund von einigen Fluktuationen und den daraus resultierenden Schwierigkeiten als angespannt. Ein Personalbemessungsverfahren nutzt sie bisher nicht. Dieses sollte sie für die WiJu entwickeln und regelmäßig fortschreiben. Hierfür sollte das Jugendamt die Prozesse der WiJu beschreiben und Standards festlegen. Die Abläufe sollte die Abteilungsleitung regelmäßig überprüfen.

Die Zuständigkeitsprüfung wird zunächst vom ASD übernommen. Erst nach der kollegialen Beratung prüft die WiJu die Zuständigkeit erneut. Die gpaNRW empfiehlt der Stadt, die Zuständigkeit vor den Beratungen von der WiJu prüfen zu lassen.

Das Jugendamt ist derzeit dabei eine neue Fachsoftware einzuführen. Diese hat zwei verbundene Module für den ASD und die WiJu und eine Schnittstelle zum Finanzverfahren. Das bietet eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen schnellen Informationsfluss. Zukünftig soll die elektronische Fallakte eingeführt werden.

Mit Hilfebeginn prüft die WiJu, ob ein Kostenerstattungsanspruch für die Stadt besteht. Zudem wird jeder Hilfefall halbjährlich einer Prüfung auf mögliche Kostenerstattungen unterzogen.

Das Jugendamt der Stadt Leichlingen führt bisher nur wenige Bestandteile einen Finanzcontrollings durch. Um die Abläufe besser zu steuern, sollte die Stadt ein Controlling aufbauen und Kennzahlen zur Steuerung nutzen. Wesentliche Kennzahlen sollte sie in ihre Berichte aufnehmen.

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 auszugleichen². 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.
- 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.

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten³. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement⁴ aufzubauen.

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

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

³ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

⁴ Ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten, welches die Entwicklung der Nachhaltigkeit in der Kommune fördert

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 Leichlingen hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 21. September 2022 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 29. September 2022 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW einstimmig beschlossen.

Die Ergebnisse und Empfehlungen wurden in den zuständigen Organisationseinheiten weiterverfolgt und umgesetzt.

Insbesondere wurde ein Fördermittelmanagement eingeführt, der Haupt- und Finanzausschuss wird jetzt auch regelmäßig über den Stand wichtiger Förderprojekte informiert. Darüber hinaus ist die Digitalisierung von Bauanträgen vorangeschritten.

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 Städten⁵ einbezogen.

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

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

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

⁵ Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

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

0.3.2 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 Leichlingen wurde im Jahr 2025 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Leichlingen 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 Leichlingen überwiegend das Vergleichsjahr 2024. Basis der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2024. Plandaten haben wir den Haushaltsplänen 2024 und 2025 entnommen. Die im Haushaltsplan 2025 enthaltene mittelfristige Planung bis einschließlich 2028 hat die gpaNRW bei dieser Prüfung ebenfalls berücksichtigt.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Guido Rosenow
Finanzen	Florian Barbatello / Lena Müller
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Florian Barbatello / Lena Müller
Gremienarbeit	Elena Zalevskyi
Personal, Organisation und IT	Andre Jütten
Kommunales Krisenmanagement	Elena Zalevskyi
Hilfe zur Erziehung	Stefanie Wessel

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

In einem Abschlussgespräch hat die gpaNRW am 24. März 2026 der Verwaltungskonferenz der Stadt Leichlingen die wesentlichen Prüfungsergebnisse vorgestellt.

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 Leichlingen führt bisher unregelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Sie hat zudem keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt. Es existieren noch keine Standards für die Durchführung und Dokumentation von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.	E1.1	Die Stadt Leichlingen sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Leichlingen sollte durchgeführte Wirtschaftlichkeitsvergleiche standardisiert und nachvollziehbar dokumentieren.
		E1.3	Die Stadt Leichlingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Die Stadt Leichlingen hat Regelungen für Liquiditätskredite in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgehalten. Regelungen für Investitionskredite sind bisher nicht schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Leichlingen sollte die Vorgaben für ihr Kreditmanagement ergänzen. Eine Dienstanweisung für Liquiditäts- und Investitionskredite wäre hilfreich.
F3	Die Stadt Leichlingen hat bisher keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement erlassen.	E3	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zum Verfahren, Form und Zuständigkeit bei der Anlage von Geldbeständen treffen.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Leichlingen konnte ihre Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung zuletzt deutlich reduzieren. Die Stadt nutzt bereits teilautomatisierte Buchungsverfahren für Einzahlungen. Dennoch entsteht erheblicher Mehraufwand aufgrund fehlender Sollstellungen.	E1	Die Stadt Leichlingen sollte darauf achten Sollstellungen rechtzeitig zu erfassen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die dezentralen Organisationseinheiten verstoßen regelmäßig gegen geltendes Dienstrecht, indem Sollstellungen verspätet erfasst werden. Dadurch hat die Stadt Leichlingen eine hohe Anzahl an ungeklärten Einzahlungen.	E2	Um zukünftig fehlende Sollstellungen zu vermeiden, sollte die Stadt Leichlingen darauf achten, dass die durch Dienstanweisung vorgeschriebenen Abläufe zur Sollstellung eingehalten werden. Ungeklärte Einzahlungen durch verspätete Kontierungen sollte sie vermeiden.
F3	Die Stadt Leichlingen bietet bereits elektronische Zahlungsmethoden an. Bisher hat die Stadt keine schriftlichen Regelungen zum E-Payment getroffen.	E3	Die Stadt Leichlingen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens weiter ausbauen und entsprechende Regelungen schriftlich fixieren.
F4	Der Stadt Leichlingen gelingt es im Betrachtungszeitraum nicht die Anzahl der Vollstreckungsforderungen zu reduzieren. Sie wickelt ihre eigenen Forderungen überwiegend erfolgreich über den Außendienst ab, Stellen im Innendienst sind vakant. Die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen wird nicht wirtschaftlich durchgeführt.	E4.1	Die Stadt Leichlingen sollte mit Blick auf die Fallzahlen und die entstehenden Aufwendungen überprüfen inwiefern die Prozesse in der Vollstreckung für die Stadt wirtschaftlicher und entlastender gestaltet werden können.
		E4.2	Die Stadt Leichlingen sollte versuchen ihre bestehenden Vollstreckungsforderungen zu reduzieren.
F5	Die Stadt Leichlingen nimmt weder selbst Vermögensauskünfte ihrer Zahlungspflichtigen ab, noch beauftragt sie Dritte damit. Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis nimmt die Stadt ebenfalls nicht vor. Das Vermögensverzeichnis dient der Stadt lediglich als Informationsquelle. Dadurch bleibt ein wichtiges Instrument der Vollstreckung ungenutzt.	E5.1	Die Stadt Leichlingen sollte ihre Möglichkeit zur Abnahme bzw. Veranlassung von Vermögensauskünften für ihre Zwecke nutzen.
		E5.2	Die Stadt Leichlingen sollte Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis vornehmen, um den Zahlungsdruck auf ihre Zahlungspflichtigen zu erhöhen.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Leichlingen hat zentrale Regelungen zum Verdienstausfall und zu weiteren Aufwandsentschädigungen in ihrer Hauptsatzung geregelt. Es besteht noch Optimierungsbedarf.	E1	Die Stadt Leichlingen sollte in ihrer Hauptsatzung einen Verweis auf den jeweils geltenden gesetzlichen Mindestlohn als Berechnungsgrundlage für den Verdienstausfall aufnehmen.
F2	Die Stadt Leichlingen gewährleistet die gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ vorgesehene Mindestunterstützung für Einzelratsmitglieder nicht.	E2	Die Stadt sollte die im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ festgelegten Mindeststandards für Einzelratsmitglieder erfüllen.
F3	Die Stadt Leichlingen erfüllt zentrale Anforderungen an die digitale Gremienarbeit, etwa durch ein digitales Ratsinformationssystem und papierlose Arbeitsweisen. In Bezug auf die technische Ausstattung der Sitzungsräume und die Ermöglichung digitaler oder hybrider Sitzungsformate besteht jedoch Weiterentwicklungsbedarf.	E3	Die Stadt Leichlingen sollte die Hauptsatzung um eine Ermächtigung zur Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen des Rates und der Ausschüsse ergänzen. Sie sollte zudem die technischen Voraussetzungen hierfür schaffen und insbesondere

Feststellung		Empfehlung	
			die Ausstattung der Sitzungsräume weiterentwickeln, um zukünftige Anforderungen an die Ratsarbeit erfüllen zu können.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Leichlingen begegnet personalwirtschaftlichen Herausforderungen im Bereich der Rekrutierung mit einer vorausschauenden Fluktuationsanalyse und tragfähigen Ansätzen zur Personalgewinnung. Mögliche Optimierungspotenziale bestehen in der prozessualen Ausgestaltung des Einstellungsverfahrens.	E1	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Einstellungsverfahren im Rahmen einer strukturierten Prozessanalyse kennzahlengestützt überprüfen und auf dieser Grundlage neu bewerten, ob der Einsatz einer Fachsoftware zur Bewerbungsabwicklung wirtschaftliche Vorteile bietet.
F2	Die Stadt Leichlingen hat ihr Onboarding gut strukturiert und die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden verbindlich gestaltet. Ein strukturiertes Verfahren zur Wissenssicherung und -weitergabe existiert bislang nicht. Damit besteht das Risiko, dass erfahrungsbasiertes Wissen bei Personalwechseln nicht systematisch gesichert und verwaltungsweit verfügbar bleibt.	E2	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Vorhaben zum Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements forcieren und Zuständigkeiten sowie Verfahrensabläufe zur Wissenssicherung verbindlich regeln. So sichert sie Wissen nachhaltig und vermeidet personenabhängige Wissensmonopole.
F3	Die Stadt Leichlingen hat im Hinblick auf ihre Aufgabenstruktur und Stellen eine gute, aber ausbaufähige Steuerungsgrundlage geschaffen. In einzelnen Bereichen bestehen noch Potenziale für einen effizienteren Ressourceneinsatz.	E3	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Aufgabenportfolio stärker nach Erledigungsdringlichkeit priorisieren und Zielvorgaben zur Aufgabenerledigung und Dienstleistungsqualität definieren, um eine noch zielgerichtete Steuerung ihrer personellen Ressourcen zu ermöglichen.
F4	Die Stadt Leichlingen hat noch kein zentral gesteuertes, systematisches Prozessmanagement etabliert. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um Abläufe bestmöglich auf ihre Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele auszurichten.	E4	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Prozessmanagement durch verbindliche Ziele sowie Standards zur Prozessaufnahme systematisieren und bedarfsgerechte Stellenanteile für die Umsetzung schaffen. So kann sie ihre Verwaltungsabläufe priorisieren, strukturiert weiterentwickeln und die Digitalisierung ihrer Verwaltung wirksam unterstützen.
F5	Die Stadt Leichlingen führt bislang keine verwaltungsweiten Stellenbemessungen durch, sondern steuert ihren Personalbedarf überwiegend anlassbezogen. Dadurch agiert sie primär reaktiv und erkennt Handlungsbedarfe gegebenenfalls nicht rechtzeitig.	E5	Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches und methodisch fundiertes Verfahren zur Personalbedarfsermittlung einführen, klare Zielsetzungen definieren und den Umgang mit den Ergebnissen regeln. So stärkt sie ihre Steuerungsfähigkeit und schafft eine transparente Grundlage für ihren Personalbedarf.
F6	Die Stadt Leichlingen hat ihren IT-Betrieb infolge der Krisenerfahrungen strategisch neu ausgerichtet. Die zugrunde liegenden Überlegungen hat sie bislang aber nur in Teilen formalisiert. Im Hinblick auf die digitale Transformation ihrer Verwaltung hat die Stadt hingegen eine gute strategische Grundlage geschaffen.	E6	Die Stadt Leichlingen sollte ihre strategische IT-Ausrichtung - bei Bedarf unter Hinzuziehung externer Beratung - in einer eigenen IT-Strategie formalisieren, diese mit Zeitzielen hinterlegen und einen Prozess zur Fortschreibung der IT-Strategie implementieren, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Zudem sollte sie verbindliche Regelungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz abschließend festlegen, bevor sie geplante KI-basierte Anwendungen in den Echtbetrieb überführt.

Feststellung		Empfehlung	
F7	Die Stadt Leichlingen verfügt im IT-Service-Management über funktionale und praxiserprobte Abläufe. Im Projektmanagement fehlen jedoch verbindliche Standards zur systematischen Steuerung. Weitere Optimierungspotenziale bestehen im Anforderungs- und Störungsmanagements.	E7	Die Stadt Leichlingen sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann. Sie sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.
F8	Die Stadt Leichlingen erreicht im Bereich der IT-Sicherheit ein insgesamt tragfähiges Sicherheitsniveau. Es bestehen jedoch noch einzelne konzeptionelle Entwicklungspotenziale.	E8	Die Stadt Leichlingen sollte die IT-Sicherheitsleitlinie kurzfristig fertigstellen und ihren Mitarbeitenden zugänglich machen. Die bestehenden Einzelmaßnahmen sollte sie in einem umfassenden IT-Notfallvorsorgekonzept bündeln. So sichert sie den erreichten Umsetzungsstand konzeptionell ab und erhöht damit die Resilienz ihrer IT-Sicherheitsstrukturen.
F9	Trotz einer guten strategischen Ausrichtung ist das Digitalisierungsniveau der Stadt Leichlingen noch ausbaufähig. Die bestehenden Planungen lassen perspektivisch entsprechende Fortschritte erwarten.	E9	Die Stadt Leichlingen sollte die verwaltungsweite Einführung der elektronischen Aktenführung priorisieren und verbindlich vorantreiben. So schafft sie die zentrale Voraussetzung für medienbruchfreies Arbeiten und hebt ihr Digitalisierungsniveau nachhaltig an.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Leichlingen hat potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt und im Gespräch eine Bewertung vorgenommen, diesen Prozess jedoch nicht systematisch dokumentiert. Zudem fehlen verbindliche Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung der Risikoanalyse und zur Bekanntmachung der Ergebnisse in den politischen Gremien.	E1.1	Die Stadt Leichlingen sollte die durchgeführte Risikoermittlung und -bewertung systematisch dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für Krisenpläne zu schaffen. Die Stadt sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Risikoanalyse verbindlich festlegen.
		E1.2	Die Stadt Leichlingen sollte die politischen Gremien umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Leichlingen hat Vorkehrungen getroffen und einen Krisen-/Katastrophenschutzplan erstellt. Die Abstimmungen mit dem Kreis befinden sich aktuell in der Ausarbeitung.	E2	Die Stadt Leichlingen sollte die Abstimmung von Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis gemäß den Vorgaben des Krisenstabserlasses abschließen und verbindlich regeln, um eine abgestimmte Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.
F3	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine verbindlichen, schriftlich fixierten Regelungen zur strukturierten Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende festgelegt.	E3	Die Stadt Leichlingen sollte das in Ausarbeitung befindliche Verfahren zur Einbindung von Spontanhelfenden schnellstmöglich verbindlich festlegen und verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Leichlingen hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Die Mehrschichtfähigkeit des SAE bei lang andauernden Ereignissen ist noch nicht durchgängig sichergestellt.	E4	Die Stadt soll die Mehrschichtfähigkeit des SAE über einen längeren Zeitraum (> 72h) sicherstellen.
F5	Die Stadt Leichlingen hält einen Stabsraum vor. Sie hat jedoch keine verbindliche und dokumentierte Zeitvorgabe festgelegt, innerhalb derer der Raum einsatzbereit sein muss.	E5	Die Stadt soll eine verbindliche und dokumentierte zeitliche Vorgabe erlassen, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des Stabsraumes hergestellt sein muss.
F6	Die Stadt Leichlingen hat zwar zentrale Einrichtungen mit Notstromaggregaten ausgestattet und die Brennstoffbevorratung für 72 Stunden sichergestellt. Allerdings führt sie die Übungen nicht für alle notstromversorgten Objekte unter Echtbedingungen durch.	E6	Die Stadt Leichlingen soll den Betrieb unter Notstrombedingungen mindestens einmal jährlich unter realistischen Bedingungen für alle notstromversorgten Einrichtungen üben.
F7	Die Stadt Leichlingen hat die Festlegung, welche kommunalen Kernfunktionen im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhalten sind, nicht vollständig dokumentiert.	E7	Die Stadt soll die Festlegung der kritischen Funktionen systematisch überprüfen und die dabei getroffenen Entscheidungen vollständig dokumentieren.
F8	Die Stadt Leichlingen hält den Plan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse vor, der inhaltlich die Anforderungen an eine Dienstweisung abdeckt und eine jährliche Aktualisierung vorsieht. Sie legt jedoch keinen Nachweis für die regelmäßige, dokumentierte Überprüfung der Aktualität des Plans vor. Zudem fehlen schriftlich fixierte Regelungen zur Verpflegungssicherung.	E8.1	Die Stadt Leichlingen sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Planwerks dokumentieren, um die dauerhafte Anwendbarkeit der Regelungen sicherzustellen.
		E8.2	Die Stadt Leichlingen sollte die Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder, insbesondere die Absprachen mit der Feuerwehr, schriftlich absichern.
F9	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Fortbildung ihrer SAE-Mitglieder festgelegt.	E9	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder festlegen.
F10	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt.	E10	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Sie soll regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE durchführen.
F11	Die Stadt Leichlingen informiert die Bevölkerung derzeit nur sporadisch und nicht regelhaft über grundsätzlich bestehende Risiken und Verhaltenshinweise zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit.	E11	Die Stadt sollte die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung künftig verbindlich und regelmäßig umsetzen und die Bürgerinnen und Bürger über geeignete Kommunikationskanäle fortlaufend über Risiken sowie Vorsorge- und Verhaltensmaßnahmen informieren.
F12	Die Stadt Leichlingen führt Nachbetrachtungen von Krisenlagen durch und dokumentiert die Ergebnisse. Sie hat noch kein verbindlich strukturiertes Verfahren zur systematischen Analyse und zur nachvollziehbaren Dokumentation der Wirksamkeit interner Abläufe entwickelt.	E12	Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen etablieren. Dieses sollte eine strukturierte Bewertung der internen Abläufe, eine nachvollziehbare Dokumentation von Erkenntnissen sowie die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen beinhalten.

Feststellung		Empfehlung	
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Leichlingen hat bisher noch keine Personalbemessung für die WiJu durchgeführt. Bisher orientiert sie sich an einem Richtwert. Im interkommunalen Vergleich setzt sie mehr Personal in der WiJu ein als die meisten Vergleichsstädte.	E1	Das Jugendamt der Stadt Leichlingen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu entwickeln und regelmäßig fortschreiben.
F2	Die Stadt Leichlingen arbeitet bisher nur mit wenigen Bestandteilen eines Finanzcontrollings. Kennzahlen für die WiJu und den ASD werden bisher noch nicht gebildet.	E2	Die Stadt Leichlingen sollte für sich steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese mit in den Bericht und in den Haushalt aufnehmen. Hierfür könnten die Kennzahlen dieses Berichts verwendet werden.
F3	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	E3	Das Jugendamt sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen und diese allen Mitarbeitenden digital zur Verfügung stellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen. Die Einhaltung der Standards sollte die Referatsleitung der WiJu regelmäßig überprüfen.
F4	Die Zusammenarbeit zwischen der WiJu und dem ASD kann noch optimiert werden. Die WiJu wird erst spät in das Hilfeplanverfahren eingebunden. Zudem bestehen bisher keine klaren Standards.	E4	Die WiJu sollte frühzeitig und umfassend in die Arbeitsabläufe eingebunden werden. Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen.
F5	Die WiJu der Stadt Leichlingen wird erst spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist. Prozessbeschreibungen für die Zuständigkeitsprüfung hat die Stadt bisher noch nicht.	E5	Die WiJu sollte die Zuständigkeit bereits vor der kollegialen Beratung abschließend prüfen.
F6	Die Stadt Leichlingen macht Kostenerstattungen geltend. Bisher hat die Stadt aber keine schriftlichen Verfahrensstandards.	E6	Die Stadt Leichlingen sollte zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen schriftliche Verfahrensstandards mit Abläufen, Prozessen, Fristen, Zuständigkeiten und zu verwendenden Vordrucken erstellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen.
F7	In Leichlingen erfolgen die Fallabgaben und Fallübernahmen nach einem standardisierten Prozess. Bei Fallübernahmen erfolgt die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit abschließend durch die WiJu. Die vorhandenen Verfahrensstandards können noch erweitert werden.	E7.1	Die Stadt Leichlingen sollte Grund- und Kennzahlen zu Fallabgaben und Fallübernahmen auswerten und in das Berichtswesen implementieren.
		E7.2	Die Stadt Leichlingen solle die vorhandenen Verfahrensstandards erweitern. Die Regelungen sollten beinhalten, wie oft erinnert wird und wann ggf. das Strafdrittel nach § 89c Abs. 2 SGB VIII angedroht und festgesetzt wird.

Feststellung		Empfehlung	
F8	Die WiJu der Stadt Leichlingen setzt derzeit nur sehr wenige Prozesskontrollen ein. Die Stadt hat bisher auch noch keine schriftlichen Verfahrensstandards hierzu entwickelt.	E8	Die Stadt Leichlingen sollte Verfahrensstandards sowohl für die prozessintegrierten als auch prozessunabhängigen Kontrollen erarbeiten. Um die Einhaltung dieser Standards zu überprüfen sollten sie diese regelmäßig durchführen und die Ergebnisse schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Leichlingen

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 Nachhaltigkeitshaushalt⁶. 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 Leichlingen** hat bereits 2017 ein Leitbild für die strategische Stadtentwicklung verabschiedet. Das Leitbild soll für alle Bereiche der Stadt-, Sozial- und Wirtschaftsentwicklung sowie für das Leben und Miteinander in der Stadt eine strategische Orientierung für zukünftiges Handeln aufzeigen. Es werden grundsätzliche Ziele, jedoch keine konkreten Maßnahmen, über einen Zeitraum von 20 Jahren für die definierten Zukunftsperspektiven festgelegt. Diese teilen sich auf die folgenden Themenbereiche auf:

- Wohnen (nachhaltiges Wohnen),
- Wirtschaft und Versorgung,

⁶ vgl. KGSt B 02/2024 – Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und Bertelsmann Stiftung 27.11.2018 - Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, LAG21

- Energie (klimagerechte Stadt),
- Mobilität,
- Bildung,
- Freizeit und Tourismus,
- Image, Identität und innerer Zusammenhalt und
- Stadtinterne Kommunikation und Bürgerbeteiligung.

Mit den genannten Themen nimmt die Stadt Leichlingen bereits wichtige Nachhaltigkeitsziele einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie in den Fokus ihres Handelns.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

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

Im Rahmen von Entscheidungen beispielsweise bei der Haushaltsplanung sowie deren Beratungen werden die im Leitbild genannten grundsätzlichen Zielsetzungen der **Stadt Leichlingen** auch mitberücksichtigt. Im Rahmen von Beschlussvorlagen werden bei jeder politischen Entscheidung Nachhaltigkeitsaspekte geprüft und mit beschlossen. Sie prüft dabei die Auswirkungen von Beschlüssen auf verschiedene Faktoren wie Co2-Ausstoß, Ressourcenverbrauch oder Artenvielfalt und stellt diese in der jeweiligen Berichtsvorlage dar. Darüber hinaus wird bei jeder Beschlussvorlage die Einhaltung der genannten Leitbildkriterien geprüft und mitbeschlossen.

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.

Über einen Nachhaltigkeitsbericht verfügt die **Stadt Leichlingen** noch nicht. Allerdings berichtet sie in den jeweiligen Fachausschüssen zu konkreten Projekten und Maßnahmen, in denen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt sind.

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 nrwkommunal⁷ 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 stellt⁸, erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁹ 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 Leichlingen 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

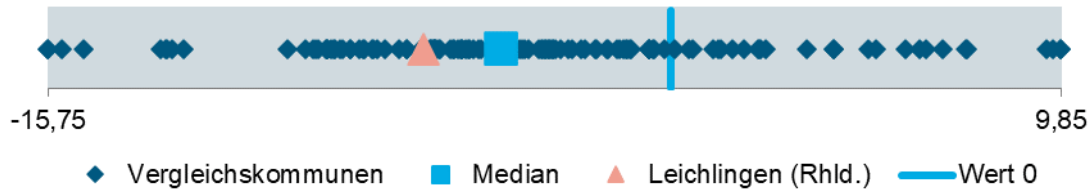
Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

⁷ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

⁸ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf>

⁹ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

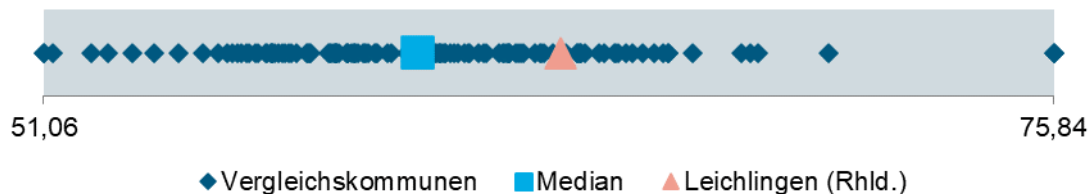
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Von 2012 bis 2024 sind die Einwohnerzahlen in der **Stadt Leichlingen** von 27.400 auf 27.934¹⁰ gestiegen. Diese Entwicklung setzt sich bis 2050 nicht weiter fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt einen deutlich negativen Trend. Die Bevölkerung wird danach um 6,26 Prozent bis 2050 sinken. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Kommunen zeigt einen ähnlichen Trend. Die Prognose geht von einer Bevölkerungsentwicklung von -4,30 Prozent bis 2050 aus. Es gibt in diesem Vergleich auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten.

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

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

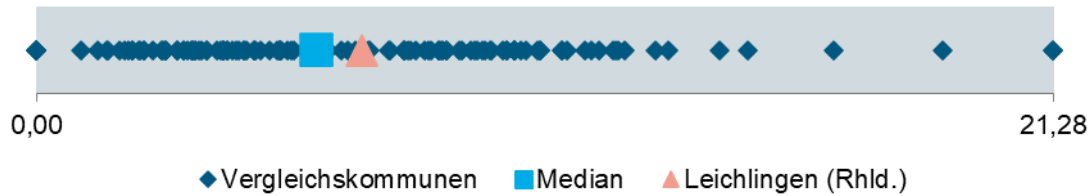


In **Leichlingen** sind 63,73 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient ist gegenüber 2012 aufgrund der demografischen Entwicklung angestiegen. 2012 lag der Wert noch bei 58,93 Prozent. Interkommunal positioniert sich die Stadt über dem Median. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist demnach niedriger als in den Vergleichsstädten.

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.

¹⁰ Einwohnerzahlen 2012 bis 2022 auf Basis Zensus 2011 und ab 2023 auf Basis Zensus 2022

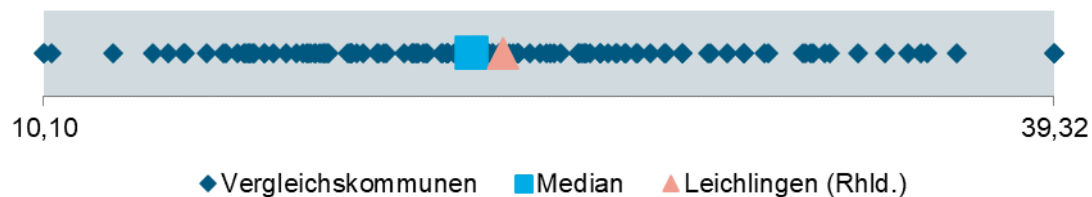
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt im Jahr 2024 bei 6,82 Prozent. Die **Stadt Leichlingen** liegt damit etwas über dem interkommunalen Median. Im Jahr 2012 lag der Wert noch bei 4,75 Prozent und ist somit etwas gestiegen.

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

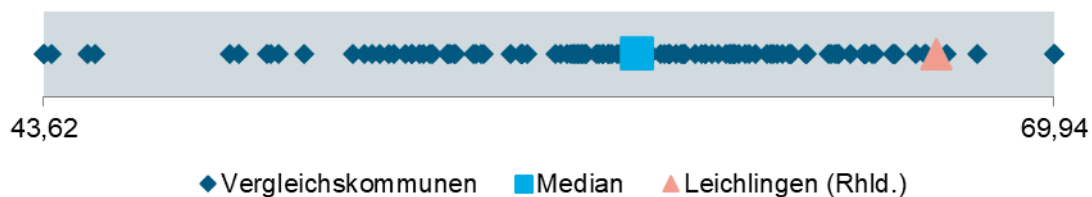
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Leichlingen** bei 23,38 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 bei 18,64 Prozent und ist damit angestiegen. Aussagen zur Höhe der Kosten für die Tagesbetreuung für Kinder befinden sich im 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.

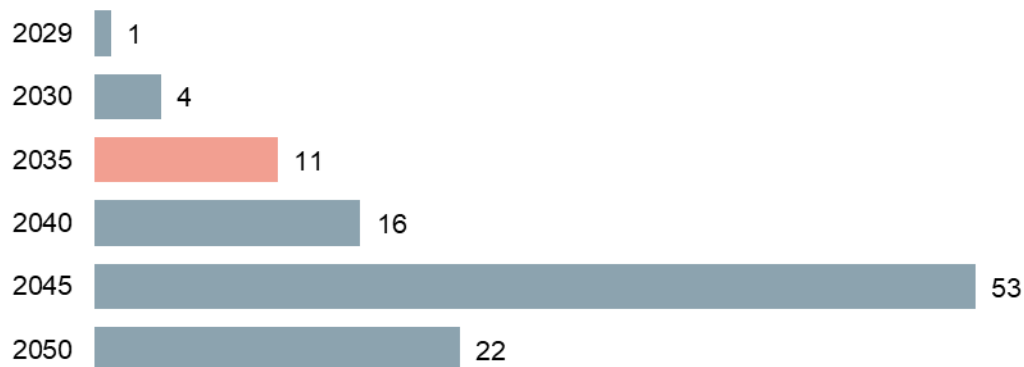
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag 2025 bei 66,87 Prozent. Damit liegt **Leichlingen** über dem dritten Viertelwert. Der Median liegt bei 59,08 Prozent. Nähere Informationen zu den politischen Gremien der Stadt Leichlingen stellen wir im Teilbericht 3. Gremienarbeit dar.

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

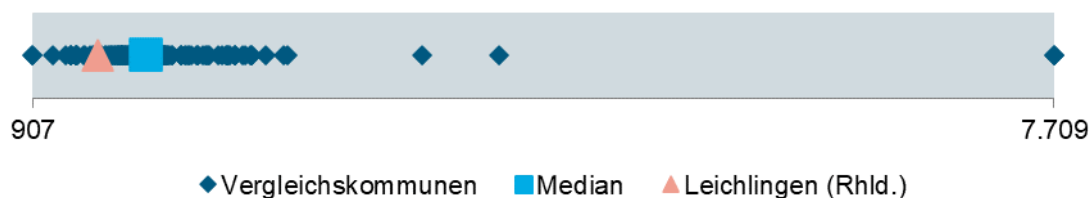
Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Wie wenige der mittleren kreisangehörigen Kommunen strebt die **Stadt Leichlingen** die Treibhausgasneutralität schon bis 2035 an. Damit orientiert sich die Stadt an den von der Landesregierung festgelegten Klimaschutzzielen. Der Vergleich zeigt aber auch Städte, die diese Ziele erst deutlich später erreichen wollen.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in **Leichlingen** seit 2012 von 898 Euro auf 1.341 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner gestiegen. Damit liegt die Stadt unter dem bei 1.667 Euro liegenden Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1. Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Leichlingen 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 21¹¹. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

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

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

Themenbereich / Indikator	Leichlingen 2012	Leichlingen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-6,26	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	58,93*	63,73	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	20,52*	18,82	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	6,01*	9,10	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	4,75	6,82	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	40,37	45,45	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	18,64*	23,38	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	93,58*	97,50	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	66,87	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	86,84	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025

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	Leich- lingen 2012	Leich- lingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	71,13	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW* in qm	374*	393	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	0,88	0,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW*	12,41*	3,94	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	2035	2029	2045	2045	2045	2050	124	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	8,31	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW*	-20,42*	-23,41	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW*)	591*	651	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrs- unfälle seit dem Vorjahr in Prozent	15,84	11,11	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024

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

¹⁷ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Leich- lingen 2012	Leich- lingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs- jahr
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW* in Euro	898*	1.341	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	4,90*	7,00	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	240*	279	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	56,42*	65,95	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	9.726	11.326	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW*	6,90*	6,66	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	7,28	6,57	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 E	13,50*	12,89	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

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

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

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

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

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

Haushaltssituation

Die Stadt Leichlingen ist ab dem Haushaltsjahr 2025 nicht mehr uneingeschränkt handlungsfähig. Trotz des noch vorhandenen hohen Eigenkapitals wird planmäßig die gesamte Ausgleichsrücklage verbraucht. Die Allgemeine Rücklage wird ebenfalls in Anspruch genommen und reduziert sich auf 123 Mio. Euro. Damit ist der Haushaltsplan 2025 genehmigungspflichtig. In den Planjahren bis 2028 vermindert sich die Allgemeine Rücklage weiter auf 114 Mio. Euro.

Die positiven Jahresabschlüsse 2020 bis 2022 konnte die Stadt Leichlingen nur mithilfe außerordentlicher Erträge nach dem NKF-CUIG²⁰ darstellen. Diese haben die Jahresergebnisse von 2020 bis 2022 insgesamt um 5,5 Mio. Euro verbessert. Die Stadt plant, diese im Jahr 2026 erfolgsneutral mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Die negativen Jahresabschlüsse 2023 und 2024 schmälern das Eigenkapital auf 131 Mio. Euro. Interkommunal verglichen hat Leichlingen noch ein sehr hohes Eigenkapital. Allerdings setzt sich der negative Trend mit dem Haushaltsplan ab 2025 fort.

Die Gesamtverbindlichkeiten Konzern sind in Leichlingen unterdurchschnittlich niedrig. Bis 2028 wird die Stadt Kredite vor allem zur Liquiditätssicherung aufnehmen müssen.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Leichlingen verabschiedete bereits 2017 ein Leitbild für eine strategische Stadtentwicklung. Daraus bildet sie fachbezogene Ziele und Kennzahlen im Haushalt ab. Allerdings hat sie bisher keinen Nachhaltigkeitshaushalt und keine Nachhaltigkeitsstrategie integriert.

Bisher lässt die Stadt Leichlingen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei größeren Investitionsvorhaben durch Externe erstellen. Sie hat keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Eigene Berechnungen zu Kosten und Nutzen führt sie nicht durch. Nach der Festlegung von Wertgrenzen sollte die Stadt durchgeführte Wirtschaftlichkeitsvergleiche standardisiert und nachvollziehbar

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

dokumentieren. Weiter sollte sie Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen festlegen und den Fachbereichen Arbeitshilfen zur Verfügung stellen.

Das Kredit- und Anlagemanagement ist in Leichlingen teilweise in verbindlichen Dienstanweisungen geregelt. Für Investitionskredite gibt es keine schriftlichen Regelungen. Die Zuständigkeit, das Verfahren und die Verwaltung von Liquiditätskrediten sind schriftlich in einer Dienstanweisung fixiert. Die Stadt sollte verbindliche Regelungen zum Kreditmanagement für Investitions- und Liquiditätskredite treffen. Zum Stand der Investitions- und Liquiditätskredite sowie zum Stand der Schulden berichtet sie regelmäßig in dem zuständigen Gremium.

Zum Anlagemanagement existieren in geringem Umfang Regelungen in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung. Festgeschrieben ist dort – soweit möglich und wirtschaftlich – die sichere und Ertrag bringende Anlage von Kassenbeständen. Hierzu sollte die Stadt Leichlingen verbindlich Regelungen zum Verfahren, Form und Zuständigkeit bei der Anlage von Kassenbeständen beschließen.

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 Leichlingen. 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 2023 sowie des aufgestellten Jahresabschlusses 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Durch die geplanten Jahresdefizite ab 2025 wird die Ausgleichsrücklage der Stadt Leichlingen vollständig aufgebraucht und die Haushaltsplanung genehmigungspflichtig. Sie unterliegt damit aktuell aufsichtsrechtlichen Maßnahmen.

Haushaltsstatus Leichlingen 2019 bis 2025

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

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

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

Jahresergebnisse und Rücklagen Leichlingen 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	-2.772	-5.981	-3.716	-3.010	-2.518
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	3.441	0,00	0,00	0,00	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	125.877	123.337	119.621	116.611	114.093
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	-2.772	-3.441	0,00	0,00	0,00

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	-2.540	-3.716	-3.010	-2.518
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung	2,02	3,01	2,52	2,16
Fehlbetragsquote in Prozent	2,10	4,63	3,01	2,52	2,16

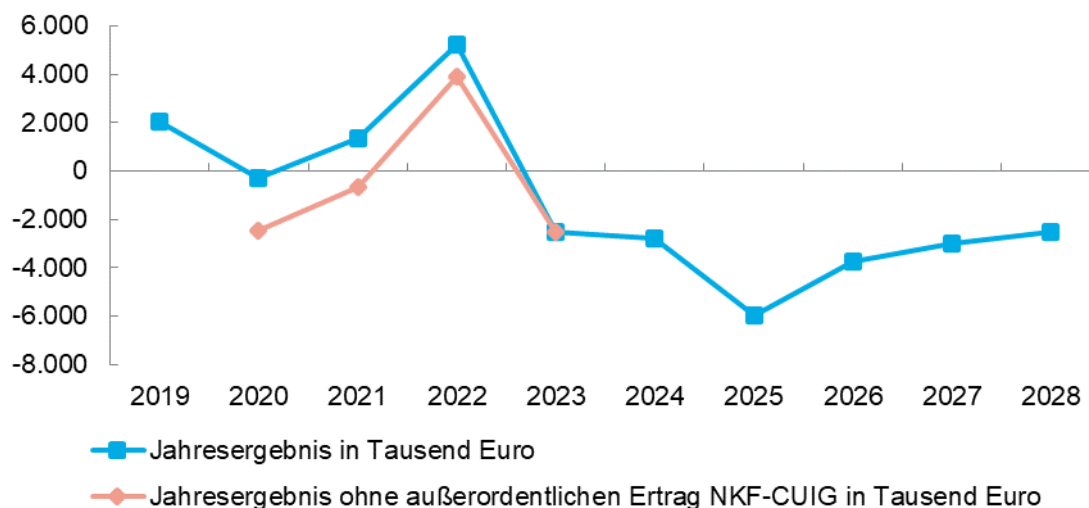
2024: IST, ab 2025: PLAN

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

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- ➔ Während die Stadt Leichlingen in den Jahren 2019 und 2022 bessere Jahresergebnisse erzielt als die meisten anderen Städte, sind ihre Defizite in den Jahren 2020 und 2023 schlechter als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Im Gegensatz zu vielen anderen Städten hat Leichlingen 2023 keine außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG zu verzeichnen.
- ➔ Die Stadt Leichlingen plant in den Jahren 2025 bis 2028 mit keiner nachhaltigen Verbesserung der Haushaltssituation gegenüber den letzten Jahresergebnissen. Das Jahr 2025 verschlechtert sich dabei deutlich mit einem Tiefpunkt von -5,9 Mio. Euro. In den Folgejahren rechnet die Stadt bis 2028 mit sinkenden Defiziten von -3,7 bis -2,5 Mio. Euro.

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



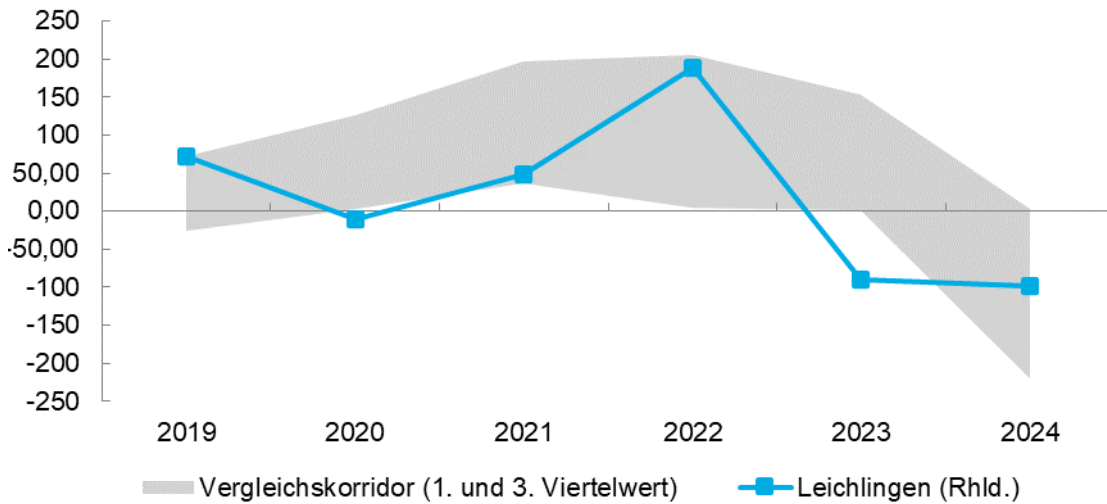
*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

**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 Leichlingen wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

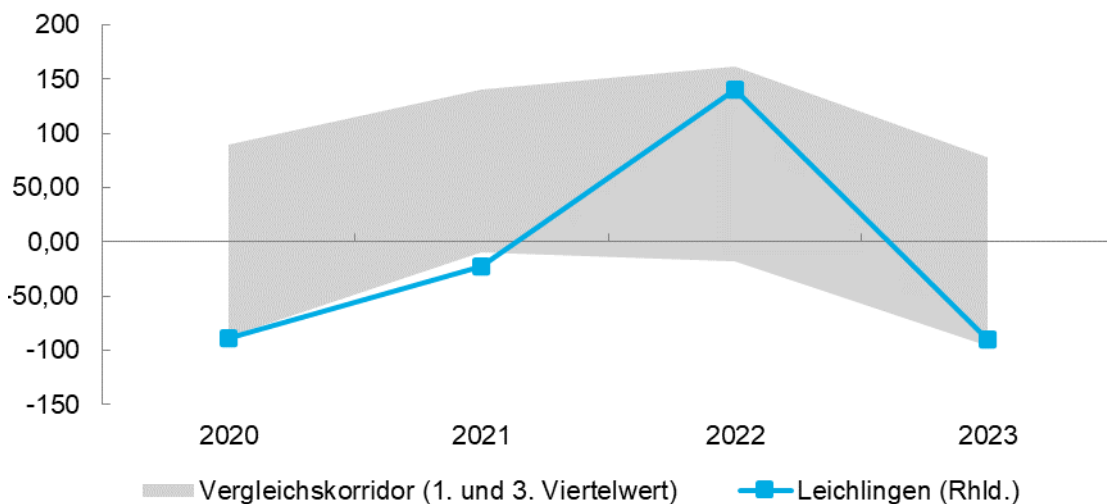


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Leichlingen in von Hundert 2024

Steuerart	Leichlingen	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	230	320	298	395	259
Grundsteuer B	750	621	717	639	501
Gewerbsteuer	445	436	466	475	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Leichlingen hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. 2025 hat sie folgende Hebesätze gewählt: Für die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe (Grundsteuer A) einen Hebesatz von 445 v. H., für Grundstücke (Grundsteuer B) 625 v. H. Den Hebesatz für die Gewerbsteuer lässt sie unverändert bei 445 v. H. Der Hebesatz der Grundsteuer B liegt damit unter dem aufkommensneutralen Hebesatz. Die Stadt riskiert dadurch Ertragsausfälle.

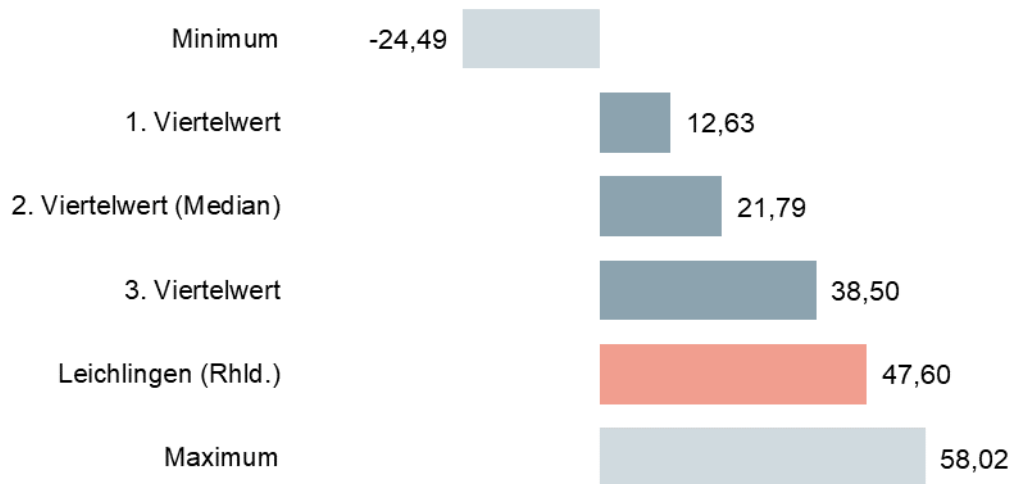
Die aufkommensneutralen Hebesätze betragen 364 v. H. für die Grundsteuer A und 700 v. H. für die Grundsteuer B.

1.4.3 Eigenkapital

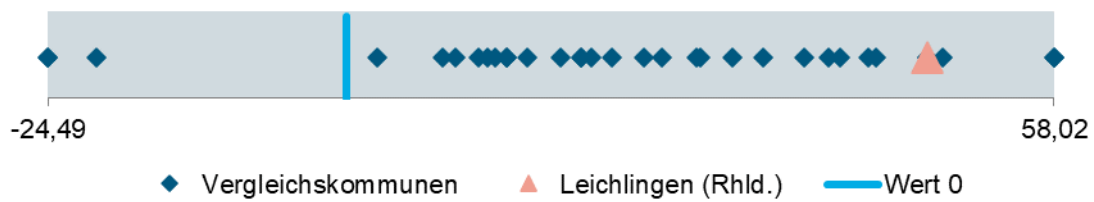
- Im interkommunalen Vergleich 2024 gehört die Stadt Leichlingen zu den Städten mit dem höchsten Eigenkapital bezogen auf die Bilanzsumme. Insgesamt haben sich die Jahresergebnisse 2019 bis 2024 trotz der negativen Jahresergebnisse 2023 und 2024 eigenkapitalerhöhend ausgewirkt. Das Eigenkapital ist in diesem Zeitraum um knapp 2,2 Mio. Euro auf 131 Mio. Euro angestiegen.
- 2025 setzt sich der bereits im Jahr 2023 eingesetzte negative Trend fort. Auch in den Folgejahren bis 2028 sinkt das Eigenkapital durch die geplanten negativen Jahresergebnisse um 15,2 Mio. Euro auf rund 116 Mio. Euro.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	46,52	-27,02	9,39	20,05	37,53	56,27	31
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	59,06	-5,40	37,13	47,33	58,72	81,22	31
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	58,22	-7,54	33,97	47,01	57,79	81,11	31
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	123	0,00	128	397	968	2.754	31

1.4.4 Verbindlichkeiten

- ➔ Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns Stadt Leichlingen sind vergleichsweise gering. Ein Anteil von rund 56 Prozent der Verbindlichkeiten ist dabei auf die Mehrheitsbeteiligungen der Stadt zurückzuführen. Die Kreditverbindlichkeiten des Kernhaushaltes betragen 37,3 Mio. Euro. Es handelt sich überwiegend um Investitionskredite. Rund 20 Prozent der Kredite stammen aus dem Förderprogramm „Gute Schule 2020“.
- ➔ Die Stadt Leichlingen kann bis 2028 ihre Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit nicht mehr durch ausreichend Einzahlungen decken. Dementsprechend kann sie auch die Tilgung nicht aus eigenen Mitteln erwirtschaften. Der zusätzliche Liquiditätsbedarf beläuft sich auf 10,4 Mio. Euro, den die Stadt über neue Liquiditätskredite decken muss. Sie plant ebenfalls neue Investitionskredite aufzunehmen. Hier beläuft sich der Bedarf bis 2028 auf rund 1,6 Mio. Euro.

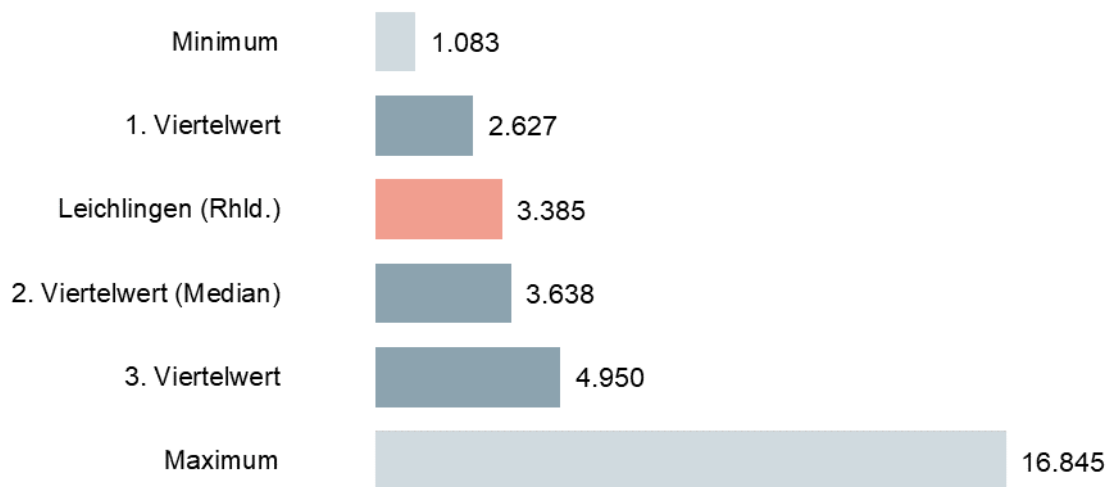
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Leichlingen mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

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.

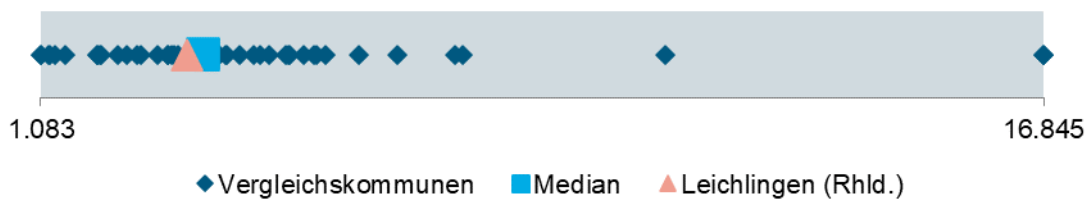
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023²¹



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



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

²¹ Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen nicht ausreichend Vergleichswerte für das Jahr 2024 vor. Daher wurde der interkommunale Vergleich auf Basis des Jahres 2023 erstellt.

Salden der Finanzplanung Leichlingen in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-2.105	-1.285	-557	-54
Saldo aus Investitionstätigkeit	-3.413	-1.775	754	2.845
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-5.518	-3.060	197	2.791
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	10.485	1.407	357	-1.482
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	4.967	-1.653	554	1.309

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,
- Soziales,
- Hilfe zur Erziehung,

- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

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

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Leichlingen 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 Leichlingen hat bisher noch keinen Nachhaltigkeitshaushalt etabliert. Eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie existiert ebenfalls nicht. Allerdings hat der Rat der Stadt im Jahr 2017 ein Leitbild für die strategische Stadtentwicklung beschlossen, dass ebenfalls die Bereiche Energie und Klimaschutz berücksichtigt.

Bisher hat die **Stadt Leichlingen** weder einen Nachhaltigkeitshaushalt noch eine Nachhaltigkeitsstrategie aufgestellt. Bereits im Jahr 2017 hat der Rat der Stadt ein Leitbild für die strategische Stadtentwicklung verabschiedet. Dieses Leitbild definiert acht Zukunftsperspektiven, die in ihrer Gesamtheit den Rahmen für die Sicherung und den Ausbau der Lebensqualität darstellen. Nähere Ausführungen zum Thema Nachhaltigkeitsstrategie finden sich im Vorbericht, Kapitel 0.2.3.

Die Stadt Leichlingen bildet in ihrem Haushaltsplan allgemeine Ziele und Kennzahlen ab. In bestimmten Produkten werden auch fachbezogene Ziele und Kennzahlen zur Nachhaltigkeit abgebildet und in den Haushaltsberatungen fortgeschrieben. Diese Ziele und Kennzahlen ergeben sich zum Teil aus den allgemeinen Zielsetzungen aus dem Leitbild für die strategische Entwicklung der Stadt. Aus diesen definiert die Stadt auch konkrete Maßnahmen, die aufgrund der aktuellen Haushaltssituation allerdings nicht vollumfänglich mit finanziellen Ressourcen im Haushaltsplan hinterlegt werden können. Prioritätenlisten mit Maßnahmen zur Erreichung der definierten Ziele liegen nach Aussage der Stadt teilweise in den Fachämtern vor. Den zur Erreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand benötigten Finanzmittelbedarf bildet die Haushaltsplanung beispielsweise nicht ab, er wird jedoch bei Maßnahmen im Gebäudebestand immer mitberücksichtigt.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

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

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

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die

Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen führt bisher unregelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Sie hat zudem keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt. Es existieren noch keine Standards für die Durchführung und Dokumentation von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.

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

Die **Stadt Leichlingen** hat bisher keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Derzeit trifft sie Entscheidungen im Einzelfall und vor allem bei größeren Investitionsmaßnahmen im Rahmen des Ermessensspielraums. Um künftig eine einheitliche und verbindliche Vorgehensweise zu gewährleisten, sollte die Stadt entsprechende Regelungen erarbeiten und verbindlich festlegen.

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

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

→ **Empfehlung**

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

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

Nach Angaben der Stadt werden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei kostenintensiven Bauvorhaben durch Projekt- bzw. Planungsbüros erstellt. Darüber hinaus wurden bei allen weiteren kostenintensiven Beschaffungsmaßnahmen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch den Fachbereich Finanzen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Fachämtern erstellt. Betroffen hiervon sind vor allem die Fachbereiche des Bauhofs, der Gebäudewirtschaft und der Feuerwehr. Verschiedene Wirtschaftlichkeitsberechnungen hierzu konnte die Stadt bis zum Ende der Prüfung allerdings nicht vorlegen. Eine Nachbetrachtung abgeschlossener Maßnahmen aus Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit entsprechender Erfolgskontrolle erfolgt mit Hinweis auf die personellen Kapazitäten nicht.

Mit der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen soll sichergestellt werden, dass Finanzmittel effektiv und effizient eingesetzt werden, um kommunale Leistungen möglichst wirksam, langfristig und nachhaltig zu erbringen. Dabei sind gerade nicht nur unmittelbare Kosten, sondern auch langfristige Auswirkungen, in Form von Folgekosten, zu berücksichtigen.

Sofern Wirtschaftlichkeitsvergleiche durchgeführt werden, sind diese nicht immer standardisierter Bestandteil von Beschlussvorlagen, sondern werden bei Bedarf der Vorlage beigelegt. Kostenberechnungen, insbesondere die Darstellung von Folgekosten, werden bislang nicht in Vorlagen einbezogen. Eine standardisierte Dokumentation – von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung – verbessert die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen und -vorschlägen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte durchgeführte Wirtschaftlichkeitsvergleiche standardisiert und nachvollziehbar dokumentieren.

Neben der Dokumentation sollten für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einheitliche Standards festgelegt sein. Mit solchen Standards und einheitlichen Berechnungsgrundlagen könnte die Stadt Leichlingen auch bei kleineren und dezentralen Entscheidungen von vorhandener Expertise profitieren. Über eine Dienstanweisung oder Richtlinie könnten Mindestanforderungen und ggf. Arbeitshilfen für weniger routinierte Fachbereiche bereitgestellt werden, um eine eigenverantwortliche Investitions- und Beschaffungspraxis zu unterstützen. Eine standardisierte Dokumentation - von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung - verbessert die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen und -vorschlägen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

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

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Regelungen zum Prozess und standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,

- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen,
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

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

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

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

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

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

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

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat Regelungen für Liquiditätskredite in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgehalten. Regelungen für Investitionskredite sind bisher nicht schriftlich fixiert.

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

In der Dienstanweisung der Finanzbuchhaltung der Stadt Leichlingen sind die Zuständigkeiten, Verfahren und Verwaltung von Liquiditätskrediten geregelt. Ziel ist eine wirtschaftliche Organisation der Liquiditätsplanung und Durchführung. Die Stadt holt vor der Aufnahme von Krediten Angebote von verschiedenen Kreditgebern ein.

Regelungen zur Zulässigkeit von Derivaten oder Krediten in fremder Währung wurden bisher nicht getroffen. Zur Zinssicherung vorhandener Kommunaldarlehen hat die Stadt Leichlingen Derivatgeschäfte abgeschlossen. Kredite in fremder Währung gibt es nicht.

Ein Berichtswesen zum Kreditmanagement hat die Stadt bereits etabliert. Sie unterrichtet unterjährig mehrfach im Haupt- und Finanzausschuss zur Höhe der Investitions- und Liquiditätskredite und Verschuldungssituation.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die Vorgaben für ihr Kreditmanagement ergänzen. Eine Dienstanweisung für Liquiditäts- und Investitionskredite wäre hilfreich.

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Leichlingen verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Radevormwald Prioritäten festlegen.
- Die Stadt Leichlingen sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter **Finanzierungsinstrumente** treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt Leichlingen bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.
- Zum **Verfahren** der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.

- Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Radevormwald regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
- Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Die Stadt Leichlingen kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Leichlingen in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.²² Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²³

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Leichlingen hat überwiegend langfristige Investitionskredite und kurzfristige Liquiditätskredite. Es existiert ein unterjähriges Berichtswesen zum Kreditportfolio. Berichte dazu erfolgen an den Haupt- und Finanzausschuss.

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 Leichlingen zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	33.514
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	3.791

²² Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

²³ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022.

Grund- und Kennzahlen	2023
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	k. A.
Anzahl Derivate	1
Anzahl der Kreditverträge	21
Anzahl der Kreditgeber	8

Im Jahr 2024 hat die Stadt Leichlingen einen neuen Investitionskredit in Höhe von 18 Mio. Euro und einen neuen Liquiditätskredit in Höhe von 3 Mio. Euro bilanziert. Diese verteilen sich auf zwei Banken. Das Verhältnis von Kreditverträgen zu Kreditgebern ist eher unausgeglichen. Die Stadt holt vor der Aufnahme von Krediten mehrere Angebote bei verschiedenen Kreditgebern ein.

Zum 31. Dezember 2024 belaufen sich die Kreditverbindlichkeiten der Stadt Leichlingen auf 37,3 Mio. Euro. Sie werden planmäßig in den nächsten Jahren weiter steigen (vgl. Kapitel 1.4.4 „Verbindlichkeiten“). Die Liquiditätskredite und Investitionskredite sind jeweils zu ca. 20 Prozent aus dem Förderprogramm „Gute Schule 2020“.

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

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 4,55 Mio. Euro
- Mittelfristig (1–5 Jahre): ca. 5,40 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 27,35 Mio. Euro

Die überwiegenden Kredite sind langfristige Investitionskredite.

Der Zinsaufwand der Stadt Leichlingen steigt 2025 auf 1,27 Mio. Euro an. Sie plant weitere Neuaufnahmen von Krediten zur Liquiditätssicherung und Investitionstätigkeit. Im letzten Jahr der mittelfristigen Haushaltsplanung plant die Stadt mit einem Zinsaufwand in Höhe von 1,44 Mio. Euro.

Aufgrund der überwiegend langfristigen Investitionskredite ist die Stadt Leichlingen nicht sehr stark von der Entwicklung des allgemeinen Zinsniveaus betroffen. Soweit das Portfolio überwiegend langfristige zinsgebundene Darlehen enthält, wirkt sich das gestiegene Zinsniveau erst bei neuen Kreditaufnahmen oder einer Prolongation auslaufender Kredite aus. Weisen hingegen viele Kredite einen variablen Zinssatz auf oder laufen die Zinsbindungsfristen kürzer als die Dauer der Kapitalbereitstellung, können sich Zinsänderungen kurzfristig auswirken. In diesen Fällen verlagert sich das Zinsänderungsrisiko in zeitlicher Hinsicht nach vorne.

Die Stadt Leichlingen finanziert zum Stichtag 31. Dezember 2024 den überwiegenden Teil ihrer Investitionskredite langfristig. Für diese Kredite besteht kein unmittelbares Zinsänderungsrisiko. Die Kredite zur Liquiditätssicherung refinanziert die Stadt dagegen zum überwiegenden Teil im kurzfristigen Zeitraum. Von Zinsänderungen am Markt ist sie deshalb unmittelbar betroffen.

Das Kreditportfolio der Stadt Leichlingen beinhaltet auch ein Zinsderivat. Damit sichert sie ein bestehendes Darlehen gegen steigende Zinsen ab.

Berichtswesen

Die Stadt Leichlingen hat ein integriertes Berichtswesen zum Kreditmanagement. Berichte erfolgen mindestens ca. viermal im Jahr im Haupt- und Finanzausschuss. Inhalt der Berichte ist die Höhe der Investitions- und Liquiditätskredite sowie die Darstellung der Verschuldung.

Ein Berichtswesen zu dem Zinsderivat hat die Stadt in den Bericht über das Kreditmanagement integriert. Eine Risikokontrolle erfolgt ebenfalls in Zusammenhang mit den Kassenkrediten. Nach Aussage der Stadt hat sie jederzeit einen Überblick über das Zinsderivat und Risiken.

Durch die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen am Finanzmarkt erachtet die gpaNRW ein kennzahlengestütztes Controlling als sinnvoll. Risiken aus dem Kreditportfolio sowie aus der Entwicklung des Finanzmarktes sollten frühzeitig erkannt werden, damit entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden können.

Angepasst an die örtlichen Verhältnisse könnten Aussagen zur Marktentwicklung, Struktur und Parameter des Kreditportfolios sowie Kennzahlen zu Zinsbelastung und Zinsbindungsstruktur Teile des Berichtes zum Kreditwesen sein.

1.5.3.3 Anlagemanagement

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

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

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

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

Anlageportfolio Leichlingen zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	12.696
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.430
Ausleihungen	153

Die Stadt Leichlingen hält Wertpapiere am kommunalen Versorgungsrücklagenfonds (KVR-Fonds). Der KVR-Fonds beruht auf einer gesetzlichen Einzahlungsverpflichtung aus den Jahren

von 1999 bis 2014 zur teilweisen Deckung von entstehenden Pensionslasten. Bestandsveränderungen im Jahr 2024 sind zurückzuführen auf das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz und der darin enthaltenen Regelung der Versorgungslastenteilung bei landesinternen Dienstherrenwechseln.

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hat bisher keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement erlassen.

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

Die Stadt Leichlingen hat in ihrer Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgelegt, dass Kassenbestände - soweit möglich und wirtschaftlich - sicher und Ertrag bringend anzulegen sind. Einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt bisher nicht in einer Dienstanweisung oder Richtlinie definiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zum Verfahren, Form und Zuständigkeit bei der Anlage von Geldbeständen treffen.

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzierungsgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Radevormwald verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind und das Risiko eines Totalverlustes soweit wie möglich auszuschließen.
 - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Radevormwald kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivatem oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise Emittenten.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.

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

Die Stadt Leichlingen kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement unter Umständen sinnvoll ergänzen. Die gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Die bereits in Kapitel 1.4.5.1 „Kreditmanagement“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement, welche die Stadt Leichlingen in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Leichlingen führt bisher unregelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen durch. Sie hat zudem keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt. Es existieren noch keine Standards für die Durchführung und Dokumentation von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.	46	E1.1	Die Stadt Leichlingen sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	46
			E1.2	Die Stadt Leichlingen sollte durchgeführte Wirtschaftlichkeitsvergleiche standardisiert und nachvollziehbar dokumentieren.	47
			E1.3	Die Stadt Leichlingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	47
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Leichlingen hat Regelungen für Liquiditätskredite in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgehalten. Regelungen für Investitionskredite sind bisher nicht schriftlich fixiert.	49	E2	Die Stadt Leichlingen sollte die Vorgaben für ihr Kreditmanagement ergänzen. Eine Dienstanweisung für Liquiditäts- und Investitionskredite wäre hilfreich.	49
F3	Die Stadt Leichlingen hat bisher keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen zum Anlagemanagement erlassen.	53	E3	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zum Verfahren, Form und Zuständigkeit bei der Anlage von Geldbeständen treffen.	53

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	2.031	-278	1.360	5.232	-2.507	-2.772	-5.981	-3.716	-3.010	-2.518
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	-2.480	-644	3.900	-2.507	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2024

Jahr	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	72,47	-288	-25,55	28,74	71,48	606	52
2020	-9,94	-1.675	2,65	42,25	126	400	63
2021	48,76	-202	36,49	99,32	196	689	63
2022	188	-959	3,66	116	205	2.106	62
2023	-90,26	-799	0,42	90,38	152	668	59
2024	-99,25	-1.894	-219	-95,40	2,87	298	32

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

Jahr	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-88,58	-1.675	-87,51	4,45	89,81	400	62
2021	-23,11	-225	-9,58	49,50	140	574	63
2022	140	-1.014	-17,81	70,44	162	1.225	62
2023	-90,26	-799	-95,66	11,02	78,09	365	58

Tabelle 5: Eigenkapital Leichlingen in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	128.847	128.562	130.129	136.428	133.831	131.005
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	128.847	128.562	130.129	136.428	133.831	131.005
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	2.202	2.004	1.332	0	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	128.847	126.360	125.922	130.890	128.293	125.467
Sonderposten für Zuwendungen	25.191	26.177	25.714	26.331	28.205	27.381
Sonderposten für Beiträge	4.823	4.676	4.603	4.453	4.307	4.161
Eigenkapital 2	158.861	159.414	160.445	167.212	166.344	162.547
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	158.861	157.212	156.239	161.674	160.806	157.009
Bilanzsumme	214.771	216.374	223.262	231.900	253.584	275.239

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Leichlingen in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	43.064
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1.799
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	52.756
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	94.021

*Leichlinger Bäderbetriebs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, Stadtwerke Leichlingen GmbH, Städtischer Abwasserbetrieb, Wasserversorgungsverband Rhein-Wupper, Rheinisch-Bergische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH.

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen 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.

Durch den Cyberangriff auf den kommunalen Dienstleister (SIT) konnte bei der Stadt Leichlingen insbesondere in den Aufgabenfeldern Zahlungsabwicklung und Vollstreckung für mehrere Monate nur eingeschränkt gearbeitet werden.

Für die überörtliche Prüfung der Stadt bedeutet dies, dass die für die Jahre 2023 und 2024 gebildeten Kennzahlen nur eingeschränkt aussagekräftig sind. Die gpaNRW hat bei der Analyse entsprechender Kennzahlen diese Sondersituation berücksichtigt und weist an entsprechender Stelle im nachfolgenden Bericht darauf hin.

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Leichlingen ist in der Zahlungsabwicklung solide aufgestellt, zeigt vereinzelt jedoch noch Optimierungspotenzial. Sowohl der Personaleinsatz als auch die Aufwendungen je Einzahlung stellen sich im Jahr 2024 interkommunal unauffällig dar. Zwischen 2020 und 2023 liegen beide Werte über dem Durchschnitt. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert. Sie ist bestrebt, den Automatisierungsgrad weiter zu erhöhen.

Vorteilhaft auf den Ressourceneinsatz wirkt sich aus, dass Leichlingen die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift bereits nutzt und das Verfahren aktiv bewirbt. Um die Zahlungsabwicklung weiter zu entlasten, sollte die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen weiter reduziert werden. Hierzu sollte die Stadt konsequent auf rechtzeitige Sollstellungen hinwirken.

Die Prozesse im Umgang mit Forderungen hat die Stadt Leichlingen gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt sie eine im interkommunalen Vergleich über dem Durchschnitt liegende Erfolgsquote. Sie bietet bereits E-Payment an. Der schrittweise Ausbau des E-Payment-Angebots sollte weiterverfolgt und durch klare schriftliche Vorgaben ergänzt werden.

Vollstreckung

Die Stadt Leichlingen nimmt im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) auch die Vollstreckung für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal wahr. Bei der Abwicklung von Vollstreckungsforderungen wickelt sie mehr fremde als eigene Forderungen ab. Eigene Vollstreckungsforderungen wickelt sie zu rund 90 Prozent erfolgreich ab. Die entstehenden Aufwendungen für abgewickelte Vollstreckungsforderungen sind in ihrer Höhe auffällig hoch. Die Vollstreckung im Rahmen der IKZ ist bei der Anzahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen unwirtschaftlich für die Stadt Leichlingen.

Die Fallzahlen der neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen jeweils unter dem Median. Die Vollstreckungsforderungen der IKZ sind dabei deutlich höher als die eigenen Vollstreckungsforderungen. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen ist in Leichlingen vergleichsweise sehr hoch. Diesen sollte die Stadt nachhaltig reduzieren.

Die Vermögensauskunft nutzt die Stadt Leichlingen bisher rein informativ. Grundsätzlich besteht Interesse an der eigenständigen Durchführung der Abnahme der Vermögensauskunft.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes²⁴. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

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

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

2.4 Zahlungsabwicklung

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen konnte ihre Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung zuletzt deutlich reduzieren. Die Stadt nutzt bereits teilautomatisierte Buchungsverfahren für Einzahlungen. Dennoch entsteht erheblicher Mehraufwand aufgrund fehlender Sollstellungen.

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.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte darauf achten Sollstellungen rechtzeitig zu erfassen.

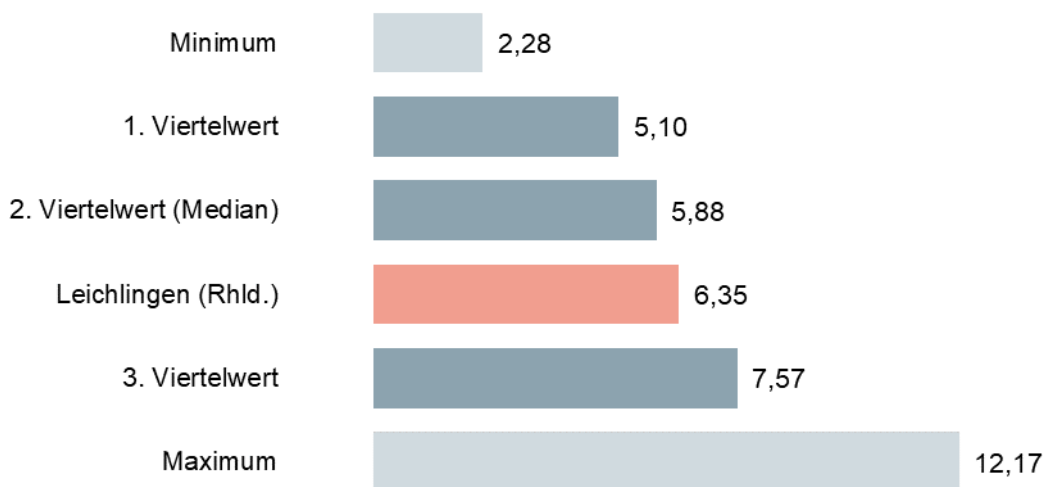
2.4.1 Aufwendungen

Die Stadt Leichlingen setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,22 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,2 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

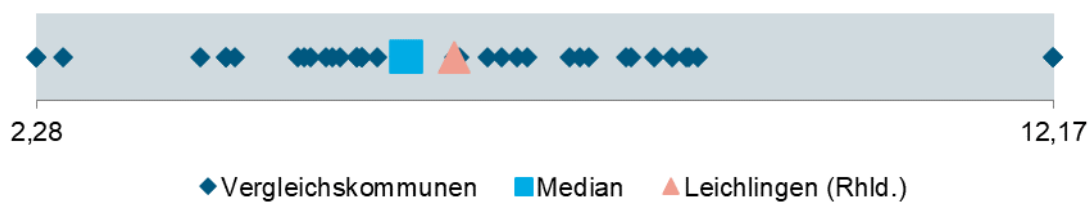
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 192.578 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 6,35 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Leichlingen damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung sind in Leichlingen im Jahr 2024 interkommunal verglichen nahe dem Durchschnitt. In den Vorjahren von 2020 bis 2023 lag die Stadt mit den Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung über dem Wert von 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Beeinflusst wird die Kennzahl durch die Aufwendungen für Personal und die Anzahl der Einzahlungen. Auf die Einzahlungen wird im folgenden Kapitel 2.4.2 „Einzahlungen“ näher eingegangen. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte für Sachbearbeitung und Overhead inklusive Geschäftskosten (mit IT) und Raumkosten zu Grunde gelegt.

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 Leichlingen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	28.246	31.308	32.347	30.107	30.308
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	85,00	2.242	2.570	2.410	3.273
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	56.117	58.336	54.237	41.235	77.597

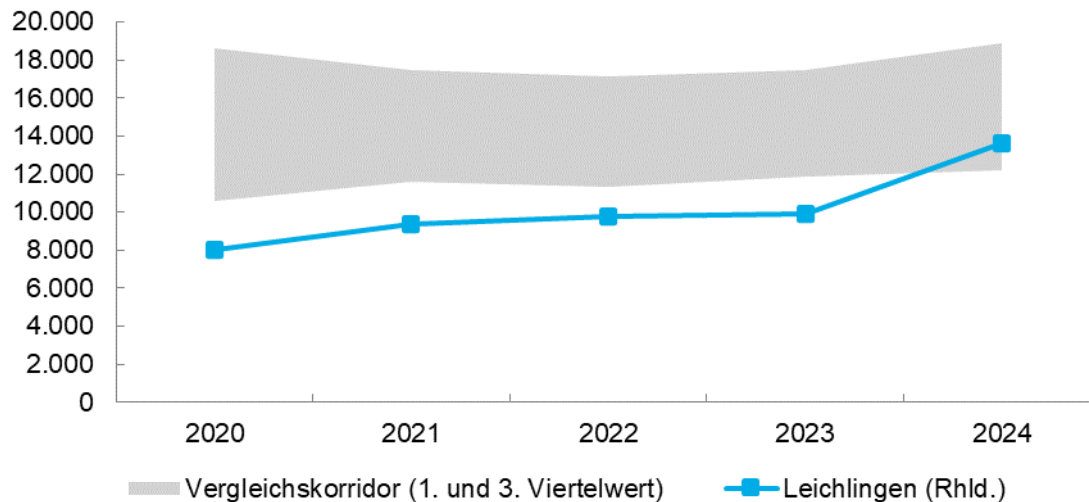
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

In der Stadt Leichlingen sind die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten seit 2021 auf einem annähernd gleichen Niveau. Mehr Einzahlungen ergeben sich ab 2021 durch eine Umstellung der Verbuchung von Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten. Bis Ende 2020 wurden über das Fachverfahren Sammelbeträge gebucht, durch die Umstellung werden seit 2021 die Forderungen einzeln verbucht. Interkommunal verglichen liegen die Einzahlungen der Stadt je Einwohner am Median.

Zunächst ist die Entwicklung der Lastschriften in den Lastschriftläufen positiv zu sehen. Ab 2022 verringern sich die Lastschriften und brechen dann 2023 durch den Cyberangriff auf die SIT ein. Weitere Ausführung zu den Lastschriften erfolgt in dem folgenden Kapitel 2.4.2.1 „SEPA-Lastschrift“.

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

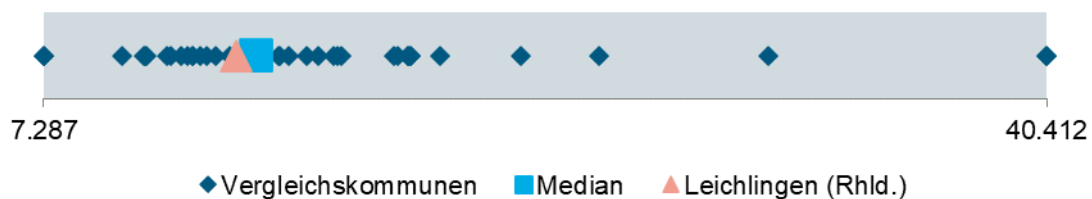
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



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

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

In den interkommunalen Vergleich sind 39 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Leichlingen wurden in den Jahren 2020 bis 2023 vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Der berechnete Wert ergibt sich aus einer unterdurchschnittlichen Zahl an Einzahlungen bei einer am Durchschnitt liegenden Anzahl von Stellen in der Zahlungsabwicklung. Im Jahr 2024 steigen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Grund hierfür sind 0,82 Vollzeit-Stellen weniger durch ein altersbedingtes Ausscheiden und eine stabil bleibende Anzahl an Einzahlungen. Die Nachbesetzung der 0,82 Vollzeit-Stellen erfolgte zum 01. Januar 2026.

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

Die Stadt Leichlingen nutzt für die Bearbeitung von Zahlungseingängen ein Verfahren zur automatisierten Bearbeitung elektronischer Kontoauszüge. Die jeweils aktuellen Umsatzdaten werden täglich aus dem verwendeten Bankprogramm in das kommunale Finanzverfahren importiert. Dort erfolgt eine automatisierte Zuordnung der Zahlungen.

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck generiert das System einen Buchungsvorschlag. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine automatische Übernahme der Buchung.

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

Weicht der überwiesene Betrag von dem im System vermerkten offenen Betrag ab, erfolgt ebenfalls eine manuelle Prüfung und Zuordnung. Bei Bedarf hält die Stadtkasse Rücksprache mit der zuständigen Organisationseinheit oder dem Vollstreckungsdienst.

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.

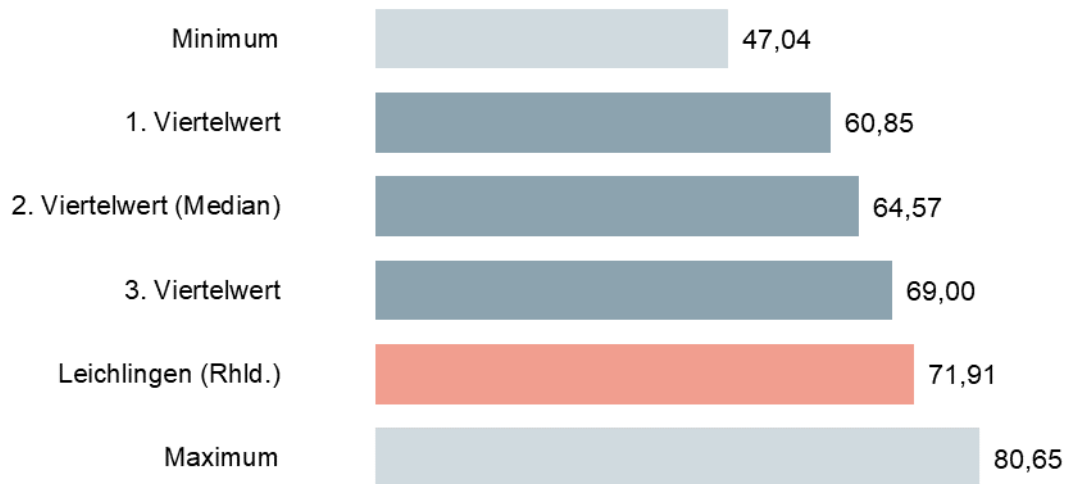
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Leichlingen nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen in 2024 aufgrund des Cyberangriffs deutlich höher als in anderen Jahren. Das Verfahren wird aktiv durch die Stadt beworben.

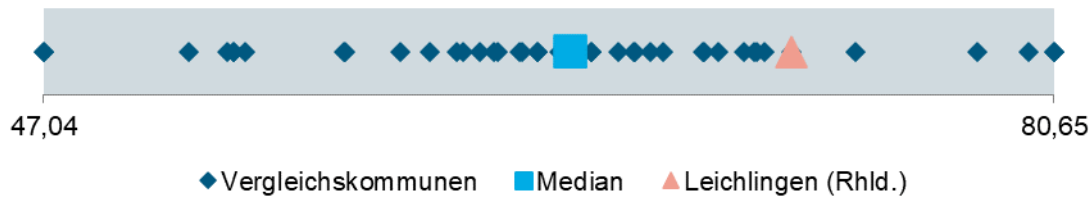
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Die Stadt Leichlingen macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch und positioniert sich im Jahr 2024 im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich gut. Nach Aussage der Stadt wurden in 2024 die Bankeinzüge aus 2023 nachgeholt, welche aufgrund des Cyberangriffs nicht möglich waren. Außerdem kam es wegen einer Erhöhung der Hundesteuer in 2024 zu mehr Lastschriften. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt von 2020 bis 2022 relativ konstant bei rund 65 Prozent und positioniert sich damit am Median. Im Jahr 2023 liegt der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen aufgrund des Cyberangriffs auf die SIT bei nur rund 51 Prozent.

Den Vordruck für das SEPA-Mandat fügt die Stadt allen Steuerbescheiden bei, welche bisher nicht an dem SEPA-Lastschriftverfahren teilnehmen. Außerdem wird allen Hundesteuerbescheiden bei der Erstanmeldung, bei Änderungsbescheiden der Grundsteuer, im Bereich der Kinderbetreuung mit dem ersten Elternbeitragsbescheid und der Anmeldung für den Mittagstisch ein SEPA-Mandatsvordruck beigelegt.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Die dezentralen Organisationseinheiten verstoßen regelmäßig gegen geltendes Dienstrecht, indem Sollstellungen verspätet erfasst werden. Dadurch hat die Stadt Leichlingen eine hohe Anzahl an ungeklärten Einzahlungen.

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.

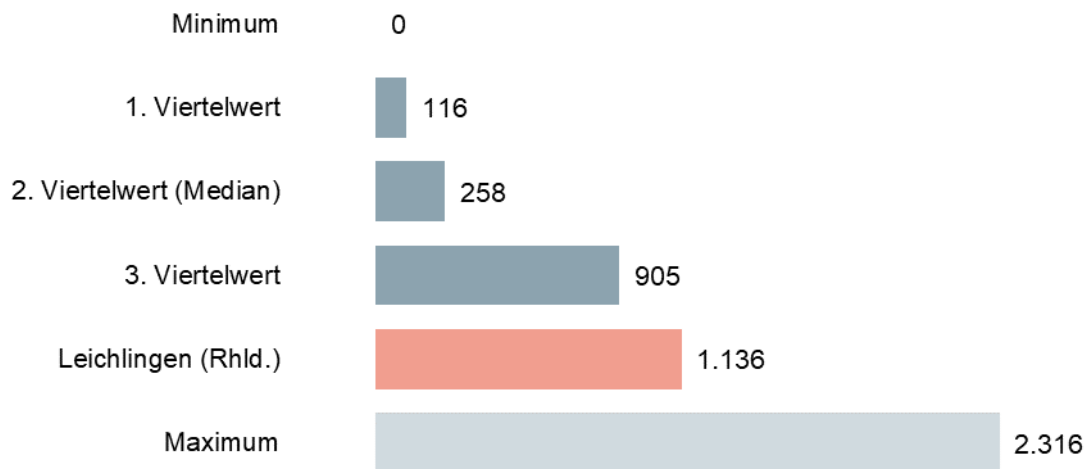
Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Leichlingen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	2.579	2.149	3.674	2.472	k. A.
Neue ungeklärte Auszahlungen	1.204	974	1.760	2.188	2.323
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	263	307	274	1.315	k. A.
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	10,00	2,00	5,00	107	k. A.

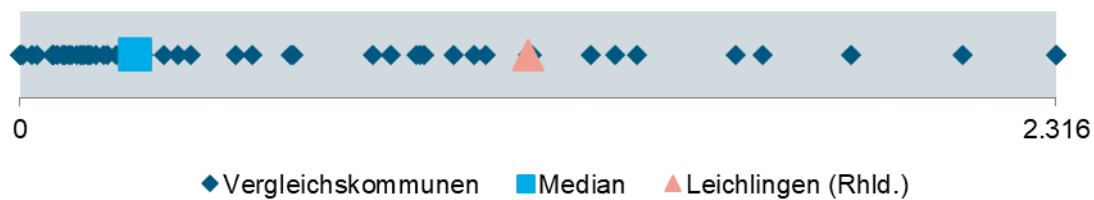
Ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag versucht die Stadt Leichlingen möglichst gering zu halten. Die hohe Anzahl an ungeklärten Auszahlungen im Jahr 2023 erklärt die Stadt mit deutlich angestiegenen Abbuchungen. Bei den ungeklärten Einzahlungen zum Stichtag sind Schwankungen erkennbar. Neue ungeklärte Einzahlungen resultieren aus verspäteten Sollstellungen zum Teil aus Schnittstellen, falschen oder fehlenden Angaben bei Überweisungen oder nicht gelöschten Daueraufträgen. Bei den neuen ungeklärten Auszahlungen liegt die Stadt deutlich über dem Median der Vergleichskommunen. Im Jahr 2022 bildet die Stadt sogar den Maximalwert.

Die Stadt Leichlingen war nach eigener Aussage maximal belastet durch die Auswirkungen des Cyberangriffs auf die SIT. Dieser hat das Verarbeiten der Ein- und Auszahlungen im letzten Quartal 2023 und im ganzen Jahr 2024 massiv eingeschränkt. Sodass für das Jahr 2023 nur anteilig und 2024 keine plausiblen Daten geliefert werden können. Es bestehen nach wie vor Rückstände aus dieser Zeit, insbesondere bei den Debitoren. Die Nacharbeiten sind nach Aussage der Stadt sehr zeitintensiv und dauern an.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2022



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



Die neuen ungeklärten Zahlungseingänge im Verhältnis zu den Einzahlungen insgesamt sind in Leichlingen im Jahr 2022 überdurchschnittlich hoch. Aufgrund des Cyberangriffs auf die SIT können die Daten für 2023 und 2024 nicht valide ausgewertet werden. Für die Jahre 2020 bis 2021 liegen die neuen ungeklärten Einzahlungen ebenfalls überdurchschnittlich hoch.

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

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

Die Stadt Leichlingen setzt in der Finanzbuchhaltung zum überwiegenden Teil einen vollautomatisierten Rechnungsworkflow ein. Rund 90 Prozent der Ein- und Ausgangsrechnungen werden zentral erfasst und dann an die Organisationseinheiten zur Prüfung und Kontierung

weitergeleitet. Die verbleibenden zehn Prozent werden noch manuell erfasst. Verzögerungen tauchen laut Aussage der Stadt dann auf, wenn die Übernahme der Sollstellungen aufgrund von IT-Problemen zeitverzögert erfolgt. Ebenso treten Verzögerungen bei den Sollstellungen durch Personalausfälle und -engpässe auf. Konkrete Regelungen zum Verfahren und Ablauf hat die Stadt in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung schriftlich festgehalten.

Zeitversetzte Sollstellungen sind bei den Verwarngeldern für Verkehrsordnungswidrigkeiten ein Problem. Dies hängt mit der Schnittstellenübertragung zusammen, die Zahlungen gehen ein bevor das System die Sollstellung übertragen hat. Durch die Umstellung von Sammelbuchungen auf Einzelbuchungen fallen hier rund 4.000 Buchungen an. Hinzu kommen gestiegene Einzahlungen mit unklaren Verwendungszwecken. Die unklaren Zahlungsausgänge hängen vor allem mit Abbuchungsaufträgen zusammen, für welche noch keine Sollstellung vorliegt.

→ **Empfehlung**

Um zukünftig fehlende Sollstellungen zu vermeiden, sollte die Stadt Leichlingen darauf achten, dass die durch Dienstanweisung vorgeschriebenen Abläufe zur Sollstellung eingehalten werden. Ungeklärte Einzahlungen durch verspätete Kontierungen sollte sie vermeiden.

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 Leichlingen verfolgt ihre Forderungen gut strukturiert. Sie erzielt zwischen 2020 und 2022 eine überdurchschnittliche Erfolgsquote durch Mahnungen.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle 2024

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

*Die Stadt verschickt nur eine Mahnung. Die Tage zwischen den Mahnläufen meinen die Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung.

Die Stadt Leichlingen verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses in der Finanzbuchhaltung. Üblicherweise ist das Mahnwesen in der Stadtkasse verortet. Die Stellenanteile sind entsprechend zugeordnet und berücksichtigt worden.

Die Regelungen zum Forderungsmanagement sind in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung implementiert. Diese enthält u.a. Bestimmungen zu Organisation des Forderungsmanagements, zur Bewertung der Forderungen sowie zur Stundung, Niederschlagung und zum Erlass. Die Zahlungsziele werden unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen von den verschiedenen jeweils zuständigen Organisationseinheiten festgelegt.

Die Stadt Leichlingen verzichtet auf das Versenden von Zahlungserinnerungen und mahnt offene überfällige Forderungen direkt an. Der Prozess des Mahnwesens ist dadurch bewusst schlank strukturiert. Eine zweite Mahnung erfolgt nicht. Die Mahnläufe werden automatisiert im vierzehntägigen Rhythmus durchgeführt. Der Übergang vom Mahnprozess in den Prozess der Vollstreckung erfolgt durch die Ankündigung der Zwangsvollstreckung. Im Regelfall liegen zwischen der Mahnung und der Übergabe an die Vollstreckung vierzehn Tage.

Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadt Leichlingen damit im guten Mittelfeld. Die Übergabe an die Vollstreckung erfolgt sehr zeitnah zur Fälligkeit.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2022*

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	12,67	7,45	10,44	12,36	13,87	23,23	40
Erfolgsquote Mahnungen	70,36	2,27	47,36	62,17	72,12	88,77	36

*Aufgrund des Cyberangriffs auf die SIT im Jahr 2023 können für 2023 und 2024 keine validen Kennzahlen ermittelt werden.

Im Jahr 2022 erfolgten in Leichlingen 4.099 Mahnungen auf 32.347 Einzahlungen. Interkommunal verglichen wird damit ein durchschnittlicher Anteil an Einzahlungen angemahnt.

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

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen bietet bereits elektronische Zahlungsmethoden an. Bisher hat die Stadt keine schriftlichen Regelungen zum E-Payment getroffen.

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 Leichlingen bietet bereits eine große Auswahl elektronischer Bezahlmethoden an. Hierzu gehörten z. B. Kartenzahlung und PARCO. Digitale Bezahlmethoden nutzt die Stadt in der Stadtkasse, dem Bürgerbüro, dem Standesamt, der Stadtbücherei und beim Parksysteem.

Dem E-Payment wird in Leichlingen eine große Bedeutung beigemessen. Die Stadt sieht die Vorteile einer geringeren Bargeldverwaltung und erhöhten Bürgerfreundlichkeit. Die Nachteile in Form des Kostenaufwandes für die Bereitstellung digitaler Bezahlmethoden, höherer Bankgebühren, aufwendigeren Klärung von Differenzen und weitere E-Paymentgebühren hält sie dennoch im Blick.

Bisher hat die Stadt keine schriftlichen Regelungen zum Thema E-Payment in einer Dienstweisung fixiert. 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 wird die Überschreitung von Fälligkeiten reduziert. Die genannten Aspekte können der Stadt dabei helfen, verbindliche Regelungen in einer Dienstanweisung zu treffen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens weiter ausbauen und entsprechende Regelungen schriftlich fixieren.

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

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

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

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**

Der Stadt Leichlingen gelingt es im Betrachtungszeitraum nicht die Anzahl der Vollstreckungsforderungen zu reduzieren. Sie wickelt ihre eigenen Forderungen überwiegend erfolgreich über den Außendienst ab, Stellen im Innendienst sind vakant. Die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen wird nicht wirtschaftlich durchgeführt.

Die Stadt Leichlingen kann für die Jahre 2023 und 2024 keine ausreichend belastbaren Vollstreckungsdaten liefern. Grund dafür ist ein Cyberangriff auf den IT-Dienstleister SIT im Jahr 2023. Aufgrund der Auswirkungen auf die Stadt Leichlingen war eine Vollstreckung von Forderungen im Jahr 2024 nicht möglich. Die Prüfung der Vollstreckung erfolgt deshalb auf Grundlage des Jahres 2022.

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

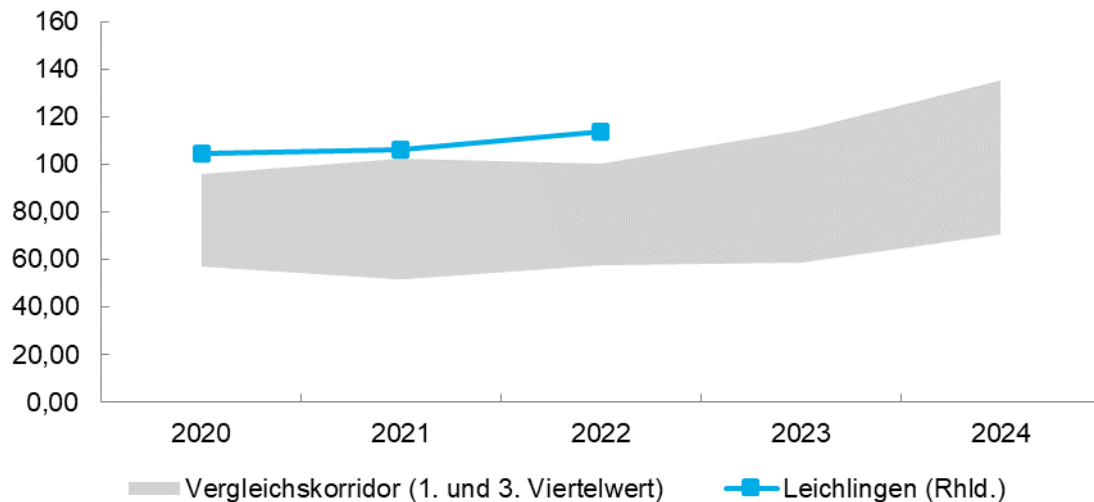
Die Stadt Leichlingen nimmt neben der Vollstreckung der eigenen Forderungen auch die Vollstreckung für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal im Rahmen einer IKZ wahr.

Sie setzte 2022 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 4,71 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,25 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 417.745 Euro in 2022.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 114,00 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Leichlingen damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



Die Stadt Leichlingen liegt mit den Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung über dem dritten Viertelwert. Die Kennzahl wird aus den entstandenen Personal- und Sachkosten der vorhandenen Vollzeit-Stellen und den abgewickelten Vollstreckungsforderungen gebildet. Die Vollzeit-Stellen beziehen sich auf die Sachbearbeitung der Vollstreckung und die Overhead-Anteile. 2,00 Vollzeit-Stellen sind ab 2023 aufgrund von Abordnung und Versetzung vakant.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen 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 Leichlingen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	9.913	10.564	11.393	k. A.	k. A.
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	4.535	4.653	4.487	k. A.	k. A.

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	3.884	3.863	3.664	k. A.	k. A.

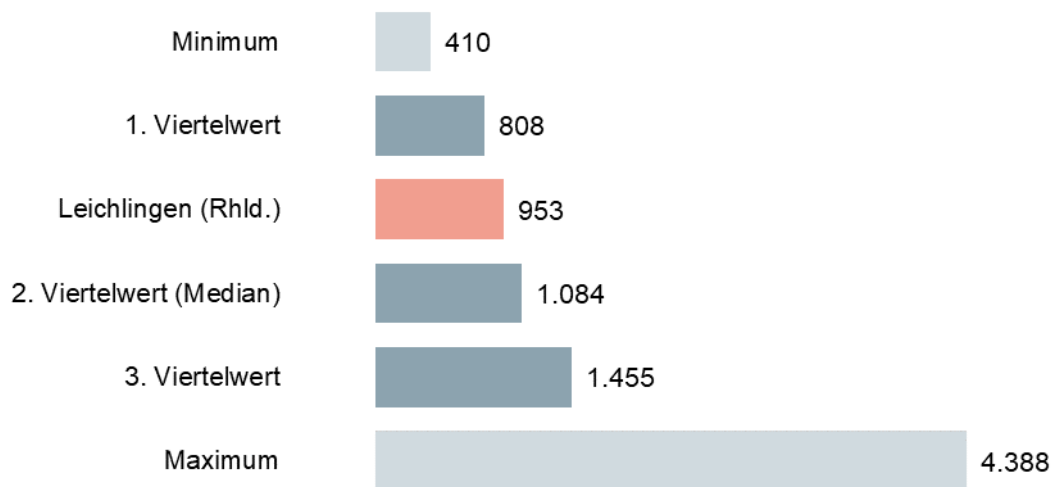
Die bestehenden Vollstreckungsforderungen steigen kontinuierlich Jahr für Jahr an, dies deutet auf eine hohe Belastung in der Vollstreckung hin. Der Stadt Leichlingen gelingt es nicht, die eigenen neuen und bestehenden Vollstreckungsforderungen zum überwiegenden Teil abzuarbeiten oder zu reduzieren. Hinzu kommt dann noch die Übernahme der Vollstreckung aus freiwilliger Vereinbarung. An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen kann die Stadt Leichlingen nicht auswerten. Nach Aussage der Stadt betragen die Amtshilfeersuchen rund 3 bis 5 Prozent am Gesamtaufkommen der Vollstreckungsforderungen.

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. Eine Aussage zu der Übertragung der WDR-Forderungen ist wegen der fehlenden Datenlage für das Jahr 2023 und 2024 nicht möglich.

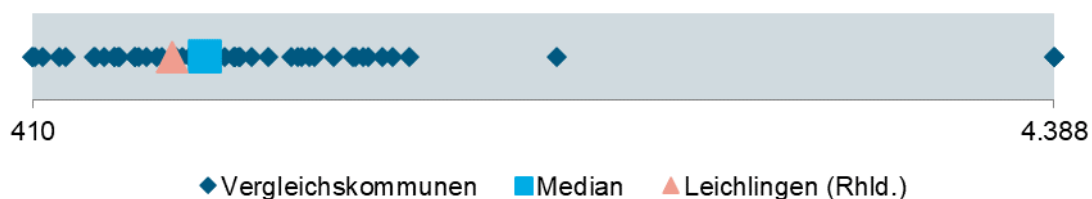
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

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 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 50 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Fallzahlen der neuen Vollstreckungsforderungen sind in allen verfügbaren Vergleichsjahren unterdurchschnittlich niedrig. Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle verteilen sich zu 27,1 Prozent auf eigene Forderungen, 33,1 Prozent für Amts- und Vollziehungshilfe und 39,8 Prozent für freiwillige Vereinbarungen.

Die Stadt Leichlingen erhält damit deutlich mehr neue Vollstreckungsforderungen für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal.

Die Positionierung im interkommunalen Vergleich setzt sich 2022 zusammen aus einer überdurchschnittlichen Personalausstattung und einer überdurchschnittlich hohen Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen. Die Mahnquote der Stadt Leichlingen ist durchschnittlich und die Erfolgsquote bei Mahnungen überdurchschnittlich, dies zeigt auch die Anzahl der eigenen neuen Vollstreckungsforderungen. Die Mitarbeitenden in der Vollstreckung sind überdurchschnittlich hoch belastet durch die Vollstreckung der nicht eigenen Forderungen.

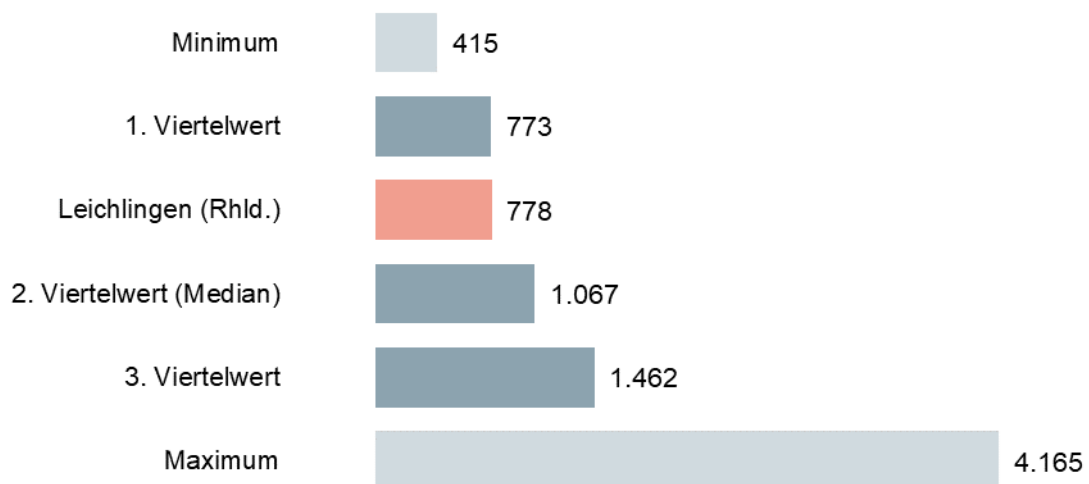
Neue Vollstreckungsforderungen Leichlingen 2022

Grundzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Von der Mahnung übergegangene eigene Vollstreckungsforderungen	1.215	522	1.186	1.907	3.135	8.292	56
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	1.486	117	640	887	1.327	3.540	57
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen	1.786	0,00	0,00	0,00	0,00	1.786	56

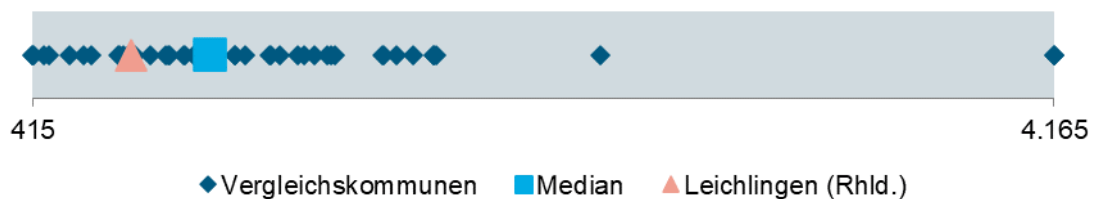
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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 2022



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



Die Stadt Leichlingen wickelt in den Jahren 2020 bis 2022 annähernd gleich viele Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle ab. Interkommunal verglichen liegt die Stadt am ersten Viertelwert.

Das Ziel der Stadt sollte es sein, möglichst viele ihrer Vollstreckungsforderungen erfolgreich abzuwickeln. Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Leichlingen erfolgt:

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2022

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	29,56	19,28	43,78	50,83	60,26	68,13	47
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	3,60	0,00	0,97	2,39	5,06	26,35	50
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	19,16	0,20	27,94	34,23	41,38	55,56	51
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	47,68	0,00	0,00	0,00	0,00	47,68	49

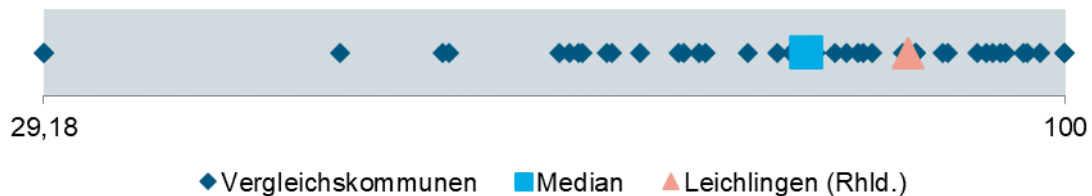
Der Anteil der erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen ist deutlich geringer als der Anteil der abgewickelten Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Die Werte lassen erkennen, dass die Vollstreckungsstelle der Stadt Leichlingen vermehrt mit der Bearbeitung der externen Vollstreckungsfälle befasst ist. Diese werden nach Aussage der Stadt zu 100 Prozent erfolgreich abgewickelt. Für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen aus der IKZ erhält die Stadt jährlich eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 71.587 Euro. Mit Blick auf die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung und die Fallzahlen erscheint die derzeit gezahlte Aufwandsentschädigung unzureichend. Nach überschlägiger Berechnung verursachen die abgewickelten Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen in 2022 Kosten in Höhe von rund 199 Tausend Euro.

Die Stadt Leichlingen kann eigene Forderungen überwiegend erfolgreich abwickeln. Niederschlagungen werden in geringem Umfang durchgeführt. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt im Jahr 2022 bei rund 89 Prozent. In 2020 und 2021 liegt sie bei über 90 Prozent, hier wurden weniger Niederschlagungen durchgeführt.

Eine Niederschlagung ist der befristete oder unbefristete Verzicht auf die Beitreibung einer fälligen Forderung. Unter bestimmten Umständen kann eine Niederschlagung für die Stadt wirtschaftlicher sein, als der Versuch der mehrmaligen Beitreibung.

In den interkommunalen Vergleich des Jahres 2022 sind 47 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2022



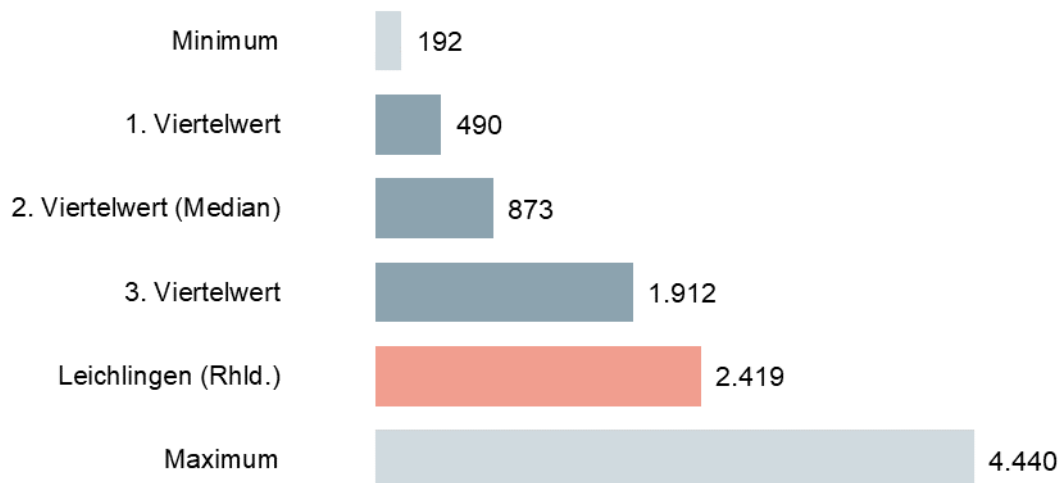
→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte mit Blick auf die Fallzahlen und die entstehenden Aufwendungen überprüfen inwiefern die Prozesse in der Vollstreckung für die Stadt wirtschaftlicher und entlastender gestaltet werden können.

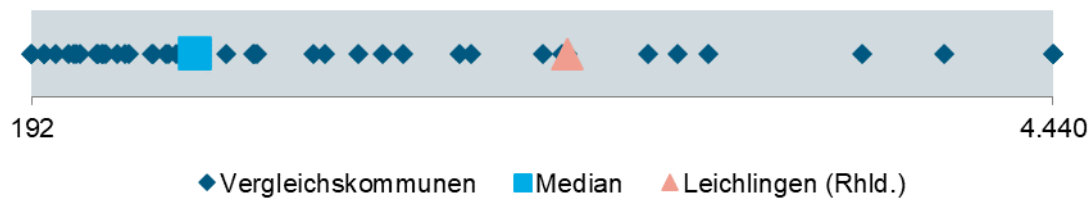
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Stadt Leichlingen gelingt es im Zeitraum von 2020 bis 2022 mit dem vorhandenen Personal nicht, den Bestand offener Vollstreckungsforderungen zum jeweiligen Stichtag zu reduzieren. Das Gegenteil ist der Fall, die Stadt baut Bestand über den Zeitraum auf. Eine Reduzierung der bestehenden Vollstreckungsforderungen ist mit dem vorhandenen Personal weder für die eigenen Vollstreckungsforderungen noch für die Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollziehungshilfe bzw. freiwillige Vereinbarungen möglich.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte versuchen ihre bestehenden Vollstreckungsforderungen zu reduzieren.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen nimmt weder selbst Vermögensauskünfte ihrer Zahlungspflichtigen ab, noch beauftragt sie Dritte damit. Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis nimmt die Stadt ebenfalls nicht vor. Das Vermögensverzeichnis dient der Stadt lediglich als Informationsquelle. Dadurch bleibt ein wichtiges Instrument der Vollstreckung ungenutzt.

Im Rahmen der Vermögensauskunft ist die schuldende Person verpflichtet, Angaben zu Einkommen, Vermögenswerten und weiteren wirtschaftlichen Verhältnissen zu machen. Die Vollstreckungsstelle erhält dadurch zusätzliche Informationen, die bei der Durchsetzung von Forderungen oder bei der Feststellung einer möglichen Unpfändbarkeit hilfreich sein können. Anschließend erfolgt in der Regel eine Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nach § 284 Abs. 9 AO. Diese Maßnahme erhöht den Druck auf säumige Schuldner, signalisiert Konsequenz im Vollstreckungsverfahren und stellt zugleich anderen Gläubigern relevante Informationen zur Verfügung.

Die **Stadt Leichlingen** nutzt die Vermögensauskunft zur Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ihrer Schuldner, nimmt diese jedoch noch nicht eigenständig ab. Grundsätzlich bestünde bei der Stadt die Möglichkeit die Vermögensauskunft selbst abzunehmen. Eine Umsetzung ist laut Stadt auch vorgesehen.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ihre Möglichkeit zur Abnahme bzw. Veranlassung von Vermögensauskünften für ihre Zwecke nutzen.

Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis können ebenfalls durch Gerichtsvollzieher erfolgen, wenn die Vollstreckungsbehörde diese damit beauftragt. In diesem Fall übernehmen Gerichtsvollzieher im Rahmen der Amtshilfe den gesamten Vorgang, einschließlich der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis. Entscheidet sich die Stadt gegen eine Beauftragung eines

Gerichtsvollziehers, entfällt gemäß aktueller Rechtslage ihr Ermessen bei der Eintragungsanordnung. Sie ist dann verpflichtet, die Eintragung von Amts wegen vorzunehmen, sobald die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.²⁵

Durch die **Stadt Leichlingen** erfolgen keine Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis vornehmen, um den Zahlungsdruck auf ihre Zahlungspflichtigen zu erhöhen.

²⁵ Vgl. § 5a Abs. 6 VwVG NRW

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Die Stadt Leichlingen konnte ihre Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung zuletzt deutlich reduzieren. Die Stadt nutzt bereits teilautomatisierte Buchungsverfahren für Einzahlungen. Dennoch entsteht erheblicher Mehraufwand aufgrund fehlender Sollstellungen.	62	E1	Die Stadt Leichlingen sollte darauf achten Sollstellungen rechtzeitig zu erfassen.	62
Einzahlungen					
F2	Die dezentralen Organisationseinheiten verstoßen regelmäßig gegen geltendes Dienstrecht, indem Sollstellungen verspätet erfasst werden. Dadurch hat die Stadt Leichlingen eine hohe Anzahl an ungeklärten Einzahlungen.	68	E2	Um zukünftig fehlende Sollstellungen zu vermeiden, sollte die Stadt Leichlingen darauf achten, dass die durch Dienstanweisung vorgeschriebenen Abläufe zur Sollstellung eingehalten werden. Ungeklärte Einzahlungen durch verspätete Kontierungen sollte sie vermeiden.	70
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Leichlingen bietet bereits elektronische Zahlungsmethoden an. Bisher hat die Stadt keine schriftlichen Regelungen zum E-Payment getroffen.	72	E3	Die Stadt Leichlingen sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens weiter ausbauen und entsprechende Regelungen schriftlich fixieren.	73
Vollstreckung					
F4	Der Stadt Leichlingen gelingt es im Betrachtungszeitraum nicht die Anzahl der Vollstreckungsforderungen zu reduzieren. Sie wickelt ihre eigenen Forderungen überwiegend erfolgreich über den Außendienst ab, Stellen im Innendienst sind vakant. Die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen wird nicht wirtschaftlich durchgeführt.	73	E4.1	Die Stadt Leichlingen sollte mit Blick auf die Fallzahlen und die entstehenden Aufwendungen überprüfen inwiefern die Prozesse in der Vollstreckung für die Stadt wirtschaftlicher und entlastender gestaltet werden können.	80
			E4.2	Die Stadt Leichlingen sollte versuchen ihre bestehenden Vollstreckungsforderungen zu reduzieren.	81

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung					
F5	Die Stadt Leichlingen nimmt weder selbst Vermögensauskünfte ihrer Zahlungspflichtigen ab, noch beauftragt sie Dritte damit. Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis nimmt die Stadt ebenfalls nicht vor. Das Vermögensverzeichnis dient der Stadt lediglich als Informationsquelle. Dadurch bleibt ein wichtiges Instrument der Vollstreckung ungenutzt.	81	E5.1	Die Stadt Leichlingen sollte ihre Möglichkeit zur Abnahme bzw. Veranlassung von Vermögensauskünften für ihre Zwecke nutzen.	81
			E5.2	Die Stadt Leichlingen sollte Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis vornehmen, um den Zahlungsdruck auf ihre Zahlungspflichtigen zu erhöhen.	82

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

Jahr	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	8.024	7.144	10.592	13.500	18.625	38.771	37
2021	9.374	7.705	11.562	13.842	17.477	41.957	38
2022	9.743	7.605	11.329	14.294	17.124	41.739	38
2023	9.904	7.322	11.874	14.291	17.487	47.214	38
2024	13.652	7.287	12.197	14.325	18.913	40.412	39

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

Jahr	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	104	33,26	57,38	70,14	95,90	215	43

Jahr	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2021	106	31,22	51,47	75,45	102	195	45
2022	114	20,95	57,62	75,14	101	208	45
2023*	k. A.	26,65	58,74	84,63	114	556	47
2024*	k. A.	39,11	70,63	91,66	135	307	47

* Die Jahre 2023 und 2024 können aufgrund des Cyberangriffs auf die SIT nicht plausibel dargestellt werden.

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

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

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

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

Gremienarbeit

Die Stadt Leichlingen weist eine klar strukturierte **Gremienlandschaft** auf, die durch eine bereits reduzierte Ratsgröße und formal geregelte Zuständigkeiten gekennzeichnet ist. **Die Sitzungshäufigkeit** der Stadt bewegt sich konstant im interkommunalen Mittelfeld. Anträge und Eingaben von Einwohnern sind formal gut eingebunden.

Die Stadt erstattet Gremienmitgliedern auf Antrag **Entschädigungen**. Der Verweis auf den jeweils geltenden Mindestlohn fehlt bislang.

Die Stadt Leichlingen gewährleistet **die Mindeststandards für Zuwendungen** an Einzelratsmitglieder gemäß dem einschlägigen Erlass.

Im Bereich **Digitalisierung** nutzt die Stadt Leichlingen bereits ein digitales Ratsinformationssystem und stellt den Gremienmitgliedern Tablets zur Verfügung. Die papierlose Gremienarbeit ist nahezu vollständig umgesetzt. Allerdings fehlen bislang formale Regelungen zur Durchführung digitaler oder hybrider Sitzungen in der Hauptsatzung. Auch die technische Ausstattung der Sitzungsräume ist ausbaufähig.

Darüber hinaus erfüllt die Stadt die **Veröffentlichungspflicht** nach § 7 KorruptionsbG NRW.

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

- Die Stadt Leichlingen verfügt über eine klar strukturierte Gremienlandschaft mit verkleinerter Ratsgröße und formal geregelten Zuständigkeiten.

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

Grundzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	32	32	38	42	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	2	8	16	86
Einzelratsmitglieder	3	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	55	5	47	60	82	212	85
Sachkundige EW*	0	0	0	10	17	85	86
Fraktionen	4	3	5	6	6	8	86
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	86
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	6	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	4	18	85
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Leichlingen** verfügt mit 32 Mitgliedern über den kleinsten Stadtrat im interkommunalen Vergleich. Neben vier Fraktionen gehören dem Rat drei Einzelratsmitglieder an. Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Leichlingen mit drei Einzelratsmitgliedern zu den Städten mit einer vergleichsweise hohen Anzahl.

Die Ausschusslandschaft umfasst zwei Pflichtausschüsse, darunter der Haupt- und Finanzausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss. Der Jugendhilfeausschuss besteht als ein pflichtiger Fachausschuss auf spezialgesetzlicher Grundlage. Zudem besteht in Leichlingen ein Integrationsrat gemäß § 27 GO NRW.

Darüber hinaus bestehen in Leichlingen mehrere freiwillige Fachausschüsse. Dazu zählen unter anderem der Ausschuss für Stadtentwicklung und Umwelt, der Kulturausschuss, der Sport- und Freizeitausschuss, der Sozialausschuss. Als weitere Interessenvertretungen bestehen ein Behindertenbeirat, eine Seniorenarbeitsgemeinschaft sowie ein Arbeitskreis für Städtepartnerschaften.

Der § 3 KWahlIG 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.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Leichlingen	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	78 von 85

Die Verwaltung der Stadt Leichlingen sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst. So wurde beispielsweise der Ausschuss für Klimaschutz und Zukunftsfragen neu eingerichtet. Weitere Ausschüsse erhielten teilweise neuem Zuschnitt oder Bezeichnungen, etwa durch die Integration zusätzlicher Zuständigkeiten wie des Ordnungsamtes und der Bürgerbeteiligung.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt.

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

Entwicklung der Anzahl der Vertreterinnen und Vertreter im Stadtrat bis zum Jahr 2024

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

Der Stadtrat wurde durch eine Satzung vor der letzten Kommunalwahl um sechs Mitglieder von 38 auf 32 Mitglieder verkleinert.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Sitzungshäufigkeit der Stadt Leichlingen liegt konstant im interkommunalen Mittelfeld, Anträge und Eingaben sind formal gut eingebunden.

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.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	241	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	45	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	75
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	75
Petitionen nach Art. 17 GG	1	0	0	0	0	4	75
Anregungen und Beschwerden	65	0	8	18	41	269	82

In der **Stadt Leichlingen** ist das Antragsrecht in der Geschäftsordnung geregelt. Danach können Anträge durch Fraktionen, Gruppen oder Einzelratsmitglieder gestellt werden. Die Anträge sind an die Bürgermeisterin oder den Bürgermeister zu richten. Diese Regelung erlaubt eine direkte Einflussnahme auf die Ratsarbeit und kann zu einem erhöhten Antragsvolumen führen.

Die Stadt hatte im Zeitraum von 2020 bis 2024 insgesamt 241 Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern zu bearbeiten. Die Zahl der Anträge lag im Jahr 2020 mit 66 deutlich über dem Durchschnitt. Ein Faktor war die Flutkatastrophe im Sommer 2021, deren Nachwirkungen auch in den Folgejahren zu zahlreichen Anträgen führten. Der Rückgang im Jahr 2023 wurde im darauffolgenden Jahr durch einen erneuten Anstieg auf 50 Anträge abgelöst. Hierfür nennt die Stadt insbesondere die Einbringung des Doppelhaushalts 2024/2025 im Jahr 2024 als Grund.

Die Stadt Leichlingen verzeichnete im betrachteten Zeitraum insgesamt 45 Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen. Diese Entscheidungen waren insbesondere auf die Nachwirkungen der Flutkatastrophe 2021 und die Corona-Pandemie zurückzuführen.

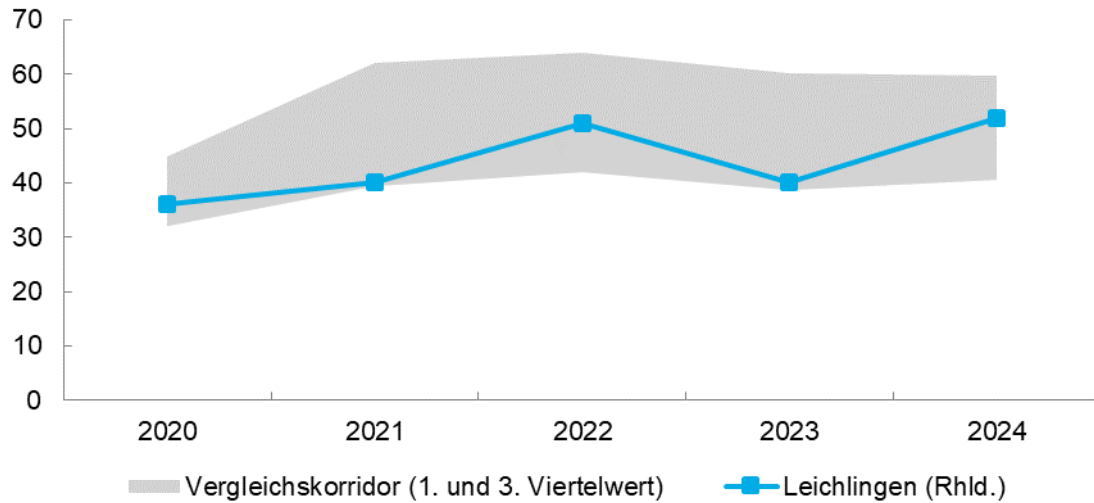
Der Rat der Stadt Leichlingen hat im Jahr 2023 eine Petition zum vollständigen Wiedereinschalten der zuvor abgeschalteten Straßenbeleuchtung behandelt. Die Petition richtete sich gegen die im Zuge der Energiekrise vorgenommene Reduktion der Beleuchtung und forderte zudem eine zügige Umstellung auf LED-Technik. Die Beratung erfolgte zunächst im Infrastrukturausschuss, der der Petition mehrheitlich zustimmte, mit Ausnahme des Teils zur LED-Umstellung, da hierzu bereits ein Ratsbeschluss bestand. In der folgenden Ratssitzung wurde auch dort die Wiedereinschaltung mehrheitlich beschlossen. Eine vollständige Umstellung auf LED ist ab dem Jahr 2026 vorgesehen. Die Petition war damit erfolgreich.

Die Anzahl der Anregungen und Beschwerden mit insgesamt 65 im Zeitraum von 2020 bis 2024, erreichte im Jahr 2023 mit 22 Eingaben einen Höchststand. Die Einführung des Mängelmelders sowie eine stärkere Kommunikation über soziale Medien trug dazu bei, dass vermehrt formelle Eingaben gestellt wurden. Im Jahr 2024 wurde der Mängelmelder aktiver beworben und stärker genutzt, was mit einem Rückgang auf drei Eingaben einherging.

In der Stadt Leichlingen hat der Rat in der Hauptsatzung keinen speziellen Beschwerdeausschuss bestimmt. Gemäß § 5 der Hauptsatzung ist der jeweils zuständige Fachausschuss für Anregungen und Beschwerden nach § 24 GO NRW zuständig. Nur im Zweifelsfall entscheidet der Rat. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden eine Überprüfung, ob die antragstellende Person die Voraussetzungen zur Eingabe erfüllt. Hierzu wird eine Einwohnermeldeabfrage durchgeführt. Ergänzend werden alle Anregungen und Beschwerden regelmäßig im Ausschuss für Soziales, Ordnung und Bürgerbeteiligung (SOB) berichtet. Der Ausschuss erhält dabei einen Überblick über den Bearbeitungsstand sämtlicher Eingaben und kann bei Bedarf Rückfragen stellen oder steuernd eingreifen. Die organisatorische Umsetzung ist insgesamt sachgerecht.

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

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024

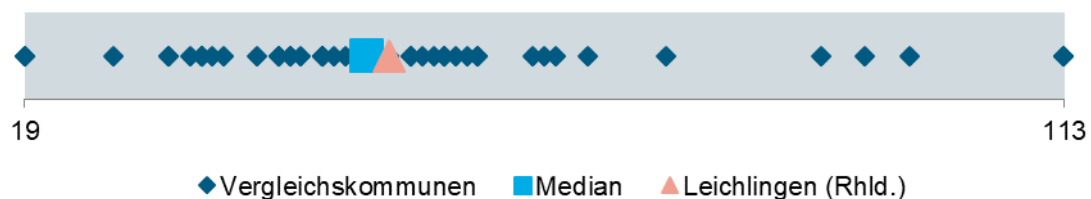


Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

In der Stadt Leichlingen lag die Sitzungshäufigkeit im Betrachtungszeitraum zwischen 36 und 52 Sitzungen jährlich. Im Jahr 2020 führte die Corona-Pandemie, wie in vielen anderen Vergleichskommunen auch, zu einer Reduktion der Sitzungstermine, während im Jahr 2021 zusätzliche Sitzungen infolge der Flutkatastrophe notwendig wurden.

In 2022 kam es zu einem deutlichen Anstieg der Sitzungsanzahl, der auf einen erhöhten Beratungsbedarf im Zusammenhang mit den Flutfolgen zurückzuführen ist. Im Jahr 2024 pendelt sich die Zahl der Sitzungen auf rund 50 pro Jahr ein. Die Sitzungshäufigkeit liegt damit im gesamten Zeitraum durchgehend innerhalb des Vergleichskorridors anderer Kommunen.

In den interkommunalen Vergleich im Jahr 2024 sind 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



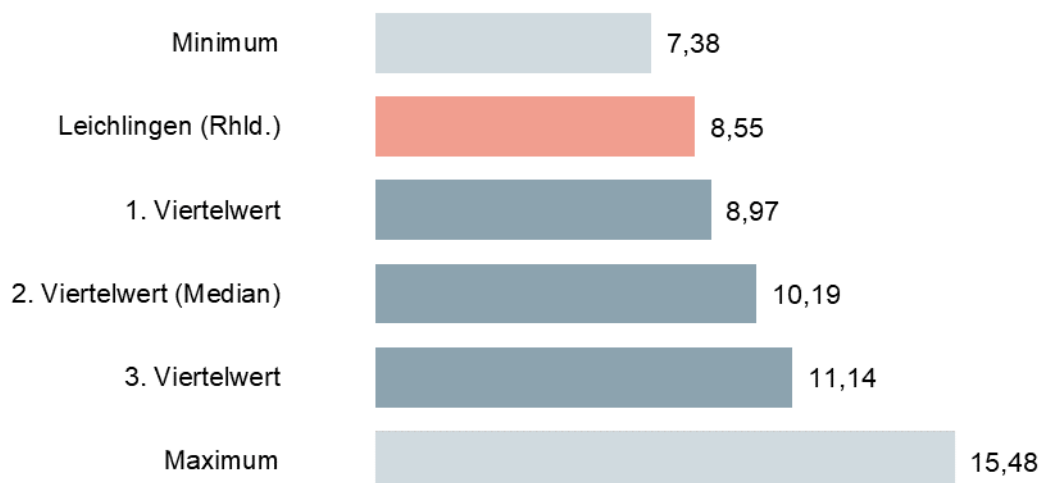
Die Stadt Leichlingen bewegt sich mit ihrer durchschnittlichen Sitzungshäufigkeit im interkommunalen Vergleich nahe am Median der betrachteten Kommunen und damit im mittleren Bereich.

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

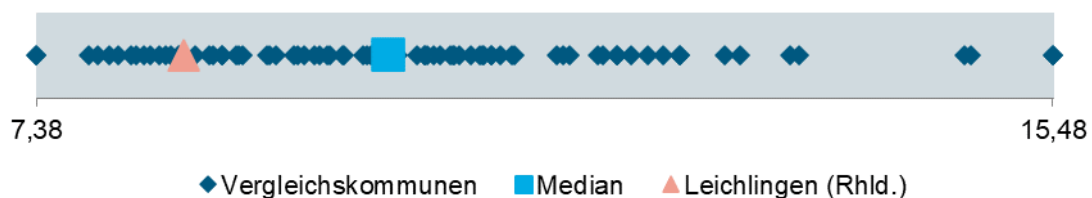
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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 Leichlingen sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 82 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Leichlingen liegt im interkommunalen Vergleich bei den Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohner unterhalb des ersten Viertelwertes. Das bedeutet, dass 75 Prozent der Vergleichskommunen höhere Aufwendungen für Gremienmitglieder aufweisen als die Stadt Leichlingen.

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:

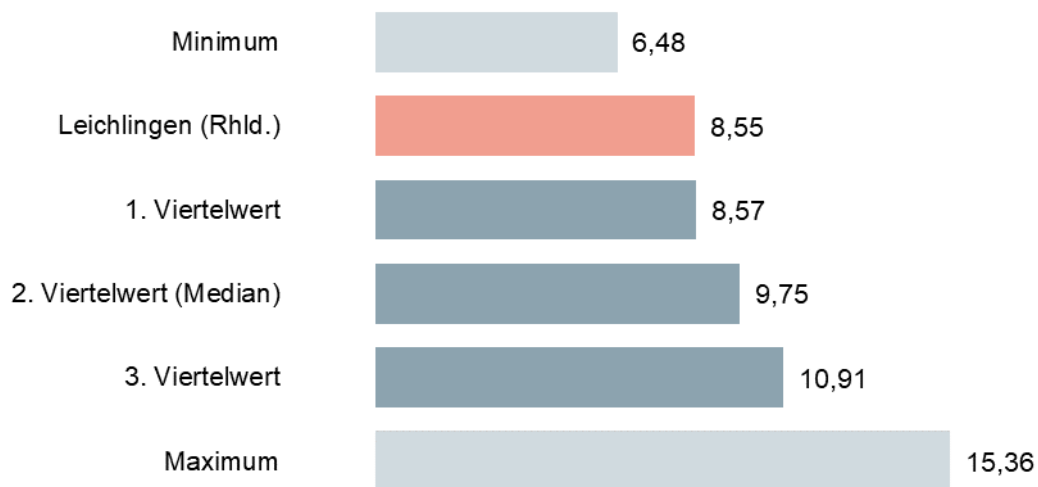
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
 - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
 - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
 - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- Die Stadt Leichlingen zahlt die Aufwandsentschädigung für Ratsmitglieder in Form einer monatlichen Pauschale. Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist in der Hauptsatzung geregelt; die tatsächliche Abrechnung bleibt unterhalb dieser Grenze.

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

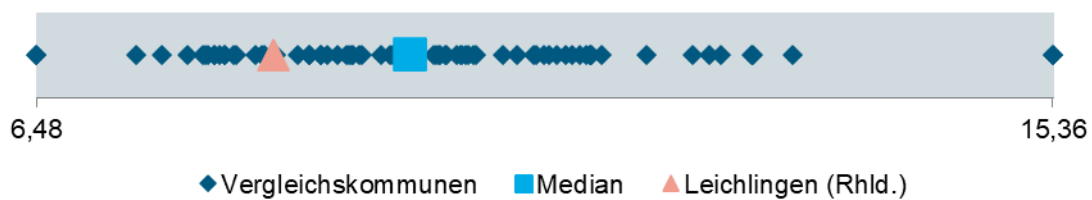
- • die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



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



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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

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

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

Die Stadt Leichlingen liegt bei den Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder im unteren Bereich des interkommunalen Vergleichs. Im Gegensatz dazu positionieren sich die Sitzungsgelder für sachkundige Bürgerinnen und Bürger oberhalb des Medians.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren. Die Hauptsatzung der Stadt enthält eine Regelung zur Zahlung zusätzlicher Aufwandsentschädigungen an Ausschussvorsitzende, ausgenommen hiervon ist der Rechnungsprüfungsausschuss.

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Leichlingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	53 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	32 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	85 von 85

In der Stadt Leichlingen wird ausschließlich eine monatliche Pauschale gemäß Entschädigungsverordnung NRW gezahlt. Sitzungsgelder werden daneben nicht gewährt. Die maximale Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist in § 10 der Hauptsatzung geregelt und beträgt 20 Sitzungen pro Fraktion und Jahr. Im Jahr 2020 lag die maximal mögliche Anzahl noch bei 12 Sitzungen pro Fraktion. Die Erhöhung der Höchstgrenze ab 2021 führte zu einem Anstieg der insgesamt abgerechneten Fraktionssitzungen.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

➔ **Feststellung**

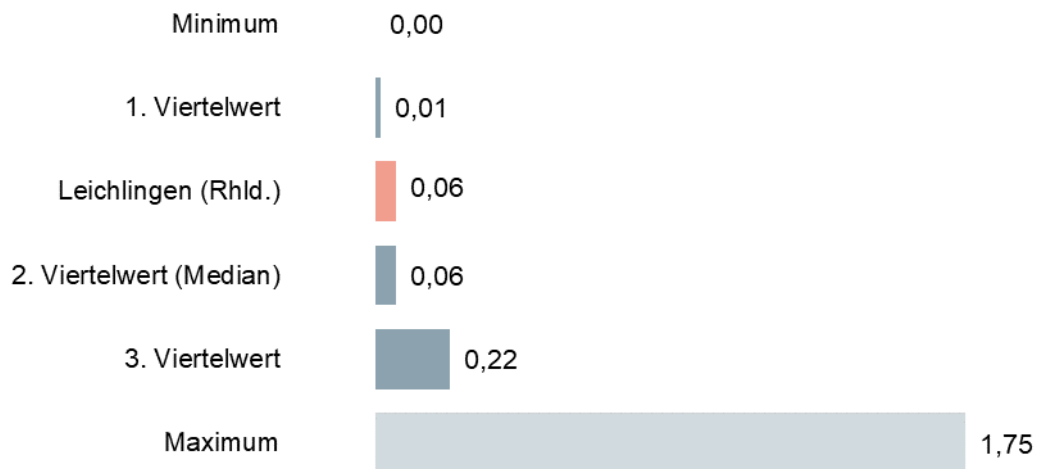
Die Stadt Leichlingen hat zentrale Regelungen zum Verdienstausschlag und zu weiteren Aufwandsentschädigungen in ihrer Hauptsatzung geregelt. Es besteht noch Optimierungsbedarf.

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

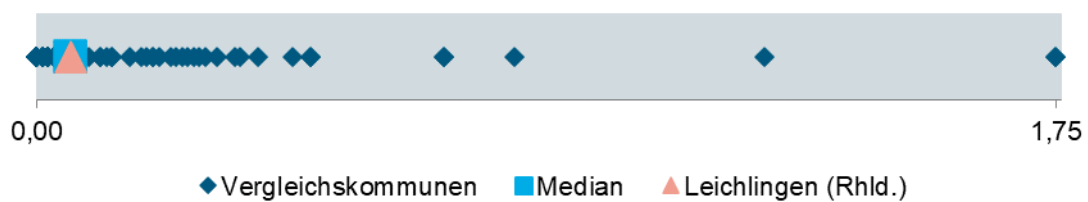
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausschlag festlegen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

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

Entschädigungen je EW in Euro 2024



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



Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,06	0,00	0,01	0,06	0,22	1,75	75
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	77
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	75

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Leichlingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstaussfall	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85

Die Stadt Leichlingen hat in § 11 ihrer Hauptsatzung Regelungen zum Ersatz von Verdienstaussfall, der Haushaltsentschädigung sowie von Pflege- und Betreuungskosten aufgenommen. Der dort in § 11 Absatz 2 Nummer 1 festgelegte Regelstundensatz für den Verdienstaussfall beträgt zurzeit 12,00 Euro. Dieser Betrag wurde nicht an den aktuellen Mindestlohn angepasst und liegt damit unter dem aktuell gültigen gesetzlichen Mindestlohn (12,82 Euro ab dem 1. Januar 2025).

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte in ihrer Hauptsatzung einen Verweis auf den jeweils geltenden gesetzlichen Mindestlohn als Berechnungsgrundlage für den Verdienstaussfall aufnehmen.

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“²⁶ 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 Vertretung“ 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.

²⁶ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

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.

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 Stadt Leichlingen gewährleistet die gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ vorgesehene Mindestunterstützung für Einzelratsmitglieder nicht.

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 Leichlingen** gibt es im Jahr 2024 vier Fraktionen sowie drei 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 Leichlingen erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 566 Euro monatlich, was einem jährlichen Sockelbetrag von 6.792 Euro entspricht. Zusätzlich erhalten die Fraktionen 40,90 Euro monatlich je Fraktionsmitglied, was einem jährlichen Pro-Kopf-Betrag von 490,80 Euro entspricht. Einzelratsmitglieder erhalten keine eigenen finanziellen Mittel oder Sachausstattung zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

In der Stadt Leichlingen 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 Fraktionszuwendungen 2024

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	6.792	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	490	13,00	156	300	480	1.800	84

Ergänzend stellt die gpaNRW die aus dem Erlass geforderten Mindeststandards dar:

Die Stadt Leichlingen erfüllt die Mindeststandards des Erlasses für Fraktionen..

Die Stadt stellt keine eigenen Fraktionsräume zur Verfügung. Die Fraktionen mieten ihre Räume eigenständig an und finanzieren diese über die Fraktionszuwendungen. Große Sitzungsräume wie der Ratssaal stehen bei Bedarf zur Verfügung. Die Höhe der gewährten Zuwendungen sollte sich dabei an dem Bedarf, den Fraktionen entstehende Aufwendungen, etwa für Miete und Nebenkosten externer Räume, orientieren.

Für die Fraktionsarbeit stehen Multifunktionsgeräte zur Verfügung. Ratsmitglieder sowie sachkundige Bürgerinnen und Bürger erhalten mobile Endgeräte für die Gremienarbeit. Die Beschaffung von Sachmitteln und Büroausstattung erfolgt über die bereitgestellten Fraktionsmittel. Mitgliedschaften können ebenfalls über diese Mittel finanziert werden. Die Finanzierung von Print- und Onlinemedien ist teilweise über die Fraktionszuwendungen möglich. Beratungsleistungen wurden bislang nicht in Anspruch genommen.

Insbesondere erhalten Einzelratsmitglieder keine eigenen finanziellen Mittel oder Sachausstattung zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben, obwohl der Erlass eine Unterstützung auch für diese vorsieht.

→ Empfehlung

Die Stadt sollte die im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ festgelegten Mindeststandards für Einzelratsmitglieder erfüllen.

Die Stadt Leichlingen erfüllt die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Leichlingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	37 von 85
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	83 von 85
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	80 von 85
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	73 von 85
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	80 von 85

Die Stadt Leichlingen hat im Jahr 2022 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden durch den Vorgesetzten abgegeben. Hierbei erfolgt auch eine Erklärung des jeweiligen Fraktionsvorsitzenden zur bestimmungsgemäß Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis wird durch den Bürgermeister geprüft.

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 Zulassungsverfahren²⁷.

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

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen erfüllt zentrale Anforderungen an die digitale Gremienarbeit, etwa durch ein digitales Ratsinformationssystem und papierlose Arbeitsweisen. In Bezug auf die technische Ausstattung der Sitzungsräume und die Ermöglichung digitaler oder hybrider Sitzungsformate besteht jedoch Weiterentwicklungsbedarf.

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

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

²⁷ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Leichlingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Ja	56 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	52 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Ja	28 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Nein	72 von 85
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	10 von 73

Die **Stadt Leichlingen** setzt für die Gremienarbeit ein digitales Ratsinformationssystem ein, das sowohl über die städtische Homepage als auch über mobile Endgeräte abrufbar ist. Der Vorlagenworkflow erfolgt intern ebenfalls digital. Wie bereits erwähnt, bekommen die Gremienmitglieder Tablets zur Verfügung, um die papierlose Gremienarbeit zu unterstützen. Für die Nutzung dieser Geräte unterzeichnen die Ratsmitglieder eine Nutzungsvereinbarung. Bis auf ein Ratsmitglied nutzen alle Gremienmitglieder dieses digitale Angebot vollständig.

Die technische Ausstattung ist in den Sitzungsräumen nicht durchgängig modernisiert: Im Ratssaal ist lediglich eine veraltete Mikrofonanlage vorhanden, für die keine Ersatzteile mehr verfügbar sind. In weiteren Sitzungsräumen müssen Präsentations- und Tontechnik jeweils separat aufgebaut werden. Digitale oder hybride Sitzungsformate werden derzeit nicht angeboten. Eine KI-gestützte Transkription der Protokolle findet nicht statt.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die Hauptsatzung um eine Ermächtigung zur Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen des Rates und der Ausschüsse ergänzen. Sie sollte zudem die technischen Voraussetzungen hierfür schaffen und insbesondere die Ausstattung der Sitzungsräume weiterentwickeln, um zukünftige Anforderungen an die Ratsarbeit erfüllen zu können.

Für die digitale Kommunikation hat die Stadt eine datenschutzkonforme Lösung umgesetzt: Alle Ratsmitglieder erhalten eine städtische E-Mail-Adresse, über die Nachrichten automatisch an eine hinterlegte private Adresse weitergeleitet werden. Auch Antworten werden im Namen der städtischen Adresse versendet, wodurch eine öffentliche Sichtbarkeit privater Kontaktdaten vermieden wird.

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 Leichlingen kommt der Veröffentlichungspflicht gemäß § 7 KorruptionsbG NRW derzeit nach.

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

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

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

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

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

Die **Stadt Leichlingen** veröffentlicht die Auskünfte der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf ihrer Internetseite. Die Erklärungen liegen auch in Papierform vor.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F1	Die Stadt Leichlingen hat zentrale Regelungen zum Verdienstausschlag und zu weiteren Aufwandsentschädigungen in ihrer Hauptsatzung geregelt. Es besteht noch Optimierungsbedarf.	98	E1	Die Stadt Leichlingen sollte in ihrer Hauptsatzung einen Verweis auf den jeweils geltenden gesetzlichen Mindestlohn als Berechnungsgrundlage für den Verdienstausschlag aufnehmen.	100
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F2	Die Stadt Leichlingen gewährleistet die gemäß dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ vorgesehene Mindestunterstützung für Einzelratsmitglieder nicht.	101	E2	Die Stadt sollte die im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ festgelegten Mindeststandards für Einzelratsmitglieder erfüllen.	103
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F3	Die Stadt Leichlingen erfüllt zentrale Anforderungen an die digitale Gremienarbeit, etwa durch ein digitales Ratsinformationssystem und papierlose Arbeitsweisen. In Bezug auf die technische Ausstattung der Sitzungsräume und die Ermöglichung digitaler oder hybrider Sitzungsformate besteht jedoch Weiterentwicklungsbedarf.	104	E3	Die Stadt Leichlingen sollte die Hauptsatzung um eine Ermächtigung zur Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen des Rates und der Ausschüsse ergänzen. Sie sollte zudem die technischen Voraussetzungen hierfür schaffen und insbesondere die Ausstattung der Sitzungsräume weiterentwickeln, um zukünftige Anforderungen an die Ratsarbeit erfüllen zu können.	105

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen 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

Wie der Großteil der Vergleichsstädte steht auch die Stadt Leichlingen vor der anhaltenden Herausforderung, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älterwerdenden **Personal** zu erhalten. Sie begegnet dieser Entwicklung mit einer vorausschauenden Personalplanung sowie geeigneten Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung. Insbesondere ihre Serviceorientierung hat die Stadt zuletzt erkennbar weiterentwickelt. Damit erreicht sie im interkommunalen Vergleich ein sehr gutes Niveau. Trotz dieser Bemühungen wird im nächsten Jahrzehnt etwa ein Drittel ihrer Beschäftigten altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Dies birgt Risiken, insbesondere im Hinblick auf mögliche Wissensverluste, da die Stadt noch kein verbindliches und systematisches Verfahren zur Wissenskonservierung etabliert hat.

Im Bereich der **Organisation** bestehen die deutlichsten Entwicklungspotenziale für die Stadt Leichlingen. So fehlen eine übergreifende Aufgabenpriorisierung sowie verbindliche Zielvorgaben als Grundlagen für eine bedarfsgerechte Ressourcensteuerung und systematische Stellenbemessungen. Letztere nimmt die Stadt bislang tendenziell reaktiv vor. Auch das Potenzial eines zentral gesteuerten und zielgerichteten Prozessmanagements schöpft sie noch nicht aus. Prozessbetrachtungen erfolgen überwiegend dezentral und nicht systematisch. Damit leistet das Prozessmanagement in seiner aktuellen Ausprägung nur einen sehr begrenzten Beitrag zur digitalen Transformation und wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung.

Der Betrieb der **Informationstechnik** ist durch die interkommunale Zusammenarbeit im Zweckverband der Südwestfalen-IT (SIT) geprägt, über den die Stadt ausgewählte IT-Leistungen bezieht. Ergänzend erbringt sie einzelne Leistungen mit eigenem Personal und gestaltet ihre IT-Steuerung damit flexibel und bedarfsorientiert. Infolge des Cyberangriffes auf die SIT in 2023 hat sie ihre Strukturen auf eine erhöhte Ausfallsicherheit ausgerichtet. Dies spiegelt sich in einem interkommunal guten IT-Sicherheitsniveau wider. Hier bestehen noch vereinzelte konzeptionelle Optimierungspotenziale. Eine formale IT-Strategie könnte die strategische Ausrichtung künftig klarer strukturieren und eine transparente, personenunabhängige Steuerungsgrundlage schaffen. Mit dem geplanten Ticketsystem kann die Stadt zudem ihr IT-Service-Management weiter verbessern.

Für ihre **Verwaltungsdigitalisierung** hat die Stadt mit ihrer E-Government-Strategie einen guten Orientierungsrahmen geschaffen. Gleichwohl bleibt die operative Umsetzung im interkommunalen Vergleich noch hinter dem Digitalisierungsniveau der meisten Vergleichsstädte zurück. Dies ist maßgeblich auf die noch nicht flächendeckende elektronische Aktenführung zurückzuführen. Mit der initiierten Einführung eines verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems (DMS) ist die Stadt hier auf einem guten Weg. Die bestehenden Planungen lassen daher Fortschritte erwarten, erfordern jedoch eine verbindliche und priorisierte Umsetzung. Die weitere digitale Transformation sollte daher an verbindlich definierten Projektstrukturen ausgerichtet werden.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

- eine heterogene IT-Landschaft.

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

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

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

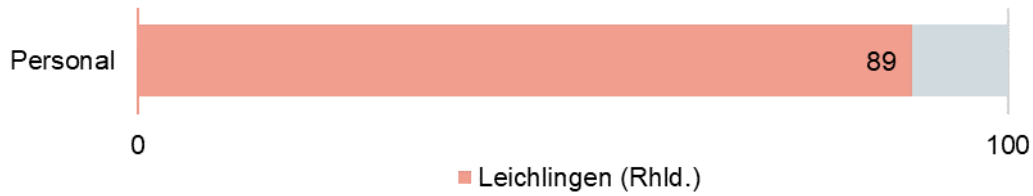
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen 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.

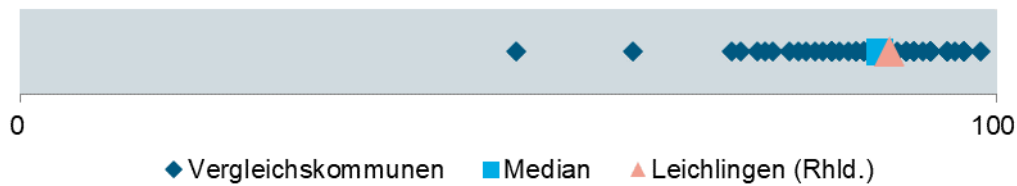
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

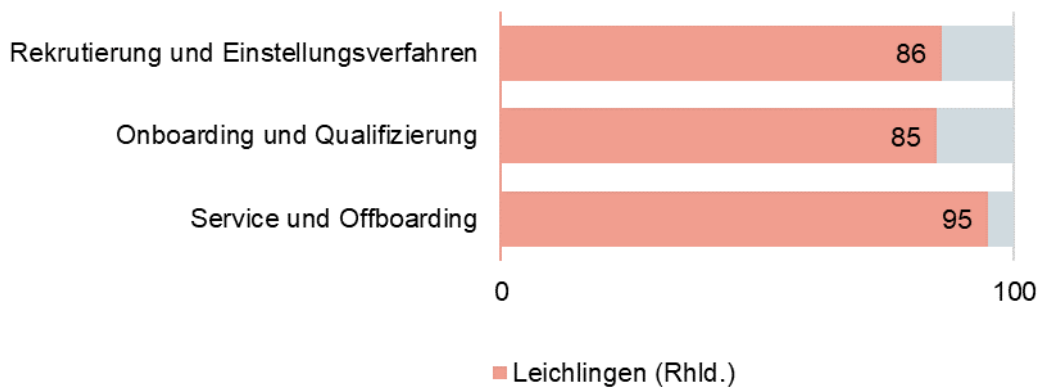


In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 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 Leichlingen begegnet personalwirtschaftlichen Herausforderungen im Bereich der Rekrutierung mit einer vorausschauenden Fluktuationsanalyse und tragfähigen Ansätzen zur Personalgewinnung. Mögliche Optimierungspotenziale bestehen in der prozessualen Ausgestaltung des Einstellungsverfahrens.

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 Leichlingen** ordnet sich im Vergleich mit 86 Prozent beim ersten Viertelwert ein. Die Hälfte der Vergleichskommunen weist hingegen einen Erfüllungsgrad von 92 Prozent auf (Median).

Um planbare Personalabgänge frühzeitig identifizieren und entsprechend kompensieren zu können, wertet die Stadt Leichlingen ihre mittel- und langfristige Altersfluktuation regelmäßig aus. Sie erhebt unter anderem, welche Mitarbeitenden innerhalb der nächsten fünf Jahre altersbedingt ausscheiden, und richtet insbesondere den Einsatz ihrer Auszubildenden an diesen prognostizierten Bedarfen aus. Auch die nicht planbare Fluktuation berücksichtigt die Stadt, indem sie Erfahrungswerte und durchschnittliche Abgangsquoten aus der Vergangenheit in ihren Personalbedarfsplanung einbezieht. Auf diese Weise stärkt sie die strategische Nachfolgeplanung.

Die Gründe für Personalabgänge erhebt die Verwaltung systematisch über Exit-Gespräche. Sie spiegelt die Erkenntnisse den betroffenen Fachbereichsleitungen zurück und leitet nach gemeinsamer Abstimmung mit ihnen Gegenmaßnahmen ein. Damit nutzt die Stadt Fluktuationsanalysen aktiv zur Organisationsentwicklung und reduziert das Risiko wiederkehrender Abgänge.

Um der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken und den Personalbedarf nachhaltig zu decken, bildet die Stadt Leichlingen eigene Nachwuchskräfte in der Verwaltung, den Kindertagesstätten sowie im Beruf des Gärtners aus. Darüber hinaus ermöglicht sie Fachfremden einen Quereinstieg in die Verwaltung und eröffnet Entwicklungsperspektiven über die Absolvierung entsprechender Verwaltungslehrgänge. Neben den klassischen Attraktivitätsfaktoren des öffentlichen Dienstes hält die Stadt Leichlingen Angebote wie Dienstradleasing, Corporate Benefits, mobile Endgeräte und vergünstigte Sportkurse vor. Diese kommuniziert sie bislang überwiegend über ihre Stellenausschreibungen, die sie auf ihrer Internetseite sowie gängigen Jobportalen veröffentlicht. Einzelne der vorgenannten Vorteile lässt sie allerdings noch unerwähnt. Dass dies in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt indes entscheidend sein kann, hat die Stadt erkannt und gestaltet ihre Karriereseite zurzeit neu, um ihre Arbeitgeberpositionierung zu verbessern. Bis zur finalen Umsetzung besteht hier somit das Potenzial, die eigene Arbeitgeberattraktivität am Arbeitsmarkt noch deutlicher herauszustellen.

Trotz mitunter bestehender Konkurrenzsituation pflegt die Stadt Leichlingen im Personalbereich einen engen und regelmäßigen Austausch mit den Kommunen des Rheinisch-Bergischen Kreises. Hierüber werden gute Erfahrungen geteilt und vereinzelt auch Mitarbeitende untereinander vermittelt. Generell prüft die Stadt interkommunale Kooperationsmöglichkeiten, um Ressourcen schonen zu können. Darüber hinaus fördert sie ehrenamtliches Engagement zur Unterstützung der kommunalen Aufgabenerfüllung.

Das Einstellungsverfahren konnte die Stadt in den vergangenen Jahren standardisieren und nach eigenen Aussagen damit wesentlich beschleunigen. Bewerbungen nimmt sie digital entgegen, setzt hierzu aber kein softwaregestütztes Bewerbungsmanagementsystem ein. Der Prozess ist daher noch von vielen manuellen Arbeitsschritten und fehlender Systemintegration geprägt. Der Einsatz einer Fachsoftware kann grundsätzlich zu einem transparenten, effizienten und nutzerfreundlichen Einstellungsverfahren beitragen. Der aktuelle interkommunale Vergleich zeigt auf, dass etwa 87 Prozent der bislang geprüften Vergleichskommunen²⁸ auf ein softwaregestütztes Bewerbungsverfahren setzen. Die Stadt Leichlingen hat in der Vergangenheit eine Fachsoftware getestet, in dem Einsatz aber kein Effizienzpotenzial gesehen. Ihr Personalentwicklungskonzept gibt allerdings das Ziel aus, den Bewerbungsprozess laufend auf Digitalisierungspotenziale zu prüfen. Bislang erfolgt dies jedoch noch nicht im Sinne eines systematischen Prozessmanagements (vgl. Kapitel 4.4.2.2 Prozessmanagement). Hierzu fehlen unter anderem noch ein Prozessmodell sowie belastbare Kennzahlen zu Durchlauf- und Bearbeitungszeiten oder Schnittstellen. Eine strukturierte Prozessanalyse könnte diese Grundlagen schaffen und eine fundierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ermöglichen.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ihr Einstellungsverfahren im Rahmen einer strukturierten Prozessanalyse kennzahlengestützt überprüfen und auf dieser Grundlage neu bewerten, ob der Einsatz einer Fachsoftware zur Bewerbungsabwicklung wirtschaftliche Vorteile bietet.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat ihr Onboarding gut strukturiert und die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden verbindlich gestaltet. Ein strukturiertes Verfahren zur Wissenssicherung und -weitergabe existiert bislang nicht. Damit besteht das Risiko, dass erfahrungsbasiertes Wissen bei Personalwechseln nicht systematisch gesichert und verwaltungsweit verfügbar bleibt.

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 Leichlingen** bildet mit 85 Prozent den Median im interkommunalen Vergleich ab.

Das Onboarding hat die Stadt klar geregelt und durch formalisierte Checklisten unterstützt. Ein strukturierter Workflow bindet alle relevanten Stellen ein und sichert beispielsweise die rechtzeitige und vollständige Einrichtung der IT-Berechtigungen sowie der Arbeitsplatzausstattung. Den Zugang zu grundlegenden Informationen sichert sie über ihr Intranet, auf das sie neue Mitarbeitende am ersten Arbeitstag gezielt hinweist. Ergänzend bereitet sie eine Willkommensmappe vor. Darüber hinaus hat die Stadt kürzlich eine weiterentwickelte Onboarding-Checkliste eingeführt, die insbesondere die Führungskräfte adressiert. Sie legt die zu erledigenden Aufgaben vor dem ersten Arbeitstag, während der Einarbeitungsphase und bis zum Ende der Probezeit

²⁸ Zum Zeitpunkt der Prüfung setzen 51 von 59 geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen eine Bewerbungssoftware ein.

verbindlich fest und berücksichtigt unter anderem Feedbackgespräche zum Stand der Einarbeitung.

Qualifizierungsbedarfe stimmen Führungskräfte und Mitarbeitende in den mindestens zweimal jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen ab. In diesen kommunizieren sie zudem potenzielle Entwicklungsperspektiven. Zum Zeitpunkt der Prüfung arbeitet die Stadt Leichlingen an einer Dienstvereinbarung, um Entwicklungsmöglichkeiten systematisch zu verschriftlichen und künftig transparenter darzustellen. Eine solche Regelung stärkt die Verbindlichkeit und erhöht die Nachvollziehbarkeit von Personalentscheidungen. Zur Fort- und Weiterbildung stellt die Stadt den Fachbereichsleitungen eigene Budgets zur Verfügung, um eine bedarfsgerechte Planung zu ermöglichen. Zusätzlich bietet sie Inhouse-Schulungen an. Den Stellenwert von Weiterbildung und Qualifikation betont sie in ihrem Personalentwicklungskonzept ausdrücklich. Damit trägt sie dem Anspruch Rechnung, ihre Mitarbeitenden kontinuierlich auf veränderte fachliche Anforderungen vorzubereiten. Auch dem Thema der Führungskräfteentwicklung räumt die Stadt Leichlingen in ihrer strategischen Ausrichtung eine hohe Bedeutung ein. So schult sie Beschäftigte in Führungspositionen in besonderem Maße, um deren fachliche und personale Kompetenzen gezielt zu stärken. Sie formuliert die Maßgabe für Führungskräfte, jährlich an ausgewählten Schulungen teilzunehmen. Hierzu hat die Stadt in 2023 interne Fortbildungsmaßnahmen eingeführt. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen evaluiert sie unter anderem über regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen, um Rückmeldungen zur Führungskultur zu erhalten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Ein zentral gesteuertes und institutionalisiertes Wissensmanagement hat die Stadt bislang nicht etabliert. Die Verantwortung für die Wissenssicherung und -weitergabe liegt dezentral bei den Fachbereichen. Die Stadt plant den Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements, ihr fehlen nach eigener Aussage aber zuletzt die personellen Ressourcen, um einen zentralen und gesamtstädtischen Ansatz zu entwickeln. Um absehbare Wissensverluste abzumildern, nutzt die Stadt Leichlingen die Erkenntnisse ihrer Altersfluktuationsanalyse, um Führungskräfte rechtzeitig über bevorstehende Ruhestände zu informieren und entsprechende Nachfolgeregelungen zu treffen. Dieses Vorgehen sensibilisiert für das Thema, ersetzt jedoch kein strukturiertes Verfahren zur systematischen Wissenskonservierung. Bereits im Bericht zur Personalwirtschaft und Demografie der Stadt Leichlingen im Jahr 2014 hat die gpaNRW empfohlen, Zuständigkeiten und Verfahren zur Wissensbewahrung verbindlich festzulegen. Ohne eine solche Struktur besteht das Risiko, dass erfahrungsbasiertes Wissen personenabhängig bleibt und bei kurzfristigen und unplanbaren Abgängen nur unvollständig gesichert ist. Aus Sicht der gpaNRW ist für ein funktionierendes Wissensmanagement ein systematisches Prozessmanagement hilfreich. Dies existiert jedoch bei der Stadt Leichlingen bislang nicht (vgl. Kapitel 4.4.2.2 Prozessmanagement).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte ihr Vorhaben zum Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements forcieren und Zuständigkeiten sowie Verfahrensabläufe zur Wissenssicherung verbindlich regeln. So sichert sie Wissen nachhaltig und vermeidet personenabhängige Wissensmonopole.

4.4.1.3 Service und Offboarding

- ➔ Die Serviceorientierung der Stadt Leichlingen fußt auf einer erkennbaren, strategisch fundierten Grundlage. Die Stadt hat geeignete Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung sowie zur strukturierten Ausgestaltung des Offboardings getroffen.

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 Offboardings konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Leichlingen** ordnet sich im Vergleich mit 95 Prozent beim dritten Viertelwert ein. Rund Dreiviertel der Vergleichsstädte erzielen einen niedrigeren Erfüllungsgrad, der Median beträgt 86 Prozent.

Der Fortschritt in diesem Themenfeld ist unter anderem das Ergebnis ihrer verstärkten Bemühungen der letzten drei Jahre, die Serviceorientierung systematisch zu stärken und ihre Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung gezielt auszubauen. Hierzu zählen insbesondere die Einführung verbindlicher Exit-Gespräche, die Neufassung der Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit, die Ausweitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Durchführung von Befragungen zur Mitarbeitendenzufriedenheit sowie die strategische Betrachtung des gesamten „Beschäftigtenlebenszyklus“. Diese Maßnahmen verdeutlichen, dass die Stadt das Thema nicht punktuell, sondern ganzheitlich angeht.

Auf der Grundlage eines 7-Phasen-Modells, das den Mitarbeitenden-Zyklus von der Personalakquise bis hin zu Austritt und Kontaktpflege abbildet, eruierte sie konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Exit-Gespräche führte sie beispielsweise verbindlich ein, um Optimierungspotenziale zu erkennen und einen wertschätzenden Austritt zu gewährleisten. Ein positiver Abschluss soll zugleich die Möglichkeit eröffnen, ggf. mit ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben.

Neben dem mobilen Arbeiten ermöglicht die Stadt Leichlingen in vereinzelten Bereichen ein Desk Sharing. Mit einer modernen Arbeitsplatzausstattung unterstützt sie diese flexiblen Arbeitsformen. Als weiteren Faktor der Mitarbeitendenbindung priorisierte die Stadt zuletzt das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In diesem Kontext bietet sie Vorsorgeuntersuchungen, Gripeschutzimpfungen, Fachvorträge - etwa zur gesunden Ernährung - sowie Rückenchecks an. Hinzu kommen stark vergünstigte oder kostenlose Sportangebote. Maßnahmen zur Arbeitssicherheit setzt sie um. Mitarbeitendenbefragungen nutzt sie, um die Zufriedenheit zu erheben und bei Bedarf nachzusteuern und ihre Maßnahmen weiterzuentwickeln.

Die Fluktuationsquote schätzt die Stadt selbst als gering ein. Laut eigener Aussage bestätigen die Rückmeldungen anderer Städte, die an den regelmäßigen Netzwerktreffen teilnehmen, diese Wahrnehmung. Auch die tatsächliche Stellenbesetzungsquote bewertet die Stadt inzwischen als gut (vgl. Kapitel 4.5.2 Stellenbesetzung). Beide Aspekte können als Indikatoren gesehen werden, dass die eingeleiteten Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung Wirkung entfalten.

Den Offboarding-Prozess hat die Stadt klar geregelt. Eine Checkliste sichert die Rückgabe von Verwaltungseigentum und die Löschung von IT-Berechtigungen. Es mangelt aber an einer schriftlichen Regelung zur Wissenskonservierung im Austrittsfall. Wir verweisen insoweit auf die Empfehlung im vorgegangenen Kapitel 4.4.1.2.

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

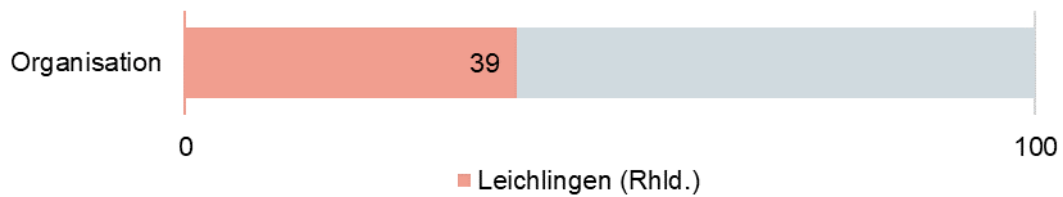
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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.

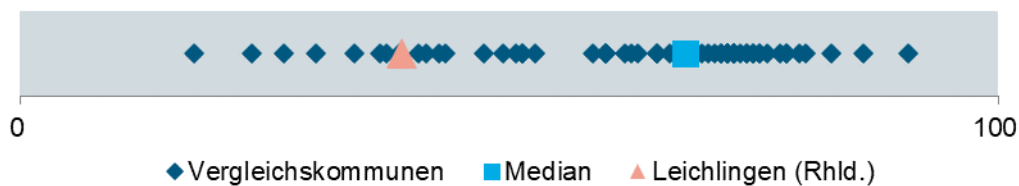
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

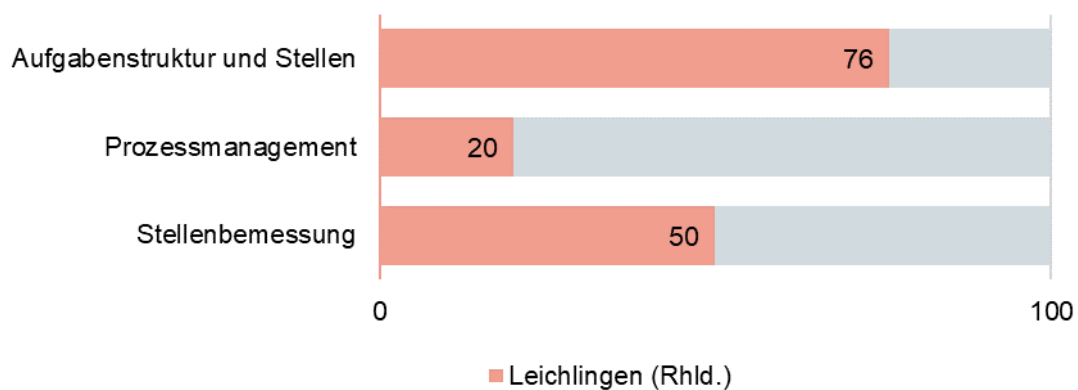


In den interkommunalen Vergleich sind 58 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 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 Leichlingen hat im Hinblick auf ihre Aufgabenstruktur und Stellen eine gute, aber ausbaufähige Steuerungsgrundlage geschaffen. In einzelnen Bereichen bestehen noch Potenziale für einen effizienteren Ressourceneinsatz.

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.

Der Teilerfüllungsgrad der **Stadt Leichlingen** entspricht mit 76 Prozent dem Median im interkommunalen Vergleich.

Ihre zu erledigenden Aufgaben hat die Stadt Leichlingen zwar nach pflichtigen und freiwilligen Aufgaben differenziert, wie die meisten anderen Vergleichsstädte aber keine weitergehende Priorisierung nach Relevanz oder Ressourcenbindung vorgenommen. Damit fehlt ihr noch eine dokumentierte Grundlage, um die mitunter begrenzten Ressourcen bereichsübergreifend systematisch einzusetzen. Insbesondere in Krisensituationen hat sich gezeigt, dass Kommunen dann besonders schnell und effektiv reagieren können, wenn sie im Vorfeld bereits festgelegt haben, welche kommunalen Leistungen besonders relevant sind.

Positiv ist, dass die Stadt Leichlingen freierwerbende Stellen regelmäßig kritisch überprüft. Dabei hinterfragt sie sowohl den Fortbestand der Stelle als auch das zugehörige Aufgabenprofil. Die Wirksamkeit dieser Prüfungen ist jedoch dadurch begrenzt, dass Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität nur in vereinzelten Fachbereichen definiert sind. Geeignete Zielgrößen, wie beispielsweise Bearbeitungs-/Reaktionszeiten oder Pflegestandards, finden bislang noch keine verwaltungsweite Anwendung. Damit sind eine belastbare Bewertung und Steuerung des tatsächlichen Personalbedarfs nur eingeschränkt möglich. Die Aufgabenkritik erfolgt damit weitgehend erfahrungsbasiert. Dies birgt das Risiko eines ineffizienten Ressourceneinsatzes.

Den Bestand ihrer Stellenbeschreibungen und -bewertungen hat die Stadt Leichlingen in den letzten drei Jahren umfassend aufgearbeitet. Für rund 80 Prozent der Stellen liegen inzwischen aktuelle Stellenbeschreibungen vor, die mit entsprechenden Anforderungsprofilen verknüpft sind. Dies fördert Transparenz in der Aufgabenwahrnehmung und bildet eine gute Basis für die Personalentwicklung. Stellenbewertungen lässt die Stadt bewusst durch einen externen Dienstleister vornehmen. Sie verfolgt damit das Ziel einer neutralen Bewertung. Für etwa 30 Prozent der Stellen steht noch eine aktualisierte Bewertung aus. Die Stadt beabsichtigt, dies sukzessive zu vervollständigen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte ihr Aufgabenportfolio stärker nach Erledigungsdringlichkeit priorisieren und Zielvorgaben zur Aufgabenerledigung und Dienstleistungsqualität definieren, um eine noch zielgerichtete Steuerung ihrer personellen Ressourcen zu ermöglichen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hat noch kein zentral gesteuertes, systematisches Prozessmanagement etabliert. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um Abläufe bestmöglich auf ihre Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele auszurichten.

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 (BPMN²⁹ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Leichlingen** ordnet sich mit 20 Prozent weit unterhalb des Medians von 65 Prozent ein.

Die Bedeutung des Prozessmanagements insbesondere im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung hat die Stadt Leichlingen erkannt und die enge Verknüpfung beider Disziplinen folgerichtig in ihrer E-Government-Strategie verankert. Gleichwohl bleibt sie im interkommunalen Vergleich noch deutlich hinter dem Großteil der Vergleichsstädte zurück. Maßgeblich hierfür ist primär, dass Prozessbetrachtungen bei der Stadt bislang noch keiner zielgerichteten und standardisierten Vorgehensweise folgen. Auch die notwendigen Stellenanteile für das Prozessmanagement sind bislang nicht bemessen. Die Aufgabe ist vielmehr ein gelebter Bestandteil der Führungsaufgabe, aber weder aufbauorganisatorisch konkret verortet noch formeller Bestandteil der Stellenbeschreibungen. Damit fehlt eine klare Zuständigkeit mit Steuerungsverantwortung.

In der Praxis erfolgt die Auseinandersetzung mit Prozessen bislang dezentral in den Fachbereichen. Prozessanalysen mit dem Ziel der Optimierung nehmen die Führungskräfte weitestgehend situativ vor. Lediglich in vereinzelten Bereichen existieren dokumentierte und klar definierte Prozessabläufe - z. B. im Allgemeinen Sozialen Dienst oder im Amt 10. Eine gesamtstädtische Koordination findet jedoch nicht statt. So hat die Stadt Leichlingen unter anderem noch keine strategischen Ziele definiert, die sie mit der Betrachtung von Verwaltungsprozessen verfolgt. Zudem fehlt noch ein verwaltungsweiter, dokumentierter Überblick über alle ihre Verwaltungsprozesse, um eine Priorisierung vornehmen zu können. Eine unterstützende Softwarelösung ist nicht im Einsatz. Damit lässt die Stadt wesentliche Vorteile ungenutzt, die sich aus einem IT-gestützten und zentral gesteuerten Prozessmanagement ergeben können.

Folge der ausschließlich dezentralen Organisation ist zudem, dass Prozessaufnahmen bislang nicht einheitlich erfolgen. Es fehlen verbindliche Standards zur Modellierung und Dokumentation der Prozesse. Dadurch entstehen heterogene Dokumentationsstände, die unter anderem auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und damit ein systematisches Wissensmanagement erschweren (vgl. Kapitel 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte ihr Prozessmanagement durch verbindliche Ziele sowie Standards zur Prozessaufnahme systematisieren und bedarfsgerechte Stellenanteile für die Umsetzung schaffen. So kann sie ihre Verwaltungsabläufe priorisieren, strukturiert weiterentwickeln und die Digitalisierung ihrer Verwaltung wirksam unterstützen.

²⁹ Business Process Model and Notation

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen führt bislang keine verwaltungsweiten Stellenbemessungen durch, sondern steuert ihren Personalbedarf überwiegend anlassbezogen. Dadurch agiert sie primär reaktiv und erkennt Handlungsbedarfe gegebenenfalls nicht rechtzeitig.

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 Leichlingen** ordnet sich im Vergleich mit 50 Prozent unterhalb des ersten Viertelwertes ein. Dreiviertel der Vergleichskommunen weisen in diesem Teilaspekt folglich einen höheren Erfüllungsgrad auf. Der Median beträgt 63 Prozent.

Die Stadt Leichlingen überprüft vorwiegend bei konkreten Anlässen, ob der Personalbestand eine effektive eigene Aufgabenerfüllung ermöglicht. Hierzu zählen insbesondere Stellenneubesetzungen oder Überlastungsanzeigen. Im Prüfungszeitraum traten drei Überlastungsanzeigen auf, die ausschließlich aus Stellenvakanzen und Schwierigkeiten bei der erfolgreichen Suche einer Nachbesetzung resultierten. Hier hat die Stadt mit geeigneten organisatorischen Maßnahmen für Entlastung gesorgt. Den Umgang mit Überlastungsanzeigen hat sie grundsätzlich über eine Dienstvereinbarung geregelt und damit Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe verbindlich festgelegt. Für eine regelmäßige vorsorgliche und systematische Analyse des Personalbedarfs reichen nach Angaben der Stadt die personellen Ressourcen bislang nicht aus. Dieses stark reaktive Vorgehen begrenzt die Steuerungsfähigkeit der Stadt und kann dazu führen, dass sich personelle Mehr- oder Minderbedarfe über einen längeren Zeitraum verfestigen.

Fallzahlen und aufgabenbeeinflussende Faktoren bezieht die Stadt bereichsabhängig nach Möglichkeit ein. Zumeist erfolgt diese Bedarfsermittlung oder -überprüfung auf Initiative der Fachämter oder im Zuge des jährlichen Stellenplanverfahrens. In zusätzlichen Haushaltsgesprächen mit den Amtsleitungen thematisiert das Personalamt der Stadt auch künftige Anforderungen, die sich beispielsweise aus gesetzlichen Änderungen ergeben und Einfluss auf den Personalbedarf nehmen. Dieses Verfahren ist pragmatisch und ermöglicht eine bedarfsorientierte Betrachtung im Planungsprozess. Es ersetzt aber keine methodisch abgesicherte und systematische Stellenbemessung, da eine einheitliche und nachvollziehbare Bewertungsgrundlage fehlt. Da sie bislang keine proaktiven Stellenbemessungen im klassischen Sinne vornimmt, erfolgt noch keine regelmäßige Beteiligung der Mitarbeitenden. Sie orientiert sich vielmehr an den vereinzelt vorhandenen Fallzahlen oder Vergleichswerten aus der Netzwerkarbeit und kommunalen Vergleichskreisen. Eigene Zielsetzungen für Umfang, Anlass und Methodik von Stellenbemessungen hat die Stadt bisher nicht definiert. Zudem fehlen schriftliche Regelungen dazu, wie sie mit Ergebnissen der Stellenbemessungen umgeht und welche Umsetzungsmaßnahmen daraus folgen. Ohne klar definierte Verfahrensschritte besteht das Risiko, dass identifizierte Anpassungsbedarfe nicht konsequent in Organisations- oder Haushaltsentscheidungen einfließen.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches und methodisch fundiertes Verfahren zur Personalbedarfsermittlung einführen, klare Zielsetzungen definieren und den Umgang mit den

Ergebnissen regeln. So stärkt sie ihre Steuerungsfähigkeit und schafft eine transparente Grundlage für ihren Personalbedarf.

4.4.3 Informationstechnik

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

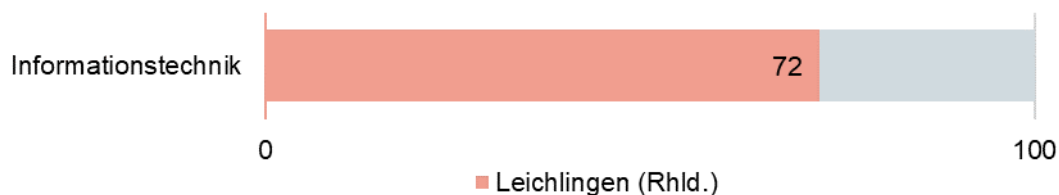
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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.

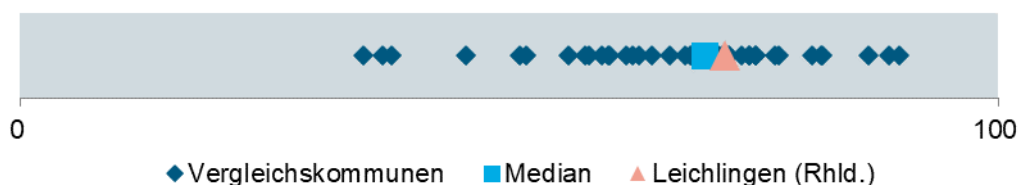
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025



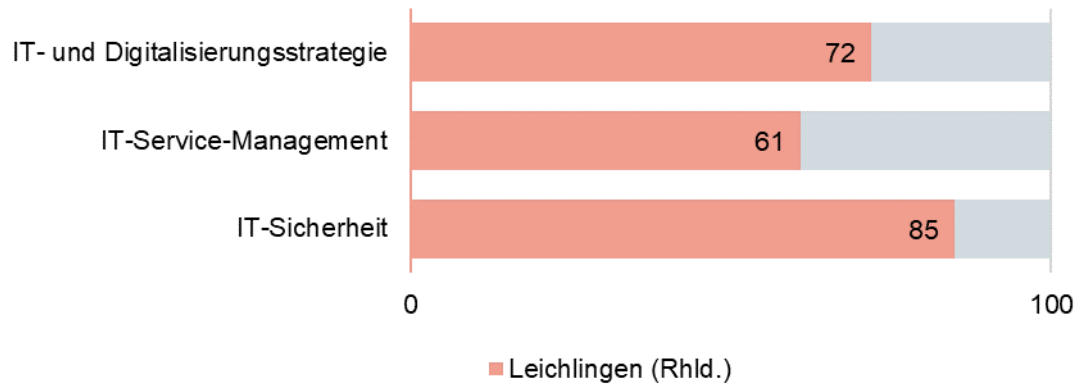
In den interkommunalen Vergleich sind 43 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 70 Prozent.

Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



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

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat ihren IT-Betrieb infolge der Krisenerfahrungen strategisch neu ausgerichtet. Die zugrunde liegenden Überlegungen hat sie bislang aber nur in Teilen formalisiert. Im Hinblick auf die digitale Transformation ihrer Verwaltung hat die Stadt hingegen eine gute strategische Grundlage geschaffen.

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 Leichlingen** repräsentiert in diesem Teilaspekt den Median mit 72 Prozent.

Das IT-Betriebsmodell der Stadt Leichlingen ist maßgeblich durch ihre Mitgliedschaft im Zweckverband der Südwestfalen-IT (SIT) geprägt. Dieser verpflichtet sie nicht zur Abnahme bestimmter Leistungen. Die Stadt kann eigenständig über den Umfang der Inanspruchnahme entscheiden und erbringt daher ausgewählte IT-Leistungen weiterhin mit eigenem Personal. Durch diese Kombination aus interkommunaler Zusammenarbeit und Eigenerbringung wahrt sie ihre Handlungsfähigkeit und steuert ihre IT-Leistungen flexibel und bedarfsorientiert.

Mehrere Krisenereignisse wie die Corona-Pandemie, das Hochwasser sowie der Cyberangriff auf die SIT zwangen die Stadt Leichlingen in den vergangenen Jahren dazu, ihre bisherige strategische Ausrichtung des IT-Betriebs wiederholt zu überprüfen und anzupassen. Insbesondere der Cyberangriff auf den Zweckverband in 2023 veranlasste die Stadt, die bis dahin stark auslagerungsorientierte IT-Ausrichtung zu überdenken. Sie verfolgt seither das Ziel, Risiken stärker zu streuen, ihre Abhängigkeit zu reduzieren und die Ausfallsicherheit somit systematisch zu erhöhen.

Diese strategische Neuausrichtung hat die Stadt durch entsprechende Maßnahmen initiiert, bislang aber noch nicht in einer formalisierten IT-Strategie konsolidiert. Ursächlich hierfür sind nach Angaben der Stadt primär die begrenzten personellen Ressourcen in diesem Bereich (vgl. 4.5.4 Querschnittsaufgaben). Es fehlen neben verschriftlichten IT-Kernzielen unter anderem auch zeitlich konkretisierte Ausstattungs- und Entwicklungsziele sowie die IT-Governance-Struktur. Die fehlende Formalisierung muss nicht zwingend problematisch sein, sie birgt allerdings Risiken, da die Steuerung dann stark von den handelnden Personen abhängig ist. Zudem ist ohne entsprechende Zielfestlegung kein umfassendes IT-Controlling möglich. Nur durch formalisierte Konzepte und Dokumentationen kann ein von Personen unabhängiger und zielgerichteter Informationsfluss gewährleistet werden. Eine formale IT-Strategie kann dazu beitragen, bestehende Maßnahmen gezielt zu bündeln, Prioritäten transparenter zu setzen und die Weiterentwicklung der IT noch systematischer zu gestalten. Damit dient sie auch als Grundlage, um den künftigen Bedarf an Sach- und Personalressourcen sowie erforderlichen Qualifikationen zu bestimmen.

Positiv hervorzuheben ist die strategische Ausrichtung der Verwaltungsdigitalisierung. Mit der „E-Government-Strategie der Blütenstadt Leichlingen“ hat die Stadt einen umfassenden Orientierungsrahmen geschaffen. Sie strukturiert die digitale Transformation entlang vier klar definierter Säulen - „digitaler Bürgerservice“, „digitale Schriftgutverwaltung“, „digitale Verwaltungsprozesse“ und „digitales Arbeiten“. Diese stehen auf dem Fundament der IT-Sicherheit und eines strukturierten Kommunikations- und Veränderungsmanagements. Die Strategie enthält eine nach diesen Handlungsfeldern differenzierte Projektübersicht inklusive einer konkretisierten Zeitplanung. Zur Sicherstellung der Zielverfolgung hat die Stadt ein jährliches Berichtswesen etabliert. Sie berichtet in der Politik regelmäßig zum Stand der Digitalisierung. Den zugrunde liegenden Projektplan überprüft sie jährlich und passt diesen bei Bedarf entsprechend an. Damit schafft sie Transparenz und eine kontinuierliche Steuerung des Transformationsprozesses.

Ihre Strategie hat die Stadt allen Mitarbeitenden aktiv kommuniziert. Ihr Kommunikations- und Veränderungsmanagement unterstützt sie zudem durch gezielte Sensibilisierungsmaßnahmen. So veranstaltete sie im Ratssaal einen Digitaltag mit verschiedenen thematischen Stationen und förderte damit die Akzeptanz und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, an der verwaltungsweiten Digitalisierung mitzuwirken.

Im Hinblick auf den Einsatz Künstlicher Intelligenz befindet sich die Stadt auf dem Weg zu einer verbindlichen Regelung. Sie erarbeitet derzeit eine verwaltungsweite Dienstanweisung. Zur Sensibilisierung ihrer Mitarbeitenden stellt sie ein Merkblatt zum sicheren Umgang mit öffentlich zugänglichen KI-Tools bereit. Darüber hinaus nahm sie Risikoabwägungen in Bezug auf die IT-Sicherheit vor und begrenzte technisch die Nutzung ungewünschter KI-Komponenten. Aktuell befindet sie sich in der Konzeptions- und Testphase für einen KI-gestützten Chatbot, dessen Start für 2026 vorgesehen ist.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ihre strategische IT-Ausrichtung - bei Bedarf unter Hinzuziehung externer Beratung - in einer eigenen IT-Strategie formalisieren, diese mit Zeitzielen hinterlegen und einen Prozess zur Fortschreibung der IT-Strategie implementieren, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Zudem sollte sie verbindliche Regelungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz abschließend festlegen, bevor sie geplante KI-basierte Anwendungen in den Echtbetrieb überführt.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen verfügt im IT-Service-Management über funktionale und praxiserprobte Abläufe. Im Projektmanagement fehlen jedoch verbindliche Standards zur systematischen Steuerung. Weitere Optimierungspotenziale bestehen im Anforderungs- und Störungsmanagements.

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 Leichlingen** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent knapp unter dem Median von 64 Prozent ein.

Maßgeblich hierfür ist unter anderem, dass die Stadt ihr **Projektmanagement** bislang noch nicht standardisiert hat. Entsprechende Überlegungen hat die Stadt in der Vergangenheit angestellt und in diesem Zuge auch eine Fachsoftware beschafft. Verbindliche Projektstrukturen hat sie seither jedoch nicht geschaffen. Die Steuerung findet zurzeit überwiegend dezentral statt.

Insoweit fehlen allgemeingültige Richtlinien und definierte Standards zur einheitlichen Planung, Überwachung und Dokumentation von Projekten. Damit geht die Stadt ein erhöhtes Risiko ein, dass Projekte zeitlich, finanziell oder qualitativ von den ursprünglichen Zielsetzungen abweichen, ohne dass sie dies frühzeitig erkennt und gegensteuern kann.

IT-Anforderungen melden die Fachämter über ein Funktionspostfach, das eine zentrale Bewertung durch die IT gewährleistet. Die entsprechenden Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen sind aber bislang nicht verbindlich dokumentiert. Die Stadt testet jedoch zurzeit den Einsatz eines Ticketsystems, um Anforderungen künftig strukturierter zu erfassen und die Transparenz durch eine durchgängige Dokumentation zu erhöhen.

Im **Lizenzmanagement** stellt die Stadt Leichlingen eine bedarfsgerechte und rechtskonforme Nutzung sicher. Die relevanten Vertragsunterlagen sind zentral einsehbar. Einen systematischen Abgleich zwischen den bezogenen und tatsächlich eingesetzten Lizenzen nimmt die Stadt regelmäßig vor. Zudem stellt sie über einen entsprechenden Laufzettel sicher, dass die notwendigen Informationen über nicht mehr benötigte Lizenzen - beispielsweise im Falle von Personalabgängen - zur Verfügung stehen. Rechtliche und wirtschaftliche Risiken begrenzt sie damit wirksam.

Interne **Störungen** und Supportanfragen erfasst die Stadt bislang ähnlich wie die IT-Anforderungen über ein Funktionspostfach. Für Services, die der Hauptdienstleister SIT erbringt, nutzt dieser ein eigenes Ticketsystem bzw. Help-Desk. Allerdings dokumentiert, klassifiziert und wertet die Stadt Leichlingen noch nicht systematisch alle Vorgänge aus, um daraus etwaige Handlungsbedarfe ableiten zu können. Dies erfolgt bislang eher anlassbezogen. Das geplante Ticketsystem kann künftig eine zentrale Dokumentation, Klassifizierung und Auswertung sicherstellen und damit die Steuerungsfähigkeit im IT-Service weiter erhöhen.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann. Sie sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen erreicht im Bereich der IT-Sicherheit ein insgesamt tragfähiges Sicherheitsniveau. Es bestehen jedoch noch einzelne konzeptionelle Entwicklungspotenziale.

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.

Mit einem Erfüllungsgrad von 85 Prozent positioniert sich die **Stadt Leichlingen** im interkommunalen Vergleich im oberen Bereich, was aber im Hinblick auf den Sicherheitsbedarf infolge der voranschreitenden Digitalisierung auch angemessen ist. Der Median beträgt 69 Prozent.

Das gute Ergebnis in diesem Teilaspekt ist maßgeblich auf die IT-Sicherheitsmaßnahmen zurückzuführen, die die Stadt in den vergangenen Jahren im Zuge der strategischen Neuausrichtung ihrer IT verstärkt in den Fokus genommen hat (vgl. 4.4.3.1 Kapitel IT- und Digitalisierungsstrategie).

Im konzeptionellen Bereich hat die Stadt Leichlingen eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt. Wichtige strategische Vorgaben und Prozesse hat sie über eine Dienstanweisung oder in anderer geeigneter Form dokumentiert. Dies umfasst unter anderem ein IT-Sicherheitskonzept. Eine übergeordnete IT-Sicherheitsleitlinie liegt bislang noch nicht vor. Diese befindet sich in Bearbeitung. Als strategisches Grundsatzdokument sollte sie die sicherheitsrelevanten Ziele, Grundsätze und Verantwortlichkeiten der Verwaltung klar definieren, durch die Behördenleitung freigegeben und allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden.

Im Bereich der Notfallvorsorge hat die Stadt zahlreiche Einzelmaßnahmen umgesetzt. Ein konsolidiertes Gesamtkonzept hat sie in diesem Kontext aber noch nicht erstellt. Eine formalisierte Dokumentation bildet die Basis, um einen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht von einzelnen Personen abhängen, sondern transparenten Vorgaben folgen. Auch im Schadensfall (z. B. Datenleck, Cyberangriff) kann die Verwaltung so nachweisen, dass sie angemessene Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann im rechtlichen Kontext wichtig sein, um Haftungsrisiken zu minimieren.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die IT-Sicherheitsleitlinie kurzfristig fertigstellen und ihren Mitarbeitenden zugänglich machen. Die bestehenden Einzelmaßnahmen sollte sie in einem umfassenden IT-Notfallvorsorgekonzept bündeln. So sichert sie den erreichten Umsetzungsstand konzeptionell ab und erhöht damit die Resilienz ihrer IT-Sicherheitsstrukturen.

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

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 Leichlingen wird in den nächsten zehn bis zwölf Jahren mit einer wesentlichen altersbedingten Fluktuation rechnen müssen. Die aktuelle Personalausstattung bewegt sich im interkommunalen Durchschnitt. Die auf Basis der Stellenpläne ermittelte Stellenbesetzungsquote ist durch stichtagsbedingte Sondereffekte beeinflusst und bildet die tatsächliche gute Besetzungssituation nur eingeschränkt ab.

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 Leichlingen** 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

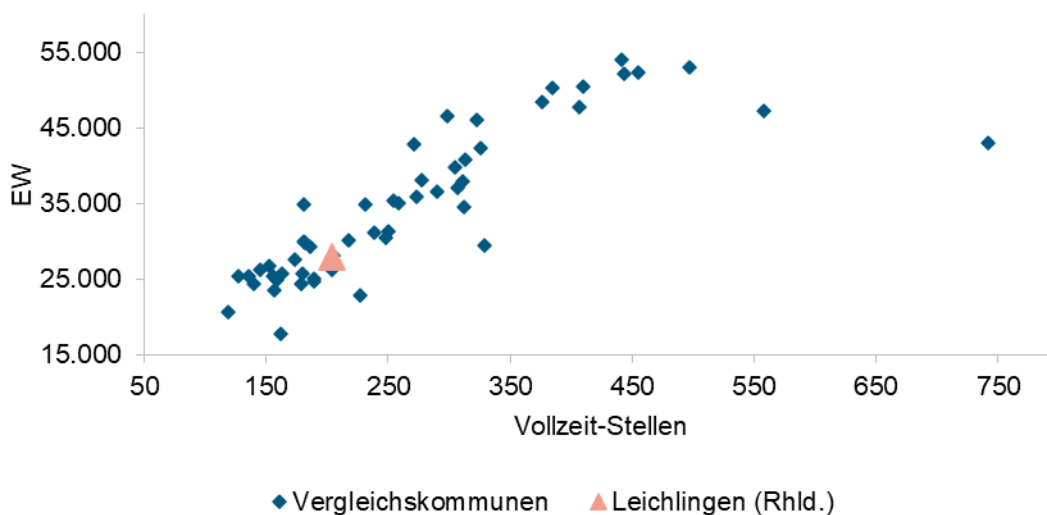
Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	8,42	5,59	8,39	9,50	10,95	21,65	48
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,29	5,20	6,57	7,57	8,11	17,21	48

Für die Personalquote 1 haben wir die übermittelten Stellenanteile um einige Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge und Wirtschaftstätigkeiten bereinigt. Die Personalquote 2 ist zudem um die Bereiche Gebäudereinigung, Brandschutz, Rettungsdienst, Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) und eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder bereinigt. Details zur Berechnung der Personalquoten finden sich in der Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten.

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

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht mithilfe der Gegenüberstellung von Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2 und der Einwohnendenzahl der Stadt Leichlingen zum einen die Tendenz, dass einwohnerstärkere Städte mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen. Zum anderen ist ablesbar, dass es auch bei vergleichbarer Einwohnendenzahl durchaus eine hohe Streubreite im Einsatz von eigenem Personal zur Aufgabenerledigung gibt:

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Leichlingen zeigt, dass sich ihr Einsatz von eigenem Personal im vorderen Mittelfeld bewegt. Verglichen mit den Altwerten von 2019 ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2024 folgende Veränderungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	- 0,82
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 16,78
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 20,70

Die Erhöhungen bei den Personalquoten bewegen sich in einem tendenziell überdurchschnittlichen Rahmen. Bei den bislang durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Städten liegt der durchschnittliche Anstieg bei etwa 15,15 Prozent in den aktuellen Personalquoten 2 gegenüber der letzten Prüfung aus 2019. Generell ist der Anstieg der Personalquoten unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen und -veränderungen durchaus der Regelfall.

Die Zunahme der Personalquoten in Leichlingen steht unter anderem im Zusammenhang mit der Einrichtung spezialisierter Management- und Koordinierungsfunktionen, etwa in den Bereichen Klimaschutz, Mobilität, Fördermittel- und Projektmanagement. Diese basieren überwiegend auf Konzepten infolge politischer Schwerpunktsetzungen in den genannten Themenfeldern, für die die Stadt entsprechende personelle Ressourcen bereitstellt.

Darüber hinaus resultiert der Stellenaufwuchs aus einem gestiegenen Personalbedarf in weiteren Aufgabenfeldern der Verwaltung. Als Folge des Aufgabenzuwachses und des Fachkräftemangels hat die Stadt einzelne Organisationseinheiten in den vergangenen Jahren weiter aufgliedert und eigene Abteilungen bzw. Ämter geschaffen. Dies ging mit der Einrichtung neuer Stellen einher, insbesondere im Bereich der mittleren und unteren Führungsebene sowie der Sachbearbeitung.

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	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	25,00	0,00	29,88	45,35	63,72	110,15	48
Grundschulen (OGS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	53,18	47
Musikschulen	4,74	0,00	0,00	4,91	9,16	34,33	46
Büchereien	3,87	0,00	2,56	3,94	5,68	10,40	48
Unterhaltsvorschussleistungen	1,06	0,00	0,82	1,89	2,91	7,45	48
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	14,57	0,00	6,86	15,76	24,05	66,83	47
Sportstätten und Bäder	15,50	0,00	2,97	8,94	15,41	66,04	48

Die Personalausstattung im Bauhof der Stadt Leichlingen zählt im interkommunalen Vergleich zu den niedrigsten. Zugleich nimmt die Stadt die dort anfallenden Aufgaben überwiegend mit eigenem Personal wahr. Die geringe Stellenausstattung korrespondiert jedoch mit der kleinen Gebietsfläche der Stadt. Diese zählt zu den 25 flächenmäßig kleinsten von 131 Städten. Vor diesem Hintergrund erscheint die personelle Ausstattung grundsätzlich nachvollziehbar. Gleichwohl lässt die Gebietsfläche allein keine Aussage über Aufgabenintensität, infrastrukturelle Besonderheiten oder qualitative Pflegestandards zu.

Im Bereich der Sportstätten und Bäder setzt die Stadt hingegen vergleichsweise viel eigenes Personal ein. Der überwiegende Teil des Personals entfällt auf die Mehrheitsbeteiligung Leichlinger Bäderbetriebs- und Beteiligungs-GmbH, die das städtische Hallen- und Freibad („Blütenbad Leichlingen“) betreibt. Zum Betrachtungsstichtag 30. Juni 2024 befand sich das Freibad in der Hochsaison. In diesem Zeitraum stockte die Gesellschaft das Personal befristet auf. Über

das Gesamtjahr hinweg fällt der durchschnittliche Personaleinsatz daher geringer aus. Vor diesem Hintergrund ist der Wert im Kontext saisonaler Schwankung zu interpretieren.

Die Betreuung im offenen Ganzttag der städtischen Grundschulen erfolgt vollständig durch externe Träger.

Neben dem Angebot der Johann Wilhelm Wilms Musikschule stellt die Stadt Leichlingen ihren Bürgerinnen und Bürgern eine öffentliche Bücherei zur Verfügung, die sie mit eigenem Personal betreibt. Zudem hat die Stadt ein eigenes Jugendamt, dessen Personal in der Berechnung der Personalquoten Berücksichtigung findet.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Die gpaNRW sieht darin ein entscheidendes Instrument zur Stärkung der kommunalen Strukturen und zum Erhalt der Handlungsfähigkeit. Das dahingehende Potenzial prüft die Stadt Leichlingen aktiv. Neben der bereits dargestellten Inanspruchnahme von IT-Leistungen über den Zweckverband der SIT ist die Stadt Leichlingen auch im Bereich der Erwachsenenbildung einem VHS-Zweckverband angeschlossen. Darüber hinaus beteiligte sie sich an der Einrichtung einer gemeinsamen Adoptionsvermittlungsstelle. Zudem übernimmt die Stadt Leichlingen im Rahmen einer IKZ die Vollstreckung für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal (vgl. Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung).

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	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	88,48	76,26	89,04	91,94	95,50	99,79	49

Die **Stadt Leichlingen** hat im Stellenplan 2024 insgesamt 269,50 Stellen vorgesehen, von denen sie ausweislich des Stellenplans 2025 zum Betrachtungsstichtag 238,46 Stellen besetzt hat. Dies entspricht einer rechnerischen Stellenbesetzungsquote von 88,48 Prozent. Diese liegt unterhalb des ersten Viertelwertes im interkommunalen Vergleich und deutet zunächst auf eine geringe Stellenbesetzung hin.

Die Kennzahl ist jedoch wesentlich durch die Stichtagsbetrachtung zum 30. Juni 2024 geprägt. Zu diesem Zeitpunkt befand sie die Stadt Leichlingen noch in der vorläufigen Haushaltsführung. Neun Stellen konnte sie aus diesem Grund zunächst nicht besetzen. Weitere drei Stellen waren aufgrund von Elternzeiten oder Beurlaubung unbesetzt, rund sieben vakante Stellen resultierten aus befristeten Stundenreduzierungen. Für zwei Stellen hat die Stadt die Nachfolge bereits unmittelbar nach dem Betrachtungszeitpunkt gefunden. Bereits unter fiktiver Herausrechnung

dieser Sondereffekte ergibt sich eine deutlich höhere Besetzungsquote von rund 96,25 Prozent, die die tatsächliche Personalsituation differenzierter abbildet. Von den verbliebenen unbesetzten Stellen befanden sich zum Betrachtungszeitpunkt noch sieben Stellen in der Ausschreibung; für viereinhalb Stellen bestand noch Klärungsbedarf. Nach eigener Darstellung hat die Stadt Leichlingen frühere Schwierigkeiten bei der zeitnahen Wiederbesetzung von Stellen inzwischen überwunden. Auch im häufig vom Fachkräftemangel besonders betroffenen technischen Bereich verbesserte die Stadt die Besetzungssituation spürbar.

Positiv anzumerken ist, dass die Stadt Leichlingen zur Steuerung ein laufendes Stellenbesetzungscontrolling installiert hat. Dieses ermöglicht eine engmaschige Betrachtung der Stellenentwicklung. Es unterstützt zugleich eine weitsichtigere Personalplanung und ergänzt die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Maßnahmen zur strategischen Personalsteuerung der Stadt. Insbesondere vor dem Hintergrund der altersbedingt anstehenden Personalabgänge schafft sie damit eine verbesserte Datengrundlage für künftige organisatorische und personelle Entscheidungen.

4.5.3 Altersstruktur

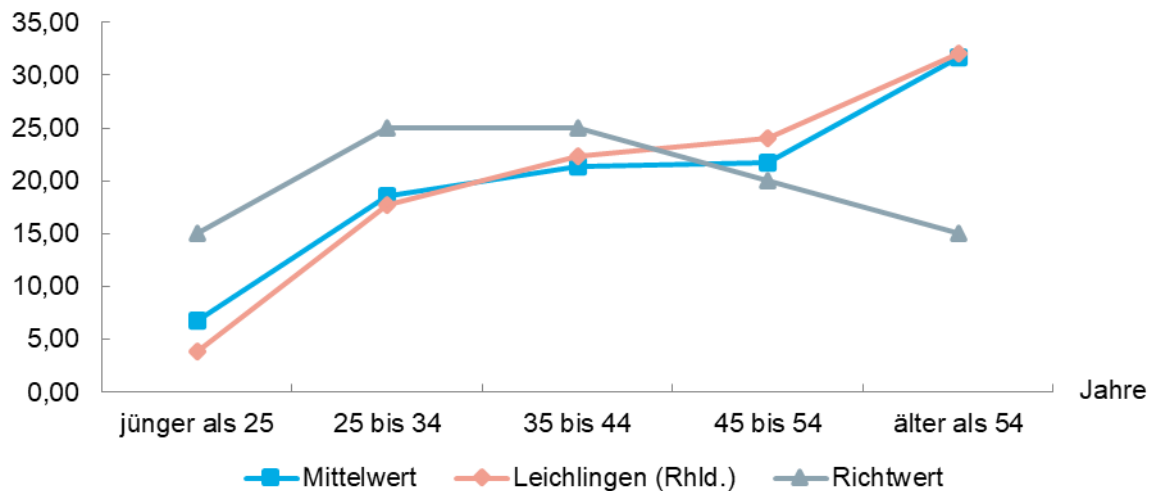
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,94	41,19	44,64	45,44	46,00	48,19	49

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

Altersstruktur 2024



Die Altersstruktur der **Stadt Leichlingen** ist – wie bei einer Vielzahl der Vergleichsstädte – stark alterszentriert. Nahezu ein Drittel der Beschäftigten wird in den nächsten zehn bis zwölf Jahren altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Dieser Wert entspricht zwar dem Vergleichsdurchschnitt, liegt jedoch deutlich über dem Richtwert³⁰ von 15 Prozent. Auch die Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen ist überdurchschnittlich stark vertreten. Demgegenüber ist der Anteil jüngerer Beschäftigter unter 25 Jahren unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Dies gibt der Stadt Anlass, die bereits etablierten Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und -entwicklung weiter aktiv zu verfolgen sowie Maßnahmen zur Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen zu ergreifen (vgl. Empfehlung im Kapitel 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung). Darüber hinaus unterstreicht die demografische Entwicklung die Notwendigkeit, die digitale Transformation intensiv voranzutreiben, um Prozesse effizienter zu gestalten, personelle Ressourcen zu entlasten und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung langfristig zu sichern.

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).

³⁰ Der Richtwert stellt eine idealtypische balancierte Altersstruktur dar, in der nachrückende Jahrgänge die altersbedingten Personalabgänge vollständig ausgleichen.

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,67	0,17	0,42	0,51	0,55	0,72	49

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	49
IT	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	49

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

Bezogen auf die Einwohnendenzahl setzt die **Stadt Leichlingen** im Bereich Finanzen mehr Personal ein als Dreiviertel der Vergleichsstädte. Dies ist unter anderem auf einen erhöhten Personalbedarf infolge des Cyberangriffes in 2023 zurückzuführen, der die Abarbeitung von Rückständen in diesem Bereich erforderte. Zudem übernimmt die Stadt Vollstreckungsaufgaben für die Stadt Burscheid und die Gemeinde Odenthal. Dies bindet entsprechende personelle Ressourcen (vgl. Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung).

Im Bereich Personal und Organisation ordnet sich die Stadt Leichlingen beim ersten Viertelwert ein. Die vergleichsweise geringe personelle Ausstattung ist vor dem Hintergrund des aktuellen Umsetzungsstandes im Organisationsbereich nachvollziehbar (vgl. Kapitel 4.4.2 Organisation). So ist ein systematisches Prozessmanagement nicht implementiert und eigene Stellenbemessungen führt die Stadt bislang nicht durch. Zudem setzt sie auf externe Stellenbewertungen. Die Personalausstattung bildet damit die bisherige Schwerpunktsetzung ab und verdeutlicht zugleich die aufgezeigten Entwicklungspotenziale in diesem Bereich.

Im IT-Bereich liegt die Personalausstattung im Bereich des Minimums beziehungsweise des ersten Viertelwertes. Maßgeblich hierfür ist, dass die Stadt wesentliche Teile des operativen IT-Betriebs an den Zweckverband der SIT ausgelagert hat (vgl. Kapitel 4.4.3 Informationstechnik). Zudem hat die SIT eine vollzeitbeschäftigte Person dauerhaft an die Stadt Leichlingen abgeordnet. Die Personalkosten erstattet die Stadt entsprechend. Insoweit setzt sie tendenziell weniger eigenes Personal in diesem Bereich ein als Kommunen ohne vergleichbare Auslagerung.

4.6 Digitalisierungsniveau

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

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

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

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

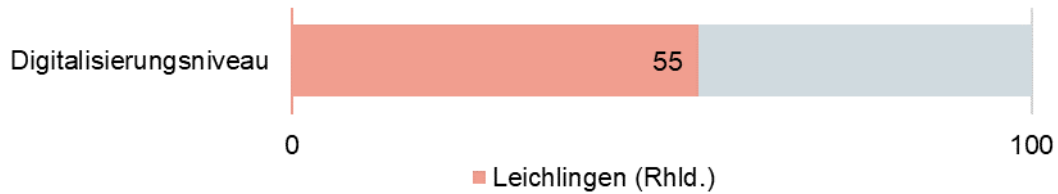
→ Feststellung

Trotz einer guten strategischen Ausrichtung ist das Digitalisierungsniveau der Stadt Leichlingen noch ausbaufähig. Die bestehenden Planungen lassen perspektivisch entsprechende Fortschritte erwarten.

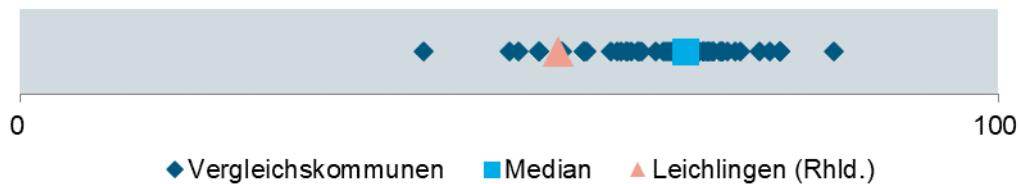
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

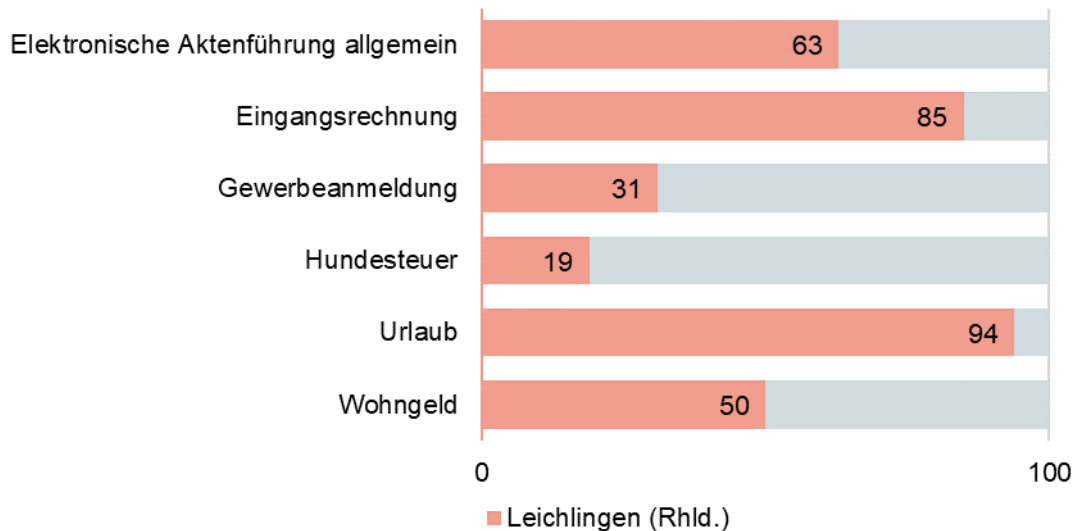


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Leichlingen ordnet sich im interkommunalen Vergleich unterhalb des ersten Viertelwertes ein. Der Median beträgt 68 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Maßgeblich dafür, dass die Stadt Leichlingen im interkommunalen Vergleich noch wesentlich hinter dem Ergebnis der Vergleichskommunen zurückbleibt, ist primär der bislang noch nicht flächendeckende Einsatz der **elektronischen Aktenführung**. Mit dem Teilerfüllungsgrad von 63 Prozent positioniert sich die Stadt beim ersten Viertelwert. Der Median beträgt 75 Prozent.

Die Digitale Schriftgutverwaltung hat die Stadt als eine der vier strategischen Säulen in ihrer E-Government-Strategie verankert (vgl. Kapitel 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie). In dem Projektplan hat sie den amtspezifischen Rollout ab dem Jahr 2026 vorgesehen. Bislang nutzen etwa 20 Mitarbeitende das DMS zur allgemeinen Schriftgutverwaltung. Die Einführung der digitalen Fach- und Fallakten – zunächst die Personal- und Bauakten – ist ebenfalls für 2026 geplant. Ein Großteil der Vergleichsstädte weist hier höhere Nutzungsgrade auf. Die konkreten Planungen für dieses Jahr lassen für die Stadt Leichlingen jedoch eine baldige Verbesserung des Umsetzungsstandes erwarten.

Bei den betrachteten internen Prozessen der **Urlaubsgewährung** und der **Eingangsrechnung** zeigt sich ein deutlich höherer Digitalisierungsstand. Beide Prozesse sind durchgängig digital. Bei beiden Prozessen unterbleibt bislang jedoch eine Messung der Effizienz anhand definierter Kennzahlen. Zudem ist beim Rechnungsworkflow noch eine manuelle Zuordnung eingehender Daten und Dokumente erforderlich.

Die Anmeldung zur **Hundesteuer** ist bislang kaum durchgängig digitalisiert. Die Stadt stellt bislang ein PDF-Formular zum Download bereit, sodass ein medienbruchfreier digitaler Einstieg in das Verfahren noch nicht gewährleistet ist. Die Stadt nimmt in diesem Jahr allerdings an einem Pilotprojekt teil, das eine digitale Anbindung des Verfahrens an die Finanzsoftware und damit eine möglichst medienbruchfreie Prozessgestaltung zum Ziel hat. Auch hier ist perspektivisch mit Fortschritten zu rechnen.

Positiv ist, dass die betrachteten Prozesse zum **Wohngeld** und zur **Gewerbeanmeldung** digital beginnen können. Die Stadt nutzt hierzu die angebotenen Portallösungen, die sie auf ihrer Homepage verlinkt hat. Im Verlauf gestaltet sich der Digitalisierungsstand unterschiedlich. Es entstehen in beiden Prozessen noch zahlreiche Medienbrüche. Gleichwohl ist dies nicht bei allen Prozessen unmittelbar von der Stadt beeinflussbar. Beispielsweise wird der Wohngeldbescheid landesweit zentralisiert erstellt und in Papierform versandt. Dennoch fehlt in beiden Prozessen eine digitale Aktenführung. Diese stellt eine essenzielle Grundlage zum medienbruchfreien Arbeiten dar. Ihr eingeschränkter Umsetzungsstand wirkt sich daher unmittelbar auf das Gesamtdigitalisierungsniveau der Stadt aus.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte die verwaltungsweite Einführung der elektronischen Aktenführung priorisieren und verbindlich vorantreiben. So schafft sie die zentrale Voraussetzung für medienbruchfreies Arbeiten und hebt ihr Digitalisierungsniveau nachhaltig an.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 21. Februar 2025 von der Stadt Leichlingen zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	203,52	227,08
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	12,40	22,53

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,13	0,15
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	0,00	0,00
Abwasserbeseitigung	6,05	7,33
Straßenreinigung	2,47	1,85
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	1,90	3,50
Land- und Forstwirtschaft	0,00	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	1,75	1,00
Märkte	0,60	0,50
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	12,90	14,33

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	215,92	249,61
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	12,90	14,33
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	203,02	235,28
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	28.166	27.934
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	7,21	8,42

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	1,00	1,70
Brandschutz	3,10	3,70
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	28,81	26,13
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	32,91	31,53

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	203,02	235,28
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	32,91	31,53
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	170,11	203,75
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	28.166	27.934
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,04	7,29

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Leichlingen begegnet personalwirtschaftlichen Herausforderungen im Bereich der Rekrutierung mit einer vorausschauenden Fluktuationsanalyse und tragfähigen Ansätzen zur Personalgewinnung. Mögliche Optimierungspotenziale bestehen in der prozessualen Ausgestaltung des Einstellungsverfahrens.	114	E1	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Einstellungsverfahren im Rahmen einer strukturierten Prozessanalyse kennzahlengestützt überprüfen und auf dieser Grundlage neu bewerten, ob der Einsatz einer Fachsoftware zur Bewerbungsabwicklung wirtschaftliche Vorteile bietet.	115
F2	Die Stadt Leichlingen hat ihr Onboarding gut strukturiert und die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden verbindlich gestaltet. Ein strukturiertes Verfahren zur Wissenssicherung und -weitergabe existiert bislang nicht. Damit besteht das Risiko, dass erfahrungsbasiertes Wissen bei Personalwechseln nicht systematisch gesichert und verwaltungsweit verfügbar bleibt.	115	E2	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Vorhaben zum Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements forcieren und Zuständigkeiten sowie Verfahrensabläufe zur Wissenssicherung verbindlich regeln. So sichert sie Wissen nachhaltig und vermeidet personenabhängige Wissensmonopole.	116
Organisation					
F3	Die Stadt Leichlingen hat im Hinblick auf ihre Aufgabenstruktur und Stellen eine gute, aber ausbaufähige Steuerungsgrundlage geschaffen. In einzelnen Bereichen bestehen noch Potenziale für einen effizienteren Ressourceneinsatz.	119	E3	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Aufgabenportfolio stärker nach Erledigungsdringlichkeit priorisieren und Zielvorgaben zur Aufgabenerledigung und Dienstleistungsqualität definieren, um eine noch zielgerichtete Steuerung ihrer personellen Ressourcen zu ermöglichen.	120
F4	Die Stadt Leichlingen hat noch kein zentral gesteuertes, systematisches Prozessmanagement etabliert. Damit fehlt der Stadt ein grundlegendes Instrument, um Abläufe bestmöglich auf ihre Verwaltungs- sowie Digitalisierungsziele auszurichten.	120	E4	Die Stadt Leichlingen sollte ihr Prozessmanagement durch verbindliche Ziele sowie Standards zur Prozessaufnahme systematisieren und bedarfsgerechte Stellenanteile für die Umsetzung schaffen. So kann sie ihre Verwaltungsabläufe priorisieren, strukturiert weiterentwickeln und die Digitalisierung ihrer Verwaltung wirksam unterstützen.	121
F5	Die Stadt Leichlingen führt bislang keine verwaltungsweiten Stellenbemessungen durch, sondern steuert ihren Personalbedarf überwiegend anlassbezogen. Dadurch agiert sie primär reaktiv und erkennt Handlungsbedarfe gegebenenfalls nicht rechtzeitig.	122	E5	Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches und methodisch fundiertes Verfahren zur Personalbedarfsermittlung einführen, klare Zielsetzungen definieren und den Umgang mit den Ergebnissen regeln. So stärkt sie	122

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				ihre Steuerungsfähigkeit und schafft eine transparente Grundlage für ihren Personalbedarf.	
Informationstechnik					
F6	Die Stadt Leichlingen hat ihren IT-Betrieb infolge der Krisenerfahrungen strategisch neu ausgerichtet. Die zugrunde liegenden Überlegungen hat sie bislang aber nur in Teilen formalisiert. Im Hinblick auf die digitale Transformation ihrer Verwaltung hat die Stadt hingegen eine gute strategische Grundlage geschaffen.	124	E6	Die Stadt Leichlingen sollte ihre strategische IT-Ausrichtung - bei Bedarf unter Hinzuziehung externer Beratung - in einer eigenen IT-Strategie formalisieren, diese mit Zeitzielen hinterlegen und einen Prozess zur Fortschreibung der IT-Strategie implementieren, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können. Zudem sollte sie verbindliche Regelungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz abschließend festlegen, bevor sie geplante KI-basierte Anwendungen in den Echtbetrieb überführt.	126
F7	Die Stadt Leichlingen verfügt im IT-Service-Management über funktionale und praxiserprobte Abläufe. Im Projektmanagement fehlen jedoch verbindliche Standards zur systematischen Steuerung. Weitere Optimierungspotenziale bestehen im Anforderungs- und Störungsmanagements.	126	E7	Die Stadt Leichlingen sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann. Sie sollte die Einführung ihres geplanten internen Ticketsystems vorantreiben, um ihr Störungs- und Anforderungsmanagement strukturell weiter verbessern zu können.	127
F8	Die Stadt Leichlingen erreicht im Bereich der IT-Sicherheit ein insgesamt tragfähiges Sicherheitsniveau. Es bestehen jedoch noch einzelne konzeptionelle Entwicklungspotenziale.	127	E8	Die Stadt Leichlingen sollte die IT-Sicherheitsleitlinie kurzfristig fertigstellen und ihren Mitarbeitenden zugänglich machen. Die bestehenden Einzelmaßnahmen sollte sie in einem umfassenden IT-Notfallvorsorgekonzept bündeln. So sichert sie den erreichten Umsetzungsstand konzeptionell ab und erhöht damit die Resilienz ihrer IT-Sicherheitsstrukturen.	128
Digitalisierungsniveau					
F9	Trotz einer guten strategischen Ausrichtung ist das Digitalisierungsniveau der Stadt Leichlingen noch ausbaufähig. Die bestehenden Planungen lassen perspektivisch entsprechende Fortschritte erwarten.	136	E9	Die Stadt Leichlingen sollte die verwaltungsweite Einführung der elektronischen Aktenführung priorisieren und verbindlich vorantreiben. So schafft sie die zentrale Voraussetzung für medienbruchfreies Arbeiten und hebt ihr Digitalisierungsniveau nachhaltig an.	138

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

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

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

Kommunales Krisenmanagement

Die Stadt Leichlingen verfügt über einen eingerichteten **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) und hat mit einem entsprechenden Plan eine umfassende Grundlage für das Kommunale Krisenmanagement (KKM) geschaffen. Die Stadt hat frühzeitig auf wesentliche Risiken, wie Hochwasser und Blackout-Szenarien, reagiert und entsprechende Vorkehrungen getroffen. Dazu zählen Hochwasserschutzmaßnahmen, die Einrichtung eines Katastrophenschutzlagers sowie die Ausstattung von vier Notfall-Informationen-Punkten (NIP) mit Notstromaggregaten (NEA).

Besondere Stärken zeigt die Stadt in der **Bevölkerungsinformation und Medienarbeit** sowie in der **Nachbereitung und Evaluation**. Es werden regelmäßig Nachbetrachtungen von Krisenlagen durchgeführt und in Protokollen festgehalten. Die Stadt nutzt einen Mix aus Warnsystemen, darunter Sirenen und NINA, und die Veröffentlichung von Informationen über Pressearbeit, Homepage und soziale Medien ist ebenfalls geregelt. Die Notstromversorgung für den SAE-Raum und die Bevorratung von Brennstoffen für 72 Stunden sind sichergestellt.

Dennoch weisen die Strukturen in Leichlingen erhebliche Verbesserungspotenziale auf, insbesondere in folgenden Bereichen:

- **Prävention und Vorbereitung** hat die Stadt zwar potenzielle Risiken (wie Hochwasser, Stromausfall/Energiemangellage, Cyber-Angriffe und Extremwetterereignisse) identifiziert und verschiedene Akteure einbezogen, jedoch ist das Vorgehen zur Risikoermittlung und -bewertung des Schadensausmaßes nicht dokumentiert.
- Ebenso fehlen verbindliche, schriftliche Regelungen zur **Einbindung von Spontanhelfenden**.
- Hinsichtlich der **Organisation des SAE** sind Verbesserungspotenziale bei der Sicherstellung der Handlungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum festzustellen. Die Stadt stellt die Mehrschichtfähigkeit des SAE bei lang andauernden Ereignissen nicht durchgängig sicher, da sie auf die Einrichtung einer generellen zweiten Schicht verzichtet.

Der größte Handlungsbedarf besteht im Bereich **Schulung und Übung**. Die Stadt hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten SAE durchgeführt und es fehlen verbindliche Regelungen zu Häufigkeit und Inhalt von Schulungen und Fortbildungen der SAE-Mitglieder.

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	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	27.934	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
Pendelndensaldo	-6.538	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	3.726	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³¹	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **örtlichen Strukturen** der **Stadt Leichlingen** in Bezug auf die Einwohnenden, das Pendelndensaldo und auch auf die Gebietsfläche sind im interkommunalen Vergleich unauffällig.

Die Stadt Leichlingen weist folgende weitere Besonderheiten auf, die konkrete Einflüsse auf das kommunale Krisenmanagement haben:

- Hochwassergefahr durch die Wupper: Eine wesentliche örtliche Besonderheit ist, dass sich die Wupper durch das Stadtgebiet zieht, was eine permanente Hochwassergefahr mit sich bringt. Das Hochwasser hat die Stadt als eines der potenziellen Risiken für das

³¹ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

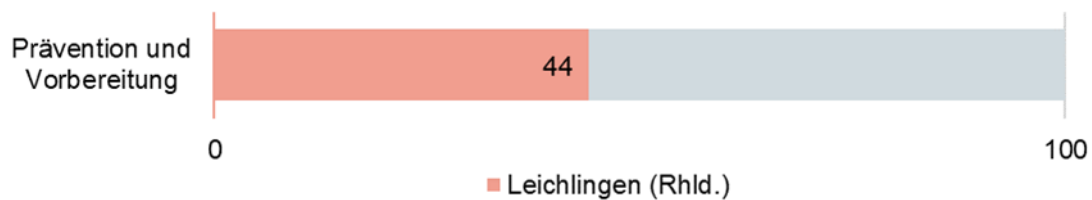
Stadtgebiet ermittelt. Diese örtliche Gefährdung hat bereits zu Hochwasserschutzmaßnahmen als Vorkehrungen geführt.

Die örtlichen Strukturen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Die organisatorische Gestaltung des individuellen kommunalen Krisenmanagements obliegt der Verwaltung. Eine klare Struktur, das Erkennen von und die Vorbereitung auf mögliche Krisen, die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen, die Ausbildung und Schulung der Beteiligten, aber auch die verbindlichen Regelungen zur Kommunikation tragen aus Sicht der gpaNRW maßgeblich zur Effektivität und vor allem zu einer durchgehenden Handlungsfähigkeit im Krisenfall bei. Auf einzelne Teilaspekte geht die gpaNRW im folgenden Berichtsverlauf näher ein.

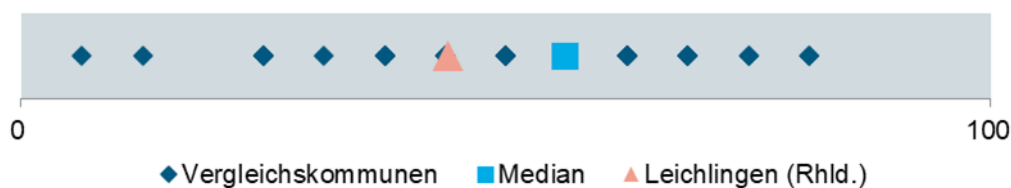
5.5 Prävention und Vorbereitung

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

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

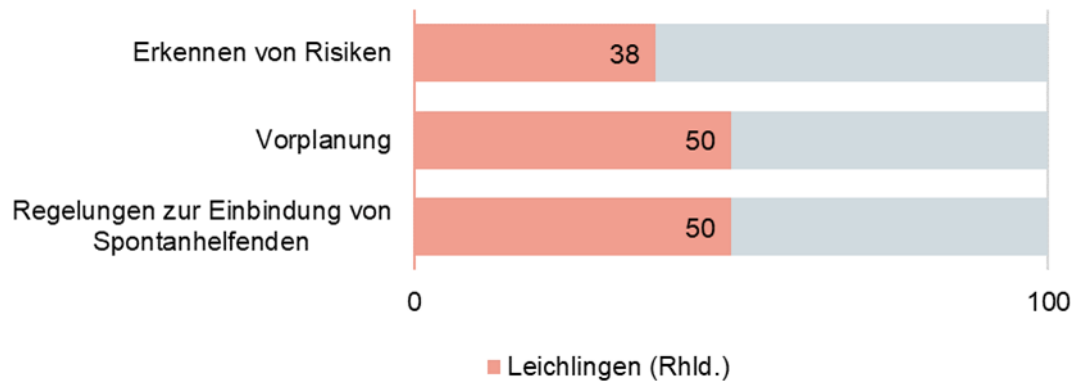


In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt und im Gespräch eine Bewertung vorgenommen, diesen Prozess jedoch nicht systematisch dokumentiert. Zudem fehlen verbindliche Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung der Risikoanalyse und zur Bekanntmachung der Ergebnisse in den politischen Gremien.

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 Leichlingen** hat Hochwasser und Stromausfall (Energienotlage) als potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Darüber hinaus hat sie Extremwetterereignisse aus den Jahren 2018 und 2021, den Cyber-Angriff im Jahr 2023 sowie die Energienotlage betrachtet. Als weitere Gefahrenszenarien hat die Stadt die Trinkwasserversorgung, die Wupperhof Wasserversorgung und die Telekommunikation erkannt.

Bei der Risikoermittlung wurden verschiedene Akteure einbezogen, darunter das DRK, die Feuerwehr, die DLRG, Versorger, Entsorger, die Verkehrsbehörde und die Ordnungsbehörde. Das Vorgehen zur Ermittlung dieser Risiken ist zwar strukturiert durchgeführt, jedoch nicht dokumentiert.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die durchgeführte Risikoermittlung und -bewertung systematisch dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für Krisenpläne zu schaffen. Die Stadt sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Risikoanalyse verbindlich festlegen.

Die Stadt Leichlingen hat auch die Analyse der ermittelten Risiken hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und die Bewertung des zu erwartenden Schadensausmaßes vorgenommen.

Diese liegen jedoch ebenfalls nicht in dokumentierter Form vor. Ohne eine nachvollziehbare Dokumentation können diese Analysen nicht systematisch für die Erstellung von Notfallplänen oder präventiven Maßnahmen genutzt werden. Die Stadt hat die Ergebnisse der Risikoermittlung bisher nicht in einem politischen Gremium bekannt gemacht.

Die Information der politischen Gremien ist jedoch wesentlich, um Transparenz über bestehende Risiken herzustellen. Nur durch die frühzeitige Einbindung der Entscheidungsträger kann sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der Risikoanalyse in strategische und haushaltsrelevante Entscheidungen einfließen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte die politischen Gremien umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hat Vorkehrungen getroffen und einen Krisen-/Katastrophenschutzplan erstellt. Die Abstimmungen mit dem Kreis befinden sich aktuell in der Ausarbeitung.

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-Westfalen³² Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Auf Grundlage der Risikobetrachtung traf die **Stadt Leichlingen** Vorkehrungen, zu denen Hochwasserschutzmaßnahmen, die Einrichtung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) und die Einrichtung eines Katastrophenschutzlagers zählen. Für die identifizierten Risiken liegt ein Krisen-/Katastrophenschutzplan vor. Die Stadt wandelte bei der Erstellung dieses Plans ein Muster-Krisenplan auf die städtischen Verhältnisse ab. Sie definierte die Zuständigkeiten und Handlungsabläufe in den Regelungen. Die Stadt stellt die Information aller Beteiligten über die Handlungsmaßnahmen und Pläne durch regelmäßige Besprechungen und die Weitergabe von Sachstandsinformationen sicher. Bezüglich der Abstimmung von Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis für unvorhergesehene Ereignisse findet ein regelmäßiger Austausch im Arbeitskreis Krisenmanagement Bevölkerungsschutz statt. Diese Strukturen sind aktuell in Arbeit zwischen dem Kreis und den Kommunen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte die Abstimmung von Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis gemäß den Vorgaben des Krisenstabserlasses abschließen und verbindlich regeln, um eine abgestimmte Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.

³² 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 Leichlingen hat bislang keine verbindlichen, schriftlich fixierten Regelungen zur strukturierten Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende festgelegt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³³ 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 Leichlingen** hat aktuell keine verbindlichen Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt. Das Verfahren befindet sich derzeit in der Ausarbeitungsphase. Es existiert eine pragmatische Vorgehensweise, jedoch liegt noch nichts verbindlich verschriftlicht vor. Das Fehlen entsprechender Strukturen kann die Krisenbewältigung grundsätzlich gefährden, da unkoordinierte Helfer die Einsatzkräfte zusätzlich belasten könnten. Um Hilfsangebote im Ereignisfall gezielt koordinieren und nutzen zu können, sollten insbesondere Regelungen zur Datenerhebung der Fähigkeiten, zu Kontaktstellen (Hotlines, Anlaufstellen) und zur transparenten Kommunikation berücksichtigt werden.

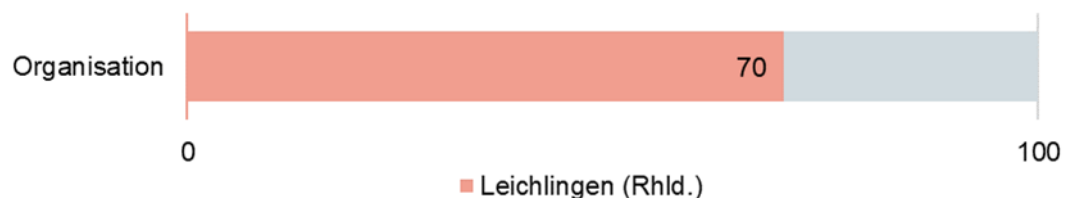
→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte das in Ausarbeitung befindliche Verfahren zur Einbindung von Spontanhelfenden schnellstmöglich verbindlich festlegen und verschriftlichen.

5.6 Organisation

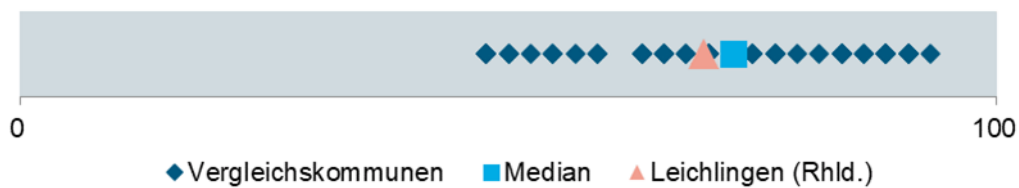
Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025



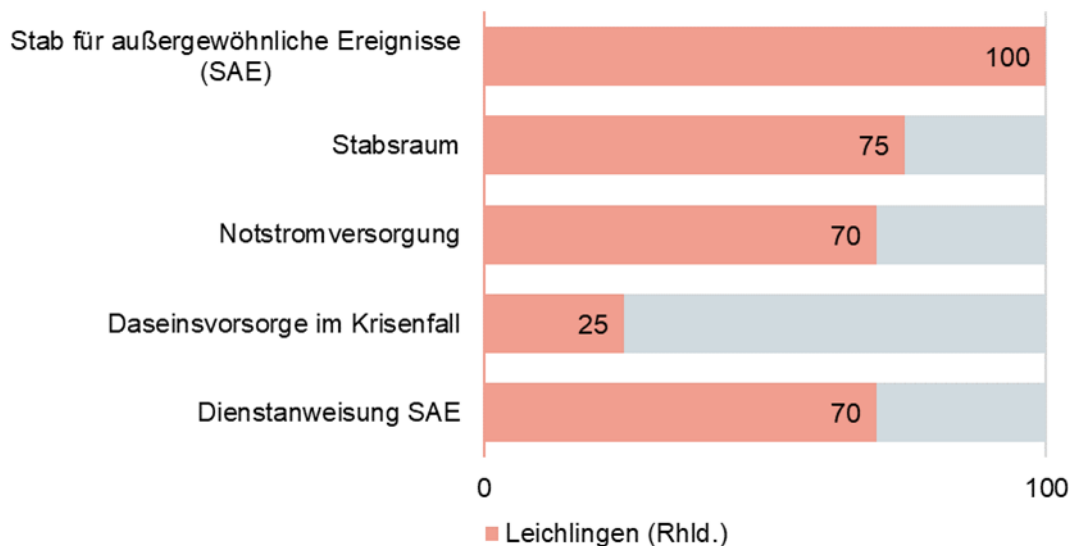
³³ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

In den interkommunalen Vergleich sind 51 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 73 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Die Mehrschichtfähigkeit des SAE bei lang andauernden Ereignissen ist noch nicht durchgängig sichergestellt.

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 Leichlingen** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. In den letzten Jahren aktivierte die Stadt ihren SAE bei verschiedenen Anlässen, darunter die Corona-Pandemie, Hochwasser, der Ukraine-Krieg/Energiekrise und die Hitzewelle.

Die Zusammensetzung des Stabes ist im Plan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse festgelegt. Ständige Mitglieder sind der Bürgermeister oder sein Vertreter, die Leiterin des Ordnungsamtes, Mitglieder der Verwaltungskonferenz sowie eine Verbindungsperson des SAE in der Einsatzleitung der Feuerwehr.

Die Leitung des SAE übernimmt die Amtsleitung des Ordnungsamtes. Die Stadt legt fest, dass bei einem lang andauernden Ereignis der Austausch von Mitgliedern zur Gewährleistung von Ruhepausen vorgenommen wird. Auf die Einrichtung einer generellen zweiten Schicht, um einen lückenlosen Informationsaustausch zu gewährleisten, wird bisher verzichtet. Sie gibt an, dass eine Mehrschichtfähigkeit nur über interkommunale Zusammenarbeit gewährleistet werden kann.

→ **Empfehlung**

Die Stadt soll die Mehrschichtfähigkeit des SAE über einen längeren Zeitraum (> 72h) sicherstellen.

5.6.2 Stabsraum

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hält einen Stabsraum vor. Sie hat jedoch keine verbindliche und dokumentierte Zeitvorgabe festgelegt, innerhalb derer der Raum einsatzbereit sein muss.

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 Leichlingen** hält für den SAE einen zentralen Raum und mehrere Ausweichräume an unterschiedlichen Orten vor.

Die Stadt gewährleistet die Möglichkeit zum analogen Arbeiten. Die ständigen Mitglieder des Stabes (SMS) können mit ihren persönlich zugewiesenen IT-Geräten im SAE-Raum arbeiten. Die Zugangsregelung außerhalb der regulären Öffnungszeiten gestattet nur Mitarbeitern der Verwaltung den Zutritt, wobei der Zutritt durch eine Türkontrolle erfolgt.

Der Krisenplan weist die Verantwortlichkeiten für die Einsatzbereitschaft und Funktionsfähigkeit des SAE-Raumes verbindlich zu. Die Stadt gibt eine zeitliche Vorgabe von maximal 2,5 Stunden ab Alarmierung zur Herstellung der Einsatzbereitschaft an. Diese Absprache besteht jedoch nur mündlich.

Eine schriftlich festgelegte zeitliche Vorgabe ist jedoch von zentraler Bedeutung, um die Handlungsfähigkeit der Stadt in einer Krisenlage sicherzustellen. Nur wenn klar definiert ist, in welchem Zeitraum der SAE nach einer Alarmierung arbeitsfähig sein muss, kann gewährleistet werden, dass Entscheidungen und Koordinationsmaßnahmen ohne Verzögerung erfolgen. Verzögerungen in der Stabsaufnahme können dazu führen, dass wertvolle Zeit verloren geht, in der

sich eine Lage weiter verschärft. Eine verbindlich dokumentierte Frist schafft zudem Verbindlichkeit und Orientierung für alle Beteiligten, erhöht die Nachvollziehbarkeit im Ernstfall und ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung der organisatorischen Abläufe im Rahmen von Übungen oder Nachbereitungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt soll eine verbindliche und dokumentierte zeitliche Vorgabe erlassen, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des Stabsraumes hergestellt sein muss.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hat zwar zentrale Einrichtungen mit Notstromaggregaten ausgestattet und die Brennstoffbevorratung für 72 Stunden sichergestellt. Allerdings führt sie die Übungen nicht für alle notstromversorgten Objekte unter Echtbedingungen durch.

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 Leichlingen** hat definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten bzw. Netzersatzanlagen (NEA) zu versorgen sind. Sie hält vier Notfall-Informationen-Punkte (NIP), zwei weitere Stellen sowie zwei mobile Stellen mit NEA vor. Sie sicherte die Funktionsfähigkeit des SAE-Raumes auch unter Stromausfallbedingungen durch eine NEA. Die Stadt hat eine Bevorratung von Brennstoffen für mindestens 72 Stunden sichergestellt, da alle NEA über einen entsprechenden Tank verfügen. Zudem hält sie einen mobilen Vorratstank vor. Die durchzuführenden Wartungsarbeiten und Funktionstests werden durch eigene Mitarbeiter und Fachfirmen sichergestellt. Die Stadt übt den Betrieb unter Notstrombedingungen viermal jährlich. Sie führt diese Übungen jedoch nicht für alle notstromversorgten Objekte, sondern nur für die NIP durch.

Eine funktionierende Notstromversorgung ist für die Aufrechterhaltung der kommunalen Handlungsfähigkeit in Krisenlagen von zentraler Bedeutung. Nur wenn kritische Infrastrukturen, Leitungsstellen und Informationspunkte auch bei längerem Stromausfall betriebsfähig bleiben, kann die Stadt ihre Aufgaben im Bevölkerungsschutz und in der Gefahrenabwehr erfüllen. Regelmäßige Übungen sind dabei unerlässlich, um die technische Funktionsfähigkeit der Anlagen zu überprüfen, die Einsatzsicherheit des Personals zu gewährleisten und mögliche Schwachstellen frühzeitig zu erkennen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen soll den Betrieb unter Notstrombedingungen mindestens einmal jährlich unter realistischen Bedingungen für alle notstromversorgten Einrichtungen üben.

Positiv bewertet die gpaNRW, dass die Stadt Leichlingen bei städtischen Neubauten mit entsprechenden Einspeisemöglichkeiten für die Notstromversorgung baut.

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hat die Festlegung, welche kommunalen Kernfunktionen im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhalten sind, nicht vollständig dokumentiert.

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 Leichlingen** hat die Ordnungsbehörde, das Ratsbüro und das Standes-/Friedhofsamt als die Funktionen definiert, die auch in einer akuten Krisenlage funktionsfähig sein müssen. Die Stadt gibt an, dabei sei die Ordnungsbehörde für die Gefahrenabwehr und das Ratsbüro für die Kommunikation zuständig. Allerdings liegt keine Dokumentation vor, wie die Stadt dabei vorgegangen ist und wie sie ihre Entscheidungen festgehalten hat.

Eine nachvollziehbare Dokumentation der kritischen Funktionen ist wesentlich, um die Einsatz- und Entscheidungsfähigkeit der Verwaltung in Krisenlagen sicherzustellen. Wenn eindeutig festgelegt ist, welche Aufgaben priorisiert werden, welche personellen und technischen Ressourcen hierfür erforderlich sind und wie Vertretungsregelungen greifen, kann die Stadt im Ereignisfall geordnet und wirksam handeln.

→ Empfehlung

Die Stadt soll die Festlegung der kritischen Funktionen systematisch überprüfen und die dabei getroffenen Entscheidungen vollständig dokumentieren.

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen hält den Plan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse vor, der inhaltlich die Anforderungen an eine Dienstanweisung abdeckt und eine jährliche Aktualisierung vorsieht. Sie legt jedoch keinen Nachweis für die regelmäßige, dokumentierte Überprüfung der Aktualität des Plans vor. Zudem fehlen schriftlich fixierte Regelungen zur Verpflegungssicherung.

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 Leichlingen** regelt die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall im Plan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse. Dieses Dokument enthält umfassende Regelungen zur Organisation des SAE, zu den Zuständigkeiten der Mitglieder sowie zu den konkreten Abläufen. Die im Krisenstabserlass NRW genannten Mindestinhalte sind in den Regelungen der Stadt vollständig enthalten. Hierzu zählen:

- die Einberufung des SAE, über die der Bürgermeister entscheidet;

- die personelle Besetzung des SAE, bestehend aus ständigen Mitgliedern (Bürgermeister/Vertreter, Leitung Ordnungsamt, Verwaltungskonferenz) und ereignisspezifischen Mitgliedern;
- die Alarmierung und Erreichbarkeit, geregelt durch die Benachrichtigung von Bürgermeister und SAE-Leitung durch die Feuerwehr;
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel, einschließlich Nottelefonen, Mobiltelefonen und Satellitentelefon; sowie
- die räumliche Unterbringung des SAE im Rathaus oder in alternativen Räumlichkeiten.

Die Stadt hat die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) der Amtsleitung des Ordnungsamtes übertragen, was dem Grundsatz des Krisenstabserlasses entspricht, die Leitungsebene unterhalb des Hauptverwaltungsbeamten anzusiedeln.

Der Plan sieht vor, dass die Koordinierung von Ergänzungen und die Aktualisierung einmal jährlich durch das Ordnungsamt erfolgt. Die Stadt hat jedoch keinen Nachweis vorgelegt, der diesen regelmäßigen Überprüfungsprozess dokumentiert.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Planwerks dokumentieren, um die dauerhafte Anwendbarkeit der Regelungen sicherzustellen.

Die Stadt sichert die Verpflegung der SAE-Mitglieder im Einsatzfall durch eingelagerte Vorräte und teilt mit, dass die Verpflegung über die Feuerwehr gewährleistet wird. Diese Regelung ist jedoch nicht schriftlich abgesichert.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder, insbesondere die Absprachen mit der Feuerwehr, schriftlich absichern.

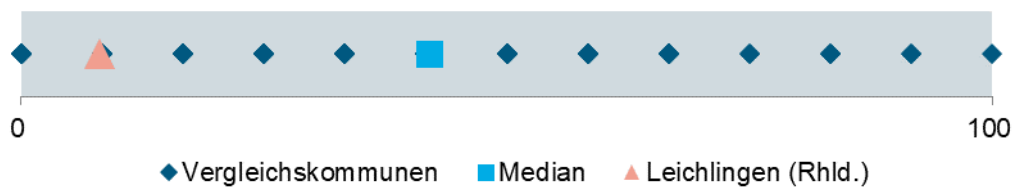
5.7 Schulung und Übung

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

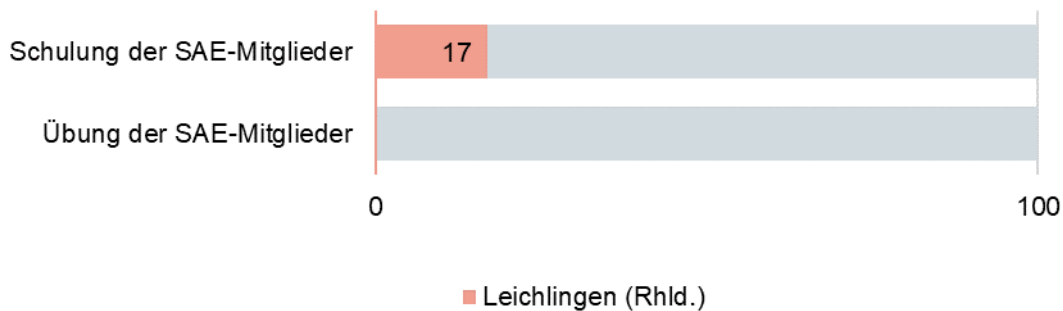


In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 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 Leichlingen hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Fortbildung ihrer SAE-Mitglieder festgelegt.

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

Die **Stadt Leichlingen** hat bislang keine Festlegung zur Häufigkeit und zum Inhalt von Schulungen getroffen. Die Stadt sieht aktuell nichts zur systematischen Vorbereitung ihrer SAE-Mitglieder auf die Aufgaben im Stab vor. Die Stadt im Jahr 2024 zuletzt eine Schulung durchgeführt. Die Stadt plant, alle SAE-Mitglieder (SMS) und den Verwaltungsvorstand in die Schulungen einzubinden, jedoch fehlt hierzu eine verbindliche Grundlage.

Die gpaNRW erachtet die Schulung jedes neuen Mitglieds vor dem ersten Einsatz und die Durchführung regelmäßiger Fortbildungen als unerlässlich, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung in Ad-hoc-Lagen zu gewährleisten. Analyse und Erläuterungen zum Vorgehen der Stadt. Die Stadt sollte daher alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und

fortbilden. Dabei sind Grundkenntnisse über die Strukturen und Aufgaben des SAE, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege sowie die Nutzung der IT zu vermitteln.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder festlegen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse (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 Leichlingen** hat bislang keine Übungen zur Überprüfung der Einsatzbereitschaft und zur Festigung der Fähigkeiten der SAE-Mitglieder durchgeführt. Die Stadt hat auch keine verbindlichen Regelungen zur Durchführung von Übungen erstellt.

Auch führt die Stadt bislang keine gemeinsamen Übungen mit externen Akteuren, wie dem Kreis, Nachbarkommunen oder Hilfsorganisationen, durch. Sie plant auch hier die Durchführung von Übungen (geplant einmal jährlich) und die Einbindung aller relevanten Funktionen, jedoch existiert hierzu noch keine verbindliche Grundlage.

Die gpaNRW sieht regelmäßige und realitätsnahe Übungen als entscheidend an, um die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen der Stabsmitglieder zu trainieren und den Situations- und Handlungsstress im Echtbetrieb zu reduzieren. Übungen sind notwendig, um die Einsatzfähigkeit des SAE sowie die Zusammenarbeit mit externen Akteuren realitätsnah zu erproben.

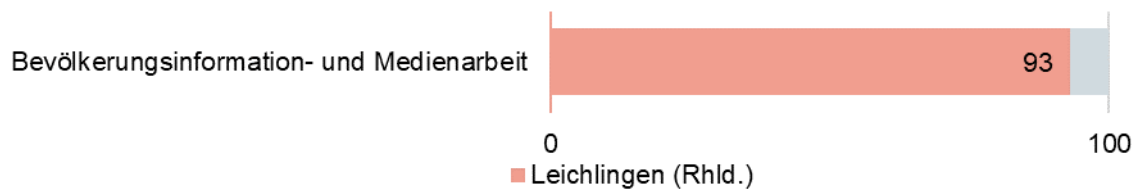
→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Sie soll regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE durchführen.

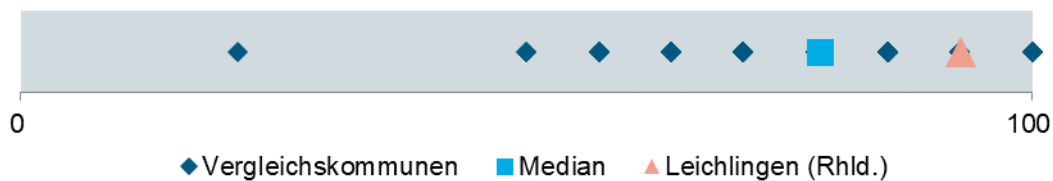
5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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 51 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

- Die Stadt Leichlingen hat schriftlich fixierten Kommunikationsregeln für den SAE erstellt und die vorgefertigten, szenarienbasierten Checklisten zur schnellen und präzisen Informationsweitergabe sind im Krisenplan festgehalten.

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 Leichlingen** hat die Warnung der Bevölkerung über NINA, die Aktivierung des Bürgertelefons bei Ereignissen sowie die Information der Presse über die Pressestelle geregelt.

Der Stab Bürgermeister bereitet die Informationen an die Bevölkerung und die Presse vor und regelt die Verbreitung von Informationen über soziale Netzwerke sowie die Aktualisierung der Homepage. Der Bürgermeister oder sein Vertreter im Amt legt fest, welche Inhalte zur Veröffentlichung freigegeben werden. Die zuständige Person im Stab für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kann auf die städtische Homepage sowie weitere Kommunikationskanäle zugreifen.

Die Stadt nutzt die Kommunikationskanäle Facebook, Homepage und Pressemitteilungen sowie einen Mix aus Warnsystemen, darunter Sirenen und NINA. Die Einbindung des Modulare Warnsystems (MoWaS) ist aktuell in Ausarbeitung durch den Rheinisch-Bergischen Kreis.

Die Stadt hat schriftliche Kommunikationsregeln für die interne und externe Kommunikation erstellt. Sie hat zudem vorgefertigten Kommunikations-Checklisten in Bezug auf die erkannten Risiken erarbeitet.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen informiert die Bevölkerung derzeit nur sporadisch und nicht regelhaft über grundsätzlich bestehende Risiken und Verhaltenshinweise zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit.

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 Leichlingen** hat Maßnahmen zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit durchgeführt, z. B. die Bereitstellung von Infomaterial auf öffentlichen Veranstaltungen wie dem Klimatag und dem Tag der offenen Tür der Feuerwehr. Sie hat diese Maßnahmen jedoch bislang noch nicht regelhaft umgesetzt. Es fehlt eine verbindliche und systematische Strategie, um das Gefahrenbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger kontinuierlich zu schärfen.

Eine kontinuierliche und strukturierte Öffentlichkeitsarbeit zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit ist von zentraler Bedeutung für ein wirksames Krisenmanagement. Wenn die Bevölkerung über mögliche Gefahren, Vorsorgemaßnahmen und das richtige Verhalten in Notlagen informiert ist, kann sie im Ereignisfall eigenständig und verantwortungsvoll handeln. Dies entlastet die Einsatzkräfte und ermöglicht eine effektivere Bewältigung von Krisenlagen. Eine verbindlich festgelegte Strategie hilft der Stadt zudem, Informationsmaßnahmen zu planen, Zielgruppen gezielt anzusprechen und vorhandene Kommunikationskanäle koordiniert zu nutzen.

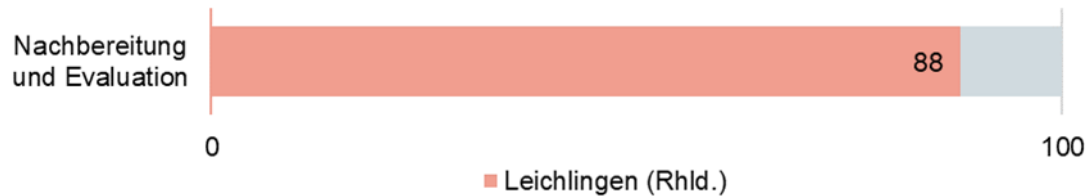
→ Empfehlung

Die Stadt sollte die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung künftig verbindlich und regelmäßig umsetzen und die Bürgerinnen und Bürger über geeignete Kommunikationskanäle fortlaufend über Risiken sowie Vorsorge- und Verhaltensmaßnahmen informieren.

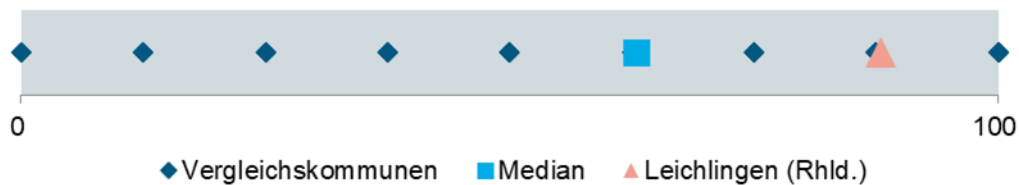
5.9 Nachbereitung und Evaluation

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 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen führt Nachbetrachtungen von Krisenlagen durch und dokumentiert die Ergebnisse. Sie hat noch kein verbindlich strukturiertes Verfahren zur systematischen Analyse und zur nachvollziehbaren Dokumentation der Wirksamkeit interner Abläufe entwickelt.

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.

Nach außergewöhnlichen Ereignissen führt die **Stadt Leichlingen** eine Nachbetrachtung durch, aus der sie resultierende Maßnahmen ableitet. Die Ergebnisse dieser Auswertungen dokumentiert die Stadt in Form eines Protokolls. Sie kommuniziert die Erkenntnisse innerhalb der Verwaltung durch die Speicherung von Daten auf gemeinsamen Laufwerken.

Ein verbindliches und strukturiertes Verfahren zur Analyse der internen Abläufe und zur Bewertung der Wirksamkeit getroffener Maßnahmen ist bislang jedoch nicht etabliert.

Ein einheitliches und gegliedertes Vorgehen würde die Nachbereitung jedoch deutlich aufwerten. Anonymisierte Evaluationsbögen könnten hier hilfreiche und niederschwellige Instrumente sein, um ehrliches und konstruktives Feedback von allen beteiligten Akteuren zu erhalten. Sie ermöglichen eine offene Reflektion z. B. auch in Bezug auf Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Die gesammelten Erkenntnisse könnte die Stadt zentral auswerten und kommunizieren, um kontinuierliche Verbesserungen, aber auch das nötige Verständnis aller Beteiligten im Krisenmanagement zu gewährleisten.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen etablieren. Dieses sollte eine strukturierte Bewertung der internen Abläufe, eine nachvollziehbare Dokumentation von Erkenntnissen sowie die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen beinhalten.

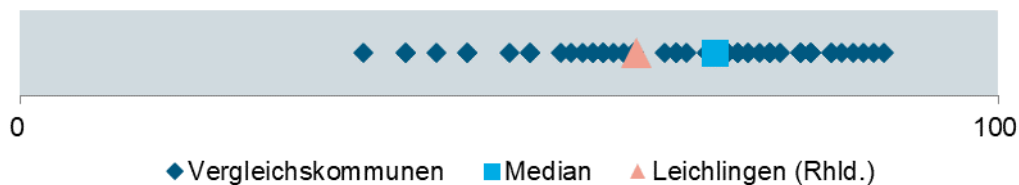
5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

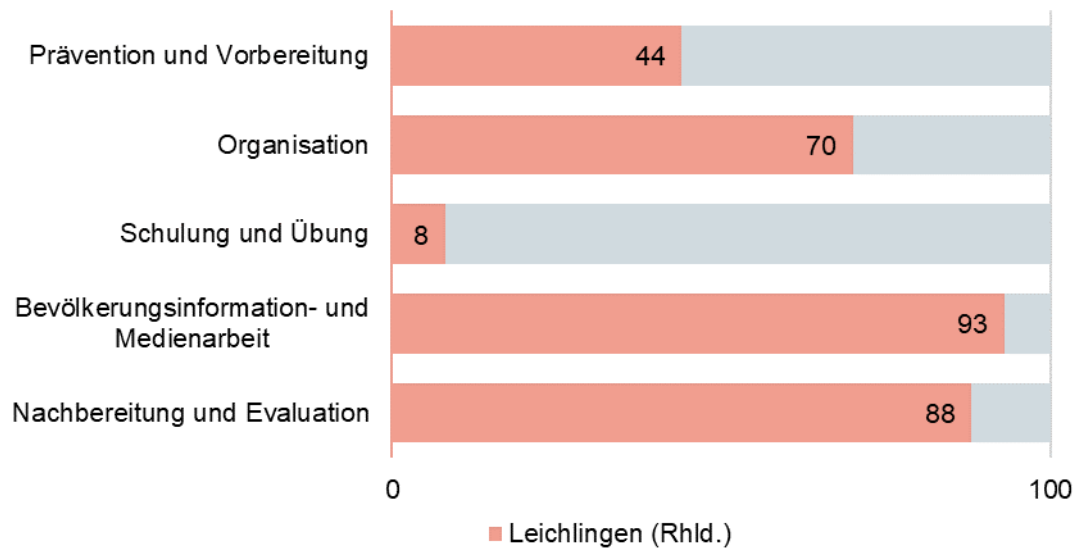


In den interkommunalen Vergleich sind 56 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 65 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 2025/2026 - Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Leichlingen hat potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt und im Gespräch eine Bewertung vorgenommen, diesen Prozess jedoch nicht systematisch dokumentiert. Zudem fehlen verbindliche Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung der Risikoanalyse und zur Bekanntmachung der Ergebnisse in den politischen Gremien.	148	E1.1	Die Stadt Leichlingen sollte die durchgeführte Risikoermittlung und -bewertung systematisch dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für Krisenpläne zu schaffen. Die Stadt sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Risikoanalyse verbindlich festlegen.	148
			E1.2	Die Stadt Leichlingen sollte die politischen Gremien umfassend über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.	149
Vorplanung					
F2	Die Stadt Leichlingen hat Vorkehrungen getroffen und einen Krisen-/Katastrophenschutzplan erstellt. Die Abstimmungen mit dem Kreis befinden sich aktuell in der Ausarbeitung.	149	E2	Die Stadt Leichlingen sollte die Abstimmung von Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis gemäß den Vorgaben des Krisenstabserlasses abschließen und verbindlich regeln, um eine abgestimmte Handlungsfähigkeit in Krisenlagen sicherzustellen.	149
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine verbindlichen, schriftlich fixierten Regelungen zur strukturierten Annahme, Prüfung und Koordination von Hilfsangeboten durch Spontanhelfende festgelegt.	150	E3	Die Stadt Leichlingen sollte das in Ausarbeitung befindliche Verfahren zur Einbindung von Spontanhelfenden schnellstmöglich verbindlich festlegen und verschriftlichen.	150
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)					
F4	Die Stadt Leichlingen hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Die Mehrschichtfähigkeit des SAE bei lang andauernden Ereignissen ist noch nicht durchgängig sichergestellt.	151	E4	Die Stadt soll die Mehrschichtfähigkeit des SAE über einen längeren Zeitraum (> 72h) sicherstellen.	152

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Stabsraum					
F5	Die Stadt Leichlingen hält einen Stabsraum vor. Sie hat jedoch keine verbindliche und dokumentierte Zeitvorgabe festgelegt, innerhalb derer der Raum einsatzbereit sein muss.	152	E5	Die Stadt soll eine verbindliche und dokumentierte zeitliche Vorgabe erlassen, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des Stabsraumes hergestellt sein muss.	153
Notstromversorgung					
F6	Die Stadt Leichlingen hat zwar zentrale Einrichtungen mit Notstromaggregaten ausgestattet und die Brennstoffbevorratung für 72 Stunden sichergestellt. Allerdings führt sie die Übungen nicht für alle notstromversorgten Objekte unter Echtbedingungen durch.	153	E6	Die Stadt Leichlingen soll den Betrieb unter Notstrombedingungen mindestens einmal jährlich unter realistischen Bedingungen für alle notstromversorgten Einrichtungen üben.	153
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F7	Die Stadt Leichlingen hat die Festlegung, welche kommunalen Kernfunktionen im Krisenfall zwingend aufrechtzuerhalten sind, nicht vollständig dokumentiert.	154	E7	Die Stadt soll die Festlegung der kritischen Funktionen systematisch überprüfen und die dabei getroffenen Entscheidungen vollständig dokumentieren.	154
Dienstanweisung SAE					
F8	Die Stadt Leichlingen hält den Plan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse vor, der inhaltlich die Anforderungen an eine Dienstanweisung abdeckt und eine jährliche Aktualisierung vorsieht. Sie legt jedoch keinen Nachweis für die regelmäßige, dokumentierte Überprüfung der Aktualität des Plans vor. Zudem fehlen schriftlich fixierte Regelungen zur Verpflichtungssicherung.	154	E8.1	Die Stadt Leichlingen sollte die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Planwerks dokumentieren, um die dauerhafte Anwendbarkeit der Regelungen sicherzustellen.	155
			E8.2	Die Stadt Leichlingen sollte die Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder, insbesondere die Absprachen mit der Feuerwehr, schriftlich absichern.	155
Schulung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine verbindlichen Regelungen zur Schulung und Fortbildung ihrer SAE-Mitglieder festgelegt.	156	E9	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder festlegen.	157

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Übung der SAE-Mitglieder					
F10	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt.	157	E10	Die Stadt Leichlingen sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln. Sie soll regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE durchführen.	157
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F11	Die Stadt Leichlingen informiert die Bevölkerung derzeit nur sporadisch und nicht regelhaft über grundsätzlich bestehende Risiken und Verhaltenshinweise zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit.	159	E11	Die Stadt sollte die Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung künftig verbindlich und regelmäßig umsetzen und die Bürgerinnen und Bürger über geeignete Kommunikationskanäle fortlaufend über Risiken sowie Vorsorge- und Verhaltensmaßnahmen informieren.	159
Nachbereitung und Evaluation					
F12	Die Stadt Leichlingen führt Nachbetrachtungen von Krisenlagen durch und dokumentiert die Ergebnisse. Sie hat noch kein verbindlich strukturiertes Verfahren zur systematischen Analyse und zur nachvollziehbaren Dokumentation der Wirksamkeit interner Abläufe entwickelt.	160	E12	Die Stadt Leichlingen sollte ein verbindliches Verfahren zur Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen etablieren. Dieses sollte eine strukturierte Bewertung der internen Abläufe, eine nachvollziehbare Dokumentation von Erkenntnissen sowie die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen beinhalten.	161

6. Hilfen zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Leichlingen 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 Leichlingen hat im Vergleichsjahr 2024 sowohl einwohner- als auch fallbezogen unterdurchschnittliche Aufwendungen für die Hilfen zur Erziehung. Diese werden insbesondere durch die niedrige Falldichte sowie den überdurchschnittlichen Anteil ambulanter Hilfefälle positiv beeinflusst.

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist in Leichlingen zentral organisiert. Die Stadt setzt im interkommunalen Vergleich mehr Stellen in der WiJu ein, als die Vergleichsstädte. Das Jugendamt beschreibt die Personalsituation im Vergleichsjahr 2024 aufgrund von einigen Fluktuationen und den daraus resultierenden Schwierigkeiten als angespannt. Ein Personalbemessungsverfahren nutzt sie bisher nicht. Dieses sollte sie für die WiJu entwickeln und regelmäßig fortschreiben. Hierfür sollte das Jugendamt die Prozesse der WiJu beschreiben und Standards festlegen. Die Abläufe sollte die Abteilungsleitung regelmäßig überprüfen.

Die Mitarbeitenden in der WiJu nutzen in der Praxis bereits Checklisten sowie Vordrucke. Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen hat die Stadt aber noch nicht verschriftlicht. Dies erschwert eine einheitliche und standardisierte Aufgabenerledigung.

Die Zuständigkeitsprüfung wird zunächst vom ASD übernommen. Erst nach der kollegialen Beratung prüft die WiJu die Zuständigkeit erneut. Die gpaNRW empfiehlt der Stadt, die Zuständigkeit vor den Beratungen von der WiJu prüfen zu lassen.

Das Jugendamt ist derzeit dabei eine neue Fachsoftware einzuführen. Diese hat zwei verbundene Module für den ASD und die WiJu und eine Schnittstelle zum Finanzverfahren. Das bietet eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen schnellen Informationsfluss. Zukünftig soll die elektronische Fallakte eingeführt werden.

Mit Hilfebeginn prüft die WiJu, ob ein Kostenerstattungsanspruch für die Stadt besteht. Zudem wird jeder Hilfefall halbjährlich einer Prüfung auf mögliche Kostenerstattungen unterzogen.

Das Jugendamt der Stadt Leichlingen führt bisher nur wenige Bestandteile einen Finanzcontrollings durch. Um die Abläufe besser zu steuern, sollte die Stadt ein Controlling aufbauen und Kennzahlen zur Steuerung nutzen. Wesentliche Kennzahlen sollte sie in ihre Berichte aufnehmen.

Die Stadt Leichlingen setzt bisher nur wenige Prozesskontrollen ein. Sie sollte Verfahrensstandards erarbeiten und regelmäßige prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

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

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

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

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

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- Die Stadt Leichlingen hat im Jahr 2024 vergleichsweise geringe Aufwendungen je EW von 0 bis unter 21 Jahren. Dies wird durch eine niedrige Falldichte sowie einen hohen Anteil ambulanter Fälle positiv beeinflusst.

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

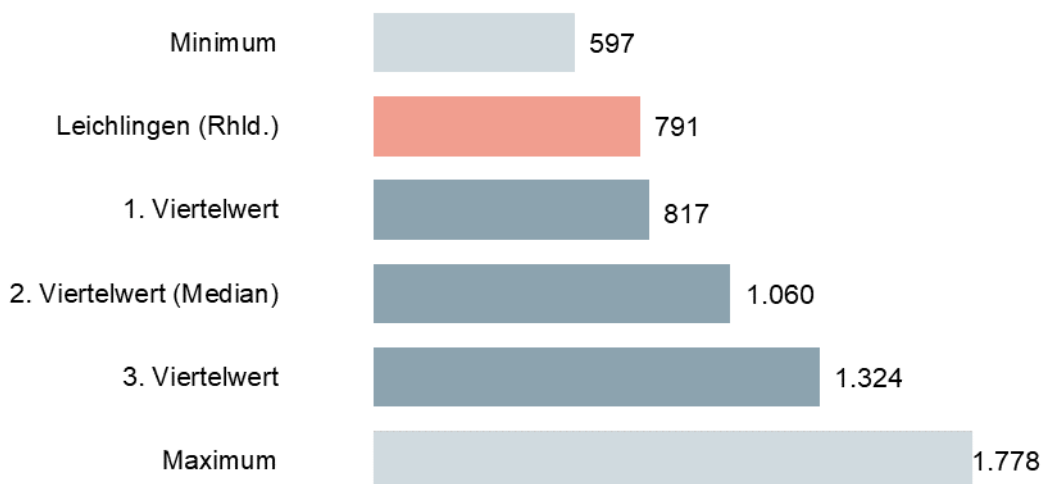
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten³⁴ entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder/ Jugendliche in eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in

³⁴ KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

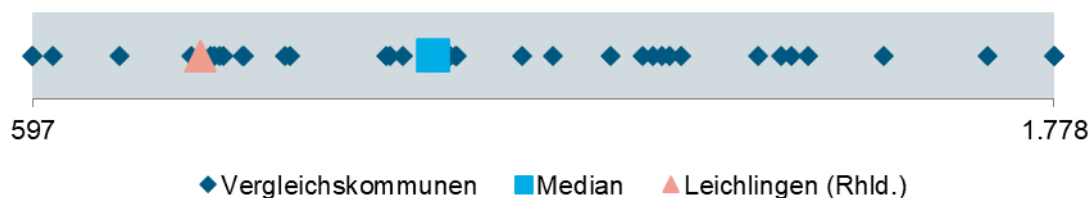
den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

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



*Einwohnerin bzw. Einwohner

In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro Leichlingen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	629	657	754	791

Im interkommunalen Vergleich zeigt sich, dass die meisten Städte steigende Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahren haben. In Leichlingen steigen die Aufwendungen je EW von 2021 bis 2024 um über 26 Prozent an.

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

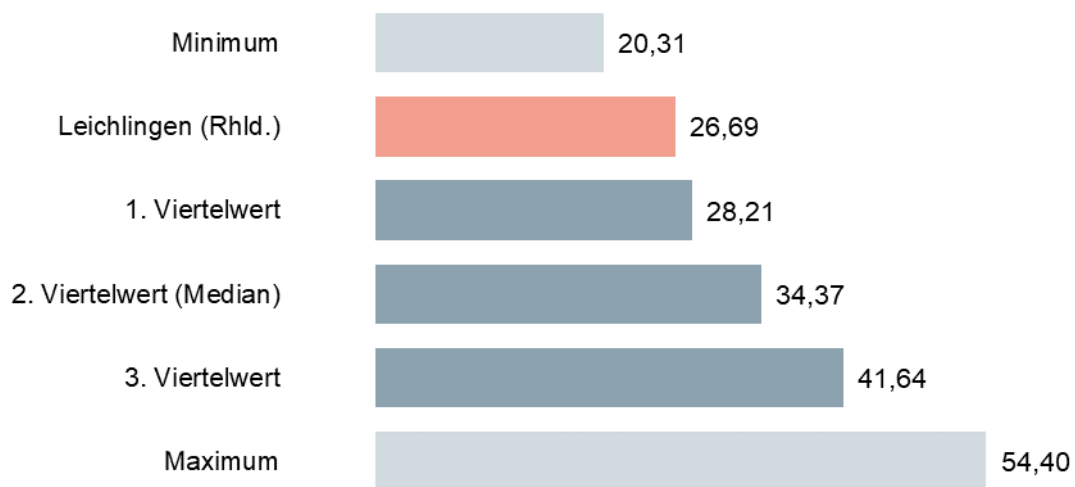
Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

6.4.2 Falldichte HzE

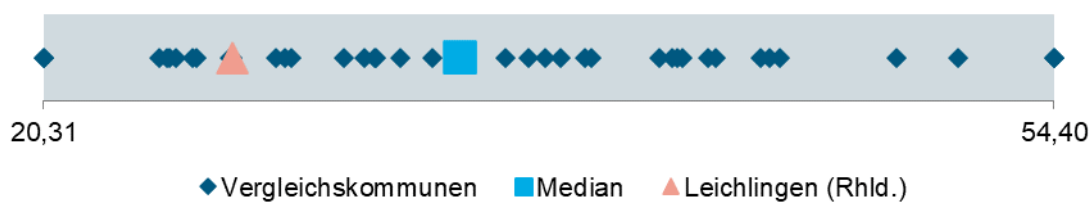
- Die Stadt Leichlingen hat vergleichsweise wenig Hilfefälle für die Hilfen zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahren. Bei den stationären Hilfen hat die Stadt sogar die drittniedrigste Falldichte.

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

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



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



Auch in den Jahren 2021 bis 2023 hat die **Stadt Leichlingen** eine geringe Falldichte.

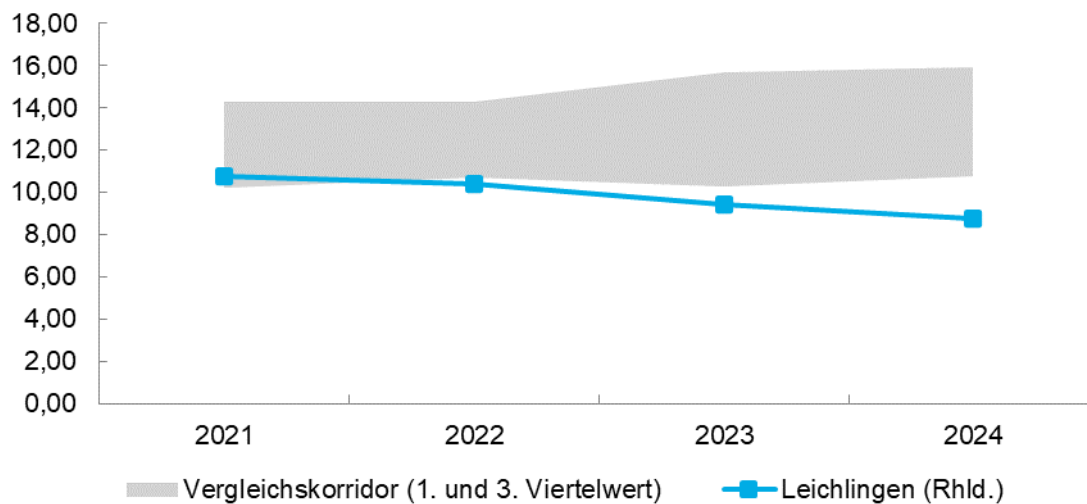
Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär)

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0	17,98	10,13	17,15	20,76	23,71	38,56	38

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)							
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	8,75	8,32	10,85	13,59	15,91	25,99	38

Beide Falldichten sind deutlich niedriger als bei den meisten Vergleichsstädten. Bei der stationären Falldichte gehört die Stadt sogar zu den drei Städten mit der niedrigsten Falldichte.

Hilfefälle HzE stationär je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE stationär) 2021 bis 2024



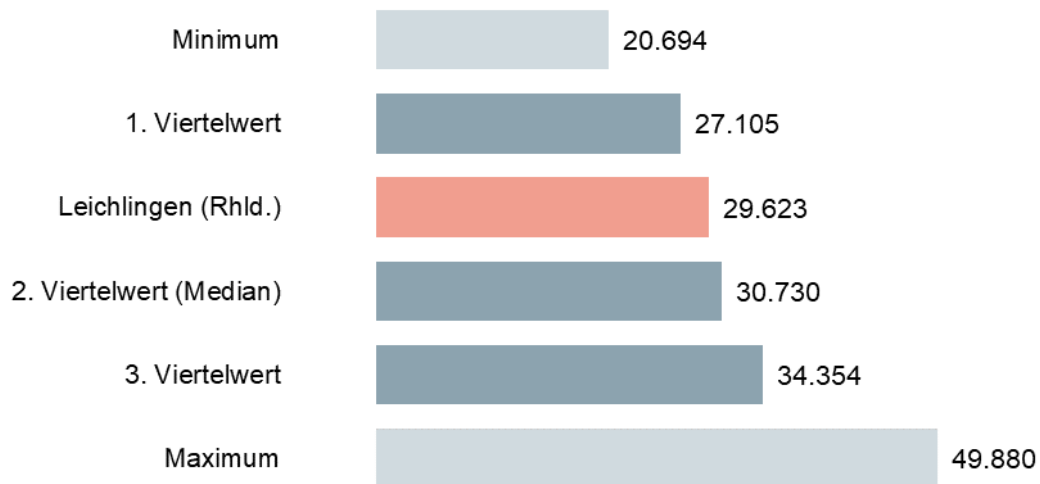
Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die stationäre Falldichte ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken. So lag diese im Jahr 2021 noch bei 10,74 Prozent und ist bis 2024 um fast 20 Prozent auf 8,75 Prozent zurückgegangen.

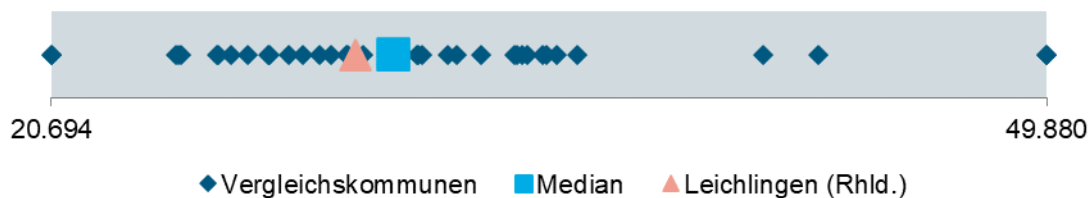
6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Stadt Leichlingen hat unterdurchschnittliche Aufwendungen je Hilfefall. Grund hierfür sind günstige ambulante Hilfen.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Aufwendungen je Hilfefall Leichlingen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	25.082	29.069	30.911	29.623
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	7.526	10.798	12.726	12.754
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	48.471	50.652	59.758	64.148

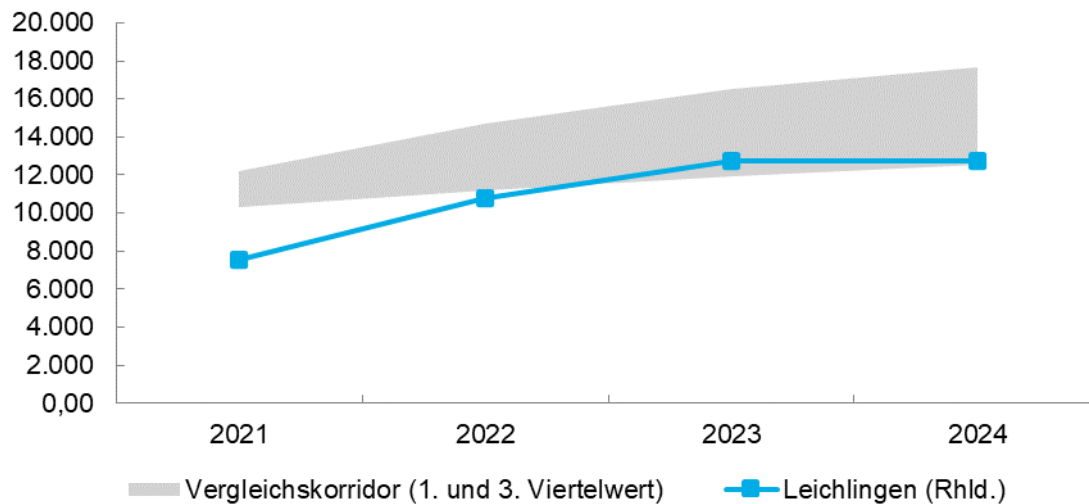
Die stationäre Aufwendungen je Hilfefall steigen kontinuierlich an. Wohingegen die ambulanten bis zum Jahr 2023 steigen und im Jahr 2024 fast identisch bleiben.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	12.754	9.352	12.529	14.794	17.190	23.698	37
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	64.148	36.978	49.308	55.565	59.551	89.769	37

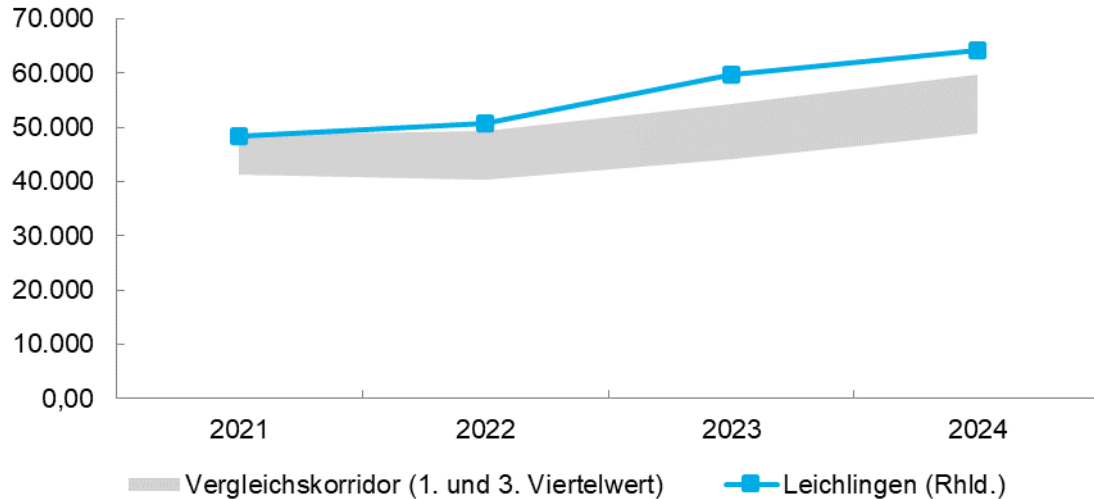
Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt vergleichsweise hohe stationäre Aufwendungen je Hilfefall und niedrige ambulante Aufwendungen je Hilfefall.

Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2021 bis 2024



Die ambulanten Aufwendungen sind im Zeitverlauf gestiegen, waren aber durchgängig vergleichsweise niedrig.

Stationäre Aufwendungen HzE je Helfefall in Euro 2021 bis 2024

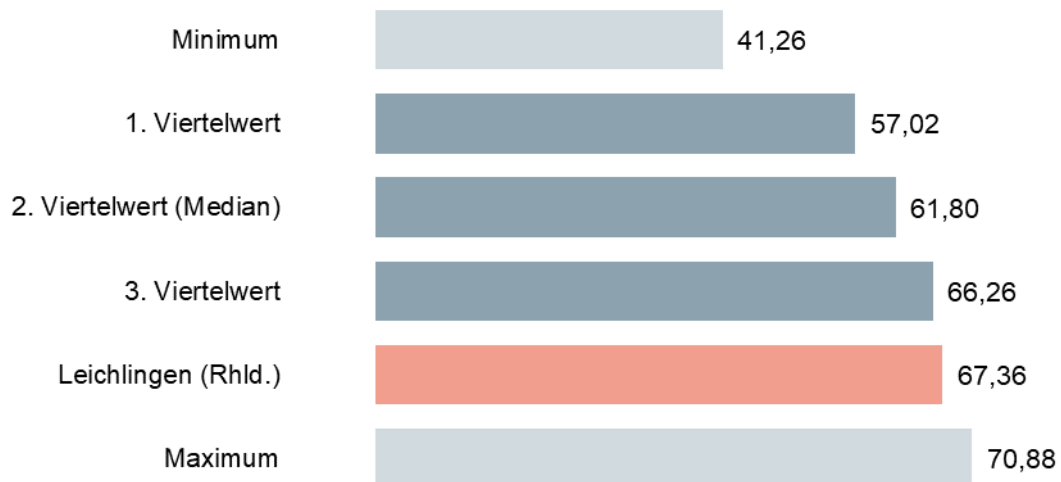


Die stationären Aufwendungen sind im Zeitverlauf gestiegen. Eine vertiefende Betrachtung der stationären Hilfen nehmen wir in den Kapiteln 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII, 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII und 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII vor.

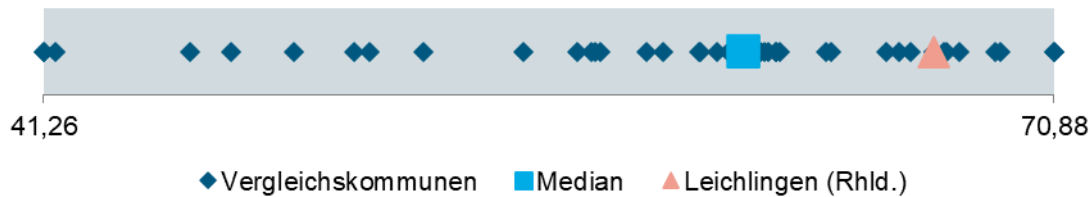
6.4.4 Anteil ambulanter Helfefälle

- Die Stadt Leichlingen hat im Jahr 2024 einen hohen Anteil ambulanter Helfefälle bei einer insgesamt niedrigen Falldichte. Das verringert die Aufwendungen der Hilfe zu Erziehung.

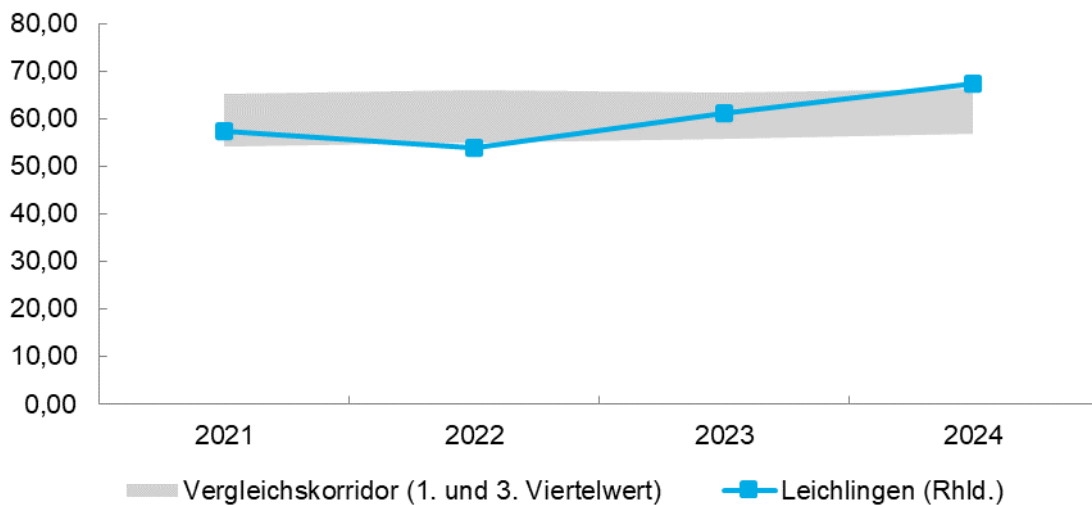
Anteil ambulanter Helfefälle an den Helfefällen HzE in Prozent 2024



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



Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2021 und 2024



Im Zeitverlauf geht der Anteil der ambulanten Hilfefälle im Jahr 2022 leicht zurück und steigt dann ab 2023.

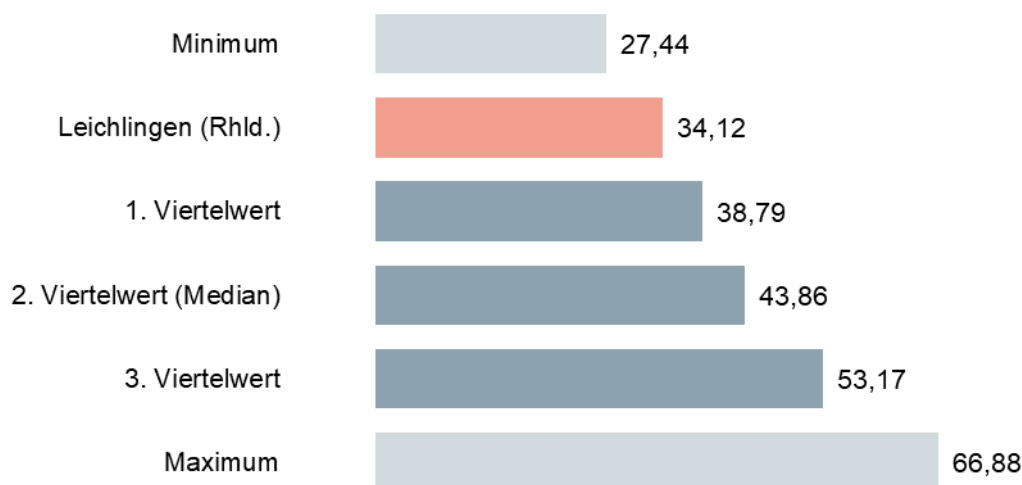
Ein hoher Anteil ambulanter Hilfefälle ist grundsätzlich positiv zu werten, wenn gleichzeitig die Falldichte niedrig ist. Dadurch können dann kostenintensive stationäre Hilfefälle vermieden werden. Dies trifft im Jahr 2024 in Leichlingen zu.

6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

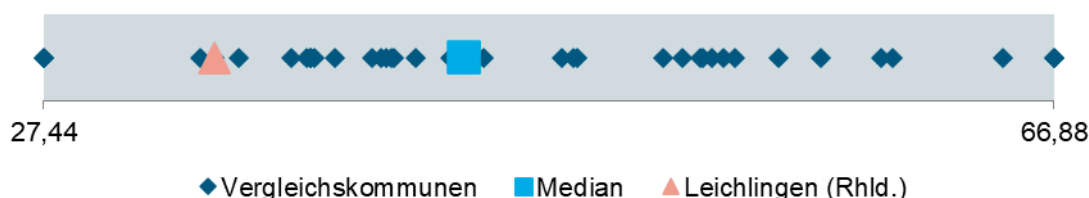
- Der Anteil der Vollzeitpflegefälle ist seit 2021 rückläufig. Die Stadt Leichlingen gehört im Jahr 2024 zu den 25 Prozent der Städte mit dem geringsten Anteil an Vollzeitpflegefällen.

Die Aufwendungen für Fälle in Vollzeitpflege sind deutlich günstiger als die Aufwendungen für Fälle in Heimunterbringungen. Deshalb reduziert ein hoher Anteil an Vollzeitpflegefällen bei den stationären Hilfen die Kosten.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Anteil der Vollzeitpflegefälle ist seit 2021 rückläufig. Weitere Erläuterungen erfolgen im nächsten Kapitel 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII.

6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

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

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	Leichlingen	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	95,39	41,79	114	148	180	310	36
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	34.914	12.871	21.260	23.873	28.887	40.859	36
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	2,73	2,73	4,29	5,83	7,16	13,85	37

Die Stadt Leichlingen hat die niedrigste Falldichte im interkommunalen Vergleich bei der Vollzeitpflege. Diese ist seit 2021 rückläufig. Da die Fälle in Vollzeitpflege deutlich günstiger sind als die Aufwendungen für Fälle in Heimunterbringungen, sollte die Stadt versuchen möglichst viele stationäre Fälle in der Vollzeitpflege unterzubringen. In Leichlingen ist dies nach eigener Aussage nicht möglich, da die anderen stationären Fälle einen spezielleren sozialpädagogischen Hilfebedarf haben.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII werden Kinder und Jugendliche außerhalb der Herkunftsfamilie Tag und Nacht pädagogisch betreut. Heimerziehung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein. Sie kann auch in speziellen Formen von Wohngruppen/ Wohngemeinschaften stattfinden.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Leichlingen	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	331	216	326	419	475	797	36
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	95.878	53.586	76.792	84.026	94.767	117.346	36
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	3,45	2,97	3,84	4,91	6,04	9,26	37

Die Stadt Leichlingen hat im gesamten Zeitraum der Jahre 2021 bis 2024 vergleichsweise wenig Fälle in der Heimerziehung. Diese Fälle sind aber sehr kostenintensiv und sorgen dafür, dass die Aufwendungen je Hilfefall vergleichsweise hoch ausfallen. Insbesondere in den Jahren

2023 und 2024 haben kostenintensive Einzelfälle dazu geführt, dass die Aufwendungen der Heimerziehung stark angestiegen sind. Gründe hierfür sind neben steigenden Heimkosten auch das Alter der Kinder und Jugendlichen sowie größere Problemlagen.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

→ Die Stadt Leichlingen hat eine vergleichsweise hohe Falldichte bei der Eingliederungshilfe.

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	Leichlingen	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	134	15,16	110	166	239	556	36
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	13.042	9.078	18.111	22.284	26.932	36.062	36
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	11.440	9.078	15.351	18.833	23.818	28.928	36
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	16.288	10.042	22.689	26.064	32.511	46.124	26
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	10,26	1,67	5,45	7,00	10,30	18,64	36
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	4,58	0,81	2,75	3,98	6,22	12,09	29

6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus

gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Leichlingen	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	808	442	768	1.094	1.306	1.905	35
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	49.762	21.406	33.002	39.928	48.273	74.051	35
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	8.870	3.040	7.321	9.860	11.792	25.405	35
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	62.753	30.506	46.818	59.606	66.792	95.737	35
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	16,24	10,84	21,70	26,42	32,54	48,49	35
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	3,92	2,10	6,00	8,59	14,03	29,26	35
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	12,33	7,39	13,03	17,72	21,15	30,56	35

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.

- Die Stadt Leichlingen kann die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Kostenerstattungsarten auswerten.

Eine Stadt sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Rechtsgrundlagen erfassen und zur Steuerung regelmäßig auswerten.

Für das Jahr 2024 realisiert die **Stadt Leichlingen** rund 1,3 Mio. Euro an Kostenerstattungen.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	251	24,72	171	255	332	621	34
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	k. A.	1,82	5,21	7,26	8,50	13,86	26
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	9.420	1.010	4.681	6.804	9.520	14.707	34

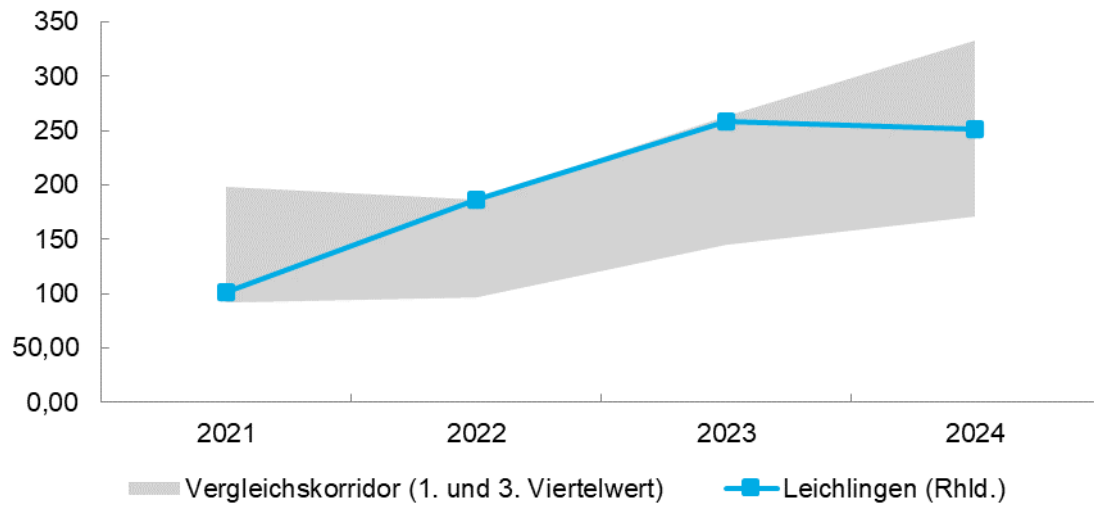
Die Stadt Leichlingen erzielt 2024 mehr Kostenerstattungen je Hilfefall als die meisten anderen Vergleichskommunen.

Dem Jugendamt war es nicht möglich die Zahl der Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch als Jahresdurchschnittswert auszuwerten. Insofern kann die gpaNRW die Falldichte der Kostenerstattungsansprüche nicht in den Vergleich stellen.

Kostenerstattungen Leichlingen 2021 bis 2024

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	102	187	258	251
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	4.056	8.261	10.601	9.420

Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2021 bis 2024



Im Zeitverlauf sind die einwohnerbezogenen Kostenerstattungen bis zum Jahr 2023 gestiegen und dann 2024 leicht zurück gegangen.

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung

6.6.2.1 Organisation

Sowohl der ASD als auch die WiJu sind seit dem Jahr 2025 im Amt 51 Kinder, Jugend und Familie in der Abteilung Jugend und Familienhilfe angesiedelt. Beide Aufgabenbereiche sind zentral organisiert. Bis zum Jahr 2024 war die WiJu in der Abteilung Zentrale Verwaltung und somit organisatorisch getrennt vom ASD. Die Fallverteilung wird von der Vorgesetzten nach Buchstaben und Arbeitszeit der Mitarbeitenden festgelegt. Spezialisierungen gibt es bisher in Leichlingen noch nicht, sollen aber zukünftig für die Kostenerstattungen und Zuständigkeitsklärung eingerichtet werden.

Die WiJu ist in Leichlingen für folgende Aufgaben zuständig:

- Bewilligungen und Ablehnungen,
- Zuständigkeitsprüfungen,
- Kostenerstattungen,
- Kostenheranziehung,
- Rechnungsbearbeitung,
- Aufhebungs- und Ablehnungsbescheide,
- Stammdatenpflege im Fachverfahren sowie
- Unterstützung im Bereich Controlling und Haushaltsplanung.

Das Fachcontrolling ist bei der Abteilungsleitung angesiedelt. Die Mitarbeitenden der WiJu unterstützen hierbei.

In der WiJu finden wöchentliche Teamsitzungen statt. Zusätzlich gibt es fallbezogene Sitzungen. Das Jugendamt der Stadt Leichlingen ist auch mit anderen Kommunen im Austausch. Die ASD Leitungen treffen sich im Rahmen eines Arbeitskreises. Ansonsten ist die Stadt auch gut mit den anderen Kommunen im Rheinisch-Bergischen Kreis vernetzt und tauscht sich anlassbezogen aus.

Widersprüche und Klageverfahren werden von den Mitarbeitenden der WiJu in Zusammenarbeit mit der Abteilungsleitung bearbeitet.

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

Die Stadt Leichlingen hat bisher noch keine Personalbemessung für die WiJu durchgeführt. Bisher orientiert sie sich an einem Richtwert. Im interkommunalen Vergleich setzt sie mehr Personal in der WiJu ein als die meisten Vergleichsstädte.

Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus. Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

Personal WiJu 2024*

Kennzahlen	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	105	77	111	123	146	266	36

In der WiJu der **Stadt Leichlingen** bearbeitet eine Vollzeit-Stelle 105 Hilfeplanfälle im Jahr 2024. Die meisten Vergleichsstädte setzen weniger Personal ein.

Im Jahr 2024 gab es in der WiJu einige Fluktuationen. Diese wurden bei der Berechnung anteilig herausgerechnet. Nach Aussage der Stadt wirkten sich die Fluktuationen der letzten Jahre auch deutlich auf die Mitarbeitenden und die notwendige Kontinuität in der Sachbearbeitung aus.

Für den Zeitraum 2021 bis 2023 konnten die Vollzeit-Stellen nicht genau ermittelt werden, da die Mitarbeitenden stundenweise auch noch in anderen Bereichen der Verwaltung des Jugendamtes eingesetzt waren. Daher kann keine Zeitreihe gebildet werden.

Die derzeitige Stellenausstattung in der WiJu von zwei Vollzeit-Stellen stimmt mit den Soll-Stellen überein. Alle Stellen sind nach EG 9a bewertet.

Eine rein summarische Betrachtung kann die tatsächliche Arbeitssituation vor Ort nur teilweise berücksichtigen und deshalb nur einen Anhaltspunkt für die Bewertung des Stellenvolumens bieten. Zwar haben wir bei den Vollzeit-Stellen nur die „klassischen“ Aufgaben der WiJu berücksichtigt, dennoch gibt es auch hier Unterschiede bei der Aufgabenorganisation zwischen den einzelnen Vergleichsstädten.

Gem. § 79 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Das Jugendamt der Stadt Leichlingen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu entwickeln und regelmäßig fortschreiben.

Eine Personalbedarfsplanung findet jährlich mit der Personalabteilung statt. Diese berücksichtigt geplante Fluktuationen.

Die Stadt legt viel Wert darauf, die Mitarbeitenden regelmäßig fortzubilden, um so weiterhin eine qualitativ gute Arbeit in der WiJu zu gewährleisten. Dies betrifft insbesondere Fortbildungsangebote zu Kostenerstattungen und Zuständigkeitsprüfung.

Neue Mitarbeitende werden durch langjährige und erfahrene Beschäftigte eingearbeitet und begleitet. Hierfür gibt es einen Willkommensordner und digital hinterlegte Abläufe.

6.6.2.3 Digitalisierung

- Das Jugendamt führt aktuell ein neues Fachverfahren ein. In diesem wird es verbundene Module für den ASD und die WiJu sowie eine Schnittstelle zum Finanzverfahren geben. Dies ist eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen schnellen Informationsfluss.

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 Leichlingen führt derzeit im Jugendamt ein neues Fachverfahren ein. Wie bisher auch, wird es auch in der neuen Software verbundene Module für die WiJu und den ASD geben. Vordrucke des ASD und der WiJu werden im Fachverfahren hinterlegt sein.

Im neuen Fachverfahren wird die WiJu automatisch über Änderungen in den Stammdaten informiert und kann diese einsehen. Auch Daten wie Sorgerecht, Aufenthalt sowie Wiedervorlagen im Hilfeplanverfahren können von der WiJu jederzeit eingesehen werden.

Das bisherige Fachverfahren hatte noch keine Schnittstelle zur Finanzsoftware. Dies wird sich mit dem neuen Verfahren ändern. Die Mitarbeitenden der WiJu und der Finanzbuchhaltung tauschen sich regelmäßig telefonisch aus.

Bisher gibt es im Jugendamt der Stadt Leichlingen noch keine E-Akte. Die Stadt führt die digitale Akte aber bereits sukzessive ein. Daher gibt es in der WiJu derzeit auch noch Papierakten.

Mobiles Arbeiten ist in der Stadtverwaltung möglich. Die Mitarbeitenden in der WiJu sind mit mobilen Endgeräten ausgestattet.

6.6.3 Controlling

→ Feststellung

Die Stadt Leichlingen arbeitet bisher nur mit wenigen Bestandteilen eines Finanzcontrollings. Kennzahlen für die WiJu und den ASD werden bisher noch nicht gebildet.

Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.

In der **Stadt Leichlingen** wird das Controlling von der Abteilungsleitung Jugend- und Familienhilfe durchgeführt. Die Mitarbeitenden der WiJu arbeiten hierbei aber unterstützend zu und übernehmen einzelne Aufgaben. Innerhalb der WiJu finden wöchentliche Teamsitzungen statt.

Bis zum Jahr 2023 wurden monatliche Auswertungen erstellt und zur Steuerung genutzt. Durch einen Cyberangriff³⁵ war dies zunächst nicht mehr möglich. Die Stadt hat das zuvor praktizierte Controlling seitdem nicht weitergeführt. Sie beabsichtigt dies aber zukünftig wieder zu etablieren.

Die Stadt führt bereits ein Berichtswesen. Der Bericht wird zweimal im Jahr im Jugendhilfeausschuss (JHA) der Stadt Leichlingen präsentiert. Es werden insbesondere die Fallzahlen, Aufwendungen und Erträge sowie Kostenerstattungen und deren Entwicklung betrachtet. Im Fachverfahren des Jugendamtes existiert ein Trägerverzeichnis. Die Stammdatenpflege erfolgt durch die Mitarbeitenden der WiJu. Das Verzeichnis enthält alle Trägerdaten, aktuelle Tagessätze sowie Adressen der Anbieter.

Positiv ist, dass die Stadt im Haushalt bereits einzelne Grundzahlen darstellt und übergeordnete Ziele festgelegt hat. Hierzu gehören z. B. die Anzahl der ambulanten Hilfen und Fremdunterbringungen oder die Anzahl der Fälle sowie Anzahl der Prüfverfahren für Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII. Die festgelegten Ziele sind eher allgemein gehalten. Kennzahlen, wie die oben abgebildeten wirtschaftlichen Kennzahlen nutzt die Stadt bislang jedoch nicht zur Steuerung.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte für sich steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese mit in den Bericht und in den Haushalt aufnehmen. Hierfür könnten die Kennzahlen dieses Berichts verwendet werden.

³⁵ Die Stadtverwaltung Leichlingen war im Oktober 2023 von einem schwerwiegenden Cyberangriff auf ihren IT-Dienstleister betroffen. Dieser Vorfall führte zu einem wochenlangen Stillstand in der digitalen Infrastruktur der Stadtverwaltung.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

➔ Feststellung

Die Stadt Leichlingen 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 Leichlingen** hat bislang keine schriftlichen Qualitäts- und Verfahrensstandards für die WiJu festgelegt. Die Arbeitsabläufe werden im laufenden Prozess angepasst. Es gibt teilweise Checklisten zur Unterstützung. Notwendige Absprachen erfolgen ohne festgeschriebene Prozessabläufe.

Für den ASD gibt es schon einige schriftliche Verfahrensstandards. Diese stehen allen Beschäftigten digital zur Verfügung. In diesen Standards finden sich teilweise auch Schnittstellen zur WiJu.

Um die Qualität der Arbeit sicherzustellen, sollte die Stadt auch für die WiJu eigene Prozesse und Verfahrensstandards festlegen und den Mitarbeitenden digital zur Verfügung stellen. In diesen sollten neben der Zuständigkeitsprüfung und der Geltendmachung von Kostenerstattungen auch Schnittstellen zur Zusammenarbeit mit dem ASD definiert werden. Hierfür sollte das Jugendamt 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 und diese allen Mitarbeitenden digital zur Verfügung stellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen. Die Einhaltung der Standards sollte die Referatsleitung der WiJu regelmäßig überprüfen.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

➔ Feststellung

Die Zusammenarbeit zwischen der WiJu und dem ASD kann noch optimiert werden. Die WiJu wird erst spät in das Hilfeplanverfahren eingebunden. Zudem bestehen bisher keine klaren Standards.

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.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem ASD und der WiJu ist nach Aussage des Jugendamtes gegeben. Hilfreich ist, dass der ASD und die WiJu räumlich zusammen untergebracht sind. Diese räumliche Nähe unterstützt einen schnellen und unkomplizierten Austausch unter den Mitarbeitenden, auch bei schwierigen Fällen. Allerdings gibt es keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen, die die Zusammenarbeit regeln. Es gibt aber Checklisten, die festhalten welche Unterlagen und Informationen die WiJu vom ASD benötigt. Bei Neufällen wird die WiJu erst nach der kollegialen Beratung in das Hilfeplanverfahren eingebunden.

→ **Empfehlung**

Die WiJu sollte frühzeitig und umfassend in die Arbeitsabläufe eingebunden werden. Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen.

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.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ **Feststellung**

Die WiJu der Stadt Leichlingen wird erst spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist. Prozessbeschreibungen für die Zuständigkeitsprüfung hat die Stadt bisher noch nicht.

Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögenschäden 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.

Insgesamt gibt es zwar schriftliche Verfahrensstandards, jedoch keine Prozessbeschreibung für die Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit in Leichlingen. Die Mitarbeitenden haben Zugriff auf die aktuellsten Rechtsprechungen.

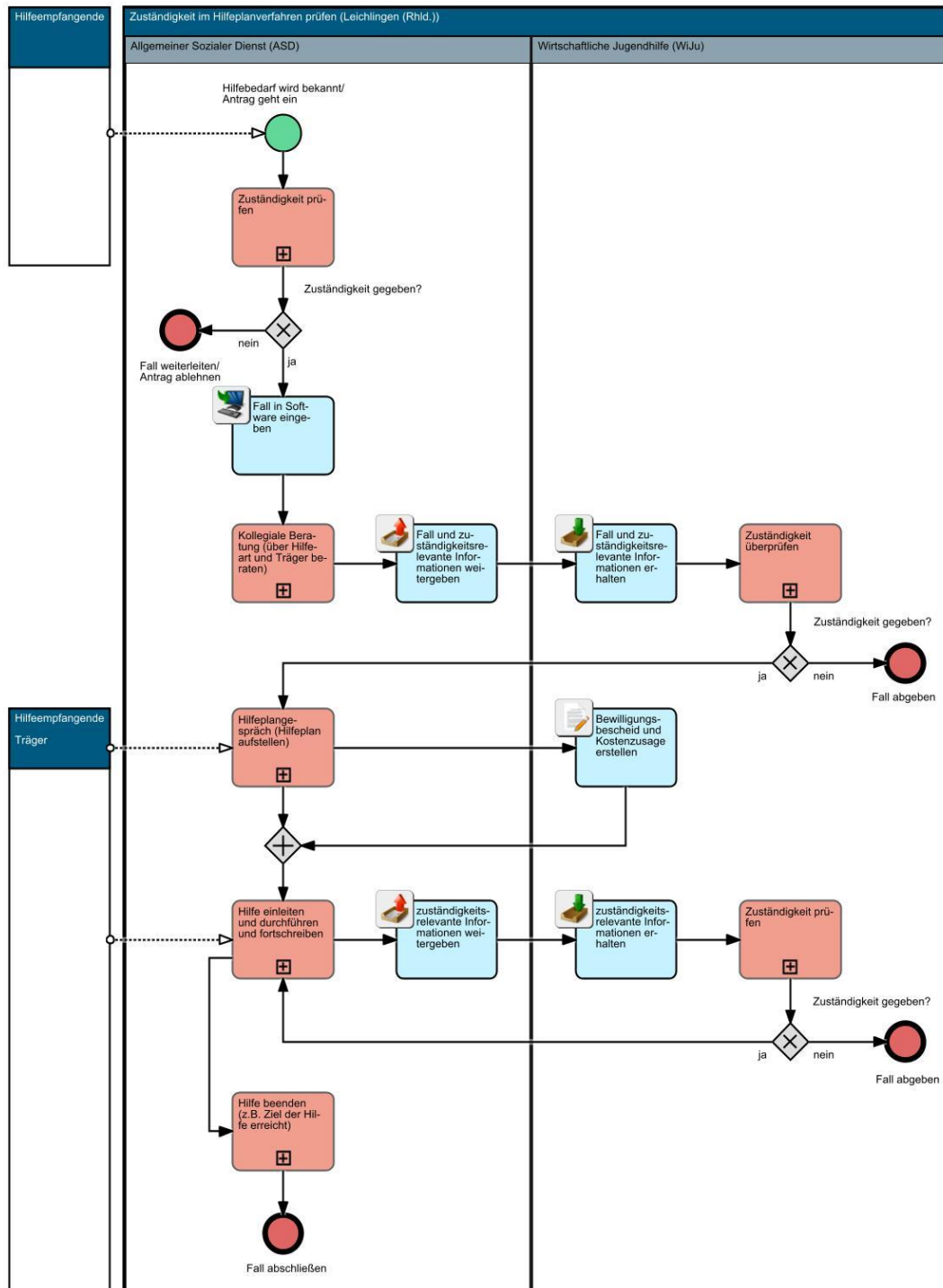
Der Hilfebedarf wird beim ASD bekannt. In den meisten Fällen gab es hier aber schon vorher Kontakt zu den Familien. Dies kann telefonisch oder persönlich vor Ort geschehen. Bereits hier erfolgt eine erste Prüfung der Zuständigkeit durch den ASD. Liegt eine Zuständigkeit vor, wird der Fall im Fachverfahren erfasst. Dann erfolgt eine sozialpädagogische Diagnostik vom ASD. In dieser wird ermittelt, was genau der Bedarf ist. Wenn der Bedarf vom ASD bestimmt wurde, folgt die kollegiale Beratung. An der kollegialen Beratung nimmt die WiJu nicht teil. Es ist immer sichergestellt, dass die Zuständigkeit vom ASD vor der kollegialen Beratung abschließend geprüft wurde. Nach der kollegialen Beratung werden dann die Anträge etc. gestellt. Danach bekommt die WiJu erstmalig die Information über den Fall und es findet der erste Kontakt zwischen ASD und WiJu statt. Die WiJu prüft die Zuständigkeit erneut. Bei unter 20 Fachleistungsstunden genehmigen die WiJu und die Abteilungsleitung die Hilfe. Bei über 20 Fachleistungsstunden genehmigen neben der Abteilungsleitung und der WiJu auch die Amtsleitung die Hilfe.

Dies geschieht über das „E-Team Protokoll“. Im Anschluss erfasst der ASD den Fall in der Fachsoftware und leitet ihn mit allen relevanten Unterlagen an die WiJu weiter. Die WiJu nimmt den Fall an und führt eine weitere Zuständigkeitsprüfung durch. Zu diesem Zeitpunkt wird dann die Rechtsgrundlage in der Akte hinterlegt.

Die Zuständigkeitsprüfung wird nicht nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt. Es gibt keinen Prüfungsbogen, nur Hilfestellungen zur Prüfung.

Nachfolgend stellen wir den aktuellen Prozess in der Stadt Leichlingen 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 Leichlingen bekommt die WiJu erstmalig nach der kollegialen Beratung eine Information über einen neuen Fall. Hier wird die Zuständigkeit dann auch erstmalig durch die WiJu geprüft. Wie bereits erwähnt, wurden im Vorfeld schon Beratungen und Gespräche durchgeführt. Sollte sich herausstellen, dass die Zuständigkeit nicht richtig beurteilt worden ist, sind bereits zeitliche Ressourcen in die Fallbearbeitung geflossen. Da die WiJu sowieso zusätzlich die Zuständigkeit überprüft, ist es sinnvoll, sie bereits von Anfang an, also vor der kollegialen Beratung einzubinden. Es erfolgt hierdurch im Prinzip nur eine zeitliche Verlagerung. 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 Zuständigkeit bereits vor der kollegialen Beratung abschließend prüfen.

6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ **Feststellung**

Die Stadt Leichlingen macht Kostenerstattungen geltend. Bisher hat die Stadt aber keine schriftlichen Verfahrensstandards.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Die Stadt Leichlingen hat eine Übersicht über alle Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen. Die Erträge werden regelmäßig ausgewertet. Weiterhin prüft die Stadt jährlich alle Hilfefälle auf mögliche Kostenerstattungen. Damit will die Stadt sicherstellen, dass Kostenerstattungen rechtzeitig geltend gemacht werden. Die Sollstellung der Forderungen fertigt die WiJu mit der Erstellung des Bescheides. Die Zahlungseingänge werden durch die Mitarbeitenden der WiJu überwacht. Bei fehlendem Zahlungseingang gibt es jedoch keinen Hinweis. Die Mitarbeitenden der WiJu müssen diese Wiedervorlagen manuell überprüfen. Dies wird mit der neuen Software digitalisiert.

Schriftliche Verfahrensstandards gibt es in Leichlingen noch nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Leichlingen sollte zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen schriftliche Verfahrensstandards mit Abläufen, Prozessen, Fristen, Zuständigkeiten und zu verwendenden Vordrucken erstellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ Feststellung

In Leichlingen erfolgen die Fallabgaben und Fallübernahmen nach einem standardisierten Prozess. Bei Fallübernahmen erfolgt die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit abschließend durch die WiJu. Die vorhandenen Verfahrensstandards können noch erweitert werden.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Bei Anfragen zur Fallübernahme anderer Jugendämter an das Jugendamt Leichlingen, prüft zunächst die WiJu den Antrag und die Zuständigkeit. Wenn nötig, fordert die WiJu fehlende (auch pädagogische) Unterlagen an. Nach abgeschlossener Prüfung wird die Abteilungsleitung des ASD über den Falleingang informiert.

Bei einer Fallabgabe nimmt die WiJu zunächst Kontakt auf. Sollte ein neu zuständiges Jugendamt nicht reagieren oder die Übernahme verzögern, gibt es eine interne Wiedervorlage zur Erinnerung. Zudem wird die Leitungsebene hinzugezogen und wenn notwendig der LVR zur Unterstützung einbezogen.

Das Jugendamt der Stadt Leichlingen hat eine Übersicht mit allen abgegebenen und übernommenen Fällen. Diese Liste wird nicht ausgewertet und somit bislang auch noch nicht zur aktiven Steuerung genutzt.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte Grund- und Kennzahlen zu Fallabgaben und Fallübernahmen auswerten und in das Berichtswesen implementieren.

Sowohl für die Fallübernahme als auch für die Fallabgabe gibt es Checklisten. So soll sichergestellt werden, dass alle Unterlagen vorhanden sind. Bisher gibt es noch keine schriftlichen Regelungen dazu, wie oft erinnert werden soll und wann ggf. das Strafdrittel nach § 89c Abs. 2 SGB VII angedroht und festgesetzt wird. Nach Aussage der Stadt gibt es in der Praxis teilweise Probleme. Es fehlen bspw. pädagogische Unterlagen, weshalb die Zuständigkeit von anderen Kommunen bestritten wird. Das erschwert die Arbeit.

→ Empfehlung

Die Stadt Leichlingen sollte die vorhandenen Verfahrensstandards erweitern. Die Regelungen sollten beinhalten, wie oft erinnert wird und wann ggf. das Strafdrittel nach § 89c Abs. 2 SGB VIII angedroht und festgesetzt wird.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ Feststellung

Die WiJu der Stadt Leichlingen setzt derzeit nur sehr wenige Prozesskontrollen ein. Die Stadt hat bisher auch noch keine schriftlichen Verfahrensstandards hierzu entwickelt.

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.

In der WiJu der Stadt Leichlingen gibt es teilweise schon prozessintegrierte Kontrollen. Hierzu gehören z. B. Wiedervorlagen die auf Beendigungen oder Notwendigkeit der Fortschreibung hinweisen. Zudem gibt es Vordrucke und Checklisten. Diese können auch von den Vorgesetzten eingesehen werden. Es gibt jedoch keine automatisierte Warnung durch das System. Ansonsten gibt es keine weiteren standardisierten Kontrollmechanismen für die Abläufe in der WiJu. Das Vier-Augen-Prinzip wird hingegen nicht immer angewandt.

Prozessunabhängige Kontrollen finden teilweise statt. So gibt es einen wöchentlichen Austausch mit der Leitung. Schriftliche Vorgaben gibt es für diese Gespräche aber nicht. Stichprobenhafte Aktenprüfungen führt die Leitung der WiJu bislang auch nicht durch.

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 Stadt Leichlingen sollte Verfahrensstandards sowohl für die prozessintegrierten als auch prozessunabhängigen Kontrollen erarbeiten. Um die Einhaltung dieser Standards zu überprüfen sollten sie diese regelmäßig durchführen und die Ergebnisse schriftlich dokumentieren.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation, Personal und Digitalisierung					
F1	Die Stadt Leichlingen hat bisher noch keine Personalbemessung für die WiJu durchgeführt. Bisher orientiert sie sich an einem Richtwert. Im interkommunalen Vergleich setzt sie mehr Personal in der WiJu ein als die meisten Vergleichsstädte.	182	E1	Das Jugendamt der Stadt Leichlingen sollte zeitnah eine Personalbemessung für die WiJu entwickeln und regelmäßig fortschreiben.	183
Controlling					
F2	Die Stadt Leichlingen arbeitet bisher nur mit wenigen Bestandteilen eines Finanzcontrollings. Kennzahlen für die WiJu und den ASD werden bisher noch nicht gebildet.	184	E2	Die Stadt Leichlingen sollte für sich steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese mit in den Bericht und in den Haushalt aufnehmen. Hierfür könnten die Kennzahlen dieses Berichts verwendet werden.	184
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F3	Die Stadt Leichlingen hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die WiJu verschriftlicht. Ohne eine Festlegung von Standards ist eine einheitliche Umsetzung von Aufgabeninhalten nicht sichergestellt.	185	E3	Das Jugendamt sollte Verfahrens- und Prozessstandards für die WiJu verschriftlichen und diese allen Mitarbeitenden digital zur Verfügung stellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen. Die Einhaltung der Standards sollte die Referatsleitung der WiJu regelmäßig überprüfen.	185
F4	Die Zusammenarbeit zwischen der WiJu und dem ASD kann noch optimiert werden. Die WiJu wird erst spät in das Hilfeplanverfahren eingebunden. Zudem bestehen bisher keine klaren Standards.	185	E4	Die WiJu sollte frühzeitig und umfassend in die Arbeitsabläufe eingebunden werden. Das Jugendamt sollte Standards für die Abläufe zwischen ASD und WiJu festlegen.	186
F5	Die WiJu der Stadt Leichlingen wird erst spät in die Zuständigkeitsprüfung eingebunden. Das kann dazu führen, dass das Jugendamt tätig wird, obwohl es nicht zuständig ist. Prozessbeschreibungen für die Zuständigkeitsprüfung hat die Stadt bisher noch nicht.	186	E5	Die WiJu sollte die Zuständigkeit bereits vor der kollegialen Beratung abschließend prüfen.	189

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F6	Die Stadt Leichlingen macht Kostenerstattungen geltend. Bisher hat die Stadt aber keine schriftlichen Verfahrensstandards.	189	E6	Die Stadt Leichlingen sollte zur Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen schriftliche Verfahrensstandards mit Abläufen, Prozessen, Fristen, Zuständigkeiten und zu verwendenden Vordrucken erstellen. Ablaufdiagramme können das übersichtlich ergänzen.	189
F7	In Leichlingen erfolgen die Fallabgaben und Fallübernahmen nach einem standardisierten Prozess. Bei Fallübernahmen erfolgt die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit abschließend durch die WiJu. Die vorhandenen Verfahrensstandards können noch erweitert werden.	190	E7.1	Die Stadt Leichlingen sollte Grund- und Kennzahlen zu Fallabgaben und Fallübernahmen auswerten und in das Berichtswesen implementieren.	190
			E7.2	Die Stadt Leichlingen solle die vorhandenen Verfahrensstandards erweitern. Die Regelungen sollten beinhalten, wie oft erinnert wird und wann ggf. das Strafdrittel nach § 89c Abs. 2 SGB VIII angedroht und festgesetzt wird.	190
F8	Die WiJu der Stadt Leichlingen setzt derzeit nur sehr wenige Prozesskontrollen ein. Die Stadt hat bisher auch noch keine schriftlichen Verfahrensstandards hierzu entwickelt.	190	E8	Die Stadt Leichlingen sollte Verfahrensstandards sowohl für die prozessintegrierten als auch prozessunabhängigen Kontrollen erarbeiten. Um die Einhaltung dieser Standards zu überprüfen sollten sie diese regelmäßig durchführen und die Ergebnisse schriftlich dokumentieren.	191

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	27.885	27.868	27.773	27.934

	2021	2022	2023	2024
EW von 0 bis unter 21 Jahre	5.302	5.307	5.209	5.245
EW von 18 bis unter 21 Jahre	795	793	767	743

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	1,25	0,91	2,33	4,33
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	20,83	16,66	21,66	25,66
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	1,00	0,33	1,00	1,58
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	3,75	2,58	5,75	8,08
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	45,66	41,91	42,91	49,50
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	17,16	20,08	18,66	24,00
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	1,66	0,50	3,33	2,91
ambulante Hilfefälle gesamt	76,40	64,72	77,73	94,31
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	24,83	20,91	20,00	14,33
Heimerziehung § 34 SGB VIII	17,16	16,25	16,16	18,08
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	1,00	1,00	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	2,58	3,25	3,00	4,33
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	11,39	13,66	9,98	9,16

	2021	2022	2023	2024
stationäre Hilfefälle gesamt	56,96	55,07	49,14	45,90
Hilfefälle insgesamt	133	120	127	140
davon Hilfefälle für UMA*	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Personal ASD 2024

Kennzahl	Leichlingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	22	16	22	26	36	44	36

7. gpa-Kennzahlenset

7.1 Inhalte, Ziele und Methodik

Die gpaNRW stützt die Analysen im Wesentlichen auf Kennzahlen. Dabei haben sich für die einzelnen Handlungsfelder der Städte bestimmte Kennzahlen als besonders aussagekräftig und steuerungsrelevant herausgestellt. Diese Schlüsselkennzahlen sind im gpa-Kennzahlenset zusammengefasst. Wir erheben die Kennzahlen kontinuierlich in unseren Prüfungen, um den Städten eine aktuelle Standortbestimmung zu ermöglichen.

Für Handlungsfelder, die wir in vorangegangenen Prüfungen untersucht haben, hat die gpaNRW in den aktuellen Prüfungen keinen Bericht erstellt. Analysen, Empfehlungen sowie Hinweise zu Konsolidierungsmöglichkeiten sind aus den vorangegangenen Prüfungsberichten bekannt oder übergreifend unter www.gpanrw.de in der Rubrik Prüfung veröffentlicht. Sofern wir das dargestellte Handlungsfeld aktuell geprüft haben, stehen Analysen sowie Feststellungen und Empfehlungen im jeweils genannten Teilbericht.

In einigen Fällen verzichten wir auf eine Fortschreibung der Kennzahlen aus der letzten Prüfungsrunde. Gründe hierfür sind äußere Einflüsse, die die Kennzahlen zu stark beeinflussen, wie beispielsweise Rechtsänderungen oder Krisen. Dies betrifft die Handlungsfelder Gebäudeportfolio, Einwohnermeldeaufgaben, Personenstandswesen, Schulen Flächenmanagement, Schülerbeförderung, Schulsekretariate, Sport Flächenmanagement und Straßenbeleuchtung.

Bei der Grunddatenerhebung und den Kennzahlenberechnungen hat die gpaNRW Plausibilitätsprüfungen durchgeführt. Damit ist die Validität der Daten und die interkommunale Vergleichbarkeit der Kennzahlenwerte sichergestellt. Hierzu dienen auch die mit den Verantwortlichen der Städte geführten Gespräche.

Die Definitionen der Grunddaten und Kennzahlen stellt die gpaNRW den Städten zur Verfügung. So können sie die Kennzahlen auch außerhalb der Prüfung fortschreiben. Die Städte können sie für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

Im Laufe der Prüfungen im Segment der mittleren kreisangehörigen Kommunen fließen sukzessive immer mehr Städte in die Vergleiche ein. Die gpaNRW aktualisiert das gpa-Kennzahlenset in regelmäßigen Abständen auf ihrer Internetseite. So ermöglicht die gpaNRW gerade Städten, die zu Beginn eines Segmentes geprüft wurden, die Standortbestimmung in einer größeren Vergleichsgruppe. Unter www.gpanrw.de steht das jeweils aktuelle gpa-Kennzahlenset mit interkommunalen Vergleichswerten zum Download zur Verfügung.

7.2 Aufbau des gpa-Kennzahlensets

Das gpa-Kennzahlenset enthält aus den aktuellen Prüfungen der mittleren kreisangehörigen Kommunen - gegliedert nach den Handlungsfeldern -

- die Werte der jeweiligen Stadt,
- die interkommunalen Vergleichswerte,
- die Anzahl der Vergleichswerte,
- das Vergleichsjahr für den interkommunalen Vergleich sowie
- die Angabe zum Teilbericht sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat.

Sofern die gpaNRW die Kennzahlen bereits in einer vorangegangenen Prüfung erhoben hat, enthält die Übersicht auch diese Werte. Bei manchen Kennzahlen haben sich zwischenzeitlich die Grunddatendefinitionen geändert. Ebenso haben wir in dieser Prüfungsrunde einige Kennzahlen erstmals erhoben. In beiden Fällen bilden wir nur die aktuellen Kennzahlenwerte ab und geben in der Spalte für Vorjahre den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“. Der Zusatz „k. A.“ deutet für die Vorjahre somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Die Stadt soll ihre Kennzahlenwerte gut einordnen können. Deshalb stellen wir im gpa-Kennzahlenset folgende Vergleichswerte dar:

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

Die 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.

Die Zahl der in den interkommunalen Vergleich eingegangenen Daten gibt einen Hinweis auf die statistische Sicherheit der Vergleichswerte. Von der gpaNRW durchgeführte Auswertungen haben gezeigt, dass sich beim weitaus überwiegenden Teil der Kennzahlen schon nach Einbeziehung von 12 bis 15 Vergleichswerten die statistischen Lagemaße ausreichend stabilisiert haben.

Die Kennzahlenwerte des interkommunalen Vergleichs und die zugehörigen Werte der Stadt basieren auf den jeweils aktuellsten vorliegenden Daten. Abhängig von den benötigten Grunddaten lagen während der Prüfung unterschiedliche Datenstände vor. Für jede Kennzahl ist deshalb das Jahr des interkommunalen Vergleichs angegeben. Der aktuelle Wert der Stadt bezieht sich ebenfalls auf das angegebene Vergleichsjahr.

Sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat, ist der betreffende Teilbericht in der letzten Spalte benannt.

7.3 gpa-Kennzahlenset

gpa-Kennzahlenset Stadt Leichlingen

Handlungsfelder/Kennzahlen	Leichlingen 2018/2019	Leichlingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Ver- gleichs- jahr	Teilbericht
Haushaltssituation										
Jahresergebnis je EW* in Euro	72,47	-99,25	-1.894	-219	-95,40	2,87	298	32	2024	Finanzen
Eigenkapitalquote 1 in Prozent	59,99	47,60	-24,49	12,63	21,79	38,50	58,02	31	2024	Finanzen
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	73,97	59,06	-5,40	37,13	47,33	58,72	81,22	31	2024	Finanzen
Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro	k. A.	3.385	1.083	2.627	3.638	4.950	16.845	47	2023	Finanzen
Saldo aus laufender Verwaltungstät- tigkeit je EW in Euro	245	118	-2.682	-43,62	52,90	102	487	31	2024	Finanzen
Zahlungsabwicklung										
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zah- lungsabwicklung	k. A.	13.652	7.287	12.197	14.325	18.913	40.412	39	2024	Zahlungsab- wicklung und Vollstreckung
Ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen	k. A.	1.136	0	116	258	905	2.316	53	2022	Zahlungsab- wicklung und Vollstreckung
Bestand Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	k. A.	2.419	192	490	873	1.912	4.440	46	2022	Zahlungsab- wicklung und Vollstreckung
Abgewickelte Vollstreckungsforde- rungen je Vollzeit-Stelle Vollstre- ckung	k. A.	778	415	773	1.067	1.462	4.165	48	2022	Zahlungsab- wicklung und Vollstreckung

Handlungsfelder/Kennzahlen	Leichlingen 2018/2019	Leichlingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Ver- gleichs- jahr	Teilbericht
Gremienarbeit										
Aufwendungen für Gremienmitglie- der je EW in Euro	k. A.	8,55	7,38	8,86	9,77	11,06	14,83	70	2024	Gremienarbeit
Personal										
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Per- sonalquote 1)	7,21	8,42	5,59	8,39	9,50	10,95	21,65	48	2024	Personal, Or- ganisation und Informations- technik
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Per- sonalquote 2)	6,04	7,29	5,20	6,57	7,57	8,11	17,21	48	2024	Personal, Or- ganisation und Informations- technik
Informationstechnik (IT)										
IT-Kosten je Arbeitsplatz mit IT-Aus- stattung in Euro	k. A.	4.635	2.568	4.697	5.383	6.400	7.663	85	2024	./.
Schulen Bewirtschaftung										
Aufwendungen Gesamtreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	9,32	15,00	9,39	15,40	16,70	19,61	38,31	61	2024	./.
Aufwendungen Eigenreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	35,20	46,54	15,90	22,04	33,82	48,62	82,99	35	2024	./.
Aufwendungen Fremdreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	9,07	14,04	9,39	14,04	15,46	17,13	23,65	55	2024	./.
Anteil Eigenreinigung an Gesamtrei- nigung in Prozent	0,94	2,97	0,00	0,00	2,68	28,96	100	61	2024	./.
Aufwendungen Hausmeisterdienste je qm Bruttogrundfläche in Euro	6,94	7,93	5,87	8,37	9,52	11,21	15,85	60	2024	./.
Wärmeverbrauch je qm Bruttogrund- fläche in kWh	141,1	129	50,60	80,87	91,44	104	151	61	2024	./.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Leichlingen 2018/2019	Leichlingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Ver- gleichs- jahr	Teilbericht
Stromverbrauch je qm Bruttogrund- fläche in kWh	21,0	18,02	8,07	12,21	13,91	16,38	24,30	61	2024	./.
Wasserverbrauch je qm Brutto- grundfläche in Liter	169	150	69,03	117	139	185	295	60	2024	./.
Wohngeld										
Fälle je Vollzeit-Stelle Wohngeld	146	248	236	373	489	606	1.114	77	2024	./.
Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII										
Leistungsbeziehende je Vollzeit- Stelle Hilfen nach dem 3. und 4. Ka- pitel SGB XII außerhalb von Einrich- tungen	k. A.	170	82,96	145	169	206	418	77	2024	./.
Hilfe zur Erziehung										
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	582	791	597	817	1.060	1.324	1.778	37	2024	Hilfe zur Erzie- hung
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	26.993	29.623	20.694	27.105	30.730	34.354	49.880	37	2024	Hilfe zur Erzie- hung
Anteil ambulante Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent	57,02	67,36	41,26	57,02	61,80	66,26	70,88	38	2024	Hilfe zur Erzie- hung
Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	23,21	34,12	27,44	38,79	43,86	53,17	66,88	37	2024	Hilfe zur Erzie- hung
Hilfefälle Hilfe zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)	21,55	26,69	20,31	28,21	34,37	41,64	54,40	38	2024	Hilfe zur Erzie- hung
Tagesbetreuung für Kinder										
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kin- der je EW von 0 bis unter 6 Jahre in Euro	2.718	3.808	1.824	3.223	3.560	3.803	4.790	46	2024	./.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Leichlingen 2018/2019	Leichlingen aktuell	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte	Ver- gleichs- jahr	Teilbericht
Verhältnis Elternbeiträge zu den Aufwendungen Tageseinrichtungen für Kinder (Elternbeitragsquote) in Prozent	18,5	12,62	5,26	10,73	12,04	13,46	19,41	46	2024	./.
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kinder in Kindertageseinrichtungen je Platz in Euro	3.762	4.545	2.106	3.937	4.307	4.748	5.929	46	2024	./.
Spiel- und Bolzplätze										
Fläche je EW unter 18 Jahre in qm	k. A.	3,44	3,44	9,35	12,73	15,28	31,37	66	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	k. A.	6,71	1,59	3,90	5,22	6,50	37,96	61	2023	./.
Bauaufsicht										
Fälle je Vollzeit-Stelle Sachbearbeitung Bauaufsicht inkl. Bauberatung	127	64	20	51	70	99	143	83	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (normales Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	162	106	47	91	111	140	471	73	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (vereinfachtes Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	75	111	39	70	85	121	265	73	2024	./.
Park- und Gartenanlagen										
Fläche je EW in qm	k. A.	1,01	0,00	2,40	5,19	9,68	30,78	43	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	k. A.	15,42	0,30	1,22	1,72	2,94	15,42	39	2023	./.
Straßenbegleitgrün										
Fläche je EW in qm	k. A.	2,12	1,18	4,99	8,26	16,18	63,50	59	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	k. A.	6,39	0,14	1,15	1,74	3,53	7,37	53	2023	./.

* Einwohnerin bzw. Einwohner

➔ 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