

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Werdohl
2025/2026*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	6
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Werdohl	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	9
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Werdohl	24
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	24
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	25
1. Finanzen	35
1.1 Managementübersicht	35
1.2 Aufbau des Teilberichtes	36
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	36
1.4 Haushaltssituation	37
1.4.1 Haushaltsstatus	37
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	39
1.4.3 Eigenkapital	41
1.4.4 Verbindlichkeiten	43
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	44
1.5 Haushaltssteuerung	45
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	45
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	46
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	49
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	57

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	62
2.1	Managementübersicht	62
2.2	Aufbau des Teilberichtes	63
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	63
2.4	Zahlungsabwicklung	64
2.4.1	Aufwendungen	65
2.4.2	Einzahlungen	67
2.4.3	Prozessbetrachtungen	72
2.5	Vollstreckung	76
2.5.1	Aufwendungen	76
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	78
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	84
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	86
3.	Gremienarbeit	89
3.1	Managementübersicht	89
3.2	Aufbau des Teilberichtes	90
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	90
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	91
3.5	Sitzungsmanagement	95
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	99
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	100
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	103
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	106
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	109
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	112
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	113
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	115
4.1	Managementübersicht	115
4.2	Aufbau des Teilberichtes	116
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	117
4.4	Orientierungsrahmen	118
4.4.1	Personal	118
4.4.2	Organisation	123
4.4.3	Informationstechnik	129
4.5	Personalressourcen	137
4.5.1	Personalquoten	138
4.5.2	Stellenbesetzung	141
4.5.3	Altersstruktur	142
4.5.4	Querschnittsaufgaben	144
4.6	Digitalisierungsniveau	145

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	150
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	153
5.	Kommunales Krisenmanagement	156
5.1	Managementübersicht	156
5.2	Aufbau des Teilberichtes	157
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	157
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	158
5.5	Prävention und Vorbereitung	159
5.5.1	Erkennen von Risiken	160
5.5.2	Vorplanung	161
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	162
5.6	Organisation	163
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	164
5.6.2	Stabsraum	166
5.6.3	Notstromversorgung	166
5.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	168
5.6.5	Dienstanweisung SAE	169
5.7	Schulung und Übung	170
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	171
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	172
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	173
5.8.1	Krisenkommunikation	174
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	175
5.9	Nachbereitung und Evaluation	176
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	177
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	179
6.	Hilfe zur Erziehung	182
6.1	Managementübersicht	182
6.2	Aufbau des Teilberichtes	183
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	183
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	185
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	185
6.4.2	Falldichte HzE	187
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	190
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	191
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	193
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	193
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	193
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	194
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	195

6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	196
6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	197
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	198
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	200
6.6.3	Controlling	203
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	204
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	212
	Kontakt	218

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Werdohl

0.1.1 Managementübersicht

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

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

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

Die **Haushaltssituation** der Stadt Werdohl zeigt einen hohen Handlungsbedarf. Dieser ergibt sich insbesondere aus den hohen geplanten Fehlbeträgen von über 63 Mio. Euro bis ins Jahr 2029. Werdohl stellt die Fehlbeträge als Verlustvorträge dar, dadurch entsteht ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag. Die Jahresergebnisse 2019 bis 2020 waren positiv oder zumindest ausgeglichen, dies ist in Teilen der Möglichkeit geschuldet außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG zu bilden. In den Jahren 2020 bis 2023 erreicht Werdohl allerdings einwohnerbezogen niedrigere Jahresergebnisse als der Durchschnitt der mittleren kreisangehörigen Städte in NRW. Auf die zuvor aufgebaute Ausgleichsrücklage muss Werdohl zukünftig zugreifen, um die geplanten negativen Jahresergebnisse zu kompensieren. Ende 2025 wird die Ausgleichsrücklage voraussichtlich fast vollständig verzehrt sein. Die Eigenkapitalquoten der Stadt Werdohl sind vergleichsweise niedrig, die Gesamtverbindlichkeiten im Vergleich höher als bei vielen anderen Städten. Durch die geplanten Fehlbeträge wird das Eigenkapital sinken und die Gesamtverbindlichkeiten werden zunehmen. Die Stadt Werdohl wird vom Altschuldenentlastungsgesetz NRW profitieren und voraussichtlich rund fünf Mio. Euro erhalten. Langfristig zeigt sich eine strukturelle Liquiditätslücke aus der laufenden Verwaltungstätigkeit heraus.

Die Stadt Werdohl ist in der **Haushaltssteuerung** grundsätzlich gut aufgestellt. Ihr fehlt es aber noch an einer Verschriftlichung von Leitplanken, die für eine Handlungssicherheit und strategische Ausrichtung aus Sicht der gpaNRW sinnvoll sind. Insbesondere sollte sie für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, die sie ab einer Wertgrenze von 25.000 Euro durchführt, einheitliche Wertgrenzen, Verfahrensstandards und Zuständigkeiten festzulegen. Die Haushaltssituation der Stadt Werdohl zeigt das Erfordernis, auch künftig Kredite in nicht unerheblicher Höhe aufzunehmen. Eine entsprechende strategische Ausrichtung für das Kreditmanagement hat die Stadt Werdohl bisher noch nicht festgelegt. Schriftliche Regelungen bieten größtmögliche Transparenz und unterstützen die Rechtssicherheit von Kreditentscheidungen. So sollte die Stadt Werdohl auch für das Anlagemanagement vorgehen, falls es künftig gelingt Liquiditätsüberschüsse zu erwirtschaften.

Die Aufgaben der **Zahlungsabwicklung** nimmt die Stadt Werdohl strukturiert wahr. Da der Automatisierungsgrad noch nicht besonders hoch, setzt die Stadt viele manuelle Ressourcen ein. Dies spiegelt sich in den vergleichsweise hohen Aufwendungen je Einzahlung wider. Auch der vergleichsweise niedrige SEPA-Anteil und der große Anteil an Mahnungen wirken sich darauf belastend aus. Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW insbesondere in einer Erhöhung des Automatisierungsgrades. In der **Vollstreckung** hat sich die Stadt Werdohl organisatorisch neu aufgestellt, um Rückstände aufzuarbeiten. Die Stadt sollte die Entwicklung der Fallzahlen beobachten und diese zur weiteren Steuerung des Bereiches nutzen.

Die Prüfungsergebnisse der **Gremienarbeit** beziehen sich auf den Zeitpunkt vor der Kommunalwahl 2025. Diese haben wir der Stadt Werdohl in Form eines Handouts bereits für die konstituierende Sitzung des Rates zur Verfügung gestellt. Erste Anregungen daraus, wie eine Reduzierung der vorhandenen Ausschüsse, hat die Stadt bereits umgesetzt. Eine Anpassung der Hauptsatzung an die gültige Rechtslage muss in Teilen noch erfolgen. Die Stadt Werdohl hat insgesamt mehr freiwillige Ausschüsse als der Durchschnitt der Vergleichsstädte, dies hat sich bisher nicht negativ auf Sitzungshäufigkeit ausgewirkt. Das Sitzungsmanagement der Stadt Werdohl beurteilen wir aus diesem Grund als vorausschauend. Einwohnerbezogen positioniert sich die Stadt Werdohl hingegen bei den **Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgeldern** für die Gremienmitglieder oberhalb des Median der Vergleichsstädte. Bei den Fraktionszuwendungen sollte Werdohl die konkreten Bedarfe anhand einer Bedarfsermittlung ermitteln.

Wie andere Städte auch steht die Stadt Werdohl vor großen Herausforderungen wie z.B. dem Fachkräftemangel, der demografischen Entwicklung, zunehmenden Aufgaben, höheren Anforderungen an die IT und knapper werdenden Finanzmitteln. Im Bereich **Personal, Organisation und Informationstechnik** hat Werdohl gute Grundlagen, diesen Herausforderungen gegenüberzutreten. Bei der **Personalstruktur** zeigt sich, dass die Stadt Werdohl eine deutlich ausgeprägte Gruppe von Mitarbeitenden hat, die altersbedingt in den nächsten zehn Jahren aus dem Dienst ausscheiden. Der absehbare Personalwechsel verstärkt den Bedarf an einer vorausschauenden Personalentwicklung und Nachfolgeplanung.

Die Personalentwicklung und das Personalmanagement hat die Stadt den aktuellen Entwicklungen angepasst, zum Beispiel werden Quereinsteiger in die Verwaltung entsprechend qualifiziert. Stellenbemessungen erfolgen punktuell, die Aufgabenverteilung sollte Werdohl stärker systematisieren. Erste Grundlagen durch einzelne dokumentierte Abläufe sind zwar vorhanden, hier sieht die gpaNRW noch Handlungsmöglichkeiten insbesondere im Bereich des Prozessmanagements. Insgesamt könnte die Organisation durch eine strategische Ausrichtung und regelmäßige Evaluation verbessert werden.

Im Bereich der IT verfügt die Stadt Werdohl nicht über eine verwaltungsweite **Digitalisierungsstrategie**. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, so eine übergreifende Strategie für die IT zu beschließen und so beispielsweise auch ein zentrales Lizenz- und Störungsmanagement einzuführen. Die Stadt Werdohl hat Verwaltungsleistungen in Teilen digitalisiert, häufig kommt es noch zu Medienbrüchen bei der weiteren Verarbeitung der Dienstleistungen.

Die örtlichen Strukturen der Stadt Werdohl erfordern ein effektives und effizientes **kommunales Krisenmanagement**. Neben einem Störfallbetrieb im Stadtgebiet ergeben sich potenzielle Risiken beispielsweise aus den durch das Stadtgebiet verlaufenden Flüsse (Überschwemmung, Hochwasserereignisse), Anbindung an das Bahnnetz und Starkregenereignissen. Die Stadt Werdohl hat organisatorisch bereits Grundlagen geschaffen und hat einen Stab für

außergewöhnliche Ereignisse (SAE) mit Hilfe eines Einsatzplans eingerichtet. Eine Stabsdienstordnung hat die Stadt noch nicht aufgestellt. Sie erreicht in diesem Prüfgebiet einen unterdurchschnittlichen Erfüllungsgrad von 54 Prozent (Median: 70 Prozent). Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW insbesondere noch in den Bereichen Prävention und Vorbereitung, Schulung und Übung sowie Nachbereitung und Evaluation. Gute Grundlagen hat die Stadt bereits im Bereich der Risiko- und Krisenkommunikation.

Die Falldichte der **Hilfen zur Erziehung** ist in der Stadt Werdohl niedrig. Der überwiegende Teil der Fälle, sind Vollzeitpflegefälle, dies wirkt sich auf die niedrigen Aufwendungen im Einwohnerbezug aus. Der Stadt Werdohl ist bewusst, dass sie für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungen für Hilfefälle Verfahrensstandards aufstellen sollte. So erhält sie einen differenzierten Überblick und kann zukünftig Kennzahlen bilden und fortschreiben. Die Stadt Werdohl sollte die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) schon früher den Hilfeprozess mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) einbinden, da die WiJu aufgrund der wirtschaftlichen Sichtweise Sachverhalte anders hinterfragt. Dabei steht das Wohl des Kindes immer im Vordergrund von Entscheidungen. Vorteilhaft ist, dass die Stadt für WiJu und ASD eine gemeinsame Fachsoftware. Um die Arbeitsweise weiter zu optimieren sollte die Stadt Werdohl Einarbeitungskonzepte erstellen. Dazu beitragen würde zudem eine weitere Digitalisierung, wie die Einführung einer E-Akte. Neben der Verschriftlichung von Verfahrensstandards sollte die Stadt Werdohl standardisierte Prozesskontrollen installieren.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

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

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

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

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

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-Kennzahlen-set enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlen-set aufgebaut ist.

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

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

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

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

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

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

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

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

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

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

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 Werdohl hat über die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung zunächst in einer Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses und anschließend in der Ratssitzung am 21. März 2021 beraten und die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen. Dabei hat der Rechnungsprüfungsausschuss beschlossen, dass die örtliche Rechnungsprüfung die Umsetzung der Empfehlungen im Rahmen der jährlichen Berichterstattung überwachen soll. Entsprechende Sachverhaltsdarstellungen gibt die Rechnungsprüfung dem Rechnungsprüfungsausschuss seitdem regelmäßig zur Kenntnis.

Eine Stelle im Bereich Fördermittelmanagement konnte die Stadt besetzen. Eine zentrale Übersicht des Bearbeitungsstandes hat die Stadt erstellt.

Vertreterinnen und Vertreter in den politischen Gremien erhalten Informationen über das Ratsinformationssystem zu Schulungsangeboten, dies betrifft den Bereich der Beteiligungsverwaltung. Auch die Antragstellung von Bauanträgen hat sich hinsichtlich der digitalen Möglichkeit der Einreichung der Unterlagen weiterentwickelt.

Die Elternbeitragssatzung für den offenen Ganzttag hat die Stadt Werdohl aktualisiert, ebenso die Schwachstellenanalyse in Anlehnung an das Korruptionsbekämpfungsgesetz.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

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

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

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

0.3.2 Erfüllungsgrad

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

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

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.4 Prüfungsablauf

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

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Werdohl 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 Werdohl die Jahre 2023, 2024 und 2025. Basis der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2024. Plandaten haben wir den Haushaltsplänen 2025 und 2026 entnommen. Die im Haushalt 2026 enthaltene mittelfristige Planung für die Jahre 2027 bis 2029 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Anika Wolff
Finanzen	Katharina Wiedemann
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Katharina Wiedemann
Gremienarbeit	Martin Dornseifer
Personal, Organisation und IT	Michael Essler
Kommunales Krisenmanagement	Martin Dornseifer
Hilfe zur Erziehung	Britta Schwermer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 18. Mai 2026 wurde der erweiterte Verwaltungsvorstand über die wesentlichen Prüfergebnisse informiert.

Herne, den 16. Juni 2026

Im Auftrag

gez.

Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Wolff

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Werdohl legt jährlich in ihrer Haushaltssatzung eine Wertgrenze für Wirtschaftlichkeitsvergleiche fest. Die Fachabteilungen führen diese eigenverantwortlich durch und wenden dabei bereits etablierte Verfahren an. Es fehlt jedoch an einer einheitlichen stadtweiten Regelung zur Methodik und Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.	E1	Die Stadt Werdohl sollte ihre bereits bewährte praktische Vorgehensweise ergänzen, indem sie die Mindeststandards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer schriftlichen Regelung verbindlich festlegt.
F2	Die Stadt Werdohl hat bislang kein strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement entwickelt und dazu keine entsprechenden Regelungen schriftlich festgelegt. Gleichwohl hat sie den Workflow zur Bearbeitung vorgegeben.	E2	Die Stadt Werdohl sollte grundlegende strategische und organisatorische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten formulieren. Der Handlungsrahmen sollte Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensregelungen und einen klar definierten zulässigen Umfang von Kreditgeschäften enthalten.
F3	Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt Werdohl bisher kein Berichtswesen eingerichtet.	E3	Die Stadt Werdohl sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung erfassen und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.
F4	Im Bereich des Anlagemanagements hat die Stadt Werdohl bislang keine schriftlich fixierten strategischen Ziele oder Rahmenbedingungen formuliert.	E4	Die Stadt Werdohl sollte sich perspektivisch einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement geben und diesen schriftlich fixieren.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Gemessen an der Anzahl der Einzahlungen sind die Personal- und Sachaufwendungen in der Stadt Werdohl überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.	E1	Die Stadt Werdohl sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge durch eine höhere Automatisierung reduziert werden können.
F2	Die Stadt Werdohl weist im interkommunalen Vergleich einen unterdurchschnittlichen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.	E2	Die Stadt Werdohl sollte eine gezielte Strategie entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften zu erhöhen. Zentrale Elemente sind eine aktive und bürger-nahe Bewerbung des Verfahrens sowie die Vereinfachung der Mandatserteilung.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Werdohl stößt sowohl den Mahnlauf als auch den Vollstreckungslauf manuell an. Zudem ist das Mahnaufkommen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch.	E3	Die Stadt Werdohl sollte automatisierte Mahnintervalle einrichten und den Übergang in die Vollstreckung möglichst automatisiert gestalten. Zudem sollte sie untersuchen, aus welchen Fachbereichen die überwiegende Zahl der Mahnungen stammt. Auf dieser Grundlage kann sie mögliche strukturelle Ursachen identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Reduzierung des Mahnaufkommens entwickeln.
F4	Die Stadt Werdohl nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Einheitliche Regelungen zum E-Payment hat sie noch nicht getroffen.	E4	Vor dem Hintergrund einer serviceorientierten und digitalen Verwaltung empfehlen wir, das bestehende E-Payment-Angebot nach Möglichkeit auszubauen und verbindlich in einer Dienstanweisung zu regeln.
F5	Die Entwicklung der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung zeigt, dass Fallzahlen und Personaleinsatz in der Vollstreckung nicht durchgängig in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.	E5	Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der abgewickelten Vollstreckungsforderungen sowie den Personaleinsatz in der Vollstreckung regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die vorhandenen Stellenanteile dem tatsächlichen Arbeitsanfall entsprechen.
F6	Die Stadt Werdohl nimmt bislang die Möglichkeit nicht wahr, Vermögensauskünfte abzunehmen. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.	E6	Die Stadt Werdohl sollte die Aufgaben „Abnahme der Vermögensauskunft“ und „Eintragung in das Schuldnerverzeichnis“ künftig aktiv wahrnehmen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Werdohl leistet sich eine im interkommunalen Vergleich hohe Zahl an freiwilligen Ausschüssen. Die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse sind nicht klar geregelt.	E1	Die Stadt Werdohl sollte versuchen, die Gremienstruktur weiter zu verschlanken und eine klare Zuständigkeitsregelung zu schaffen.
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Werdohl entspricht bei der formalen Regelung zu den Eingaben von Beschwerden nicht der aktuellen rechtlichen Vorgabe.	E2.1	Die Stadt Werdohl muss ihre Hauptsatzung bzgl. der Eingabe von Anregungen und Beschwerden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben anpassen.
		E2.2	Die Stadt Werdohl sollte am Ende eines Vergabeverfahrens die Entscheidung über den Zuschlag nicht von einem Beschluss des Rates oder eines Ausschusses abhängig machen. Das politische Gremium hat nur sehr begrenzte Möglichkeiten, von der durch die Vergabevorschriften gelenkten Vergabeentscheidung abzuweichen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Werdohl hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/ Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, je-doch nicht für Ratsmitglieder.	E3	Die Stadt Werdohl muss die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung auch für Ratsmitglieder beschränken.
F4	Die Stadt Werdohl erfüllt nicht alle Anforderungen der Entschädigungsverordnung NRW in ihrer Hauptsatzung.	E4	Die Stadt Werdohl muss die Zahlung des Verdienstausfalls an die Vorgaben der Entschädigungsverordnung anpassen.
F5	Die Stadt Werdohl erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“. Sie zahlt die Zuwendungen an Fraktionen nicht entsprechend der gültigen Rechtslage. Diese sieht z.B. einen einheitlichen Sockelbetrag je Fraktion und eine Kopfpauschale je Ratsmitglied vor.	E5	Die Stadt Werdohl muss entsprechend der rechtlichen Vorgaben eine Verteilung von Haushaltsmitteln entsprechend des Erlasses vornehmen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen einheitlichen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.
F6	Die Stadt Werdohl arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.	E6.1	Die Stadt Werdohl sollte versuchen, komplett auf die papierlose Gremienarbeit umzustellen.
		E6.2	Die Stadt Werdohl sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Werdohl hat verschiedene Maßnahmen zur Personalgewinnung etabliert. Die Besetzung von Stellen gestaltet sich jedoch zunehmend schwieriger. Rekrutierungsverfahren verlaufen teilweise mit reduzierter Bewerberzahl oder Kandidatenabsprünge.	E1	Die Stadt Werdohl sollte ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung weiter systematisieren und stärker strategisch steuern und ausrichten. Dazu gehört es, insbesondere Ausbildung und Nachwuchsgewinnung weiter auszubauen und alternative Einstiegswege auszubauen.
F2	Die Stadt Werdohl hat grundlegende Strukturen für Einstellungs- und Onboarding-Prozesse eingerichtet. Die Verfahren sind teilweise standardisiert und digital unterstützt, jedoch noch nicht vollständig verwaltungsweit verbindlich dokumentiert und gesteuert.	E2	Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen Ansätze weiterentwickeln und die Einstellungs- sowie Onboarding-Prozesse verwaltungsweit verbindlich strukturieren. Hierzu empfehlen wir insbesondere, den gesamten Prozess durchgängig zu dokumentieren, bestehende Checklisten zu vereinheitlichen und zentral bereitzustellen, die Zuständigkeiten zwischen Personalstelle, IT und Fachbereichen verbindlich festzulegen sowie den Leitfaden für neue Mitarbeitende als zentrale Informationsgrundlage weiterzuentwickeln.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Werdohl stellt beim Ausscheiden von Beschäftigten die notwendigen organisatorischen und IT-bezogenen Schritte sicher. Ein verwaltungsweit verbindlich geregelter Offboarding-Prozess mit standardisierten Abläufen und Instrumenten ist bislang nur teilweise umgesetzt.	E3	Die Stadt Werdohl sollte einen verwaltungsweit einheitlichen Offboarding-Prozess festlegen und organisatorisch verankern. Bereits eine einfache, verwaltungsweit abgestimmte Prozessbeschreibung mit Checkliste trägt dazu bei, Personalwechsel einheitlicher und transparenter zu gestalten.
F4	Die Stadt Werdohl verfügt über eine grundsätzlich strukturierte Aufgabenverteilung. Eine verwaltungsweit systematisierte Übersicht über Aufgabenstrukturen liegt aus dem Jahr 2020 im Zusammenhang mit dem Stärkungspakt NRW vor. Vollständig aktualisierte Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind nicht für alle Bereiche der Verwaltung vorhanden.	E4	Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen organisatorischen Grundlagen schrittweise aktualisieren und insbesondere die Aufgabenanalyse fortschreiben. Dadurch kann sie Veränderungen bei Aufgaben, Fallzahlen und Personalbedarfen frühzeitig erkennen und die Erkenntnisse stärker für organisatorische und strategische Entscheidungen nutzen.
F5	Die Stadt Werdohl betreibt Prozessmanagement bislang punktuell. Eine verwaltungsweit abgestimmte, systematische und zentral dokumentierte Prozesslandschaft ist derzeit nicht vorgesehen.	E5	Die Stadt Werdohl sollte ein verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement aufbauen. Ein solches strukturiertes Vorgehen erhöht die Transparenz der Verwaltungsabläufe, reduziert Schnittstellen und schafft Grundlagen für weitere Digitalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen schaffen.
F6	Die Stadt Werdohl überprüft ihren Personalbedarf punktuell im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen oder einzelnen Stellenbewertungen. Eine planmäßige, systematische und regelmäßige Gesamtbetrachtung des Personalbedarfs bietet noch weiteres Entwicklungspotenzial.	E6	Die Stadt Werdohl sollte eine regelmäßige Überprüfung des Personalbedarfs etablieren. Hierfür kann ein einfaches Verfahren ausreichen, das mindestens in jährlichen Abständen durchgeführt wird. Auf dieser Grundlage kann die Stadt frühzeitig Handlungsbedarfe erkennen und ihren Personaleinsatz strategischer steuern.
F7	Die Stadt Werdohl setzt digitale Fachverfahren und einzelne Online-Dienstleistungen ein und treibt mehrere Digitalisierungsprojekte voran. Eine verwaltungsweit abgestimmte IT- und Digitalisierungsstrategie mit klar definierten Zielen, Prioritäten und Steuerungsmechanismen ist bislang nur in Ansätzen vorhanden.	E7	Die Stadt Werdohl sollte eine verwaltungsweite IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und zentrale Digitalisierungsprojekte verbindlich priorisieren. Dabei sollte sie insbesondere die Weiterentwicklung des Serviceportals, die Einführung zentraler IT-Systeme sowie den möglichen Einsatz neuer Technologien, z.B. KI-gestützter Anwendungen, strategisch steuern. So könnte die Stadt ihre Digitalisierungsaktivitäten stärker bündeln und die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen zielgerichteter einsetzen.
F8	Das IT-Servicemanagement der Stadt Werdohl ist überwiegend operativ geprägt und wird mit begrenzten personellen Ressourcen wahrgenommen. Einzelne organisatorische Elemente, wie etwa definierte Beschaffungsprozesse oder geregelte IT-Zugangsverfahren, sind vorhanden. Ein verwaltungsweit strukturiertes Servicemanagement mit standardisierten Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und Störungen ist teilweise umgesetzt.	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte für IT- und Digitalisierungsprojekte ein einfaches, verwaltungsweit nutzbares Projektmanagement-Modell einführen. Dieses kann sie mit wenigen verbindlichen Instrumenten, z. B. Projektsteckbrief, definierte Projektrollen und regelmäßige Statusberichte, umsetzen.

Feststellung		Empfehlung	
		E8.2	Die Stadt Werdohl sollte ein strukturiertes Verfahren zur Erfassung und Priorisierung von IT-Anforderungen etablieren. Eine zentrale Dokumentation der Bedarfe ermöglicht eine transparente Priorisierung und verbessert die Steuerung der IT-Ressourcen.
		E8.3	Die Stadt Werdohl sollte ein zentrales Ticketsystem für IT-Störungen einführen oder vorhandene Funktionen vorhandener Systeme stärker nutzen. Dadurch kann sie Störungen transparenter dokumentieren, Bearbeitungszeiten nachvollziehen und wiederkehrende Fehler methodisch analysieren.
F9	Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt belastbare und operative IT-Sicherheitsbasis. Eine durchgängig formalisierte, strategisch gesteuerte und dokumentierte IT-Sicherheitsorganisation befindet sich im Aufbau.	E9	Die Stadt Werdohl sollte die vorhanden technischen und operativen Stärken gezielt nutzen, um die IT-Sicherheit organisatorisch und strategisch weiterzuentwickeln. Dazu könnte sie schrittweise ein strukturiertes Informationssicherheitsmanagement etablieren.
F10	Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt stabile Personalstruktur. Gleichzeitig prägen der demografische Wandel, eine alternde Belegschaft und der zunehmende Fachkräftemangel die zukünftige Personalentwicklung. Die flexible Gestaltung des Renteneintritts erschwert eine verlässliche Nachfolgeplanung zusätzlich. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine vorausschauende und strategisch ausgerichtete Steuerung der Personalressourcen weiter an Bedeutung.	E10.1	Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der Stellenbesetzungsquote beobachten und die Ursachen unbesetzter Stellen regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie ihre Personalgewinnungsstrategie weiterentwickeln und insbesondere frühzeitige Nachfolgeplanungen für absehbare Personalabgänge etablieren.
		E10.2	Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Werdohl ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und gezielte Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten.
F11	Die Stadt Werdohl hat in mehreren Verwaltungsbereichen digitale Fachverfahren eingeführt und bietet einzelne Leistungen online an. Die Digitalisierung endet häufig bei der digitalen Antragstellung oder Datenerfassung. Die vorhandenen digitalen Lösungen bieten Potenziale für eine stärkere Integration in verwaltungsweite Prozesse und für eine höhere interne Effizienz.	E11	Die Stadt Werdohl sollte ihren Fokus auf das verwaltungsweite Dokumentenmanagementsystem richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Werdohl hat bereits einzelne Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.	E1	Die Stadt Werdohl sollte in einem ersten Schritt ihre Risikoanalyse vervollständigen. In einem zweiten Schritt sollte sie alle dann identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten. Über das Ergebnis sollte sie die politischen Gremien informieren.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Werdohl hat bisher nur für wenige der identifizierten Risiken Maßnahmen zur Vorplanung getroffen. Für viele potenzielle Risiken fehlen noch entsprechende Konzepte.	E2	Die Stadt Werdohl sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.
F3	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.	E3	Die Stadt Werdohl sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.
F4	Die Stadt Werdohl hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Er stellt jedoch keine Mehrschichtfähigkeit sicher.	E4	Die Stadt Werdohl sollte alle Positionen ihres SAE mindestens doppelt besetzen, um auch bei länger andauernden Krisen eine stetige Handlungsfähigkeit sicherstellen zu können.
F5	Der Stabsraum der Stadt Werdohl bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen für eine effektive Arbeit des Stabes.	E5	Die Stadt Werdohl sollte für den Krisenfall den Zutritt zum Stabsraum durch geeignete Maßnahmen regeln. Die Einsatz- und Funktionsfähigkeit des Stabsraumes sollte sie durch dokumentierte Verantwortlichkeiten sicherstellen.
F6	Die Stadt Werdohl hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	E6.1	Die Stadt Werdohl sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Turnhalle als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.
		E6.2	Die Stadt Werdohl sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen und dokumentieren. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.
F7	Die Stadt Werdohl hat bisher keine städtischen Leistungen benannt, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	E7	Die Stadt Werdohl sollte sich strukturiert mit der Frage beschäftigen, welche städtischen Leistungen sie auch im Krisenfall vorhalten will.
F8	Die Stadt Werdohl hat einen Einsatzplan für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Eine Dienstanweisung für die Mitglieder des SAE liegt nicht vor.	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte die Regelungen ihres Einsatzplans in Form einer Dienstanweisung mit bindenden Regelungen für die Stabsmitglieder auf den Weg bringen.
		E8.2	Die Stadt Werdohl sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.
		E8.3	Die Stadt Werdohl sollte alle Mitglieder des SAE mit entsprechenden Dienstaussweisen ausstatten.

Feststellung		Empfehlung	
F9	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE durchgeführt.	E9	Die Stadt Werdohl sollte ihren Einsatzplan für den SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zum Einsatzplan beziehungsweise zu einer Dienstanweisung verschriftlichen.
F10	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	E10	Die Stadt Werdohl sollte in ihren Einsatzplan verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Werdohl regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.
F11	Die Stadt Werdohl hält für einen möglichen Krisenfall noch keine verbindlichen Kommunikationsstrukturen bereit. Für potenzielle Krisensituationen hat sie noch keine individuellen Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.	E11.1	Die Stadt Werdohl sollte die für die Pressearbeit der Stadt bestimmte Person als zuständige Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit zum ständigen Mitglied des SAE machen.
		E11.2	Die Stadt Werdohl sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation im Krisenfall sicherstellen zu können.
F12	Die Stadt Werdohl betreibt bislang noch keine eigenen Maßnahmen, um die Bevölkerung für mögliche Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	E12	Die Stadt Werdohl sollte verschiedene eigene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.
F13	Die Stadt Werdohl bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	E13	Die Stadt Werdohl sollte Einsatzanlässe und (zukünftige) Übungen strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse der Nachbereitung dokumentieren. Erkenntnisse daraus sollte sie für die Weiterentwicklung ihres Krisenmanagements nutzen.
Hilfe zur Erziehung			
F1	Die Stadt Werdohl kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nicht den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Auch die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.	E1	Die Stadt Werdohl sollte die geplante Excel-Liste für die differenzierte Erfassung der Kostenerstattungsansprüche zeitnah einführen und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten erstellen.
F2	Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Vergangenheit Kostenerstattungsansprüche teilweise nicht geltend gemacht wurden.	E2	Die Stadt Werdohl sollte alle Kostenerstattungsansprüche zeitnah geltend machen. Durch eine fehlende Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen entgehen der Stadt erhebliche Erträge.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Ein schriftliches Einarbeitungskonzept gibt es in Werdohl bislang nicht.	E3	Um eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals zu fördern, sollte die Stadt für den Bereich der WiJu ein Einarbeitungskonzept erarbeiten.
F4	Die Stadt Werdohl nutzt die technischen Möglichkeiten der eingesetzten Fachanwendung im Bereich der Jugendhilfe nicht aus. Die Stadt Werdohl hat noch keine konkrete Planung für den Einsatz der E-Akte im Bereich der erzieherischen Hilfen.	E4	Die Stadt Werdohl sollte die gegebenen technischen Möglichkeiten der Fachanwendung ausschöpfen und damit verbunden erste Bausteine sowie eine konkrete Planung hin zur E-Akte im Bereich der Jugendhilfe schaffen.
F5	Die Stadt Werdohl hat im Bereich der erzieherischen Hilfen bislang kaum aussagefähige und steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen. Ein regelmäßiges Berichtswesen fehlt.	E5	Die Stadt Werdohl sollte für die Hilfen zur Erziehung steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kosten-erstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.
F6	Die Stadt Werdohl hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.	E6	Die Stadt Werdohl sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu und den ASD verschriftlichen und in einem digitalen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen bündeln. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.
F7	In der Stadt Werdohl erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Bestehen bei dieser ersten Zuständigkeitsprüfung Zweifel, bindet der ASD die WiJu direkt ein. In der Regel erfolgt die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu aber erst nach der kollegialen Beratung.	E7	Die WiJu der Stadt Werdohl sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.
F8	In Werdohl gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Eine zusätzliche jährliche Aktenprüfung im Hinblick auf mögliche Kostenerstattungsansprüche ist in der WiJu noch nicht etabliert. Zum Teil wurden in der Vergangenheit keine Sollstellungen zu einzelnen Kostenerstattungsansprüchen erstellt.	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Die Stadt Werdohl sollte zusätzliche jährliche Aktenprüfungen vornehmen, um mögliche Kostenerstattungsansprüche fristgerecht geltend zu machen.
		E8.2	Damit der Zahlungseingang von geltend gemachten Kostenerstattungsansprüchen in Werdohl überwacht werden kann, sollte die Stadt dafür Sorge tragen, dass sofort eine Sollstellung in der Finanzsoftware erfolgt.
F9	Die Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgen in Werdohl weitestgehend standardisiert. Allerdings hat die Stadt die Arbeitsabläufe noch nicht verschriftlicht.	E9	Die Stadt Werdohl sollte auch die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
F10	In der WiJu der Stadt Werdohl finden keine standardisierten und regelmäßigen prozessintegrierten Kontrollen durch Leitungskräfte statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind nicht etabliert.	E10	Das Jugendamt sollte standardisierte und regelmäßige prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte sie schriftlich dokumentieren.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Werdohl

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

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

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

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

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

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

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

Die **Stadt Werdohl** hat keine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die spezifische Ziele und Maßnahmen definiert. Dennoch ist ihr die eine nachhaltige Entwicklung wichtig. Die Stadt Werdohl hat deshalb den Masterplan Werdohl 2040, ein integriertes Stadtentwicklungskonzept, erstellen lassen. Dieser dient der Stadt bei der zukünftigen nachhaltigen Entwicklung als eine Art Leitfaden. Die Ziele hat die Stadt zusammen mit der Politik und der Bürgerschaft, unterschiedlichen Institutionen, Gruppen und Vereinen entwickelt und vom Rat der Stadt Werdohl beschließen lassen. Wenn sich daraus Maßnahmen ergeben, veranschlagt die Stadt Werdohl diese im Haushaltsplan.

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

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

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

So einen Nachhaltigkeitscheck gibt es in der **Stadt Werdohl** bislang nicht. Die Auswirkungen auf den Klimaschutz beurteilt der Klimaanpassungsmanager individuell auf den Beschlussvorlagen für die politischen Gremien, wenn die Inhalte der Vorlage eine Klimarelevanz haben. Diese Beurteilung hat die Stadt Werdohl bereits im Jahr 2019 eingeführt. So kann der Bereich Klimaschutzmanagement frühzeitig Bezüge zu Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit herstellen und bei Bedarf Alternativen vorschlagen. Ebenfalls nimmt die Stadt Bezug auf die monetären Auswirkungen auf den Haushalt, soziale Nachhaltigkeitswirkungen berücksichtigt die Stadt in der Darstellung auf den Beschlussvorlagen nicht.

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.

Ein Nachhaltigkeitsberichtswesen existiert in der **Stadt Werdohl** bislang nicht. In den politischen Gremien berichtet die Stadt über den Umsetzungsstand der Maßnahmen des integrierten Klimaschutzkonzeptes.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

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

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal⁶ stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren

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

zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt⁷, erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

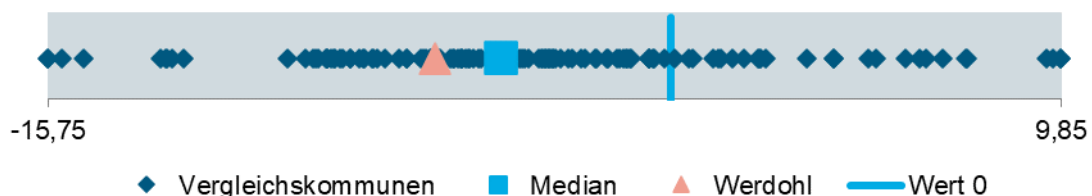
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁸ und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

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

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

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

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Die Einwohnerzahl der **Stadt Werdohl** ist von 2012 bis 2024 von 18.351 auf 17.801⁹ gesunken. Diese Entwicklung setzt sich nach der Prognose von IT NRW bis 2050 noch deutlicher fort. Die Bevölkerungsprognose zeigt einen anhaltenden negativen Trend. Die Bevölkerung wird danach um 5,98 Prozent bis 2050 sinken. Der Median bei den mittleren kreisangehörigen Städten zeigt einen deutlich besseren - wenngleich ebenfalls negativen - Trend.

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

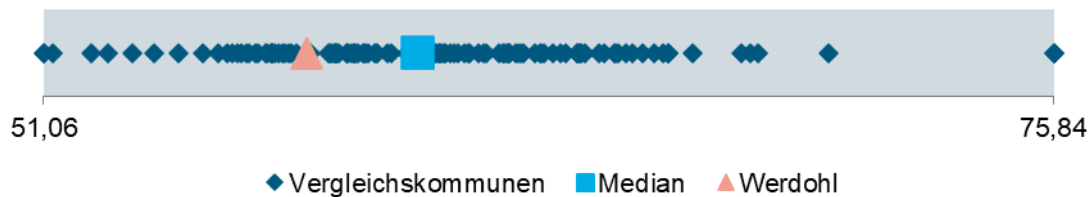
⁸ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

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

Die Prognose geht hier von einer Bevölkerungsentwicklung von -4,30 Prozent bis 2050 aus. Es gibt in diesem Vergleich allerdings auch Städte, die bis 2050 eine positive Bevölkerungsentwicklung erwarten. Die rückläufige Bevölkerungsentwicklung birgt für die Stadt Werdohl Herausforderungen, denen sie sich in den nächsten Jahren stellen muss. Dies kann sie gut über Nachhaltigkeitsinstrumente, siehe vorangegangenes Kapitel, transparent abbilden und steuern.

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

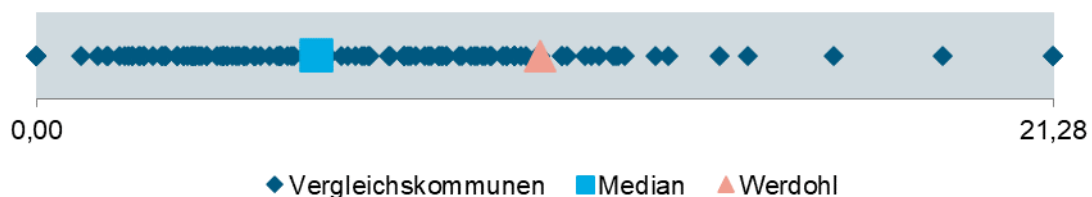
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



Der Anteil der Bevölkerung, der in der **Stadt Werdohl** nicht im erwerbsfähigen Alter ist, liegt bei 57,50 Prozent. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Werdohl damit unterhalb des Median. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in Werdohl im Umkehrschluss größer als in den meisten Vergleichsstädten. Verglichen mit dem Jahr 2012 ist der Abhängigenquotient in Werdohl gestiegen. Damals betrug er 54,95 Prozent. Durch die Verwendung der neuen Zensus Einwohnerdaten ergibt sich für Werdohl keine nennenswerte Veränderung, da sich diese kaum verändert haben.

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

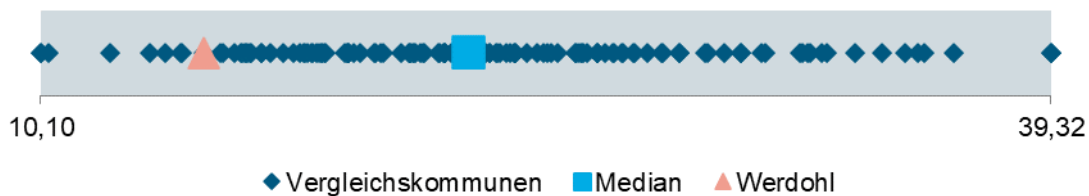
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt in der **Stadt Werdohl** im Jahr 2024 bei 10,53 Prozent. Werdohl liegt damit deutlich über dem interkommunalen Median. 2012 lag der Wert noch bei 2,60 Prozent. Der prozentuale Anteil hat sich damit vervielfacht. Auch in den Jahren 2016, 2019, 2021 und 2022 betrug der Anteil mehr als zehn Prozent. Der Anteil schwankt deutlich in der Zeitreihe. Fehlende Fachkräfte wirken sich auch auf die personelle Situation in den Kommunen aus, vergleiche dazu den Prüfbericht 4 Personal, Organisation und Informationstechnik.

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.

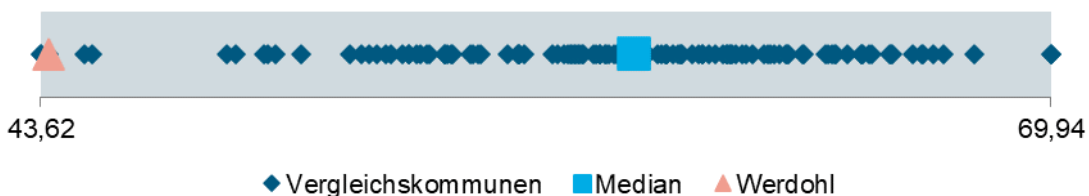
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren ist in Werdohl niedriger als in den meisten der Vergleichsstädte. Die Quote von 14,80 Prozent ist der Anteil der Kinder unter drei Jahren, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden. 2012 lag diese noch bei 4,40 Prozent.

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.

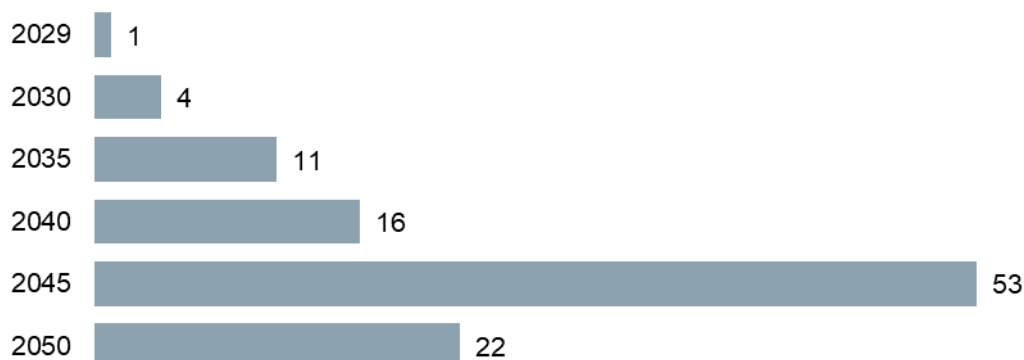
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung an der Kommunalwahl 2025 war in **Werdohl** mit 43,82 Prozent eine der niedrigsten Kennzahlen des interkommunalen Vergleichs. Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2020 war in Werdohl mit 42,82 Prozent nahezu identisch.

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

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die Mehrheit der mittleren kreisangehörigen Städte hat sich zur Erreichung der Treibhausgasneutralität ein Zieljahr gesetzt. Die **Stadt Werdohl** hat kein konkretes Zieljahr dafür beschlossen. Werdohl orientiert sich an den Klimaschutzzielen der Landesregierung, zudem hat die Stadt ein integriertes Klimaschutzkonzept beschlossen und eine Stelle für den Bereich Klimaschutz installiert.

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

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft der Stadt Werdohl ist in den vergangenen Jahren gestiegen, auch wenn sie im Vergleich hinter dem Median liegt. Betrug die Steuereinnahmekraft 2012 noch 1.001 Euro je Einwohnenden, lag sie 2024 bei 1.451 Euro. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Werdohl im intra- und interkommunalen Vergleich

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

Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21¹⁰. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

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

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

Nachhaltigkeitsindikatoren¹¹ der Stadt Werdohl

Themenbereich / Indikator	Werdohl 2012	Werdohl aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹²									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-5,98	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	54,95*	57,50	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	22,53*	21,89	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	5,18*	6,60	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	2,60	10,53	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁵ in Prozent	20,78	21,05	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	4,40*	14,80	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

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

¹² Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

¹³ Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

¹⁴ Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

¹⁵ Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Werdohl 2012	Werdohl aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	89,51*	86,82	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	43,82	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	74,91	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	50,88	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁶									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	383*	396	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	3,66	0,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	2,72*	3,93	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁷	k. A.	k. A.	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	21,47	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelindensaldo je 100 EW**	0,85*	-4,54	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

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

¹⁷ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Werdohl 2012	Werdohl aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	511*	572	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-13,25	16,36	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁸									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	1.001*	1.451	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ¹⁹ in Prozent	10,00*	13,60	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	567*	527	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	55,40*	59,88	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	6.561	6.698	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	5,83*	6,24	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024

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

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

Themenbereich / Indikator	Werdohl 2012	Werdohl aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Arbeitslosenanteil in Prozent (Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)	10,56	14,97	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	25,07*	15,73	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

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

** EW = Einwohnerinnen und Einwohner

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

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

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

Haushaltssituation

In den Jahren von 2019 bis 2024 kann die Stadt Werdohl ausgeglichene und genehmigungsfreie Haushalte vorweisen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Jahresergebnisse von 2020 bis 2023 teilweise nur durch außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG positiv ausgefallen sind.

Entsprechend dazu hat sich auch die Ausgleichsrücklage der Stadt Werdohl positiv entwickelt. Bis 2024 ist sie auf 8,37 Mio. Euro angestiegen. Im interkommunalen Vergleich hat Werdohl dennoch eine unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung. Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns fallen im Vergleich mit anderen Städten gleicher Größenklasse leicht überdurchschnittlich hoch aus. Hintergrund sind die hohen Kreditverbindlichkeiten des Kernhaushaltes.

Ab 2025 erwartet die Stadt Werdohl durchgängig negative Jahresergebnisse. Neben dem globalen Minderaufwand setzt die Stadt auch Verlustvorträge ein. Zwar werden die Jahresfehlbeträge beim Vortrag nicht unmittelbar mit der allgemeinen Rücklage verrechnet. Durch die Umbuchung in die Eigenkapitalposition „Bilanzieller Verlustvortrag“ vermindert sich das Eigenkapital jedoch rechnerisch. Dadurch entsteht bereits im Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag. Die Stadt Werdohl wäre bei Eintritt der bisherigen Planzahlen bereits 2027 bilanziell überschuldet.

Gleichzeitig sieht die Haushaltsplanung vor, dass auch die Kreditverbindlichkeiten deutlich ansteigen. Die Stadt rechnet mit hohen Aufnahmen, sowohl für den investiven Bereich als auch zur Sicherung der Liquidität. Realisieren sich die Planungen von 2025 bis 2029, nimmt Werdohl für den investiven Bereich eine Summe von rund 24,3 Mio. Euro auf. Hinzu kommen Liquiditätskredite von 61 Mio. Euro.

Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahresergebnisse, der drohenden Überschuldung und des erwarteten Anstiegs des Kreditvolumens besteht aktuell ein dringender Konsolidierungsbedarf. Die Stadt Werdohl sollte Maßnahmen identifizieren, um die Haushaltssituation zu verbessern.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Werdohl führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ab einem Investitionsvolumen von 25.000 Euro gemäß § 13 KomHVO NRW dezentral in den Fachabteilungen durch. Dabei kommen bereits etablierte und fachlich geeignete Methoden zum Einsatz. Der Rat wird aufgrund der

angespannten Finanzlage regelmäßig in investive Entscheidungen oberhalb der Wertgrenze einbezogen, was Transparenz und Kontrolle stärkt. Eine einheitliche, stadtweite Regelung zur Methodik und Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen besteht bislang jedoch nicht. Zur weiteren Verbesserung von Vergleichbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit empfehlen wir, verbindliche Mindeststandards in einer schriftlichen Regelung festzulegen.

Das Kreditmanagement der Stadt Werdohl ist bislang noch nicht durch eine verbindliche Dienst-anweisung geregelt. Wir empfehlen der Stadt Werdohl, Regelungen zum Kreditmanagement schriftlich zu fixieren. Dazu zählen beispielsweise strategische und organisatorische Regelungen zum Verfahren sowie der zulässige Umfang von Kreditgeschäften. Zudem sollte sie ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditportfolio einführen. Für das Anlagemanagement hat die Stadt Werdohl ebenfalls keine Regelungen getroffen. Sofern die Stadt in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.

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 Werdohl. 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 Jahresabschlussentwurfs 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den Haushaltsplanentwurf 2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- ➔ Bis einschließlich 2024 ist die Stadt Werdohl uneingeschränkt handlungsfähig. Während der Haushaltsplan 2024 noch ein negatives Jahresergebnis von rund 7 Mio. Euro vorsah, weist der Entwurf des Jahresabschlusses 2024 nun einen Überschuss von rund 1,3 Mio. Euro aus. Gegenüber der Planung ergibt sich damit eine Verbesserung um rund 8,3 Mio. Euro.
- ➔ Im Haushaltsplan 2025 wies die Stadt aufgrund des geplanten negativen Jahresergebnisses noch einen genehmigungspflichtigen Verlustvortrag aus. Durch die Ergebnisverbesserung in 2024 wird nunmehr der Haushalt 2025 fiktiv ausgeglichen. Mit dem Haushalt 2026 wird erneut ein Verlustvortrag ausgewiesen. Die Haushaltssatzung 2026 bedarf daher der Genehmigung durch die Kommunalaufsicht.

Haushaltsstatus Werdohl 2019 bis 2025

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

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

Ab 2025 plant die Stadt Werdohl einen globalen Minderaufwand ein. Mit ihm sollen bis 2029 jährlich etwa 1,6 Mio. Euro eingespart werden.

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 Werdohl 2024 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro*	1.265	-7.813	-13.154	-14.828	-13.626	-13.993
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	8.368	5,56	0	0	0	0
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW in Tausend Euro	0	0	12.598	14.828	13.626	13.993
Bilanzieller Verlustvortrag in Tausend Euro	0	0	-12.598	-27.426	-41.052	-42.446
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Tausend Euro	0	0	0	-14.737	-28.362	-42.355
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	12.598	12.690	12.690	12.690	12.690	91,38
Veränderung der Ausgleichsrücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	1.265	-7.813	-5,56	0	0	0
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0					
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	0					-12.598
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und die Verrechnung vorgetragener Verluste in Tausend Euro	0					-12.598

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung					99,28
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	37,26	99,31	k. A.	k. A.	k. A.

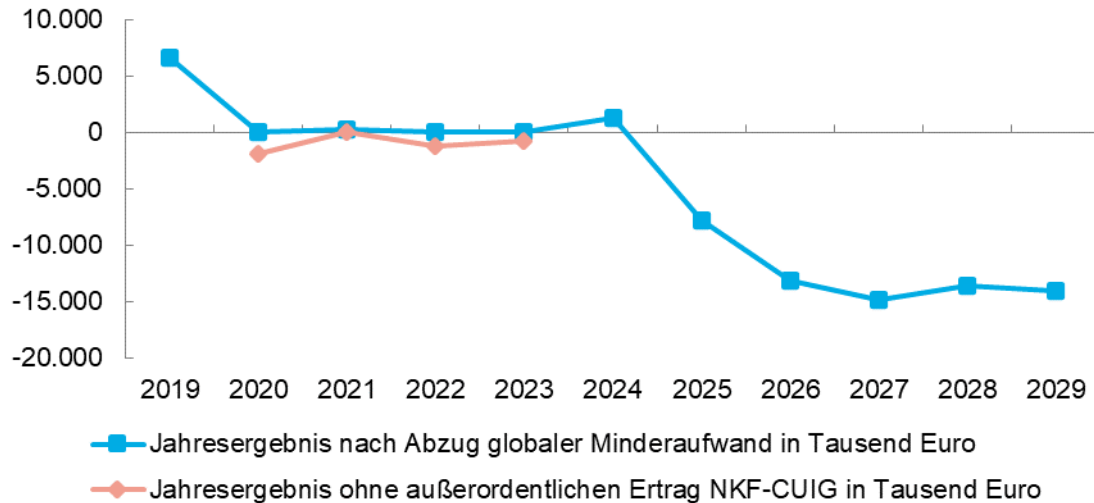
bis 2024: Ist, ab 2025: Plan

* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand. Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss des Jahresergebnisses vorweg. Die Verwendung des Jahresergebnisses wird von den Städten erst im Folgejahr beschlossen und entsprechend mit den Rücklagen verrechnet. Wegen des negativen Eigenkapitals ist die Fehlbetragsquote der Stadt Werdohl ab 2027 nicht sinnvoll ermittelbar.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Ist-Ergebnisse der Stadt Werdohl sind positiv ausgefallen. Dabei stützen die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG die Jahresergebnisse von 2020 bis 2023.
- Die Haushaltslage verschlechtert sich im Planungszeitraum deutlich. Ab 2025 plant die Stadt Werdohl mit stark negativen Jahresergebnissen.

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

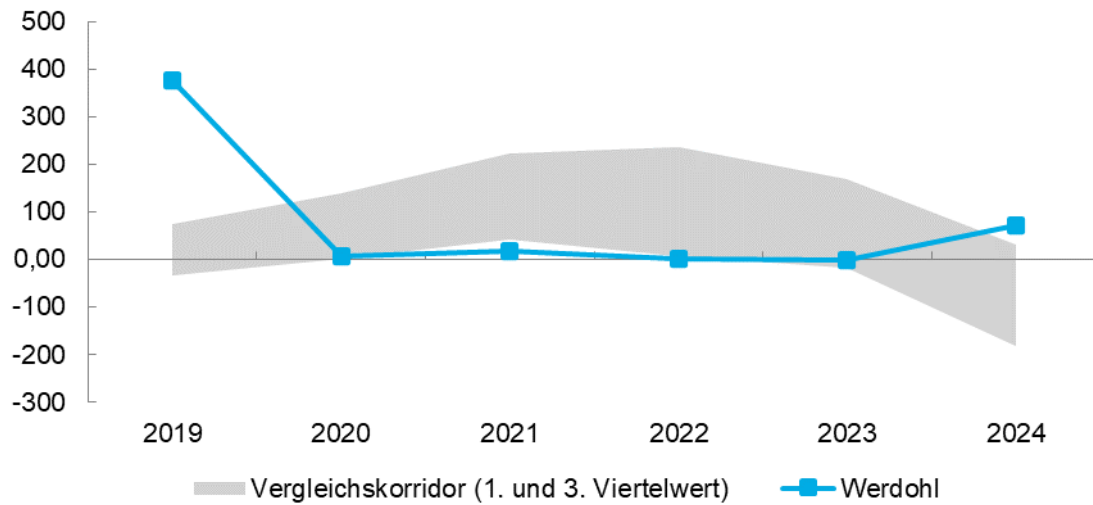


*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Werdohl wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

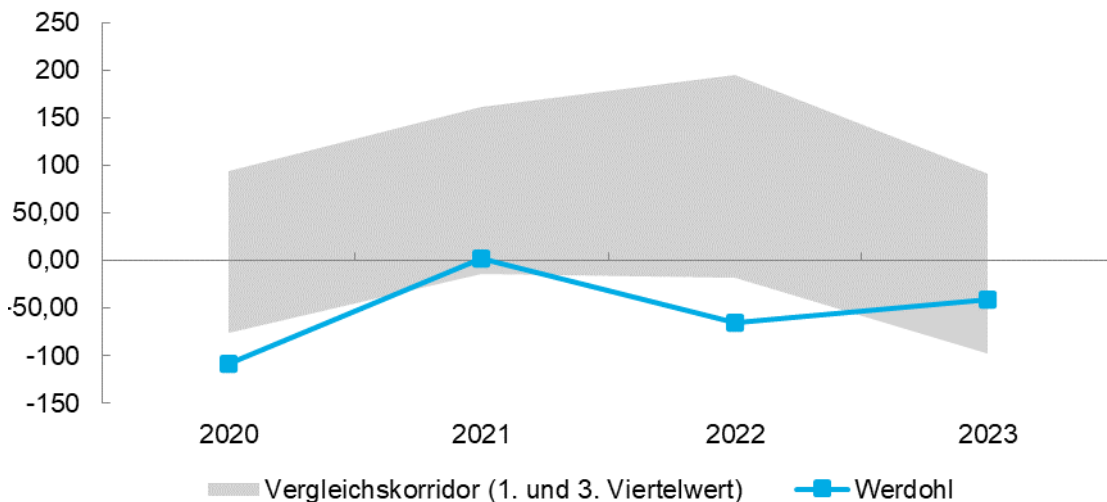


* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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



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

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

Hebesätze Stadt Werdohl in von Hundert 2024

Steuerart	Werdohl	Durchschnitts- wert der Grö- ßenklasse lt. IT.NRW	Durchschnitts- wert des Krei- ses	Durchschnitts- wert des Regie- rungsbezirks	fiktiver Hebe- satz
Grundsteuer A	369	312	292	333	259
Grundsteuer B	668	599	641	658	501
Gewerbsteuer	485	449	465	473	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Werdohl hat sich für eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngrundstücke und Nichtwohngrundstücke entschieden. 2025 hat sie aufkommensneutrale Hebesätze gewählt: Für die Grundsteuer B1 (Nichtwohngrundstücke) berücksichtigt sie einen Hebesatz von 1.746 v. H., für Grundsteuer B2 (Wohngrundstücke) einen von 873 v.H. und für die Grundsteuer A einen Hebesatz von 361 v. H. Den Hebesatz für die Gewerbsteuer lässt sie unverändert bei 485 v. H. Für das Haushaltsjahr 2026 übernimmt die Stadt die Hebesätze unverändert.

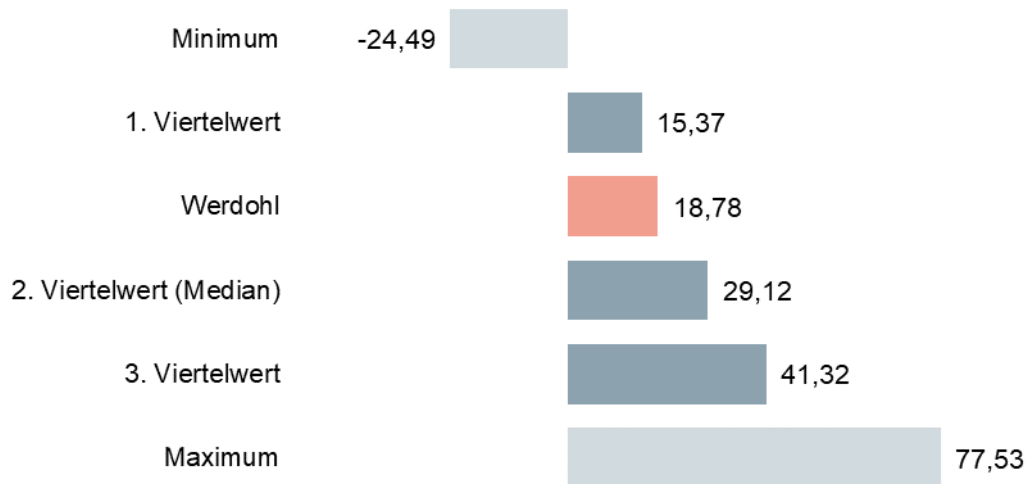
Die Auswirkungen der Jahresergebnisse auf das Eigenkapital beschreibt das folgende Kapitel.

1.4.3 Eigenkapital

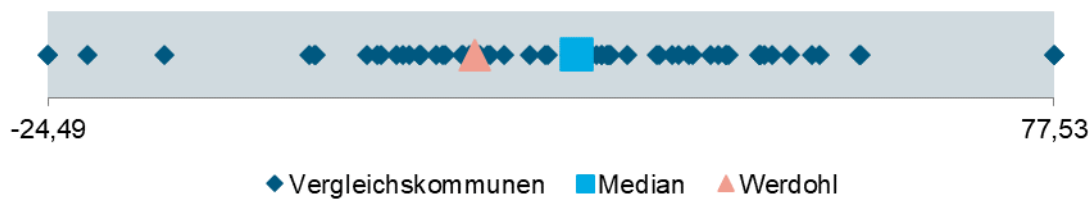
- Im interkommunalen Vergleich weist die Stadt Werdohl ein unterdurchschnittliches Verhältnis von Eigenkapital zur Bilanzsumme auf. Obwohl die Jahresergebnisse von 2019 bis 2024 positiv ausfielen und das Eigenkapital sich erhöht hat.
- Bereits 2027 erwartet die Stadt Werdohl einen vollständigen Verbrauch des Eigenkapitals. Damit droht der Stadt Werdohl die bilanzielle Überschuldung.

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

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



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



Die Reduzierung der allgemeinen Rücklage kann die Stadt durch die vorgenommenen Verlustvorträge bis 2029 aussetzen. Da der Verlustvortrag jedoch Bestandteil des Eigenkapitals ist, muss die Stadt Werdohl auf Basis der bisherigen Planzahlen bereits 2027 einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag ausweisen. Damit wäre Werdohl bilanziell überschuldet. Bis 2029 erhöht sich die Überschuldung auf 42,4 Mio. Euro.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen Werdohl 2024

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	15,62	-27,02	12,17	28,15	39,71	77,50	64
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	37,59	-5,40	39,63	50,23	62,55	89,47	64
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	35,16	-7,54	38,28	48,02	61,73	89,45	64
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro je EW	470	0,00	128	442	930	7.619	63

1.4.4 Verbindlichkeiten

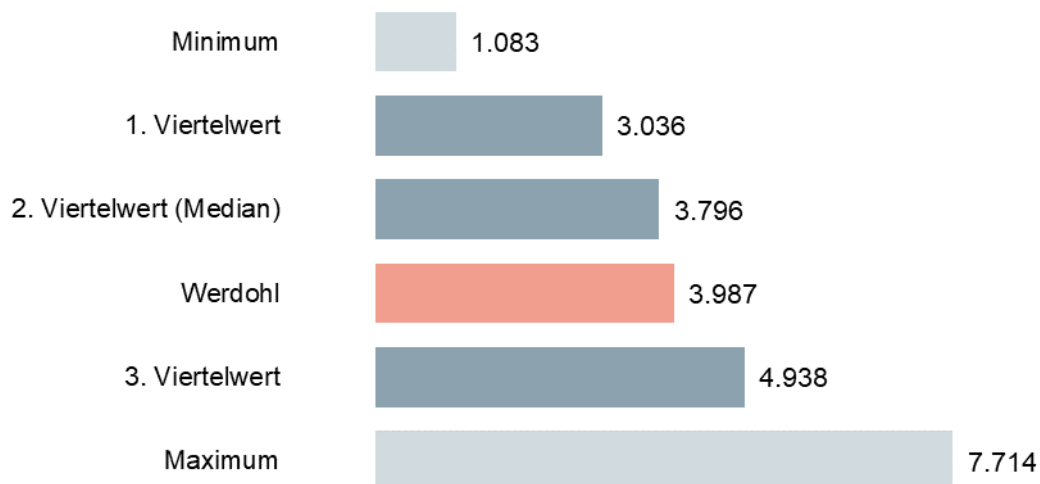
- Die Stadt Werdohl weist 2023 eine leicht überdurchschnittliche Verschuldung auf. Seit 2019 hat sie Investitionskredite um rund neun Mio. Euro sowie Liquiditätskredite von etwa 33 auf 22 Mio. Euro reduziert. Neben den städtischen Verbindlichkeiten von 48 Mio. Euro bestehen zusätzliche Verpflichtungen der Sondervermögen und Mehrheitsbeteiligungen in Höhe von 29,5 Mio. Euro. Nach Verrechnung der wesentlichen Verflechtungen ergeben sich daraus konsolidierte Gesamtverbindlichkeiten von 71,2 Mio. Euro.
- In 2024 hat die Stadt Liquiditätskredite von fünf Mio. Euro aufgenommen. Bis 2029 plant die Stadt Werdohl 24,3 Mio. Euro Investitionskredite und 61 Mio. Liquiditätskredite aufzunehmen.

Für die Jahre 2022 und 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes 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.

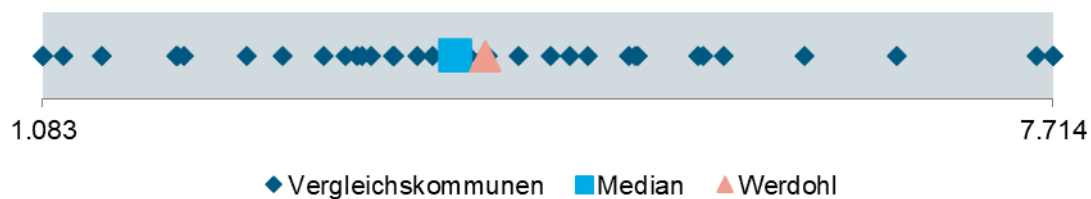
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 36 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Salden der Finanzplanung Stadt Werdohl in Tausend Euro 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-7.962	-12.748	-13.890	-12.976	-12.913
Saldo aus Investitionstätigkeit	-7.834	-6.535	-8.080	784	1.209
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-15.796	-19.283	-21.970	-12.192	-11.704
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	15.796	19.283	21.970	12.192	11.704
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	0	0	0	0	0

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

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

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,

- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

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

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

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

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Werdohl 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 Werdohl verfügt derzeit weder über eine Nachhaltigkeitsstrategie noch über einen Nachhaltigkeitshaushalt.

Die **Stadt Werdohl** beabsichtigt derzeit nicht, eine Nachhaltigkeitsstrategie oder einen Nachhaltigkeitshaushalt einzuführen, da hierfür aktuell keine gesetzliche Verpflichtung besteht. Stattdessen hat die Stadt fachbezogene Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen ab dem Haushaltsjahr 2026 in den Haushaltsplan integriert.

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. 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

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl legt jährlich in ihrer Haushaltssatzung eine Wertgrenze für Wirtschaftlichkeitsvergleiche fest. Die Fachabteilungen führen diese eigenverantwortlich durch und wenden dabei bereits etablierte Verfahren an. Es fehlt jedoch an einer einheitlichen stadtweiten Regelung zur Methodik und Dokumentation der 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 Werdohl** legt seit mehreren Jahren in § 10 ihrer Haushaltssatzung fest, dass Investitionen ab einem Gesamtvolumen von 25.000 Euro grundsätzlich einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen werden. Diese Vorgabe richtet sich nach § 13 Abs. 1 der Kommunalhaushaltsverordnung NRW (KomHVO NRW) und gilt sowohl für Gesamtmaßnahmen als auch für Einzelveranschlagungen. Ziel ist es, Investitionen gezielt zu steuern und kommunale Mittel wirtschaftlich sowie verantwortungsbewusst einzusetzen.

Im Rahmen ihrer Budgetverantwortung sind die Abteilungen selbst dafür zuständig, sich mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Beschaffung auseinanderzusetzen. Bei der Anmeldung einer Investitionsmaßnahme (Mittelanmeldung) für den Haushaltsplan bestätigt die jeweilige Fachabteilung, dass die Vorgaben des § 13 Abs. 1 KomHVO NRW bereits berücksichtigt und durchgeführt wurden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Fachabteilungen verschiedene Varianten und Kostenvergleiche geprüft haben.

Die Stadt Werdohl weist darauf hin, dass bereits vor Jahrzehnten die dezentrale Ressourcenverantwortung eingeführt wurde. Daher sind die Abteilungsleitungen und Sachbearbeitenden für ihren jeweiligen Aufgabenbereich eigenverantwortlich zuständig und müssen die Einhaltung der geltenden Regelungen beachten und gewährleisten.

Aufgrund der angespannten Finanzlage der vergangenen Jahre bezieht die Stadt Werdohl den Rat in alle Investitionsentscheidungen oberhalb der festgelegten Wertgrenze aktiv mit ein. Da Investitionen aufgrund der finanziellen Situation insgesamt nur selten und sehr zurückhaltend erfolgen, gewinnt diese Beteiligung zusätzliche Bedeutung. Durch die Einbindung des Rates wird sichergestellt, dass stets die wirtschaftlichste und kostengünstigste Variante umgesetzt wird. Auf diese Weise gewährleistet die Stadt sowohl einen wirksamen Kontrollmechanismus als auch ein hohes Maß an Transparenz bei finanzwirksamen Entscheidungen.

Die Abteilung Steuerung und Finanzen führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch, wenn Leasing als Beschaffungsvariante für Fahrzeuge infrage kommt. Sie ist dabei zuständig, Leasingangebote einzuholen und diese mit Kauf- oder Mietkaufoptionen zu vergleichen. Die Abteilung wird also nur beteiligt, wenn Leasing tatsächlich eine mögliche Beschaffungsform ist. Da sie nicht selbst Fahrzeuge beschafft, sondern die Wirtschaftlichkeit verschiedener Finanzierungsformen prüft, führt sie Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ausschließlich bei Leasingvorhaben durch. Das betrifft vor allem Feuerwehrfahrzeuge und größere Bauhoffahrzeuge, bei denen die

Wertgrenze von 25.000 Euro regelmäßig überschritten wird. Beschaffungen unterhalb dieser Grenze oder solche, bei denen Leasing keine Rolle spielt, bearbeiten die zuständigen Fachabteilungen selbst. Sie führen in diesen Fällen die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen eigenverantwortlich durch. In den Beschlussvorlagen stellt die Abteilung Steuerung und Finanzen die geprüften Varianten, die Finanzierungsform und die Entscheidungsgrundlagen transparent und nachvollziehbar dar. Außerdem führt sie eine Vertragsdatenbank, in der die relevanten Informationen dokumentiert werden.

Auch im IT-Bereich führen die Mitarbeitenden regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durch. Sie berücksichtigen dabei sowohl die direkten und indirekten Kosten über den gesamten Abschreibungszeitraum als auch qualitative Kriterien wie Benutzerfreundlichkeit und Schnittstellenverfügbarkeit. Bei komplexen Vorhaben bezieht die Verwaltung externe Beratungsgesellschaften ein, um fundierte Analysen und Entscheidungshilfen zu erhalten. So wurde beispielsweise bei der Beschaffung eines IT-Systems mit zugehörigen Serviceleistungen über vier Jahre eine Beratungsgesellschaft beauftragt, verschiedene Szenarien zu entwickeln – etwa zu Eigentumsrechten, Flexibilität und der Inanspruchnahme interner Ressourcen. Auf dieser Grundlage gab sie Empfehlungen, welche Lösung unter wirtschaftlichen und qualitativen Gesichtspunkten am besten geeignet war. Die Vertrags- und Lizenzinformationen werden von den Mitarbeitenden des IT-Bereichs in internen Übersichten dokumentiert, um die Ergebnisse nachvollziehbar und transparent festzuhalten.

Die Abteilung Bauen und Gebäudeverwaltung nutzt das Rechenmodell für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (WU-NKF) des Landes Nordrhein-Westfalen. Dieses vom Finanzministerium NRW entwickelte Tool richtet sich speziell an Kommunen und unterstützt sie dabei, verschiedene Handlungsstrategien für kommunale Gebäude – wie Neubau, Sanierung oder Miet- bzw. Leasinglösungen – systematisch und wirtschaftlich zu vergleichen.

Das Modell betrachtet sowohl monetäre Aspekte (z. B. Kosten, Zahlungsströme, Nutzungsdauer) als auch qualitative Kriterien wie Nachhaltigkeit, Nutzungsqualität oder CO₂-Bilanz. Damit hilft es den Verwaltungen, die wirtschaftlichste Variante gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW zu ermitteln und Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen.

Insgesamt zeigen die verschiedenen Abteilungen der Stadt Werdohl ein hohes Bewusstsein für wirtschaftliches Handeln und haben bereits etablierte Ansätze zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit entwickelt. Sowohl bei der Fahrzeugbeschaffung, in der IT als auch im Gebäudemanagement setzt die Stadt strukturierte Verfahren und fundierte Analysen ein, um Entscheidungen nachvollziehbar und verantwortungsvoll zu treffen. Um diese guten Praktiken künftig noch stärker zu bündeln, ist die Einführung eines stadtweiten Standards zur Methodik und Dokumentation sinnvoll. Eine einheitliche schriftliche Regelung würde allen Organisationseinheiten helfen, wirtschaftliche Entscheidungen noch systematischer und vergleichbarer zu gestalten. Ein standardisierter Ablauf würde zugleich die Qualität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit stadtweiter Investitionsentscheidungen weiter erhöhen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ihre bereits bewährte praktische Vorgehensweise ergänzen, indem sie die Mindeststandards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer schriftlichen Regelung verbindlich festlegt.

Zu den Inhalten einer schriftlichen Regelung 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 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 Werdohl. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Werdohl getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Werdohl 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 Werdohl verfügt bislang noch nicht über ein vollständig strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement mit abschließend schriftlich fixierten Regelungen. Während der Prüfungsphase hat die Stadt jedoch einen Entwurf einer Dienstanweisung für den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften erstellt.

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.

Zu Beginn der Prüfung verfügte die **Stadt Werdohl** über keine schriftlich fixierten Regelungen im Sinne eines strategisch ausgerichteten Kreditmanagements. Insbesondere lag weder eine Dienstanweisung noch eine Richtlinie zum Abschluss und zur Abwicklung von Finanzgeschäften vor. Im Verlauf der Prüfungsphase hat die Stadt jedoch einen Entwurf einer Dienstanweisung für den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften erarbeitet, in der wesentliche organisatorische, verfahrensbezogene und dokumentationsbezogene Aspekte des Kredit- und Zinsmanagements geregelt werden. Eine abschließende Beschlussfassung und formelle Inkraftsetzung dieser Dienstanweisung standen zum Zeitpunkt des Prüfungsabschlusses noch aus.

Unabhängig davon lagen bislang zwei interne Arbeitsanleitungen vor, eine für Investitionskredite und eine für Liquiditätskredite (Tagesgeld). Diese beschreiben den praktischen Ablauf der Kreditaufnahme, regeln aber keine übergeordneten Grundsatzfragen. In § 13 der Hauptsatzung der Stadt Werdohl ist zudem geregelt, dass der Bürgermeister Kredite zur Umschuldung und zur Finanzierung von investiven Auszahlungen aufnehmen sowie Leasingverträge und sonstige kreditähnliche Geschäfte abschließen darf.

Die Anleitung für Investitionskredite sieht vor, dass etwa sechs Wochen vor dem Bedarf Angebote eingeholt werden. Nach dem Angebotsvergleich entscheidet der Bürgermeister oder seine Vertretung über das wirtschaftlichste Angebot. Die Vertragsunterlagen werden anschließend von der Abteilung Steuerung und Finanzen abgelegt und im System erfasst. Eine spezielle Software zur Kreditüberwachung setzt die Stadt nicht ein; sie kontrolliert und dokumentiert ihre Kreditgeschäfte jedoch umfassend in detaillierten Excel-Übersichten.

Die Kurzanleitung für Liquiditätskredite beschreibt insbesondere die tägliche Einwerbung und Verwaltung von Tagesgeldern. Sie regelt den Ablauf der internen Abstimmung, die Einholung von Angeboten, die Auswahl des besten Angebots sowie die Verbuchung und Dokumentation der Zahlungsvorgänge.

Beide Anleitungen bilden zwar den operativen Ablauf ab, bieten jedoch keine strategische Orientierung oder verbindliche Grundsätze zur Kreditaufnahme.

Verbindlich fixierte Regelungen würden die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Kreditentscheidungen erhöhen und zugleich den durch den Rat vorgegebenen Handlungsrahmen für das Kreditmanagement klar definieren. Der während der Prüfungsphase erarbeitete Entwurf der Dienstanweisung greift diese Anforderungen bereits auf, indem er Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse, Verfahrensabläufe sowie Art und Umfang zulässiger Kreditgeschäfte strukturiert darstellt. Mit einer formellen Beschlussfassung und Inkraftsetzung könnte dieser Entwurf künftig als verbindlicher Orientierungs- und Steuerungsrahmen für das Kreditmanagement der Stadt Werdohl dienen.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die begonnenen Arbeiten abschließen und grundlegende strategische sowie organisatorische Festlegungen für das Kreditmanagement verbindlich beschließen.

Die Stadt Werdohl 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 Gemeinde in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.²⁰ Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.²¹

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

→ Feststellung

Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt Werdohl bisher kein Berichtswesen eingerichtet.

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 Werdohl zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Mio. Euro	11,23

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

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

Grund- und Kennzahlen	2024
...davon aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ in Mio. Euro*	0,55
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	26,32
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	19
Anzahl der Kreditgeber	11

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

Im Jahr 2024 hat die **Stadt Werdohl** Kredite in Höhe von insgesamt 11,23 Mio. Euro für Investitionen bilanziert. Darin enthalten sind 546.000 Euro aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“. Die Gesamtsumme der Kredite von 37,55 Mio. Euro verteilt sich auf 19 Kreditverträge bei elf verschiedenen Banken. Die breite Streuung auf mehrere Kreditinstitute dient der Diversifikation und reduziert Abhängigkeiten von einzelnen Banken. Eine zu starke Konzentration auf einen oder nur wenige Kreditgeber könnte im Falle von Zahlungsunfähigkeit oder verschärften Kreditbedingungen erhebliche Auswirkungen auf die Stadt haben. Die bewusste Verteilung auf mehrere Banken trägt daher zu einer soliden Risikosteuerung und finanziellen Stabilität bei.

Zum Stichtag 31. Dezember 2024 gliedern sich die Kredite nach Laufzeit wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): 25,50 Mio. Euro
- Mittelfristig (1–5 Jahre): 0,98 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): 11,07 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kredite ist langfristig gebunden - ein Vorteil in Bezug auf Planungssicherheit und Zinsschutz. Zusätzlich nutzt die Stadt seit vielen Jahren Liquiditätskredite, um kurzfristige Finanzbedarfe zu decken. Diese Kredite werden flexibel dem täglichen Finanzbedarf angepasst. Der Höchststand Liquiditätskredite lag im Jahr 2015 bei über 50 Mio. Euro – inzwischen wurde dieser Betrag halbiert.

Im Jahr 2019 nahm die Stadt zuletzt ein Investitionsdarlehen über 5 Mio. Euro auf. Es diente der Finanzierung des Neubaus des Hallenbads und wurde an die Bäderbetriebe Werdohl GmbH weitergeleitet. Die Rückzahlung (Zinsen und Tilgung) erfolgt direkt durch die Bäderbetriebe an das kreditgebende Institut. Im selben Jahr wies die Stadt insgesamt 16,62 Mio. Euro an bilanzierten Investitionskrediten aus; darin enthalten ist auch das weitergeleitete Darlehen über 5 Mio. Euro.

Auswirkungen auf die künftige Zusammensetzung des Kreditportfolios hat unter Umständen die Altschuldenhilfe des Landes nach dem Altschuldenentlastungsgesetz Nordrhein-Westfalen (ASEG NRW). Das Gesetz zielt darauf ab, die über Jahrzehnte gewachsenen kommunalen Liquiditätskredite zu reduzieren und damit die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommunen zu stärken. Für die Stadt Werdohl könnte die Entschuldung eine Verringerung der kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten und eine Entlastung ihres Kreditportfolios bedeuten. In einer vorläufigen Simulationsrechnung hat der Städte- und Gemeindebund NRW (StGB NRW) ermittelt, mit

welcher Entlastung individuell zu rechnen sein könnte.²² Zwar ist die Berechnung noch mit Unsicherheiten verbunden, für die Stadt Werdohl hat der StGB NRW aktuell allerdings eine anteilige Übernahme von Kreditverbindlichkeiten in Höhe von rund fünf Mio. Euro ermittelt. Durch die Reduktion des Anteils der vergleichsweise kurz laufenden und zum Teil variabel verzinslichen Liquiditätskredite dürften sowohl die durchschnittliche Restlaufzeit als auch die durchschnittliche Zinsbindungsdauer steigen. Dies reduziert das Risiko schwankender Zinsaufwendungen und die Zinslast insgesamt. Die Entschuldung führt zudem zu einer Entspannung des kurzfristigen Refinanzierungsdrucks. Perspektivisch können diese Risiken erneut ansteigen, wenn neue Kredite zu ggf. höheren Marktzinsen aufgenommen werden müssen.

Um von der Altschuldenentlastung profitieren zu können, bedurfte es einer fristgerechten Antragstellung. Die Frist zur Antragstellung lief bis zum 30. November 2025. Die Stadt Werdohl hat am 27. November 2025 den entsprechenden Antrag gestellt.

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

Damit die mit dem ASEG angestrebte Entlastung nachhaltig wirksam bleibt, ist eine fortlaufende Beobachtung und Bewertung der Kreditentwicklung erforderlich. Ein strukturiertes Berichtswesen schafft hierfür die notwendige Transparenz und unterstützt eine vorausschauende Steuerung des Kreditportfolios.

Das Berichtswesen hat die Aufgabe, die kommunalen Entscheidungstragenden rechtzeitig und ausreichend über die Entwicklung des Portfolios zu informieren und bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Eine Stadt sollte hierfür einen zeitnahen und ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und dem Verwaltungsvorstand sicherstellen. Daneben sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden.

In Werdohl existieren bislang keine verbindlichen Regelungen für das Berichtswesen im Bereich des Kreditmanagements. Zwar dokumentiert die Kämmerei im Rahmen des Jahresabschlusses die Entwicklung der Verschuldung, insbesondere durch die Darstellung der Ist-Werte zu Investitions- und Kassenkrediten. Ein regelmäßiger Austausch zu Kreditfragen erfolgt derzeit jedoch ausschließlich innerhalb der Verwaltung, konkret zwischen der Kämmerin und dem Bürgermeister. Angaben zu Kreditbestand oder Zinsentwicklung fließen bislang nicht systematisch in andere Berichtsformate ein.

Ein strukturiertes und regelmäßiges Berichtswesen würde die Transparenz erhöhen, die Kontrolle über das Schuldenportfolio verbessern und ermöglichen, finanzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und gezielt zu steuern. Dadurch ließen sich fundierte Entscheidungen treffen und die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik stärken.

²² StGB NRW, Schnellbrief Nr. 102/2025 vom 18. März 2025, „Altschuldenhilfe – aktueller Sachstand; Simulationsrechnung“, Abrufbar unter www.kommunen.nrw

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung erfassen und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.

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.

Neben kurz- und mittelfristigen Anlagezeiträumen verfolgen Städte auch langfristige Anlageziele. So steigt der Anteil der Pensionsrückstellungen in allen Städten und Gemeinden spürbar an. Hierfür ist nach Möglichkeit Vorsorge zur langfristigen Sicherung der Ansprüche zu treffen. Dies kann beispielsweise durch Einzahlungen in die entsprechenden Versorgungsfonds gelingen.

→ **Feststellung**

Im Bereich des Anlagemanagements hat die Stadt Werdohl bislang keine schriftlich fixierten strategischen Ziele oder Rahmenbedingungen formuliert.

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 Werdohl** hat bislang keinen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement geschaffen – etwa in Form einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Eine klar definierte Anlagestrategie mit Zielen und Rahmenbedingungen fehlt. Das aktuelle Anlageportfolio ist überschaubar: Zum 31. Dezember 2024 beliefen sich die liquiden Mittel auf 4,69 Mio. Euro, während die Wertpapiere des Anlagevermögens ausschließlich aus Anteilen am Versorgungsfonds der Westfälisch-Lippischen Versorgungskassen bestanden (0,8 Mio. Euro). Nach der mittelfristigen Finanzplanung sollen die liquiden Mittel bis 2029 auf –30,9 Mio. Euro sinken.

Anlageportfolio Werdohl zum 31. Dezember 2024 in Millionen Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	4,7
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,0

Grund- und Kennzahlen	2024
Wertpapiere des Anlagevermögens	0,8
...davon Anteile am Versorgungsfonds der Westfälisch-Lippischen Versorgungskasse	0,8
Ausleihungen	0,3

Obwohl die Stadt sicherheitsorientiert und risikoarm handelt, ist es auch in diesem Fall empfehlenswert, grundlegende strategische Festlegungen zu treffen. Selbst eine konservative Anlagestrategie sollte klar dokumentiert sein, um Transparenz und Rechtssicherheit für die handelnden Personen zu schaffen. Eine verbindliche Regelung trägt dazu bei, dass der politische Wille des Rates erkennbar wird – etwa dazu, welche Anlageformen grundsätzlich erlaubt sind und welche Risiken akzeptiert werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte sich perspektivisch einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement geben und diesen schriftlich fixieren.

Die Inhalte können dabei auf das Wesentliche beschränkt und auf die konkreten Rahmenbedingungen der Stadt abgestimmt werden. Eine Umsetzung ist beispielsweise in Form einer eigenständigen Anlagerichtlinie oder gemeinsam mit den Regelungen zum Kreditmanagement möglich.

Der Handlungsrahmen sollte mindestens folgende Punkte enthalten:

- **Anwendungsbereich:** Für welche Arten von Finanzgeschäften gelten die Vorgaben?
- **Anlageziele und Grundsätze:** Die Stadt Werdohl sollte ihre Ziele verbindlich festlegen, Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Angemessene Erträge unter Berücksichtigung von Sicherheit und Liquidität – ggf. auch mit Inkaufnahme niedriger oder negativer Zinsen zur Risikominimierung.
 - Einlagen nur bei Instituten mit institutsbezogenem Sicherungssystem, um Totalverluste möglichst auszuschließen.
 - Vorrang für Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Konzern gegenüber Geldanlagen.
- **Adressatenkreis:** Neben dem Kernhaushalt sollten auch ausgegliederte Bereiche berücksichtigt werden. Ist dort eine eigenständige Anlagetätigkeit möglich, sollte dies geregelt und begrenzt sein.
- **Zulässige Anlageinstrumente:** Die Stadt Werdohl sollte festlegen, welche Anlageformen erlaubt oder ausgeschlossen sind – z. B. Derivate, Anleihen mit Bonitätsanforderungen, bestimmte Laufzeiten oder Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz.
- **Zuständigkeiten und Befugnisse:** Wer darf entscheiden, ggf. gestaffelt nach Anlage-summe?

- **Verfahrensregeln:** Vorgaben zur Angebotseinholung, -auswertung und zur Dokumentation der Entscheidungsfindung.
- **Kontrolle und Berichtswesen:** Turnus, Inhalte und Adressaten der Berichterstattung – angepasst an Umfang und Risiko des Portfolios.

Zusätzlich kann die Stadt weitere Inhalte aufnehmen, etwa Begriffsbestimmungen, Vorgaben zur Messung der Zielerreichung oder zur Risikosteuerung. Je komplexer das Anlageportfolio in Zukunft wird, desto sinnvoller ist eine Ausweitung der Regelungen. Als Orientierung können die im Kapitel „Kreditmanagement“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte dienen – sie lassen sich auf das kommunale Anlagemanagement übertragen.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite		Empfehlung	Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Werdohl legt jährlich in ihrer Haushaltssatzung eine Wertgrenze für Wirtschaftlichkeitsvergleiche fest. Die Fachabteilungen führen diese eigenverantwortlich durch und wenden dabei bereits etablierte Verfahren an. Es fehlt jedoch an einer einheitlichen stadtweiten Regelung zur Methodik und Dokumentation der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.	47	E1	Die Stadt Werdohl sollte ihre bereits bewährte praktische Vorgehensweise ergänzen, indem sie die Mindeststandards für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer schriftlichen Regelung verbindlich festlegt.	48
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Werdohl verfügt bislang noch nicht über ein vollständig strategisch ausgerichtetes Kreditmanagement mit abschließend schriftlich fixierten Regelungen. Während der Prüfungsphase hat die Stadt jedoch einen Entwurf einer Dienstanweisung für den Abschluss und die Abwicklung von Finanzgeschäften erstellt.	50	E2	Die Stadt Werdohl sollte die begonnenen Arbeiten abschließen und grundlegende strategische sowie organisatorische Festlegungen für das Kreditmanagement verbindlich beschließen.	51
F3	Für das Zins- und Schuldenmanagement hat die Stadt Werdohl bisher kein Berichtswesen eingerichtet.	51	E3	Die Stadt Werdohl sollte ein verbindliches Berichtswesen zum Kreditmanagement einführen. Es sollte zentrale Kennzahlen wie Kreditbestand, Zinslast und Schuldenentwicklung erfassen und sowohl der Verwaltung als auch der Politik zur Verfügung stehen.	54
F4	Im Bereich des Anlagemanagements hat die Stadt Werdohl bislang keine schriftlich fixierten strategischen Ziele oder Rahmenbedingungen formuliert.	54	E4	Die Stadt Werdohl sollte sich perspektivisch einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement geben und diesen schriftlich fixieren.	55

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

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis nach Abzug globaler Minder-aufwand in Tausend Euro	6.672	105	316	9	1	1.265	-7.813	-13.154	-14.828	-13.626	-13.993
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	-1.909	45	-1.161	-728	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

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

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	376	-844	-33,77	28,80	75,93	868	67
2020	5,96	-1.675	1,44	45,66	138	962	90
2021	17,88	-382	42,66	114	222	1.133	91
2022	0,53	-959	5,86	140	237	2.106	90
2023	0,07	-799	-16,12	94,38	168	1.025	89
2024	71,05	-1.894	-181	-93,12	32,64	298	64

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

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	-108	-1.675	-75,46	1,69	94,16	962	89
2021	2,54	-665	-13,80	61,22	162	1.108	91
2022	-65,48	-1.014	-17,81	87,36	195	1.225	90
2023	-40,78	-799	-97,46	-6,77	91,15	904	89

Tabelle 5: Eigenkapital Werdohl in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	19.796	19.821	19.979	19.553	19.345	20.966
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	19.796	19.821	19.979	19.553	19.345	20.966
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	2.015	271	1.170	730	0
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	19.796	17.806	17.694	16.098	15.160	16.781
Sonderposten für Zuwendungen	18.746	18.680	18.667	18.564	18.942	18.948
Sonderposten für Beiträge	2.521	2.349	2.141	2.454	2.248	2.052
Eigenkapital 2	41.063	40.849	40.788	40.571	40.535	41.966
Bilanzsumme	119.911	113.502	109.069	106.749	112.994	111.633

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Werdohl in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	48.223
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	22
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	4.575
Forderungen gegenüber Sondervermögen	621
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	29.483
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	1,3
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	71.219

*Bäderbetrieb Werdohl GmbH, Stadtwerke Werdohl GmbH, Abwasserbeseitigung der Stadt Werdohl

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

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

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

Vor der Darstellung der wesentlichen Ergebnisse weist die gpaNRW darauf hin, dass die Stadt Werdohl zu den von dem Cyberangriff auf die Südwestfalen-IT am 30. Oktober 2023 betroffenen Kommunen gehört. Der Angriff führte zu erheblichen IT-Ausfällen und beeinträchtigte zentrale Verwaltungsprozesse nachhaltig.

Insbesondere im Bereich der Stadtkasse war die Aufgabenerfüllung über mehrere Monate hinweg nur eingeschränkt möglich. Der Zahlungsverkehr sowie Fristen- und Vollstreckungsprozesse verzögerten sich teilweise deutlich. Hieraus resultierten Rückstände und zusätzlicher Arbeitsaufwand.

Diese Sondersituation wirkt sich auf die Datenbasis der Jahre 2023 und 2024 aus. Die Aussagekraft einzelner Kennzahlen ist daher eingeschränkt. Die gpaNRW berücksichtigt diesen Umstand bei der Bewertung und ordnet die Ergebnisse entsprechend ein.

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Werdohl nimmt die Aufgaben der Zahlungsabwicklung strukturiert wahr. Positiv ist, dass die Zahl neuer ungeklärter Zahlungseingänge im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittlich ausfällt und damit stabile Grundprozesse erkennen lässt.

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen jedoch dauerhaft im oberen Viertel des Vergleichsfeldes. Ursache ist insbesondere der geringe Automatisierungsgrad bei der Verarbeitung der Zahlungseingänge, da diese überwiegend manuell verbucht werden. Auch der Anteil der SEPA-Lastschriftmandate ist unterdurchschnittlich. Zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sollte die Stadt den Automatisierungsgrad erhöhen und digitale Zahlungsverfahren strategisch weiterentwickeln. Auch die Erfolgsquote der Mahnungen liegt leicht unter dem Median.

Die Auswirkungen des Cyberangriffs im Jahr 2023 haben die Prozessstabilität zusätzlich beeinträchtigt und wirken sich auf einzelne Kennzahlen der Folgejahre aus.

Vollstreckung

In der Vollstreckung hat die Stadt Werdohl bestehende Rückstände in den vergangenen Jahren deutlich reduziert. Der Bestand an offenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt im Jahr 2024 unter dem Median des interkommunalen Vergleichs.

Die Kennzahlen des Jahres 2024 sind jedoch erheblich durch den Cyberangriff beeinflusst. Neue Fälle wurden erst ab August wieder regulär übergeben. Die daraus resultierenden niedrigen Fallzahlen schränken die Aussagekraft der Leistungskennzahlen ein. Unabhängig hiervon sollte die Stadt Instrumente wie die Vermögensauskunft und die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis konsequenter nutzen, um die Wirksamkeit der Vollstreckung zu erhöhen.

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 Ressourceneinsatzes²³. 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.

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

2.4 Zahlungsabwicklung

In diesem Kapitel analysiert die gpaNRW wesentliche Kennzahlen des Aufgabenfeldes Zahlungsabwicklung. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die Stadt Werdohl zu den Kommunen gehört, die von dem Cyberangriff auf den kommunalen IT-Dienstleister SIT betroffen waren und zum Teil noch sind.

Die SIT ist ein Zweckverband, der als Dienstleister die IT für viele Kommunen - darunter alle Kommunen in Südwestfalen – betreibt. In der Nacht auf den 30. Oktober 2023 wurde bei der SIT ein Ransomware²⁴-Angriff entdeckt. Neben der SIT waren alle Mitgliedskommunen von diesem Angriff betroffen. Sie konnten Teile ihrer IT nicht mehr nutzen und verschiedene digitale Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger nicht mehr anbieten. Die konkreten Auswirkungen auf die Kommunen waren unterschiedlich. Insbesondere die Stadtkassen konnten für mehrere Monate nur eingeschränkt arbeiten.

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

→ Feststellung

Gemessen an der Anzahl der Einzahlungen sind die Personal- und Sachaufwendungen in der Stadt Werdohl überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.

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,

²⁴ Ransomware bezeichnet eine Form von Schadsoftware, bei der IT-Systeme oder Daten verschlüsselt werden, um von den Betreibern ein Lösegeld für die Wiederherstellung des Zugriffs zu erpressen.

- Belegablage und Archivierung für die Zahlungsabwicklung,
- Liquiditätssicherung und kurzfristige Liquiditätsplanung,
- Mahnläufe offener Forderungen sowie
- Verwahrung von Wertgegenständen.

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

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

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

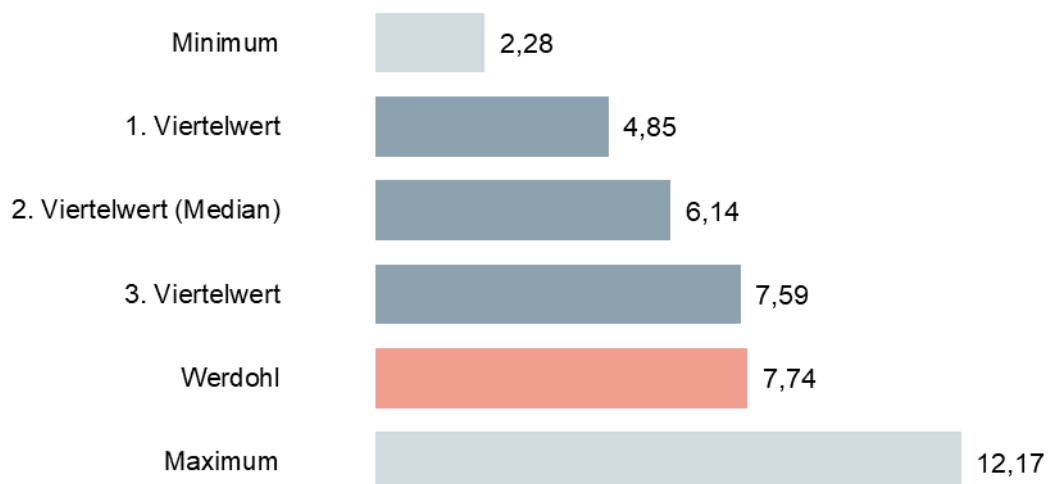
2.4.1 Aufwendungen

Die Stadt Werdohl setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,83 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,32 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

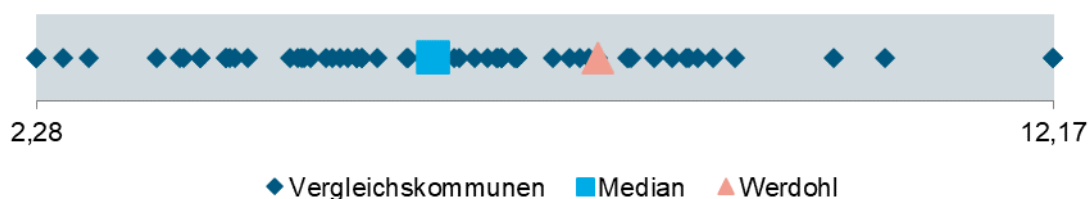
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 172.835 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,74 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Werdohl damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



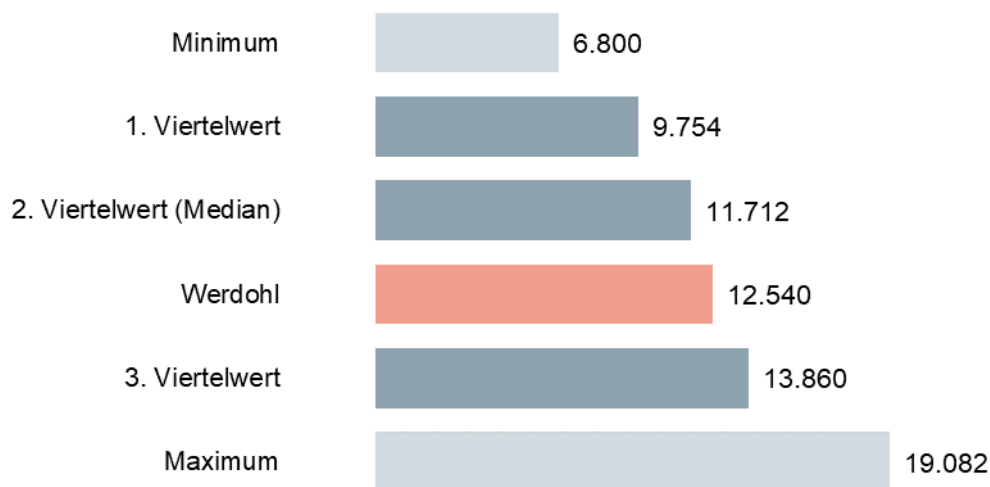
In den interkommunalen Vergleich sind 60 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



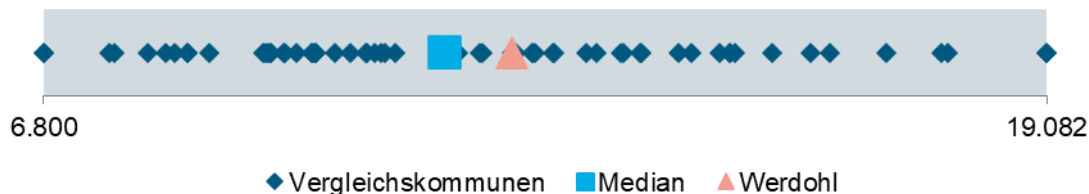
Der vergleichsweise hohe Aufwand je Einzahlung ergibt sich im Wesentlichen aus der Anzahl der Vollzeit-Stellen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Werdohl. Die Anzahl der Einzahlungen liegt – bezogen auf 10.000 Einwohner – über dem interkommunalen Durchschnitt und stellt daher keinen belastenden Faktor für den Aufwand dar.

Die Stadt Werdohl setzt im Jahr 2024 im Verhältnis zur Anzahl der Geschäftsvorfälle überdurchschnittlich viele Personalressourcen ein. Der dadurch entstehende hohe fixe Personal- und Sachaufwand verteilt sich auf eine dafür vergleichsweise geringe Anzahl an Einzahlungen und führt entsprechend zu einem erhöhten Aufwand je Einzahlung. Über den gesamten Zeitraum von 2020 bis 2024 zählt die Stadt Werdohl damit durchgehend zu den 25 Prozent der Städte mit den höchsten Aufwendungen je Einzahlung.

Einzahlungen je 10.000 EW 2024



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



Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Abschnitt näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

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

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Werdohl 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	22.101	22.036	22.280	22.003	22.322
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	5.830	5.486	5.019	3.390	3.702
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	27.921	27.075	27.147	21.371	33.296

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

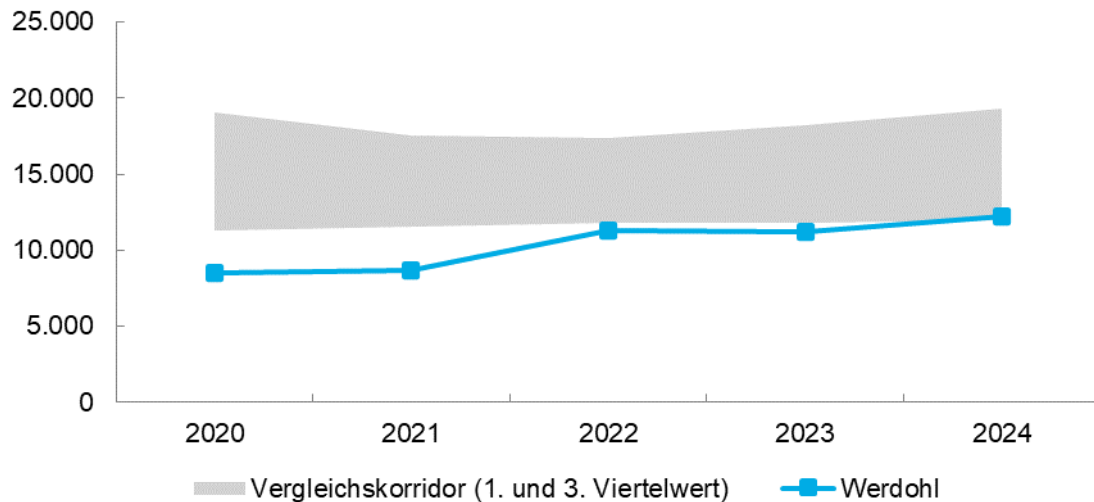
Die **Stadt Werdohl** verzeichnet zwischen 2020 und 2024 leicht steigende Einzahlungen auf den Geschäftskonten. Insgesamt zeigt sich eine stabile Entwicklung ohne größere Schwankungen.

Die Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten gehen im selben Zeitraum jedoch kontinuierlich zurück; im Jahr 2023 fällt der Rückgang besonders deutlich aus. Ursache hierfür ist der Cyberangriff auf den IT-Dienstleister von Ende 2023. Er schränkte die IT-Infrastruktur erheblich ein und führte zeitweise zu Ausfällen zentraler Fachverfahren, sodass die Stadt keine Mahnungen versenden konnte. Zum anderen hat die Personalausstattung der Verkehrsüberwachung das Ergebnis beeinflusst. Im Jahr 2023 verfügte die Stadt nur über eingeschränkt einsatzfähiges Personal im Außendienst. Personelle Ausfälle und häufige Wechsel erhöhten den Einarbeitungsaufwand und minderten die Leistungsfähigkeit.

Die Verwaltung hat für den Stellenplan 2026 zwei zusätzliche Vollzeit-Stellen in der Verkehrsüberwachung angemeldet, um den Sicherheitsanforderungen und den steigenden Kontrollaufträgen gerecht zu werden. Die Stadt erklärt, dass sie mit den derzeit vorhandenen Personalkapazitäten weder eine kontinuierliche Verkehrsüberwachung sicherstellen noch stabile Einnahmen erzielen kann.

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 2024



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

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

In der Stadt Werdohl bearbeiten die Beschäftigten im interkommunalen Vergleich vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Einzahlungen, die im Jahr 2023 infolge des Cyberangriffs nicht verbucht werden konnten, hat die Stadt im Jahr 2024 rückwirkend dem Haushaltsjahr 2023 zugeordnet und dort verbucht.

Werdohl liegt in 2024 mit 12.198 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle nur knapp oberhalb der 25 Prozent der Städte mit den niedrigsten Einzahlungsmengen je Vollzeit-Stelle. Dadurch fällt die Personalausstattung im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen überdurchschnittlich hoch aus.

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.

In Werdohl verbuchen die Mitarbeitenden die Zahlungseingänge manuell, da die Stadt kein automatisiertes Verfahren einsetzt. Die Südwestfalen-IT spielt die Kontoauszüge des Vortages morgens in die Finanzsoftware ein und trennt sie nach Konten. Anschließend ordnen die Sachbearbeitenden der Zahlungsabwicklung jede einzelne Position den bestehenden Sollstellungen zu. Parallel prüfen die Sachbearbeitenden der Vollstreckung die Kontoauszüge auf Einzahlungen im Vollstreckungsbereich und ergänzen bei Bedarf Nebenforderungen im Finanzverfahren und in der Vollstreckungssoftware.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge durch eine höhere Automatisierung reduziert werden können.

Möglichkeiten, den Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen zu verbessern und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich durch die Schaffung der technischen Voraussetzungen und aus einer

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

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

2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

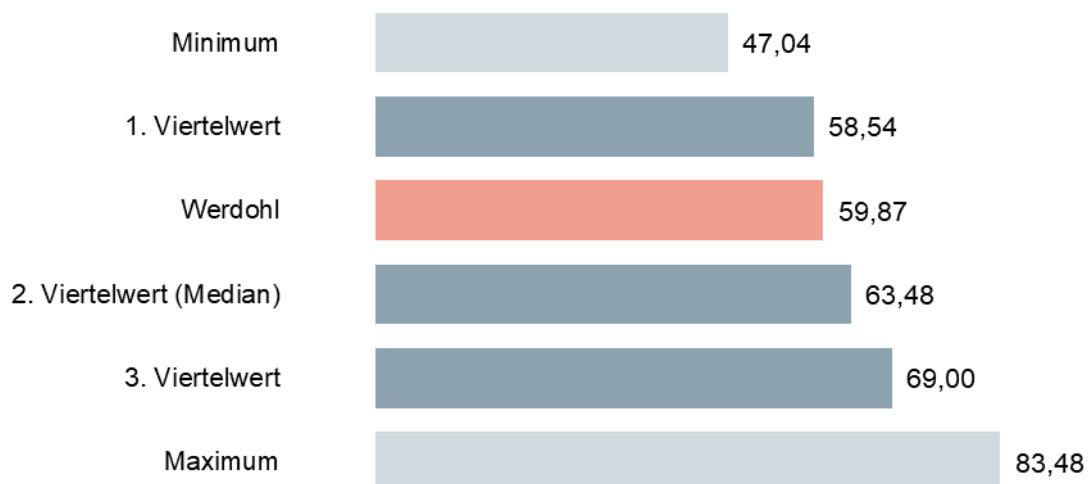
→ Feststellung

Die Stadt Werdohl weist im interkommunalen Vergleich einen unterdurchschnittlichen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.

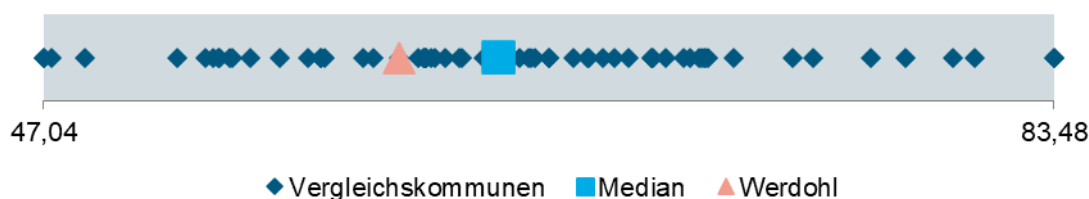
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



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



Die **Stadt Werdohl** bietet das SEPA-Lastschriftverfahren an; bislang nutzen jedoch vergleichsweise wenige Bürgerinnen und Bürger dieses Angebot. Im Jahr 2024 zieht die Stadt lediglich 59,87 Prozent der Zahlungen per Lastschrift ein – ein Wert, der unter dem Durchschnitt vergleichbarer Städte liegt.

Zwischen 2020 und 2024 gehört Werdohl im interkommunalen Vergleich durchgehend zu den 25 Prozent der Städte mit den geringsten Lastschriftanteilen. Ursächlich hierfür ist nach Ansicht der Stadt unter anderem die soziale Struktur der Stadt. Im Vergleich der Nachhaltigkeitsindikatoren zeigt sich, dass die Mindestsicherungsquote und der Arbeitslosenanteil in der Stadt Werdohl deutlich höher ist als in den anderen mittleren kreisangehörigen Städten. Die vergleichsweise niedrige Einkommensstruktur führt dazu, dass ein Teil der Bürgerinnen und Bürger Lastschriftmandate bewusst meidet, um die eigene Zahlungsfähigkeit flexibel steuern zu können.

Im Jahr 2023 konnte die Stadt letztmals Ende Oktober Lastschriften ausführen, da der Cyberangriff Ende des Jahres den weiteren Einzug verhinderte. Die im Jahr 2024 deutlich gestiegene Anzahl an Lastschriften ist daher nur eingeschränkt als positives Signal zu bewerten. Zum einen wurden im Jahr 2024 ausstehende Abbuchungen aus dem Vorjahr nachgeholt. Zum anderen trägt die seit 2024 separate Veranlagung und Buchung der Abwassergebühren zu einem rechnerischen Anstieg der Lastschriften bei. Dieser Anstieg stellt jedoch keinen tatsächlichen Zuwachs im Zahlungsverhalten dar, sondern ist maßgeblich auf diese Sondereffekte zurückzuführen.

Insgesamt schöpft die Stadt Werdohl das vorhandene Potenzial des automatisierten Einzugsverfahrens derzeit nicht aus.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte eine gezielte Strategie entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften zu erhöhen. Zentrale Elemente sind eine aktive und bürgernahe Bewerbung des Verfahrens sowie die Vereinfachung der Mandatserteilung.

Mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Nutzung:

- Beifügen eines SEPA-Formulars bei Mahnungen,
- Ein-Klick-Mandat im Bürgerportal oder per QR-Code auf Bescheiden (führt direkt zum Online-Formular),
- Vorausgefülltes Formular: Nur noch ergänzen und unterschreiben und
- Fachbereiche analysieren, in denen die Nutzung gering ist, Ursachen ermitteln und ggfs. gezielt bewerben.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Die Stadt Werdohl kommt ihrer Verpflichtung der vollständigen Erfassung und rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen gemäß § 23 Abs. 1 KomHVO NRW nach. Die Anzahl der neuen ungeklärten Zahlungseingänge ist unterdurchschnittlich.

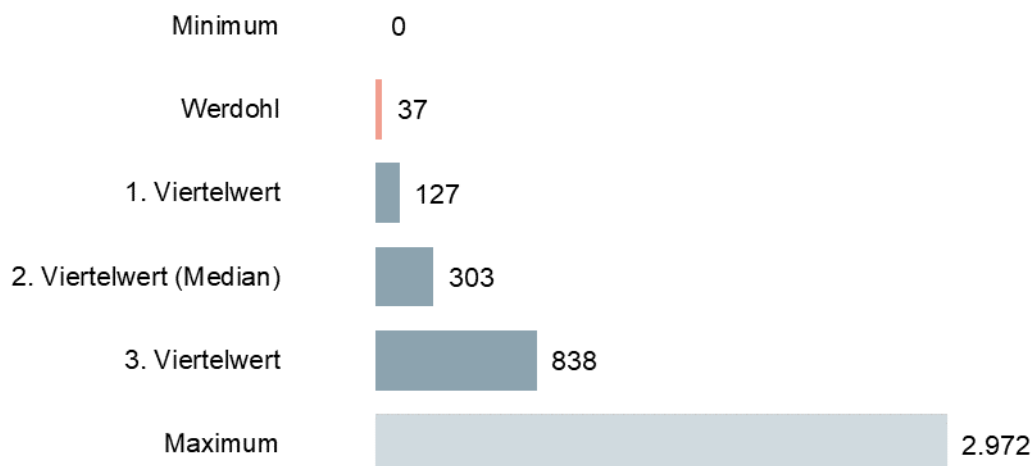
Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden.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

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	112	93	48	250	83
Neue ungeklärte Auszahlungen	5	5	1	29	2
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	38	0	7	0	11
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	1	0	0	0	0

Im gesamten Betrachtungszeitraum liegt die **Stadt Werdohl** mit der Anzahl der neuen ungeklärten Einzahlungen deutlich unter dem Durchschnitt. Der Anstieg in 2023 ist auf den Cyberangriff 2023 zurückzuführen. Rund 140 Überzahlungen konnten erst ab Januar 2024 an die Bürgerinnen und Bürger erstattet werden.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungseingängen bindet grundsätzlich sowohl zentral in der Stadtkasse, als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgt. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben den entstehenden Mehraufwendungen für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nichterfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

Im Vergleich mit anderen Städten gehört Werdohl zu den 25 Prozent der Städte mit den geringsten Fallzahlen im Jahresverlauf.

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

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl stößt sowohl den Mahnlauf als auch den Vollstreckungslauf manuell an. Zudem ist das Mahnaufkommen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch.

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 Werdohl 2024

Grundzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	14,00	6,00	14,00	27,50	30,00	34,00	58
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	3,00	8,00	14,00	14,00	30,00	65
Tage zwischen den Mahnläufen	18,00	6,00	14,00	14,00	30,00	60,00	60
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	21,00	10,00	14,00	14,00	28,00	180	64

Die **Stadt Werdohl** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement, das in der Stadtkasse angesiedelt ist. Eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung, sowie eine für die Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen, regelt den Umgang mit Forderungen.

Ein grundsätzliches Zahlungsziel bzw. eine Frist zur Zahlung von Forderungen hat die Stadt nicht festgeschrieben. Die Zahlungsziele legen die jeweils sachlich zuständigen Organisationseinheiten unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen individuell fest. Die Stadt hat einen Durchschnittswert von 14 Tagen zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung ermittelt.

Werdohl verschickt keine Zahlungserinnerungen und mahnt direkt. Es ergeht keine zweite Mahnung. Eine Vollstreckungsankündigung ca. 21 Tage nach der Mahnung zu. Dies stellt den Übergang vom Mahnprozess in den Prozess der Vollstreckung dar. Sowohl den Mahnlauf als auch den Vollstreckungslauf stoßt die Stadt Werdohl manuell an.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Werdohl 2024

Grund- und Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	55,41	21,05	46,80	58,38	69,63	93,97	54
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	17,15	3,72	11,71	13,98	16,58	37,60	61

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Im Jahr 2024 erfolgten in Werdohl 3.828 Mahnungen bei 22.322 Einzahlungen. Interkommunal verglichen mussten überdurchschnittlich viele Einzahlungen (17,15 Prozent) angemahnt werden.

Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wieviel Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Bei der Erfolgsquote der Mahnungen erzielt die Stadt Werdohl einen leicht unterdurchschnittlichen Erfolg. Rund 45 Prozent der Mahnungen müssen in 2024 an die Vollstreckung weitergegeben werden.

Die Stadt Werdohl führt dieses Ergebnis insbesondere auf strukturelle Rahmenbedingungen zurück. Die Einkommensstruktur der Bürgerschaft ist vergleichsweise schwach, sodass Pfändungen in vielen Fällen nicht oder nur eingeschränkt möglich sind. Zudem besteht eine hohe Quote an Leistungsempfängern von Sozialleistungen. In den vergangenen Jahren kam es darüber hinaus zu einer erhöhten Anzahl von Insolvenzen, wodurch der Anteil sozialer Härtefälle weiter angestiegen ist.

Erschwerend wirkte sich zudem der Cyberangriff im Jahr 2023 aus. Infolge dessen konnten Mahnungen erst wieder ab März 2024 regulär versendet werden, was die Bearbeitung offener Forderungen zeitlich verzögerte und sich negativ auf die Erfolgsquote ausgewirkt hat.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Stadt Werdohl bewusst das Ziel, Forderungsausfälle möglichst zu vermeiden, und bevorzugt in geeigneten Fällen die Gewährung von Stundungen. Diese Vorgehensweise dient dazu, trotz eingeschränkter Leistungsfähigkeit der Schuldner zumindest anteilige Zahlungseingänge zu realisieren.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte automatisierte Mahnintervalle einrichten und den Übergang in die Vollstreckung möglichst automatisiert gestalten. Zudem sollte sie untersuchen, aus welchen Fachbereichen die überwiegende Zahl der Mahnungen stammt. Auf dieser Grundlage kann sie mögliche strukturelle Ursachen identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Reduzierung des Mahnaufkommens entwickeln.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Einheitliche Regelungen zum E-Payment hat sie noch nicht 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 Werdohl** bietet derzeit bereits E-Payment-Verfahren in ausgewählten Bereichen wie dem Standesamt, dem Bürgerbüro, der Stadtkasse und in der Bücherei an. Die Möglichkeit zur digitalen Zahlung – unter anderem über EC-Kartenzahlung, PayOne und PayPal – stellt für Bürgerinnen und Bürger eine komfortable und zeitgemäße Option dar. Aus Sicht der Stadt spricht nichts gegen eine flächendeckende und systematische Nutzung dieser Zahlungsmethoden. Allerdings bewertet die Stadt den Verbuchungsaufwand als für sehr hoch. Die über EC-Cash vereinnahmten Einzahlungen werden monatlich gesammelt. Die Organisationseinheiten erstellen hierzu eine Übersichtsliste der Einzahlungen und reichen diese gemeinsam mit den zugehörigen Belegen an die Zahlungsabwicklung weiter. Die auf dem Konto eingehenden Zahlungen müssen anschließend anhand dieser Liste zugeordnet und manuell verbucht werden. Dieser Prozess ist zeitaufwendig und führt zu einem erhöhten administrativen Aufwand.

→ **Empfehlung**

Vor dem Hintergrund einer serviceorientierten und digitalen Verwaltung empfehlen wir, das bestehende E-Payment-Angebot nach Möglichkeit auszubauen und verbindlich in einer Dienstanweisung zu regeln.

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

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

2.5 Vollstreckung

→ Feststellung

Die Entwicklung der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung zeigt, dass Fallzahlen und Personaleinsatz in der Vollstreckung nicht durchgängig in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

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.

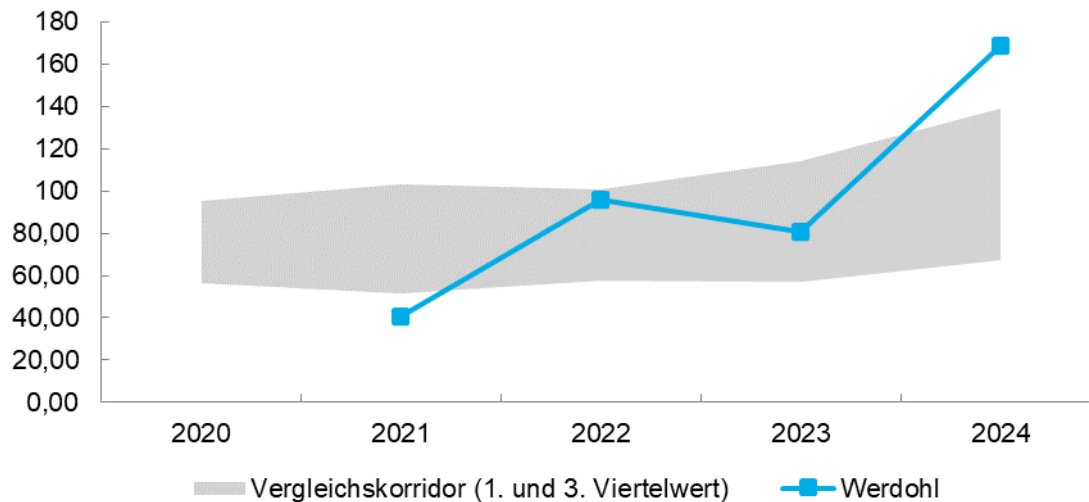
2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Werdohl setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 2,82 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,32 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 262.428 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 169 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Werdohl damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Die Stadt Werdohl kann die Daten zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen des Jahres 2020 aus technischen Gründen nicht mehr nachvollziehen.

Die Entwicklung der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung steht im Zusammenhang mit mehreren strukturellen Veränderungen sowie außergewöhnlichen Ereignissen in der Vollstreckung.

Zum 01. Januar 2021 weist die Stadt einen sehr hohen Bestand offener Vollstreckungsforderungen von 5.294 Fällen aus. Zusammen mit 2.128 neu eingegangenen Forderungen ergibt sich für das Jahr 2021 ein sehr hohes Arbeitsvolumen. Die Vollstreckung wickelt in diesem Jahr 4.065 Forderungen ab. Gleichzeitig stehen hierfür lediglich 1,95 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung zur Verfügung. Aufgrund der hohen Fallzahlen fallen die rechnerischen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung im Jahr 2021 mit 40,79 Euro vergleichsweise niedrig aus und liegen deutlich unterhalb des interkommunalen Vergleichskorridors.

Eine Stärkungspaktberatung der gpaNRW in den Jahren 2019 und 2020 stellte einen personellen Engpass in der Vollstreckung fest. Die Stadt reagiert darauf mit einer organisatorischen Neuaufstellung und erhöht die Stellenanteile in der Sachbearbeitung im Jahr 2022 auf 3,37 Vollzeit-Stellen.

Parallel dazu reduziert sich der Bestand offener Vollstreckungsforderungen deutlich. Zum 01. Januar 2022 beträgt dieser noch 3.134 Fälle. Das insgesamt zu bearbeitende Fallvolumen sinkt dadurch im Vergleich zum Vorjahr. Die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen reduziert sich im Jahr 2022 auf 2.816 Fälle. Durch die gestiegenen Personalaufwendungen bei gleichzeitig geringeren Fallzahlen erhöhen sich die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung auf 96,14 Euro.

Im Jahr 2023 bleibt der Bestand offener Forderungen zunächst stabil. Die Stadt wickelt 3.261 Vollstreckungsforderungen ab. Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung

sinken leicht auf 80,51 Euro und liegen weiterhin innerhalb des interkommunalen Vergleichskorridors.

Ab dem Jahr 2023 bleibt der Vollstreckungsaußendienst unbesetzt. Dies wirkt sich negativ auf die operative Leistungsfähigkeit der Vollstreckung aus. Zusätzlich verschärft der Cyberangriff im Oktober 2023 die Situation erheblich. Neue Forderungen können im Jahr 2024 erst ab August wieder regulär an die Vollstreckung übergeben werden.

Im Jahr 2024 sinkt die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen deutlich auf 1.557 Fälle. Gleichzeitig reduzieren sich die Stellenanteile in der Sachbearbeitung nur moderat auf 2,82 Vollzeit-Stellen. Die Zahl der bearbeiteten Fälle je Stelle geht dadurch erheblich zurück. Infolge der deutlich gesunkenen Fallzahlen steigen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung auf 169 Euro und liegen damit deutlich oberhalb des interkommunalen Vergleichskorridors.

Zwischen 2021 und 2024 reduziert sich die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen insgesamt um 2.508 Fälle. Ein Teil dieses Rückgangs entfällt auf Forderungen der Amts- und Vollstreckungshilfe. Durch die Übertragung der WDR-Forderungen zum 01. Januar 2024 reduziert sich die Zahl der Fälle um 748 Forderungen. Deutlich stärker wirkt sich jedoch der Rückgang der eigenen Vollstreckungsforderungen aus. Dieser steht im Zusammenhang mit den personellen Einschränkungen sowie den cyberbedingten Verfahrensunterbrechungen.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung“ hängt maßgeblich von der Anzahl der bearbeiteten Fälle ab. Sinkt die Fallzahl deutlich, während die Personalaufwendungen weitgehend konstant bleiben, steigt der rechnerische Aufwand je Fall entsprechend. Der hohe Wert im Jahr 2024 ist daher vor allem auf die stark reduzierte Zahl abgewickelter Forderungen zurückzuführen und lässt keine belastbare Aussage zur strukturellen Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung zu.

Im Jahr 2025 steigt die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen trotz weiterhin unbesetztem Vollstreckungsaußendienst wieder auf 2.410 Fälle und nähert sich damit dem Niveau vor dem Cyberangriff an. Dies deutet auf eine beginnende Stabilisierung der Fallbearbeitung hin.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der abgewickelten Vollstreckungsforderungen sowie den Personaleinsatz in der Vollstreckung regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die vorhandenen Stellenanteile dem tatsächlichen Arbeitsanfall entsprechen.

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 informieren mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere mögliche Vorgehensweise.

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

Vollstreckungsforderungen Werdohl 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k.A.	5.294	3.134	3.134	1.778
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.672	2.128	2.766	1.936	1.833
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k.A.	4.065	2.816	3.261	1.557
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k.A.	k.A.	342	140	95

Die **Stadt Werdohl** kann die Daten zu den Vollstreckungsforderungen der Jahre 2020 und 2021 aus technischen Gründen teilweise nicht mehr nachvollziehen.

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

Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe 2020 bis 2024

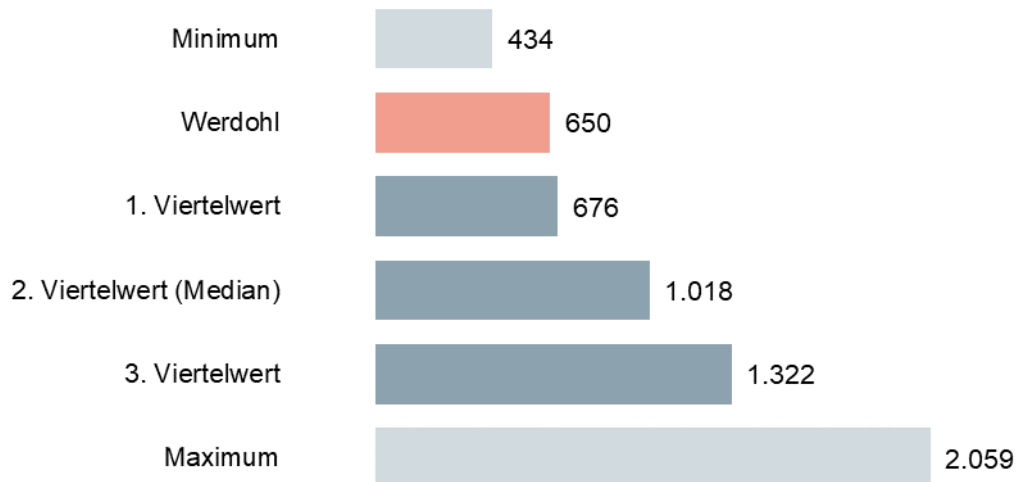
Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar für Amts- und Vollstreckungshilfe	k.A.	792	510	503	132
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	k.A.	507	587	510	126
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	k.A.	769	629	873	125

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

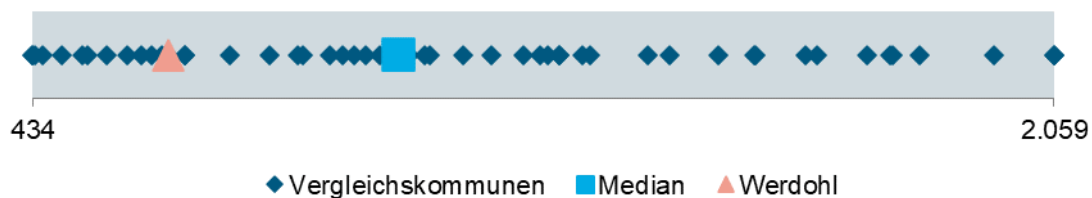
Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldenden an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen

(Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2024



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



Die Stadt Werdohl weist im Jahr 2024 eine unterdurchschnittliche Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle aus. Für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen standen im Jahr 2024 in der Sachbearbeitung 2,82 Vollzeit-Stellen zur Verfügung.

Ursächlich hierfür ist insbesondere der Cyberangriff aus dem Jahr 2023. Die Verwaltung konnte neue Forderungen im Jahr 2024 erst ab August wieder regulär an die Vollstreckung übergeben. Der eingeschränkte Fallzugang wirkt sich unmittelbar auf die Kennzahl je Vollzeit-Stelle aus und schränkt deren Aussagekraft für das Jahr 2024 ein.

Der Rückgang der Forderungen aus Amts- und Vollstreckungshilfe im Jahr 2024 steht im Zusammenhang mit der vollständigen Übertragung der WDR-Forderungen zum 01. Januar 2024 (vgl. Kapitel 2.5.2).

Neue Vollstreckungsforderungen 2020 bis 2024 Stadt Werdohl

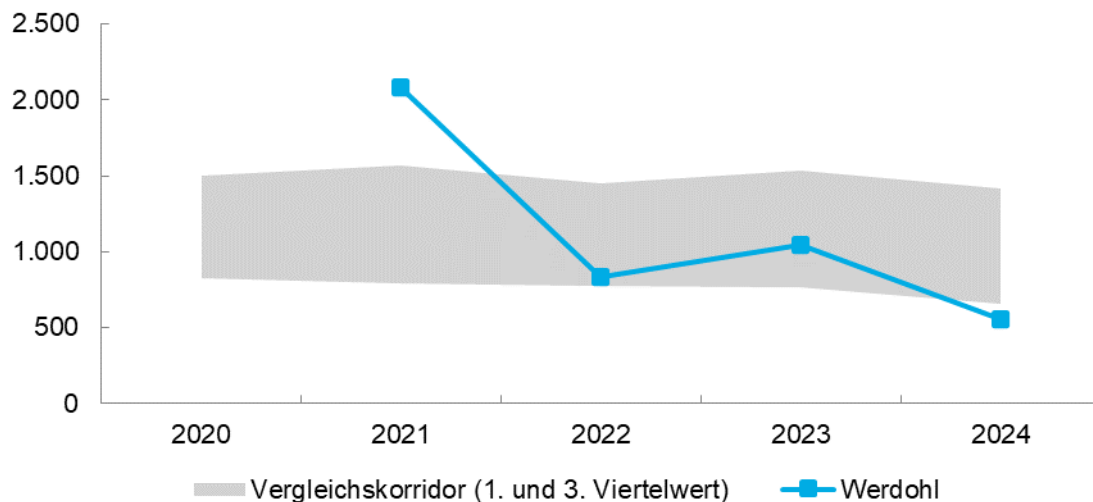
Grund- und Kennzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Von der Mahnung übergegangene eigene Vollstreckungsforderungen	1.672	1.621	2.179	1.426	1.707
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe	k.A.	507	587	510	126

Die im Jahr 2020 eingegangenen **Vollstreckungsforderungen aus Amts- und Vollstreckungshilfe** kann die Stadt aus technischen Gründen nicht mehr ermitteln. Die **Gesamtzahl der neuen Forderungen im Jahr 2020 ist daher unvollständig und bei der Bewertung nur eingeschränkt belastbar**.

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 2020 bis 2024



Die Tabelle 4 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

Für das Jahr 2020 kann die Stadt Werdohl die Kennzahl aus technischen Gründen nicht ermitteln.

Die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle weist im Zeitverlauf deutliche Schwankungen auf. Während im Jahr 2021 ein überdurchschnittlicher Wert erreicht wird, bewegt sich die Kennzahl in den Folgejahren im Bereich beziehungsweise unterhalb des interkommunalen Vergleichsniveaus.

Wie in Kapitel 2.5.1 dargestellt, steht der deutliche Rückgang der Kennzahl im Jahr 2024 insbesondere im Zusammenhang mit erheblichen personellen Ausfällen im Vollstreckungsaußendienst sowie den Folgen des Cyberangriffs im Jahr 2023. Die eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Vollstreckung reduziert die Bearbeitungsleistung deutlich.

Wie in Kapitel 2.5.1 ausgeführt, ist der Rückgang der abgewickelten Vollstreckungsforderungen im Jahr 2024 überwiegend auf erhebliche personelle Ausfälle im Vollstreckungsaußendienst sowie auf die Folgen des Cyberangriffs im Jahr 2023 zurückzuführen. Die eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Vollstreckung reduziert die Bearbeitungsleistung deutlich.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

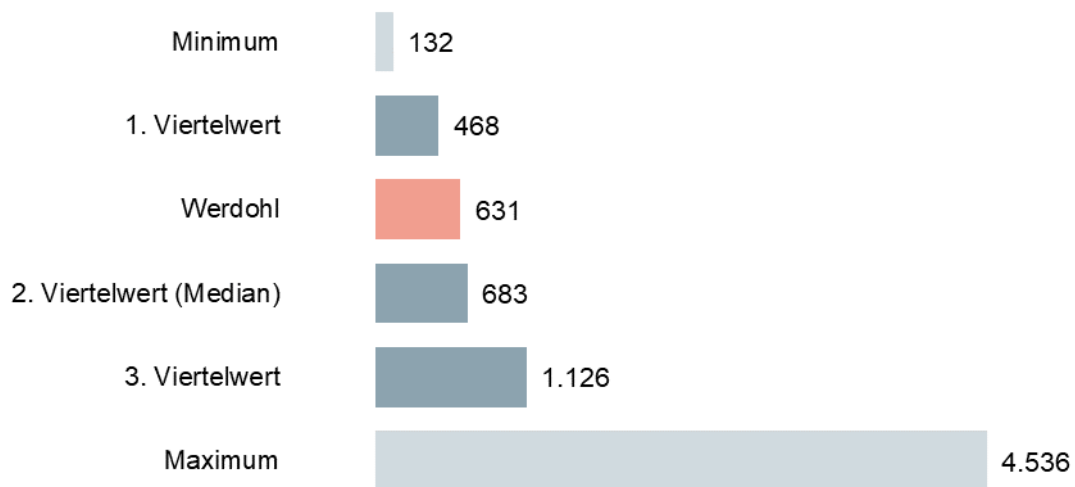
Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	71,68	16,50	50,08	59,63	71,48	91,55	50
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	3,02	0,00	0,93	2,81	5,86	27,35	52
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	8,03	1,44	15,76	23,08	30,86	50,35	53
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,66	51

Die verbleibende Differenz von 17,27 Prozent ist auf sonstige Vorgänge wie Erlasse, Ausbuchungen, Rückgaben oder Rücknahmen von Forderungen zurückzuführen.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich liegt der Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Stadt Werdohl im Jahr 2024 unter dem Median.

Die Zahl der offenen Vollstreckungsforderungen zum Stichtag 01. Januar hat sich im Betrachtungszeitraum deutlich verändert. Den Bestand für das Jahr 2020 kann die Stadt aus technischen Gründen nicht mehr ermitteln. Nach 5.294 Forderungen im Jahr 2021 sank der Bestand in den Jahren 2022 und 2023 auf jeweils etwas über 3.000 und erreichte im Jahr 2024 einen Stand von 1.778 Vollstreckungsforderungen.

Nach Angaben der Stadt lag der Bestand in der Vergangenheit zeitweise bei über 7.000 Forderungen. Wie in Kapitel 2.5.1 beschrieben stellte die gpaNRW seinerzeit einen personellen Engpass fest. Die Stadt reagierte darauf mit einer organisatorischen Neuaufstellung der Vollstreckung und schuf zusätzliche Vollzeit-Stellen. Infolge dieser Maßnahmen baute sie die Rückstände in den vergangenen Jahren kontinuierlich ab.

Der deutliche Rückgang von 2023 auf 2024 ist jedoch maßgeblich auf Sondereffekte zurückzuführen. Zum einen entfallen seit der gesetzlichen Änderung die Forderungen des Westdeutschen Rundfunks. Dadurch reduzierten sich insbesondere die Amts- und Vollstreckungshilfefälle von 503 im Jahr 2023 auf 132 im Jahr 2024. Zum anderen wirkte sich der Cyberangriff erheblich aus. Im Jahr 2024 übergab die Verwaltung erst ab August wieder neue Fälle an die Vollstreckung. Der zum Jahresende ausgewiesene Bestand fällt daher deutlich niedriger aus als in den Vorjahren.

Aufgrund dieses Sondereffekts infolge des Cyberangriffs ist die Kennzahl für das Jahr 2024 nur eingeschränkt aussagekräftig.

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl nimmt bislang die Möglichkeit nicht wahr, Vermögensauskünfte abzunehmen. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.

Im Rahmen der Vermögensauskunft muss die schuldende Person Angaben zu Einkommen, Vermögenswerten und Ähnlichem machen. Damit gewinnt zunächst die Vollstreckungsstelle weitere Informationen, die bei der Vollstreckung oder Feststellung der Unpfändbarkeit hilfreich sein können. Darüber hinaus sollte anschließend eine Eintragung in das Schuldnerverzeichnis erfolgen, da mit dieser Maßnahme Zahlungsdruck auf säumige Zahlungspflichtige ausgeübt werden kann. Zudem dienen die Eintragungen auch anderen Vollstreckungsbehörden als wertvolle Informationsquelle.

Die Stadt Werdohl nimmt derzeit keine Vermögensauskünfte ab und trägt Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein. Dadurch fehlen der Vollstreckungsstelle wichtige Informationen über die wirtschaftliche Lage der Schuldner. Außerdem wird auf ein wirksames Mittel verzichtet, um Zahlungsdruck aufzubauen und anderen Behörden Hinweise auf bestehende Schulden zu geben.

Bis einschließlich 2024 übertrugen die Vollstreckungsbehörden die Abnahme der Vermögensauskunft in der Regel an den zuständigen Gerichtsvollzieher. Die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nahmen sie hingegen selbst vor. Diese Aufgabenverteilung ergab sich aus der damaligen Rechtslage: Im öffentlich-rechtlichen Vollstreckungsverfahren durfte der Gerichtsvollzieher mit der Abnahme der Vermögensauskunft beauftragt werden; die anschließende Eintragung in das Schuldnerverzeichnis musste jedoch durch die Vollstreckungsbehörde selbst erfolgen (§ 5a VwVG NRW i. V. m. § 882c ZPO).

Mit der Rechtsänderung zum 01. März 2025 wurde diese Zuständigkeitsverteilung neu geregelt: Nun ist es rechtlich möglich, dass bei vollständiger Verfahrensübertragung an den Gerichtsvollzieher, einschließlich der Abnahme der Vermögensauskunft, auch die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis durch diesen erfolgt. Die Kommune kann somit das gesamte Verfahren vollständig und rechtssicher an den Gerichtsvollzieher delegieren. Dies eröffnet neue Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Vollstreckungsorganisation.

Bei vollständiger Übergabe des Verfahrens an den Gerichtsvollzieher entfällt nicht nur der operative Aufwand für die Vermögensauskunft, sondern auch erstmals der interne Bearbeitungsschritt zur Eintragung in das Schuldnerverzeichnis. Die Kommune profitiert von einer durchgehenden externen Fallbearbeitung und rechtssicheren Abwicklung. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die anfallenden Gerichtsvollziehergebühren durch die Kommune zunächst zu verauslagen sind. Zudem verbleibt ein interner Nachbearbeitungsaufwand, insbesondere für die Auswertung übermittelter Unterlagen (z.B. Vermögensverzeichnisse) und die Fortschreibung im Fachverfahren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die Aufgaben „Abnahme der Vermögensauskunft“ und „Eintragung in das Schuldnerverzeichnis“ künftig aktiv wahrnehmen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Gemessen an der Anzahl der Einzahlungen sind die Personal- und Sachaufwendungen in der Stadt Werdohl überdurchschnittlich hoch. Das fehlende vollautomatisierte Einlesen von Einzahlungen führt zu vermeidbarer Mehrarbeit.	64	E1	Die Stadt Werdohl sollte prüfen, ob die manuellen Buchungsvorgänge durch eine höhere Automatisierung reduziert werden können.	68
Einzahlungen					
F2	Die Stadt Werdohl weist im interkommunalen Vergleich einen unterdurchschnittlichen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.	69	E2	Die Stadt Werdohl sollte eine gezielte Strategie entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften zu erhöhen. Zentrale Elemente sind eine aktive und bürgernahe Bewerbung des Verfahrens sowie die Vereinfachung der Mandatserteilung.	70
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Werdohl stößt sowohl den Mahnlauf als auch den Vollstreckungs- lauf manuell an. Zudem ist das Mahnaufkommen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch.	72	E3	Die Stadt Werdohl sollte automatisierte Mahnintervalle einrichten und den Übergang in die Vollstreckung möglichst automatisiert gestalten. Zudem sollte sie untersuchen, aus welchen Fachbereichen die überwiegende Zahl der Mahnungen stammt. Auf dieser Grundlage kann sie mögliche strukturelle Ursachen identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Reduzierung des Mahnaufkommens entwickeln.	74
F4	Die Stadt Werdohl nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payment. Einheitliche Regelungen zum E-Payment hat sie noch nicht getroffen.	74	E4	Vor dem Hintergrund einer serviceorientierten und digitalen Verwaltung empfehlen wir, das bestehende E-Payment-Angebot nach Möglichkeit auszubauen und verbindlich in einer Dienstanweisung zu regeln.	75

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Vollstreckung					
F5	Die Entwicklung der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung zeigt, dass Fallzahlen und Personaleinsatz in der Vollstreckung nicht durchgängig in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.	76	E5	Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der abgewickelten Vollstreckungsforderungen sowie den Personaleinsatz in der Vollstreckung regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie prüfen, ob die vorhandenen Stellenanteile dem tatsächlichen Arbeitsanfall entsprechen.	78
Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung					
F6	Die Stadt Werdohl nimmt bislang die Möglichkeit nicht wahr, Vermögensaukünfte abzunehmen. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.	84	E6	Die Stadt Werdohl sollte die Aufgaben „Abnahme der Vermögensaukunft“ und „Eintragung in das Schuldnerverzeichnis“ künftig aktiv wahrnehmen, um verlässliche Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner zu erhalten und den Zahlungsdruck zu erhöhen. Dabei sollte sie prüfen, welches Vorgehen – Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung – unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig am vorteilhaftesten ist.	85

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

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	8.500	6.049	11.292	13.735	19.091	38.771	57
2021	8.676	5.326	11.582	13.842	17.549	41.957	58
2022	11.310	6.665	11.758	14.349	17.364	41.739	58
2023	11.169	7.322	11.811	14.291	18.170	47.214	60
2024	12.198	7.287	11.927	14.483	19.314	40.412	60

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

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	k. A.	33,26	56,61	70,14	95,46	252	45

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2021	40,79	31,22	51,42	75,34	103	210	48
2022	96,14	20,95	57,62	75,14	101	205	49
2023	80,51	26,65	57,18	83,14	114	556	51
2024	169	39,11	67,39	91,66	139	307	51

Tabelle 4: Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2020 bis 2024

Jahr	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	k.A.	0	829	1.031	1.502	2.388	46
2021	2.085	421	795	1.051	1.565	2.572	48
2022	836	420	778	1.078	1.450	4.165	49
2023	1.045	142	766	1.045	1.533	3.256	51
2024	552	318	653	1.021	1.415	2.305	51

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

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

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

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

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

Gremienarbeit

Die Stadt Werdohl hat das Stadtgebiet nicht in Stadtbezirke oder Ortschaften eingeteilt. Daher ist die Einrichtung von Bezirksausschüssen und/oder Ortsvorstehern bzw. Ortsvorsteherinnen in der Stadt Werdohl bisher nicht erforderlich.

Die Stadt Werdohl hat eine vergleichsweise **hohe Anzahl an freiwilligen Ausschüssen**. Das führt u. a. zu höheren Aufwendungen für die Gremienmitglieder. Diese sind höher als in den meisten Vergleichskommunen. In der **Hauptsatzung** der Stadt Werdohl besteht in einigen Bereichen ein Anpassungsbedarf.

Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in Form einer Vollpauschale. Die Zuwendungen an die Fraktionen zahlt die Stadt Werdohl in Form eines gestaffelten Sockelbetrages und einer Kopfpauschale je Fraktionsmitglied. Entsprechend der geltenden Erlasslage sollte die Stadt Werdohl die aktuelle Regelung zu den **Fraktionszuwendungen** der Erlasslage anpassen und zwingend die im Erlass geforderte Mindestausstattung erfüllen.

Die Stadt Werdohl hat ein vorausschauendes **Sitzungsmanagement** etabliert. Ein erstellter Rückblick der Stadt Werdohl zeigt, dass trotz der vergleichsweise hohen Anzahl an freiwilligen Ausschüssen die Anzahl der Sitzungstermine in den Jahren 2020 bis 2024 niedriger ist als bei der Hälfte der Vergleichskommunen. Bei den Anträgen sowie Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen zeigt sich interkommunal ein unterdurchschnittliches Niveau.

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

3.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

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

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl leistet sich eine im interkommunalen Vergleich hohe Zahl an freiwilligen Ausschüssen. Die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse sind nicht klar geregelt.

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	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	32	32	38	41	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	6	16	86
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	20	5	47	60	80	212	85
Sachkundige EW*	0	0	0	9	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	1	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	8	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 überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen startete im Jahr der Kommunalwahl 2025. Daher ist es möglich, dass sich die Gremienstrukturen im Vergleich zum Jahr 2024 verändert haben. Die nachfolgende vergleichende Darstellung der Gremienstruktur vor und nach der Kommunalwahl ermöglicht eine transparente Übersicht über strukturelle Veränderungen sowie organisatorische Weiterentwicklungen.

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

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	32	32	0	0
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0
Einzelratsmitglieder	1	0	1	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	20	29	0	9
Sachkundige EW*	0	0	0	0

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Fraktionen	4	3	1	0
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	1	1	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	8	6	2	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0
Bezirksausschüsse	0	0	0	0

Die **Stadt Werdohl** hat den Finanzausschuss wie die meisten der Vergleichskommunen mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Die Kommune konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Hauptausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Ausschüsse in Werdohl. Die Stadt Werdohl hat darüber hinaus einen Ausschuss spezialgesetzlicher Grundlage. Hierbei handelt es sich um den Jugendhilfeausschuss. Der Jugendhilfeausschuss ist einzurichten, da die Stadt Werdohl Trägerin eines eigenen Jugendamtes ist.

Darüber hinaus hat die Stadt Werdohl acht freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Schulausschuss,
- Sportausschuss,
- Kulturausschuss,
- Sozialausschuss,
- Ausschuss für Umwelt und Stadtentwicklung,
- Vergabeausschuss,
- Ausschuss für Feuerwehrangelegenheiten und öffentliche Sicherheit und Ordnung,
- Bau- und Liegenschaftsausschuss.

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

Im interkommunalen Vergleich hat der Rat der Stadt Werdohl mehr freiwillige Ausschüsse gebildet als die meisten der Vergleichskommunen. Die Stadt Werdohl hat in ihrer Hauptsatzung das Stadtgebiet nicht in Stadtbezirke bzw. Ortschaften eingeteilt. Die in § 39 Abs. 2 GO NRW beschriebene Verpflichtung zur Einrichtung von Bezirksausschüssen oder Ortsvorstehenden für Kommunen mit Stadtbezirken bzw. Ortschaften gilt somit nicht für die Stadt Werdohl.

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

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Werdohl	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	52 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	54 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Nein	77 von 85

Der Rat und die Verwaltung der Stadt Werdohl haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 nicht angepasst. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind weder in der Hauptsatzung noch in einer Zuständigkeitsordnung geregelt.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte versuchen, die Gremienstruktur weiter zu verschlanken und eine klare Zuständigkeitsregelung zu schaffen.

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

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

Kennzahl	Werdohl	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 im Jahr 1998 durch eine Satzung von 38 Mitglieder auf 34 Mitglieder reduziert. Vor der Kommunalwahl im Jahr 2008 wurde der Stadtrat um weitere zwei Mitglieder auf 32 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Werdohl macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum (zwölf) der Verkleinerung auszuschöpfen.

3.5 Sitzungsmanagement

→ Feststellung

Die Hauptsatzung der Stadt Werdohl entspricht bei der formalen Regelung zu den Eingaben von Beschwerden nicht der aktuellen rechtlichen Vorgabe.

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

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

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

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

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

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

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

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

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	76	33	121	189	297	915	80
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	22	0	13	20	39	135	80
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	71
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	71
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	71
Anregungen und Beschwerden	2	0	8	18	42	269	80

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die Hauptsatzung der **Stadt Werdohl** gesichtet. Diese beschreibt in § 6 Anregungen und Beschwerden: „Jeder hat das Recht, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Anregungen oder Beschwerden an den Rat zu wenden.“ Mit Änderung der GO NRW in 2023 ist das Eingaberecht als Jedermanns-Recht entfallen.

→ Empfehlung

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

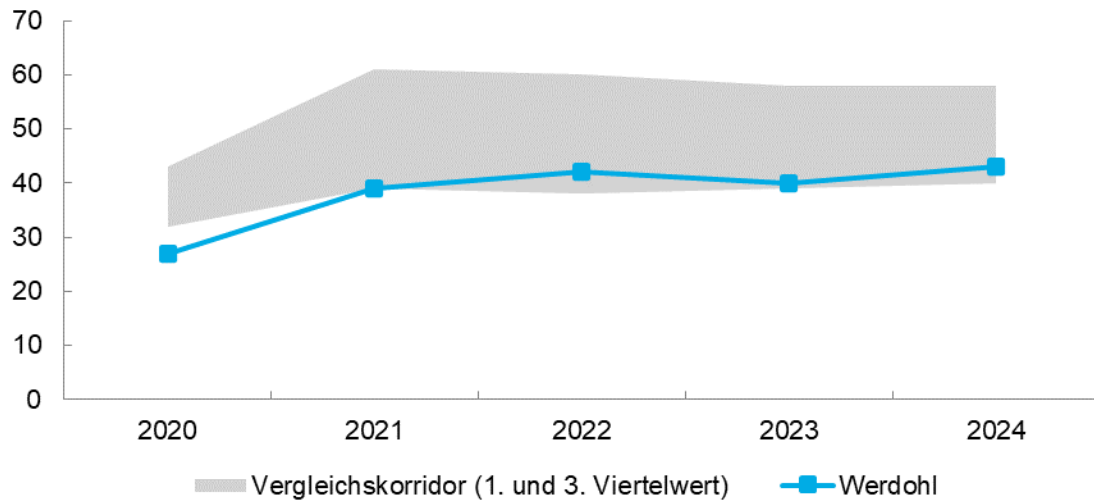
Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Werdohl bestätigt, dass sie ihre Hauptsatzung im Jahr 2026 an die rechtlichen Vorgaben anpassen wird.

Laut Aussage der Stadt Werdohl stellen die Fraktionen die Anträge ausnahmslos mindestens zehn Tage vor den Sitzungen. Im Betrachtungszeitraum ergeben sich für die Stadt Werdohl sowohl bei den Fraktionsanträgen als auch bei den Anregungen und Beschwerden niedrigere Fallzahlen als bei 75 Prozent der anderen Kommunen dieser Größenklasse. Die Zahl der Anregungen und Beschwerden sowie der Anträge lässt sich in dem eingesetzten Ratsinformationssystem der Stadt Werdohl filtern. Diese Vorgehensweise ermöglicht zudem ein Controlling, z. B. hinsichtlich des Bearbeitungsstandes. In der Stadt Werdohl hat der Rat in der Hauptsatzung den Hauptausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt.

Die Zahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen liegt im Betrachtungszeitraum in der Stadt Werdohl mit 22 im Bereich des Medians der Vergleichskommunen. Nach Aussage der Stadt Werdohl waren zum weitaus größten Teil die Einschränkungen der Corona-Pandemie der Grund für Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen.

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

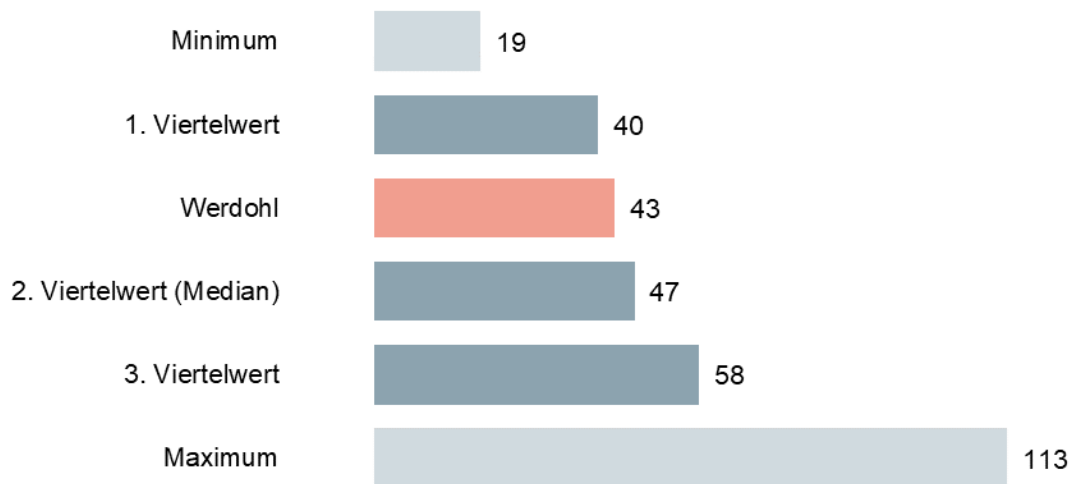
Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



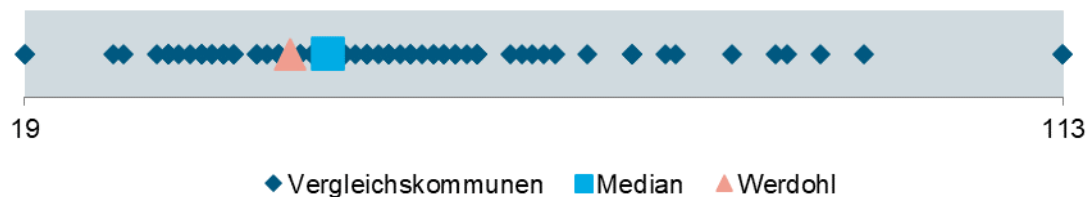
Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die Gremien der Stadt Werdohl haben im Zeitraum 2020 bis 2024 in einer Häufigkeit getagt, die sich bis auf das Jahr 2020 im Vergleichskorridor bewegt.

Sitzungstermine 2024



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



Neben der vergleichsweise hohen Anzahl an freiwilligen Ausschüssen haben auch Zuschlagsentscheidungen in Vergabefahren Auswirkungen auf die Anzahl der Sitzungen. Die Stadt Werdohl hat einen eigenen Vergabeausschuss eingerichtet, der über Auftragsvergaben von Bau- und sonstigen Lieferungsauträgen ab einer Wertgrenze von 10.000 Euro bis 50.000 Euro entscheidet. Darüber hinaus ist der Rat der Stadt Werdohl zuständig.

Grundsätzlich sind Kommunen frei darin, ihre Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten zu organisieren. Bei Vorlage des Vorgangs zur Auftragsvergabe an das politische Gremium hat das Verfahren die entscheidungsrelevanten Arbeitsschritte allerdings bereits durchlaufen. Folglich kann ein Gremienbeschluss in der Regel lediglich eine Prüfung der korrekten Durchführung der Verfahrensschritte und eine Bestätigung der Zuschlagserteilung sein.

Sinnvoller ist es daher, die politischen Gremien im Vorfeld einzubinden. In diesem Zusammenhang sind diese gefordert, vor Durchführung des Vergabeverfahrens ihren Einfluss geltend zu machen. Dabei können zum Beispiel Kriterien für den Zuschlag festgelegt werden. Der Rat ist zudem bereits im Zuge der Haushalts- und Investitionsplanung eingebunden und kann dabei sein Budgetrecht ausüben. Die Politik kann damit einen Rahmen setzen, in dem sich die Verwaltung bei der Durchführung des Vergabeverfahrens bewegen muss.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte am Ende eines Vergabeverfahrens die Entscheidung über den Zuschlag nicht von einem Beschluss des Rates oder eines Ausschusses abhängig machen. Das politische Gremium hat nur sehr begrenzte Möglichkeiten, von der durch die Vergabevorschriften gelenkten Vergabeentscheidung abzuweichen.

Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Werdohl mitgeteilt, dass sie mit Beginn der neuen Wahlperiode ab dem 01. November 2025 keinen Vergabeausschuss mehr eingerichtet hat.

Beginn Ratssitzungen 2024

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

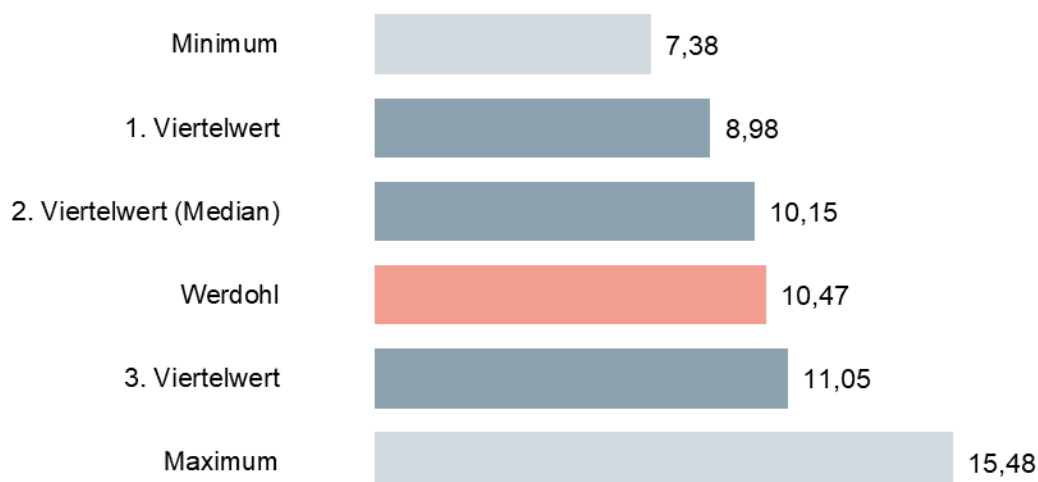
Uhrzeit	Werdohl	Anzahl der Städte
18:30		3 von 87
19:00		3 von 87

3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

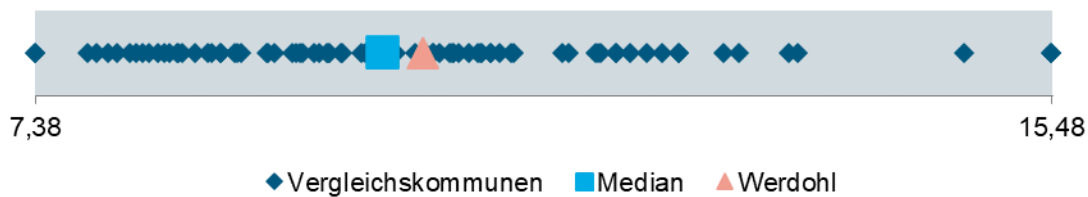
Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder 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 Werdohl sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Werdohl lebten zum Stichtag 31. Dezember 2023 laut den Daten von IT.NRW 17.801 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Werdohl hat im Jahr 2024 insgesamt 186.362 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro



In den interkommunalen Vergleich sind 83 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Mehr als die Hälfte der Vergleichskommunen haben niedrigere Aufwendungen für die Gremienarbeit als die Stadt Werdohl. Der Rat der Stadt Werdohl hat in der Hauptsatzung beschlossen, die Zahlung einer zusätzlichen Aufwandsentschädigung an die Vorsitzenden der Ausschüsse in Form eines Sitzungsgeldes zu zahlen. Für den Vergabeausschuss gilt diese Regelung nicht. Der Vorsitzende des Vergabeausschusses erhält eine zusätzliche Aufwandsentschädigung in Form eines einmalig jährlich gezahlten Sitzungsgeldes.

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:

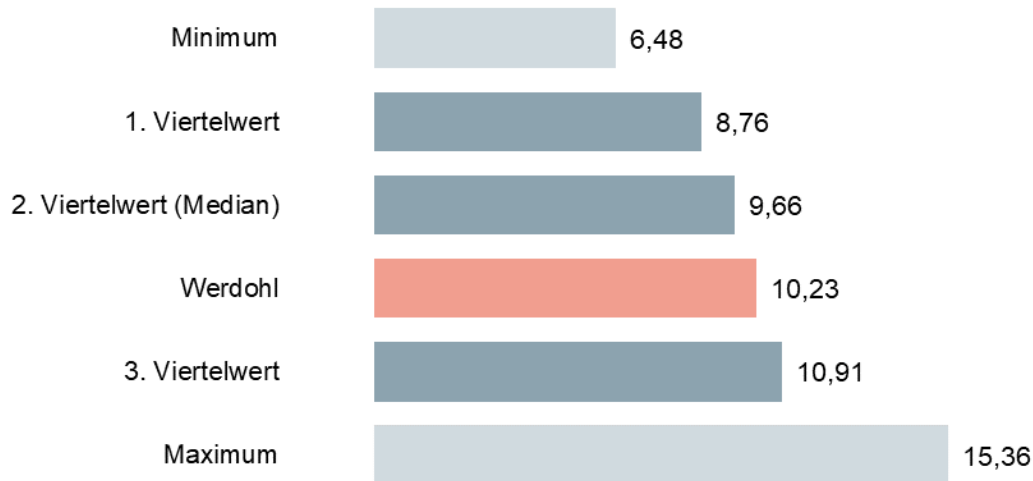
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
 - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
 - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
 - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- Die Höhe der gezahlten Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder in der Stadt Werdohl richtet sich nach den rechtlichen Vorgaben.
- **Feststellung**
Die Stadt Werdohl hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/ Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.

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

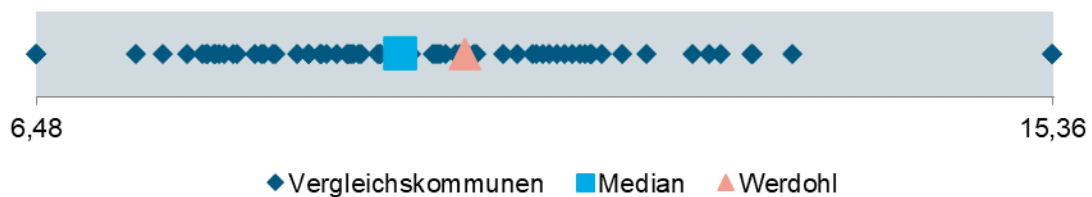
- die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie
- eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.

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

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW 2024 in Euro



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	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	9,64	4,92	8,02	8,90	9,70	13,94	83
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,59	0,00	0,34	0,64	0,92	2,19	77
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	75

Kennzahl	Werdohl	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	0,38	1,96	77

Die Stadt Werdohl setzt keine Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher ein. Insofern entstehen ihr auch keine Kosten für entsprechende Aufwandsentschädigungen. Die Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner in Euro liegen höher als bei der Hälfte der Vergleichskommunen. Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

Formale Anforderungen der Aufwandsentschädigungen 2024

Anforderungen	Werdohl	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	52 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	33 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	85 von 85

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale (Vollpauschale) oder einer Teilpauschale (Teilpauschale) zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Werdohl hat sich für die Vollpauschale entschieden und eine entsprechende Regelung in § 12 Abs. 1 der Hauptsatzung getroffen.

Eine Umstellung auf die Zahlung einer Teilpauschale zuzüglich eines Sitzungsgeldes bietet ein mögliches Potenzial für Einsparungen, wenn wenige Sitzungen durchgeführt werden. Die gpaNRW stellt im Rahmen der Prüfung jedoch keine Potenzialberechnungen an, da solche Berechnungen nicht zum vorgesehenen Prüfungsumfang gehören.

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

→ **Empfehlung**

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

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

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die Zahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen.

Fraktionssitzungen 2024

Grundzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Abrechnungsfähige Fraktionssitzungen	10	6	12	24	35	80	82

Die Stadt Werdohl hat in ihrer Hauptsatzung eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Diese liegt bei zehn abrechnungsfähigen Sitzungen je Fraktion und Jahr. Insgesamt liegt die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen deutlich unter der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen. Die Stadt Werdohl positioniert sich mit zehn abzurechnenden Fraktionssitzungen deutlich unter dem ersten Viertelwert von zwölf Fraktionssitzungen. Insgesamt rechnen die Fraktionen weniger Sitzungen ab als sie abrechnen könnten. Dies bestätigt, dass die Stadt Werdohl eine gut kalkulierte Zahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen in ihrer Hauptsatzung festgelegt hat.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

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

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

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

→ Feststellung

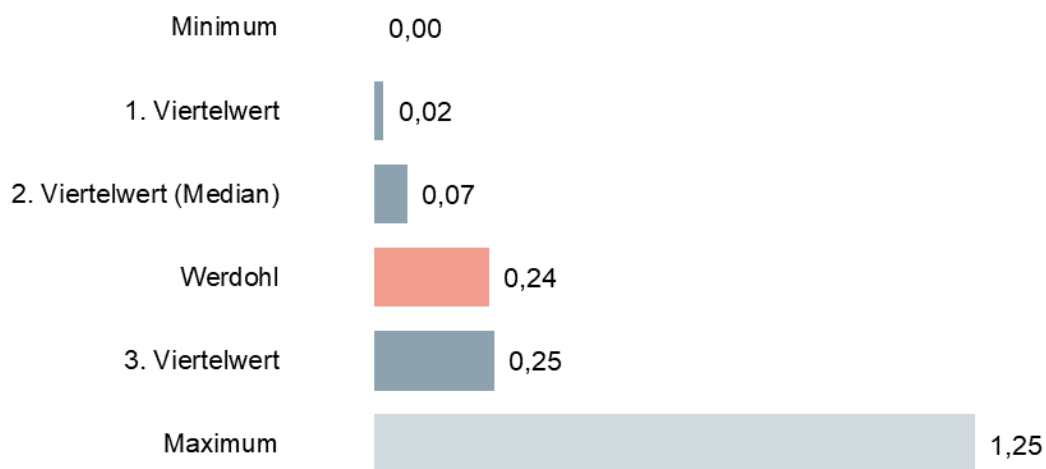
Die Stadt Werdohl erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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

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

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

Entschädigungen je EW in Euro 2024



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



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

Entschädigungen in der Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,24	0,00	0,01	0,06	0,24	1,54	79
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	78
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	Werdohl	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstausschlags und die Entschädigung in Form eines Stundenpauschalsatzes. Dieser Regelstundensatz entspricht der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz vom 11. August 2014. Die Stadt Werdohl hat eine Regelung zum Verdienstausschlag getroffen. Gemäß § 12 Abs. 8 der Hauptsatzung vom 21. September 2023 beträgt der Regelstundensatz 10,00 Euro. Seit dem 01. Januar 2025 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,82 Euro brutto pro Stunde. Die Stadt Werdohl zahlt einen Regelstundensatz, der aktuell unter dem gesetzlichen Mindestlohn und damit unter den Vorgaben der EntschVO liegt. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausschlags durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung. Die Hauptsatzung der Stadt Werdohl beschränkt diese im Einzelfall mögliche Dienstausschlagzahlung auf maximal acht Stunden pro Tag.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl muss die Zahlung des Verdienstausschlags an die Vorgaben der EntschVO anpassen.

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

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

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

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

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

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

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

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

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

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

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 Werdohl erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“. Sie zahlt die Zuwendungen an Fraktionen nicht entsprechend der gültigen Rechtslage. Diese sieht z.B. einen einheitlichen Sockelbetrag je Fraktion und eine Kopfpauschale je Ratsmitglied vor.

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

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln an Fraktionen und verweist auf den Grundsatz der

Chancengleichheit (Art. 3 Abs. 1 GG). Die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts²⁶ hat bestätigt, dass eine rein proportionale Verteilung nach Köpfen ebenso unzulässig ist wie die Zahlung gestaffelter Sockelbeträge an die Fraktionen je nach Fraktionsstärke.

In der Stadt Werdohl erhalten die Fraktionen einen größenabhängigen Sockelbetrag. Fraktionen in einer Stärke von bis zu neun Mitgliedern erhalten einen Sockelbetrag in Höhe von 173,00 Euro jährlich, Fraktionen ab zehn Fraktionsmitgliedern erhalten 259,00 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen einen Pro-Kopf-Betrag von 104,10 Euro jährlich. In der Stadt Werdohl entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen nicht der oben beschriebenen Erlasslage.

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

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	gestaffelt	0,00	420	1.000	1.943	7.564	81
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	104	0,00	153	250	480	1.800	85

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl muss entsprechend der rechtlichen Vorgaben eine Verteilung von Haushaltsmitteln entsprechend des Erlasses vornehmen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen einheitlichen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.

Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Werdohl die Berechnungsgrundlage zur Zahlung der Fraktionszuwendungen an die gesetzlichen Vorgaben angepasst. Sie zahlt mit Beginn der neuen Wahlperiode den Fraktionen einen größenunabhängigen, einheitlichen Sockelbetrag.

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

²⁶ BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Werdohl	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	36 von 84
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	82 von 84
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	79 von 84
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	73 von 84
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	79 von 84

Die Fraktionsvorsitzenden sind verpflichtet, die ordnungsgemäße Verwendung der Haushaltsmittel zu versichern. Entsprechend des Erlasses sollte der Hauptverwaltungsbeamte die Prüfung der ordnungsgemäßen Verwendung der Haushaltsmittel vornehmen. Die Stadt Werdohl führt keine regelmäßige Bedarfsermittlung bei den Fraktionen durch. Eine Überprüfung der Bedarfe der Fraktionen sollte mindestens einmal in der Wahlperiode erfolgen. Das hat den Hintergrund, dass Preissteigerungen etc. starken Einfluss auf die Auskömmlichkeit der Zuwendungen haben können. Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden durch die Vorsitzenden abgegeben. Hierbei erfolgt eine Erklärung des Fraktionsvorsitzes zur bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis der Fraktionszuwendungen wird durch den Hauptverwaltungsbeamten geprüft. Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigelegt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen.

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

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

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

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

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf

ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen 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 Werdohl arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.

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

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

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

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

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Werdohl	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Ja	57 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	53 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Ja	28 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 85
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 70
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	9 von 70

Die **Stadt Werdohl** hat ein Ratsinformationssystem auf der Homepage der Stadt integriert. Dies können die Gremienmitglieder ebenfalls über ihre Endgeräte abrufen. Die Stadt Werdohl stellt den Ratsmitgliedern Endgeräte zur Verfügung. Alternativ zahlt die Stadt einmalig einen entsprechenden Betrag, wenn die Ratsmitglieder ihr eigenes Endgerät nutzen. Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger erhalten in der Stadt Werdohl keinen Zuschuss für die Nutzung ihrer eigenen Endgeräte. Sie erhalten zum größten Teil die Unterlagen in Papierform. Nur wenige sachkundige Bürgerinnen und Bürger verzichten auf die Übersendung in Papierform und nutzen ihre eigenen Endgeräte. Andere Vergleichskommunen zahlen den sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern eine zusätzliche Entschädigung in Form eines zusätzlichen Sitzungsgeldes. Voraussetzung dafür ist, dass diese auf die Übersendung der Unterlagen in Papierform verzichten und die digitale Ratsarbeit mit ihren eigenen Endgeräten nutzen.

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

→ Empfehlung

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

→ Empfehlung

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

3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

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

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
 - die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
 - die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
 - die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
 - die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.
- Die Stadt Werdohl beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz.

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

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

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

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Werdohl	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	82 von 84

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

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Die Stadt Werdohl leistet sich eine im interkommunalen Vergleich hohe Zahl an freiwilligen Ausschüssen. Die Zuständigkeiten der einzelnen Ausschüsse sind nicht klar geregelt.	91	E1	Die Stadt Werdohl sollte versuchen, die Gremienstruktur weiter zu verschlanken und eine klare Zuständigkeitsregelung zu schaffen.	94
Sitzungsmanagement					
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Werdohl entspricht bei der formalen Regelung zu den Eingaben von Beschwerden nicht der aktuellen rechtlichen Vorgabe.	95	E2.1	Die Stadt Werdohl muss ihre Hauptsatzung bzgl. der Eingabe von Anregungen und Beschwerden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben anpassen.	96
			E2.2	Die Stadt Werdohl sollte am Ende eines Vergabeverfahrens die Entscheidung über den Zuschlag nicht von einem Beschluss des Rates oder eines Ausschusses abhängig machen. Das politische Gremium hat nur sehr begrenzte Möglichkeiten, von der durch die Vergabevorschriften gelenkten Vergabeentscheidung abzuweichen.	98
Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder					
F3	Die Stadt Werdohl hat die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung für sachkundige Bürger/ Bürgerinnen und sachkundige Einwohner/ Einwohnerinnen beschränkt, jedoch nicht für Ratsmitglieder.	100	E3	Die Stadt Werdohl muss die pflichtige Regelung aus § 45 Abs. 3 S. 3 Gemeindeordnung NRW umsetzen und die Zahl der ersatzpflichtigen Fraktionssitzungen pro Jahr in der Hauptsatzung auch für Ratsmitglieder beschränken.	103
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F4	Die Stadt Werdohl erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	104	E4	Die Stadt Werdohl muss die Zahlung des Verdienstaufalls an die Vorgaben der EntschVO anpassen.	105

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder					
F5	Die Stadt Werdohl erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“. Sie zahlt die Zuwendungen an Fraktionen nicht entsprechend der gültigen Rechtslage. Diese sieht z.B. einen einheitlichen Sockelbetrag je Fraktion und eine Kopfpauschale je Ratsmitglied vor.	107	E5	Die Stadt Werdohl muss entsprechend der rechtlichen Vorgaben eine Verteilung von Haushaltsmitteln entsprechend des Erlasses vornehmen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen einheitlichen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.	108
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F6	Die Stadt Werdohl arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen Voraussetzungen für digitale oder hybride Gremienarbeit geschaffen.	110	E6.1	Die Stadt Werdohl sollte versuchen, komplett auf die papierlose Gremienarbeit umzustellen.	111
			E6.2	Die Stadt Werdohl sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.	111

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Werdohl im Prüfgebiet Personal, Organisation und Informationstechnik stellt die garnachfolgend zusammenfassend dar.

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Werdohl stellt sich aktiv den Herausforderungen in den Prüfbereichen Personal, Organisation, Informationstechnik. Die Prüfung der Bereiche Personal, Organisation und Informationstechnik zeigt, dass die Stadt Werdohl insgesamt über tragfähige Verwaltungsstrukturen verfügt. Die Verwaltung hat bereits verschiedene Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihrer Organisation eingeleitet, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung sowie bei einzelnen Digitalisierungsvorhaben.

Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen kommunaler Verwaltung spürbar. Der demografische Wandel, ein zunehmend angespannter Fachkräftemarkt sowie steigende Anforderungen an digitale Verwaltungsleistungen stellen die Stadt Werdohl vor zusätzliche Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine strategische Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation weiter an Bedeutung. Die vorhandenen Ansätze bieten eine gute Grundlage, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung mittelfristig zu sichern und gezielt weiter auszubauen.

Die Stadt Werdohl hat ihre Aktivitäten zur **Personalentwicklung** in den vergangenen Jahren sichtbar verstärkt. Flexible Ausbildungswege, deutlich ausgeweitete Fortbildungsangebote sowie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung tragen dazu bei, Beschäftigte zu qualifizieren und Entwicklungsperspektiven innerhalb der Verwaltung zu eröffnen. Das erhöhte Fortbildungsbudget unterstreicht die Bedeutung der Personalentwicklung für die Verwaltung.

Gleichzeitig gestaltet sich die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte zunehmend schwieriger. Eine vorausschauende Personalarbeit gewinnt daher weiter an Bedeutung. Dazu gehören insbesondere transparente Entwicklungsperspektiven, gezielte Qualifizierungsangebote sowie eine frühzeitige Nachwuchs- und Nachfolgeplanung.

Die Stadt Werdohl setzt ihre **Personalressourcen** grundsätzlich zielgerichtet zur Aufgabenerfüllung ein. Der Stellenplan zeigt eine kontinuierliche Anpassung der Personalausstattung an organisatorische Entwicklungen und neue fachliche Anforderungen. Die Altersstruktur der Beschäftigten wird die zukünftige Personalentwicklung jedoch zunehmend prägen. In den kommenden Jahren wird ein größerer Anteil erfahrener Mitarbeitender altersbedingt aus dem

aktiven Dienst ausscheiden. Eine frühzeitige Nachfolgeplanung sowie Maßnahmen zur Wissenssicherung sind daher wichtige Voraussetzungen für eine stabile Personalentwicklung.

Die Stadt Werdohl hat strukturierte Verwaltungsabläufe definiert und verfügt über etablierte Verfahren für zentrale Aufgaben. Gleichzeitig bestehen Potenziale, **Prozesse** verwaltungsweit stärker zu strukturieren und transparent zu dokumentieren. Ein stärker ausgeprägtes Prozessmanagement würde dazu beitragen, Abläufe zu vereinfachen, Schnittstellen klarer zu gestalten und Effizienzpotenziale systematisch zu erschließen. Gleichzeitig bildet eine klare Prozessstruktur eine wichtige Grundlage für die Digitalisierung der Verwaltung.

Die **Informationstechnik** stellt eine stabile technische und operative Basis für die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung und der IT-Sicherheit dar. In den Bereichen IT-Betrieb, Infrastruktur, Notfallvorsorge und Datensicherung sind wesentliche Anforderungen erfüllt. Mit der zunehmenden Digitalisierung steigen jedoch auch die Anforderungen an IT-Organisation, IT-Sicherheit und Systemintegration. Eine stärker strategisch ausgerichtete Steuerung der IT-Entwicklung kann in Werdohl dazu beitragen, Projekte zu priorisieren, Ressourcen zielgerichteter einzusetzen und die Verwaltung bei ihrer digitalen Weiterentwicklung nachhaltig zu unterstützen. Die Folgen des Cyberangriffs auf das regionale Rechenzentrum im Jahr 2023 haben die Verwaltung jedoch über einen längeren Zeitraum erheblich gebunden. Dadurch wurden auch Projekte zur Digitalisierung und organisatorische Weiterentwicklungen zeitlich verzögert.

Die Stadt Werdohl nutzt verschiedene digitale Anwendungen und Fachverfahren zur Unterstützung ihrer Verwaltungsarbeit. In einzelnen Aufgabenbereichen bestehen digitale Lösungen für Verwaltungsleistungen sowie elektronische Komponenten in internen Arbeitsprozessen. Die **Digitalisierung** entwickelt sich jedoch zunehmend zu einer strategischen Querschnittsaufgabe. Eine klare strategische Ausrichtung kann in Werdohl dazu beitragen, bestehende Initiativen zu bündeln, Prioritäten festzulegen und Verwaltungsprozesse schrittweise stärker zu digitalisieren. Dadurch lassen sich sowohl die Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger verbessern als auch interne Arbeitsabläufe effizienter gestalten.

Die Stadt Werdohl verfügt somit über stabile Verwaltungsstrukturen und engagierte Beschäftigte. Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen kommunaler Verwaltung spürbar. Eine konsequente Weiterentwicklung der Personalarbeit, der organisatorischen Abläufe und der Digitalisierung wird daher für die zukünftige Leistungsfähigkeit der Verwaltung von zentraler Bedeutung sein. Wenn es der Stadt gelingt, diese Themenfelder strategisch weiterzuentwickeln und miteinander zu verzahnen, kann sie ihre Verwaltung nachhaltig stärken und zukunftsorientiert ausrichten.

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

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

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

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

4.4 Orientierungsrahmen

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

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

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

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

4.4.1 Personal

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

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

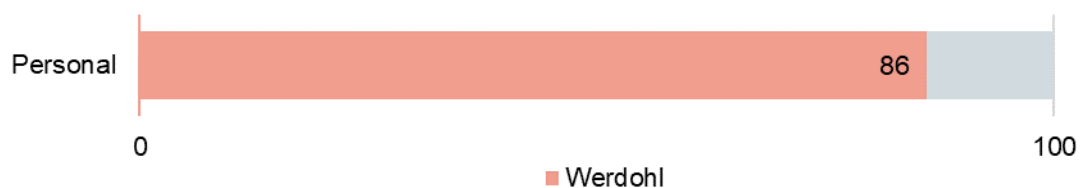
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen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

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

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

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

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

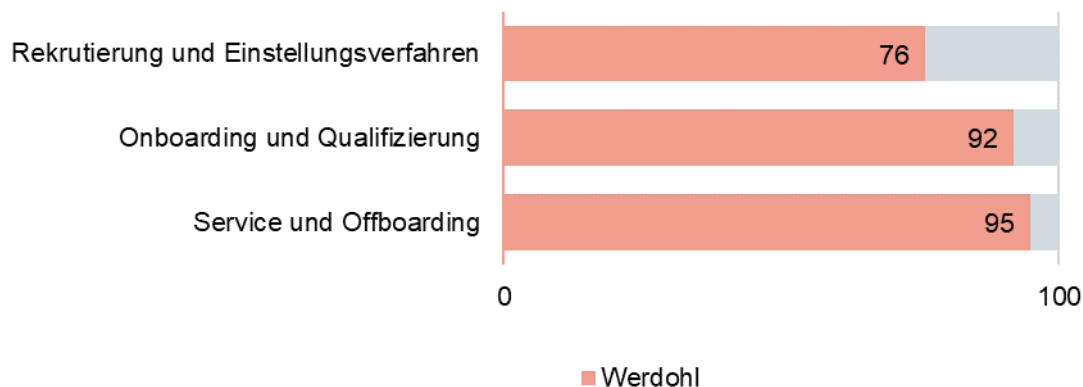


In den interkommunalen Vergleich sind 68 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



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

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hat verschiedene Maßnahmen zur Personalgewinnung etabliert. Die Besetzung von Stellen gestaltet sich jedoch zunehmend schwieriger. Rekrutierungsverfahren verlaufen teilweise mit reduzierter Bewerberzahl oder Kandidatenabsprüngen.

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 Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 76 Prozent unterhalb des 1. Viertelwertes ein. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt 90 Prozent der geprüften Kriterien.

Die Stadt Werdohl steht - wie viele Kommunen vergleichbarer Größe - vor den Auswirkungen des zunehmenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangels im öffentlichen Dienst. Gleichzeitig führt die Altersstruktur der Beschäftigten dazu, dass in den kommenden Jahren vermehrt Personalabgänge zu erwarten sind (siehe Kapitel 4.5.3 Altersstruktur).

Zur Verbesserung der Personalgewinnung nutzt die Stadt verschiedene Instrumente. Neben klassischen Stellenausschreibungen und Ausbildungsangeboten setzt sie auch auf Qualifizierungswege für Quereinsteiger sowie auf ein internes Empfehlungsprogramm („Mitarbeiter werben Mitarbeiter“). Über dieses Instrument konnten bereits mehrere Einstellungen realisiert werden. Zudem wurde eine Teilzeitausbildung für Erzieher/-innen eingeführt, die sich nach Angaben der Verwaltung als attraktiv für Bewerberinnen und Bewerber erweist und eine höhere

Nachfrage erzielt. Für die Verwaltungsberufe in der Kernverwaltung prüft die Stadt ein vergleichbares System.

Gleichzeitig zeigen sich strukturelle Herausforderungen im Bewerbungsprozess. Die Zahl geeigneter Bewerbungen ist teilweise stark begrenzt. Die Verwaltung berichtet von schwierigen Besetzungsverfahren sowie von Absagen einzelner Bewerbender während laufender Auswahlprozesse. Trotz intensiver Bemühungen im Recruiting bleiben Stellen zeitweise unbesetzt oder müssen mehrfach ausgeschrieben werden, wodurch Stellenbesetzungen verzögert werden können. Die Stadt investiert zugleich verstärkt in Personalentwicklung und Qualifizierung. Das Fortbildungsbudget hat die Stadt in den vergangenen Jahren deutlich erhöht, um die Qualifizierung der Beschäftigten zu stärken und interne Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen.

Insgesamt verfügt Werdohl damit über Grundsteine einer aktiven Personalgewinnung. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte gewinnt jedoch eine strategisch ausgerichtete und dauerhaft strukturierte Personalrekrutierung weiter an Bedeutung. Ziel sollte es für die Stadt sein, frühzeitig geeignete Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und die Besetzung kritischer Funktionen langfristig abzusichern. Gerade für mittlere kreisangehörige Städte kann eine Kombination aus Ausbildung, interner Qualifizierung und flexiblen Einstiegsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Personalbedarfs leisten. Hierzu bieten sich insbesondere folgende Schritte an:

- die Entwicklung einer verwaltungsweit abgestimmten Strategie zur Personalgewinnung,
- die weitere Stärkung der Ausbildung sowie dualer Studien- und Qualifizierungsangebote,
- der gezielte Ausbau von Angeboten für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger,
- eine kontinuierliche Analyse der Bewerberzahlen und der Dauer von Stellenbesetzungsverfahren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung weiter systematisieren und stärker strategisch steuern und ausrichten. Dazu gehört es, insbesondere Ausbildung und Nachwuchsgewinnung weiter auszubauen und alternative Einstiegswege auszubauen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl hat grundlegende Strukturen für Einstellungs- und Onboarding-Prozesse eingerichtet. Die Verfahren sind teilweise standardisiert und digital unterstützt, jedoch noch nicht vollständig verwaltungsweit verbindlich dokumentiert und gesteuert.

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

Mit einem Erfüllungsgrad von 92 Prozent belegt die **Stadt Werdohl** im interkommunalen Vergleich den 3. Viertelwert. Der Median liegt bei 85 Prozent.

Für neue Mitarbeitende bestehen in der Stadt Werdohl strukturierte Onboarding-Prozesse. Die Verwaltung nutzt hierfür Checklisten und digitale Arbeitsabläufe. Organisatorische Schritte - etwa die Einrichtung von IT-Zugängen, organisatorische Informationen für neue Mitarbeitende oder interne Abstimmungen zwischen Personalstelle, IT und Fachbereichen - werden unter anderem über SharePoint-basierte Abläufe unterstützt.

Zur Unterstützung neuer Mitarbeitender hat die Stadt darüber hinaus eine niedrigschwellige Schulungsinitiative aufgebaut. Fachbereiche stellen in kurzen internen Schulungen ihre Arbeitsabläufe, zentrale Anwendungen oder organisatorische Grundlagen vor. Dieses Format erleichtert insbesondere neuen Mitarbeitenden und Quereinsteigenden den Einstieg in die Verwaltungsabläufe.

Die vorhandenen Instrumente zeigen, dass die Stadt Werdohl dem Thema Personalgewinnung und Einarbeitung bereits Aufmerksamkeit widmet. Gleichzeitig sind einzelne Abläufe noch nicht vollständig standardisiert. Teile der Prozesse beruhen weiterhin auf informellen Abstimmungen und auf dem Erfahrungswissen einzelner Mitarbeitender. Standardisierte Abläufe erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Personalstelle, IT und Fachbereichen und tragen dazu bei, neue Mitarbeitende schneller und strukturierter in die Verwaltungsarbeit zu integrieren.

Die Verwaltung plant dazu, die bestehenden Onboarding- und Offboarding-Prozesse weiter zu konsolidieren. Insbesondere sollen Checklisten vereinheitlicht, Prozesse zentral dokumentiert und ein Leitfaden für neue Mitarbeitende fortgeschrieben werden. Die Verschriftlichung der Prozesse ist vorgesehen. Weiterhin ist nach Auskunft der Stadt der erweiterte Einsatz der Personalsoftware für das Bewerbermanagement geplant.

➔ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen Ansätze weiterentwickeln und die Einstellungs- sowie Onboarding-Prozesse verwaltungsweit verbindlich strukturieren. Hierzu empfehlen wir insbesondere, den gesamten Prozess durchgängigen zu dokumentieren, bestehende Checklisten zu vereinheitlichen und zentral bereitzustellen, die Zuständigkeiten zwischen Personalstelle, IT und Fachbereichen verbindlich festzulegen sowie den Leitfaden für neue Mitarbeitende als zentrale Informationsgrundlage weiterzuentwickeln.

4.4.1.3 Service und Offboarding

➔ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl stellt beim Ausscheiden von Beschäftigten die notwendigen organisatorischen und IT-bezogenen Schritte sicher. Ein verwaltungsweit verbindlich geregelter Offboarding-Prozess mit standardisierten Abläufen und Instrumenten ist bislang nur teilweise umgesetzt.

Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Werdohl** gehört im Vergleich mit 95 Prozent wiederholt zu dem Viertel der Städte mit dem höchsten Erfüllungsgrad.

Beim Ausscheiden von Beschäftigten führt die Stadt die wesentlichen organisatorischen Schritte grundsätzlich durch. Hierzu gehören insbesondere die Rückgabe von Arbeitsmitteln sowie die Deaktivierung von IT-Zugängen. Die entsprechenden Abstimmungen erfolgen zwischen dem Personalbereich, der IT und den jeweiligen Fachbereichen. Damit stellt die Stadt Werdohl sicher, dass sicherheitsrelevante Aspekte - insbesondere im Zusammenhang mit IT-Zugriffsrechten - berücksichtigt werden. Die Prozesse sind ebenfalls über digitale Checklisten und Workflows unterstützt.

Ein umfassend standardisierter Offboarding-Prozess ist bislang nicht vollständig etabliert. Verbindliche Regelungen zu Zuständigkeiten, Ablaufstrukturen und zu nutzenden Instrumenten liegen nur teilweise vor. Die Durchführung der einzelnen Schritte erfolgt daher in der Praxis überwiegend auf Basis individueller Abstimmungen zwischen Personalbereich, IT und Fachbereichen. Darüber hinaus bestehen einzelne Elemente eines strukturierten Umgangs mit Personalwechseln. Personalabgänge werden organisatorisch begleitet und ausscheidende Beschäftigte in angemessener Form gewürdigt.

Der Wissenstransfer bei Personalwechseln ist ebenfalls überwiegend situativ ausgeprägt. In Einzelfällen nutzt die Stadt Übergabezeiten oder beschäftigt ausscheidende Beschäftigte kurzfristig weiter, um personelle Vakanzen zu überbrücken oder Erfahrungswissen zu sichern. Diese Vorgehensweise trägt zur Stabilisierung von Arbeitsabläufen bei, ist bislang nicht systematisch in ein standardisiertes Verfahren eingebunden.

Vor dem Hintergrund der altersbedingt erwartbaren Personalabgänge (siehe 4.5.3 Altersstruktur) gewinnt ein strukturierter Umgang mit Personalwechseln zusätzlich an Bedeutung. Ein systematischer Offboarding-Prozess kann dazu beitragen, organisatorische Risiken zu reduzieren und vorhandenes Erfahrungswissen besser zu sichern. Hierfür bietet sich insbesondere an:

- Eine standardisierte Offboarding-Checkliste für Personalbereich, IT und Fachbereiche einzuführen,
- Zuständigkeiten und Abläufe für die einzelnen Schritte verbindlich zu definieren,
- Übergaben zentraler Aufgaben sowie relevanter Unterlagen strukturiert zu dokumentieren und
- Übergabe- bzw. Einarbeitungsphasen bei Personalwechseln - soweit möglich - frühzeitig zu planen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte einen verwaltungsweit einheitlichen Offboarding-Prozess festlegen und organisatorisch verankern. Bereits eine einfache, verwaltungsweit abgestimmte Prozessbeschreibung mit Checkliste trägt dazu bei, Personalwechsel einheitlicher und transparenter zu gestalten.

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

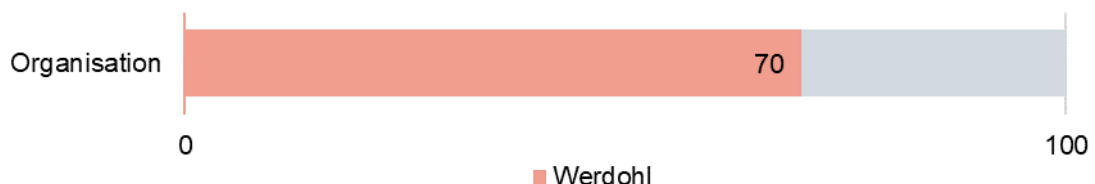
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

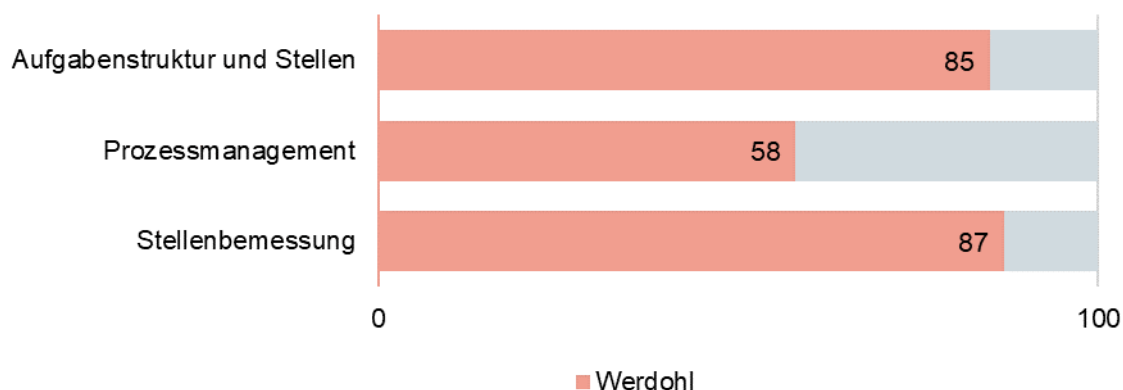


In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



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

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl verfügt über eine grundsätzlich strukturierte Aufgabenverteilung. Eine verwaltungsweit systematisierte Übersicht über Aufgabenstrukturen liegt aus dem Jahr 2020 im Zusammenhang mit dem Stärkungspakt NRW vor. Vollständig aktualisierte Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind nicht für alle Bereiche der Verwaltung vorhanden.

Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Die **Stadt Werdohl** belegt im interkommunalen Vergleich mit 85 Prozent den 3. Viertelwert. Der Median der Vergleichsstädte liegt bei 76 Prozent.

Die Stadt Werdohl erfüllt ein breites Spektrum kommunaler Pflicht- und freiwilliger Aufgaben. Diese spiegeln sich in der Struktur des Stellenplans wider. Die personellen Ressourcen verteilen sich auf zahlreiche Produkte und Aufgabenbereiche der Verwaltung.

Der Stellenplan 2025 umfasst insgesamt rund 212 Vollzeitstellen. Davon entfällt der überwiegende Anteil auf tariflich Beschäftigte. In den vergangenen Jahren ist insbesondere der Anteil der tariflich Beschäftigten gestiegen, während sich die Zahl der Beamtenstellen reduziert hat.

Die Stadt Werdohl hat im Jahr 2020 im Zusammenhang mit dem Stärkungspakt NRW eine umfangreichere organisatorische Bestandsaufnahme durchführen lassen. Dabei wurden unter anderem Organisationsstrukturen, Aufgabenbereiche, Personaldaten sowie einzelne Prozesse und Fallzahlen betrachtet und ausgewertet. Für verschiedene Aufgabenbereiche lagen damit belastbare Grundlagen zur organisatorischen Bewertung vor.

Seit dieser Untersuchung haben sich die Rahmenbedingungen der Verwaltung weiter verändert. Zusätzliche Anforderungen durch Digitalisierung, Fachkräftemangel, neue gesetzliche Aufgaben sowie Veränderungen einzelner Fallzahlen wirken sich zunehmend auf die Organisation der Verwaltung aus. Zudem zeigen sich in einzelnen Bereichen (z.B. IT-Sicherheit) zusätzliche Belastungen und veränderte Aufgabenstrukturen.

Teilweise werden auch weiterhin Daten und Fallzahlen im Rahmen der Haushaltsplanung erhoben und dargestellt. Diese Informationen ermöglichen einzelne fachliche Betrachtungen und liefern Hinweise auf Entwicklungen in den Aufgabenbereichen. Eine aktuelle, verwaltungsweite Gesamtbetrachtung der Aufgabenstruktur liegt jedoch nicht vor.

Die Steuerung erfolgt vor allem über gesetzliche Vorgaben, politische Beschlüsse und die laufende Verwaltungssteuerung. Für zahlreiche Stellen liegen Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen vor. Diese werden bei organisatorischen Veränderungen oder im Rahmen von Stellenbewertungen aktualisiert. Allerdings liegen nicht für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile vor.

Im interkommunalen Vergleich erreicht die Stadt Werdohl in diesem Themenfeld einen Erfüllungsgrad im oberen Bereich der geprüften Städte. In Werdohl sind somit gute organisatorische Vorarbeiten und Erkenntnisse vorhanden. Die vorhandenen Grundlagen stammen jedoch im Wesentlichen aus der Untersuchung des Jahres 2020 und bilden die zwischenzeitlichen Entwicklungen nur noch eingeschränkt ab.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen organisatorischen Grundlagen schrittweise aktualisieren und insbesondere die Aufgabenanalyse fortschreiben. Dadurch kann sie Veränderungen bei Aufgaben, Fallzahlen und Personalbedarfen frühzeitig erkennen und die Erkenntnisse stärker für organisatorische und strategische Entscheidungen nutzen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl betreibt Prozessmanagement bislang punktuell. Eine verwaltungsweit abgestimmte, systematische und zentral dokumentierte Prozesslandschaft ist derzeit nicht vorgesehen.

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 (BPMN²⁸ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 58 Prozent unterhalb des Medians von 64 Prozent ein.

Ein strukturiertes Prozessmanagement bildet eine zentrale Grundlage für organisatorische Steuerung, Digitalisierung und Effizienzsteigerung in der Verwaltung. Kommunen sollten ihre wesentlichen Verwaltungsprozesse bereichsübergreifend erfassen, dokumentieren und regelmäßig weiterentwickeln. Dies ermöglicht es, Abläufe transparent darzustellen, Schnittstellen zu verbessern und Prozesse gezielt zu digitalisieren oder zu automatisieren.

In der Stadt Werdohl existieren bereits einzelne dokumentierte Abläufe. Beispielhaft liegt für Teilbereiche eine Prozessbeschreibung zur IT-Ausstattung vor. Diese beschreibt den Ablauf von der Bedarfsmeldung über die technische Bewertung durch die IT bis zur Umsetzung durch interne Stellen oder externe Dienstleister. Ziel ist ein einheitlicher und standardisierter Ablauf der Beschaffung und Bereitstellung von IT-Arbeitsmitteln. Die bestehenden Darstellungen sind jedoch überwiegend bereichsbezogen und werden nicht in einer übergreifenden Prozesslandschaft zusammengeführt. Eine zentrale Prozessbibliothek, die allen Mitarbeitenden zugänglich ist, besteht derzeit nicht.

Auch verbindliche Standards zur Prozessmodellierung sind bislang nicht festgelegt. In vielen Kommunen wird hierfür beispielsweise der Modellierungsstandard BPMN 2.0 genutzt, um Prozesse einheitlich und nachvollziehbar darzustellen. Eine solche systematische Modellierung erleichtert insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten und bildet eine wichtige Grundlage für Digitalisierungsprojekte.

Darüber hinaus sind bislang keine verwaltungsweit abgestimmten Ziele, Prioritäten oder Leitlinien für das Prozessmanagement dokumentiert. Dadurch erfolgt die Weiterentwicklung von Prozessen überwiegend anlassbezogen, etwa im Zusammenhang mit einzelnen Digitalisierungsprojekten oder organisatorischen Veränderungen. Im interkommunalen Vergleich bauen viele mittlere kreisangehörige Städte ihr Prozessmanagement derzeit ebenfalls noch auf. Städte mit höheren Erfüllungsgraden verfügen in der Regel über eine zentrale Prozessübersicht, einheitliche Modellierungsstandards sowie klar definierte Zuständigkeiten für das Prozessmanagement.

²⁸ Business Process Model and Notation

Diese Strukturen ermöglichen eine systematische Priorisierung von Prozessen und unterstützen auch die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund bestehen in Werdohl noch nachfolgende Entwicklungspotenziale:

- Eine zentrale Übersicht über die wesentlichen Verwaltungsprozesse zu erstellen,
- Prozessdokumentationen in einer für alle Mitarbeitenden zugänglichen Anwendung zu bündeln,
- einheitliche Standards zur Prozessdarstellung (z. B. BPMN 2.0) festzulegen,
- Prioritäten für die Analyse und Optimierung besonders relevanter Prozesse zu definieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ein verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement aufbauen. Ein solches strukturiertes Vorgehen erhöht die Transparenz der Verwaltungsabläufe, reduziert Schnittstellen und schafft Grundlagen für weitere Digitalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen schaffen.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl überprüft ihren Personalbedarf punktuell im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen oder einzelnen Stellenbewertungen. Eine planmäßige, systematische und regelmäßige Gesamtbetrachtung des Personalbedarfs bietet noch weiteres Entwicklungspotenzial.

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 Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 87 Prozent deutlich oberhalb des 3. Viertelwertes von 73 Prozent ein.

Die Stellenbemessung ist ein wesentliches Instrument, um den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf einer Verwaltung nachvollziehbar zu bestimmen. Grundlage sind in der Regel systematische Auswertungen der Aufgaben, der Fallzahlen sowie der organisatorischen Rahmenbedingungen. Auf dieser Basis können Kommunen ihren Personalbedarf regelmäßig überprüfen und Veränderungen frühzeitig erkennen.

In der Stadt Werdohl erfolgt die Anpassung des Stellenplans überwiegend anlassbezogen. Veränderungen ergeben sich beispielsweise durch organisatorische Entscheidungen, Stellenbewertungen oder neue Aufgaben. So hat die Stadt im Bereich Soziales nach einer Organisationsuntersuchung jeweils eine halbe Stelle für Wohngeld und Rentenangelegenheiten eingerichtet. Auch Umwandlungen von Stellen oder Höhergruppierungen werden im Rahmen von Bewertungen einzelner Arbeitsplätze vorgenommen.

Der Stellenplan zeigt darüber hinaus, dass sich der Personalbestand in den vergangenen Jahren insgesamt stetig entwickelt hat. Die Zahl der vollzeitverrechneten Stellen stieg von rund 173

im Jahr 2016 auf rund 212 im Jahr 2024 und liegt für 2025/2026 bei rund 212 Stellen²⁹. Veränderungen ergeben sich insbesondere im Bereich der tariflich Beschäftigten, während die Zahl der Beamtenstellen rückläufig ist.

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass Anpassungen des Personalbestandes fortwährend stattfinden. Sie erfolgen jedoch überwiegend reaktiv und auf einzelne Aufgabenbereiche bezogen. Eine verwaltungsweite, systematische Analyse des Personalbedarfs unter Berücksichtigung von Fallzahlen, Aufgabenentwicklungen oder organisatorischen Standards ist derzeit nicht etabliert.

Gleichzeitig steht die Verwaltung - wie viele Kommunen - vor strukturellen Herausforderungen. Die Altersstruktur der Beschäftigten führt zu einem absehbaren Personalwechsel in den kommenden Jahren. Zudem erschwert die flexible Gestaltung des Renteneintritts zwischen 60 und 67 Jahren eine präzise Personalplanung. Eine vorausschauende Personalbedarfsanalyse gewinnt dadurch zusätzlich an Bedeutung. In vielen Kommunen wird der Personalbedarf daher regelmäßig - häufig jährlich oder im Rahmen organisatorischer Untersuchungen - überprüft. Dabei werden insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt:

- Entwicklung der Aufgaben und rechtlichen Rahmenbedingungen,
- Veränderung der Fallzahlen und Arbeitsmengen,
- organisatorische Anpassungen oder Digitalisierungsmaßnahmen,
- Fluktuation sowie Altersstruktur der Beschäftigten.

Eine solche systematische Betrachtung ermöglicht es, Personalressourcen gezielt zu steuern und Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung festzulegen. Zudem stärkt und unterstützt eine langfristig tragfähige Personalplanung mit systematischer Personalbedarfsanalyse die Transparenz innerhalb der Verwaltung und gegenüber der Politik. Dabei sollte die Verwaltung insbesondere:

- Die Entwicklung von Aufgaben und Fallzahlen auswerten,
- Organisatorische Veränderungen und Digitalisierungsmaßnahmen berücksichtigen sowie
- Fluktuation und Altersstruktur in die Personalplanung einbeziehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte eine regelmäßige Überprüfung des Personalbedarfs etablieren. Hierfür kann ein einfaches Verfahren ausreichen, das mindestens in jährlichen Abständen durchgeführt wird. Auf dieser Grundlage kann die Stadt frühzeitig Handlungsbedarfe erkennen und ihren Personaleinsatz strategischer steuern.

4.4.3 Informationstechnik

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

- IT- und Digitalisierungsstrategie,

²⁹ Stadt Werdohl - Haushalt 2025 – Stellenplan 2025

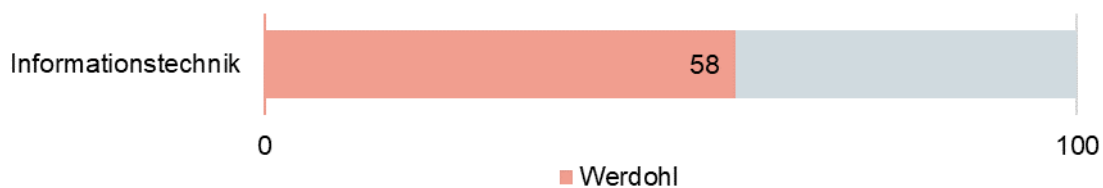
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

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.

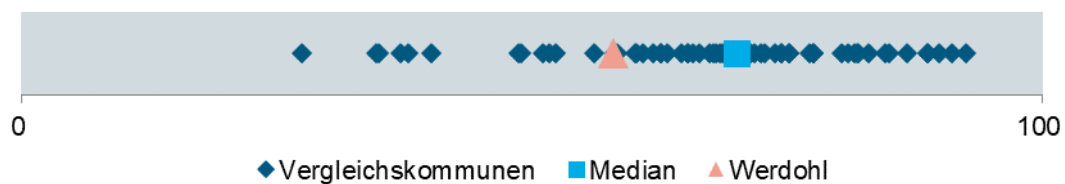
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

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

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

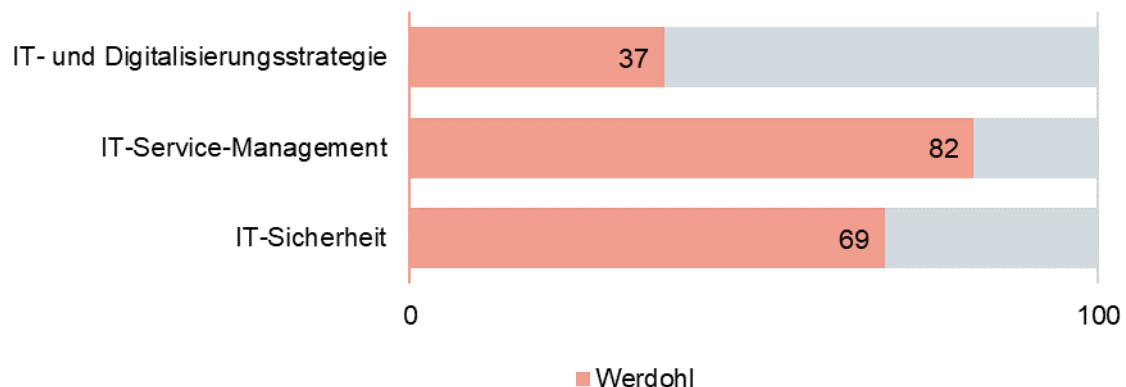


In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Werdohl setzt digitale Fachverfahren und einzelne Online-Dienstleistungen ein und treibt mehrere Digitalisierungsprojekte voran. Eine verwaltungsweit abgestimmte IT- und Digitalisierungsstrategie mit klar definierten Zielen, Prioritäten und Steuerungsmechanismen ist bislang nur in Ansätzen vorhanden.

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 Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 37 Prozent deutlich unterhalb des 1. Viertelwertes ein. Der Median der Vergleichsstädte liegt bei 70 Prozent.

Die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen erfolgt in der Stadt Werdohl schrittweise und überwiegend aus konkreten fachlichen Anforderungen einzelner Bereiche heraus. Digitale

Anwendungen bestehen beispielsweise für einzelne Verwaltungsprozesse. Dazu nutzt die Verwaltung vorhandene digitale Lösungen, wenn entsprechende Fachverfahren oder externe Plattformen zur Verfügung stehen.

Ein zentraler Zugang für Bürgerinnen und Bürger zu digitalen Verwaltungsleistungen ist das Serviceportal der Stadt. Über dieses Portal können verschiedene Dienstleistungen online beantragt oder digital vorbereitet werden. Die digitale Abwicklung endet jedoch in den meisten Fällen weiterhin bei der elektronischen Antragstellung. Die interne Weiterverarbeitung erfolgt häufig noch in nachgelagerten Fachverfahren oder teilweise manuell. Eine durchgängig medienbruchfreie Prozessgestaltung ist bislang nur in einzelnen Bereichen umgesetzt. Das Serviceportal fungiert derzeit in erster Linie als digitaler Zugangskanal, weniger als Bestandteil vollständig digitaler Verwaltungsprozesse.

Strategische Leitlinien zur Weiterentwicklung des Serviceportals oder zur Priorisierung weiterer Online-Dienstleistungen sind bislang nicht formal festgelegt. Entscheidungen über neue digitale Angebote entstehen überwiegend anlassbezogen, beispielsweise im Zusammenhang mit gesetzlichen Anforderungen oder verfügbaren Fachverfahren.

Parallel verfolgt die Stadt mehrere größere Digitalisierungsvorhaben. Dazu gehören die Einführung einer neuen Finanzsoftware, die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems sowie der Aufbau einer verwaltungsinternen Wissensdatenbank. Diese Projekte sollen teilweise parallel umgesetzt werden, um organisatorische und technische Synergien zu nutzen. Ein weiterer Schwerpunkt der aktuellen IT-Arbeit liegt im Bereich IT-Sicherheit. Hintergrund sind zunehmende Cyberrisiken im kommunalen Umfeld. Die Stadt Werdohl hat hierzu verschiedene Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen umgesetzt, um die Mitarbeitenden stärker für Sicherheitsfragen zu sensibilisieren.

Der Einsatz neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz spielte während der Prüfung in der Verwaltung bislang nur eine untergeordnete Rolle. Anwendungen oder Pilotprojekte sind erst im Frühjahr 2026 konkret initiiert worden. So testet die Stadt Werdohl jetzt die automatisierte Protokollierung von Sitzungen oder plant konkret dem Einsatz von Chatbots auf der Homepage.

In vielen Kommunalverwaltungen laufen derzeit erste Tests zur Unterstützung bei der Texterstellung, zur Recherche in umfangreichen Dokumentenbeständen oder zur automatisierten Auswertung von Daten. Solche Anwendungen können perspektivisch auch in Werdohl zur Entlastung der Beschäftigten beitragen. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine klare organisatorische und rechtliche Rahmensetzung.

Immer mehr mittlere kreisangehörige Städte erarbeiten dazu grundlegende Digitalisierungsleitbilder oder IT-Strategien. Diese enthalten Zielbilder für eine digitale Verwaltung, priorisierte Digitalisierungsprojekte sowie Regelungen zur Steuerung, Datensicherheit und Erfolgskontrolle. Solche strategischen Elemente sind in Werdohl bislang nur teilweise vorhanden.

Eine stärker strategisch ausgerichtete Steuerung der Digitalisierung trägt dazu bei, bestehende Projekte, beispielsweise das Serviceportal, das Dokumentenmanagementsystem und die Prozessdigitalisierung, besser miteinander verzahnen und vorhandene Ressourcen zielgerichteter einzusetzen. Die Stadt Werdohl sollte eine verwaltungsweite IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und schriftlich mit folgenden Elementen festlegen:

- Ein gemeinsames Zielbild für die digitale Verwaltung definieren,

- die Weiterentwicklung des Serviceportals und digitaler Dienstleistungen priorisieren,
- zentrale Digitalisierungsprojekte (z. B. Dokumentenmanagementsystem und Fachverfahren) strategisch bündeln,
- Zuständigkeiten für Steuerung und Projektumsetzung festlegen sowie
- einen strukturierten Umgang mit neuen Technologien, beispielsweise KI-gestützten Anwendungen, prüfen.

Die IT-Organisation ist zugleich stark mit operativen Aufgaben ausgelastet. Die Betreuung der Fachverfahren, der IT-Infrastruktur sowie der Support für die Fachbereiche beanspruchen einen großen Teil der vorhandenen Kapazitäten. Strategische Themen wie IT-Architektur, Standardisierung oder eine langfristige Digitalisierungsplanung können daher nach Angaben der Stadt nur eingeschränkt verfolgt werden.

Für eine mittlere kreisangehörige Stadt kann hierfür ein pragmatischer Ansatz ausreichend sein. Eine kompakte Strategie mit wenigen prioritären Projekten und klaren Umsetzungsschritten kann bereits eine wirksame Grundlage für die Steuerung der Digitalisierung bilden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte eine verwaltungsweite IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und zentrale Digitalisierungsprojekte verbindlich priorisieren. Dabei sollte sie insbesondere die Weiterentwicklung des Serviceportals, die Einführung zentraler IT-Systeme sowie den möglichen Einsatz neuer Technologien, z.B. KI-gestützter Anwendungen, strategisch steuern. So könnte die Stadt ihre Digitalisierungsaktivitäten stärker bündeln und die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen zielgerichteter einsetzen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**

Das IT-Servicemanagement der Stadt Werdohl ist überwiegend operativ geprägt und wird mit begrenzten personellen Ressourcen wahrgenommen. Einzelne organisatorische Elemente, wie etwa definierte Beschaffungsprozesse oder geregelte IT-Zugangsverfahren, sind vorhanden. Ein verwaltungsweit strukturiertes Servicemanagement mit standardisierten Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und Störungen ist teilweise umgesetzt.

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 Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 82 Prozent über dem 3. Viertelwert ein. Der Median der Vergleichskommunen liegt bei 69 Prozent.

Die IT der Stadt Werdohl stellt den technischen Betrieb der zentralen Fachverfahren, der Infrastruktur sowie der Arbeitsplatzsysteme sicher. Die Aufgaben werden von einer kleinen IT-Einheit wahrgenommen, die überwiegend operativ tätig ist. Dadurch liegt der Schwerpunkt der Arbeit auf dem laufenden Betrieb und der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Systeme.

Einzelne Prozesse sind bereits definiert. So existiert beispielsweise ein strukturierter Ablauf für die Bedarfsmeldung und Beschaffung von IT-Ausstattung. Fachbereiche melden ihren Bedarf an die IT, diese prüft den technischen Zustand der vorhandenen Geräte und stimmt mit dem Fachbereich mögliche Ersatz- oder Neubeschaffungen ab. Die Umsetzung erfolgt anschließend häufig gemeinsam mit externen Dienstleistern.

Diese Vorgehensweise schafft eine grundlegende Struktur für die operative IT-Unterstützung der Verwaltung. Gleichzeitig sind zentrale Elemente eines systematischen IT-Servicemanagements bislang nur teilweise etabliert. Dazu zählen insbesondere standardisierte Verfahren für Projektsteuerung, Anforderungsaufnahme, Lizenzverwaltung sowie ein strukturiertes Störungsmanagement.

Im interkommunalen Vergleich haben Städte mit höherem Erfüllungsgrad in der Regel definierte Servicemanagement-Prozesse eingeführt, häufig orientiert an etablierten IT-Service-Management-Modellen (z. B. ITIL-Grundprinzipien). Diese umfassen insbesondere transparente Zuständigkeiten, dokumentierte Abläufe und ein zentrales Monitoring von IT-Leistungen.

Für die Stadt Werdohl besteht hier Entwicklungspotenzial. Durch die zunehmende Digitalisierung der Verwaltungsleistungen, den Ausbau digitaler Fachverfahren sowie neue Anforderungen etwa durch OZG-Umsetzungen oder Dokumentenmanagementsysteme steigt der Bedarf an einem strukturierten IT-Servicemanagement.

Projektmanagement

IT-bezogene Projekte mit der Einführung neuer Fachverfahren, Anpassungen bestehender Systeme oder Digitalisierungsmaßnahmen setzt die Stadt Werdohl pragmatisch um. Die Verantwortung liegt überwiegend bei der IT-Abteilung in enger Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen.

Ein verwaltungsweit verbindliches Projektmanagement-Modell mit standardisierten Projektphasen, Rollen und Dokumentationsanforderungen ist nicht formal festgelegt. Projektplanung, Priorisierung und Ressourcensteuerung erfolgen daher überwiegend einzelfall- bzw. projektbezogen. Gerade bei zunehmenden Digitalisierungsprojekten erhöht sich damit das Risiko von Mehrfacharbeiten, Priorisierungskonflikten oder unklaren Zuständigkeiten. Die Stadt Werdohl

könnte vereinfachte Projektmanagement-Standards mit z. B. Projektsteckbriefen, Projektplänen und regelmäßigen Projektberichten die IT-Vorhaben strukturiert steuern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte für IT- und Digitalisierungsprojekte ein einfaches, verwaltungsweit nutzbares Projektmanagement-Modell einführen. Dieses kann sie mit wenigen verbindlichen Instrumenten, z. B. Projektsteckbrief, definierte Projektrollen und regelmäßige Statusberichte, umsetzen.

Anforderungsmanagement

Anforderungen an IT-Leistungen entstehen in der Regel direkt in den Fachbereichen und werden von dort an die IT weitergegeben. Die Abstimmung erfolgt meist informell und einzelfallbezogen. Ein Verfahren zur strukturierten Erfassung, Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen ist bislang nicht im Einsatz. Anforderungen setzt die Stadt daher häufig unmittelbar im Rahmen des laufenden Betriebs oder einzelner Projekte um.

Mit zunehmender Digitalisierung und steigender Anzahl digitaler Fachverfahren gewinnt ein strukturiertes Anforderungsmanagement jedoch an Bedeutung. Die Stadt könnte ihre Strukturen weiterentwickeln und hierfür zentrale Anforderungskataloge oder einfache Ticketsysteme nutzen, um Bedarfe transparent zu dokumentieren und zu priorisieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ein strukturiertes Verfahren zur Erfassung und Priorisierung von IT-Anforderungen etablieren. Eine zentrale Dokumentation der Bedarfe ermöglicht eine transparente Priorisierung und verbessert die Steuerung der IT-Ressourcen.

Lizenzmanagement

Die Stadt nutzt eine Vielzahl von Standard- und Fachanwendungen. Die Verwaltung der Lizenzen erfolgt überwiegend im Rahmen des laufenden IT-Betriebs. Eine zentrale, systematische Lizenzübersicht mit regelmäßigem Abgleich zwischen vorhandenen Lizenzen, tatsächlicher Nutzung und vertraglichen Laufzeiten ist in Office-Tabellen vorhanden. Diese ermöglichen eine wirtschaftliche Nutzung der vorhandenen Lizenzen und reduzieren Risiken im Rahmen von Software-Audits³⁰.

Störungsmanagement

Störungen und technische Probleme melden die Betroffenen direkt an die IT, die diese Angelegenheiten bearbeitet. Die Kommunikation erfolgt telefonisch, per E-Mail oder im direkten Austausch mit den Fachbereichen und den Mitarbeitenden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine schnelle und pragmatische Bearbeitung von Störungen. Gleichzeitig fehlt eine strukturierte Dokumentation der gemeldeten Probleme, ihrer Ursachen und der Bearbeitungszeiten. Ein Störungsmanagement, beispielsweise über ein Ticketsystem, bietet den Vorteil, Störungen transparent zu erfassen, Prioritäten festzulegen und wiederkehrende Probleme auszuwerten.

³⁰ Software-Audits sind systematische Überprüfungen, bei denen untersucht wird, ob die Nutzung von Softwarelizenzen in einem Unternehmen mit den vertraglichen Vereinbarungen übereinstimmt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ein zentrales Ticketsystem für IT-Störungen einführen oder vorhandene Funktionen vorhandener Systeme stärker nutzen. Dadurch kann sie Störungen transparenter dokumentieren, Bearbeitungszeiten nachvollziehen und wiederkehrende Fehler methodisch analysieren.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt belastbare und operative IT-Sicherheitsbasis. Eine durchgängig formalisierte, strategisch gesteuerte und dokumentierte IT-Sicherheitsorganisation befindet sich im Aufbau.

Eine Stadt sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Stadt mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.

Die **Stadt Werdohl** ordnet sich im Vergleich mit 69 Prozent knapp unter dem Median von 72 Prozent ein.

Die IT-Sicherheit in der Stadt Werdohl wird operativ durch die eigene IT wahrgenommen. Angesichts der, nach eigener Aussage begrenzten personellen Ausstattung im IT-Bereich, bestehen Abhängigkeiten von einzelnen Schlüsselpersonen und damit ein erhöhtes Risiko bei Ausfällen mit einhergehenden Wissensverlust.

Die geprüften Maßnahmen zur Informationssicherheit sind überwiegend erfüllt und weisen insbesondere in den Bereichen technische Infrastruktur, IT-Betrieb, Verkabelung sowie Notfallvorsorge und Datensicherung einen hohen Reifegrad auf. Einzelne Defizite bestehen insbesondere bei organisatorischen und strategischen Grundlagen, darunter fehlende Sicherheitsleitlinie, Sicherheitskonzept und unzureichend definierte Verantwortlichkeiten. Die vorhandenen technischen und operativen Maßnahmen bilden insgesamt eine stabile Sicherheitsbasis, werden jedoch nicht vollständig durch ein übergeordnetes Managementsystem gestützt. Insgesamt ergibt sich ein gutes Sicherheitsniveau mit strukturellem Verbesserungsbedarf im ISMS.

Ein geordnetes Informationssicherheitsmanagement (ISMS³¹) ist in Ansätzen vorhanden, jedoch nicht formalisiert. Insbesondere fehlen durchgängige Regelwerke, klar definierte Verantwortlichkeiten sowie ein Monitoring der Sicherheitslage. Ein ISMS sollte alle organisatorischen und technischen Regelungen, mit denen eine Verwaltung die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit ihrer Informationen strukturiert sicherstellt, umfassen. Es beinhaltet insbesondere klare Zuständigkeiten, definierte Prozesse, Risikoanalysen sowie Maßnahmen zur Prävention und Reaktion auf Sicherheitsvorfälle. Ziel ist es, die IT-Sicherheit dauerhaft strukturiert zu steuern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

³¹ Quelle: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik

Ein Notfallhandbuch liegt in der Stadt Werdohl vor und stellt eine wichtige Grundlage für die IT-Sicherheitsvorsorge der Stadt dar. Die praktische Umsetzung und regelmäßige Fortschreibung sowie die Einbindung in Übungen und Tests sind wichtig, um in einer Krisensituation handlungsfähig zu bleiben. Im Bereich der Prozesse hat die Stadt Werdohl bereits einige IT-bezogene Abläufe beschrieben. Dieses strukturierte Vorgehen sollte sie auch auf sicherheitsrelevante Prozesse in der IT-Sicherheit übertragen bzw. fortschreiben.

Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden zur IT-Sicherheit erfolgt anlassbezogen. Angesichts steigender Anforderungen gewinnt dieser Bereich zunehmend an Bedeutung. Regelmäßige Schulungen und Informationen zu grundlegenden und aktuellen Themen der IT-Sicherheit bieten der Stadt Werdohl die Möglichkeit, das Sicherheitsniveau kontinuierlich und nachhaltig zu stärken.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die vorhanden technischen und operativen Stärken gezielt nutzen, um die IT-Sicherheit organisatorisch und strategisch weiterzuentwickeln. Dazu könnte sie schrittweise ein strukturiertes Informationssicherheitsmanagement etablieren.

4.5 Personalressourcen

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt stabile Personalstruktur. Gleichzeitig prägen der demografische Wandel, eine alternde Belegschaft und der zunehmende Fachkräftemangel die zukünftige Personalentwicklung. Die flexible Gestaltung des Renteneintritts erschwert eine verlässliche Nachfolgeplanung zusätzlich. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine vorausschauende und strategisch ausgerichtete Steuerung der Personalressourcen weiter an Bedeutung.

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

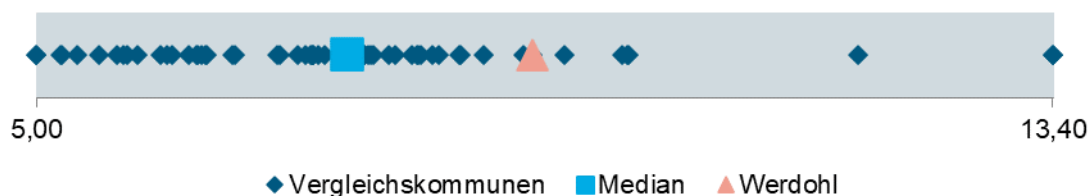
- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage unter 4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten beigelegt.

Personalquoten 2024

Kennzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	12,87	5,17	8,18	9,50	11,23	17,84	62
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	9,10	5,00	6,38	7,57	8,14	13,40	62

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



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

Auf die Personalquote 1 wirkt in der Stadt Werdohl nur das städtische Personal in den eigenen Kindertageseinrichtungen mit rund 65 Vollzeit-Stellen erhöhend ein. Eine eigene Gebäudereinigung mit eigenem Personal ist nicht vorhanden. Daraus ergibt sich unter anderem die Position über dem 3.Viertelwert.

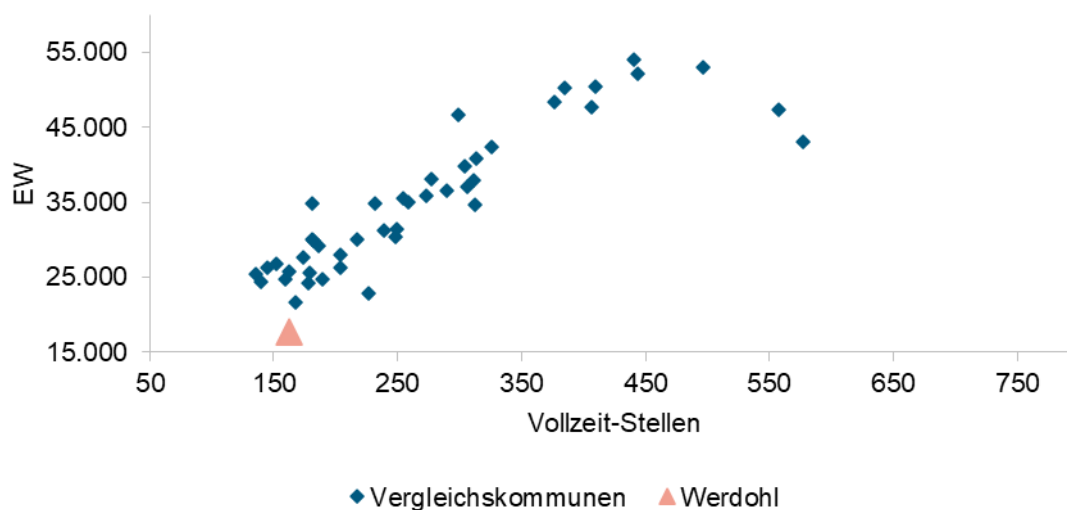
Da das städtische Kindertageseinrichtungspersonal bei allen Städten zur besseren Vergleichbarkeit für die Personalquote 2 bereinigt wird, zeigt sich in der Personalquote 2 die für den

Vergleich der Verwaltung treffendere und deutlich veränderte Positionierung. Hier gehört die Stadt Werdohl im Vergleich ebenso zu den 25 Prozent der Städte mit der höchsten Personalquote 2.

Im interkommunalen Vergleich ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Werdohl innerhalb der Gruppe der mittleren kreisangehörigen Städte eine Stadt mit vergleichsweise sehr wenigen Einwohnenden ist. Trotz einer Einwohnerzahl von rund 17.000 Einwohnern nimmt die Stadt als mittlere kreisangehörige Stadt zusätzliche Aufgabenbereiche wahr. Dazu gehören das eigene Jugendamt und die Bauaufsicht. Diese Aufgaben erfüllen nicht alle mittleren kreisangehörigen Städte mit eigenem Personal.

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

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Werdohl setzt im Vergleich zu den Städten ihrer Größenordnung deutlich mehr Personal zur Aufgabenerledigung ein. Die Stadt Werdohl setzt zum Beispiel Personal für das eigene Jugendamt, Bauamt und die Rechnungsprüfung ein. Die Personalquoten selbst ermöglichen aber darüber hinaus auch das Aufzeigen der interkommunalen Entwicklung. Aus den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1) im Vergleich zu den aktuellen Werten 2024 ergeben sich folgende Veränderungs-Prozentsätze bzw. Erhöhungen/ Verringerungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	+ 0,36
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 22,69

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 16,52

Im interkommunalen Vergleich zwischen 2019 zu 2024 beträgt der Median der Veränderung der Personalquote 1 rund 14,52 Prozent und 12,76 Prozent bei der Personalquote 2. Bei der Veränderung in den Personalquoten von 2019 zu 2024 ist ein Anstieg durchaus der Regelfall, unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen und -veränderungen. Der Anstieg in der Stadt Werdohl hängt nach eigenen Angaben beispielsweise mit einem gestiegenen Personalanteil im Sozial- und Jugendbereich zusammen.

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

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

Aufgabe	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	29,77	0,00	29,19	44,24	61,38	110,15	62
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,62	48,09	61
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	4,35	9,52	34,33	60
Büchereien	3,06	0,00	2,22	3,71	5,55	11,31	62
Unterhaltungsvorschussleistungen	2,00	0,00	0,84	1,89	2,82	6,23	62
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	15,64	0,00	7,33	18,33	25,70	66,83	61
Sportstätten und Bäder	0,22	0,00	2,43	6,72	13,50	66,04	62

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadt Werdohl in keinem der dargestellten Aufgabenbereiche überdurchschnittlich eigenes Personal einsetzt. Insbesondere ist dies beim Bauhof und den Leistungen für junge Menschen und Familien zu erkennen. Im Bereich der sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien erfüllen externe Träger sämtliche Hilfsmaßnahmen in den Familien. Zur Betreuung des offenen Ganztags an den Grundschulen wird ebenso kein eigenes Personal eingesetzt. Diese Aufgabe übernimmt auch Personal externer Träger.

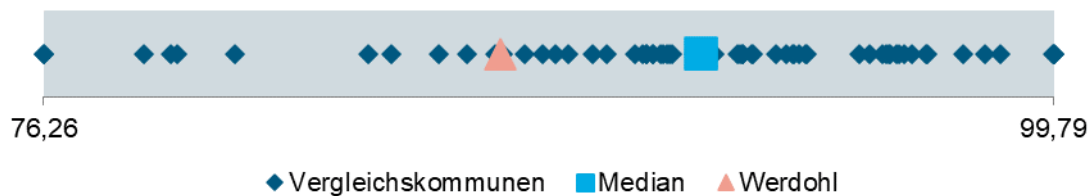
Diese Unterschiede lassen sich durch verschiedene organisatorische Lösungen erklären. Beispielsweise durch interkommunale Kooperationen oder die Vergabe von Leistungen an externe Anbieter. Eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) spielt für die dargestellten Aufgabenbereiche nur eine untergeordnete Rolle. Die Stadt Werdohl erbringt die meisten Leistungen entweder mit eigenem Personal oder über Freie Träger. Kooperationen bestehen vereinzelt, zum Beispiel bei dem Archiv, dem Bauhof und in einigen Bereichen der Ausbildung von Mitarbeitenden.

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	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	86,89	76,26	88,76	91,59	95,39	99,79	63



Die Stellenbesetzungsquote gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang die im Stellenplan vorgesehenen Stellen tatsächlich besetzt sind. Liegt die Stellenbesetzungsquote über 100 Prozent, bedeutet dies, dass überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Es sind also mehr Stellen tatsächlich besetzt, als ursprünglich im Stellenplan vorgesehen waren. Eine Quote unter 100 Prozent hingegen weist darauf hin, dass weniger Personalstellen besetzt sind, als im Stellenplan eingeplant wurden. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig auf einen Personalengpass hinweisen:

Für das Jahr 2024 weist die Stadt Werdohl eine Stellenbesetzungsquote von rund 87 Prozent aus. Damit liegt sie leicht unter dem 1. Viertelwert von rund 89 Prozent im interkommunalen Vergleich. Diese Einordnung wird durch die Daten des Stellenplans bestätigt. Für das Jahr 2024 sind 11 Vollzeit-Beamtenstellen vorgesehen. Tatsächlich besetzt waren zum Stichtag 9,66 Vollzeit-Stellen. Bei den tariflich Beschäftigten zeigt sich eine deutliche Differenz. Hier stehen rund 201 vorgesehene Stellen lediglich rund 170 tatsächlich besetzten Stellen gegenüber. Insgesamt ergibt sich damit eine spürbare Lücke zwischen dem planerisch vorgesehenen Personalbestand und der tatsächlich verfügbaren Personalkapazität.³²

Dies zeigt, dass die Stadt Werdohl vakante Stellen nur befriedigend zeitnah besetzen kann. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist eine unterdurchschnittliche Personalbesetzungsquote mit dem Risiko verbunden, dass bei unerwarteten Personalabgängen oder längeren Ausfallzeiten kurz- bis mittelfristig Engpässe entstehen können. Die vergleichsweise niedrigere Stellenbesetzungsquote hat mehrere Auswirkungen auf die Verwaltungsorganisation. Nicht besetzte Stellen können zu Mehrbelastungen in den betroffenen Bereichen führen. Aufgaben müssen intern umverteilt oder zeitweise zurückgestellt werden. Gleichzeitig reduziert sich der

³² Stellenplan 2025 / Stellenplanübersicht

Handlungsspielraum der Verwaltung, auf neue Anforderungen oder zusätzliche Aufgaben flexibel reagieren zu können.

Die Ursachen liegen in den zunehmend schwieriger werdenden Bedingungen der Personalgewinnung. Im Rahmen der Gespräche zur Prüfung wurde berichtet, dass Auswahlverfahren häufiger mit geringerer Bewerberzahl durchgeführt werden und Kandidaten teilweise im Verlauf des Verfahrens abspringen (siehe auch Kapitel 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren). Gleichzeitig erhöht der demografische Wandel den Ersatzbedarf durch altersbedingte Abgänge.

Die Stadt Werdohl reagiert mit verschiedenen Maßnahmen auf diese Entwicklung. Dazu gehören unter anderem verstärkte Fortbildungsangebote, flexible Ausbildungswege sowie eine Teilleitungszeit, die eine höhere Zahl von Bewerbungen erzielt als klassische Vollzeitausbildungen. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, neue Zielgruppen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen und vorhandene Beschäftigte langfristig zu binden.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der Stellenbesetzungsquote beobachten und die Ursachen unbesetzter Stellen regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie ihre Personalgewinnungsstrategie weiterentwickeln und insbesondere frühzeitige Nachfolgeplanungen für absehbare Personalabgänge etablieren.

4.5.3 Altersstruktur

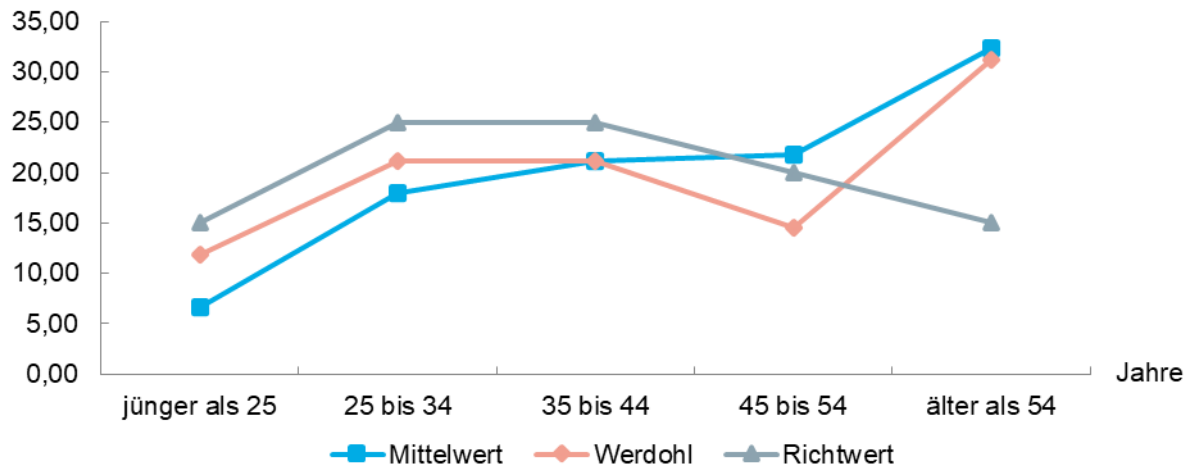
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,56	41,19	44,36	45,25	45,99	50,00	62

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

Altersstruktur 2024



Das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Stadt Werdohl beträgt zum Stichtag 30. Juni 2024 rund 45,5 Jahre. Damit positioniert sich Werdohl im Jahr 2024 geringfügig über den Median im interkommunalen Vergleich.

Die Altersstruktur zeigt eine deutlich ausgeprägte Gruppe der über 54-Jährigen. Dies weist auf eine alterszentrierte Personalstruktur hin. In den kommenden Jahren ist daher mit einer erhöhten Anzahl altersbedingter Abgänge zu rechnen. Dadurch entstehen mittelfristige Risiken für die Aufgabenerfüllung durch Wissensverlust, Fachkräftemangel und erhöhten Einarbeitungsaufwand.

Die Gruppe der 45- bis 54-Jährigen ist im Gegensatz dazu noch unterdurchschnittlich vertreten und kann die Abgänge nicht kompensieren. Ohne zusätzliche Einstellungen besteht deshalb das Risiko einer personellen Lücke in der mittleren Erfahrungsstufe der Verwaltung. Gleichzeitig ist der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte spürbar und wird sich künftig weiter verschärfen. Mittelfristig werden daher insbesondere zwei Entwicklungen entscheidend sein:

- Eine kontinuierliche Nachwuchsgewinnung durch Ausbildung, duale Studiengänge und externe Einstellungen und
- eine gezielte Entwicklung jüngerer Beschäftigter zur Übernahme von Fach- und -Führungsaufgaben.

Bei einem Wirkungshorizont von zehn Jahren ist die heutige Gruppe der über 54-Jährigen überwiegend nicht mehr im Dienst. Auch die aktuelle Gruppe der 45- bis 54-Jährigen steht dann selbst kurz vor oder ist bereits im Ruhestand. Damit verlassen innerhalb von zehn Jahren zwei Altersgruppen die Verwaltung.

Die derzeit stärker besetzten jüngeren Altersgruppen bis etwa 44 Jahre können perspektivisch einen Teil dieser Aufgaben übernehmen und bildet dann die personelle Basis der Verwaltung. Voraussetzung ist jedoch, dass Qualifizierung, Wissenstransfer und organisatorische Übergaben frühzeitig vorbereitet werden.

Die aktuelle Altersstruktur birgt konkrete Risiken für die mittelfristige Handlungsfähigkeit der Verwaltung. Insbesondere drohen Wissensverlust, Fachkräftemangel und Überlastung verbleibender Teams durch fehlende personelle Übergänge. Nicht zuträglich ist die bereits oben genannte vergleichsweise niedrige Stellenbesetzungsquote.

Die nächsten fünf bis zehn Jahre bilden ein Steuerungsfenster, in dem die Stadt durch gestaffelte Nachfolgeplanung, gezielte Nachwuchsgewinnung und -entwicklung und eine vorausschauende Personalbedarfsplanung die demografische Welle abflachen kann. Eine jährliche systematische Altersstrukturanalyse sollte eine quantitative Personalentwicklung je Fachbereich ergänzen und mit einer priorisierten Nachfolgeplanung verbinden. Parallel sollte die Stadt prüfen, inwieweit Prozessoptimierungen und Digitalisierung Personalbedarfe kompensieren oder zeitlich entzerren können. Wir verweisen hierzu auch auf den Berichtsteil 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie.

Die Stadt Werdohl hat im Bereich des Personalmanagements bereits verschiedene Maßnahmen angestoßen, um dieser Entwicklung zu begegnen (siehe dazu 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren). Diese Ansätze sind positiv zu bewerten und zeigen, dass sie ihre Herausforderungen bearbeitet.

Vor dem Dilemma des Fachkräftemangels steht auch die Privatwirtschaft, so dass die Vergabe von Leistungen an Dritte nicht immer erfolgreich genutzt werden kann. Insoweit ist für die Stadt Werdohl ein Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit ein weiterer Baustein der Zukunftssicherung.

➔ **Empfehlung**

Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Werdohl ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und gezielte Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

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

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,89	0,17	0,41	0,51	0,59	0,89	63

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	62
IT	0,01	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04	62

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

Bezogen auf die Einwohnerzahl setzt die Stadt Werdohl 0,89 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner für den Finanzbereich ein. Damit markiert sie im interkommunalen Vergleich das Maximum. Alle Aufgaben im Finanzbereich erfüllt die Stadt vollständig mit eigenem Personal - inklusive Vollstreckung und Steuern, siehe dazu auch den Prüfbericht 2 Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

Mit 0,01 VZÄ je MA belegt die Stadt beim Personalansatz in der Informationstechnik den niedrigen 1. Viertelwert im interkommunalen Vergleich. Dieser Wert spiegelt auch das hybride IT-Betriebsmodell der Stadt Werdohl wider. Während externe Dienstleister und der IT-Hauptdienstleister unterstützend tätig sind, stellt die Stadt mit vergleichbar geringerem Personalumfang aufwandsintensive Fachverfahren und IT-Standard-Arbeitsplätze eigenständig bereit. Darüber hinaus erbringt die eigene IT mit diesem Personal noch IT-Dienstleistungen für städtische Betriebe und weitere städtische Organisationen. Ein interkommunaler Vergleich der IT-Kosten findet sich im Prüfbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**

4.6 Digitalisierungsniveau

Die Digitalisierung ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung, sondern stößt vor allem auch organisatorisch und personell an Grenzen. Dabei hat der Abbau von Medienbrüchen im Wege der Verwaltungsdigitalisierung sowohl hinsichtlich der Dauer als auch mit Blick auf die

einzuhaltende Qualität kommunaler Dienstleistungsprozesse einen positiven Einfluss. Mittelbar können die Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

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

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

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

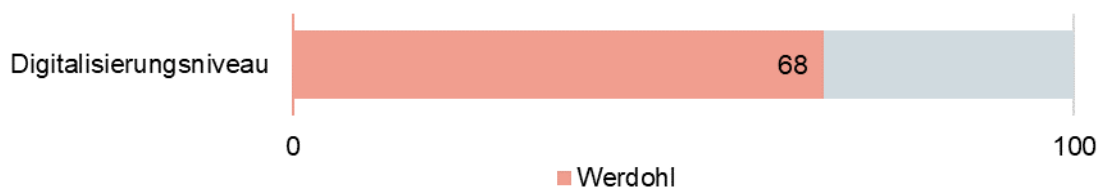
→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hat in mehreren Verwaltungsbereichen digitale Fachverfahren eingeführt und bietet einzelne Leistungen online an. Die Digitalisierung endet häufig bei der digitalen Antragstellung oder Datenerfassung. Die vorhandenen digitalen Lösungen bieten Potenziale für eine stärkere Integration in verwaltungsweite Prozesse und für eine höhere interne Effizienz.

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025



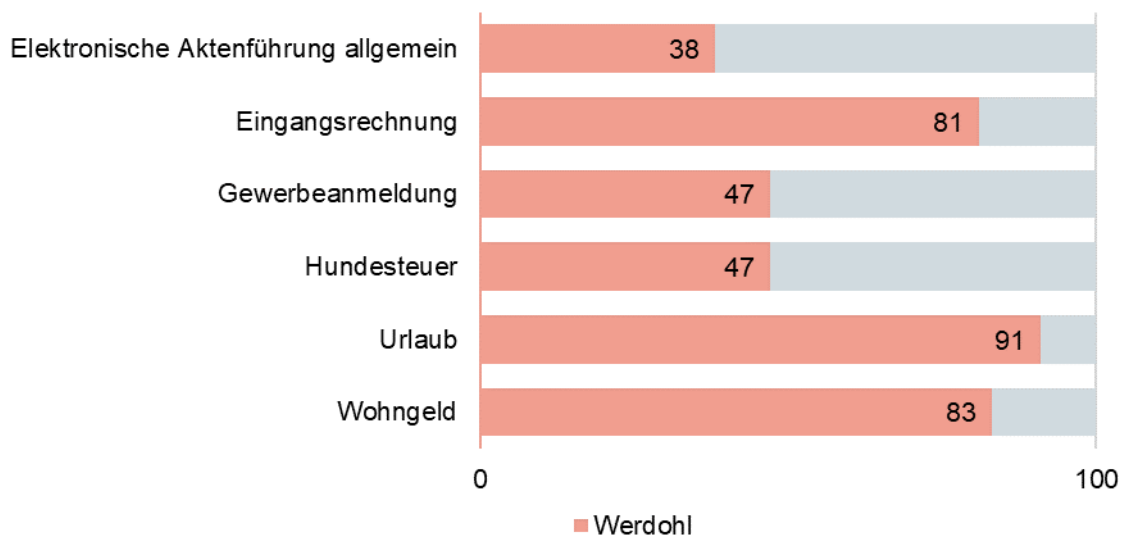
In den interkommunalen Vergleich sind 5

9 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 Werdohl ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 68 Prozent leicht über dem Median von 67 Prozent ein. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Stadt Werdohl setzt in mehreren Verwaltungsbereichen bereits digitale Lösungen ein. Verschiedene Fachverfahren, Onlineformulare sowie einzelne elektronische Workflows sind etabliert und werden im Verwaltungshandeln genutzt. Damit verfügt die Stadt über Grundlagen der digitalen Verwaltungsarbeit.

Die Analyse verdeutlicht jedoch, dass sich der Digitalisierungsgrad zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen deutlich unterscheidet. Während einzelne interne Prozesse bereits digital organisiert sind, befinden sich viele Fachprozesse noch in einer Übergangsphase zwischen analoger und digitaler Bearbeitung. Digitale Elemente werden häufig punktuell eingesetzt, ohne dass der gesamte Verwaltungsprozess durchgängig digital ausgestaltet ist.

In mehreren der dargestellten Leistungen beginnt der Prozess mit einer digitalen Antragstellung über ein Onlineformular oder ein Fachverfahren. Die anschließende interne Bearbeitung erfolgt

allerdings oft noch außerhalb der digitalen Systeme oder erfordert zusätzliche manuelle Arbeitsschritte. Typische Medienbrüche entstehen beispielsweise bei der Übernahme von Antragsdaten in Fachverfahren, bei der Dokumentation von Unterlagen oder bei der abschließenden Bescheid-Erstellung.

Digitale Fachverfahren stehen oft noch isoliert nebeneinander. Eine Verknüpfung der Systeme sowie eine konsequente Nutzung der elektronischen Aktenführung als verbindliche Dokumentationsbasis ist nicht flächendeckend umgesetzt. Dadurch bleiben vorhandene Effizienzpotenziale ungenutzt.

Für die weitere Verwaltungsmodernisierung wird entscheidend sein, die vorhandenen digitalen Lösungen stärker miteinander zu verknüpfen und Verwaltungsprozesse systematisch aus der Perspektive einer durchgängigen digitalen Bearbeitung zu gestalten. Insbesondere die konsequente Nutzung der elektronischen Aktenführung, eine automatisierte Datenübernahme zwischen Onlineformularen und Fachverfahren sowie die digitale Bescheid-Erstellung können dazu beitragen, Medienbrüche zu reduzieren und Bearbeitungszeiten zu verkürzen.

In den betrachteten Beispielprozessen zur Digitalisierung zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen:

- Die **elektronische Aktenführung** befindet sich in der Einführung. Oft bestehen weiterhin parallele papiergebundene und elektronische Dokumentationsstrukturen. Medienbrüche entstehen insbesondere dort, wo Fachverfahren nicht vollständig mit der elektronischen Akte verknüpft sind. Strategisch ist die E-Akte ein zentrales Instrument für die weitere Verwaltungsdigitalisierung. Eine konsequente Nutzung ist die Grundlage für medienbruchfreie Prozesse.
- Die Verarbeitung der **Eingangsrechnung** geschieht bereits weitgehend digital. Der Rechnungsworkflow ist digital unterstützt, enthält aber noch einzelne manuelle Prozessschritte. Insbesondere bei der Weiterleitung, Prüfung und Freigabe bestehen teilweise Medienbrüche. Strategisch bietet dieser Prozess aufgrund seines hohen Volumens erhebliche Effizienzpotenziale. Eine vollständige Integration mit elektronischer Akte und automatisierten Freigabeprozessen kann die Bearbeitungszeiten deutlich reduzieren.
- Die **Gewerbeanmeldung** kann digital beantragt und über ein Fachverfahren bearbeitet werden. Der digitale Prozess endet bei der Antragstellung. In der internen Bearbeitung erfolgen einzelne Arbeitsschritte manuell oder außerhalb des Fachverfahrens. Eine automatisierte Datenübernahme sowie digitale Bescheid-Erstellung könnten den Prozess weiter digitalisieren.
- Bei der **Wohngeldgewährung** kann der Antrag digital gestellt werden und wird über ein Fachverfahren bearbeitet. Der Bearbeitungsprozess enthält weiterhin mehrere manuelle Prüfschritte. Medienbrüche entstehen bei der Dokumentation von Unterlagen und der internen Aktenführung.
- Die Bearbeitung von **Urlaubsanträgen** ist digital über ein internes Fachverfahren umgesetzt. Antragstellung und Genehmigung werden elektronisch abgewickelt. Einzelne Auswertungen oder Dokumentationen erfolgen in Teilen noch außerhalb des Systems.

- Die Anmeldung zur **Hundesteuer** ist digital möglich und nutzt ein Onlineformular. Der Digitalisierungsgrad liegt im Vergleich zu anderen Leistungen bereits relativ hoch. Einzelne Prozessschritte der internen Weiterverarbeitung müssen noch manuell erfolgen. Eine direkte Datenübernahme in das Fachverfahren sowie elektronische Bescheide könnten den Prozess vollständig medienbruchfrei gestalten.

Die Stadt Werdohl verfügt über eine digitale Ausgangsbasis mit unterschiedlichen Ständen in den betrachteten Einzelprozessen. Die Digitalisierung wird derzeit stark projekt- und anlassbezogen betrieben. Deutliche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen durch verwaltungsweit verbindliche Digitalisierungs- und DMS-Strategien mit priorisierten Zielen. So kann die Stadt Werdohl Medienbrüche vermeiden und die Verbindlichkeit, Akzeptanz und die Nutzung digitaler Verfahren erhöhen.

→ **Empfehlung**

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

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 02. Februar 2026 von der Stadt Werdohl 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.	176,78	234,83
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	20,82	0,00

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,11 ³³	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,39	1,10
Abwasserbeseitigung	5,00	2,77
Straßenreinigung	3,72	0,13
ÖPNV	0,00	0,24

³³ 2019 Vollzeit-Stellen Versorgung (Wasser, Gas, Elektrizität, Fernwärme)

Bezeichnung	2019	2024
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,00	0,00
Land- und Forstwirtschaft	0,13	0,16
Wirtschaftsförderung	1,21 ³⁴	1,07
Märkte	0,00	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,26
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	11,56	5,73

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	197,60	234,83
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	11,56	5,73
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	186,04	229,10
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	17.737	17.801
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	10,49	12,87

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	2,19	0,51
Brandschutz	1,42	1,55
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	1,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	42,89	64,98
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	47,50	67,04

³⁴ 2019 Vollzeit-Stellen Wirtschaftsförderung und Fremdenverkehr

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	186,04	229,10
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	47,50	67,04
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	47,50	162,06
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	17.737	17.801
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	7,81	9,10

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Werdohl hat verschiedene Maßnahmen zur Personalgewinnung etabliert. Die Besetzung von Stellen gestaltet sich jedoch zunehmend schwieriger. Rekrutierungsverfahren verlaufen teilweise mit reduzierter Bewerberzahl oder Kandidatenabsprüngen.	120	E1	Die Stadt Werdohl sollte ihre Maßnahmen zur Personalgewinnung weiter systematisieren und stärker strategisch steuern und ausrichten. Dazu gehört es, insbesondere Ausbildung und Nachwuchsgewinnung weiter auszubauen und alternative Einstiegswege auszubauen.	121
F2	Die Stadt Werdohl hat grundlegende Strukturen für Einstellungs- und Onboarding-Prozesse eingerichtet. Die Verfahren sind teilweise standardisiert und digital unterstützt, jedoch noch nicht vollständig verwaltungsweit verbindlich dokumentiert und gesteuert.	121	E2	Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen Ansätze weiterentwickeln und die Einstellungs- sowie Onboarding-Prozesse verwaltungsweit verbindlich strukturieren. Hierzu empfehlen wir insbesondere, den gesamten Prozess durchgängigen zu dokumentieren, bestehende Checklisten zu vereinheitlichen und zentral bereitzustellen, die Zuständigkeiten zwischen Personalstelle, IT und Fachbereichen verbindlich festzulegen sowie den Leitfaden für neue Mitarbeitende als zentrale Informationsgrundlage weiterzuentwickeln.	122
F3	Die Stadt Werdohl stellt beim Ausscheiden von Beschäftigten die notwendigen organisatorischen und IT-bezogenen Schritte sicher. Ein verwaltungsweit verbindlich geregelter Offboarding-Prozess mit standardisierten Abläufen und Instrumenten ist bislang nur teilweise umgesetzt.	122	E3	Die Stadt Werdohl sollte einen verwaltungsweit einheitlichen Offboarding-Prozess festlegen und organisatorisch verankern. Bereits eine einfache, verwaltungsweit abgestimmte Prozessbeschreibung mit Checkliste trägt dazu bei, Personalwechsel einheitlicher und transparenter zu gestalten.	123
Organisation					
F4	Die Stadt Werdohl verfügt über eine grundsätzlich strukturierte Aufgabenverteilung. Eine verwaltungsweit systematisierte Übersicht über Aufgabenstrukturen liegt aus dem Jahr 2020 im Zusammenhang mit dem Stärkungspakt NRW vor. Vollständig aktualisierte Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind nicht für alle Bereiche der Verwaltung vorhanden.	125	E4	Die Stadt Werdohl sollte die vorhandenen organisatorischen Grundlagen schrittweise aktualisieren und insbesondere die Aufgabenanalyse fort-schreiben. Dadurch kann sie Veränderungen bei Aufgaben, Fallzahlen und Personalbedarfen frühzeitig erkennen und die Erkenntnisse stärker für organisatorische und strategische Entscheidungen nutzen.	126

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F5	Die Stadt Werdohl betreibt Prozessmanagement bislang punktuell. Eine verwaltungsweit abgestimmte, systematische und zentral dokumentierte Prozesslandschaft ist derzeit nicht vorgesehen.	127	E5	Die Stadt Werdohl sollte ein verwaltungsweit abgestimmtes Prozessmanagement aufbauen. Ein solches strukturiertes Vorgehen erhöht die Transparenz der Verwaltungsabläufe, reduziert Schnittstellen und schafft Grundlagen für weitere Digitalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen schaffen.	128
F6	Die Stadt Werdohl überprüft ihren Personalbedarf punktuell im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen oder einzelnen Stellenbewertungen. Eine planmäßige, systematische und regelmäßige Gesamtbetrachtung des Personalbedarfs bietet noch weiteres Entwicklungspotenzial.	128	E6	Die Stadt Werdohl sollte eine regelmäßige Überprüfung des Personalbedarfs etablieren. Hierfür kann ein einfaches Verfahren ausreichen, das mindestens in jährlichen Abständen durchgeführt wird. Auf dieser Grundlage kann die Stadt frühzeitig Handlungsbedarfe erkennen und ihren Personaleinsatz strategischer steuern.	129
Informationstechnik					
F7	Die Stadt Werdohl setzt digitale Fachverfahren und einzelne Online-Dienstleistungen ein und treibt mehrere Digitalisierungsprojekte voran. Eine verwaltungsweit abgestimmte IT- und Digitalisierungsstrategie mit klar definierten Zielen, Prioritäten und Steuerungsmechanismen ist bislang nur in Ansätzen vorhanden.	131	E7	Die Stadt Werdohl sollte eine verwaltungsweite IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und zentrale Digitalisierungsprojekte verbindlich priorisieren. Dabei sollte sie insbesondere die Weiterentwicklung des Serviceportals, die Einführung zentraler IT-Systeme sowie den möglichen Einsatz neuer Technologien, z.B. KI-gestützter Anwendungen, strategisch steuern. So könnte die Stadt ihre Digitalisierungsaktivitäten stärker bündeln und die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen zielgerichteter einsetzen.	133
F8	Das IT-Servicemanagement der Stadt Werdohl ist überwiegend operativ geprägt und wird mit begrenzten personellen Ressourcen wahrgenommen. Einzelne organisatorische Elemente, wie etwa definierte Beschaffungsprozesse oder geregelte IT-Zugangsverfahren, sind vorhanden. Ein verwaltungsweit strukturiertes Servicemanagement mit standardisierten Verfahren für Projekte, Anforderungen, Lizenzen und Störungen ist teilweise umgesetzt.	133	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte für IT- und Digitalisierungsprojekte ein einfaches, verwaltungsweit nutzbares Projektmanagement-Modell einführen. Dieses kann sie mit wenigen verbindlichen Instrumenten, z. B. Projektsteckbrief, definierte Projektrollen und regelmäßige Statusberichte, umsetzen.	135
			E8.2	Die Stadt Werdohl sollte ein strukturiertes Verfahren zur Erfassung und Priorisierung von IT-Anforderungen etablieren. Eine zentrale Dokumentation der Bedarfe ermöglicht eine transparente Priorisierung und verbessert die Steuerung der IT-Ressourcen.	135

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E8.3	Die Stadt Werdohl sollte ein zentrales Ticketsystem für IT-Störungen einführen oder vorhandene Funktionen vorhandener Systeme stärker nutzen. Dadurch kann sie Störungen transparenter dokumentieren, Bearbeitungszeiten nachvollziehen und wiederkehrende Fehler methodisch analysieren.	136
F9	Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt belastbare und operative IT-Sicherheitsbasis. Eine durchgängig formalisierte, strategisch gesteuerte und dokumentierte IT-Sicherheitsorganisation befindet sich im Aufbau.	136	E9	Die Stadt Werdohl sollte die vorhanden technischen und operativen Stärken gezielt nutzen, um die IT-Sicherheit organisatorisch und strategisch weiterzuentwickeln. Dazu könnte sie schrittweise ein strukturiertes Informationssicherheitsmanagement etablieren.	137
Personalressourcen					
F10	Die Stadt Werdohl verfügt über eine insgesamt stabile Personalstruktur. Gleichzeitig prägen der demografische Wandel, eine alternde Belegschaft und der zunehmende Fachkräftemangel die zukünftige Personalentwicklung. Die flexible Gestaltung des Renteneintritts erschwert eine verlässliche Nachfolgeplanung zusätzlich. Vor diesem Hintergrund gewinnt eine vorausschauende und strategisch ausgerichtete Steuerung der Personalressourcen weiter an Bedeutung.	137	E10.1	Die Stadt Werdohl sollte die Entwicklung der Stellenbesetzungsquote beobachten und die Ursachen unbesetzter Stellen regelmäßig auswerten. Auf dieser Grundlage sollte sie ihre Personalgewinnungsstrategie weiterentwickeln und insbesondere frühzeitige Nachfolgeplanungen für absehbare Personalabgänge etablieren.	142
			E10.2	Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Werdohl ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und gezielte Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten.	144
Digitalisierungsniveau					
F11	Die Stadt Werdohl hat in mehreren Verwaltungsbereichen digitale Fachverfahren eingeführt und bietet einzelne Leistungen online an. Die Digitalisierung endet häufig bei der digitalen Antragstellung oder Datenerfassung. Die vorhandenen digitalen Lösungen bieten Potenziale für eine stärkere Integration in verwaltungsweite Prozesse und für eine höhere interne Effizienz.	146	E11	Die Stadt Werdohl sollte ihren Fokus auf das verwaltungsweite Dokumentenmanagementsystem richten. Sie sollte außerdem die Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus der Reduzierung von Medienbrüchen ergeben, um sich digital leistungsfähiger aufzustellen und somit langfristig handlungsfähig zu bleiben.	149

5. Kommunales Krisenmanagement

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Werdohl 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

Für die Stadt Werdohl ist das kommunale Krisenmanagement eine dauerhafte und herausfordernde Aufgabe. Die Stadt Werdohl hat bereits einzelne Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Sie hat mit einzelnen konkreten Vorplanungen, wie beispielsweise der Einrichtung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) und Maßnahmen zur Notstromversorgung begonnen.

Die organisatorischen Grundlagen, wie z. B. einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** und ein funktionsfähiger Stabsraum sind vorhanden. Mit einem Einsatzplan hat die Stadt Werdohl eine Grundlage für die Arbeit ihres SAE geschaffen. Eine Dienstanweisung für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) liegt bisher nicht vor.

Grundsätzlich hat die Stadt Werdohl gute Grundlagen für ihr kommunales Krisenmanagement geschaffen. Allerdings gibt es auch noch weitere Optimierungsmöglichkeiten.

Eine **Notstromversorgung** für die wesentlichen städtischen Gebäude hat die Stadt Werdohl bereits aufgebaut. Belastbare Tests unter Realbedingungen eines Stromausfalls hat die Stadt Werdohl bisher noch nicht durchgeführt. Somit kann sie nicht sicherstellen, dass ihr SAE auch unter den Bedingungen eines Stromausfalls handlungsfähig bleibt.

Die für den SAE vorgesehenen Mitarbeitenden hat die Stadt Werdohl noch nicht geschult. Auch Übungen führte die Stadt bisher nicht durch. **Schulungen und Übungen** sind jedoch elementare Bausteine für ein funktionierendes kommunales Krisenmanagement.

Die Stadt Werdohl hat keine verbindlichen **Kommunikationsregeln** für den Krisenfall festgelegt. Aus Sicht der gpaNRW sollte sie mit der Einbindung der presseverantwortlichen Person in den SAE die Kommunikationsstrukturen festigen. Mit den optimierten Kommunikationsstrukturen kann die Stadt Werdohl dann die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen informieren. Aus Sicht der gpaNRW sollte die Stadt ihre Kommunikationsregeln durch vorgefertigte Checklisten für mögliche SAE-Einsatzanlässe ergänzen. So könnte sie in Krisensituationen eine schnellere Informationsverbreitung sicherstellen. Die vorhandenen Strukturen sollte die Stadt nutzen, um die Bewohnerinnen und Bewohner regelmäßig über potenzielle Risiken zu informieren. Damit stärkt die Stadt Werdohl die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung.

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

5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Strukturen und Ausgangssituation

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

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	17.801	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
PendelIndensaldo	-943	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	3.338	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³⁵	1	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Werdohl** weist neben ihrer vergleichsweise kleinen Gebietsfläche auch eine vergleichsweise geringe Einwohnerzahl auf. Mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte weisen mehr Gebietsfläche auf beziehungsweise haben mehr Einwohnende als die Stadt Werdohl. Der Großteil der Einwohnenden lebt in der Kernstadt Werdohl. Die übrigen Stadtteile sind eher ländlich geprägt. Es pendeln 943 Beschäftigte mehr aus Werdohl hinaus als in die Stadt hinein.

³⁵ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Diese kann die Stadt Werdohl im Krisenfall zum Beispiel nicht durch ihre Sirenen informieren. Auf die Informationsmöglichkeiten gehen wir im Kapitel 5.8.1 Krisenkommunikation ein.

Im Stadtgebiet der Stadt Werdohl befindet sich ein Störfallbetrieb. Dieser Störfallbetrieb ist in der Metallverarbeitung tätig. Neben den in der Tabelle abgebildeten örtlichen Strukturen gibt es weitere Faktoren, die die Arbeit des Krisenmanagements in der Stadt Werdohl beeinflussen. Die Lenne durchquert das Stadtgebiet von der Grenze zur Stadt Plettenberg bis an die Grenze zur Stadt Altena. Neben der 7,8 km langen „Verse“ gibt es zahlreiche weitere kleinere Bäche, die in die Verse und in die Lenne entwässern. Dies erhöht die Anfälligkeit für Überschwemmungen und Hochwasserereignisse. Eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung und die Koordination der entsprechenden Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen sind daher erforderlich. Aufgrund der Erfahrungen aus mehreren Starkregenereignissen in der Vergangenheit hat die Stadt Werdohl bereits erprobte Strukturen aufgebaut.

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

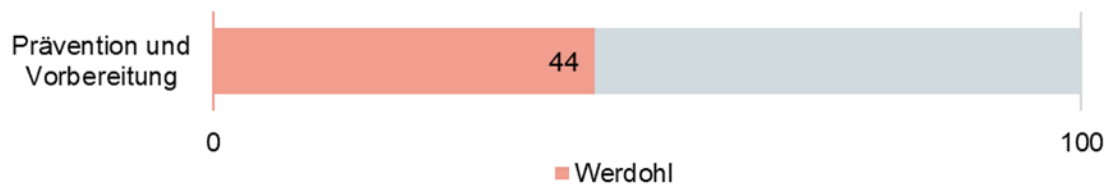
Die Stadt Werdohl ist an das Bahnnetz angeschlossen. Einen Bahnhof für den Personenverkehr gibt es in der Kernstadt. Die Bahnstrecke in der Stadt Werdohl entlang des Flusses „Lenne“ führt durch Bahntunnel und wird regelmäßig auch für den Gütertransport genutzt. Im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements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

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

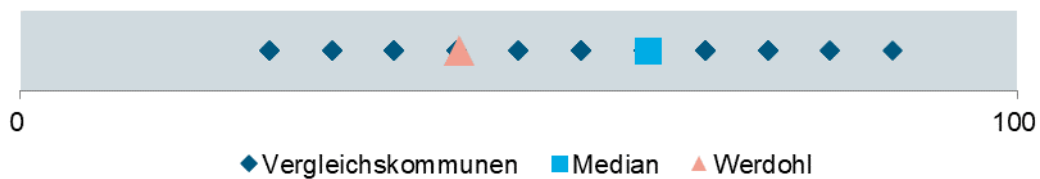
5.5 Prävention und Vorbereitung

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

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

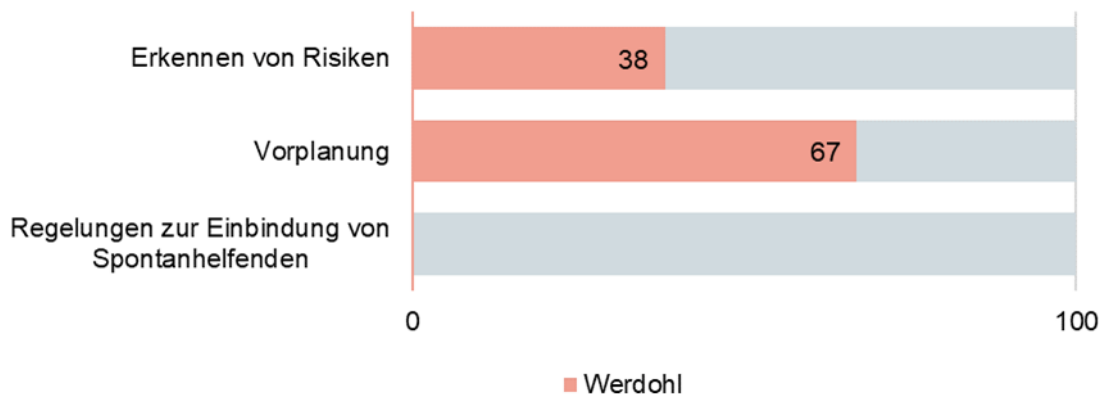


In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 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 Werdohl hat bereits einzelne Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.

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

In der **Stadt Werdohl** ist die Abteilung 3.1 (Ordnung und Einwohnerwesen) für die Planung, Koordination und Umsetzung aller Maßnahmen im Bereich des kommunalen Krisenmanagements zuständig. Die Stadt Werdohl hat im Rahmen ihres kommunalen Krisenmanagements verschiedene Risiken für ihr Stadtgebiet erkannt. Dies betrifft natürliche Gefahren, beispielsweise Starkregen, Hochwasser und Sturm. Aber auch Gefahren, die sich aus anderen Eigenheiten, wie einem Cyberangriff oder einem Stromausfall, ergeben. Die Überprüfung der identifizierten Risiken findet derzeit nur sporadisch und bei konkretem Anlass statt. Eine Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes liegt für keines der ermittelten Risiken vor.

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

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

→ **Empfehlung**

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

5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

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

Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5

Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen³⁶ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Werdohl** befindet sich erst in einem Anfangsstadium der Entwicklung ihres Krisenmanagements. Die Stadt hat bisher nur für wenige identifizierte Risiken Vorkehrungen getroffen. Einen konkreten Krisenplan hält die Stadt Werdohl nur für das Risiko eines Hochwassers bzw. eines Starkregenereignisses vor. In Arbeitsgruppensitzungen mit Nachbarkommunen und dem Märkischen Kreis auf der Ebene der Ordnungsbehörden und Feuerwehrvertretungen hat sich die Stadt Werdohl über Maßnahmen zur Verringerung des Gefahrenausmaßes der ermittelten Risiken ausgetauscht. Als Ergebnis wurden technische Maßnahmen auf Ebene des Kreises und der Kommunen durchgeführt. Für das Risiko eventueller großflächiger Stromausfälle hat die Stadt Werdohl entsprechende Notstromaggregate beschafft. Für den Betrieb der Notstromaggregate gibt es außer den regelmäßigen Funktionstests keine Handlungsanweisungen.

→ **Empfehlung**

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

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

5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl hat bisher keine Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden³⁷ 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.

³⁶ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großsinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

³⁷ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

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

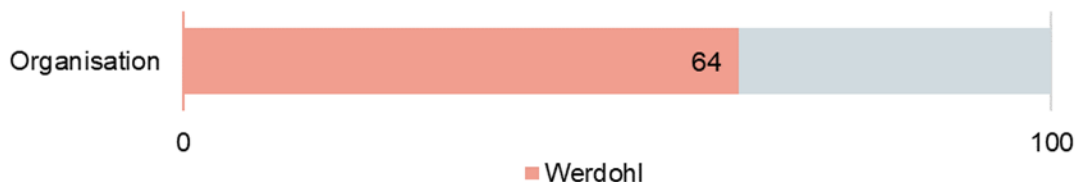
→ Empfehlung

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

5.6 Organisation

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

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

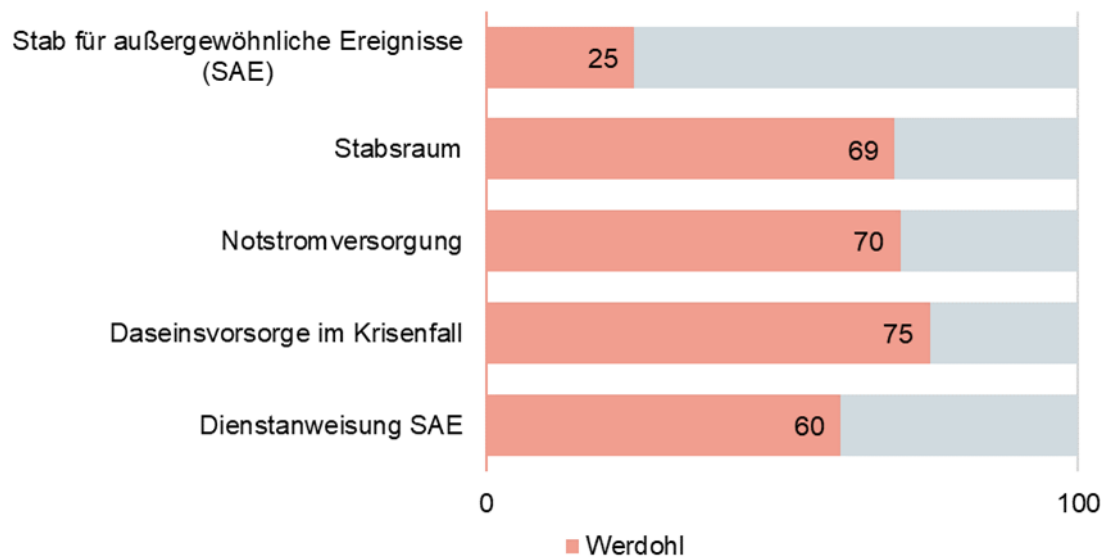


In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Er stellt jedoch keine Mehrschichtfähigkeit sicher.

Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.

Ein wichtiger Aspekt zur Bewältigung von Krisenlagen ist die Einrichtung und Vorhaltung eines Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE). Ziel des SAE ist es, in außergewöhnlichen Situationen, wie z.B. bei Extremwetterereignissen, Stromausfall, Pandemien etc. eine schnelle und effektive Koordination von administrativ-organisatorischen Maßnahmen sicherzustellen. Der Krisenstab soll die Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse in Krisen bündeln und beschleunigen. Zu den Aufgaben des SAE gehört es, alle mit dem Ereignis zusammenhängenden Verwaltungsentscheidungen und Verwaltungsmaßnahmen unter evtl. zeitkritischen Bedingungen schnell, ausgewogen und unter Beachtung aller zu berücksichtigende Gesichtspunkte zu treffen und zu koordinieren. Zu den administrativ-organisatorischen Aufgaben gehören insbesondere:

- die Vorbereitung von Entscheidungen,
- die Anordnungen zum Vollzug von Entscheidungen,

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

Während eines Einsatzszenarios ist der SAE alleinige Anlaufstelle der Verwaltung für alle mit dem Ereignis in Zusammenhang stehenden Maßnahmen und Informationen. Die personelle Ausstattung des SAE sollte so bemessen sein, dass eine Stadt im Krisenfall eine lageangepasste, ständige Handlungsfähigkeit auch über einen Zeitraum von mehr als 72 Stunden sicherstellen kann. Die **Stadt Werdohl** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet. Diesen kann sie jederzeit einberufen. In dem Einsatzplan für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) der Stadt Werdohl hat die Stadt die Zusammensetzung und Funktionen des SAE festgelegt.

Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Werdohl setzt sich wie folgt zusammen:

- Bürgermeister/in als Leiter/in des Stabes,
- ständige Mitglieder des Stabes (SMS) und
- ereignisspezifische Mitglieder des Stabes (intern und/oder extern).

Die Leitung des SAE wird durch den Bürgermeister der Stadt Werdohl wahrgenommen. Zu den ständigen Mitgliedern des Stabes zählen darüber hinaus:

- der allgemeine Vertreter/die allgemeine Vertreterin des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin,
- die Leitung der Abteilung Schule, Kultur, Sport und Service und
- die Leitung der Abteilung Ordnung und Einwohnerwesen.

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen im SAE hat die Stadt Werdohl in ihrem Einsatzplan beschrieben. Soweit es die Gefahrenlage erfordert, kann der Bürgermeister der Stadt Werdohl als Leiter des SAE weitere ereignisspezifische Mitglieder des Stabes hinzuziehen. Für diese ereignisspezifischen Funktionen hat die Stadt Werdohl bisher in ihrem Einsatzplan kein Personal konkret benannt. Eine Mehrschichtfähigkeit sichert auch bei lang andauernden Krisen eine durchgehende Besetzung und Entscheidungsfähigkeit. Diese Mehrschichtfähigkeit ist für den SAE der Stadt Werdohl bisher nicht vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte alle Positionen ihres SAE mindestens doppelt besetzen, um auch bei länger andauernden Krisen eine stetige Handlungsfähigkeit sicherstellen zu können.

5.6.2 Stabsraum

→ **Feststellung**

Der Stabsraum der Stadt Werdohl bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen für eine effektive Arbeit des Stabes.

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 Werdohl** hält einen überschwemmungssicheren Raum als Stabsraum für den SAE vor. Der Raum ist ausreichend groß und bietet allen Stabsmitgliedern genügend Platz. Räumlichkeiten für die Arbeitsphase der Mitglieder des Stabes stehen ebenfalls zur Verfügung. Für die Funktionsfähigkeit des Stabsraumes sind bisher noch nicht alle Verantwortlichkeiten festgelegt. Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des SAE-Raumes sollte die Stadt Werdohl weitergehende Regelungen treffen. So könnte sie beispielsweise Verantwortlichkeiten für die Vorhaltung von Arbeitsmitteln ebenso festlegen wie für die Versorgung der Stabsmitglieder mit Verpflegung. Die generelle Zugangsberechtigung zum primären Stabsraum kann die Stadt Werdohl über ein Schließsystem sicherstellen. Zutrittsregelungen bei laufenden Einsatzsituationen hat sie bisher nicht abgestimmt. Die ständigen Mitglieder des Stabes verfügen bereits im Arbeitsalltag über Notebooks oder Tablets. Diese können sie auch im SAE-Raum nutzen. Die Nutzung dieser Geräte im Arbeitsalltag stellt sicher, dass die Geräte und deren Software stets aktuell und einsatzbereit sind. Auch die einsatzspezifischen Mitglieder des Stabes (EMS) können vom Stabsraum aus auf ihre Netzwerke zugreifen. Die EMS verfügen jedoch nicht alle über ein entsprechendes digitales Endgerät.

Für den Fall, dass der primäre Stabsraum durch außergewöhnliche Ereignisse nicht zur Verfügung steht, kann die Stadt Werdohl als Redundanz auf einen geeigneten Raum in einem anderen Gebäude zurückgreifen. Dieser Raum ist bereits durch ein fest installiertes Aggregat notstromversorgt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte für den Krisenfall den Zutritt zum Stabsraum durch geeignete Maßnahmen regeln. Die Einsatz- und Funktionsfähigkeit des Stabsraumes sollte sie durch dokumentierte Verantwortlichkeiten sicherstellen.

5.6.3 Notstromversorgung

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.

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

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Werdohl** mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Einrichtungen befasst. Neben dem Rathaus hat sie die Feuerwehrgerätehäuser der einzelnen Löschgruppen als Einrichtungen festgelegt, die im Falle eines Blackouts notstromversorgt werden sollen. Die Feuerwehrgerätehäuser als sogenannte „KIEZ“ (Krisen-Informationen-Ersthilf-Zentren) der Stufe 1 dienen der Bevölkerung als zentrale Anlauf- und Informationsstelle bei längerem Stromausfall. Die Stadt Werdohl plant bei Neu- bzw. Umbauten der Gerätehäuser bereits fest installierte Notstromaggregate ein und hat auch alle übrigen Gerätehäuser mit festen Notstromaggregaten ausgestattet. Für das Rathaus der Stadt Werdohl soll ein bereits beschafftes und entsprechend groß dimensioniertes Notstromaggregat neben den Bereichen Heizung und Klima auch alle Bereiche der Informationstechnik und den Großteil der Arbeitsplätze mit Strom versorgen können. Bei bestimmten Krisenszenarien, wie einem länger andauernden Stromausfall oder einem Kampfmittelfund, kann es vorkommen, dass größere Gruppen der Bevölkerung in einer Notunterkunft untergebracht werden müssen. Eine solche Unterkunft hat die Stadt Werdohl als KIEZ mit der Stufe 2 definiert. Für eine solche Sammelunterkunft hält die Stadt Werdohl bisher keine Notstromversorgung vor. Kommunen können darüber hinaus verpflichtet sein, ausreichende (gekühlte) Leichenhallen für Verstorbene vorzuhalten. Eine Notstromversorgung für Leichenhallen hat die Stadt Werdohl bisher nicht geprüft.

→ Empfehlung

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

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind von der Stadt Werdohl Maßnahmen zur Sicherstellung der Treibstoffversorgung der Notstromaggregate vorzuhalten. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr. Diese Zeitspanne verschafft der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit. Die Stadt Werdohl hat bereits ermittelt, welchen Bedarf an Kraftstoffen sie bei einem Dauerbetrieb aller Notstromaggregate täglich zur Versorgung aller Notstromaggregate benötigt. Sie hat für den ermittelten Bedarf Vorsorge getroffen, indem sie mit einer örtlichen Tankstelle eine Absprache zur Kraftstoffversorgung getroffen hat. Diese Tankstelle verfügt über eine Handpumpe und ist auch im Falle eines Stromausfalls in der Lage, der Stadt Werdohl Kraftstoffe für mindestens 72 Stunden zur Verfügung zu stellen. Diese Absprache hat die Stadt Werdohl bisher nicht schriftlich mit dem Betreiber der Tankstelle fixiert.

Für die Wartung der Notstromaggregate hat die Stadt Werdohl bisher keinen Dienstleistungsvertrag mit einem entsprechenden Anbieter bzw. dem Hersteller der Aggregate abgeschlossen. Die Wartung der Notstromaggregate erfolgt durch hauseigene Elektriker der Stadtverwaltung. Funktionstests der Aggregate führen die Nutzer bzw. die technisch Verantwortlichen in regelmäßigen Abständen durch. Die Wartungsprotokolle sowie die Protokolle der Funktionstests sollte die Stadt Werdohl in vorzuhaltenden SAE-Ordern schriftlich ablegen.

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

→ **Empfehlung**

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

5.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

→ **Feststellung**

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

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

Die **Stadt Werdohl** hat sich bisher nicht mit der Frage beschäftigt, welche Funktionen der Stadtverwaltung in einer akuten Krisenlage funktionsfähig sein müssen. Aus Sicht der gpaNRW müssen diejenigen Bereiche funktionsfähig bleiben, die Gefahrenabwehr, Entscheidungsfähigkeit, Versorgung der Bevölkerung und die Handlungsfähigkeit der Verwaltung sicherstellen. Insbesondere die Sicherheit und Versorgung der Bevölkerung und der vulnerablen Gruppen (z. B. Alte, Kranke, Hilfebedürftige) sollte die Stadt Werdohl sicherstellen. Auch weitere Bereiche der Verwaltung wie beispielsweise das Standesamt zur Beurkundung von Sterbefällen müssen in einer Krisensituation handlungsfähig bleiben. Nur durch die Festlegung wichtiger Aufgaben der Verwaltung, die während einer Krise aufrechterhalten bleiben müssen, erhält die Stadt Werdohl einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Bei der Festlegung dieser wesentlichen Aufgaben sollte die Stadt Werdohl alle Bereiche der Verwaltung einbeziehen. Die Abteilungen können ihre jeweiligen Aufgaben dokumentieren und anschließend nach Bedeutung priorisieren. Dadurch kann die Stadt die wesentlichen notwendigen Leistungen verbindlich festlegen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt Werdohl so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

→ **Empfehlung**

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

5.6.5 Dienstanweisung SAE

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hat einen Einsatzplan für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Eine Dienstanweisung für die Mitglieder des SAE liegt nicht vor.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den eingerichteten SAE hat die **Stadt Werdohl** in einem Einsatzplan geregelt. Eine verpflichtende Bindung der SAE-Mitglieder in Form einer Dienstanweisung gibt es in der Stadt Werdohl bisher nicht. Grundsätzlich gibt es keine verpflichtenden Vorgaben für den Inhalt und den Umfang von Dienstanweisungen zum SAE. In Anlehnung an den Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen sollte eine Dienstanweisung unserer Ansicht nach die folgenden Punkte umfassen:

- die Einberufung des SAE,
- die personelle Besetzung des SAE unter Berücksichtigung eines Mehrschichtbetriebs,
- die Alarmierung und die Erreichbarkeit,
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel und
- die räumliche Unterbringung des SAE.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die Regelungen ihres Einsatzplans in Form einer Dienstanweisung mit bindenden Regelungen für die Stabsmitglieder auf den Weg bringen.

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse wird in der Stadt Werdohl durch den Bürgermeister/die Bürgermeisterin wahrgenommen. Im Verhinderungsfall des Hauptverwaltungsbeamten wird die Leitung des SAE durch die allgemeine Vertretung wahrgenommen. Die Stadt Werdohl führt als Anlage zu ihrem Einsatzplan ein Verzeichnis der ständigen SAE-Mitglieder. Die persönlichen Kontaktdaten hält sie als Verschlusssache vor.

Der SAE ist auch in der Stadt Werdohl ein operatives Führungsinstrument in Krisensituationen. Der Bürgermeister einer Stadt ist der Entscheider auf der politischen Ebene. Um beide Funktionen nicht in einer Person zu bündeln, ist eine Trennung von Politik und operativer Führung sinnvoll. Mit der Leitung des SAE sollte die Stadt Werdohl daher nicht den Bürgermeister, sondern eine andere geeignete Person betrauen. Die Leitung eines Krisenstabs erfordert dauerhafte Präsenz und entsprechende Detailkenntnisse. Der Bürgermeister nimmt als Repräsentant der Stadt nach Außen in Krisensituationen administrative Aufgaben wahr. Er sollte jedoch ständiger Gast des SAE sein und, soweit es möglich ist, an den Sitzungen des Stabes teilnehmen.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.

Die Stadt Werdohl hat bisher keine Notwendigkeit gesehen, die Mitglieder des SAE mit Dienstausweisen auszustatten. Nicht alle der SAE-Mitglieder der Stadt Werdohl verfügen im Rahmen ihrer dienstlichen Tätigkeit über allgemeine Dienstausweise. Dienstausweise für alle Mitglieder des SAE sollten mit entsprechenden Hinweisen auf die Mitgliedschaft im SAE versehen sein. Nur so ist sichergestellt, dass auch bei beispielsweise polizeilichen Zutrittsbeschränkungen ein Erreichen des Stabsraumes gewährleistet werden kann.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte alle Mitglieder des SAE mit entsprechenden Dienstausweisen ausstatten.

Die Stadt Werdohl hat in ihrem Einsatzplan Regelungen zu Zuständigkeiten und Abläufen im SAE sowie die Mindestinhalte des Krisenstabserlasses festgelegt. Sie hat zudem klare Regelungen geschaffen, in welchem Zeitraum ab Alarmierung die Einsatzbereitschaft des SAE hergestellt sein muss. Bei einem großflächigen Stromausfall haben sich die SAE-Mitglieder unverzüglich nach Kenntnis des Stromausfalls im SAE-Raum einzufinden. Daneben erfolgt eine Einberufung je nach Ereignis. Eine jederzeitige Erreichbarkeit auch außerhalb der regulären Dienstzeit ist über eine Rufbereitschaft der Abteilung Ordnung und Einwohnerwesen sichergestellt. Von dort erfolgt im Bedarfsfall eine Alarmierung des Stabes über den Bürgermeister bzw. dessen Vertretung. Im Rathaus verfügt die Stadt Werdohl über Satellitentelefone, mit denen auch im Falle eines Stromausfalls in Verbindung mit dem Ausfall der Telekommunikationsnetze kommuniziert werden kann. Die Feuerwehr der Stadt Werdohl hält weitere Satellitentelefone bereit.

Bei länger andauernden Einsatzszenarien ist es wichtig, die Verpflegung der SAE-Mitglieder sicherzustellen. Die Stadt Werdohl hat entsprechende Vorkehrungen getroffen und hält für die Mitglieder des SAE eine Bevorratung mit Lebensmitteln für mindestens 72 Stunden vor.

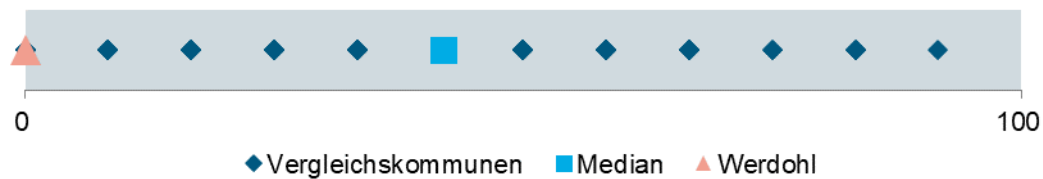
5.7 Schulung und Übung

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

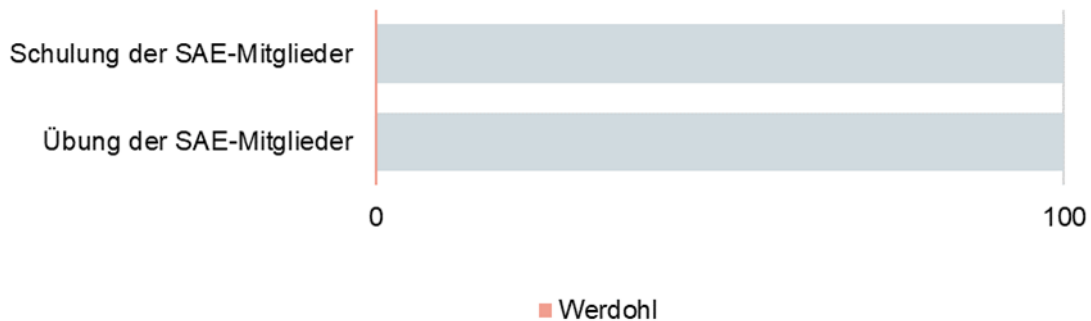


In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 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 Werdohl hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE durchgeführt.

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

Die **Stadt Werdohl** hat in der Vergangenheit keinerlei Schulungen für die Mitglieder ihres Stabes durchgeführt. In dem Einsatzplan des SAE hat die Stadt Werdohl keinerlei Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für die Funktionsträger im SAE festgelegt. In der Praxis haben nur der Bürgermeister und die allgemeine Vertretung an einer externen Fortbildungsveranstaltung teilgenommen.

Zu einem effektiven Krisenmanagement gehört es, mindestens die ständigen Mitglieder des SAE sowie deren Vertretungen auf Krisensituationen vorzubereiten. Nur durch regelmäßige Schulungen können Fähigkeiten und Wissen vermittelt werden, die die Mitglieder des SAE für ihre Aufgaben benötigen. Die Schulungen für die ständigen Mitglieder des SAE sollten mindestens einmal im Jahr stattfinden. Schulungen verringern zudem die Wahrscheinlichkeit von

Fehlern und fördern darüber hinaus einheitliche Abläufe im Krisenfall. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

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

Aus Sicht der gpaNRW stellen fehlende Schulungen und fehlende Übungen eine deutliche Schwachstelle im kommunalen Krisenmanagement der Stadt Werdohl dar. Ausführungen zu den Übungen finden sich im folgenden Kapitel. Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die praktische Anwendbarkeit und die damit verbundene Umsetzung verbindlicher Schulungs- und Übungspläne entscheidend für eine erfolgreiche Krisenbewältigung sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte ihren Einsatzplan für den SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zum Einsatzplan beziehungsweise zu einer Dienstanweisung verschriftlichen.

5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.

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

Die **Stadt Werdohl** hat bisher noch keine praktische Übung mit ihrem SAE durchgeführt. In dem Einsatzplan für den SAE hat die Stadt Werdohl keine Regelungen zu Übungen aufgenommen. Regelmäßige Übungen sind notwendig, um die Einsatzfähigkeit des SAE sowie die Zusammenarbeit mit externen Akteuren realitätsnah zu erproben. Nur durch eine solche Standortbestimmung lassen sich Schwachstellen gezielt identifizieren. Gerade bei einer Besetzung mit ereignisspezifischen Mitgliedern besteht ein SAE oft aus Personen, die im Alltag nicht regelmäßig zusammenarbeiten. Vor diesem Hintergrund bieten Übungen allen Beteiligten die Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen. So ist sichergestellt, dass alle Akteure im Krisenfall mit den Zuständigkeiten und Ansprechpersonen vertraut sind und Abläufe reibungslos funktionieren.

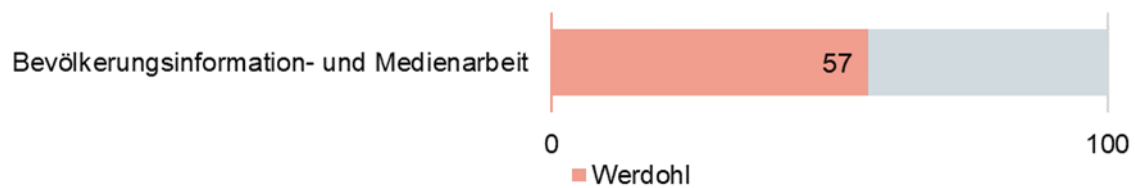
→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte in ihren Einsatzplan verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Werdohl regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.

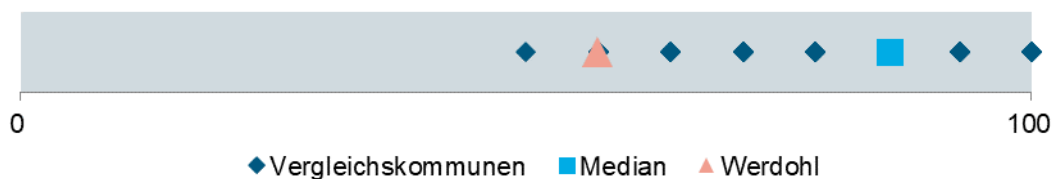
5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

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

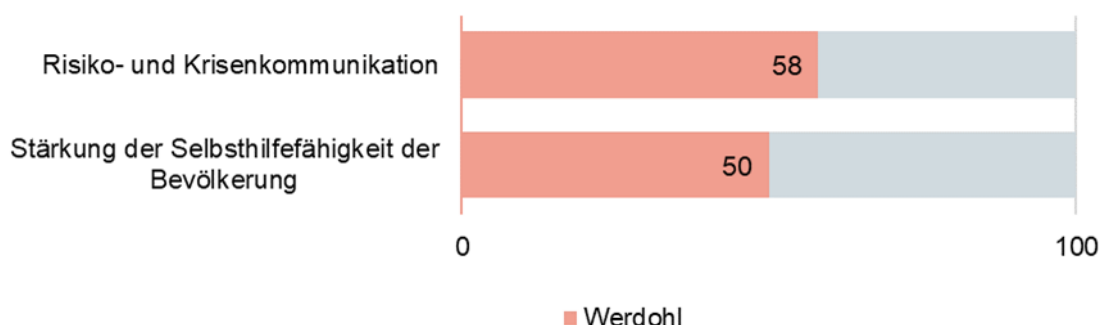


In den interkommunalen Vergleich sind 62 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 86 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

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



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

5.8.1 Krisenkommunikation

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hält für einen möglichen Krisenfall noch keine verbindlichen Kommunikationsstrukturen bereit. Für potenzielle Krisensituationen hat sie noch keine individuellen Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

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

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Rahmen von außergewöhnlichen Ereignissen hat die **Stadt Werdohl** nicht schriftlich festgelegt. Nach Auskunft der Verwaltung ist bisher für die interne und externe Kommunikation die Leitung der Abteilung 1.2 (Schule, Kultur, Sport und Service) zuständig. Zukünftig (ab dem 01. April 2026) soll die Kommunikations- beziehungsweise Pressearbeit durch eine Pressesprecherin geleistet werden. Diese sollte als zuständige Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA) ständiges Mitglied des SAE sein. Die Pressesprecherin soll unter anderem die sozialen Medien als Kommunikationskanal nutzen und wird auch Zugriff auf die Internetseite der Stadt Werdohl haben. Den Aufgabenkreis des BuMA-Verantwortlichen sollte die Stadt Werdohl in ihrem Einsatzplan genau beschreiben. Folgende Mindestinhalte sollten dabei enthalten sein:

- Koordination, Betreuung und Information der Medien, sofern die Maßnahmen im SAE der Stadt Werdohl beschlossen wurden,
- Abstimmung der Pressearbeit mit dem Märkischen Kreis und Erstellen von eigenen Presseinformationen der Stadt Werdohl,
- Erstellen und Weiterleiten von amtlichen Informationen und Verhaltensweisen für die Bevölkerung nach Maßgabe des Stabes (Printmedien, Soziale Medien, Internet) und
- Bekanntgabe der notwendigen Rufnummern in den Medien.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die für die Pressearbeit der Stadt bestimmte Person als zuständige Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit zum ständigen Mitglied des SAE machen.

Neben der stadteigenen Homepage will die Stadt Werdohl zukünftig auch die sozialen Kanäle Instagram und Facebook nutzen. Auf diese Kanäle sollte die Pressesprecherin jederzeit zugreifen und Informationen bereitstellen können. Durch die Kombination der unterschiedlichen

Kommunikationskanäle kann die Stadt Werdohl in Zukunft verschiedene Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und für verschiedene Risiken sensibilisieren. Darüber hinaus kann die Stadt Werdohl über den Märkischen Kreis für akute Krisensituationen auch bundesweit eingesetzte und bekannte Warnapps wie NINA³⁸, MoWaS³⁹ und Cell Broadcast⁴⁰ nutzen. Zusätzlich hat die Stadt Werdohl die Möglichkeit, über Fahrzeuge der Freiwilligen Feuerwehr Lautsprecherdurchsagen im Stadtgebiet zu verbreiten und Informationen an die Bevölkerung weiterzugeben.

Durch vorgefertigte Checklisten für mögliche SAE-Einsatzanlässe könnte die Stadt Werdohl in Krisensituationen eine noch schnellere Informationsverbreitung sicherstellen. Durch vorgefertigte Texte, sofort bereitstehende Kontaktdaten und festgelegte anlassbezogene Warnmittel kann sie dies erreichen. Die Stadt Werdohl hält bisher für keine mögliche Krisensituation entsprechend vorgefertigte Checklisten bereit.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation im Krisenfall sicherstellen zu können.

5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

→ **Feststellung**

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

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

Um die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, muss eine Verwaltung das Gefahrenbewusstsein ihrer Bürgerinnen und Bürger schärfen. Das kann sie mit regelmäßigen Informationen über mögliche Gefahren und den dazu passenden Verhaltensregeln erreichen. („Was tun bei Stromausfall?“, „Wie bereite ich mich auf Evakuierungen vor?“, „Wie könnte eine optimale Vorratshaltung aussehen?“) Dabei sollte eine Kommune verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, wie z.B. Flyer, Social Media, Informationsveranstaltungen etc., um möglichst einen Großteil der Bevölkerung zu erreichen. Eine Verlinkung auf der Homepage der **Stadt Werdohl** zu den Flyern des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe⁴¹ kann bereits eine einfache und schnelle Informationsquelle für die Einwohnenden der Stadt Werdohl darstellen.

³⁸ Notfall-Informations- und Nachrichten-App des Bundes

³⁹ Modulares Warnsystem (MoWaS) ist ein vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) entwickeltes System zur Warnung der Bevölkerung

⁴⁰ Cell Broadcast ist ein Warnsystem, das Textnachrichten an alle Mobiltelefone in einem bestimmten Funkzellenbereich senden kann, um die Bevölkerung vor Gefahren zu warnen

⁴¹ [Mediathek - BBK](#)

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

→ Empfehlung

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

5.9 Nachbereitung und Evaluation

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

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 60 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 Werdohl bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

Die **Stadt Werdohl** verwendet Erkenntnisse aus Krisensituationen bisher nur unstrukturiert für die Arbeit ihres Krisenstabs. Erkenntnisse aus der Nachbereitung von Krisensituationen nutzt

die Stadt Werdohl, um ihren Einsatzplan fortlaufend zu evaluieren. Aus Sicht der gpaNRW ist eine strukturierte Nachbereitung entscheidend, um aus den (auch negativen) Erfahrungen einer Krisensituation zu lernen und das individuelle kommunale Krisenmanagement nachhaltig zu verbessern. Zur Krisenfestigkeit gehört nicht nur die Bewältigung, sondern auch die konsequente Nachbereitung und Evaluation. Dadurch kann die Stadt Werdohl ihre Strukturen des Krisenmanagements bedarfsgerecht anpassen. Die strukturierte Nachbereitung von Einsatzanlässen des SAE ist aus Sicht der gpaNRW ein wichtiges Instrument, um die bestehenden Regelungen einer Wirksamkeitsprüfung unterziehen zu können. Dazu bieten sich beispielsweise folgende Möglichkeiten an:

- Anonymisierte Evaluations- beziehungsweise Feedbackbögen, die von allen SAE-Mitgliedern ausgefüllt werden und/oder
- Nachbereitungstreffen nach jedem Einsatzanlass und jeder Übung mit Dokumentation der Ergebnisse.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der strukturierten Nachbereitung könnte die Stadt Werdohl zentral auswerten und an alle Beteiligten kommunizieren. Die Ergebnisse dieser Auswertung sollten in die Fortschreibung des Einsatzplans beziehungsweise einer Dienstanweisung einfließen.

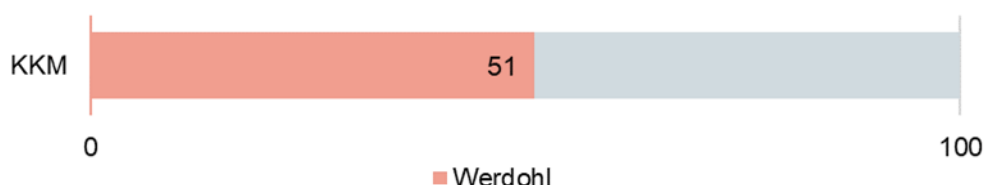
→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte Einsatzanlässe und (zukünftige) Übungen strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse der Nachbereitung dokumentieren. Erkenntnisse daraus sollte sie für die Weiterentwicklung ihres Krisenmanagements nutzen.

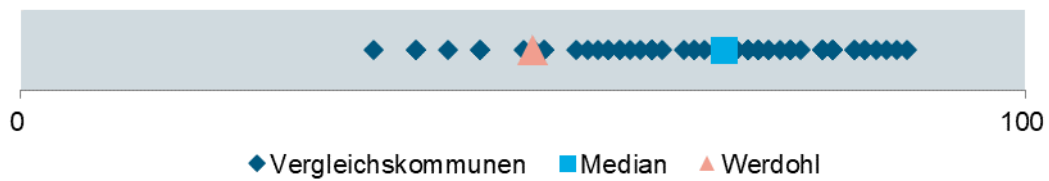
5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

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

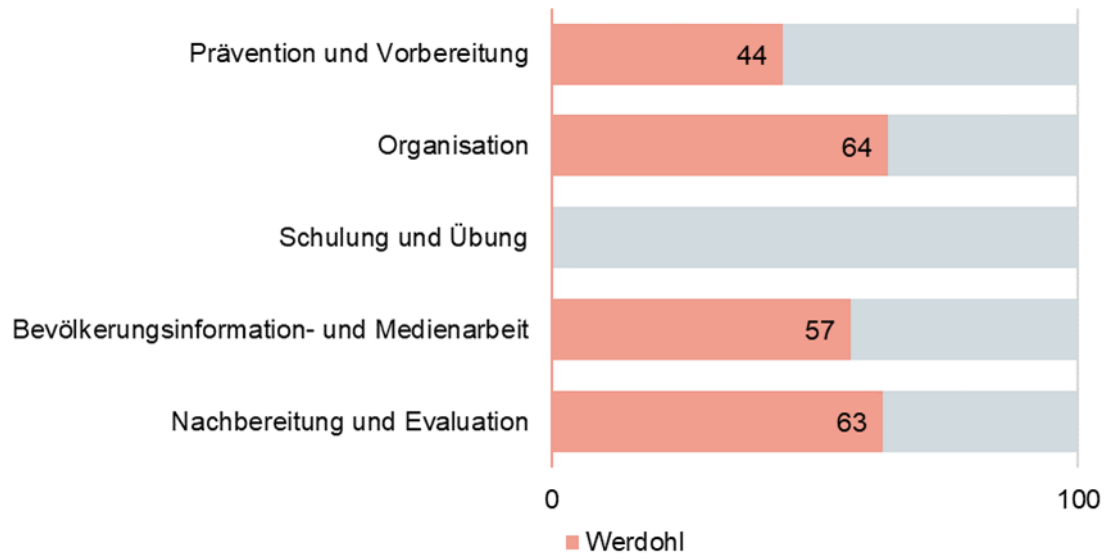


In den interkommunalen Vergleich sind 61 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



5.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Werdohl hat bereits einzelne Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt bisher anlassbezogen und unregelmäßig. Bei der Dokumentation und Aufbereitung der Risikobewertung sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotential.	160	E1	Die Stadt Werdohl sollte in einem ersten Schritt ihre Risikoanalyse vervollständigen. In einem zweiten Schritt sollte sie alle dann identifizierten Risiken hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten. Über das Ergebnis sollte sie die politischen Gremien informieren.	161
Vorplanung					
F2	Die Stadt Werdohl hat bisher nur für wenige der identifizierten Risiken Maßnahmen zur Vorplanung getroffen. Für viele potenzielle Risiken fehlen noch entsprechende Konzepte.	161	E2	Die Stadt Werdohl sollte auf der Grundlage einer strukturierten Risikoanalyse für alle erkannten Risiken konkrete Bewältigungsstrategien entwickeln und dokumentieren.	162
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Strukturen zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgebaut.	162	E3	Die Stadt Werdohl sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich einzusetzen.	163
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)					
F4	Die Stadt Werdohl hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Er stellt jedoch keine Mehrschichtfähigkeit sicher.	164	E4	Die Stadt Werdohl sollte alle Positionen ihres SAE mindestens doppelt besetzen, um auch bei länger andauernden Krisen eine stetige Handlungsfähigkeit sicherstellen zu können.	166
Stabsraum					
F5	Der Stabsraum der Stadt Werdohl bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen für eine effektive Arbeit des Stabes.	166	E5	Die Stadt Werdohl sollte für den Krisenfall den Zutritt zum Stabsraum durch geeignete Maßnahmen regeln. Die Einsatz- und Funktionsfähigkeit des Stabsraumes sollte sie durch dokumentierte Verantwortlichkeiten sicherstellen.	166

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Notstromversorgung					
F6	Die Stadt Werdohl hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und die entsprechenden Notstromaggregate beschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	166	E6.1	Die Stadt Werdohl sollte sowohl für eine eventuelle Notunterbringung in einer Turnhalle als auch für eine Leichenhalle eine entsprechende Notstromversorgung sicherstellen.	167
			E6.2	Die Stadt Werdohl sollte die regelmäßige Wartung ihrer Notstromaggregate sicherstellen und dokumentieren. Darüber hinaus sollte sie diese regelmäßigen Lasttests unter Realbedingungen unterziehen. Die Protokolle der Funktions- und Lasttests sollte sie an zentraler Stelle schriftlich ablegen.	168
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F7	Die Stadt Werdohl hat bisher keine städtischen Leistungen benannt, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen können.	168	E7	Die Stadt Werdohl sollte sich strukturiert mit der Frage beschäftigen, welche städtischen Leistungen sie auch im Krisenfall vorhalten will.	168
Dienstanweisung SAE					
F8	Die Stadt Werdohl hat einen Einsatzplan für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Eine Dienstanweisung für die Mitglieder des SAE liegt nicht vor.	169	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte die Regelungen ihres Einsatzplans in Form einer Dienstanweisung mit bindenden Regelungen für die Stabsmitglieder auf den Weg bringen.	169
			E8.2	Die Stadt Werdohl sollte für die Führung ihres Krisenstabs eine Trennung von Politik und operativer Führung vornehmen.	169
			E8.3	Die Stadt Werdohl sollte alle Mitglieder des SAE mit entsprechenden Dienstaussweisen ausstatten.	170
Schulung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Schulungen für die Mitglieder des SAE durchgeführt.	171	E9	Die Stadt Werdohl sollte ihren Einsatzplan für den SAE anpassen und für alle Mitglieder des SAE regelmäßige Schulungen durchführen. Regelungen zu Schulungen mit Angaben zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen kann sie als Anlage zum Einsatzplan beziehungsweise zu einer Dienstanweisung verschriftlichen.	172

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Übung der SAE-Mitglieder					
F10	Die Stadt Werdohl hat bisher keine Übungen mit dem Stab für außergewöhnliche Ereignisse durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	172	E10	Die Stadt Werdohl sollte in ihren Einsatzplan verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE aufnehmen. Diese kann sie in einer Anlage zu ihrem Einsatzplan fixieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Werdohl regelmäßig Übungen mit dem gesamten SAE sowie mit externen Akteuren durchführen, um so Abläufe und Zusammenarbeit im Krisenfall zu festigen.	172
Krisenkommunikation					
F11	Die Stadt Werdohl hält für einen möglichen Krisenfall noch keine verbindlichen Kommunikationsstrukturen bereit. Für potenzielle Krisensituationen hat sie noch keine individuellen Kommunikationsregeln für einzelne Krisenszenarien festgelegt.	174	E11.1	Die Stadt Werdohl sollte die für die Pressearbeit der Stadt bestimmte Person als zuständige Person für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit zum ständigen Mitglied des SAE machen.	174
			E11.2	Die Stadt Werdohl sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie z. B. Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation im Krisenfall sicherstellen zu können.	175
Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung					
F12	Die Stadt Werdohl betreibt bislang noch keine eigenen Maßnahmen, um die Bevölkerung für mögliche Risiken zu sensibilisieren und somit die eigene Resilienz zu stärken.	175	E12	Die Stadt Werdohl sollte verschiedene eigene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.	176
Nachbereitung und Evaluation					
F13	Die Stadt Werdohl bereitet außergewöhnliche Ereignisse bisher nicht strukturiert nach.	176	E13	Die Stadt Werdohl sollte Einsatzanlässe und (zukünftige) Übungen strukturiert nachbereiten und die Ergebnisse der Nachbereitung dokumentieren. Erkenntnisse daraus sollte sie für die Weiterentwicklung ihres Krisenmanagements nutzen.	177

6. Hilfe zur Erziehung

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Werdohl 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

In der Stadt Werdohl sind der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) und die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) **zentral organisiert**.

Die Stadt Werdohl hat für den Bereich der erzieherischen Hilfen die **Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen** bislang noch nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht. Um eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung zu schaffen, sollten die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu und den ASD in einem digitalen Qualitätshandbuch gebündelt werden.

Die **sachliche und örtliche Zuständigkeit** prüfen in Werdohl im ersten Schritt die Fachkräfte des ASD. Bestehen bei dieser ersten Zuständigkeitsprüfung durch den ASD bereits Zweifel, ziehen diese die WiJu hinzu. Die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu erfolgt in Werdohl aber in der Regel erst nach der kollegialen Beratung bzw. dem Fachgespräch. Die WiJu und der ASD der Stadt Werdohl nutzen unterschiedliche Module in der eingesetzten Fachanwendung. Diese greifen auf die gleichen Stammdaten zurück und bieten so grundsätzlich eine gute Grundlage für ein schnittstellenarmes Arbeiten und einen schnellen Informationsfluss. Allerdings nutzt die Stadt die eingesetzte Fachanwendung aktuell nur eingeschränkt. Viele Arbeitsvorgänge erfolgen noch losgelöst von der Fachanwendung.

In Werdohl gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von **Kostenerstattungsansprüchen**. Eine zusätzliche jährliche Aktenprüfung im Hinblick auf mögliche Kostenerstattungsansprüche ist in der WiJu noch nicht etabliert. Es fehlt aktuell ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche. Dies spiegelt sich auch bei den Kennzahlen für die Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen wider. Die Stadt Werdohl hat den Handlungsbedarf erkannt und schafft aktuell neue Arbeitsstrukturen im Bereich der Kostenerstattungen. Dabei sollten die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert erfasst und ausgewertet werden. Die Stadt sollte dafür Sorge tragen, dass alle Kostenerstattungsansprüche zeitnah geltend gemacht werden, um Vermögensschäden zu vermeiden.

Im Bereich der **Digitalisierung** sollte Werdohl die gegebenen technischen Möglichkeiten der Fachanwendung ausschöpfen und damit verbunden eine konkrete Planung hin zur E-Akte im Bereich der Jugendhilfe schaffen.

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

Die Stadt Werdohl hat niedrige **einwohnerbezogene Aufwendungen**, die durch eine geringe Falldichte und einen hohen Anteil an Vollzeitpflegefällen positiv beeinflusst werden. Die fallbezogenen Aufwendungen dagegen sind hoch. Sie werden durch einen niedrigen Anteil ambulanter Hilfen, verbunden mit hohen Aufwendungen im stationären Bereich belastet.

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 Werdohl.

Die Stadt Werdohl konnte von der abgefragten Zeitreihe der Daten von 2020 bis 2024 nur die Daten für die Jahre 2021 bis 2023 vollständig liefern. Aufgrund einer Softwareumstellung innerhalb des Jugendamtes konnten die Daten für 2020 nicht valide ausgewertet werden und für 2024 lag der Jahresabschluss zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht vor. Für 2024 konnten aber die Fallzahlen zur Verfügung gestellt werden.

6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

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

- ➔ Die einwohnerbezogenen Aufwendungen sind in Werdohl niedrig und werden durch eine geringe Falldichte und einen hohen Anteil an Vollzeitpflegefällen positiv beeinflusst.

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

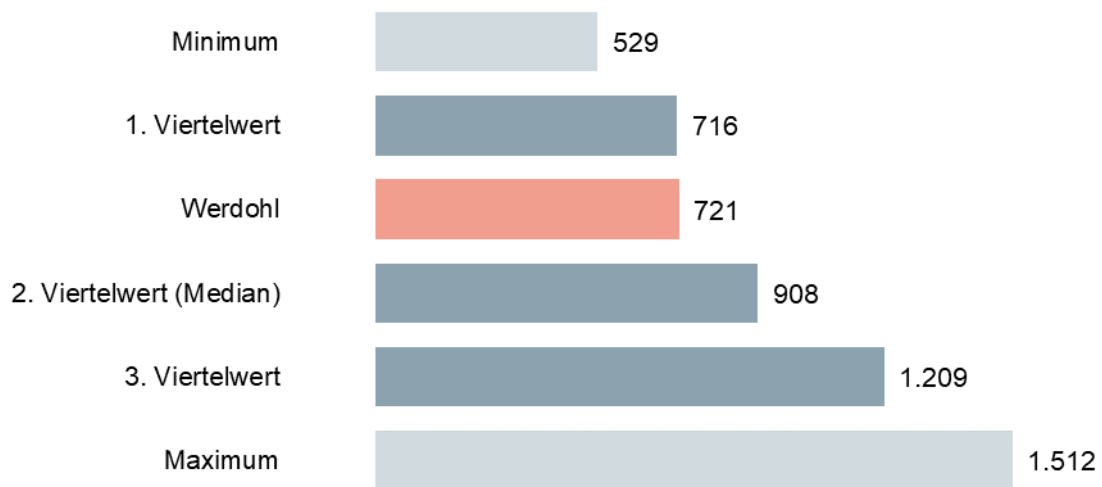
Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten⁴² 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 den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern/ Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

Die Stadt Werdohl hat 2023 Transferaufwendungen in Höhe von rund 2,8 Mio. Euro an die Träger für die Durchführung der ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII geleistet.

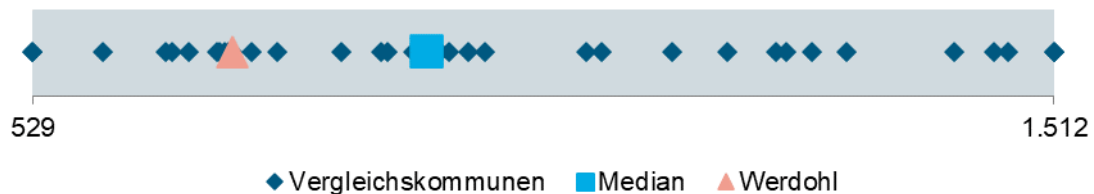
⁴² KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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



*Einwohnerin bzw. Einwohner

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



Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro Werdohl 2021 bis 2023

Kennzahl	2021	2022	2023
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	634	747	721

Die **Stadt Werdohl** hat niedrigere einwohnerbezogene Aufwendungen als die Hälfte der Vergleichsstädte. Hier wirkt sich das vergleichsweise geringe Fallaufkommen positiv aus.

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

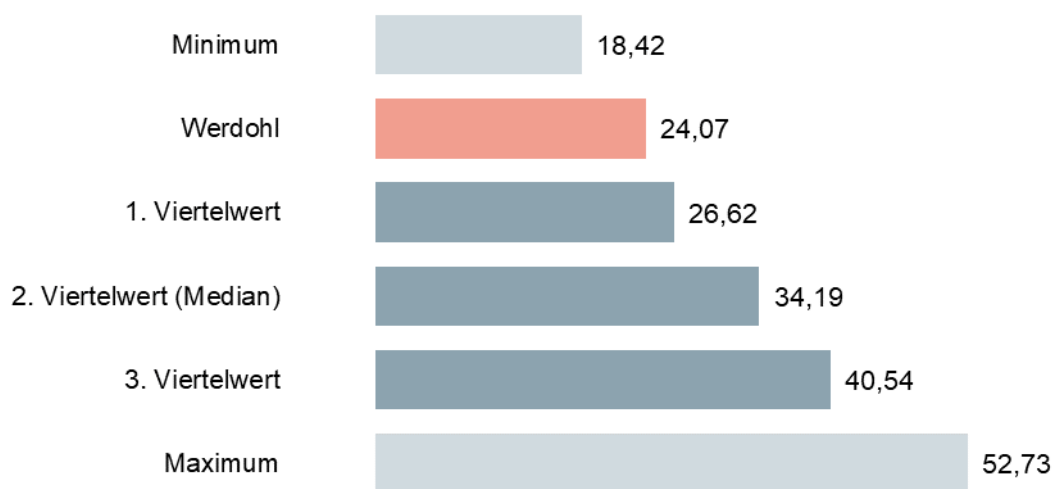
Die einzelnen Einflussfaktoren stellen wir im Folgenden näher dar und analysieren sie.

6.4.2 Falldichte HzE

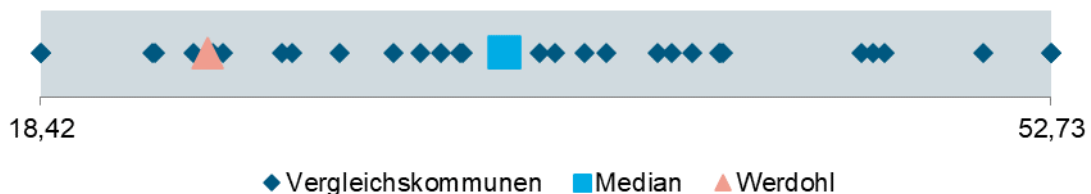
- Die Stadt Werdohl hat im interkommunalen Vergleich eine sehr niedrige Falldichte. Diese wirkt sich positiv auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

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

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

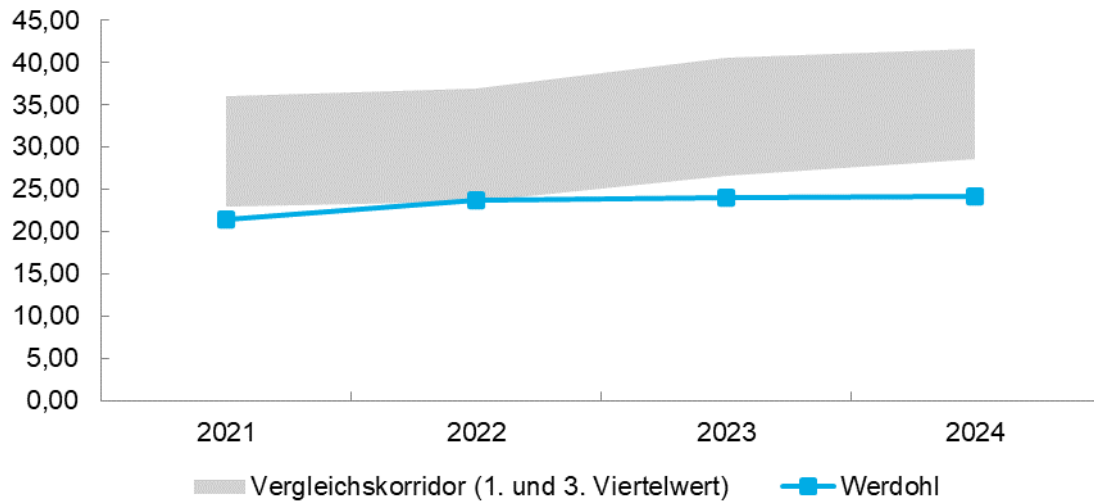


In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Vergleichsjahr 2023 weisen nur drei weitere Städte eine geringere Falldichte als die **Stadt Werdohl** auf. Die geringe Falldichte wirkt sich positiv auf die Aufwendungen je Einwohner aus.

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

Für den Zeitraum von 2021 bis 2024 wird deutlich, dass Werdohl in allen betrachteten Jahren zu dem Viertel der Städte mit einem niedrigen Fallaufkommen gehört.

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

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	14,13	9,18	15,66	19,80	23,09	35,98	33
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	9,94	7,77	10,67	13,70	16,01	25,69	33

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

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	14,40	10,13	17,16	21,29	23,59	38,56	35

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	9,83	8,32	10,94	13,81	16,12	25,99	35

Bei der differenzierten Betrachtung für die Jahre 2023 und 2024 zeigt sich, dass die Falldichte sowohl im ambulanten, als auch im stationären Bereich niedriger ist, als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Zur Verdeutlichung sind die Grundzahlen in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Entwicklung der Hilfefälle Werdohl 2021 bis 2024

Grundzahlen	2021	2022	2023	2024
Ambulante Hilfefälle	41	51	55	56
davon ambulante Hilfefälle für UMA*	0	0	0	0
Stationäre Hilfefälle	42	41	38	38
davon stationäre Hilfefälle für UMA*	0	2	3	6
Hilfefälle gesamt	83	92	93	94
davon Hilfefälle für UMA*	0	2	3	6

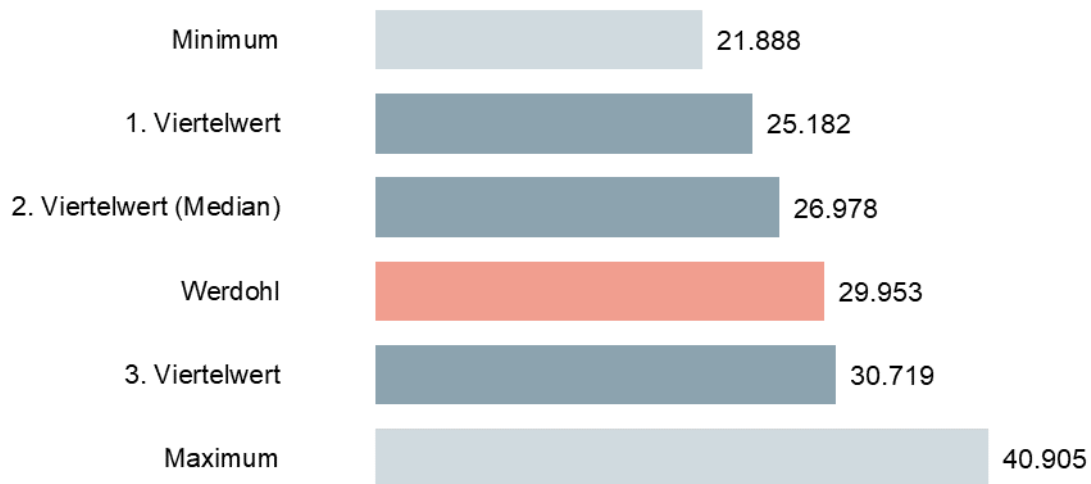
*unbegleitete minderjährige Ausländer (UMA)

Die Fallzahlen verdeutlichen, dass das Fallaufkommen 2022 zugenommen hat. Dabei ist aber positiv zu bemerken, dass die Steigerung im ambulanten Bereich erfolgt ist. Ambulante Hilfen sind kostengünstiger als stationäre Hilfen. Die Zunahme ambulanter Hilfen bei einem gleichzeitigen Rückgang bzw. einer Stagnation stationärer Hilfen, wirkt sich positiv auf die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung aus.

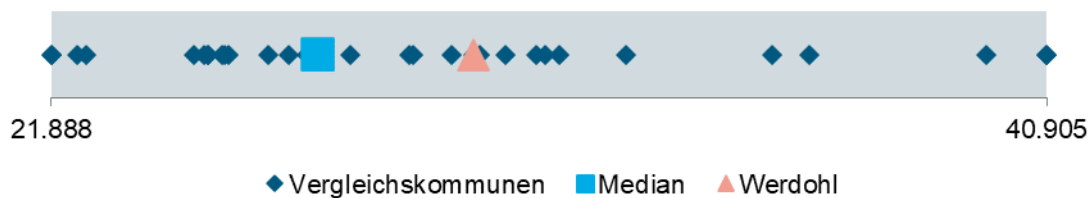
6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

- Die Aufwendungen je Hilfefall sind in Werdohl hoch. Ursächlich dafür ist ein niedriger Anteil an ambulanten Hilfen im Vergleich zu den anderen Städten, verbunden mit hohen Aufwendungen im stationären Bereich.

Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023



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



Bei den Aufwendungen je Hilfefall gehört die **Stadt Werdohl** im interkommunalen Vergleich zur Hälfte der Städte mit den höchsten Aufwendungen. Im stationären Bereich sind die fallbezogenen Aufwendungen deutlich erhöht. Verbunden mit einem niedrigen Anteil an ambulanten Hilfen, wirkt sich dies insgesamt belastend auf die Aufwendungen je Hilfefall aus.

Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2023

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	12.917	9.344	11.781	13.583	16.909	19.076	32

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	54.154	34.728	44.336	49.108	54.196	68.044	32

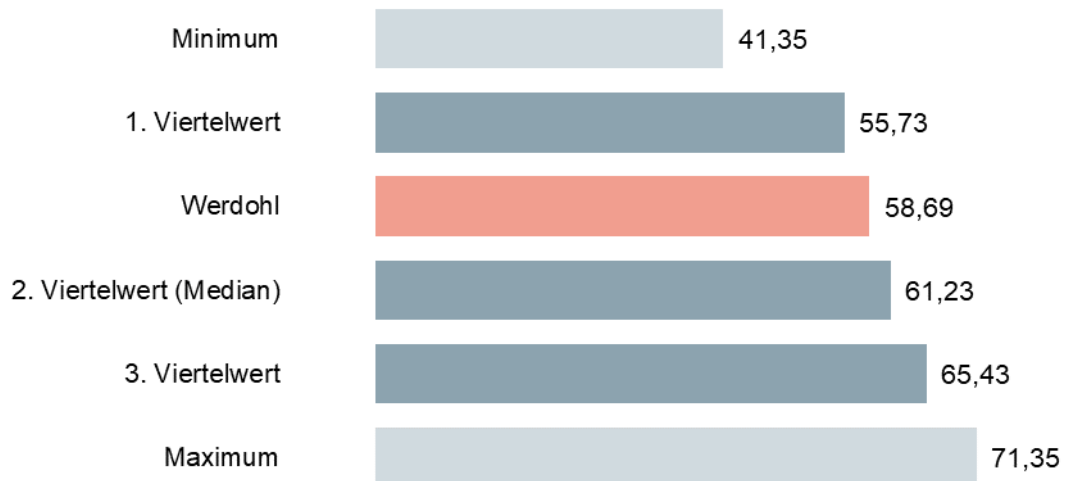
Ambulante und stationäre Aufwendungen je Hilfefall Werdohl 2021 bis 2023

Kennzahl	2021	2022	2023
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	29.475	31.430	29.953
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	10.552	12.309	12.917
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	48.243	54.764	54.154

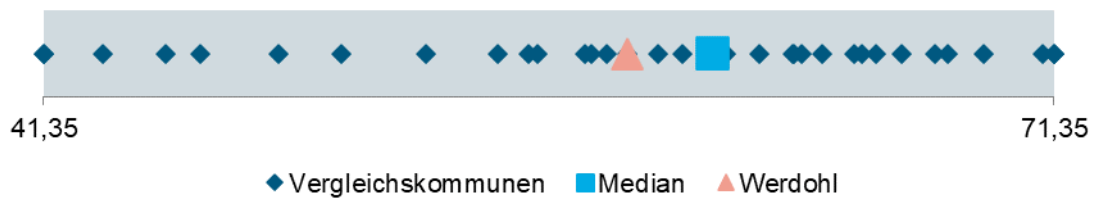
6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

- Der Anteil der ambulanten Hilfefälle ist in Werdohl im interkommunalen Vergleich niedriger als bei den meisten anderen Städten.

Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2023



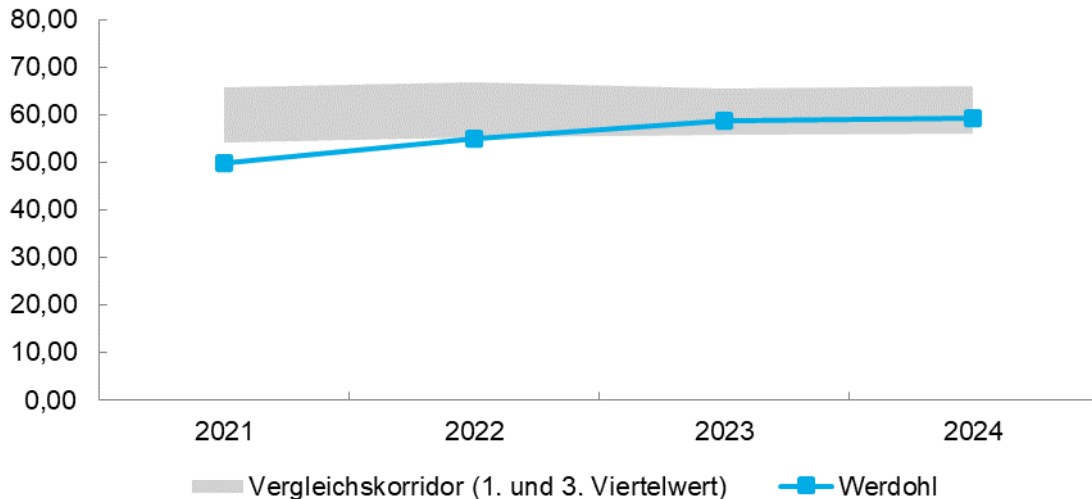
In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Anteil der ambulanten Hilfefälle an den gesamten Hilfefällen HzE in der **Stadt Werdohl** ist niedrig. Im Jahr 2023 waren rund 55 der insgesamt 93 Hilfeplanfälle in Werdohl ambulante Hilfen. 2024 waren von den rund 94 Hilfefällen ebenfalls 55 ambulante Hilfen.

Mit dem nachfolgenden Mehrjahresdiagramm wird aber die positive Entwicklung der steigenden ambulanten Hilfeplanfälle von 2021 bis 2024 deutlich. Dennoch bleibt der Anteil der ambulanten Hilfefälle im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen Niveau.

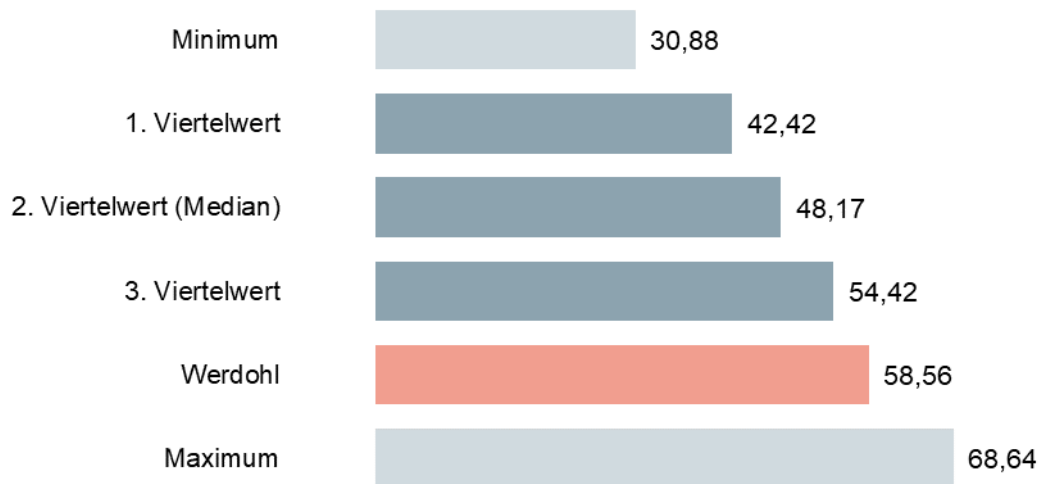
Anteil ambulante Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2021 bis 2024



6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Die Stadt Werdohl hat einen hohen Anteil an Vollzeitpflegefällen. Dies wirkt sich entlastend auf die einwohner- und fallbezogenen Aufwendungen aus.

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



In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen.

Die **Stadt Werdohl** hat einen hohen Anteil an Vollzeitpflegefällen. Von den insgesamt 38 stationären Hilfen, befinden sich 23 in Vollzeitpflegeverhältnissen. Bei der Vollzeitpflege wird das Kind oder der Jugendliche in einer Pflegefamilie oder Erziehungsstelle untergebracht. Dies ermöglicht das Aufwachsen in einem Familiensystem. Außerdem ist diese Unterbringung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten deutlich günstiger als eine Heimunterbringung. Der hohe Anteil an Vollzeitpflegefällen wirkt begünstigend auf die Aufwendungen je Hilfefall und je Einwohnender.

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.

Die **Stadt Werdohl** hat im Jahr 2023 rund 500.000 Euro für 20 Hilfefälle in Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII aufgewendet.

Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2023

Kennzahlen	Werdohl	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	131	50,30	104	131	158	280	32
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	25.340	14.420	18.673	21.849	25.828	33.032	32
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	5,16	2,83	4,64	6,02	7,21	15,09	33

Von den insgesamt 20 Hilfefällen waren sechs Kinder/ Jugendliche in sogenannten Erziehungsstellen untergebracht. Erziehungsstellen sind eine intensivere und damit kostenaufwendigere Form der Vollzeitpflege für besonders entwicklungsbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche. Dort sind die Kinder und Jugendlichen bei Einzelpersonen, Paaren und Familien untergebracht, die über eine besondere Eignung und gegebenenfalls über eine fachliche Qualifikation (etwa eine Ausbildung im pädagogischen oder medizinischen Bereich) verfügen. Dies erklärt die vergleichsweise hohen fallbezogenen Aufwendungen für die Vollzeitpflege in Werdohl.

6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

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

Die **Stadt Werdohl** hat im Jahr 2023 rund 1,2 Mio. Euro für 12 Hilfefälle in Heimerziehung nach § 34 SGB VIII aufgewendet.

Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2023

Kennzahlen	Werdohl	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	321	196	308	376	502	687	32

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	100.692	54.806	73.142	81.033	87.940	111.631	32
Stationäre Transferaufwendungen für UMA je Hilfefall in Euro	96.387	32.410	57.806	71.441	79.042	96.387	29
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	3,19	2,44	3,76	4,97	6,24	8,37	33

Die Stadt Werdohl hat vergleichsweise hohe fallbezogene Aufwendungen für die Heimerziehung. Die Aufwendungen für die UMA bilden dabei sogar den Maximalwert ab. Ursächlich dafür ist eine sehr kostenaufwendige Unterbringung der UMA in einem sogenannten „Intensivangebot“ speziell für männliche UMAs ab 16 Jahren. Die hohen Aufwendungen für die UMA tragen damit u.a. auch zu den insgesamt hohen fallbezogenen Aufwendungen für die Heimunterbringung nach § 34 SGB VIII bei.

Die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Heimerziehung in Werdohl sind dagegen vergleichsweise niedrig. Ursächlich dafür ist die geringe Falldichte. Im interkommunalen Vergleich gehört Werdohl hier zu dem Viertel der Städte mit einer niedrigen Falldichte.

6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

Kinder und Jugendliche haben einen Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, wenn ihre seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für ihr Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt oder eine solche Beeinträchtigung zu erwarten ist.

Die **Stadt Werdohl** hat im Jahr 2023 rund 400.000 Euro für 17 Hilfefälle in Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII aufgewendet. Davon entfielen rund 15 Hilfefälle auf den ambulanten Bereich und rund 12 davon auf Hilfen für Integrationshelfer/Schulbegleitung. Es gab einen stationären Fall nach § 35a SGB VIII.

Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2023

Kennzahlen	Werdohl	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	105	13,13	97,22	126	195	392	32
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	24.490	8.592	16.979	20.086	25.142	37.735	32
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	18.498	8.025	14.585	17.751	21.559	31.447	32

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	14.174	10.106	18.868	22.788	26.857	38.947	25
Stationäre Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	103.002	20.271	61.208	92.048	111.245	244.779	25
Hilfefälle § 35a SGB VII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	4,27	1,53	5,34	6,17	9,38	15,35	33
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	3,19	0,72	2,27	3,81	6,79	8,95	28

Die einwohnerbezogenen Aufwendungen für die Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII sind vergleichsweise niedrig. Dies spiegelt sich in der Falldichte wider. Im interkommunalen Vergleich gehört Werdohl hier zu dem Viertel der Städte mit dem geringsten Fallaufkommen. Auch die Aufwendungen je Hilfefall sowie die Falldichte für die Integrationshilfen sind in Werdohl niedriger als bei den meisten anderen Vergleichsstädten.

Die fallbezogenen Aufwendungen insgesamt für die Eingliederungshilfen sind dagegen überdurchschnittlich. Ursächlich dafür sind die überdurchschnittlichen ambulanten und stationären fallbezogenen Aufwendungen im Bereich der Eingliederungshilfen.

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.

Die **Stadt Werdohl** hat im Jahr 2023 rund 230.500 Euro für sieben Hilfefälle für junge Volljährige aufgewendet.

Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2023

Kennzahlen	Werdohl	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	428	347	529	671	981	1.640	30
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	34.143	0,00	29.160	33.637	40.113	59.385	32
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	9.553	5.196	6.880	9.882	14.310	47.602	30
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	42.749	32.012	42.674	56.113	62.697	81.494	30
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	12,52	9,42	15,33	21,60	26,65	49,58	32
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	3,25	1,62	5,09	8,00	14,46	30,25	32
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	9,28	4,74	8,94	12,72	16,81	28,71	32

Wie schon in den zuvor beschriebenen Hilfearten der Minderjährigen, so ist auch die Falldichte der jungen Volljährigen und damit verbunden die einwohnerbezogenen Aufwendungen der jungen Volljährigen in Werdohl niedrig.

Im stationären Bereich sind die fallbezogenen Aufwendungen für die jungen Volljährigen in Werdohl überdurchschnittlich. Die ambulanten fallbezogenen Aufwendungen sind dagegen unauffällig.

6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist eine Organisationseinheit im Jugendamt, die u.a. die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung fachlich und rechtlich steuert. Es werden dort insbesondere die sachliche und örtliche Zuständigkeit für die Hilfefälle geprüft, Kostenerstattungsansprüche geltend gemacht sowie Fallübernahmen bzw. Fallabgaben koordiniert. Außerdem erfolgt hier die Bereitstellung der finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung.

6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

Das Sozialgesetzbuch VIII -Kinder und Jugendhilfe- (SGB VIII) ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen Trägern der Jugendhilfe, gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen. Die möglichen Kostenerstattungsansprüche sind in §§ 89 ff. SGB VIII geregelt.

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nicht den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Auch die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.

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

Die **Stadt Werdohl** konnte die einzelnen Ertragsarten der verschiedenen Kostenerstattungen nicht valide auswerten.

Nach eigenen Angaben hat die Stadt Werdohl die Hinweise im Laufe der überörtlichen Prüfung durch die gpaNRW aufgenommen und entwickelt aktuell eine entsprechende Excel-Liste in der WiJu. In dieser Liste sollen künftig alle Kostenerstattungsansprüche mit entsprechender Rechtsgrundlage hinterlegt werden. Hierdurch besteht dann die Möglichkeit, die Kostenerstattungen differenziert auszuwerten und Kennzahlen zu den Erträgen der Kostenerstattungen zu generieren und einen Gesamtüberblick zu schaffen. Dies unterstützt die Steuerung und Haushaltsplanung und kann dazu dienen, Rückstände oder nicht geltend gemachte Ansprüche zu erkennen.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte die geplante Excel-Liste für die differenzierte Erfassung der Kostenerstattungsansprüche zeitnah einführen und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten erstellen.

→ Feststellung

Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Vergangenheit Kostenerstattungsansprüche teilweise nicht geltend gemacht wurden.

Eine zentrale Aufgabe der WiJu im Jugendamt ist die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit für alle Hilfefälle. Sie prüft mögliche Kostenerstattungsansprüche aufgrund verschiedener gesetzlicher Regelungen und macht etwaige Kostenerstattungsansprüche geltend. Sie koordiniert außerdem Fallübernahmen bzw. Fallabgaben, damit die Stadt Werdohl nur für die Fälle Leistungen erbringt, für die sie zuständig ist. Weiterhin stellt die WiJu die finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung zur Verfügung und leistet Zahlungen an die Träger.

Dieses umfangreiche und aus rechtlicher Sicht anspruchsvolle Aufgabenspektrum kann ein Jugendamt nur dann umfassend und rechtssicher bearbeiten, wenn ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, sowohl quantitativ als auch qualitativ. Die Arbeit im Jugendamt der Stadt Werdohl war in den vergangenen Jahren von vakanten Stellen und personellen

Fluktuationen geprägt. Auch in der WiJu gab es in der Vergangenheit personelle Vakanzen und neue Mitarbeitende. Damit einhergehend werden nach eigenen Angaben aktuell in der WiJu Strukturen und Arbeitsgrundlagen neu geschaffen. Die personellen Umbrüche und der damit einhergehende Wissensverlust haben auch Auswirkungen auf die Bearbeitung der Kostenerstattungsansprüche. Es ist dabei nicht auszuschließen, dass Kostenerstattungen in den vergangenen Jahren teilweise nicht geltend gemacht wurden.

Die Stadt Werdohl hat den Handlungsbedarf erkannt. Nach eigenen Angaben der Stadt, erfolgt in der WiJu aktuell eine Aufarbeitung und Schaffung neuer Arbeitsstrukturen, insbesondere auch für den Bereich der Kostenerstattungsansprüche.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte alle Kostenerstattungsansprüche zeitnah geltend machen. Durch eine fehlende Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen entgehen der Stadt erhebliche Erträge.

Eine nicht erfolgte Geltendmachung von Ertragsansprüchen widerspricht einer sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung im Sinne der Gemeindeordnung NRW.

Im Laufe der überörtlichen Prüfung haben wir die Erfahrung gemacht, dass der Schwerpunkt der Erträge aus Kostenerstattungen bei den übernommenen Fällen in Vollzeitpflege nach § 89a SGB VIII sowie den Kostenerstattungen bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise für UMA nach § 89d SGB VIII liegt. Die anderen Erträge aus Kostenerstattungen sind vom Umfang her vergleichsweise von geringerer Bedeutung und im Zeitverlauf häufig sehr schwankend.

§ 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.

Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, wird durch den vorher zuständigen Träger weiter geleistet.

Außerdem betrifft es Fälle nach § 86d SGB VIII, in denen die örtliche Zuständigkeit nicht feststeht oder der zuständige Träger nicht tätig wird. Dann kann der tätig gewordene örtliche Träger einen Kostenerstattungsanspruch geltend machen. Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

Da in Werdohl die Angaben nicht differenziert gemacht werden konnten, kann die Entwicklung der prozentualen Verteilung der Erträge und Fallzahlen auf die einzelnen Kostenerstattungsarten nicht dargestellt werden.

Aufgrund der fehlenden Gesamtsummen der Erträge und Fallzahlen von Kostenerstattungsansprüchen, kann Werdohl nicht im interkommunalen Vergleich positioniert werden. Zur Information sind nachfolgend aber die Vergleichswerte der anderen Städte dargestellt.

Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2023

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	k. A.	24,79	140	214	264	590	30
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	k. A.	2,03	4,78	5,90	7,39	13,09	23
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	k. A.	1.026	4.367	6.126	8.116	17.160	28

6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

6.6.2.1 Organisation

In der **Stadt Werdohl** ist die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) in der Abteilung 3.3 Jugend, unter der Leitung des Allgemeinen Sozialen Dienstes angesiedelt. Neben der WiJu sind dort auch der Pflegekinderdienst sowie die UMA-Sachbearbeitung und die einzelnen Bezirkssozialarbeitenden zugeordnet. Die WiJu der Stadt Werdohl ist zentral organisiert und aktuell mit zwei Personen besetzt, so dass eine gegenseitige Vertretung möglich ist.

Der ASD in Werdohl ist ebenfalls zentral organisiert und räumlich, wie die WiJu, zentral im Rathaus untergebracht.

Zum Aufgabenreich der WiJu in Werdohl gehört die Zuständigkeitsprüfung vor Fallaufnahme, Fallabgaben und Fallübernahmen, Heranziehung von Kostenbeiträgen nach § 94 SGB VIII, Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, Erstellung von Bescheiden (Kostenzusagen, Bewilligungsbescheide, Einstellungsbescheide, etc.), Fallbearbeitung für die Leistungsparagrafen nach § 27 ff. SGB VIII, Schriftführung im Jugendhilfeausschuss, Bearbeitung von Statistiken sowie die Planung der Haushaltsmittel für den Bereich des Jugendamtes in Zusammenarbeit mit der Leitungsebene.

Die Aufgabenzuordnung innerhalb der WiJu erfolgt aktuell je nach Auslastungssituation der Sachbearbeitenden. Anfallende Aufgaben werden nach eigenen Angaben priorisiert und schnellstmöglich abgearbeitet. Innerhalb der WiJu gibt es keine differenzierten Aufgabenzuordnungen bzw. Spezialisierungen.

Da die WiJu der Stadt Werdohl aus zwei Personen besteht, ist ein regelmäßiger Austausch gegeben und es finden keine zusätzlichen Teamsitzungen innerhalb der WiJu statt. Auch übergreifende Sitzungen zwischen ASD und WiJu finden in Werdohl nicht statt. Um zu gewährleisten, dass alle Informationen wie z.B. rechtliche Änderungen, aktuelle Rechtsprechung, Verfahrensänderungen, aktuelle Richtlinien, etc. von allen Mitarbeitenden im Jugendamt zur Kenntnis genommen werden, informiert die Jugendamtsleitung darüber per E-Mail und eine Ablage auf einem gemeinsamen Laufwerk. Zusätzlich dazu nimmt die WiJu regelmäßig an regionalen Arbeitskreisen teil.

Die WiJu der Stadt Werdohl nimmt nicht an den kollegialen Beratungen teil.

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.

- Im Jugendamt der Stadt Werdohl wurde die Stellenausstattung in der WiJu in der Vergangenheit mit Hilfe von Richtwerten überprüft.

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 2023

Kennzahlen	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	62	62	98	121	149	189	33

In der WiJu der **Stadt Werdohl** sind im Stellenplan zwei Vollzeit-Stellen vorgesehen. In den vergangenen Jahren war die Stellenbesetzung von häufigeren Stellenwechseln und Stellenvakanzen geprägt. 2023 waren tatsächlich 1,5 Stellen besetzt. 2023 kommen somit auf eine Vollzeitstelle in der WiJu rund 62 Hilfeplanfälle. 2024 entspricht die tatsächliche Stellenbesetzung mit zwei Stellen dem vorgesehenen Soll aus dem Stellenplan. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zum Aufgabenbereich der beiden Vollzeitstellen in Werdohl, neben der eigentlichen WiJu-Sachbearbeitung, auch noch zusätzliche Aufgaben gehören. Darunter fallen z.B. der Sitzungsdienst bzw. die Schriftführung im Jugendhilfeausschuss sowie die Planung der Haushaltsmittel für den Bereich des Jugendamtes in Zusammenarbeit mit der Leitungsebene. Hinzu kommt, dass durch zwei unterschiedliche Personen in der WiJu eine gegenseitige Vertretungsmöglichkeit gegeben ist. Weitere Ausführungen dazu finden sich im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe.

Gemäß § 79 Abs. 3 SGB VIII haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter zu sorgen. Hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Anzahl von Fachkräften. Zur Planung und Bereitstellung einer bedarfsgerechten Personalausstattung ist ein Verfahren zur Personalbemessung zu nutzen.

Wie eingangs bereits beschrieben, erfolgte im Jahr 2018/2019 eine Organisationsuntersuchung im Bereich Hilfen zur Erziehung im Jugendamt der Stadt Werdohl. Im Rahmen dieser Organisationsuntersuchung wurde auch die Personalausstattung der WiJu betrachtet. Als Orientierung diente für die WiJu der Richtwert von rund 140 laufenden Fällen pro Vollzeit-Stelle.

Nach eigenen Angaben der Stadt ist eine Aktualisierung bzw. Weiterentwicklung des Richtwertes im Bereich der WiJu bislang nicht erfolgt. Dennoch hat die Stadt, auch aufgrund der zuvor beschriebenen früheren Personalsituation, die Stellenausstattung im Bereich der Jugendhilfe fest im Blick.

➔ **Feststellung**

Ein schriftliches Einarbeitungskonzept gibt es in Werdohl bislang nicht.

Allein die Personalbemessung führt nicht dazu, dass ein Jugendamt auch tatsächlich über genug Personal verfügt. Damit im Jugendamt tatsächlich auf fachlich angemessenem Niveau gearbeitet werden kann, ist es darüber hinaus erforderlich, dass auch faktisch genug und adäquat aus- und weitergebildetes Personal vorhanden ist. Dazu sind über die Personalbemessung hinaus zahlreiche aktive Strategien der Fachkräftegewinnung- und -bindung erforderlich.

Insbesondere auch im Hinblick auf eine immer größer werdende Fluktuation im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist es wichtig, dass ein Wissensverlust weitestgehend vermieden wird. Dazu ist es erforderlich, die vorhandenen Arbeitsabläufe und Prozesse zu beschreiben und zu verschriftlichen. Zusätzlich dazu kann ein Einarbeitungskonzept eine wichtige Hilfestellung für neue Kolleginnen und Kollegen sein und eine kontinuierliche und qualitativ gleichbleibend gute Arbeit unterstützen.

➔ **Empfehlung**

Um eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals zu fördern, sollte die Stadt für den Bereich der WiJu ein Einarbeitungskonzept erarbeiten.

6.6.2.3 Digitalisierung in der WiJu

➔ Die in der Stadt Werdohl über die Fachanwendung eingesetzten Module des ASD und der WiJu sind durch eine Schnittstelle miteinander verbunden. Dies bietet grundsätzlich eine gute Grundlage für einen schnellen Informationsfluss.

➔ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl nutzt die technischen Möglichkeiten der eingesetzten Fachanwendung im Bereich der Jugendhilfe nicht aus. Die Stadt Werdohl hat noch keine konkrete Planung für den Einsatz der E-Akte im Bereich der erzieherischen Hilfen.

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.

Im Jugendamt der **Stadt Werdohl** wird eine Fachsoftware eingesetzt, über die für den Bereich des ASD und der WiJu jeweils ein entsprechendes Modul zur Anwendung kommt. Die Module des ASD und der WiJu sind dabei durch eine Schnittstelle miteinander verbunden.

Im Modul der WiJu sind Informationen zur Art und Zeitraum der Hilfeleistung aus dem Hilfeplanverfahren ersichtlich. Die Stammdaten, wie z.B. Name, Geburtsdatum, Anschrift, Vaterschaftsanerkennung sind in der Fallübersicht gleichermaßen für den ASD und die WiJu erkennbar. Nimmt die Sachbearbeitung z.B. Änderungen an Adressdaten durch den ASD oder die WiJu vor, so erhält der jeweils andere Bereich eine entsprechende Meldung.

Vordrucke werden sowohl vom ASD, als auch von der WiJu getrennt voneinander angefertigt und abschließend zur Durchschrift an die jeweilige Sachbearbeitung ausgehändigt. Allerdings nutzt die Stadt bisher kaum Vordrucke aus der Fachanwendung, obwohl die Software dies grundsätzlich ermöglicht. Auch wäre es grundsätzlich möglich, über die Fachanwendung zu ermitteln, ob eine örtliche oder sachliche Zuständigkeit besteht. Allerdings wird die Fachanwendung nach eigenen Angaben kaum genutzt, obwohl die entsprechenden Funktionen in der Fachanwendung den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Da die eingesetzte Fachanwendung nur eingeschränkt genutzt wird und viele Arbeitsvorgänge losgelöst über Vordrucke auf dem Papierweg erfolgen, sind Auswertungen über die Fachanwendung nur eingeschränkt möglich. Auch die Fallübergabe vom ASD an die WiJu erfolgt aktuell noch losgelöst von der Fachanwendung auf dem Papierweg. Damit einhergehend hat die Stadt Werdohl im Bereich der erzieherischen Hilfen noch keine Planungen oder Schritte hin zur E-Akte konkretisiert.

Für die Mitarbeitenden des ASD besteht grundsätzlich die Möglichkeit des mobilen Arbeitens. Es stehen iPads und Diensthandys zur Verfügung. Nach eigenen Angaben der Stadt, ist für die Mitarbeitenden der WiJu mobiles Arbeiten aktuell kaum umsetzbar. Zunächst müssten die Strukturen und Prozesse für das mobile Arbeiten geschaffen werden, da viele Arbeitsabläufe noch überwiegend auf dem Papierweg erfolgen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die gegebenen technischen Möglichkeiten der Fachanwendung ausschöpfen und damit verbunden erste Bausteine sowie eine konkrete Planung hin zur E-Akte im Bereich der Jugendhilfe schaffen.

6.6.3 Controlling

→ **Feststellung**

Die Stadt Werdohl hat im Bereich der erzieherischen Hilfen bislang kaum aussagefähige und steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen. Ein regelmäßiges Berichtswesen fehlt.

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 Werdohl** wird im Bereich der erzieherischen Hilfen bislang kaum mit Zielen und Kennzahlen gearbeitet. Vereinzelt sind im Haushalt einzelne Ziele formuliert, so z.B. im Bereich der Vollzeitpflege das Ziel, die Anzahl der Pflegeelternstellen jährlich um zwei zu steigern. Allerdings ist die dazugehörige Kennzahl bzw. Anzahl der Pflegeelternstellen nur wenig aussagekräftig.

Unterjährige, regelmäßige Auswertungen, z.B. ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich mit Kennzahlen, erstellt Werdohl nicht. Lediglich zum Jahresende wird ein Soll- Ist Abgleich erstellt. Auch gibt es bislang keinerlei Auswertungen zu Kostenerstattungsarten und Fallabgaben. Eine Liste mit den abgegebenen und übernommenen Hilfefällen führt das Jugendamt nicht.

Auswertungen zu Fallzahlen und deren Entwicklungen erstellt die Stadt im Rahmen der Haushaltsplanung, auch heruntergebrochen auf einzelne Hilfearten.

Ein regelmäßiges Berichtswesen für die WiJu bzw. den Bereich der erzieherischen Hilfen für die eigene Steuerung sowie für die politischen Gremien gibt es bislang nicht.

Im Jahr 2018/2019 erfolgte eine Organisationsuntersuchung im Bereich Hilfen zur Erziehung im Jugendamt der Stadt Werdohl. Bereits zum damaligen Zeitpunkt wurde festgestellt, dass ein Optimierungsschwerpunkt in der Entwicklung eines Konzeptes für ein Fach- und Finanzcontrolling liegt. Die damit verbundene Einführung einer entsprechenden Fachanwendung im Bereich der erzieherischen Hilfen ist inzwischen umgesetzt. Allerdings nutzt die Stadt aktuell, wie im Kapitel zuvor beschrieben, die Möglichkeiten der Fachanwendung kaum. Damit einhergehend sind Auswertungen kaum möglich, bzw. fehlt es an plausiblen Datengrundlagen aufgrund einer unzureichenden Datenpflege bzw. Nutzung der Fachanwendung im Bereich des ASD.

Durch regelmäßige Auswertungen von steuerungsrelevanten Kennzahlen sind von der Planung abweichende negative Entwicklungen ebenso wie die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen schneller auszumachen. Diese Entwicklungen können dann analysiert, in einem Berichtswesen aufbereitet und zusammengefasst werden und als Grundlage zur Gegensteuerung oder Entwicklung zusätzlicher Maßnahmen dienen. Wie bereits im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe empfohlen, sollte das Controlling auch die Ansprüche aus Kostenerstattungen einbeziehen. Auch Fallabgaben und -übernahmen sowie sonstige weitere Erträge sollte das Jugendamt erfassen, auswerten und in einem Berichtswesen aufbereiten. Dies kann die Steuerung im Bereich der erzieherischen Hilfen unterstützen.

→ Empfehlung

Die Stadt Werdohl sollte für die Hilfen zur Erziehung steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.

6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ Feststellung

Die Stadt Werdohl hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.

Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.

Die **Stadt Werdohl** hat für den Bereich der WiJu zum Teil Arbeitshilfen und Unterlagen für einzelne Teilbereiche digital in einem Ordner auf dem Laufwerk des Jugendamtes abgelegt. Dazu gehören u.a. Handlungsempfehlungen der Landesjugendämter sowie durch die Mitarbeitenden der WiJu selbst zusammengetragene Unterlagen und Arbeitshilfen. Überwiegend sind aber die Verfahrensstandards, Verantwortlichkeiten, Fristen, Abläufe und Prozesse für den Bereich der WiJu bislang nicht in einem sogenannten Qualitätshandbuch verschriftlicht. Nach eigenen

Angaben werden die Verfahrensabläufe und Arbeitsprozesse aber in der Praxis einheitlich gelebt und umgesetzt. Nach Aussage der Stadt Werdohl ist die Erstellung eines Qualitätshandbuchs, vorrangig für den Bereich des ASD, geplant. Darin soll auch die Zusammenarbeit mit dem ASD und der WiJu einfließen.

Die Stadt Werdohl sollte wie geplant, ein Qualitätshandbuch verschriftlichen und dabei auch die Verfahrensstandards, Prozesse, Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe für den Bereich der WiJu einfließen lassen und verschriftlichen. Damit könnte die Stadt einen Wissensverlust vermeiden und für künftige neue Kolleginnen und Kollegen eine gute Ausgangslage für eine einheitliche und standardisierte Arbeitsweise schaffen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu und den ASD verschriftlichen und in einem digitalen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen bündeln. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.

6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

- Der Allgemeine Soziale Dienst prüft die Zuständigkeit bei Antragseingang. Erst nach erfolgter kollegialer Beratung erfolgt die Zuständigkeitsprüfung durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe.

Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.

Im Jugendamt der **Stadt Werdohl** gibt es bislang noch keine gesonderte Aufstellung über die Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu. Die WiJu der Stadt Werdohl nimmt nicht an der kollegialen Beratung teil. Wie im Kapitel 6.6.2.1 Organisation beschrieben, finden auch keine übergreifenden Sitzungen zwischen ASD und WiJu statt. Durch die örtliche Nähe von WiJu und ASD im Rathaus der Stadt Werdohl, wird aber grundsätzlich ein schneller Informationsfluss und Austausch zwischen den beiden Bereichen ermöglicht. Die sachliche und örtliche Zuständigkeit wird in Werdohl durch die WiJu in der Regel erst nach der Kollegialen Beratung geprüft. Die Unterlagen zur Zuständigkeitsprüfung bekommt die WiJu vom ASD in Papierform, losgelöst vom eingesetzten Fachverfahren. Tiefergehende Ausführungen zur Zuständigkeitsprüfung finden sich im nachfolgenden Kapitel 6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen.

Die WiJu und der ASD der Stadt Werdohl nutzen unterschiedliche Module der eingesetzten Fachanwendung. Diese greifen auf die gleichen Stammdaten zurück und bieten so grundsätzlich eine gute Grundlage für einen schnellen Informationsfluss. Allerdings wird die eingesetzte Fachanwendung, wie im Kapitel 6.6.2.3 Digitalisierung in der WiJu beschrieben, bislang nur eingeschränkt genutzt. Viele Arbeitsvorgänge erfolgen losgelöst von der Fachanwendung über den Papierweg. Auch die Fallübergabe vom ASD an die WiJu erfolgt aktuell noch losgelöst von der Fachanwendung. Änderungen während einer laufenden Hilfe werden der WiJu vom ASD nicht über das Fachverfahren, sondern über sogenannte Infobögen mitgeteilt.

6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

→ Feststellung

In der Stadt Werdohl erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Bestehen bei dieser ersten Zuständigkeitsprüfung Zweifel, bindet der ASD die WiJu direkt ein. In der Regel erfolgt die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu aber erst nach der kollegialen Beratung.

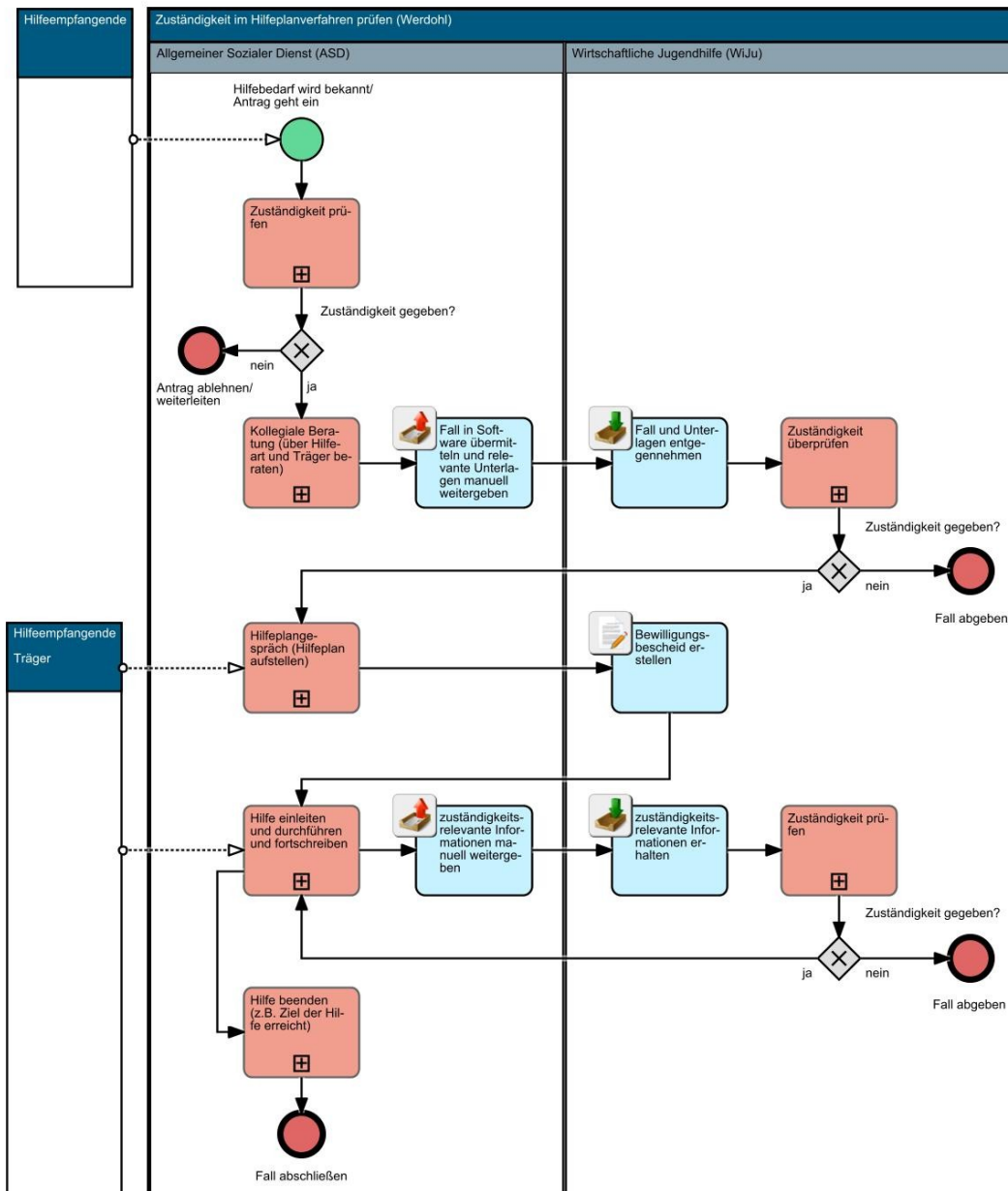
Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.

In der **Stadt Werdohl** erfolgt im ersten Schritt die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit durch die Sachbearbeitenden im ASD. Wie bereits beschrieben, nimmt die WiJu nicht an den kollegialen Beratungen des ASD bzw. am Fachgespräch teil. Bestehen bei dieser ersten Zuständigkeitsprüfung durch den ASD bereits Zweifel, wenden sich die Fachkräfte des ASD direkt an die WiJu. Im zweiten Schritt, nach der kollegialen Beratung, aber vor dem Hilfeplangespräch erfolgt die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu der Stadt Werdohl. Die Unterlagen zur Zuständigkeitsprüfung bekommt die WiJu vom ASD in der Regel in Papierform, nicht über das eingesetzte Fachverfahren. Über das Fachverfahren können aber ASD und WiJu auf die gemeinsamen Stammdaten des Hilfefalls, wie z.B. Namen, Geburtsdaten usw. zugreifen. Wenn der ASD oder auch die WiJu Änderungen an den Stammdaten vornehmen, werden wechselseitige Benachrichtigungen über das Fachverfahren erstellt. Mit dieser Benachrichtigungsfunktion können ggf. zuständigkeitsrelevante Änderungen unmittelbar beachtet werden. Die WiJu der Stadt Werdohl nutzt für die Zuständigkeitsprüfung einen entsprechenden Prüfbogen bzw. ein Kurzschema zur Prüfung der örtlichen Zuständigkeit. Schriftliche Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit gibt es bislang aber nicht.

Nach eigenen Angaben der Stadt wäre es grundsätzlich möglich, für die Prüfung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit die technischen Möglichkeiten des Fachverfahrens zu nutzen. Das Fachverfahren enthält Funktionen, die den Sachbearbeitenden dabei unterstützen, die örtliche oder sachliche Zuständigkeit zu prüfen. Dazu müssen in der Fachanwendung voreingestellte Sachverhalte ausgewählt werden. Durch die verschiedenen Sachverhalte und Auswahlmöglichkeiten wird der zuständige Mitarbeitende durch die Zuständigkeitsprüfung geleitet. Hier schöpft die Stadt die vorhandenen Möglichkeiten der Fachanwendung nicht aus.

Nachfolgend ist der Prozessablauf der Zuständigkeitsprüfung in den wesentlichen Schritten grafisch dargestellt.

Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



Aus Sicht der gpaNRW sollte die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu zeitlich früher, vor der kollegialen Beratung, erfolgen. Unter dem Aspekt, dass ein unzuständiges Handeln einen Vermögensschaden bedeuten kann und einige Hilfefälle bezogen auf die Zuständigkeit sehr komplex sind, sollte eine intensive rechtliche Prüfung erfolgen. Dabei sind auch die aktuellste Rechtsprechung sowie Kommentierungen zu berücksichtigen und hinzuzuziehen. Diese Prüfung ist aus Sicht der gpaNRW am besten durch die Verwaltungsfachkräfte der WiJu zu gewährleisten. Auch bei laufenden Fällen oder Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren sollte die WiJu die örtliche Zuständigkeit rechtzeitig überprüfen, bevor eine Hilfeplanfortschreibung oder Änderung erfolgt. Die WiJu sollte deshalb durch den ASD früher und intensiver

beteiligt werden. Hierfür sollte auch festgelegt werden, welche zuständigkeitsrelevanten Faktoren der ASD der WiJu bei Änderungen mitteilen muss.

→ **Empfehlung**

Die WiJu der Stadt Werdohl sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.

6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

→ **Feststellung**

In Werdohl gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Eine zusätzliche jährliche Aktenprüfung im Hinblick auf mögliche Kostenerstattungsansprüche ist in der WiJu noch nicht etabliert. Zum Teil wurden in der Vergangenheit keine Sollstellungen zu einzelnen Kostenerstattungsansprüchen erstellt.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der WiJu ist die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Wichtig ist hierbei, dass Kostenerstattungsansprüche vollumfänglich bearbeitet werden und Verjährungen nicht eintreten. Die **Stadt Werdohl** hat bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen verschriftlicht.

Nach eigenen Angaben der Stadt prüft sie die Kostenerstattungsansprüche nach §§ 89 ff. SGB VIII halbjährlich und macht diese geltend. Kostenerstattungen gegenüber dem LWL erfolgen einmal im Quartal. Eine zusätzliche jährliche Aktenprüfung im Hinblick auf die Prüfung von Kostenerstattungsansprüchen ist in Werdohl bislang nicht vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Die Stadt Werdohl sollte zusätzliche jährliche Aktenprüfungen vornehmen, um mögliche Kostenerstattungsansprüche fristgerecht geltend zu machen.

Im Laufe der überörtlichen Prüfung wurde deutlich, dass in einigen Fällen eine entsprechende Sollstellung über den bezifferten Kostenerstattungsanspruch nicht erfolgt ist. Ohne eine Sollstellung erfolgt keine Überwachung der Forderung. Die jeweilige Sollstellung sollte durch die WiJu parallel zum Kostenerstattungsbescheid erstellt werden. Der Zahlungseingang wird dann durch die Finanzabteilung kontrolliert. Bleibt die Einzahlung aus, weist die Finanzabteilung die Mitarbeitenden der WiJu darauf hin. Weitere Auswirkungen von fehlenden Sollstellungen erläutert die gpaNRW im Prüfgebiet 2 Zahlungsabwicklung und Vollstreckung näher.

Die Kostenerstattungsansprüche können nicht über die Fachanwendung gebucht werden. Derzeit gibt es keine Auswertungen oder Übersichten über alle Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen inklusive der Kosten. Nach eigenen Angaben des Jugendamtes wäre es grundsätzlich

möglich, in der Fachanwendung einen Hinweis auf bestehende Kostenerstattungsansprüche zu setzen. Bisher pflegte das Jugendamt die Daten aber in der Fachanwendung nicht entsprechend. Daher sind auf den Papierakten der WiJu farbliche Markierungen, in den Fällen wo Kostenerstattungsansprüche und Kostenpflichten bestehen, angebracht. In der Vergangenheit gab es dazu bislang keine Exceltabellen oder eine anderweitige gesonderte Dokumentation. Möchte man sich einen Überblick über die Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen verschaffen, müssten alle Papierakten gesichtet werden. Nach eigenen Angaben entwickelt die WiJu derzeit eine entsprechende Excel-Liste, um die Kostenerstattungen nach den Kostenerstattungsarten differenziert zu erfassen. An dieser Stelle verweisen wir auf die Ausführungen und Empfehlung im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe.

Hilfefälle mit Kostenerstattungspflicht wickelt das Jugendamt über ein zusätzliches Programm ab, in dem auch die entsprechende Rechtsgrundlage hinterlegt ist.

Wie bereits im Kapitel 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe erläutert, baut die Stadt derzeit die Strukturen innerhalb der Sachbearbeitung der WiJu in Werdohl neu auf. Dabei sollte für den Bereich der Kostenerstattungen eine feste Aufgabenzuordnungen, z.B. nach Buchstaben, erfolgen. Positiv ist, dass eine Vertretungsfunktion auch im Hinblick auf die Bearbeitung der Kostenerstattungsansprüche durch die aktuelle Stellenbesetzung gegeben ist. Im Rahmen dieser gegenseitigen Vertretungsfunktion sollten die Mitarbeitenden der WiJu, die sich derzeit im Aufbau befindenden Excellisten für die Kostenerstattungsansprüche so anlegen, dass diese durch beide Personen in der WiJu als auch durch einen Vorgesetzten einsehbar sind. Darüber hinaus sollten Wiedervorlagen für die Geltendmachung und Verfolgung von Fristen der Erstattungsansprüche ebenfalls im Rahmen der gegenseitigen Vertretung und für einen Vorgesetzten sichtbar sein. Damit soll verhindert werden, dass mögliche Fristen versäumt werden und eine gegenseitige Vertretung jederzeit mit geringem Aufwand möglich ist.

→ **Empfehlung**

Damit der Zahlungseingang von geltend gemachten Kostenerstattungsansprüchen in Werdohl überwacht werden kann, sollte die Stadt dafür Sorge tragen, dass sofort eine Sollstellung in der Finanzsoftware erfolgt.

6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

→ **Feststellung**

Die Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgen in Werdohl weitestgehend standardisiert. Allerdings hat die Stadt die Arbeitsabläufe noch nicht verschriftlicht.

Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.

Die **Stadt Werdohl** hat bislang keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlicht. Die Aufgabenzuständigkeiten sind aber nach eigenen Angaben in der gelebten Praxis klar und es gibt eine Checkliste über die notwendigen Unterlagen für Fallabgaben und Fallannahmen.

Bei Fallabgaben nimmt zunächst die WiJu Kontakt zu den anderen Kommunen oder Sozialleistungsträgern für die Fallübernahme auf. Um sicherzustellen, dass alle Unterlagen vorhanden

sind, die eine reibungslose Abgabe an ein anderes Jugendamt ermöglichen (Belege zu Sorge-recht, gewöhnlichem Aufenthalt etc.), nutzen die Mitarbeitenden die zuvor genannte Checkliste. Wenn ein neu zuständiges Jugendamt nicht reagiert macht das Jugendamt der Stadt Werdohl noch einmal auf die Mitwirkungspflicht aufmerksam. Bleibt jede Reaktion aus, nimmt die Stadt Werdohl Kontakt mit dem anderen Jugendamtsleiter auf. Nach eigenen Angaben ist die Andro-hung oder gar Festsetzung eines Strafdrittels dabei bislang noch nicht erfolgt bzw. notwendig geworden.

Bei einer Fallübernahme werden zunächst alle Unterlagen durch die WiJu der Stadt Werdohl gesichtet. Sollten Dokumente fehlen, fordert die WiJu diese an und prüft anschließend die sach-liche und örtliche Zuständigkeit. Nach festgestellter Zuständigkeit gibt die WiJu den Fall an die Mitarbeitenden des ASD.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werdohl sollte auch die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen.

6.6.4.5 Prozesskontrollen

→ **Feststellung**

In der WiJu der Stadt Werdohl finden keine standardisierten und regelmäßigen prozessinte-grierten Kontrollen durch Leitungskräfte statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind nicht etabliert.

Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, techni-sche Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitar-beitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Im Jugendamt der **Stadt Werdohl** gibt es für den Bereich der WiJu nach eigenen Angaben keine automatisierten Wiedervorlagen, die auf geplante Beendigung des Hilfeplans, Notwendig-keit der Fortschreibung des Hilfeplanes, der Erreichung der Altersgrenze oder Auslaufen der Befristung aufmerksam machen.

Als Kontrollmechanismen zur Vermeidung von Vermögensschäden durch eine fehlerhafte Zu-ständigkeitsprüfung oder eine fehlende bzw. nicht fristgerechte Geltendmachung von Kostener-stattungsansprüchen wendet die WiJu in Werdohl nach eigenen Angaben das Vier-Augenprin-zip nur bei Neufällen im Bereich der Zuständigkeitsprüfung (ASD/WiJu) an.

Es gibt keine automatisierten Warnlisten, die zu bearbeitende Fälle nach Prioritäten sortiert auf-zeigt oder auf Änderungen zuständigkeitsrelevanter Faktoren hinweist.

Prozessintegrierte Kontrollen, die eine einheitliche Einhaltung der Verfahrens- und Qualitäts-standards in der WiJu überprüfen, gibt es in Werdohl bislang nicht.

Auch prozessunabhängige Kontrollen sind bislang nicht etabliert. Um eine rechtmäßige Aufga-benerledigung und die Einhaltung der Verfahrensstandards zu gewährleisten, sind neben pro-zessintegrierten Kontrollen auch regelmäßige stichprobenhafte Kontrollen durch eine Person,

die nicht in den Prozess eingebunden ist, zu empfehlen. Diese prozessunabhängigen Kontrollen sollten sowohl im ASD als auch in der WiJu erfolgen und schriftlich dokumentiert werden. Schriftliche Verfahrensstandards für diese Kontrollen und Checklisten sollte die Stadt dazu erstellen.

➔ **Empfehlung**

Das Jugendamt sollte standardisierte und regelmäßige prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte sie schriftlich dokumentieren.

6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe					
F1	Die Stadt Werdohl kann die Fallzahlen und Erträge aus Kostenerstattungsansprüchen nicht den einzelnen Kostenerstattungsarten zuordnen. Auch die Gesamtsumme der Erträge aus Kostenerstattungen und die Fallzahlen insgesamt sind nicht valide auswertbar. Dadurch fehlt ein Überblick über die Kostenerstattungsansprüche und deren Steuerung ist erheblich eingeschränkt.	198	E1	Die Stadt Werdohl sollte die geplante Excel-Liste für die differenzierte Erfassung der Kostenerstattungsansprüche zeitnah einführen und regelmäßige Auswertungen zu den verschiedenen Kostenerstattungsarten erstellen.	198
F2	Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Vergangenheit Kostenerstattungsansprüche teilweise nicht geltend gemacht wurden.	198	E2	Die Stadt Werdohl sollte alle Kostenerstattungsansprüche zeitnah geltend machen. Durch eine fehlende Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüche entgehen der Stadt erhebliche Erträge.	199
Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu					
F3	Ein schriftliches Einarbeitungskonzept gibt es in Werdohl bislang nicht.	202	E3	Um eine gute Einarbeitung und Qualifizierung des Personals zu fördern, sollte die Stadt für den Bereich der WiJu ein Einarbeitungskonzept erarbeiten.	202
F4	Die Stadt Werdohl nutzt die technischen Möglichkeiten der eingesetzten Fachanwendung im Bereich der Jugendhilfe nicht aus. Die Stadt Werdohl hat noch keine konkrete Planung für den Einsatz der E-Akte im Bereich der erzieherischen Hilfen.	202	E4	Die Stadt Werdohl sollte die gegebenen technischen Möglichkeiten der Fachwendung ausschöpfen und damit verbunden erste Bausteine sowie eine konkrete Planung hin zur E-Akte im Bereich der Jugendhilfe schaffen.	203

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Controlling					
F5	Die Stadt Werdohl hat im Bereich der erzieherischen Hilfen bislang kaum aussagefähige und steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen. Ein regelmäßiges Berichtswesen fehlt.	203	E5	Die Stadt Werdohl sollte für die Hilfen zur Erziehung steuerungsrelevante Kennzahlen bilden und diese regelmäßig auswerten und in einem Berichtswesen darstellen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen erkennen, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Dabei sollten auch Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Erträge einfließen.	204
Verfahrensstandards und Prozessabläufe					
F6	Die Stadt Werdohl hat die Abläufe, Standards und Prozesse der WiJu bislang nicht in einem Qualitätshandbuch verschriftlicht.	204	E6	Die Stadt Werdohl sollte die Prozessabläufe und Verfahrensstandards für die WiJu und den ASD verschriftlichen und in einem digitalen Qualitätshandbuch für den Bereich der erzieherischen Hilfen bündeln. Dies bietet eine gute Grundlage für eine einheitliche und standardisierte Sachbearbeitung.	205
F7	In der Stadt Werdohl erfolgt die Zuständigkeitsprüfung im ersten Schritt durch die Mitarbeitenden des ASD. Bestehen bei dieser ersten Zuständigkeitsprüfung Zweifel, bindet der ASD die WiJu direkt ein. In der Regel erfolgt die Zuständigkeitsprüfung durch die WiJu aber erst nach der kollegialen Beratung.	206	E7	Die WiJu der Stadt Werdohl sollte in jedem Fall die Zuständigkeitsprüfung vor der kollegialen Beratung durchführen.	208
F8	In Werdohl gibt es bislang noch keine Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen. Eine zusätzliche jährliche Aktenprüfung im Hinblick auf mögliche Kostenerstattungsansprüche ist in der WiJu noch nicht etabliert. Zum Teil wurden in der Vergangenheit keine Sollstellungen zu einzelnen Kostenerstattungsansprüchen erstellt.	208	E8.1	Die Stadt Werdohl sollte auch die Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen für die Prüfung und Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen in einem Qualitätshandbuch verschriftlichen. Die Stadt Werdohl sollte zusätzliche jährliche Aktenprüfungen vornehmen, um mögliche Kostenerstattungsansprüche fristgerecht geltend zu machen.	208
			E8.2	Damit der Zahlungseingang von geltend gemachten Kostenerstattungsansprüchen in Werdohl überwacht werden kann, sollte die Stadt dafür Sorge tragen, dass sofort eine Sollstellung in der Finanzsoftware erfolgt.	209
F9	Die Fallabgaben und Fallübernahmen erfolgen in Werdohl weitestgehend standardisiert. Allerdings hat die Stadt die Arbeitsabläufe noch nicht verschriftlicht .	209	E9	Die Stadt Werdohl sollte auch die Arbeitsschritte für die Bearbeitung von Fallabgaben und Fallübernahmen verschriftlichen.	210

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F10	In der WiJu der Stadt Werdohl finden keine standardisierten und regelmäßigen prozessintegrierten Kontrollen durch Leitungskräfte statt. Prozessunabhängige Kontrollen sind nicht etabliert.	210	E10	Das Jugendamt sollte standardisierte und regelmäßige prozessintegrierte und prozessunabhängige Kontrollen installieren und die Einhaltung der Verfahrensstandards überprüfen. Alle Kontrollen sollte sie schriftlich dokumentieren.	211

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	17.660	17.727	17.861	17.801
EW von 0 bis unter 21 Jahre	3.851	3.885	3.864	3.867
EW von 18 bis unter 21 Jahre	585	577	539	544

Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	4	4	3	1
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	1	0,	0	0
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	3	1	2	2
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	19	28	29	26
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	0	1	2	3
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	1	1	1	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	9	14	15	22
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	7	11	12	19

	2021	2022	2023	2024
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	5	2	2	1
ambulante Hilfefälle gesamt	41	51	55	55
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	21	19	20	18
Heimerziehung § 34 SGB VIII	14	16	12	15
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0	0	0	0
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	2	2	1	0
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	4	4	5	5
stationäre Hilfefälle gesamt	42	42	38	38
Hilfefälle insgesamt	83	92	93	94
davon Hilfefälle für UMA*	0	2	3	6

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 4: Entwicklung der Aufwendungen nach Hilfearten in Euro

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	30.860	18.478	18.284	k. A.
Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII	2.913	871	0,00	k. A.
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	29.311	4.859	24.492	k. A.
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	175.026	277.906	252.239	k. A.
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	0,00	62.449	101.567	k. A.
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	21.165	16.475	8.148	k. A.
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	149.007	224.150	283.572	k. A.
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	78.558	169.820	174.767	k. A.

	2021	2022	2023	2024
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	26.971	19.361	16.717	k. A.
ambulante Aufwendungen gesamt	435.253	624.549	705.019	k. A.
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	541.531	440.136	504.782	k. A.
Heimerziehung § 34 SGB VIII	1.167.197	1.384.947	1.241.538	k. A.
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0,00	0,00	0,00	k. A.
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	123.260	224.697	120.512	k. A.
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	174.430	227.312	213.746	k. A.
stationäre Aufwendungen gesamt	2.006.418	2.277.093	2.080.578	k. A.
Aufwendungen insgesamt	2.441.670	2.901.642	2.785.597	k. A.
davon Aufwendungen für UMA*	0,00	47.377	150.409	k. A.

*Unbegleitete minderjährige Ausländer

Tabelle 5: Personal ASD 2023

Kennzahl	Werdohl	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	22	15	22	26	35	47	32

→ 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