

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Gemeinde Dörentrup
2024/2025*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	5
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Gemeinde Dörentrup	7
0.2.1 Strukturen	7
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	7
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	9
0.4 Überörtliche Prüfung	9
0.4.1 Grundlagen	9
0.4.2 Prüfungsbericht	10
0.5 Prüfungsmethodik	11
0.5.1 Kennzahlenvergleich	11
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	12
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.6 Prüfungsablauf	13
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle	14
0.7.1 Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen	14
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	17
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	18
0.8.2 Situation in der Gemeinde Dörentrup	23
1. Finanzen	25
1.1 Managementübersicht	25
1.2 Aufbau des Teilberichtes	26
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	26
1.4 Haushaltssituation	27
1.4.1 Haushaltsstatus	28
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	30
1.4.3 Eigenkapital	33
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	36
1.5 Haushaltssteuerung	40
1.5.1 Ermächtigungsübertragungen	40
1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement	41
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	44
2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	49

2.1	Managementübersicht	49
2.2	Aufbau des Teilberichtes	50
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	50
2.4	Zahlungsabwicklung	51
2.4.1	Aufwendungen	52
2.4.2	Einzahlungen	53
2.4.3	Prozessbetrachtungen	57
2.5	Vollstreckung	61
2.5.1	Aufwendungen	62
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	63
2.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	69
3.	Gremienarbeit	70
3.1	Managementübersicht	70
3.2	Aufbau des Teilberichtes	71
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	71
3.4	Profil Gremienarbeit	72
3.4.1	Örtliche Gremienstrukturen	73
3.4.2	Sitzungsmanagement	75
3.5	Aufwendungen Gremienarbeit	77
3.5.1	Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder	77
3.5.2	Aufwendungen	79
3.5.3	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	83
3.6	Digitalisierung der Gremienarbeit	88
3.6.1	Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit	89
3.6.2	Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	91
3.7	Anlage: Ergänzende Tabelle	93
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	94
4.1	Managementübersicht	94
4.2	Aufbau des Teilberichtes	95
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	95
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	96
4.5	Personalressourcen	101
4.5.1	Personalquoten	101
4.5.2	Stellenbesetzung	105
4.5.3	Altersstruktur	105
4.5.4	Querschnittsaufgaben	106
4.6	Organisation von Arbeitsabläufen	107
4.6.1	Personalmanagement	109
4.6.2	IT-Management	111
4.7	Digitalisierungsniveau	113

4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	116
4.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	119
5.	Friedhofswesen	121
5.1	Managementübersicht	121
5.2	Aufbau des Teilberichtes	122
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	122
5.4	Örtliche Strukturen	123
5.5	Friedhofsmanagement	124
5.5.1	Organisation	124
5.5.2	Steuerung	124
5.5.3	Digitalisierung	125
5.6	Gebühren	126
5.6.1	Kostendeckung	126
5.6.2	Trauerhallen	128
5.7	Friedhofsflächen	129
5.7.1	Einflussfaktoren	130
5.7.2	Aufteilung der Friedhofsflächen	132
5.7.3	Entwicklung der Bestattungsfläche	133
5.8	Grün- und Wegeflächen	135
5.8.1	Struktur der Grün- und Wegeflächen	135
5.8.2	Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen	136
5.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	138
	Kontakt	139

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup 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 kommunalen Haushalte und beeinflussen gegebenenfalls auch die in dieser überörtlichen Prüfung betrachteten Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den Teilberichten thematisiert.

Die **Haushaltsituation** der Gemeinde Dörentrup entwickelte sich im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 positiv. Die Gemeinde erzielte jeweils Jahresüberschüsse, ohne die Bilanzierungshilfe nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) in Anspruch zu nehmen. Dieser Trend setzt sich nicht fort. Der Haushaltsplan 2025 weist für den gesamten Planungszeitraum 2024 bis 2028 negative Jahresergebnisse aus. Die Defizite können durch die Ausgleichsrücklage fiktiv ausgeglichen werden. Die Ausgleichsrücklage wird jedoch anschließend nahezu verbraucht sein.

Die Eigenkapitalausstattung der Gemeinde ist zwar vergleichsweise niedrig. Gleichzeitig liegen aber auch die Gesamtverbindlichkeiten unter dem mittleren Wert der Vergleichskommunen. In den kommenden Jahren wird der Finanzierungsbedarf für Investitionen zu einem Anstieg der Kreditverbindlichkeiten führen.

Die Gemeinde Dörentrup konnte in den vergangenen Jahren ihre Ausgleichsrücklage stärken und die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie bewältigen. Sie hat sich dadurch eine gute haushaltswirtschaftliche Ausgangslage geschaffen. Um diese möglichst zu erhalten, sind angesichts geplanter negativer Jahresergebnisse, absehbar steigender Verbindlichkeiten und allgemeiner haushaltswirtschaftlicher Risiken Konsolidierungsmaßnahmen notwendig.

Die Gemeinde Dörentrup überträgt keine **Haushaltsermächtigungen** ins Folgejahr. Dieses unterstützt eine transparente Haushaltsplanung.

Die Gemeinde Dörentrup hat ihre Ziele und strategischen Vorgaben für ihr **Kredit- und Anlage-management** in Dienstanweisungen fixiert. Das trägt zur Rechtssicherheit und Transparenz bei. Wir empfehlen, die Richtlinien um Regelungen für die Aufnahme von Liquiditätskrediten zu ergänzen.

In der **Zahlungsabwicklung** hat die Gemeinde Dörentrup bereits einen hohen Automatisierungsgrad erreicht. Die Sollstellungen werden systemseitig durchgeführt und jeweils mit einer

Zahlungsaufforderung verknüpft. Dies führt zu einer vergleichsweise geringen Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen.

Wir empfehlen der Gemeinde Dörentrup, das E-Payment soweit möglich weiter auszubauen.

In der **Vollstreckung** wirkt sich die interkommunale Zusammenarbeit mit der Stadt Lemgo positiv aus. Die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung sind vergleichsweise niedrig.

Die Gemeinde Dörentrup verfolgt bis zum Versand der Mahnung ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah. Zur weiteren Optimierung empfehlen wir, erfolglos angemahnte Forderungen schneller an die Vollstreckungsstelle der Stadt Lemgo zu übergeben.

In der **Gremienarbeit** erfüllt die Gemeinde Dörentrup die formalen Anforderungen. Die Gemeinde könnte gemäß § 3 Abs. 2 Kommunalwahlgesetz Nordrhein-Westfalen die Anzahl der Ratsmitglieder reduzieren. Der Rat der Gemeinde Dörentrup hat zurzeit etwas mehr Mitglieder als die Vertretungskörperschaften der meisten Kommunen ihrer Größenklasse.

Die Gemeinde Dörentrup hat die Zuständigkeiten der Fachausschüsse klar in einer Zuständigkeitsordnung geregelt. Sie hat fünf freiwillige Fachausschüsse und damit etwas mehr als die meisten Vergleichskommunen.

Die Gemeinde Dörentrup erstattet auf Antrag Aufwendungen wie z.B. Verdienstaufschlag, Fahrtkosten und Pflege- und Betreuungskosten. Dadurch fördert Dörentrup die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht in Dörentrup dem Erlass über die „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“.

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit erfüllt die Gemeinde Dörentrup bereits weitgehend. Die Gremienarbeit erfolgt vollständig papierlos. Wir empfehlen der Gemeinde, sich mit den Herausforderungen digitaler und hybrider Gremiensitzungen zu befassen, um in Krisensituationen handlungsfähig zu sein.

Um insgesamt als Kommune langfristig handlungsfähig zu bleiben, sollten die Bereiche **Personal, Organisation und Informationstechnik (IT)** gezielt und miteinander verknüpft gesteuert werden. Die Gemeinde Dörentrup ist hier im Vergleich zu vielen anderen Kommunen ihrer Größenklasse bereits gut aufgestellt. Sie hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Informationstechnik und der erforderlichen Arbeitsorganisation im Blick. Wir empfehlen, diese Informationen verstärkt schriftlich festzuhalten. Unter anderem könnte die Gestaltung und Dokumentation von Prozessabläufen die schon begonnene Digitalisierung verschiedener Prozesse unterstützen. Wir empfehlen, weitere Prozesse medienbruchfrei zu digitalisieren. Dadurch könnte die Gemeinde personelle und finanzielle Ressourcen noch effektiver einsetzen. Das wäre zugleich eine Maßnahme, um der absehbar hohen altersbedingten Personalfuktuation in den kommenden Jahren zu begegnen. In diesem Zusammenhang empfehlen wir zudem, die schon umfangreichen interkommunalen Kooperationen weiter auszubauen und die Vergabe von Tätigkeiten an Dritte zu erwägen.

Die Gemeinde sollte die IT-Sicherheit durch die Erarbeitung der IT-Sicherheitsleitlinie sowie des Sicherheitskonzeptes erhöhen. Beim IT-Management empfehlen wir unter anderem, die intern gemeldeten Störungen zu dokumentieren und regelmäßig zu analysieren.

Die Rahmenbedingungen im **Friedhofswesen** verändern sich in der Gemeinde Dörentrup wie in vielen anderen Kommunen erheblich. Schon seit 2010 finden in Dörentrup mehr Urnen- als Erdbestattungen statt. Das hat unter anderem Auswirkungen auf das Flächenmanagement und die Friedhofsgebühren.

Die Flächenauslastung wird perspektivisch geringer. Es ist positiv, dass die Gemeinde Dörentrup gezielt Grabstellen vergibt, um Lücken auf Grabfeldern zu minimieren und bestimmte Bereiche der Friedhöfe nicht mehr zu belegen. Die freiwerdenden Grabfelder können in eine andere Nutzung umgewandelt oder kostengünstiger gepflegt werden.

Die Gemeinde Dörentrup setzt sich mit dem Nachfrageverhalten zur Grabwahl auseinander. Sie bietet entsprechend der Nachfrage neue Bestattungsarten an, zum Beispiel pflegefreie Urnengemeinschaftsgräber.

Zur Steuerung des Friedhofswesens empfehlen wir der Gemeinde, verstärkt Ziele zu definieren und anhand von Kennzahlen die Zielerreichung zu messen.

Die Gemeinde Dörentrup erstellt jährlich neue Gebührenkalkulationen. Die Kostendeckungsgrade liegen sowohl bei den Trauerhallen als auch bei den Friedhöfen jeweils unter den mittleren Werten der Vergleichskommunen. Wir empfehlen, eine Anpassung der Gebühren zu prüfen.

Die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegeflächen sind bei der Gemeinde Dörentrup im interkommunalen Vergleich niedrig.

0.2 Strukturelle Situation der Gemeinde Dörentrup

0.2.1 Strukturen

Die Haushaltswirtschaft in den Kommunen hängt von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Diese kann die Kommune zum Teil unmittelbar steuern. Es gibt jedoch auch Einflüsse, die struktureller Natur und somit nicht oder nur langfristig beeinflussbar sind. Unter Strukturmerkmalen versteht die gpaNRW verschiedene, von außen auf die Kommune einwirkende Einflussfaktoren. Faktoren, die Ergebnisse kommunalpolitischer Beschlüsse sind, zählen nicht dazu, da diese ausdrücklich der Willensbildung unterliegen. Dennoch beeinflussen sie das Gesamtbild einer Kommune. Wir gehen darauf - soweit möglich und erforderlich - in den Teilberichten ein.

0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

Die folgenden Balkendiagramme zeigen die strukturellen Rahmenbedingungen der Gemeinde Dörentrup. Diese prägen die Ausgangslage der Kommune. Die Strukturmerkmale ermitteln wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen¹ und stellen sie in den inter- und intrakommunalen Vergleich.

¹ IT.NRW, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Bundesagentur für Arbeit

Interkommunaler Vergleich

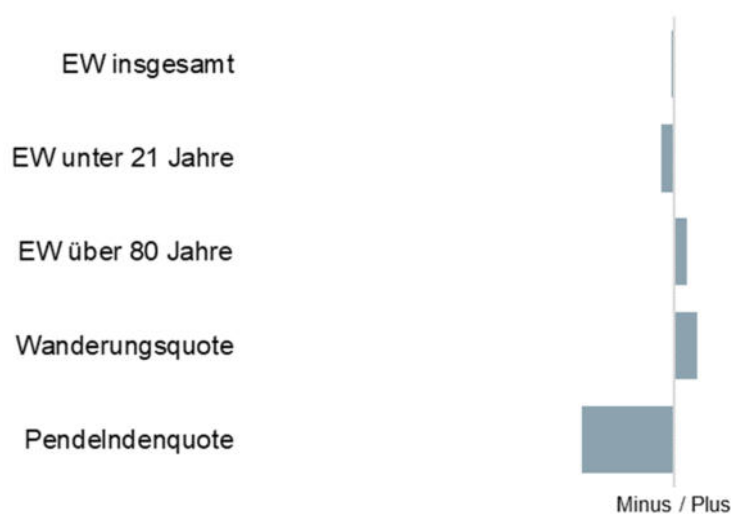
Strukturmerkmale Dörentrup 2024



Intrakommunaler Vergleich

Im intrakommunalen Vergleich stellt die Y-Achse im Diagramm einen neutralen Wert der Kennzahl dar. D.h. es gibt keine Veränderungen gegenüber der letzten überörtlichen Prüfung bzw. die Quoten sind ausgeglichen. Die Kennzahlenwerte auf der linken Seite des Diagramms zeigen einen Rückgang bzw. negative Salden und Kennzahlenwerte auf der rechten Seite Zunahmen bzw. Überschüsse an.

Strukturmerkmale Dörentrup 2024



EW = Einwohnerinnen und Einwohner

Die strukturellen Rahmenbedingungen der Gemeinde Dörentrup sind im Vergleich zur überörtlichen Prüfung 2019 im Wesentlichen unverändert.

Der Anteil von Personen, die Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II erhalten, liegt über dem mittleren Wert der Vergleichskommunen bis 10.000 Einwohnerinnen und Einwohner (EW). Die Kaufkraft je EW ist in Dörentrup unterdurchschnittlich.

Die Erträge aus Zuweisungen und Steuern stehen dem Haushalt als allgemeine Deckungsmittel zur Verfügung. Die allgemeinen Deckungsmittel der Gemeinde Dörentrup liegen im mittleren Bereich des interkommunalen Vergleichs. In der überörtlichen Prüfung 2019 waren diese Erträge noch unterdurchschnittlich.

Die Fläche der Gemeinde Dörentrup ist kleiner als bei den meisten Kommunen unter 10.000 EW. Ein kleines Gemeindegebiet wirkt sich finanzwirtschaftlich im Regelfall entlastend aus, besonders im Bereich der Straßen und sonstigen Infrastruktur.

Die Kennzahlen zur Einwohnerentwicklung und die Wanderungsquote stellen die Entwicklung in den letzten fünf Jahren dar. Die Wanderungsquote zeigt dabei an, ob eine Kommune Einwohner aus dem Saldo von Zu- und Fortzügen hinzugewinnen kann oder ob mit einer rückläufigen Entwicklung zu rechnen ist.

Die Bevölkerungszahl der Gemeinde Dörentrup zum Stichtag 31. Dezember 2023 ist mit rund 7.700 EW seit 2019 nahezu unverändert. Wie bei vielen anderen Kommunen ist der Anteil der Jugendlichen unter 21 Jahren gesunken, während der Anteil der über 80-Jährigen gestiegen ist.

Zur stabilen Bevölkerungsentwicklung in Dörentrup trägt die positive Wanderungsquote bei. Es gibt mehr Zuzüge als Fortzüge.

In Dörentrup ist die Zahl der Berufs-Auspendler größer als die Zahl der Berufs-Einpendler. Dieses ist ein typisches Bild für eine kleine Kommune mit einer eher ländlich geprägten Struktur.

0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die Gemeinde Dörentrup hat die Prüfungsberichte den Ratsmitgliedern zur Verfügung gestellt. Die Prüfungsergebnisse wurden von der gpaNRW in einer Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses vorgestellt. Die Gemeinde hat die Stellungnahme über die Feststellungen und Empfehlungen im Rechnungsprüfungsausschuss beraten und anschließend im Rat beschlossen.

0.4 Überörtliche Prüfung

0.4.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im

Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Kommunen und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen². Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

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

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

0.4.2 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 über die strukturellen Rahmenbedingungen der Kommune, zum Prüfungsablauf und zur Prüfungsmethodik, sowie eine Übersicht über die in der überörtlichen Prüfung getroffenen Feststellungen und Empfehlungen. Als Schwerpunktthema haben wir ein Kapitel zur interkommunalen Zusammenarbeit in die Anlage 2 zum Vorbericht aufgenommen.
- Die Teilberichte beinhalten die ausführlichen Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete.
- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten³. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin.

0.4.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt einer festen Struktur:

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

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

Wertung: Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW der Kommune 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 Kommunen 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 Kommune.

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

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

0.4.2.2 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Kommune 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 Kommunen werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

0.5 Prüfungsmethodik

0.5.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist die prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Kommunen 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 unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Aufgabenblöcke mit den dazu gehörenden Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Kommune 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 53 kleinen kreisangehörigen Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 10.000 (= kleine kleine kreisangehörige Kommunen) einbezogen. Hierdurch kann die gpaNRW die kommunalspezifischen Besonderheiten bei den einzelnen Größenklassen innerhalb der kleinen kreisangehörigen Kommunen besser berücksichtigen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Wir machen den haushaltsbezogenen Handlungsbedarf transparent. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

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

0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

Der in den Kommunen festgestellte Ressourceneinsatz ist im interkommunalen Vergleich sehr unterschiedlich. Die gpaNRW zeigt in einzelnen Handlungsfeldern auf, wie dieser reduziert werden kann. Orientierung bieten Richtwerte oder der Überblick über die Streuung der Werte, insbesondere im Vergleich zu den Viertelwerten.

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

0.5.3 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 kleinen kreisangehörigen Kommunen erhoben haben.

Die Fortschreibung der örtlichen Kennzahlen sowie der interkommunalen Vergleichswerte ermöglicht den Kommunen eine aktuelle Standortbestimmung. Zusammen mit den aus früheren

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

0.6 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Dörentrup hat die gpaNRW vom April 2024 bis April 2025 durchgeführt. Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Gemeinde Dörentrup hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Grundlage haben wir die Daten analysiert.

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Gemeinde Dörentrup überwiegend Daten der Jahre 2022 und 2023.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Lutz Kummer
Finanzen	Martha Scholz
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martha Scholz
Gremienarbeit	Thomas Hartmann
Personal, Organisation und IT	Nicole Orlob
Friedhofswesen	Thomas Hartmann

Die Prüfungsergebnisse haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Zudem hat das Prüfteam die Ergebnisse am 18. März 2025 dem Verwaltungsvorstand der Gemeinde Dörentrup vorgestellt.

Herne, den 23. Juni 2025

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Thomas Nauber	Lutz Kummer
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle

0.7.1 Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Gemeinde Dörentrup macht keinen Gebrauch von konsumtiven oder investiven Ermächtigungsübertragungen. Sämtliche Mittel, sofern sie für eine Maßnahme weiterhin benötigt werden, veranschlagt die Gemeinde im folgenden Haushaltsjahr neu. Dies entspricht dem Grundsatz der Haushaltstransparenz.	E1	Die Gemeinde Dörentrup sollte erwägen, ihre Grundsätze zu Übertragung von Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung festzuhalten.
F2	Seit Juni 2024 verfügt die Gemeinde Dörentrup über eine eigene Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Aufnahmen von Investitionskrediten sowie Umschuldungen werden in der Richtlinie verbindlich geregelt. Die Regelungen gelten nicht für die Vornahme von Liquiditätskrediten.	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, die vorhandene Dienstanweisung für ihr Kreditmanagement um Regelungen für die Aufnahme von Liquiditätskrediten zu erweitern. Gerade vor dem Hintergrund, dass Liquiditätskredite zukünftig nicht ausgeschlossen werden können, kann die Dienstanweisung einen rechtssicheren und transparenten Handlungsrahmen geben.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Bis zum Versand der Mahnung verfolgt die Gemeinde ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.	E1	Zur weiteren Optimierung empfehlen wir, erfolglos angemahnte Forderungen schneller an die Vollstreckungsstelle in Lemgo zu übergeben. Dies würde eine schnellere Abarbeitung von Forderungen unterstützen und auch einen Liquiditätszufluss versprechen.
F2	Die Gemeinde Dörentrup nutzt bereits in einigen Bereichen der Verwaltung die Möglichkeiten des E-Payments. Strategische Vorgaben hierzu hat sie noch nicht schriftlich festgehalten.	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihr Angebot für Online-Dienstleistungen soweit möglich und sinnvoll weiter ausbauen. Dadurch können noch mehr Leistungen online bezahlt werden, sodass keine ungeklärten Einzahlungen entstehen und auch Fehler durch falsche Angaben fast gänzlich ausgeschlossen werden können. Zusätzlich sollte sie ihre Dienstanweisung hinsichtlich der Online-Zahlungsmethoden für Einzahlungen und den dazugehörigen Regelungen erweitern.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Gemeinde Dörentrup kann überdurchschnittlich viele Vollstreckungsforderungen abwickeln. Ist eine Forderung bereits angemahnt worden und verspricht auch die Vollstreckung keinen Erfolg, bucht die Gemeinde Dörentrup die Forderung aus.	E3	Die Gemeinde Dörentrup sollte überprüfen, die erfolglos bleibenden Forderungen in der Vollstreckung unbefristet niederzuschlagen anstelle direkt auszubuchen oder den Eintritt der Verjährungsfrist abzuwarten. Dies reduziert den Personal- und Sachaufwand deutlich und führt zu einer effektiveren, endgültigen Abarbeitung der Vollstreckungsforderungen. Zudem bleiben so der Forderungsanspruch und damit die Möglichkeit von weiteren, eintreibbaren Erträgen erhalten.
Gremienarbeit			
F1	Die Gemeinde Dörentrup betreibt ein digitales Ratsinformationssystem. Die Gremienarbeit erfolgt bereits vollständig papierlos. Die Gemeinde Dörentrup hat bisher noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	E1	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Gemeinde Dörentrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen.
Personal, Organisation und Informationstechnik (IT)			
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Informationstechnik und der erforderlichen Arbeitsorganisation im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert, z. B. zur Dokumentation von Prozessabläufen.	E1.1	Die Gemeinde Dörentrup sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen und für alle Stellen Stellenbemessungen durchführen.
		E1.2	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.
		E1.3	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre relevantesten Prozesse erfassen und effektiv gestalten. So schafft sie eine solide Grundlage für die digitale Transformation und für die Steigerung der optimalen und transparenten Nutzung ihrer Ressourcen.
		E1.4	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und zeitlich konkretisieren.
		E1.5	Die Gemeinde Dörentrup sollte schnellstmöglich die Erarbeitung der IT-Sicherheitsleitlinie sowie des verschriftlichten Sicherheitskonzeptes abschließen.
F2	Die Gemeinde Dörentrup hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es gibt nur wenige Optimierungspotenziale.	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware oder eines Tools für das Bewerbungsmanagement für sie sinnvoll ist.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Gemeinde Dörentrup beim Lizenzmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt-, Anforderungs- und Störungsmanagement hat sie zum Teil noch Optimierungspotenzial.	E3.1	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.
		E3.2	Die Gemeinde Dörentrup sollte Kriterien zur Bewertung der IT-Anforderungen festlegen um sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Das führt zu einer effizienten und gerechten Verteilung von Ressourcen.
		E3.3	Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, ob zusätzlich zu der Dokumentation des IT-Dienstleisters auch die Dokumentation der intern gemeldeten Störfälle sinnvoll ist. Durch das nachhaltige Wissensmanagement könnten Mitarbeitende selbst nach Lösungen recherchieren, was Störungsmeldungen sukzessive reduzieren würde. Zudem könnten wiederkehrende Probleme identifiziert werden.
F4	Die Gemeinde Dörentrup ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	E4	Die Gemeinde Dörentrup sollte schrittweise ihre Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.
Friedhofswesen			
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat beschlossen, drei kommunale Friedhöfe bis zum Jahr 2080 zu schließen. Darüber hinaus arbeitet die Gemeinde im Friedhofswesen derzeit nicht mit konkreten Zielsetzungen und Kennzahlen.	E1	Zur weiteren Optimierung der Steuerung sollte die Gemeinde Dörentrup für das Friedhofswesen konkrete Ziele definieren und anhand von Kennzahlen messen, ob sie die Ziele erreicht. Die Ziele und Kennzahlen könnten sich zum Beispiel auf die Flächenbedarfe, die Nachfrage der Grabarten und die Kostendeckung beziehen.
F2	Die Gemeinde Dörentrup kalkuliert die Friedhofsgebühren jährlich neu. Der Kostendeckungsgrad für das Friedhofswesen ist interkommunal verglichen gering.	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte eine Anpassung der Gebühren prüfen, um eine höhere Kostendeckung zu erreichen.

0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit

Im strategisch bedeutsamen Handlungsfeld „Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)“ erhebt die gpaNRW landesweit die interkommunalen Aktivitäten im gesamten Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen. IKZ bietet sich z. B. für eine wirtschaftlichere Aufgabenerfüllung durch Nutzung von Synergieeffekten und Größenvorteilen an. Vor allem aber der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel werden dazu führen, dass die Aufgabenerfüllung zumindest teilweise nur mithilfe von IKZ gesichert werden kann. Unsere Zielsetzung ist es daher, das Bewusstsein und das Interesse für vorhandene und denkbare Möglichkeiten der IKZ zu stärken. Zudem wollen wir zusätzliche Impulse für einen erfolgreichen Ausbau der örtlichen IKZ-Aktivitäten geben.

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass es sinnvoll ist, bereits bei ersten Überlegungen zu einer interkommunalen Zusammenarbeit auch die steuer- und vergaberechtlichen Aspekte⁴ in den Blick zu nehmen. Eine möglichst umfassende und rechtsverbindliche Klärung in einem frühen Stadium der Überlegungen ist hier empfehlenswert. Ob die beabsichtigte Art der späteren Kooperationsvereinbarung z.B. ausschreibungsfrei erfolgen kann und welche vergaberechtlichen Besonderheiten⁵ dabei zu beachten sind, sollte ebenso frühzeitig geklärt sein wie die Frage der steuerrechtlichen Behandlung einer Zusammenarbeit. Letztere ist insbesondere in Zusammenhang mit der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der zukünftigen Kooperation von Bedeutung.

Da die Kooperationsprojekte in den Kommunen sowohl thematisch als auch von der Rechtsform her sehr heterogen ausfallen, hat die gpaNRW bei ihrer Online-Befragung zunächst aus Gründen der klaren Abgrenzbarkeit die formelle interkommunale Zusammenarbeit nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (GkG NRW) sowie nach privatem Recht abgefragt. Die weiteren Formen der informellen Zusammenarbeit (z.B. Arbeitsgruppen, Arbeitskreise) bleiben bei der Erhebung daher zunächst unberücksichtigt. Die Erfahrungen aus vorhergehenden Prüfungssegmenten zeigen, dass die Kooperationen außerhalb formaler Regelungen ein breites Themenspektrum umfassen.

Über einen Online-Fragebogen sammeln wir die örtlichen Erfahrungen und Praxisbeispiele. Die gpaNRW wertet die Informationen aus und bereitet sie auf. Wir werden zum Ende der Prüfungsrunde bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen landesweit darstellen, wo die Aufgabenschwerpunkte liegen und wo wir noch Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der interkommunalen Zusammenarbeit sehen.

Unabhängig hiervon geben wir bereits zum aktuellen Zeitpunkt der Prüfung der Gemeinde Dörentrup nachfolgend einen ersten, vorläufigen Überblick über die bisher gewonnenen Erkenntnisse. Zusätzlich finden sich in den einzelnen Teilberichten Beispiele und Empfehlungen zur IKZ.

⁴ Interkommunale Zusammenarbeit in Nordrhein-Westfalen - Stand und Perspektiven (mhkbn.nrw), S. 34f. Erscheinungsjahr 2022

⁵ Vgl. aktuelle Rechtsprechung zu § 108 Abs.6 GWB (z.B.: EuGH, Urteil vom 04.06.2020 – Rs. C-429/19; EuGH, Urteil vom 28.05.2020, Rs. C-796/18)

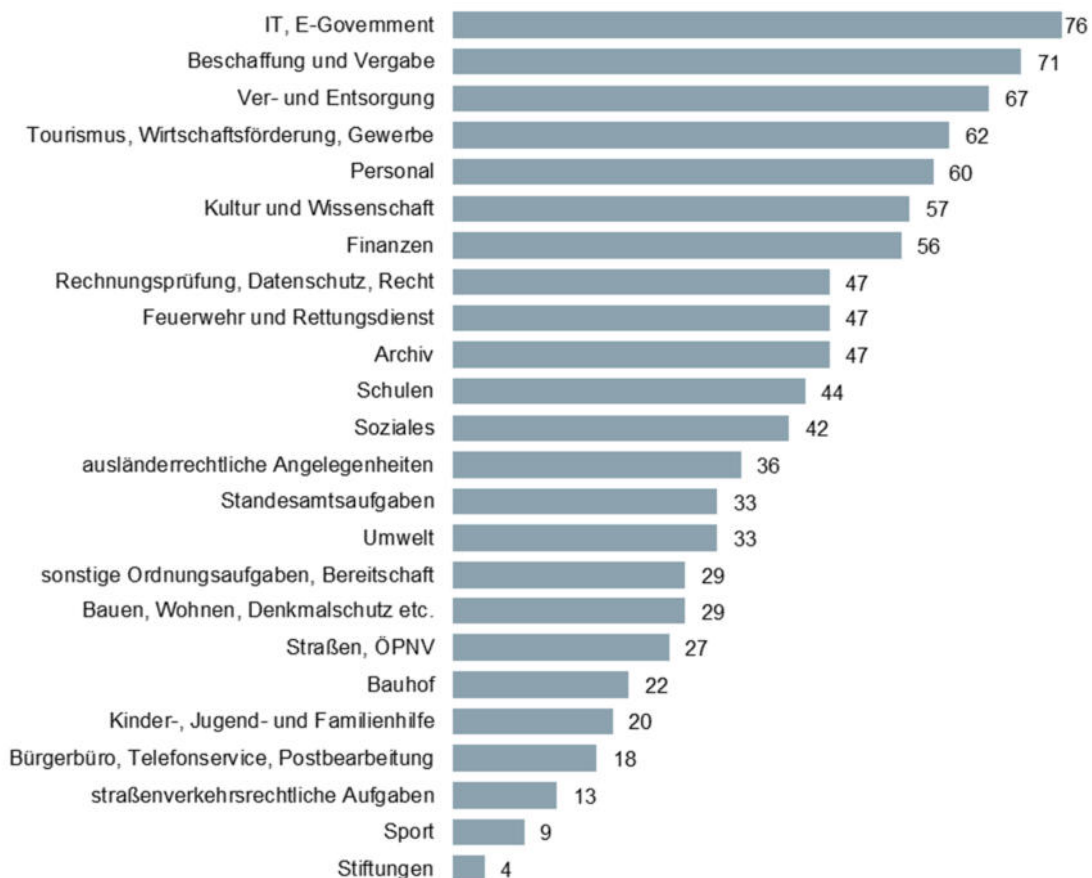
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

Bisher haben wir 43 kleine kreisangehörige Kommunen mit einer Einwohnerzahl unter 10.000 geprüft und stellen nachfolgend die Zwischenergebnisse der Bestandsaufnahme dar. In unseren Auswertungen sind die Rückmeldungen der Kommunen als Prozentanteile dargestellt. Zu beachten ist, dass mögliche Mehrfachnennungen in einigen der nachfolgenden Grafiken zu einem höheren Wert als 100 Prozent führen.

0.8.1.1 Aktuelle Aufgabenfelder bereits umgesetzter IKZ-Projekte

Der nachfolgenden Auswertung liegen als Basis die Rückmeldungen der bislang befragten Kommunen zu den Aufgabenfeldern, in denen bereits IKZ-Projekte umgesetzt worden sind, zugrunde.

Aktuelle Aufgabenfelder IKZ in Prozent



Die befragten Kommunen setzen IKZ-Projekte sowohl zu internen Querschnitts-, als auch zu Fachaufgaben um. Dabei dominieren interkommunale Kooperationen in den Aufgabengebieten Beschaffung und Vergabe sowie IT und E-Government.

0.8.1.2 Aufgabenfelder künftig geplanter IKZ-Projekte

Die nachfolgende Auswertung zeigt die Aufgabenfelder, in denen für die Zukunft IKZ-Projekte geplant sind.

Geplante Aufgabenfelder IKZ in Prozent

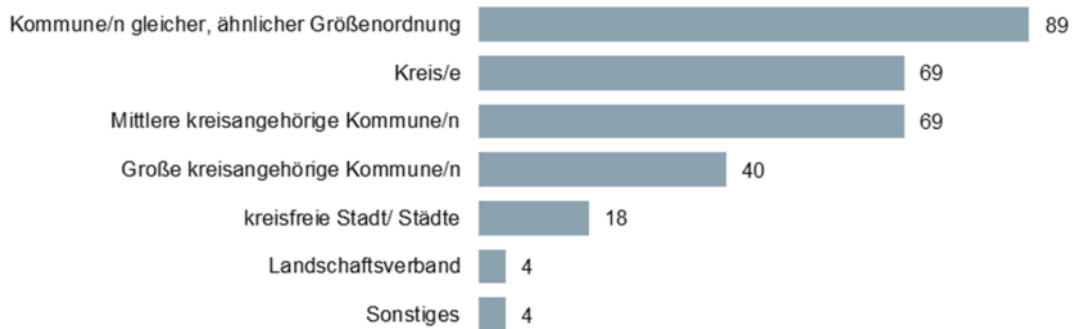


Anders als bei den umgesetzten IKZ-Projekten sieht es thematisch bei den zukünftig geplanten Projekten aus. Hier bildet sich nach dem aktuellen Erhebungsergebnis Archiv als Schwerpunktthema heraus.

0.8.1.3 Kooperationspartner

Die nachfolgende Grafik bildet die unterschiedlichen Konstellationen interkommunaler Partnerschaften ab. Die Ergebnisse bzw. die prozentuale Verteilung basieren auf den Rückmeldungen der bislang befragten Kommunen.

Kooperationspartner IKZ in Prozent

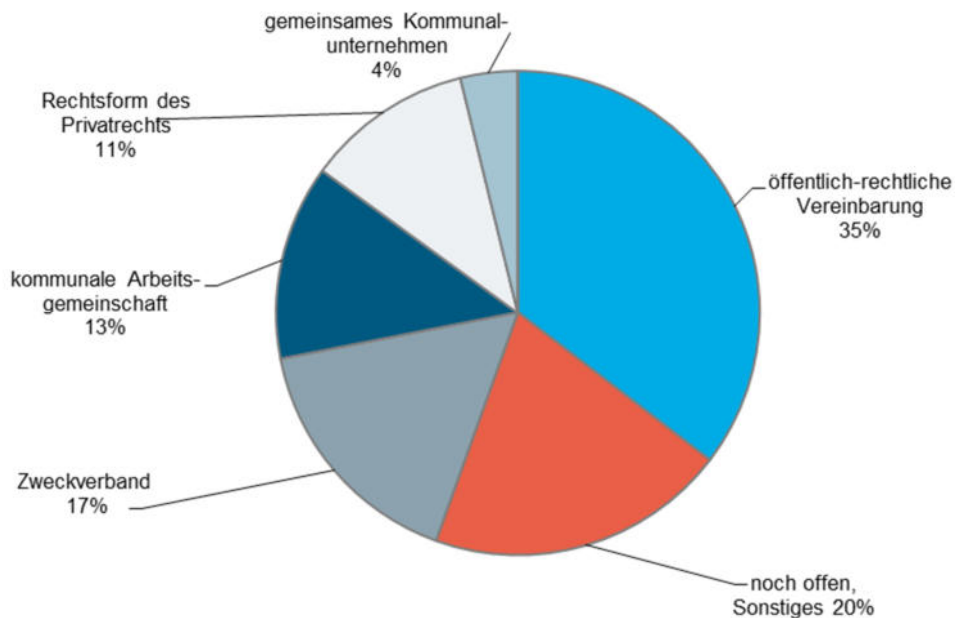


Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

0.8.1.4 Rechtsformen

Die Kommunen arbeiten im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit in unterschiedlichen Rechtsformen zusammen. Die nachfolgende Auswertung bzw. die prozentuale Verteilung basiert auf den Rückmeldungen zur Anzahl der bislang umgesetzten IKZ-Projekte bzw. der hierfür jeweils gewählten Rechtsformen⁶.

Rechtsformen IKZ in Prozent



⁶ Wir beschränken uns bei dieser Erhebung auf die unterschiedlichen Formen der formellen Zusammenarbeit (öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, Kommunale Arbeitsgemeinschaften, Zweckverbände, gemeinsame Kommunalunternehmen, privatrechtliche Verträge). Formen der informellen Zusammenarbeit (z.B. Arbeitsgruppen, Arbeitskreise) sind nicht abgefragt worden.

Über ein Drittel der bisher befragten Kommunen sehen die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als geeignete Rechtsform für ihre Kooperationsprojekte an. Diese hat sich ganz offensichtlich in der Praxis etabliert und bewährt. Ein weiterer Grund für die Dominanz der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung könnte auch in einer größeren und flexibleren Gestaltungsmöglichkeit liegen, zumal kein neuer Aufgabenträger mit entsprechender Gremienstruktur wie zum Beispiel im Falle einer Zweckverbandslösung geschaffen werden muss. Vorteil der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung ist weiterhin, dass darin klare Richtlinien für Handlungen und Entscheidungen festgelegt werden können.

0.8.1.5 Ziele zur Initiierung und Umsetzung von IKZ-Projekten

Abgebildet sind nachfolgend die unterschiedlichen, genannten Zielsetzungen zur Initiierung und Umsetzung von IKZ-Projekten.

Ziele IKZ in Prozent



Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung sowie die Sicherung einer solchen sind die klaren Schwerpunkte in der Zielformulierung. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bzw. des wirtschaftlichen Handelns ergibt sich bereits aus diversen kommunalverfassungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben. Zudem ist eine messbare Einsparung bei der Aufgabenerledigung durch Kooperationen nachzuweisen, um z.B. eine Projektförderung des Landes zu erhalten. Insofern ist die höchste Priorität des Kriteriums Wirtschaftlichkeit wenig überraschend. Ob dies auch in Zukunft so bleibt, muss sich u. a. mit Blick auf den demografischen Wandel und den damit zusammenhängenden Fachkräftemangel allerdings noch zeigen. Denn schon heute suchen viele Kommunen händeringend und oftmals auch vergeblich nach qualifiziertem Personal, um die Aufgabenerledigung dauerhaft zu sichern. IKZ wird dann - ungeachtet wirtschaftlicher Überlegungen - möglicherweise in einigen Kommunen die noch einzig realisierbare Form der Aufgabenerledigung darstellen.

0.8.1.6 Erfolgsfaktoren

Nach einem vereinbarten Zeitraum sollte die Kommune evaluieren, ob und inwiefern sie die erwarteten Ziele auch erreicht hat. Dies gilt insbesondere, wenn die Kommune mit der IKZ wirtschaftliche Effekte erwartet. Die Frage, ob eine IKZ für die Beteiligten erfolgreich war, hängt - wie die bisherigen Rückmeldungen zeigen - von mehreren Erfolgsfaktoren ab.

Die gpaNRW hat nachfolgend speziell ausgewertet, welche Erfolgskriterien die Kommunen jeweils für sich priorisiert und konkret den Rängen 1 bis 3 zugeordnet haben.

Erfolgsfaktoren IKZ in Prozent

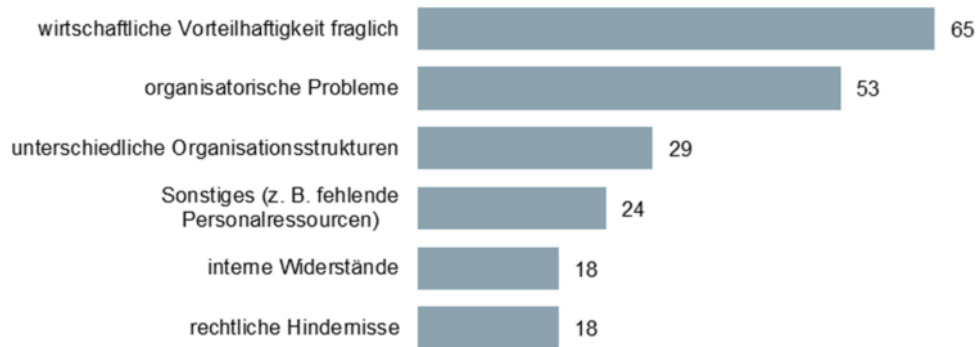


Nach dem derzeitigen Stand der Erhebung sind die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche Ausgangssituation.

0.8.1.7 Hindernisse

Die Kommunen, die IKZ-Projekte zwar geprüft, aber nicht umgesetzt haben, haben wir nach den Hindernissen gefragt, die in der Regel für das Scheitern von IKZ-Projekten verantwortlich sind.

Hindernisse IKZ in Prozent



Die Priorität bei den Hindernissen für interkommunale Zusammenarbeit liegt bisher bei der Frage der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit sowie bei organisatorischen Problemen.

0.8.2 Situation in der Gemeinde Dörentrup

Für die Gemeinde Dörentrup ist interkommunale Zusammenarbeit bereits seit vielen Jahren eine sehr wichtige und fest etablierte Form kommunaler Aufgabenerfüllung. Dörentrup arbeitet in vielen Aufgabenbereichen und verschiedenen Organisationsformen interkommunal mit zahlreichen Partnern zusammen. Herauszuheben ist die enge Kooperation mit den Kommunen Barntrop, Extertal und Kalletal (LEADER Region Nordlippe).

Wie viele andere Kommunen strebt die Gemeinde Dörentrup an, mit den Kooperationen die Aufgaben wirtschaftlicher zu erfüllen, die Service- und Bürgerorientierung zu verbessern, dadurch handlungsfähig zu bleiben und die Aufgabenerfüllung zu sichern.

Entsprechend des landesweiten Trends liegen in Dörentrup die Schwerpunkte der interkommunalen Aktivitäten

- in den internen Dienstleistungsbereichen (Personal, Informationstechnik, Digitalisierung, Datenschutz, Vollstreckung, Informationstechnik für Schulen, Archiv) und
- im klassischen Bereich der Daseinsvorsorge (Standesamt, Volkshochschule, Musikschule, sonstige Ordnungsaufgaben, Soziales, Tourismus, Wasserversorgung, Abfallbeseitigung, ÖPNV).

Kooperationen gab bzw. gibt es unter anderem bei der Antragstellung zu Fördermitteln aus dem „Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzept (ISEK) mit Barntrop und Extertal und beim Strom- und Gaseinkauf.

Exemplarisch kann auch die Zusammenarbeit mit Extertal im Bereich der Informationstechnik an Schulen genannt werden. Zudem gibt es für das Thema Digitalisierung seit 2020 eine interkommunale Kooperation der Digitalisierungsbeauftragten der 16 lippischen kreisangehörigen Kommunen und des Kreises Lippe. Ziele dieser Kooperation sind insbesondere der stetige Austausch zu Digitalisierungsthemen, der Aufbau von Kompetenzen sowie die Schaffung von Strukturen und Netzwerken zur gemeinschaftlichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.

Bei den Standesamtsaufgaben kooperiert Dörentrup ebenfalls mit anderen Kommunen. Bereits 2009 sind die Einzel-Standesämter von Barntrop, Dörentrup, Kalletal und Extertal im Rahmen des "Standesamtsbezirks Nordlippe" zusammengezogen worden. Mit dieser Maßnahme werden unter anderem Einspareffekte sowie die Sicherung der Aufgabenerfüllung bei Personalengpässen verfolgt.

Zudem hat die Gemeinde Dörentrup mit Extertal und Barntrop eine gemeinsame Rufbereitschaft eingerichtet.

Erfolgreich ist darüber hinaus die Zusammenarbeit mit der Stadt Lemgo im Bereich der Vollstreckung. Dieses zeigen unter anderem Kennzahlenvergleiche, die wir im Prüfgebiet „Zahlungsabwicklung und Vollstreckung“ durchgeführt haben. Nähere Informationen können dem entsprechenden Prüfungsbericht entnommen werden.

Die Gemeinde Dörentrup bereitet aktuell eine Zusammenarbeit im Rahmen einer interkommunalen Entwicklungsgesellschaft vor. Zudem plant Dörentrup ein interkommunales Gewerbegebiet mit der Gemeinde Extertal und der Stadt Barntrop.

Als wichtige Erfolgsfaktoren für interkommunale Kooperationen nennt die Gemeinde Dörentrup einen gleichen oder ähnlichen Handlungsdruck der beteiligten Kommunen, klare Zielvorgaben, einen unbedingten Rückhalt durch die Verwaltungsführung sowie eine politische Bereitschaft und Offenheit.

Chancen für neue IKZ-Projekte böten aus Sicht der Gemeinde Dörentrup besonders die Digitalisierung und die Standardisierung von Verwaltungsabläufen und Fachverfahren sowie die Notwendigkeit, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Auch könnten zusätzliche finanzielle Anreize und Förderungen durch das Land die Kommunen unterstützen. Die Klärung von Unsicherheiten bei der Umsatzsteuerpflicht von Kommunen und möglichst die Vermeidung der Umsatzsteuerpflicht würden Kooperationen ebenfalls fördern.

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Gemeinde Dörentrup** Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen hat die gpaNRW tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Haushaltssituation

Handlungsbedarf

	gering	Handlungsbedarf	hoch
Haushaltssituation		▲	

Die Haushaltssituation der **Gemeinde Dörentrup** hat sich im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 positiv entwickelt. Die Gemeinde erzielte in diesem Zeitraum jeweils Jahresüberschüsse, auch ohne die Bilanzierungshilfe nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) in Anspruch nehmen zu müssen.

Wie viele andere Kommunen plant Dörentrup jedoch in den Jahren 2024 bis einschließlich 2028 ausschließlich Jahresdefizite ein. Die Defizite können bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums gänzlich durch die bestehende Ausgleichsrücklage abgedeckt werden. Diese ist dann allerdings fast vollständig aufgezehrt. Dabei ist die Haushaltsplanung der Gemeinde spürbar abhängig von der Entwicklung der konjunkturabhängigen Gewerbesteuern, aber auch der Kreis- und Jugendamtsumlage.

Die Gemeinde Dörentrup verfügt über eine vergleichsweise niedrige **Eigenkapitalausstattung**. Die Gemeinde positioniert sich mit ihrer Eigenkapitalquote 1 in allen Prüffahren unterhalb des mittleren Wertes der Vergleichskommunen. Die Eigenkapitalquote 2, welche um Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge erweitert ist, fällt 2023 hingegen leicht überdurchschnittlich aus. Die geplanten Defizite werden das Eigenkapital in den kommenden Jahren voraussichtlich vermindern.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** der Gemeinde Dörentrup liegen im interkommunalen Vergleich unterhalb des Medians. Zukünftig ist mit einem Anstieg der Investitionskreditverbindlichkeiten zu rechnen. Auch Liquiditätskreditaufnahmen sind nicht ausgeschlossen. Die Analyse der Altersstruktur des gemeindlichen **Vermögens** zeigt in einigen Gebäudesegmenten Reinvestitionsbedarfe auf. Diese hat die Gemeinde bereits im Blick bzw. in den laufenden Haushaltsplanungen berücksichtigt.

Die Gemeinde Dörentrup konnte in den vergangenen Jahren ihre Ausgleichsrücklage stärken und die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie bewältigen. Allerdings bleiben mit

Blick auf die Zukunft die Unwägbarkeiten, die sich unter anderem aus dem andauernden Ukraine-Krieg, dem Konflikt in Nahost und dem Klimawandel ergeben. Die finanziellen Folgen und Belastungen zu prognostizieren bleibt damit für die Gemeinde weiterhin schwierig.

Angesichts dieser Risiken sowie der Haushaltsplanung mit negativen Jahresergebnissen und steigenden Verbindlichkeiten für die kommenden Jahre besteht für die Gemeinde Dörentrup ein Handlungsbedarf, die Haushaltssituation zu verbessern.

Haushaltssteuerung

Die Gemeinde Dörentrup nimmt grundsätzlich keine **Ermächtigungsübertragungen** vor. Das Vorgehen trägt zur Transparenz der Haushaltsplanung bei.

Mit Blick auf ihr eher kleines Kreditportfolio hat die Gemeinde Dörentrup seit Sommer 2024 grundlegende und strategische Festlegungen für ihr **Kreditmanagement** in einer Dienstanweisung fixiert. Diese gilt für die Aufnahme von Investitionskrediten und Umschuldungen, jedoch noch nicht für die (mögliche) Aufnahme von Liquiditätskrediten. Auch im Bereich des **Anlage-managements** hat die Gemeinde bereits ihre Ziele und strategische Vorgaben schriftlich in einer Dienstanweisung festgehalten.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) der Kommune 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 Kommunen gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Kommune 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 beantwortet die gpaNRW folgende Fragen:

- Haushaltssituation: Besteht eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft?
- Haushaltswirtschaftliche Steuerung:
 - Wie geht die Kommune mit dem Instrument der investiven Ermächtigungsübertragungen um?

- Beschäftigt sich die Kommune mit den relevanten Aspekten und Fragen, die ihr Kredit- und Anlageportfolio erfordern?

Methodisch analysiert die gpaNRW die Haushaltspläne, Jahresabschlüsse und Gesamtab-
schlüsse. Zusätzlich bezieht sie die Berichte der örtlichen Prüfung der Jahresabschlüsse und
Gesamtabschlüsse sowie verwaltungsinterne Dokumente ein.

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese
zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen
Prüfung das NKF-Kennzahlenset NRW, die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bi-
lanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

- Die Gemeinde Dörentrup konnte in den abgeschlossenen Haushaltsjahren Jahresüber-
schüsse erzielen. Vor dem Hintergrund der geplanten zukünftigen Jahresdefizite, der unter-
durchschnittlichen Eigenkapitalausstattung, dem zu erwartenden Anstieg der Verbindlichkei-
ten und der allgemeinen haushaltswirtschaftlichen Risiken besteht jedoch aktuell ein Hand-
lungsbedarf, die Haushaltssituation nachhaltig zu verbessern.

*Die Haushaltssituation bestimmt den Handlungsspielraum einer Kommune zur Gestaltung ihres
Leistungsangebots. Eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft erfüllt folgende Kriterien:*

- *Der Haushaltsstatus sollte die Handlungsfähigkeit einer Kommune nicht durch die Ge-
nehmigung eines Haushaltssicherungskonzeptes sowie einer Verringerung der allgemei-
nen Rücklage einschränken. Dazu muss der Haushalt gemäß § 75 Abs. 2 GO NRW jetzt
und zukünftig ausgeglichen sein.*
- *Das Eigenkapital sollte positiv sein. Eine Kommune darf gemäß § 75 Abs. 7 GO NRW
nicht überschuldet sein. Je mehr Eigenkapital sie hat, desto weiter ist sie von der gesetz-
lich verbotenen Überschuldung entfernt. Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allge-
meinen Rücklage zeigen, wie widerstandsfähig eine Kommune gegenüber negativen
Jahresergebnissen ist. Eine gute Ausstattung ist die Basis für eine nachhaltig ausgerich-
tete Haushaltswirtschaft.*
- *Hohe Schulden und Reinvestitionsbedarfe begrenzen aktuelle und zukünftige Gestal-
tungsmöglichkeiten und können dem Grundsatz der Generationengerechtigkeit wider-
sprechen. Je niedriger sie ausfallen, desto größer sind die Handlungsspielräume der
Haushaltswirtschaft einer Kommune.*

Die gpaNRW hat die Haushaltssituation auf folgenden Grundlagen analysiert:

Haushaltspläne, Jahresabschlüsse und Gesamtabschlüsse Dörentrup 2019 bis 2025*

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2019	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA / -

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2020	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA / -
2021	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA / -
2022	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA / -
2023	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA / -
2024	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI / - / -
2025	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI** / - / -

* Das Vergleichsjahr der letzten überörtlichen Prüfung war 2018. Daher beginnt die Zeitreihe dieser Prüfung mit dem Jahr 2019.

** Die im Haushaltsplan 2025 enthaltene mittelfristige Ergebnisplanung bis 2028 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

Die **Gemeinde Dörentrup** macht ab 2019 von der größenabhängigen Befreiung gemäß §116a Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) Gebrauch und verzichtet auf die Aufstellung eines Gesamtabschlusses. Der letzte Beteiligungsbericht stammt aus 2019. Die Gemeinde Dörentrup hat die Fristen zur Feststellung der Jahresabschlüsse in den Jahren von 2019 bis 2023 eingehalten.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Haushaltsführung der Gemeinde Dörentrup ist genehmigungsfrei. Bis einschl. 2027 kann die Gemeinde die Ausgleichsrücklage nutzen, um Jahresfehlbedarfe zu decken. Ein Rückgriff auf die allgemeine Rücklage ist derzeit nicht notwendig.

Haushaltsstatus* Dörentrup 2019 bis 2025

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

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2023 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2024 am Haushaltsplan. Für 2025 wurde der Haushaltsplan 2025 zwischenzeitlich verabschiedet.

Der Haushalt der Gemeinde Dörentrup unterliegt derzeit keinen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Dies gilt auch nach dem Haushaltsplan 2025.

Jahresergebnisse und Rücklagen Dörentrup in Tausend Euro 2023 bis 2028*

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro	1.079	-1.736	-1.175	-1.042	-910	-822

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	8.390	6.655	5.480	4.438	3.528	2.707
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	9.331	9.331	9.331	9.331	9.331	9.331
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	9,79	7,35	7,03	6,61	6,39

* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

Die Jahresergebnisse von 2019 bis 2023 der **Gemeinde Dörentrup** sind positiv ausgefallen. Mit den erzielten Jahresüberschüssen konnte die Gemeinde ihre Ausgleichsrücklage aufstocken. Zukünftig wird diese aufgrund der geplanten negativen Jahresergebnisse fast vollständig aufgebraucht, um einen fiktiv ausgeglichenen Haushalt herbeiführen zu können. Die allgemeine Rücklage wird nach den aktuellen Planungen nicht berührt. Die Pflicht, ein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen, ist derzeit und auch planerisch für die Zukunft nicht gegeben.

Die Möglichkeit, einen globalen Minderaufwand oder einen Verlustvortrag nach § 79 Abs. 3 GO NRW zu verwenden, hat die Gemeinde bis 2024 nicht genutzt. Erst mit dem Haushaltsplan 2025 hat die Gemeinde einen globalen Minderaufwand eingeplant. Dieses soll das geplante Jahresdefizit von 1,6 Mio. Euro um 491.000 Euro verringern. In der mittelfristigen Finanzplanung bis 2028 kommt der globale Minderaufwand jedoch nicht zum Tragen. Im Vergleich zur Planung 2024 erwartet die Gemeinde in der Planung 2025 für die Jahre 2026 bis 2028 geringer ausfallende Jahresdefizite.

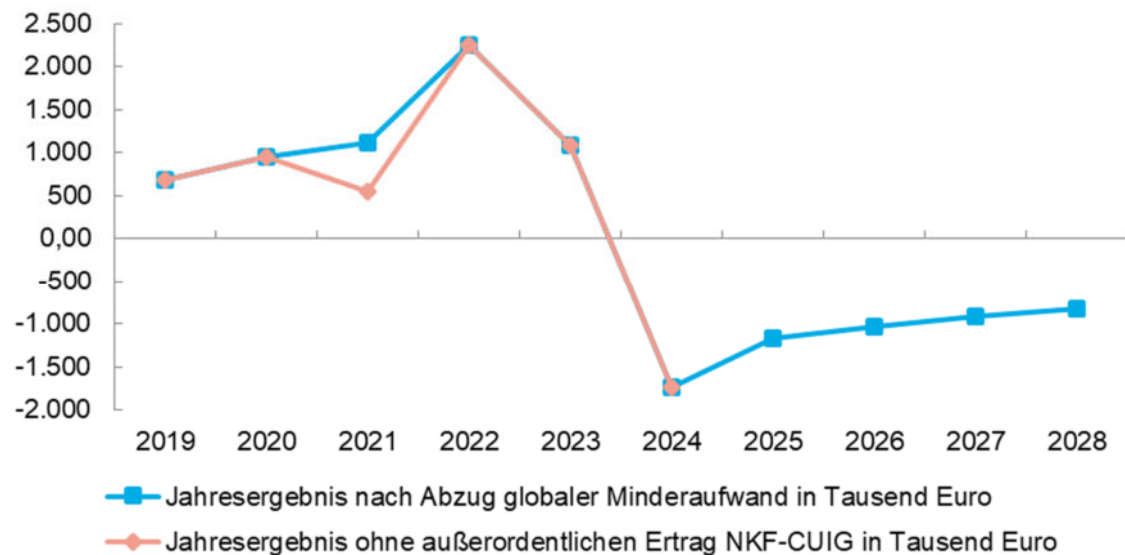
Mit Inkrafttreten des 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetzes (3. NKF-WG) fallen seit 2024 die Isolationsmöglichkeiten nach dem NKF-CUIG⁷ weg. Letzteres hat es den Kommunen ermöglicht, die pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag auszuweisen. Hierdurch hat sich das Jahresergebnis temporär verbessert. Die Gemeinde Dörentrup hat bis auf 561.000 Euro in 2021 keine weiteren außerordentlichen Erträge ausgewiesen.

⁷ Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte im Land Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG).

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Gemeinde Dörentrup kann bis 2023 positive Jahresüberschüsse erzielen. Zukünftig plant die Gemeinde jedoch mit negativ ausfallenden Jahresergebnissen.

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



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

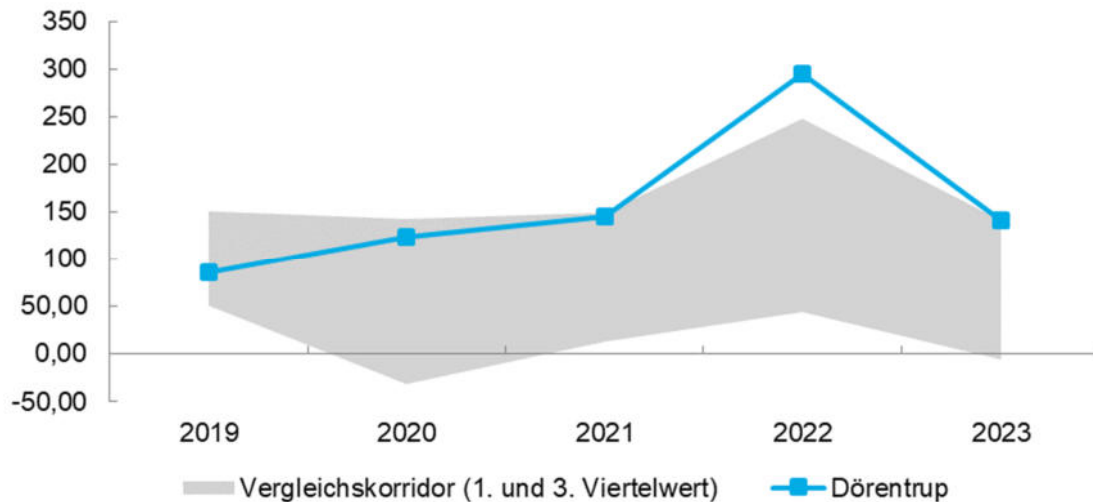
Nach dem NKF-CUIG hat die Gemeinde Dörentrup die pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag ausgewiesen. Hierdurch verbessert sich das Jahresergebnis. Das Jahresergebnis ohne den außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG zeigt die tatsächliche Belastung der Kommune auf.

Die Jahresergebnisse der **Gemeinde Dörentrup** bewegen sich bis 2023 im positiven Bereich. Der Spitzenwert mit 2,3 Mio. Euro wird 2022 erreicht. Auslöser hierfür sind deutliche Mehrerträge aus Steuererträgen und Zuwendungen von insgesamt 3,7 Mio. Euro gegenüber dem Planansatz 2022. Davon entfallen 2,8 Mio. Euro auf Gewerbesteuererträge. Zudem konnten auch die ordentlichen Aufwendungen um 849.000 Euro vermindert werden. Der erhebliche Anstieg der Kreis- und Jugendamtsumlage auf insgesamt 7,0 Mio. Euro konnte durch die Auflösung einer zuvor gebildeten Rückstellung um 1,2 Mio. Euro abgedeckt werden.

Nach dem NKF-CUIG hat die Gemeinde Dörentrup die infolge der pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag ausgewiesen. Hierdurch verbessert sich das Jahresergebnis. Die Bilanzierungshilfe kann entweder über einen Zeitraum von bis zu 50 Jahren ab dem Jahr 2026 linear abgeschrieben oder einmalig erfolgsneutral gegen das Eigenkapital ausgebucht werden. Die Gemeinde Dörentrup weist lediglich in 2021 einen außerordentlichen Ertrag von 561.000 Euro aus. In diesem Jahr wäre der Haushaltsausgleich auch ohne den außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG erreicht worden.

Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der **Tabelle 3 der Anlage** dieses Teilberichts.

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023



* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

Im interkommunalen Vergleich mit Städten und Gemeinden der gleichen Größenklasse liegt die Gemeinde Dörentrup 2022 noch oberhalb des dritten Viertelwertes. Das bedeutet, dass sie 2022 ein besseres Jahresergebnis als 75 Prozent der Vergleichskommunen erzielen konnte. Dies gilt auch für das Jahr 2023. Anders sieht dies in den vorangegangenen Prüffahren von 2019 bis 2021 aus: Hier positioniert sich Dörentrup stets oberhalb des Medians, aber noch unterhalb des dritten Viertelwertes.

Bei den Vergleichen muss jedoch beachtet werden, dass viele Vergleichskommunen ihr Jahresergebnis mithilfe der außerordentlichen Erträge gestützt haben. Wie positioniert sich also die Gemeinde Dörentrup, wenn man die außerordentlichen Erträge abzieht?

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

Vergleichsjahr	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	123	-365	-67,19	11,81	108	298	34
2021	71,47	-576	-23,37	44,95	134	460	34
2022	295	-376	13,15	151	238	595	33
2023	141	-962	-76,06	-0,56	96,83	501	24

Auch bei den Jahresergebnissen ohne außerordentlichen Ertrag kann die Gemeinde Dörentrup sich im oberen Vergleichsfeld ansiedeln. In allen Prüffahren weist sie Werte aus, die sich mindestens oberhalb des Medians wiederfinden. Mit Ausnahme von 2021 gehört sie zu den 25 Prozent der Vergleichskommunen, die auch ohne außerordentliche Erträge jeweils ein starkes Jahresergebnis erzielt haben.

Nach dem aktuellen Haushaltsplan 2025 plant die **Gemeinde Dörentrup** für 2028 ein Defizit. 2028 soll demnach mit einem Minus von 821.500 Euro abschließen.

Die Gemeinde Dörentrup rechnet bis 2028 mit geringfügigen Ertragssteigerungen aus der Gewerbesteuer. 2028 werden hier 3,6 Mio. Euro erwartet, dies entspricht einem Plus gegenüber dem Planansatz 2025 von 350.000 Euro. Nach dem Haushaltsplan 2025 sollen sich auch die Erträge aus der Einkommensteuer und der Umsatzsteuer positiv entwickeln. Gleichzeitig führt die gestiegene Steuerkraft zu niedriger geplanten Ansätzen bei den geplanten Schlüsselzuweisungen bis 2028.

Gesteigerte Aufwendungen plant die Gemeinde Dörentrup vor allem bei den Personalaufwendungen. Tarif- und Besoldungsanpassungen sowie Preissteigerungen in verschiedenen Bereichen haben unter Umständen große Auswirkungen auf den Haushalt. Die Personalaufwendungen wurden 2019 noch mit etwa 4,0 Mio. Euro ausgewiesen. Bis 2028 sollen sie sich um 1,8 Mio. Euro auf 5,8 Mio. Euro erhöhen. Dabei hat die Gemeinde für die mittelfristige Planung von 2026 bis 2028 jährliche Steigerungsraten von zwei Prozent eingeplant. Diese Steigerungen haben demnach auch höhere Kosten für Versorgungsaufwendungen (bspw. höhere Zuführungen zu Rückstellungen) zur Folge.

Auch bei den Transferaufwendungen rechnet die Gemeinde Dörentrup mit höher ausfallenden Belastungen, besonders durch die Kreis- und Jugendamtsumlage. Die Entwicklung der Kreisumlage ist aufgrund der individuellen Steuerkraft und der der anderen Kommunen im Kreisgebiet sowie der Entwicklung des Finanzbedarfs des Kreises schwer planbar. Von 2019 bis 2024 hat sich die Kreisumlage um etwa 400.000 Euro erhöht. Noch deutlicher steigen die Aufwendungen für die Jugendamtsumlage: von 2019 bis 2024 wird sie um 1,1 Mio. Euro wachsen. Inklusive der Gesamtschulumlage erleben die Kreisumlagen von 2023 auf 2024 eine deutliche Erhöhung um etwa 0,7 Mio. Euro (entspricht einem Plus von 10,3 Prozent). Die Gemeinde erwartet demnach für diese beiden Posten einen Transferaufwand für 2024 von etwa 7,3 Mio. Euro. Hinzu kommt noch die Gesamtschulumlage, welche mit 72.200 Euro jedoch vergleichsweise gering ausfällt. Im Haushaltsplan 2025 werden noch deutlichere Steigerungen im Vergleich zum Vorjahr ausgewiesen. Hier erwartet die Gemeinde weitere Belastungen von 700.000 Euro bei der Kreisumlage und 500.000 Euro bei der Jugendamtsumlage. Insgesamt muss die Gemeinde also 8,6 Mio. Euro durch die Umlagen an den Kreis zahlen.

Einen Einfluss auf die Höhe der Steuererträge und der Jahresergebnisse haben die festgelegten Steuerhebesätze. Durch eine Unterschreitung der fiktiven Hebesätze läuft eine Kommune Gefahr, nicht die volle Steuerkraft der Kommune ausschöpfen zu können. Das Land gewährt lediglich Zuschüsse auf Basis der fiktiven Hebesätze nach dem GFG, da diese als „Ertragssollgrenze“ für einen einheitlichen Verteilstandard gelten. Ein Hebesatz unter den fiktiven Hebesätzen hätte demnach zur Folge, dass der Kommune höhere fiktive Steuereinnahmen angerechnet werden. Auf Basis dieser unterstellten höheren Steuerkraft hat die Kommune die allgemeine Kreisumlage sowie Jugendamtsumlage zu zahlen. Im Vergleich positioniert sich die Gemeinde Dörentrup mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze 2023 und 2024 im Vergleich (Angaben in von Hundert)

	Gemeinde Dörentrup		Kreis Lippe*		Regierungsbe- zirk Detmold*		gleiche Grö- ßenklasse*		fiktive Hebesätze GFG	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Grundsteuer A	268	297	285	299	271	284	330	339	254	259
Grundsteuer B	508	544	550	559	506	537	545	552	493	501
Gewerbsteuer	443	443	446	448	429	432	444	444	416	416

* gewogener Durchschnitt

Die **Gemeinde Dörentrup** weist bereits mindestens seit 2019 Hebesätze aus, die deutlich oberhalb der vom Land vorgegebenen fiktiven Hebesätze liegen. Die Ertragsanteile, die aus dieser Überschreitung resultieren, werden weder bei der Festsetzung der allgemeinen Kreisumlage und Jugendamtsumlage noch bei den Schlüsselzuweisungen angerechnet. Sie verbleiben damit vollständig bei der Kommune. Zu beachten ist, dass die Landesregierung mit Einführung des GFG 2022 differenzierte Hebesätze für kreisangehörige Städte und kreisfreie Städte angewendet hat. Hiergegen haben mehrere Kommunen Klage eingereicht.

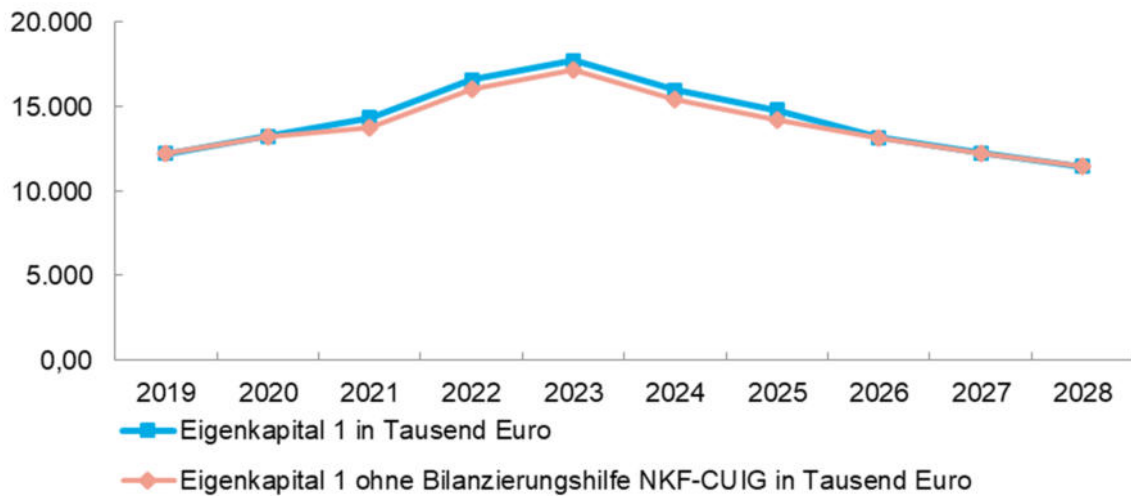
Die letzte Anhebung der Hebesätze erfolgte zum Jahr 2025. Während der Hebesatz der Gewerbesteuer seit 2019 gleichgeblieben ist, wurden die Hebesätze der Grundsteuern A und B 2025 deutlich angehoben. Sie belaufen sich nun auf 333 bzw. 794 Prozentpunkte. Durch die Grundsteuerreform hat die Gemeinde die Hebesätze für die Grundsteuern aufkommensneutral angehoben. Die Summe der Erträge steigt folglich durch die Anhebung nicht an.

Die Auswirkungen der tatsächlichen und geplanten Jahresergebnisse auf das Eigenkapital beschreibt das folgende Kapitel „1.4.3 Eigenkapital“.

1.4.3 Eigenkapital

- ➔ Dörentrup konnte durch die Jahresüberschüsse der vorangegangenen Jahre das Eigenkapital stärken. Die Eigenkapitalquote 1 liegt jedoch weiterhin unterhalb des mittleren Wertes der Vergleichskommunen. Die für die kommenden Jahre geplanten Defizite kann die Gemeinde durch die Ausgleichsrücklage auffangen.

Eigenkapital Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2028*



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

In der Grafik wird die einmalige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG gegen die allgemeine Rücklage in 2026 unterstellt.

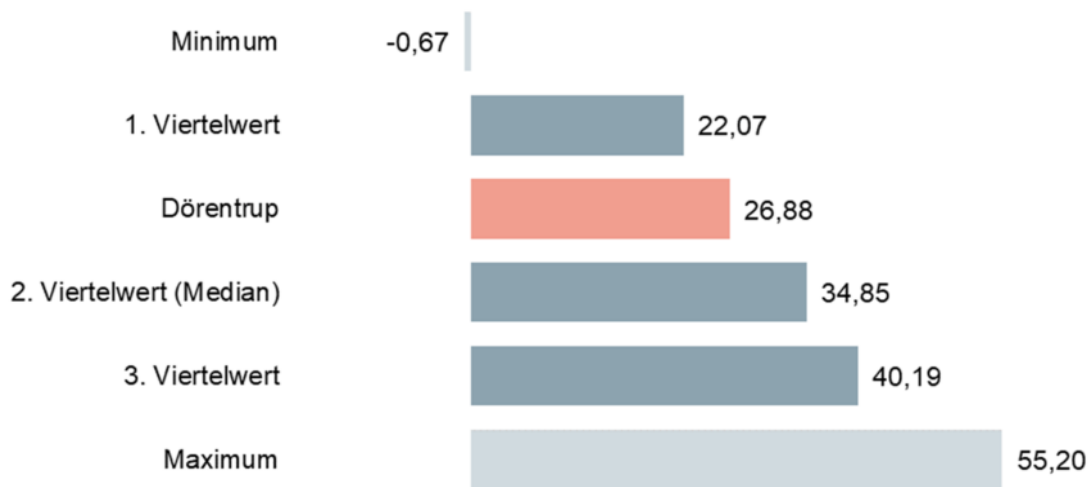
Durch die positive Entwicklung der Ausgleichsrücklage bis 2023, welche sich auch in der Kennzahl „Ausgleichsrücklage je Einwohner“ (siehe Tabelle auf der Folgeseite) widerspiegelt, konnte die **Gemeinde Dörentrup** in den vergangenen Haushaltsjahren ein ausreichend großes Polster erwirtschaften. Insgesamt flossen von 2019 bis 2023 etwa 6,1 Mio. Euro in die Ausgleichsrücklage. Durch die zukünftig geplanten Jahresfehlbeträge wird die Ausgleichsrücklage und das Eigenkapital insgesamt deutlich geschmälert werden. Hinzu kommt der Umgang mit der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG. Entscheidet sich die Gemeinde für eine einmalige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe gegen das Eigenkapital, würde dieses um weitere 561.000 Euro verringert werden. Ab 2024 entfällt die Isolierungsmöglichkeit, sodass keine weiteren Schäden verbucht werden dürfen. Insoweit erwartet die Gemeinde für den gesamten Planungszeitraum einen beachtlichen Eigenkapitalverzehr. Das sind von 2024 bis 2028 insgesamt 5,7 Mio. Euro. Zusammen mit der Bilanzierungshilfe wären es etwa 6,2 Mio. Euro. Das entspricht 35 Prozent des Ende 2023 bestehenden Eigenkapitals von 17,7 Mio. Euro.

Sollten sich die geplanten Entwicklungen realisieren, wird die Gemeinde Dörentrup nach den aktuell geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen⁸ bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kein Haushaltssicherungskonzept aufstellen müssen. Die Gefahr einer mittelfristigen Überschuldung ist ebenfalls nicht absehbar.

Die einzelnen Positionen des Eigenkapitals stehen in den **Tabellen 5 und 6 der Anlage** dieses Teilberichts.

⁸ Änderung des § 95 Abs. 2 GO NRW, sowie des § 76 Abs. 1 GO NRW im Rahmen des 3. NKFWG verkündet am 15.03.2024.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Eigenkapitalquote 1 der Gemeinde Dörentrup ist 2023 niedriger als der mittlere Wert der Vergleichskommunen. Im Gegensatz zur unterdurchschnittlichen Eigenkapitalquote 1 verfügt die Gemeinde Dörentrup 2023 über eine leicht überdurchschnittliche Eigenkapitalquote 2. Diese Quote ist um die Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge ergänzt. Eine hohe Eigenkapitalquote 2 bedeutet, dass die Sonderposten überdurchschnittlich sind und daraus hohe Erträge aus der Auflösung generiert werden können.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahl	Dören-trup	Mini-mum	1. Vier-telwert	2. Viertel-wert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG in Prozent	26,26	-7,93	21,52	32,84	39,78	54,71	27
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	70,85	40,50	61,59	69,64	72,51	83,09	27
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG in Prozent	70,60	36,21	60,37	69,26	71,95	82,72	27
Ausgleichsrücklage je EW*	1.095	0,00	409	827	1.357	2.433	27

* Einwohnerin bzw. Einwohner

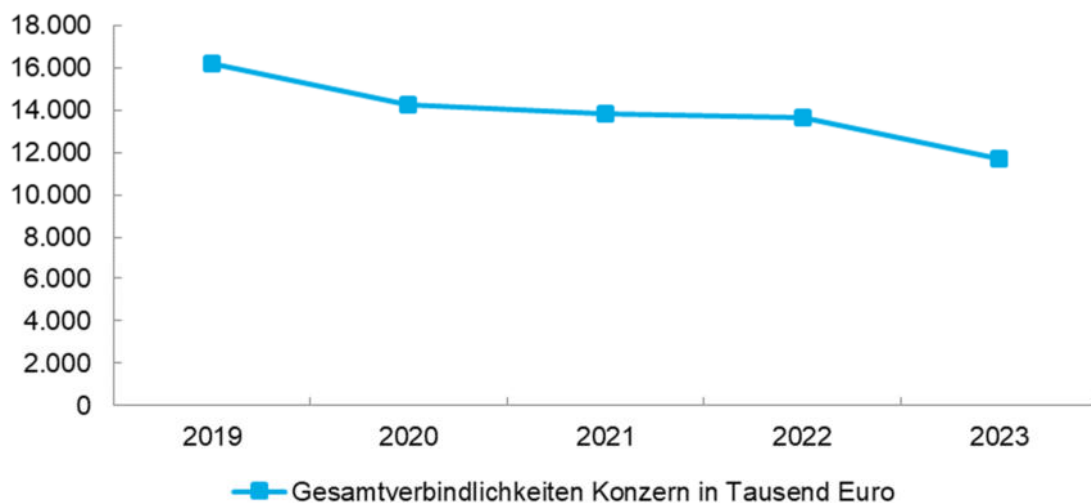
Die Gemeinde Dörentrup gehört im gesamten Betrachtungszeitraum zu den Kommunen mit einer vergleichsweise niedrigeren Eigenkapitalquote 1. Positiv festzuhalten ist jedoch, dass sie sich wertmäßig kontinuierlich verbessern konnte. Während sich die Eigenkapitalquote 1 in 2019 noch unterhalb des ersten Viertelwertes eingeordnet hat, findet sie sich 2023 unterhalb des Medians wieder. Die Eigenkapitalquote 2 hat die gleiche Entwicklung erlebt. Dabei konnte sie sich 2023 sogar oberhalb des Medians einfinden.

1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

1.4.4.1 Verbindlichkeiten

- Die Gemeinde Dörentrup konnte ihre Gesamtverbindlichkeiten bis 2023 senken. Die Gesamtverbindlichkeiten liegen unterhalb des mittleren Wertes der Vergleichskommunen. Zukünftig ist jedoch wieder mit einem Anstieg zu rechnen, da Investitionskredite aufgenommen werden sollen. Auch Liquiditätskreditaufnahmen sind nicht auszuschließen.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2023



Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2019 bis 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 Kommunen verglichen. Soweit von anderen Kommunen ebenfalls nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen. Dadurch, dass die **Gemeinde Dörentrup** keine Mehrheitsbeteiligungen vorzuweisen hat, entsprechen die Gesamtverbindlichkeiten Konzern den Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes. Diese umfassen auch die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie die erhaltenen Anzahlungen der Gemeinde.

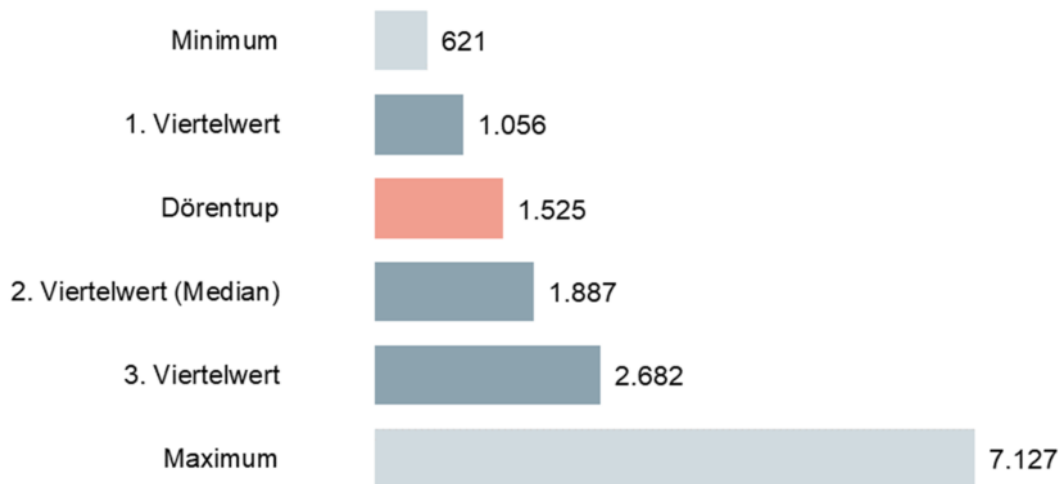
Die Gesamtverbindlichkeiten der Gemeinde Dörentrup sind von 2019 bis 2023 deutlich gesunken. Liegen sie 2019 noch bei 16,2 Mio. Euro, betragen sie 2023 nur noch 11,6 Mio. Euro. Ein wesentlicher Grund hierfür ist ein Rückgang der Investitionskreditverbindlichkeiten. Sie konnten

bis 2023 um 3,4 Mio. Euro getilgt werden. Verbindlichkeiten, welche aus Kreditaufnahmen zur Liquiditätssicherung stammen, sind nicht vorhanden.

Ebenso gesunken sind die erhaltenen Anzahlungen. Sie haben sich von 3,2 Mio. Euro auf 2,5 Mio. Euro reduziert. Unter den erhaltenen Anzahlungen verbucht die Gemeinde Dörentrup unter anderem Einzahlungen aus der allgemeinen Investitions-, Sport- und Schulpauschale. Bei einer investiven Verwendung sind nach Fertigstellung der Investitionsmaßnahme die erhaltenen Anzahlungen in den entsprechenden Sonderposten umzubuchen. Dessen ertragswirksame Auflösung korrespondiert mit den Abschreibungsaufwendungen des betreffenden Vermögensgegenstandes. Zudem wird gleichzeitig das Eigenkapital 2 verbessert und die Ergebnisrechnung durch die jährlichen Auflösungserträge entlastet.

Eine genaue Aufschlüsselung der Verbindlichkeiten findet sich in der **Tabelle 7 der Anlage** des Teilberichtes.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW* in Euro 2023



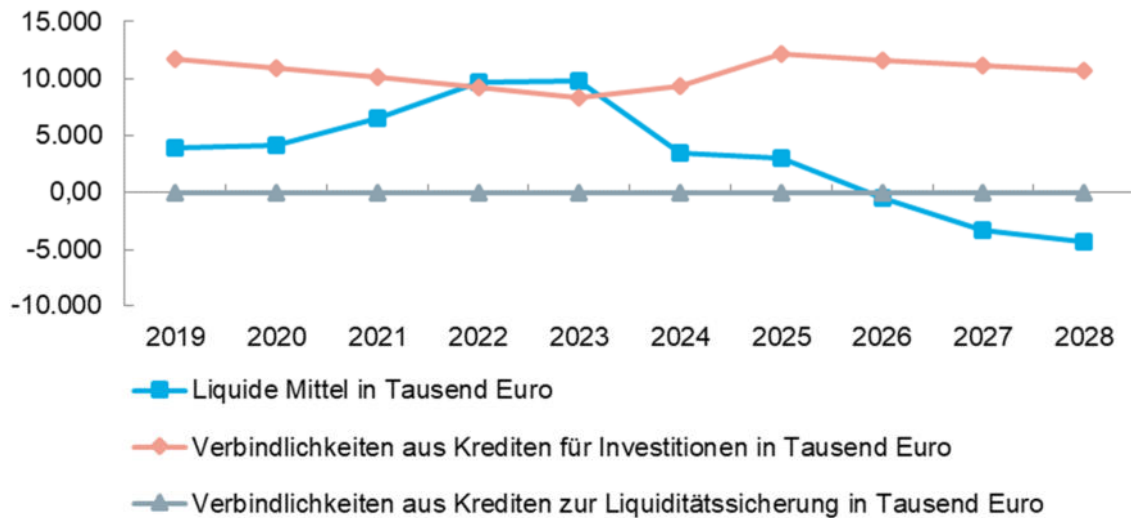
* Einwohnerin bzw. Einwohner

In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich liegen die Gesamtverbindlichkeiten je Einwohner der Gemeinde Dörentrup unterhalb des Medians.

Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2028*



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN.

Die einzelnen Positionen der Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquiden Mittel stehen in der **Tabelle 8 der Anlage** dieses Teilberichts.

Die **Gemeinde Dörentrup** weist zum 31. Dezember 2023 liquide Mittel von 9,8 Mio. Euro aus. Im gesamten Prüfzeitraum hat sie es geschafft, ihre liquiden Mittel kontinuierlich aufzustocken. 2019 betrugen die liquiden Mittel noch 3,9 Mio. Euro. Verrechnet man den geplanten Bestand Ende 2025 von etwa 3,0 Mio. Euro mit der geplanten Änderung der eigenen Finanzmittel 2026 von - 3,5 Mio. Euro, ergibt sich ein negativer Bestand von 529.000 Euro für 2026. Die liquiden Mittel würden demnach Ende 2026 aufgebraucht sein. Hieraus entstehende Lücken in der Liquidität müssen mit entsprechenden Krediten gedeckt werden. Im Haushaltsplan 2025 ist bereits eine Ermächtigung zur Aufnahme eines Liquiditätskredites von 5,0 Mio. Euro eingeplant.

Für die Haushaltsjahre ab 2025 plant die Gemeinde Dörentrup mit weiteren Investitionskredit-aufnahmen. Insgesamt sollen von 2025 bis 2028 etwa 4,3 Mio. Euro aufgenommen oder umgeschuldet werden.

1.4.4.2 Vermögen

- Das Gebäudevermögen der Gemeinde Dörentrup befindet sich überwiegend in einem guten Zustand. Reinvestitionsbedarfe hat die Gemeinde im Blick und plant im jeweiligen Haushaltsjahr bereits die entsprechenden Mittel ein.

Ein schlechter Zustand des Anlagevermögens deutet auf einen Sanierungsbedarf und damit auf anstehende Investitionsmaßnahmen hin. Absehbare Reinvestitionen müssen finanziert werden. Je schlechter der Zustand des Anlagevermögens ist, umso höher ist das Risiko zukünftiger Haushaltsbelastungen.

Als Indikator für den Zustand des Anlagevermögens zieht die gpaNRW aktuelle Daten zur Altersstruktur für die Straßen bzw. Daten aus der letzten überörtlichen Prüfung für die Gebäude heran. Sofern uns genauere Informationen über den Zustand des Vermögens zur Verfügung stehen, ziehen wir diese heran.

Die im Rahmen der letzten überörtlichen Prüfung der **Gemeinde Dörentrup** ermittelten Anlagenabnutzungsgrade lagen teilweise deutlich über 50 Prozent. Bis zu einem Anlagenabnutzungsgrad von 50 Prozent gehen wir von einer ausgewogenen Gebäudestruktur aus. Zwei der untersuchten Vermögensgruppen hatten zum Zeitpunkt der letzten überörtlichen Prüfung etwa drei Viertel ihrer rechnerischen Nutzungsdauer bereits überschritten. Hierbei handelte es sich um die Sporthallen sowie um die Feuerwehrgerätehäuser. Die Sporthallen wurden zwischenzeitlich umfangreich saniert. Zwar kann man Gebäude nach Ablauf der Restnutzungsdauer generell noch weiter nutzen. Jedoch steigen bei einer alten Bausubstanz die Erfordernisse an die Instandhaltung. Gleichzeitig wächst das Risiko ungeplanter Instandhaltungs- oder Instandsetzungsmaßnahmen.

Der Wertverzehr des Gebäudevermögens ist in der aktuellen Prüfung nur für einige, wenige Anlagen weiter fortgeschritten. Dies gilt überwiegend für die Feuerwehrgerätehäuser. Die Anlagen haben eine niedrigere Restnutzungsdauer auszuweisen als noch in der letzten Prüfung. Dahingegen können viele andere Gebäude eher noch hohe Restnutzungsdauern vorweisen, so auch die Mehrzwecksporthalle, das Rathaus und die Kindertagesstätte. Der Wertverzehr konnte durch die Sanierungen der Sporthallen bzw. den achteckigen Anbau der Kindertagesstätte verlangsamt werden. Bei den Feuerwehrgerätehäusern ist ein Neubau in Wendlinghausen geplant.

Die Gemeinde Dörentrup sieht in ihrem Haushaltsplan 2025 einige Investitionen, auch bei den „kritischen“ Gebäuden, vor. Geplant sind die Errichtung zwei neuer Feuerwehrgerätehäuser. Mit einer Fertigstellung ist 2026 zu rechnen. Insgesamt plant die Gemeinde 3,2 Mio. Euro hierfür ein. Auch das Verwaltungsgebäude soll einen neuen Anbau erhalten. Die Gesamtkosten belaufen sich derzeit auf etwa 1,7 Mio. Euro und werden in Form eines Zuschusses vom Kreis Lippe getragen. Dieser möchte den Anbau für neue Büroräume für das Jugendamt nutzen. Auch bei den Sporthallen im Gemeindegebiet sind einige Sanierungsmaßnahmen vorgesehen. Nach Abschluss der Maßnahmen werden diese für geringere Anlagenabnutzungsgrade sorgen und den Vermögensverzehr zumindest teilweise abmildern.

Im Rahmen der letzten Prüfung haben wir einen Anlagenabnutzungsgrad für das Straßenvermögen von 68,3 Prozent für das Jahr 2018 ermittelt. Der damalige Bilanzwert 2018 des Straßenvermögens hat sich auch in diesem Prüfungszeitraum weiter verringert. Der Vermögensverzehr konnte nicht durch entsprechende Reinvestitionen gedeckt werden. Der Bilanzwert des Straßennetzes ist von 2018 nach 2023 von 12,7 Mio. Euro auf 10,9 Mio. Euro gesunken.

Insgesamt sind jedoch die Bemühungen der Gemeinde, dem Substanzverlust entgegenzuwirken, deutlich erkennbar. Einige investive Projekte konnten im Betrachtungszeitraum bereits umgesetzt werden, wieder andere wurden geplant, aber aktuell noch nicht umgesetzt. Darüber hinaus plant die Gemeinde auch weiterhin investive Maßnahmen in die bestehenden Vermögensgegenstände. Darüber hinaus ist die Gemeinde bestrebt, mit zeitnah durchgeführten Unterhaltungsmaßnahmen und Instandhaltungen für eine Wertstabilität im Gebäudebereich Sorge zu tragen.

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt stellt die gpaNRW fest, wie die Kommune mit dem Instrument der investiven Ermächtigungsübertragungen umgeht und ob sie Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Ermächtigungsübertragungen

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup macht keinen Gebrauch von konsumtiven oder investiven Ermächtigungsübertragungen. Sämtliche Mittel, sofern sie für eine Maßnahme weiterhin benötigt werden, veranschlagt die Gemeinde im folgenden Haushaltsjahr neu. Dies entspricht dem Grundsatz der Haushaltstransparenz.

Eine Kommune sollte ihre Haushaltsansätze sorgfältig planen und Investitionsauszahlungen so realistisch wie möglich veranschlagen. Zudem sollte die Kommune nach § 22 Abs. 1 KomHVO NRW die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen geregelt haben.

Die **Gemeinde Dörentrup** überträgt weder im konsumtiven noch im investiven Bereich Mittel in das folgende Haushaltsjahr. Diesen Grundsatz hat sie jedoch noch nicht schriftlich in einer Dienstanweisung oder Richtlinie fixiert. Stattdessen wird der Grundsatz jährlich im jeweiligen Haushaltsplan aufgenommen. Über die jährliche Festlegung im Haushaltsplan hinaus möchte die Gemeinde Dörentrup ihre Flexibilität hinsichtlich der Vornahme von Ermächtigungsübertragungen beibehalten.

Jede Kommune sollte für die Vornahme von Ermächtigungsübertragungen nicht nur wegen der gesetzlichen Verpflichtung entsprechende schriftliche Regelungen besitzen. Schriftliche Vorgaben schaffen Transparenz und Verbindlichkeit.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte erwägen, ihre Grundsätze zu Übertragung von Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung festzuhalten.

Investive Auszahlungen Dörentrup 2019 bis 2023

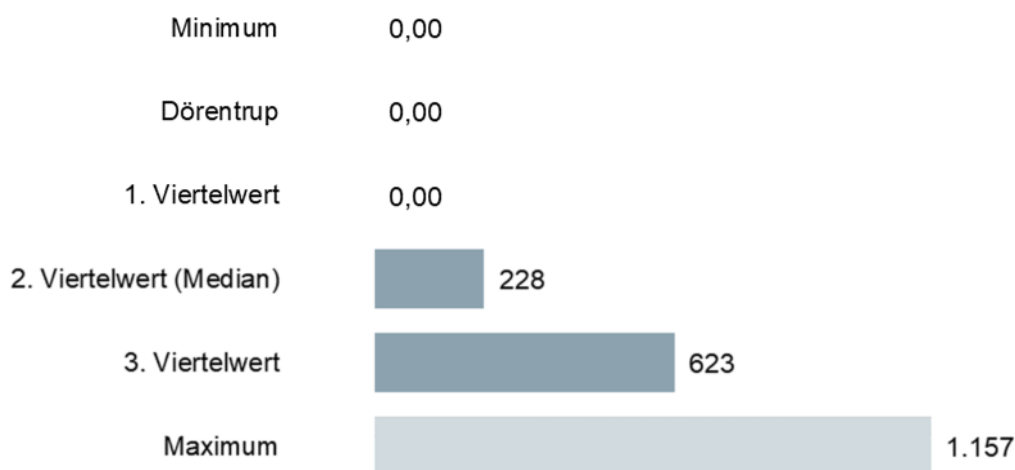
Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Haushaltsansatz in Tausend Euro	4.823	4.420	3.837	6.444	5.743
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	0	0	0	0	0
Ansatzerhöhungsgrad in Prozent	0	0	0	0	0
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	4.823	4.420	3.837	6.444	5.743
Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent	0	0	0	0	0
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	2.711	3.444	1.124	3.248	2.877

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent	56,21	77,91	29,31	50,41	50,10

Die originären Ansätze für die investiven Auszahlungen reichen in allen Prüffahren aus. Häufig werden die Haushaltsansätze nur zur Hälfte ausgeschöpft.

Dadurch, dass die Gemeinde Dörentrup keine Ermächtigungsübertragungen vornimmt, ordnet sie sich im interkommunalen Vergleich mit 23 anderen Kommunen beim Vergleichsminimum ein:

Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2022



Auch in den Vorjahren stellt Dörentrup jeweils das Vergleichsminimum dar.

1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement

1.5.2.1 Kreditmanagement

→ Feststellung

Seit Juni 2024 verfügt die Gemeinde Dörentrup über eine eigene Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Aufnahmen von Investitionskrediten sowie Umschuldungen werden in der Richtlinie verbindlich geregelt. Die Regelungen gelten nicht für die Vornahme von Liquiditätskrediten.

Eine Kommune 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 vom Rat beschlossen werden. Das erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit.

Kreditportfolio Dörentrup zum 31.12.2023

Kennzahlen	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	11.587
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	0
Anzahl Derivate	6
Anzahl der Kreditverträge	13
Anzahl Kreditgeber	6

Das Kreditportfolio der **Gemeinde Dörentrup** enthält Ende 2023 ausschließlich Investitionskredite. Davon stammen einige auch aus dem Landesförderprogramm „Gute Schule 2020“. Diese Kredite hat die Kommune zwar in ihren Büchern zu bilanzieren, Zinsen und Tilgung leistet jedoch das Land. Liquiditätskredite sind derzeit nicht vorhanden. Zukünftig wird jedoch mit einer Aufnahme von weiteren Investitionskrediten gerechnet.

Bei der Aufnahme von neuen Krediten versucht die Gemeinde Dörentrup, ihr Kreditportfolio nach dem geringsten Preis bei gleichzeitig höchster Flexibilität und Sicherheit auszurichten. Für sie ist wichtig, dass die Zinsen niedrig gehalten und die Liquidität gewahrt werden. Auch Sondertilgungen schließt die Gemeinde nicht aus. Hinsichtlich der Nutzung von Derivaten existiert zwar ein Ratsbeschluss aus 2009, welcher die Nutzung nicht explizit ausschließt. Aktuell würde die Gemeinde keine Zinssicherungsgeschäfte in der Form mehr abschließen. Eine Aufnahme von Fremdwährungskrediten ist ebenfalls ausgeschlossen.

Soll ein neuer Kredit aufgenommen werden, schreibt die Gemeinde Dörentrup über ein Portal aus und fragt bei regionalen Anbietern an. Dazu führt sie auch eine Bieterliste. Bei der Angebotseinholung werden Angaben zur Laufzeit, Ratenhöhe, Art des Darlehens sowie Zins- und Tilgungsleistungen abgefragt. Zuständig für die Entscheidung über eine Kreditaufnahme sind die Kämmerin und der Bürgermeister. Der Rat erhält nach erfolgter Kreditaufnahme in der nächsten Sitzung eine Vorlage mitsamt Sachverhaltsdarstellung zur Kenntnis. Die Gemeinde nutzt für ihre Darlehensverwaltung eine Softwarelösung. Mithilfe dieser kann sie auf Knopfdruck alle wesentlichen Informationen über ihre vorhandenen Kredite abrufen.

Die Gemeinde Dörentrup kann seit Sommer 2024 eine Dienstanweisung für ihr Kreditmanagement vorweisen. Diese trifft überwiegend jedoch Regelungen für die Aufnahme von Investitionskrediten sowie Umschuldungen. Eine analoge Anwendbarkeit der Dienstanweisung für die Aufnahme von Liquiditätskrediten ist derzeit nicht ersichtlich.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, die vorhandene Dienstanweisung für ihr Kreditmanagement um Regelungen für die Aufnahme von Liquiditätskrediten zu erweitern. Gerade vor dem Hintergrund, dass Liquiditätskredite zukünftig nicht ausgeschlossen werden können, kann die Dienstanweisung einen rechtssicheren und transparenten Handlungsrahmen geben.

1.5.2.2 Anlagemanagement

- Die Gemeinde Dörentrup hat strategische Festlegungen für ihr Anlagenmanagement in einer entsprechenden Richtlinie festgehalten. Die Richtlinie bietet einen guten Rahmen für den Umgang mit gemeindlichen Geldanlagen.

Eine Kommune sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Kommune sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten vom Rat beschlossen werden. Das erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit.

Geldmittel und –anlagen Dörentrup zum 31.12.2023

Kennzahlen	2023
Liquide Mittel in Tausend Euro	9.749
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Tausend Euro	101
Ausleihungen	1

Die **Gemeinde Dörentrup** folgt beim Anlagenmanagement dem maximalen Sicherheitsgedanken. Dies bedeutet, dass sie bei der Geldanlage das Ziel verfolgt, mit hundertprozentiger Sicherheit eine möglichst hohe Rendite erzielen zu können. Es werden dementsprechend nur Anlagen bei Kreditinstituten getätigt, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem angehören. Anlagen bei privaten Geldhäusern werden nicht vorgenommen. Die Gemeinde tätigt jedoch erst seit September 2023 Geldanlagen. Derzeit verfügt die Gemeinde Dörentrup über Drei-, Sechs- und Acht-Monatsfestgelder. Zuvor gab es seit der Einführung des NKF keine Berührungspunkte.

Soll eine neue Anlage getätigt werden, prüft die Gemeinde im Vorfeld, ob die Geldanlage gem. § 90 Abs. 2 S. 2 GO NRW ausreichend sicher ist. Anschließend holt sie zwischen sechs bis acht Angebote der örtlichen Banken ein. Über die Aufnahme entscheidet die Kämmerin und/oder der Bürgermeister. Eine explizite Dokumentation über die Anlageentscheidung wird nicht eingehalten, stattdessen werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen durchgeführt. Bislang finden sich einige Regelungen in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung von 01. Dezember 2009.

Die Gemeinde Dörentrup hat im Sommer 2024 zusammen mit der Richtlinie für das Kreditmanagement eine Anlagenrichtlinie beschlossen. Diese regelt sehr ausführlich die Rahmenbedingungen bei der Geldanlage, in welche Anlageformen investiert werden kann und welche Grenzen zu beachten sind. Damit hat die Gemeinde Dörentrup einen soliden Grundstein für den Umgang mit Geldanlagen getätigt. Bei Bedarf kann die Richtlinie jederzeit ergänzt werden.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltssteuerung					
F1	Die Gemeinde Dörentrup macht keinen Gebrauch von konsumtiven oder investiven Ermächtigungsübertragungen. Sämtliche Mittel, sofern sie für eine Maßnahme weiterhin benötigt werden, veranschlagt die Gemeinde im folgenden Haushaltsjahr neu. Dies entspricht dem Grundsatz der Haushaltstransparenz.	40	E1	Die Gemeinde Dörentrup sollte erwägen, ihre Grundsätze zu Übertragung von Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung festzuhalten.	40
F2	Seit Juni 2024 verfügt die Gemeinde Dörentrup über eine eigene Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Aufnahmen von Investitionskrediten sowie Umschuldungen werden in der Richtlinie verbindlich geregelt. Die Regelungen gelten nicht für die Vornahme von Liquiditätskrediten.	41	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, die vorhandene Dienstanweisung für ihr Kreditmanagement um Regelungen für die Aufnahme von Liquiditätskrediten zu erweitern. Gerade vor dem Hintergrund, dass Liquiditätskredite zukünftig nicht ausgeschlossen werden können, kann die Dienstanweisung einen rechtssicheren und transparenten Handlungsrahmen geben.	42

Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2023

Kennzahlen	Dörentrup 2017/2018	Dörentrup aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation								
Aufwandsdeckungsgrad	109	106	77,50	97,59	101	106	128	24
Eigenkapitalquote 1	20,68	26,88	-0,67	22,07	34,85	40,19	55,20	27
Eigenkapitalquote 2	61,59	70,85	40,50	61,59	69,64	72,51	83,09	27
Fehlbetragsquote	k.A.	k.A.	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Vermögenslage								

Kennzahlen	Dörentrup 2017/2018	Dörentrup aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Infrastrukturquote	52,54	40,59	18,14	28,44	32,18	40,33	49,53	27
Abschreibungsintensität	12,32	11,10	6,42	8,33	9,37	11,09	14,43	22
Drittfinanzierungsquote	47,43	43,87	39,54	56,71	67,35	77,48	86,43	21
Investitionsquote	71,39	110	90,70	135	163	209	466	26
Finanzlage								
Anlagendeckungsgrad 2	72,72	106	65,65	87,70	97,23	105	116	26
Liquidität 2. Grades	55,52	276	8,02	46,07	88,12	248	942	26
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	11,82	4,81	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	12,19	5,96	1,73	5,70	7,86	12,25	28,41	26
Zinslastquote	3,36	1,65	0,01	0,12	0,38	1,09	3,25	24
Ertragslage								
Netto-Steuerquote	47,09	47,10	45,88	52,35	54,62	64,15	78,08	23
Zuwendungsquote	17,26	18,79	6,69	12,93	19,00	24,22	34,44	24
Personalintensität	23,69	24,46	13,48	15,76	17,42	19,16	24,46	24
Sach- und Dienstleistungsintensität	8,89	11,19	11,19	16,94	20,11	22,12	27,25	24
Transferaufwandsquote	42,85	40,37	35,30	40,23	42,68	48,15	51,66	24

Die Fehlbetragsquote berechnet die gpaNRW nur, wenn eine Kommune tatsächlich einen Fehlbetrag ausweist. Weist sie einen Überschuss aus, lässt sich die Kennzahl nicht sinnvoll berechnen.

Dynamischer Verschuldungsgrad: Bei Kommunen, die einen negativen Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit ausweisen oder die keine Effektivverschuldung haben, lässt sich die Kennzahl nicht sinnvoll berechnen.

Die Aussagekraft des Vergleichs beider Kennzahlen ist insofern eingeschränkt und führt zu Fehlinterpretationen. Aus diesem Grund weist die gpaNRW keinen Vergleich bei diesen beiden Kennzahlen aus.

Tabelle 3: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis	663	946	1.111	2.252	1.079	-1.736	-1.175	-1.042	-910	-822
Jahresergebnis ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	663	946	548	2.252	1.079	-1.736	-1.175	-1.042	-910	-822

Tabelle 4: Jahresergebnisse je EW* in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	85,86	-1.331	50,79	93,36	151	526	38
2020	123	-316	-31,60	55,06	143	700	38
2021	145	-293	13,19	82,28	149	473	38
2022	295	-131	44,31	173	248	612	37
2023	141	-685	-5,61	32,75	141	981	29

*Einwohnerin bzw. Einwohner

Tabelle 5: Eigenkapital Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	12.259	13.261	14.353	16.616	17.722
Eigenkapital 1	12.259	13.261	14.353	16.616	17.722
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	561	561	561
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	12.259	13.261	13.792	16.055	17.161
Sonderposten für Zuwendungen	15.718	17.606	17.573	18.196	20.809

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Sonderposten für Beiträge	8.740	8.662	8.864	8.539	8.179
Eigenkapital 2	36.717	39.529	40.790	43.352	46.709
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	36.717	39.529	40.229	42.791	46.148
Bilanzsumme	57.632	59.377	60.539	64.770	65.923

Tabelle 6: Eigenkapital 1 und Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Eigenkapital	12.259	13.261	14.353	16.616	17.722	15.986	14.811	13.769	12.299	11.477
Eigenkapital 1	12.259	13.261	14.353	16.616	17.722	15.986	14.811	13.769	12.299	11.477
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	561	561	561	561	561	0,00	0,00	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	12.259	13.261	13.792	16.055	17.161	15.425	14.250	13.209	12.299	11.477

Tabelle 7: Schulden Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	11.673	10.937	10.109	9.211	8.339
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.085	866	428	767	710
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	0	49	1	4	85
Sonstige Verbindlichkeiten	233	239	83	257	51

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Erhaltene Anzahlungen	3.186	2.144	3.204	3.425	2.495
Verbindlichkeiten	16.177	14.236	13.824	13.664	11.680
Rückstellungen	3.389	4.411	4.610	6.175	5.790
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	176	25	121	347	491
Schulden	19.742	18.671	18.555	20.186	17.962
Forderungen	1.266	1.699	1.048	810	1.108
Liquide Mittel	3.895	4.164	6.539	9.662	9.749
Effektive Schulden	14.581	12.808	10.968	9.714	7.104
Ausleihungen	1	1	1	1	1
Wertpapiere des Anlagevermögens	101	101	101	101	101
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	12	8	10	47	63
Erweiterte Effektivverschuldung	14.466	12.699	10.857	9.565	6.940

Tabelle 8: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Dörentrup in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquide Mittel	3.895	4.164	6.539	9.662	9.749	3.509	2.984	-529	-3.328	-4.378
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	11.673	10.937	10.109	9.211	8.339	9.287	12.180	11.621	11.151	10.729
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

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

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

Zahlungsabwicklung

Die Gemeinde Dörentrup hat in der Zahlungsabwicklung bereits einen hohen Automatisierungsgrad erreicht. Die für die Zahlungsabwicklung eingesetzten Stellenanteile liegen jedoch über dem mittleren Wert der Vergleichskommunen.

Die Gemeinde Dörentrup nutzt die SEPA-Lastschriftmandate im größtmöglichen Umfang. Das Verfahren wird bei neuen Einsatzgebieten proaktiv beworben.

Bei der Gemeinde Dörentrup werden die Sollstellungen systemseitig erstellt und an eine Zahlungsaufforderung geknüpft. Dies führt zu einer geringen Anzahl von ungeklärten Ein- und Auszahlungen.

Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Bis zum Versand der Mahnung verfolgt die Gemeinde ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah. Zur weiteren Optimierung empfehlen wir, erfolglos angemahnte Forderungen schneller an die Vollstreckungsstelle in Lemgo zu übergeben. Dies würde eine schnellere Abarbeitung von Forderungen unterstützen und auch einen Liquiditätszufluss versprechen.

Die Erfolgsquote im Mahnwesen der Gemeinde Dörentrup ist niedrig. Eine höhere Erfolgsquote im Mahnwesen würde zu sinkenden Kosten für die Gemeinde führen, da Vollstreckungsfälle vermieden werden könnten. Die Stadtkasse Lemgo stellt jeden abgewickelten Vollstreckungsfall der Gemeinde in Rechnung.

Die Gemeinde Dörentrup nutzt bereits in einigen Bereichen der Verwaltung die Möglichkeiten des E-Payments. Strategische Vorgaben hierzu hat sie noch nicht schriftlich festgehalten. Sie sollte ihr Angebot für Online-Dienstleistungen weiter ausbauen. Dadurch können noch mehr Leistungen online bezahlt werden, sodass keine ungeklärten Einzahlungen entstehen und auch Fehler durch falsche Angaben fast gänzlich ausgeschlossen werden können. Zusätzlich sollte sie ihre Dienstanweisung hinsichtlich der Online-Zahlungsmethoden für Einzahlungen und den dazugehörigen Regelungen erweitern.

Vollstreckung

Die Gemeinde Dörentrup kann dank der personellen Unterstützung der Stadtkasse Lemgo mit recht wenig Aufwand eine hohe Anzahl an Vollstreckungsforderungen abarbeiten. Es verbleiben jedoch kaum Kapazitäten, um den Altbestand an Vollstreckungsforderungen zu reduzieren.

Die Gemeinde Dörentrup kann überdurchschnittlich viele Vollstreckungsforderungen abwickeln. Ist eine Forderung bereits angemahnt worden und verspricht auch die Vollstreckung keinen Erfolg, bucht die Gemeinde Dörentrup die Forderung aus. Sie sollte überprüfen, die erfolglos bleibenden Forderungen in der Vollstreckung unbefristet niederzuschlagen anstelle direkt auszubuchen oder den Eintritt der Verjährungsfrist abzuwarten. Dies reduziert den Personal- und Sachaufwand deutlich und führt zu einer effektiveren, endgültigen Abarbeitung der Vollstreckungsforderungen. Zudem bleiben so der Forderungsanspruch und damit die Möglichkeit von weiteren, eintreibbaren Erträgen erhalten.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) der Kommune 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 Kommunen gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes. 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 Kommunen in der Prüfung eine aktuelle Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

Ursprünglich war geplant, den Zeitraum von 2019 bis 2023 zu prüfen. Die Gemeinde Dörentrup hat jedoch angeführt, dass das Einholen der Daten von 2019 aufgrund von Systemumstellungen und Einführungen verschiedener Softwares mit einem unverhältnismäßigen Aufwand verbunden sei. Die Prüfung der Zahlungsabwicklung beginnt deshalb mit dem Jahr 2020.

2.4 Zahlungsabwicklung

- ➔ Die Gemeinde Dörentrup hat in der Zahlungsabwicklung bereits einen hohen Automatisierungsgrad erreicht. Die für die Zahlungsabwicklung eingesetzten Stellenanteile liegen jedoch über dem mittleren Wert der Vergleichskommunen.

Die Zahlungsabwicklung einer Kommune 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 i. e. S. zählen wir im Wesentlichen die

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

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

Auf die Tätigkeiten der Vollstreckung wird im Kapitel „Wirtschaftlichkeit Vollstreckung“ näher eingegangen.

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

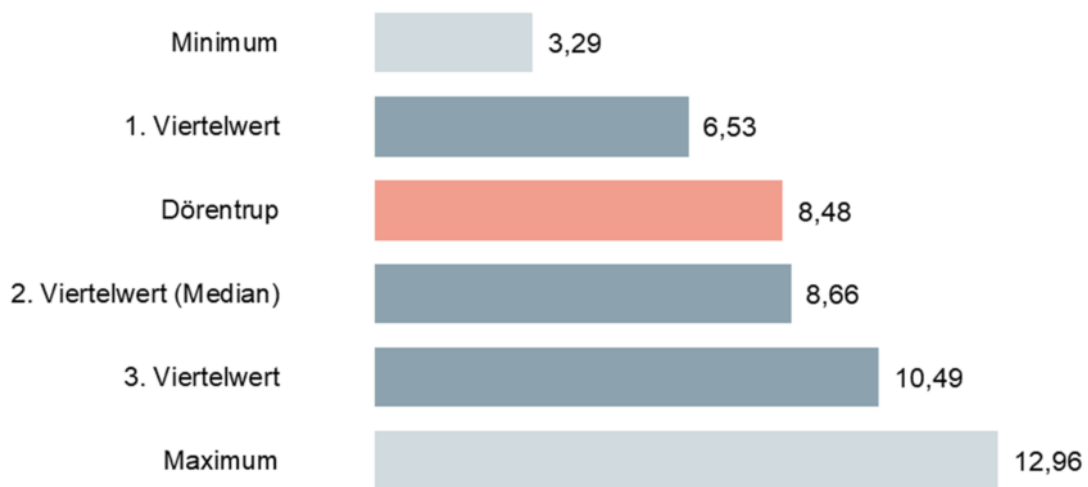
2.4.1 Aufwendungen

Die Gemeinde Dörentrup setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,20 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen⁹ in Höhe von 83.632 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 8,48 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Dörentrup damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen je Einzahlung bei der Gemeinde Dörentrup fallen 2023 leicht unterdurchschnittlich im interkommunalen Vergleich aus. Auch in den Vorjahren von 2020 bis 2022 positioniert sie sich jeweils knapp unterhalb des Medians. Ein hoher Wert bei den Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung kann in einem hohen Personaleinsatz begründet sein.

⁹ Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt. Darüberhinausgehende Sachaufwendungen wurden bei der Berechnung berücksichtigt. Die nähere Betrachtung der Personalaufwendungen zeigt einen überdurchschnittlichen Overheadanteil bei der Gemeinde Dörentrup. Dieser liegt bei 4,0 Prozent und ordnet sich damit oberhalb des Medians (3,14 Prozent) ein. Auffallend ist jedoch der Anteil der Sachbearbeitenden: mit 1,57 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner weist die Gemeinde Dörentrup einen hohen Anteil an Sachbearbeitenden in der Zahlungsabwicklung aus:

Kennzahlen zu Stellenanteilen Dörentrup 2023

Kennzahlen	Dören- trup	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen Sachbe- arbeitung je 10.000 EW	1,57	0,44	0,79	1,00	1,35	2,06	24
Overheadanteil in Prozent	4,00	0,00	1,31	3,14	6,33	21,62	24

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 Kommune 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 Organisations-einheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten oder Scheckzahlungen für Asylbewerber im sozialen Bereich.

Einzahlungen auf den Geschäftskonten Dörentrup 2020 bis 2023

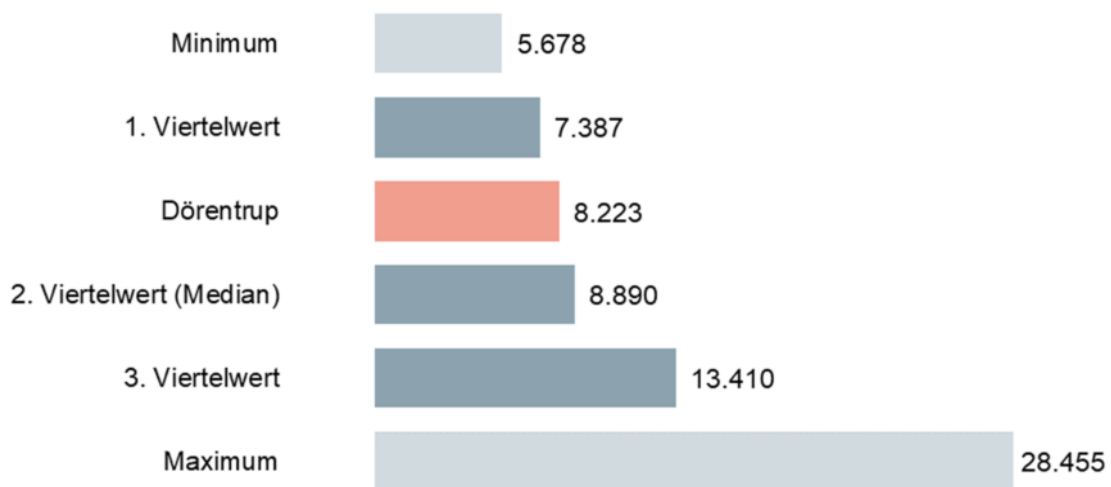
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	6.308	6.911	9.041	9.867
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	0	0	0	0
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0	0	0	0
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	15.532	13.486	23.281	22.612

* auf Grundlage vorliegender SEPA-Mandate

Die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten sind von 2021 auf 2022 deutlich gestiegen. Gründe hierfür sind seitens der Gemeinde nicht bekannt. Aufgaben für Dritte in der Zahlungsabwicklung nimmt die Gemeinde Dörentrup nicht wahr. Auch Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten sind bei der Gemeinde nicht vorhanden.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne 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 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Gemeinde Dörentrup werden etwas weniger Einzahlungen je Vollzeit-Stelle als bei der Hälfte der Vergleichskommunen bearbeitet.

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.

Auskunftsgemäß liegt der Grad der Automatisierung bei der Gemeinde Dörentrup bei etwa 80 Prozent. Dies bedeutet, dass ein Großteil der Einzahlungen automatisch eingelesen und verarbeitet werden.

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

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

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

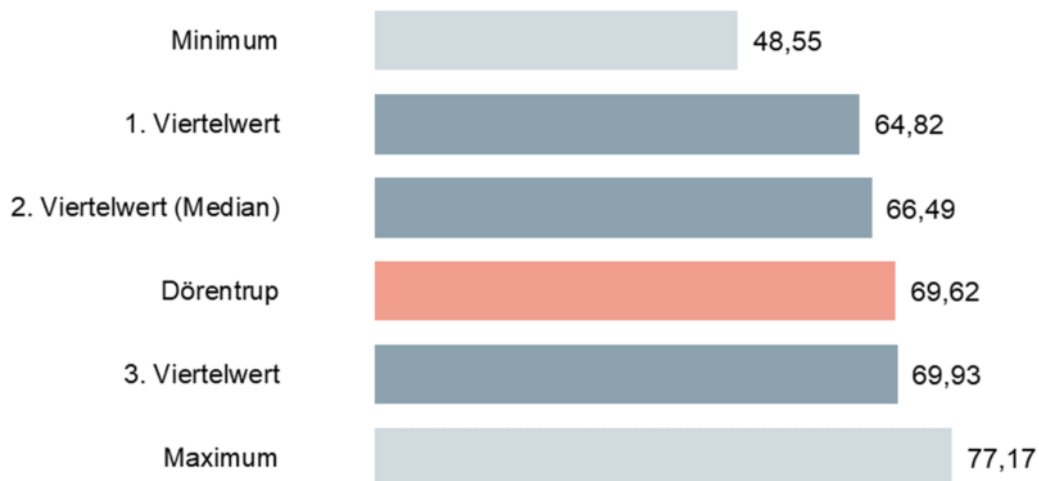
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- ➔ Die Gemeinde Dörentrup nutzt die SEPA-Lastschriftmandate im größtmöglichen Umfang. Das Verfahren wird bei neuen Einsatzgebieten proaktiv beworben.

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

Ein SEPA-Lastschriftmandat (Single Euro Payments Area) ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlers zum Einzug der Zahlung per SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfänger als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleister zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gemeinde Dörentrup macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch.

Die Gemeinde bietet bereits in allen erdenklichen Bereichen die Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates an. Gerade bei Zahlungen, die wiederkehrend sind, werden fast alle mithilfe des Lastschriftmandates abgewickelt. Sollte ein Lastschriftmandat nicht eingesetzt werden, liegt dies daran, dass der Schuldner nicht zahlungsfähig ist oder kein Vertrauen in die Zahlungsweise vorhanden ist.

In neuen Bereichen wird für die Möglichkeit des Einzuges von SEPA-Lastschriften proaktiv geworben. Verbesserungsmöglichkeiten sind der Gemeinde nicht bekannt.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

- Bei der Gemeinde Dörentrup werden die Sollstellungen systemseitig erstellt und an eine Zahlungsaufforderung geknüpft. Dies führt zu einer geringen Anzahl von ungeklärten Ein- und Auszahlungen.

Eine Kommune hat nach § 23 Abs. 1 KomHVO NRW die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Der Zahlungseingang ist zu überwachen.

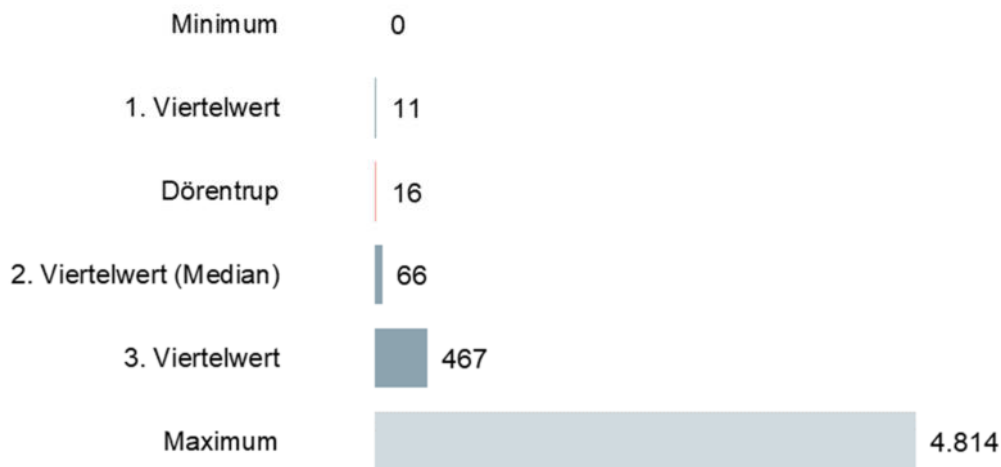
Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweilig zuständige Organisationseinheit erfolgen. So ist sichergestellt, dass Forderungen erfasst sind und unnötiger Aufwand vermieden wird. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Dörentrup 2020 bis 2023

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	17	14	24	16
Neue ungeklärte Auszahlungen	0	0	3	0
Bestehende ungeklärte Einzahlungen	59	0	0	3
Bestehende ungeklärte Auszahlungen	9	1	0	2

Im Jahr 2023 ergaben sich für die Gemeinde Dörentrup insgesamt 16 ungeklärte Ein- und Auszahlungen. Diese können meistens vollständig abgearbeitet werden. 2020 lagen verhältnismäßig viele ungeklärte Einzahlungen und Auszahlungen im Bestand vor. Dies ist auf eine Systemumstellung Ende 2019 und die vorherige Buchungssystematik zurückzuführen.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Verhältnis zu den Einzahlungen hat die Gemeinde Dörentrup wenige ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge. Ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge liegen meist vor, wenn keine dazugehörige Sollstellung vorhanden ist. Dies kann die Gemeinde Dörentrup fast vollständig vermeiden. Bei der Eingabe einer Forderung oder Erstellung eines Bescheides wird die Sollstellung automatisch in der Buchungssoftware generiert.

Die wenigen ungeklärten Zahlungseingänge sind auf fehlende Sollstellungen, welche nicht an das System geknüpft sind, zurückzuführen. Manchmal werden von den Zahlungspflichtigen auch Überweisungen mit fehlerhaftem Verwendungszweck getätigt, die systemseitig nicht zugeordnet werden können. Diese Buchungen müssen im Anschluss manuell korrigiert werden, welches erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen bindet.

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 Kommune. 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 Gemeinde Dörentrup hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Bis zum Versand der Mahnung verfolgt die Gemeinde ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.

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 ist eine Sollstellung zu veranlassen.

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

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.

Die **Gemeinde Dörentrup** hat ein zentrales Forderungsmanagement (Gemeindekasse) eingerichtet. Dieses befindet sich im Fachbereich 4 – Finanzwirtschaft. Regelungen und Befugnisse für die Zahlungsabwicklung hat die Gemeinde in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung schriftlich festgehalten.

Entsteht aufgrund von erbrachter Verwaltungsleistungen oder gesetzlicher Verpflichtungen (z.B. Steuerbescheide) eine Forderung, so versendet die Gemeinde Dörentrup einen Bescheid oder eine Rechnung mit einer Fälligkeit von 14 Tagen.

Wurde die Forderung nach 14 Tagen nicht beglichen, wird sie in der Regel nach drei weiteren Werktagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Die Gemeindekasse erstellt die Mahnung über ihre genutzte Finanzsoftware. Für den Inhalt der Mahnung hat die Gemeinde Dörentrup bereits systemseitig einheitliche Vorgaben getroffen. Zahlungserinnerungen versendet die Gemeinde nicht. Die Fälligkeit der Mahnung beträgt sieben Tage. Letztendlich wartet die Gemeinde nach Ablauf der sieben Tage noch weitere 15 Tage.

Verstreichen auch die 15 weiteren Tage ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über. Eine zweite Mahnung wird nicht erstellt. Somit hat der Schuldner insgesamt mindestens 39 Tage Zeit, die Forderung zu begleichen, bevor vollstreckungsrechtliche Maßnahmen ergriffen.

Im interkommunalen Vergleich lässt die Gemeinde Dörentrup ihren Schuldnern mit 22 Tagen recht viel Zeit, die Mahnung zu begleichen. Sie positioniert sich oberhalb des dritten Viertelwertes:

Fristen und Mahnintervalle Dörentrup

Grundzahlen	Dören- trup	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsauffor- derung und Fälligkeit der Forde- rung	14	7	14	21	27	34	24
Tage zwischen Fälligkeit der For- derung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	3	1	10	14	14	60	24
Tage zwischen den Mahnläufen	22	7	14	14	30	90	20
Tage zwischen erster Mahnung und Übergabe an die Vollstre- ckung	22	14	14	14	22	60	23

Ziel einer Kommune sollte es sein, dass sämtliche Forderungen schnellstmöglich beglichen werden. Jede Verfolgung einer Forderung stellt einen erhöhten Verwaltungsaufwand, gerade in Form von personeller Nacharbeit, dar. Eine bezahlte Forderung zieht keinen weiteren Aufwand nach sich.

→ Empfehlung

Zur weiteren Optimierung empfehlen wir, erfolglos angemahnte Forderungen schneller an die Vollstreckungsstelle in Lemgo zu übergeben. Dies würde eine schnellere Abarbeitung von Forderungen unterstützen und auch einen Liquiditätszufluss versprechen.

Im Jahr 2023 entfielen in Dörentrup auf 9.867 Einzahlungen 1.836 Mahnungen. Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Dörentrup 2023

Kennzahlen	Dörentrup	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Erfolgsquote Mahnung in Pro- zent	35,57	10,61	50,56	65,56	80,29	89,49	21

Kennzahlen	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	18,61	0,00	9,07	11,00	15,32	24,39	24

Der Anteil der Mahnungen an den Einzahlungen fällt in Dörentrup überdurchschnittlich hoch aus. Die Erfolgsquote Mahnung fällt bei der Gemeinde Dörentrup jedoch vergleichsweise niedrig aus. Entsprechend viele Forderungen müssen an die Vollstreckung der Stadtkasse Lemgo abgegeben werden. Zudem zieht jeder Vollstreckungsfall, der an die Stadtkasse Lemgo abgegeben wird, automatisch eine höhere Betriebskostenzahlung für die Gemeinde Dörentrup nach sich.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup nutzt bereits in einigen Bereichen der Verwaltung die Möglichkeiten des E-Payments. Strategische Vorgaben hierzu hat sie noch nicht schriftlich festgehalten.

Eine Kommune 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 Kommune 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. Ein Kommune sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.

Die **Gemeinde Dörentrup** stellt bereits Möglichkeiten des elektronischen Zahlungsmittelverkehrs zur Verfügung. Im Bürgerservice der Gemeinde kann beispielsweise über epayBL bezahlt werden. Mit der Einführung der zusätzlichen Bezahlmethode möchte die Gemeinde die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Die Online-Zahlungsmethoden werden derzeit allerdings eher selten genutzt. Auch Barzahlungen treten immer mehr in den Hintergrund. Am besten angenommen werden Überweisungen, Lastschriften oder Bezahlungen über das Kreditkartenterminal.

In der Dienstanweisung für Finanzen sind noch keine Regelungen zum E-Payment getroffen worden. Gegen eine flächendeckende Nutzung spricht nach Auskunft der Gemeinde Dörentrup derzeit noch ein hoher Verwaltungsaufwand.

Digitale Bezahlmethoden können langfristig trotzdem dazu beitragen, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und die Zahlung sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Auch Fehlerquellen können vermieden werden. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und von der Gemeinde festgelegt werden.

Zudem räumen strategische Vorgaben den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Gemeinde die nachstehenden Mindestinhalte festlegen:

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

Die Gemeinde Dörentrup kann daneben weitere Aspekte aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstabweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

➔ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte ihr Angebot für Online-Dienstleistungen soweit möglich und sinnvoll weiter ausbauen. Dadurch können noch mehr Leistungen online bezahlt werden, so dass keine ungeklärten Einzahlungen entstehen und auch Fehler durch falsche Angaben fast gänzlich ausgeschlossen werden können. Zusätzlich sollte sie ihre Dienstabweisung hinsichtlich der Online-Zahlungsmethoden für Einzahlungen und den dazugehörigen Regelungen erweitern.

2.5 Vollstreckung

- ➔ Die Gemeinde Dörentrup kann dank der personellen Unterstützung der Stadtkasse Lemgo mit recht wenig Aufwand eine hohe Anzahl an Vollstreckungsforderungen abarbeiten.

Eine Kommune sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte möglichst geringgehalten werden.

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

2.5.1 Aufwendungen

Auf Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung hat die Gemeinde Dörentrup 2018 die Aufgabe der Vollstreckung an die Stadt Lemgo abgegeben. Hierzu zählen die Vollstreckung in das bewegliche Vermögen, Pfändungen, Abnahme von Vermögensauskünften sowie die Bearbeitung von Insolvenz- und Schuldenbereinigungsverfahren und Widerspruchs- bzw. Klageverfahren. Die Vollstreckung in das unbewegliche Vermögen verbleibt bei der Gemeinde Dörentrup.

Für die Verteilung der Personal-, Sach- und Verwaltungsgemeinkosten hat die Gemeinde Dörentrup mit der Stadt Lemgo 2018 eine Betriebskostenvereinbarung abgeschlossen. Die jährlichen Kosten belaufen sich auf eine Pauschalzahlung von 25.000 Euro zzgl. der tatsächlich angefallenen Betriebskosten aus Vollstreckungsaufträgen. 2023 hat die Gemeinde Dörentrup insgesamt etwa 29.400 Euro an die Stadt Lemgo gezahlt.

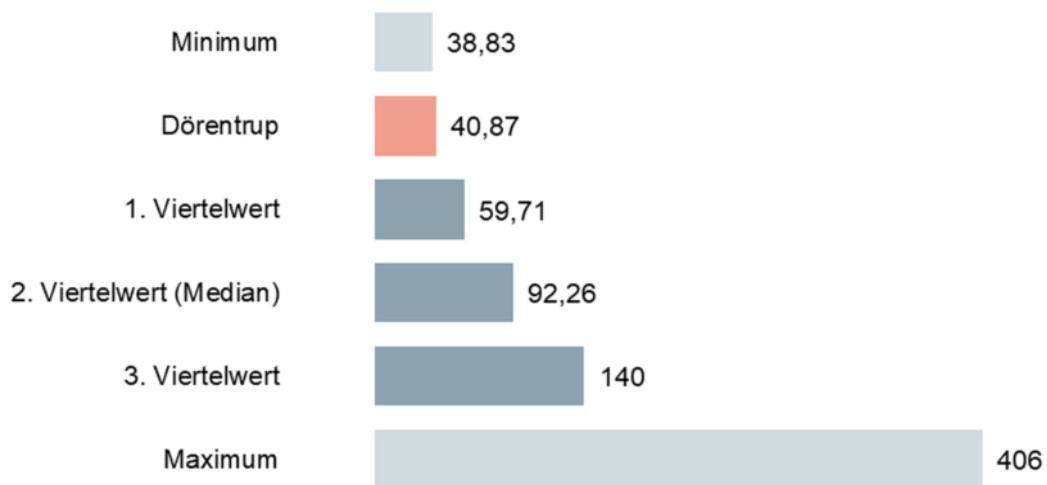
Die Gemeinde Dörentrup setzte 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 0,20 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung ein. Seitens der Stadt Lemgo wurde eine 0,5 Vollzeit-Stelle für die Sachbearbeitung eingesetzt. Insgesamt kümmern sich also 0,70 Vollzeit-Stellen um die Vollstreckung der Gemeinde Dörentrup. Stellenanteile für den Overhead sind bei der Gemeinde nicht vorhanden.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹⁰ in Höhe von 51.900 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 40,87 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Dörentrup damit wie folgt:

¹⁰ Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen 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 Kommune zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Grundzahlen dafür über mehrere Jahre. Wir stellen die Vollstreckungsforderungszahlen zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Entwicklung der Vollstreckungsforderungen Dörentrup 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	132	444	434	489	872
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	611	463	673	1.787	1.183
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	299	473	618	1.404	1.270
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	40	34	35	44	40

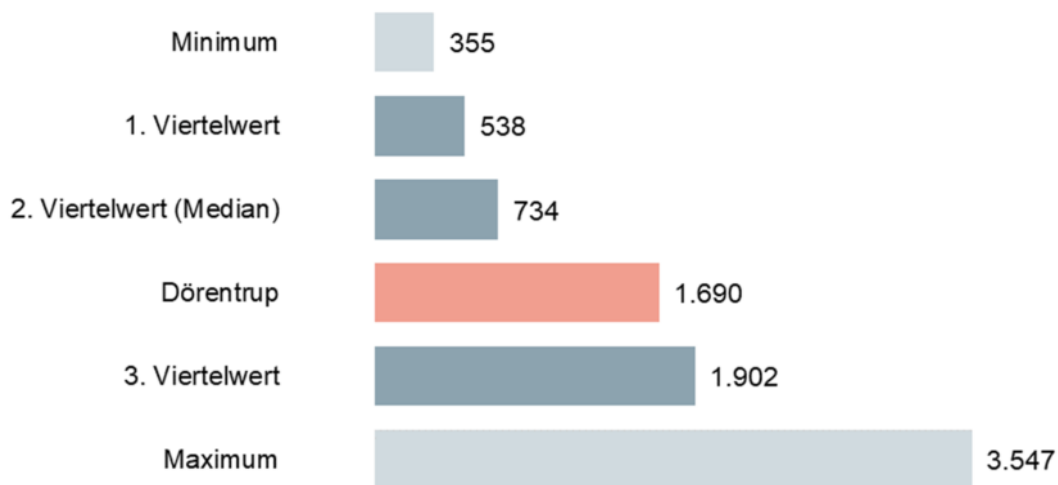
Ab dem Jahr 2022 ist ein Anstieg der Vollstreckungsforderungen erkennbar. Dies ist auf eine Systemumstellung zurückzuführen. Bis 2021 wurden die Wasserforderungen manuell per Mail an die Stadtkasse Lemgo übergeben, während die übrigen Forderungen automatisch über die Schnittstelle übermittelt worden sind. Ab 2022 werden nun auch die Wasserforderungen in der aktuellen Software berücksichtigt.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Kommunen in Auftrag gegebenen „Altfälle“ sind von diesen zurückzugeben. Die Übertragungen der WDR-Forderungen in der Gemeinde Dörentrup hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden.

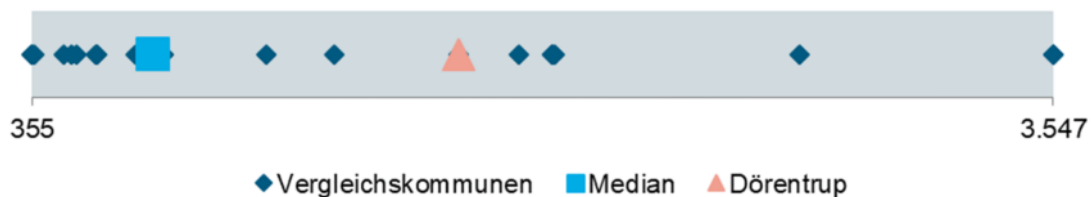
2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldner an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung 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 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle fallen in Dörentrup vergleichsweise hoch aus. Dies bedeutet, dass die Sachbearbeitung der Stadtkasse Lemgo recht viele neue Forderungen zu bearbeiten hat. Dabei könnte die Anzahl der neu erhaltenen Vollstreckungsforderungen geringer ausfallen, wenn es der Gemeinde gelänge, ihre Erfolgsquote im Mahnwesen zu steigern (siehe Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

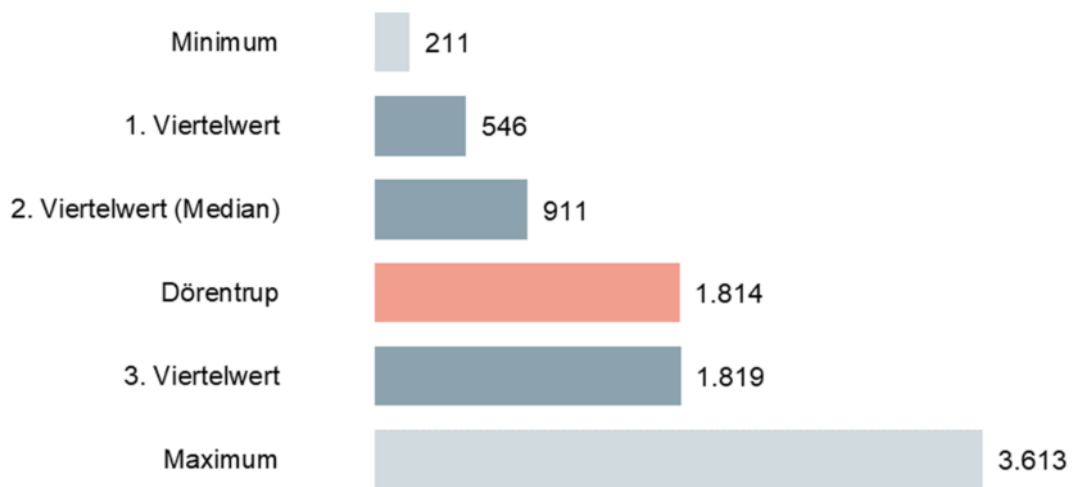
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

➔ Feststellung

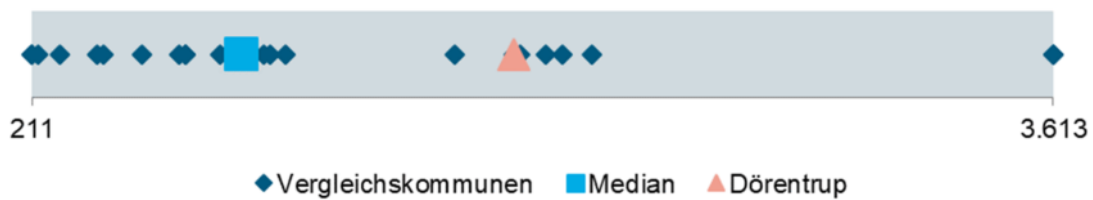
Die Gemeinde Dörentrup kann überdurchschnittlich viele Vollstreckungsforderungen abwickeln. Ist eine Forderung bereits angemahnt worden und verspricht auch die Vollstreckung keinen Erfolg, bucht die Gemeinde Dörentrup die Forderung aus.

Die Vollstreckungsforderungen können entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abgewickelt werden. 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 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gemeinde Dörentrup als auch die Stadtkasse Lemgo wickeln im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich viele Vollstreckungsforderungen ab.

Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Dörentrup erfolgt.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen Dörentrup 2023

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent	72,36	20,08	42,49	55,43	64,20	74,57	20
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent	0,00	0,00	0,00	0,00	3,18	10,27	20

Dörentrup wickelt somit die deutliche Mehrheit ihrer eigenen offenen Forderungen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab.

Niederschlagungen wurden in der Gemeinde Dörentrup bislang nicht vorgenommen. Bleibt eine Forderung erfolglos angemahnt und verspricht auch die Vollstreckung keine Ergebnisse, so wird die Forderung entweder direkt oder nach Eintritt der Verjährungsfrist ausgebucht.

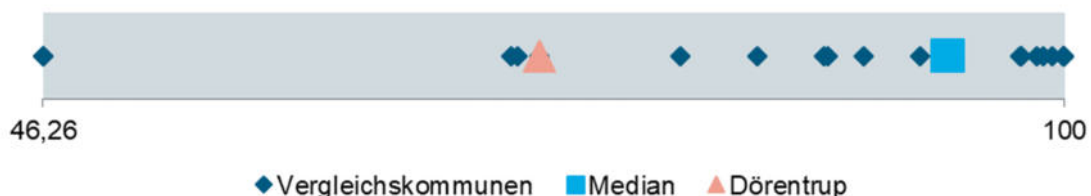
Eine effektivere Vorgehensweise besteht darin, erfolglos bleibende Forderungen unbefristet niederzuschlagen. Dies sollte unmittelbar erfolgen, sobald die Erkenntnis besteht, dass der Schuldner nicht mehr zahlungsfähig ist. Anderweitig müssten regelmäßig vollstreckungsrechtliche Maßnahmen zur Aufschiebung der Verjährungsfrist durchgeführt werden, welche einen höheren Personal- und Sachaufwand nach sich ziehen. Zudem bietet eine unbefristete Niederschlagung den Vorteil, dass der Anspruch auf die Forderung im Gegensatz zur direkten Ausbuchung wieder aufgegriffen werden kann. Sollte ein Schuldner zu einem späteren Zeitpunkt zahlungsfähig werden, kann die Gemeinde Dörentrup ihren zuvor niedergeschlagenen Forderungsanspruch noch geltend machen.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte überprüfen, die erfolglos bleibenden Forderungen in der Vollstreckung unbefristet niederzuschlagen anstelle direkt auszubuchen oder den Eintritt der Verjährungsfrist abzuwarten. Dies reduziert den Personal- und Sachaufwand deutlich und führt zu einer effektiveren, endgültigen Abarbeitung der Vollstreckungsforderungen. Zudem bleiben so der Forderungsanspruch und damit die Möglichkeit von weiteren, eintreibbaren Erträgen erhalten.

Im interkommunalen Vergleich der Erfolgsquote Vollstreckung positioniert sich Dörentrup noch unterhalb des ersten Viertelwertes. Die meisten Vergleichskommunen können eine höhere Erfolgsquote vorweisen. In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

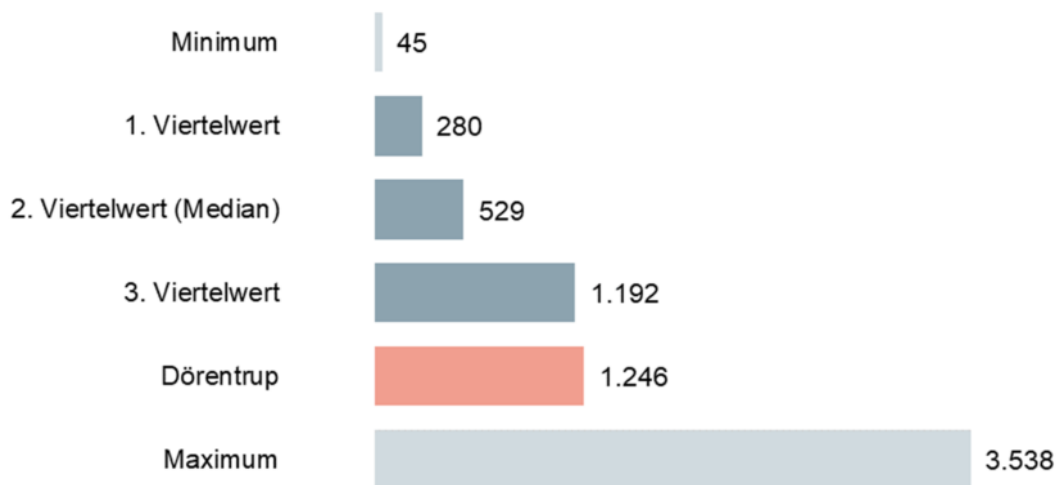
Erfolgsquote Vollstreckung Dörentrup in Prozent 2023



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 Kommune sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle fällt in Dörentrup vergleichsweise hoch aus. Dies ist neben dem bisherigen Umgang mit erfolglos bleibenden Forderungen (siehe vorheriges Kapitel) sowie auf die hohe Anzahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen in 2023 zurückzuführen. In den Vorjahren von 2020 bis 2022 waren diese auf einem niedrigeren und konstanten Niveau. Daher fällt die Positionierung der Gemeinde Dörentrup in den interkommunalen Vergleichen für die Vorjahre besser aus, gleichwohl sie sich immer noch oberhalb des Medians einordnet.

Im Ergebnis kann der personelle Bestand der Gemeinde Dörentrup und der Stadtkasse Lemgo die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen fast vollumfänglich abarbeiten. Darüber hinaus verbleiben aber kaum Kapazitäten, um die bereits bestehenden Vollstreckungsforderungen weiter zu reduzieren.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Bis zum Versand der Mahnung verfolgt die Gemeinde ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.	58	E1	Zur weiteren Optimierung empfehlen wir, erfolglos angemahnte Forderungen schneller an die Vollstreckungsstelle in Lemgo zu übergeben. Dies würde eine schnellere Abarbeitung von Forderungen unterstützen und auch einen Liquiditätszufluss versprechen.	59
F2	Die Gemeinde Dörentrup nutzt bereits in einigen Bereichen der Verwaltung die Möglichkeiten des E-Payments. Strategische Vorgaben hierzu hat sie noch nicht schriftlich festgehalten.	60	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihr Angebot für Online-Dienstleistungen soweit möglich und sinnvoll weiter ausbauen. Dadurch können noch mehr Leistungen online bezahlt werden, sodass keine ungeklärten Einzahlungen entstehen und auch Fehler durch falsche Angaben fast gänzlich ausgeschlossen werden können. Zusätzlich sollte sie ihre Dienstanweisung hinsichtlich der Online-Zahlungsmethoden für Einzahlungen und den dazugehörigen Regelungen erweitern.	61
Vollstreckung					
F3	Die Gemeinde Dörentrup kann überdurchschnittlich viele Vollstreckungsforderungen abwickeln. Ist eine Forderung bereits angemahnt worden und verspricht auch die Vollstreckung keinen Erfolg, bucht die Gemeinde Dörentrup die Forderung aus.	65	E3	Die Gemeinde Dörentrup sollte überprüfen, die erfolglos bleibenden Forderungen in der Vollstreckung unbefristet niederzuschlagen anstelle direkt auszubuchen oder den Eintritt der Verjährungsfrist abzuwarten. Dies reduziert den Personal- und Sachaufwand deutlich und führt zu einer effektiveren, endgültigen Abarbeitung der Vollstreckungsforderungen. Zudem bleiben so der Forderungsanspruch und damit die Möglichkeit von weiteren, eintreibbaren Erträgen erhalten.	67

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup 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 Änderungen u.a. der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), der Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung - EntschVO) sowie weiterer Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen politisch diskutiert wurden. Die Prüfung greift den Normbestand zum 01. Januar 2024 auf. Spätere Anpassungen des Landesgesetzgebers bleiben bei der Kennzahlenerhebung unberücksichtigt.

Gremienarbeit

Der Rat der Gemeinde Dörentrup hat mehr Mitglieder als die Vertretungskörperschaften der meisten Vergleichskommunen. § 3 Abs. 2 Kommunalwahlgesetz Nordrhein-Westfalen (KommunalwahlG NRW) bietet der Gemeinde Dörentrup die Möglichkeit, die Anzahl der Ratsmitglieder zu reduzieren.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in einer Zuständigkeitsordnung geregelt. Die Anzahl der freiwilligen Fachausschüsse ist mit fünf höher als bei den meisten Vergleichskommunen.

Im Zeitraum 2021 bis 2023 hat die Gemeinde Dörentrup eine überdurchschnittliche Anzahl an Gremiensitzungen durchgeführt. Die Gemeinde hat in ihrer Hauptsatzung eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Die Höchstzahl liegt im mittleren Bereich des interkommunalen Vergleichs.

Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht dem Erlass über die „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“¹¹. Die Gemeinde Dörentrup zahlt den Fraktionen einen Sockelbetrag und eine Kopfpauschale je Fraktionsmitglied. Sie nimmt zu Beginn einer Wahlperiode eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Fraktionszuwendungen vor.

Die Fraktionsvorsitzenden geben Nachweise und Erklärungen zur Mittelverwendung ab. Der Bürgermeister als Hauptverwaltungsbeamte prüft die Mittelverwendung.

¹¹ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Positiv ist, dass die Gemeinde Dörentrup auf Antrag Aufwandsentschädigungen zahlt, z.B. für Verdienstausschlag, Fahrkosten sowie Pflege- und Betreuungskosten.

Die Aufwendungen für die Gremienarbeit insgesamt liegen in Dörentrup im Bereich des mittleren Wertes der Vergleichskommunen.

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit erfüllt die Gemeinde Dörentrup bereits weitgehend. Wir empfehlen der Gemeinde, sich mit den Herausforderungen digitaler und hybrider Gremiensitzungen zu befassen, um in Krisensituationen handlungsfähig zu sein.

3.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Kommune 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 Kommunen gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Fokus der Prüfung Gremienarbeit der Gemeinde Dörentrup steht eine interkommunale Betrachtung und Standortbestimmung.

Die Prüfung Gremienarbeit der gpaNRW verfolgt die nachfolgenden Ziele:

- Standortbestimmung und vergleichende Darstellungen zur interkommunalen Einordnung und Bewertung der örtlichen Gremienarbeit,
- Darstellung von praxisnahen Optimierungsansätzen und Alternativen,
- Überprüfung der durch das Land NRW vorgegebenen Standards sowie das
- Hervorheben von Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch die Digitalisierung der Gremienarbeit.

Die gpaNRW hat die erforderlichen Daten erhoben und im Austausch mit der Gemeinde Dörentrup abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Gemeinde Dörentrup über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

3.4 Profil Gremienarbeit

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 Gemeinde Dörentrup. 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 mit der Verwaltung.

Die von der gpaNRW formulierten Anforderungen bzw. Sollvorstellungen betreffen oftmals sowohl die Verwaltung als auch die Vertretungskörperschaft und die darin enthaltenen Mandats-tragenden.

Die Verwaltung unterstützt die Vertretungskörperschaft bei der Erfüllung ihres gesetzlichen und demokratischen Auftrags. Eine angemessene Unterstützung und Ausstattung sowie der damit verbundene Ressourceneinsatz sollten sich in erster Linie an der Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der Vertretungskörperschaft orientieren, sich dabei jedoch gleichzeitig in einem bedarfsgerechten und wirtschaftlich maßvollen Rahmen bewegen.

Die gpaNRW betrachtet den Ressourceneinsatz im Zusammenspiel mit nicht-monetären Aspekten sowie wesentlichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Dabei wollen wir ein repräsentatives, ganzheitliches Bild der örtlichen Gremienarbeit widerspiegeln und so die Basis für eine differenzierte interkommunale Standortbestimmung schaffen.

Die gpaNRW bewertet die folgenden Aspekte:

- **Gremienstruktur und Sitzungshäufigkeit:** Wie hoch ist die Gesamtzahl der örtlichen Gremien wie z.B. freiwillige und pflichtige Fachausschüsse, Interessenvertretungen oder Bezirksausschüsse? Wie viele Sitzungen der Gremien fanden im Jahresdurchschnitt statt? Wie viele Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern hat die Verwaltung in den letzten fünf Jahren bearbeitet?
- **Aufwendungen:** Wie hoch sind die Gesamtaufwendungen für die Gremienarbeit je Einwohnerin und Einwohner? Wie stellen sich die Aufwendungen im interkommunalen Vergleich dar?
- **Zuwendungen:** Erfüllen die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder die gesetzlichen Mindeststandards?
- **Formale Anforderungen:** Hält die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit ein?
- **Digitale Gremienarbeit:** Wie hoch ist der Digitalisierungsstand der örtlichen Gremienarbeit?
- **Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW:** Die Mitglieder in den Organen und Ausschüssen der Gemeinden, die Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sind verpflichtet, Auskunft

im Rahmen der Korruptionsprävention gem. § 7 KorruptionsbG NRW zu erteilen. Erfüllen die Kommunen die jährliche Veröffentlichung in geeigneter Form?

3.4.1 Örtliche Gremienstrukturen

Die kleinen kreisangehörigen Kommunen in NRW haben im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung unterschiedliche Ausgestaltungen in der Gremienstruktur. Die örtliche Gremienstruktur ist durch die in der Gemeindeordnung NRW (GO NRW) bestimmten pflichtigen Ausschüsse definiert, stellt darüber hinaus aber insbesondere im Bereich der freiwilligen Ausschüsse und Interessenvertretungen ein Abbild der örtlichen demokratischen Willensbildung dar. So liegt es im Ermessen der Vertretungskörperschaft den Zuschnitt sowie die Aufgaben freiwilliger Ausschüsse zu definieren. Gerade hier bietet sich die Chance, öffentliche Ressourcen effizienter und zielgenauer einzusetzen und Prozesse zu optimieren. Ebenfalls regelt der Rat mit der Mehrheit der Stimmen der Ratsmitglieder die Zusammensetzung der Ausschüsse und ihre Befugnisse (i. d. R. durch eine Zuständigkeitsordnung). Zu den Mitgliedern der Ausschüsse (mit Ausnahme des Hauptausschusses) können die Ratsmitglieder auch sachkundige Bürgerinnen und Bürger bestellen. Dabei darf die Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger die Zahl der Ratsmitglieder in den einzelnen Ausschüssen nicht erreichen (vgl. § 58 GO NRW).

Um eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit zu schaffen, sollte eine Kommune im Einvernehmen mit der Vertretungskörperschaft nachstehende Anforderungen erfüllen:

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

Die Gremienstruktur einer Kommune 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 2023

Anzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	28	20	22	26	28	30	26
Überhang-/ Ausgleichsmandate	2	0	0	0	2	2	26
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0	0	2	26
Gruppen	0	0	0	0	0	1	26
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	26	2	18	26	32	47	41
Fraktionen	4	2	4	4	5	5	26
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	3	3	4	41
Freiwillige Fachausschüsse	5	1	3	3	4	8	41
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	1	5	17	26
Bezirkssausschüsse	0	0	0	0	0	9	26

Der Überblick über die Gremienstruktur im Jahr 2023 zeigt, dass die **Gemeinde Dörentrup** mehr freiwillige Fachausschüsse gebildet hat als die meisten Vergleichskommunen. Nach Auskunft der Gemeinde haben sich die fünf freiwilligen Fachausschüsse in den letzten Legislaturperioden bewährt. Die Tagesordnungen sind in der Regel gut gefüllt. Am Anfang jeder Legislaturperiode wird interfraktionell beraten, welche Ausschüsse mit wie vielen Ausschussmitgliedern gebildet werden sollen und ob eine Reduzierung möglich ist.

Das Gesetz über die Kommunalwahlen im Lande Nordrhein-Westfalen (KWahlG NRW) beschreibt in § 3 KWahlG (Stand 2024) die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Ebenfalls beschreibt der § 3 KWahlG die Möglichkeit, dass Gemeinden und Kreise spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode durch eine Satzung die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, verringern kann. Dabei dürfen Kommunen die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertreter im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet im nächsten Abschnitt die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2023

Formale Aspekte	Dörentrup	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Nein	17 von 25
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	10 von 25
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	23 von 25

Die Verwaltung der Gemeinde Dörentrup sowie der Gemeinderat haben sich mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 nicht angepasst. Lediglich der Ausschuss für Gemeindentwicklung hat im Jahr 2021 den Zusatz "und Digitalisierung" erhalten. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Zuständigkeitsordnung vom 26. April 2016 geregelt.

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

Anzahl reduzierte Vertreterinnen und Vertreter 2023

Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
0	0	3	4	6	6	26

Der Gemeinderat kann von der gesetzlichen Möglichkeit Gebrauch machen, durch Beschluss die Vertretungskörperschaft vor der übernächsten Kommunalwahl (2030) zu verkleinern.

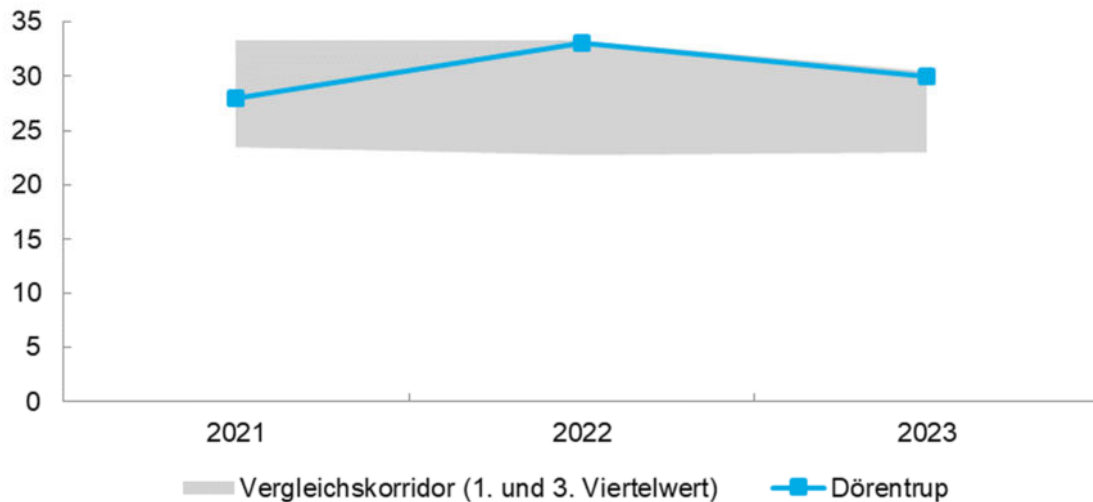
3.4.2 Sitzungsmanagement

- Die Anzahl der Anregungen, Anträge und Dringlichkeitsentscheidungen in den Jahren 2019 bis 2023 ist im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittlich. Die Anzahl der Gremiensitzungen liegt dagegen über dem mittleren Wert der Vergleichskommunen.

Eine Kommune sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte es sein, so wenige Gremiensitzungen wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Kommune bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Kommune regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden. Ein weiterer Ansatzpunkt für eine effektive und effiziente Gremienarbeit bildet ein vorausschauendes Sitzungsmanagement. Das Sitzungsmanagement sollte dabei bestrebt sein, die Anzahl der Gremiensitzungen im Jahr auf ein notwendiges Maß zu beschränken. Existiert ein gut abgestimmtes Sitzungsmanagement, lassen sich die vorliegenden Beratungsläufe zumeist in wenigen Sitzungen konzentrieren und bündeln.

In der nachfolgenden Grafik stellt die gpaNRW die Sitzungstermine der pflichtigen und freiwilligen Ausschüsse im interkommunalen Vergleich dar.

Sitzungstermine im Durchschnitt 2021 bis 2023



Die Gremien der **Gemeinde Dörentrup** tagen häufiger als die Gremien in den meisten Vergleichskommunen. In den Jahren 2022 und 2023 lag die Gemeinde Dörentrup im interkommunalen Vergleich auf Höhe des dritten Viertelwertes.

Ergänzend zu den Sitzungsterminen betrachtet die gpaNRW die Anzahl der Anregungen und Beschwerden gemäß § 24 GO NRW sowie der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern und die Anzahl von Dringlichkeitsentscheidungen gemäß § 60 GO NRW. Diese stellen wir in den interkommunalen Vergleich.

Anregungen, Anträge und Dringlichkeitsentscheidungen in den Jahren 2019 bis 2023

Anzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anregungen und Beschwerden	0	0	0	1	4	42	25
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	25	1	17	54	87	148	40
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	2	0	5	8	17	60	25

Im interkommunalen Vergleich liegen die Werte der Gemeinde Dörentrup unterhalb der mittleren Werte der Vergleichskommunen.

3.5 Aufwendungen Gremienarbeit

Die Kommunen leisten für die Gremienarbeit verschiedene Aufwendungen entsprechend der Entschädigungsverordnung des Landes Nordrhein-Westfalen (EntschVO NRW). Die EntschVO NRW beschreibt die pflichtigen Aufwendungen. Hierzu gehören z. B. Aufwandsentschädigungen und freiwillige Aufwendungen sowie z. B. Reise- und Fahrkosten.

3.5.1 Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder kommunaler Gremien ergeben sich aus der jeweils gültigen Fassung der Entschädigungsverordnung (EntschVO). Ferner sind maßgebend das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell, die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie die Anzahl von Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamten).

Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO standen in den letzten Jahren immer unter der Überschrift „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“. Die Enquetekommission des Landtages Nordrhein-Westfalen formulierte im Abschlussbericht „Subsidiarität und Partizipation zur Stärkung der parlamentarischen Demokratie im föderalen System aus nordrhein-westfälischer Perspektive“¹² weitere Ziele zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und kommunalem Ehrenamt.

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

→ Die Gemeinde Dörentrup erfüllt die Regulationsanforderungen im Bereich der Aufwandsentschädigungen.

Um das kommunale Ehrenamt zu stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie zu fördern, sollte eine Kommune im Einvernehmen mit der Vertretungskörperschaft nachstehende Anforderungen erfüllen:

- *Eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen je Jahr definieren.*
- *Einen Pauschalstundensatz für den Verdienstausschlag festlegen.*
- *Ein automatisiertes Abrechnungsmodell zur Fahrkostenerstattung implementieren.*
- *Die Mitglieder der Vertretungskörperschaft über die Möglichkeit informieren, Pflege- und Betreuungskosten geltend machen zu können.*

¹² <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-13750.pdf>

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

Formale Anforderungen der Aufwandsentschädigungen 2023

Anforderungen	Dörentrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	9 von 25
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	16 von 25
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	24 von 25
Höchstsatz Verdienstausschlag	Ja	20 von 25
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	23 von 25
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Ja	8 von 25
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	23 von 25

Die Gemeinde Dörentrup hat sich, wie die überwiegende Zahl der geprüften Kommunen, dazu entschieden, das Berechnungsmodell bestehend aus einer Monatspauschale sowie Sitzungsgeldern anzuwenden.

Gemäß § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO entspricht der Regelstundensatz für den Verdienstausschlag der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz. In der Hauptsatzung kann ein höherer Regelstundensatz festgelegt werden.

In der Gemeinde Dörentrup beträgt der Regelstundensatz für den Verdienstausschlag bei allen Rats- und Ausschussmitgliedern 15 Euro (§ 10 Abs. 4 a der Hauptsatzung). Die Hauptsatzung der Gemeinde Dörentrup regelt zudem, dass Gremienmitglieder auf Antrag einen höheren Verdienstausschlag geltend machen können. Die Glaubhaftmachung erfolgt durch eine schriftliche Erklärung über die Höhe des Einkommens, in der die Richtigkeit der gemachten Angaben versichert wird. Der Verdienstausschlagssatz darf in der Gemeinde Dörentrup den Betrag von 26 Euro je Stunde nicht überschreiten.

Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren der Mindestlohn weiter steigt. Die Gemeinde Dörentrup kann eine Regelung bzw. einen Verweis auf den aktuell geltenden Mindestlohn in die Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW aufnehmen. Dadurch sind Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich. Diese könnten notwendig werden, falls der Mindestlohn den von der Gemeinde Dörentrup festgelegten Regelstundensatz von 15 Euro steigen sollte.

Zudem übernimmt die Gemeinde die Fahrkosten auf Grundlage von § 8 EntschVO. Die Möglichkeit, den Gremienmitgliedern Pflege- oder Betreuungskosten zu erstatten, bietet die Gemeinde ebenfalls. Allerdings sind in der Vergangenheit keine entsprechenden Anträge gestellt worden.

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen. In der Hauptsatzung kann eine Kommune eine Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen definieren. Dies dient der Kommune zur Planungssicherheit.

Abgerechnete Fraktionssitzungen 2023

Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
58	0	25	38	57	96	26

Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist im § 10 Abs. 1 der Hauptsatzung der Gemeinde Dörentrup geregelt. Die Sitzungen beschränken sich auf 17 abrechenbaren Fraktionssitzungen je Fraktion und Jahr. Damit liegt die Gemeinde Dörentrup im mittleren Bereich des interkommunalen Vergleichs.

Insgesamt liegt die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen unter der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen.

3.5.2 Aufwendungen

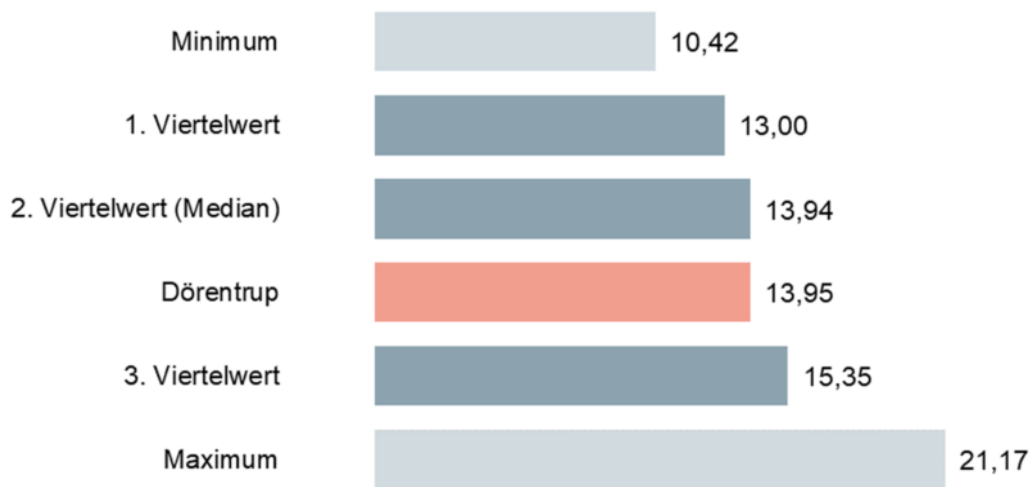
Die gpaNRW erhebt die Aufwendungen für die örtliche Gremienarbeit, die im Kernhaushalt anfallen. Im Zentrum stehen hier die Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen entsprechend der EntschVO sowie die finanziellen, personellen und sachlichen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Kommune als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

- Die Aufwendungen für die Gremienarbeit der Gemeinde Dörentrup liegen im interkommunalen Vergleich im mittleren Bereich.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnern. In der Gemeinde Dörentrup lebten zum Stichtag 31. Dezember 2022 laut den Daten von IT.NRW 7.660 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Gemeinde Dörentrup hat im Jahr 2023 insgesamt 92.311 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der Entschädigungsverordnung NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Ausschussvorsitzende, Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamten etc. In den Aufwendungen sind neben den reinen Aufwandsentschädigungen noch Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten.

Diese Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen Gremienarbeit je EW* in Euro 2023



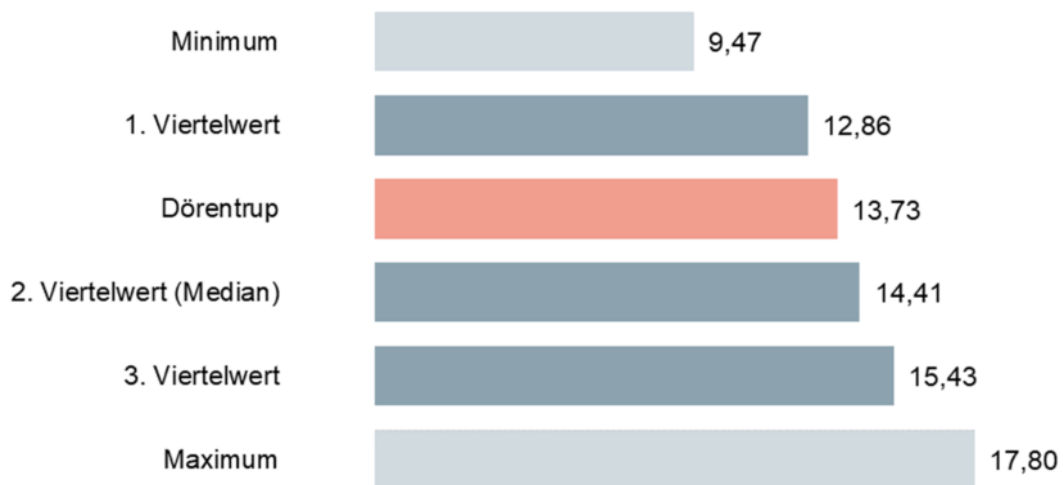
* Einwohnerin bzw. Einwohner

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



In der nachfolgenden Grafik stellt die gpaNRW separat die Aufwandsentschädigungen je Einwohnerin bzw. je Einwohner im interkommunalen Vergleich dar. Im Unterschied zur obigen Gesamt-Kennzahl „Aufwendungen Gremienarbeit je EW“ sind hier nur die Aufwandsentschädigungen enthalten, nicht jedoch andere Aufwendungen für die Gremienarbeit.

Aufwandsentschädigungen je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 23 Werte eingeflossen. Da wir diese und einige weitere Kennzahlen nicht in allen Kommunen erheben, sind das weniger Werte als bei der vorangegangenen Kennzahl „Aufwendungen Gremienarbeit je Einwohner“. Die Werte verteilen sich wie folgt:



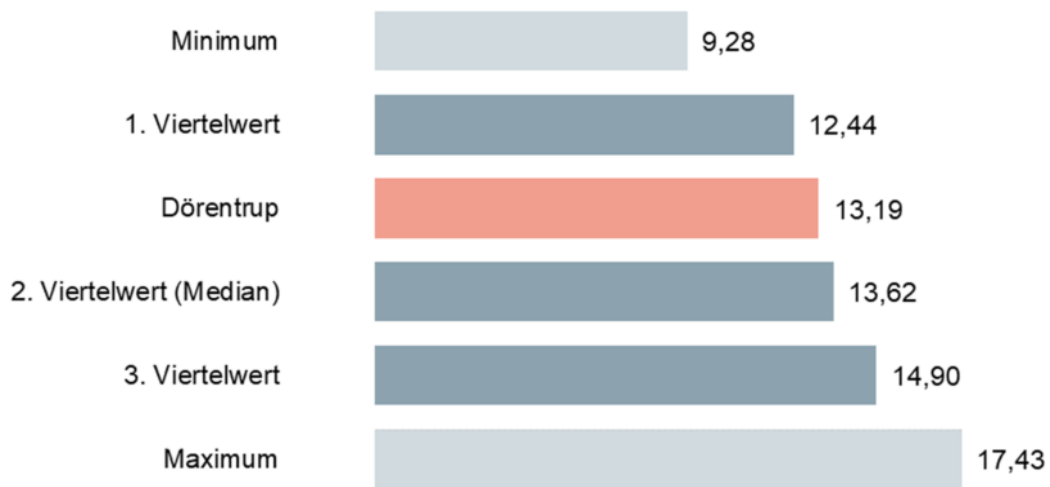
Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Dörentrup zwischen dem ersten Viertelwert und dem Median. Demzufolge haben die meisten Vergleichskommunen höhere Aufwendungen.

Um besser einordnen zu können, inwieweit das abgebildete Aufwandsniveau der Situation der Gemeinde Dörentrup tatsächlich gerecht wird, betrachten wir die Eingangskennzahl „Aufwendungen Gremienarbeit“ im Zusammenhang mit zwei weiteren Kennzahlen:

- Aufwendungen Ratsmitglieder je EW in Euro und
- Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro.

Der Gemeinderat der Gemeinde Dörentrup umfasst 28 Mitglieder im Vergleichsjahr 2023. Insgesamt lagen die Aufwendungen bei 106.843 Euro. In diesen Aufwendungen erfasst die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstausschlag, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW.

Aufwendungen Ratsmitglieder je EW in Euro 2023

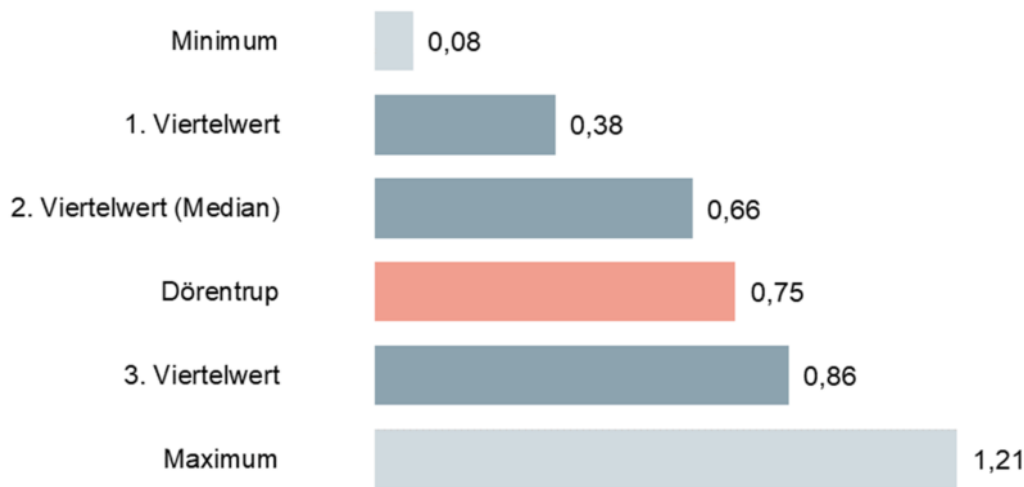


In den interkommunalen Vergleich sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Bei der Gemeinde Dörentrup wurden im Jahr 2023, neben den Aufwandsentschädigungen in Höhe von 99.953 Euro, Verdienstausschlag und Reisekosten in einer Gesamthöhe von 1.100 Euro seitens der Ratsmitglieder beantragt und gezahlt. Es gibt vier Fraktionen, entsprechend wird für den Fraktionsvorsitz eine zusätzliche Aufwandsentschädigung gezahlt. Interkommunal liegt der Wert etwas unter dem Median.

Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 23 eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Vergleichsjahr 2023 hat der Gemeinderat in seinen Ausschüssen 26 sachkundige Bürgerinnen und Bürger eingesetzt. Die Aufwendungen beliefen sich dabei auf 5.741 Euro. In diesen Aufwendungen sind neben den Sitzungsgeldern auch weitere Aufwendungen wie Verdienstausschlag, Fahrkosten, Reisekosten entsprechend der EntschVO NRW enthalten.

3.5.3 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen sowie personellen Zuwendungen an die Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt grundsätzlich im Ermessen der jeweiligen Vertretungskörperschaft. Entsprechende Regelungen sind durch Beschluss der Vertretungskörperschaft zu fassen. Diese kann die Verwaltung nicht einseitig bestimmen.

Der Landesgesetzgeber definiert keine Höchstgrenze für Zuwendungen. Gleichzeitig legt er aber in § 56 Abs. 3 GO NRW sowie im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“¹³ Mindeststandards fest. Eine Fraktion ist mindestens hiermit auszustatten. Des Weiteren regelt der Erlass die Art der zulässigen Verwendung sowie die Nachweis-

¹³ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

pflichten der Mittel. Die Bestimmung der Zuwendungshöhe obliegt dem pflichtgemäßen Ermessen der Vertretungskörperschaft. Diese hat bei der Festsetzung der Mittel allerdings 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.

Zur fehlerfreien Ausübung des Ermessens ist es nach herrschender Meinung geboten, dass die Verwaltung eine regelmäßige Bedarfsermittlung durchführt. Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ definiert folgende **Mindeststandards** für die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder:

Räume: Büro- und Sitzungsräume muss die Verwaltung den Fraktionen im angemessenen Umfang zur Verfügung stellen oder entsprechend finanzieren. Hierbei ist zu beachten, dass den Fraktionen zum einen im Rahmen der Ausübung der Geschäftsführung ein Büroraum samt Ausstattung und der Möglichkeit zur Archivierung von Unterlagen und zum anderen ein auskömmlicher Sitzungsraum samt Sanitäranlagen zur Verfügung zu stellen bzw. zu finanzieren ist. Die Räumlichkeiten sollen den Fraktionen jederzeit und uneingeschränkt, also auch außerhalb der Öffnungszeiten des Rathauses, zugänglich sein. Soweit eine Fraktion hauptamtliches Personal beschäftigt, sind diesem nach Maßstab der kommunalen Verwaltung Räumlichkeiten zu stellen. Kann eine Verwaltung den Fraktionen keine Räumlichkeiten stellen, sind bei der Bemessung der finanziellen Erstattung die genannten Parameter sowie etwaige Nebenkosten zu berücksichtigen.

Geschäftsbedürfnisse für die laufende Fraktionsarbeit: Zu diesen Bedürfnissen zählen die Gewährung von Finanz- oder Sachmitteln zur Ausstattung mit Büromöbeln sowie einer zeitgemäßen IT-Ausstattung. Die Wertigkeit der Ausstattung sollte sich an der Wertigkeit eines Standardarbeitsplatzes der kommunalen Verwaltung orientieren. Ferner sind die Kosten für Bürobezug, Porto, Anschluss und Betrieb der Internetleitung sowie Ausstattung und Wartung der Technik zu decken.

Grundausstattung an Print- und Onlinemedien: Hierzu zählen nach gängiger Auffassung die lokalen Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Im Rahmen der Mindestausstattung sind diese Zugänge aber nur einer Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand und nicht allen Mitgliedern einer Fraktion zu gewähren.

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

Die **Berechnungsmethode zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen** an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder der Kommunen leitet sich im Wesentlichen aus § 56 Abs. 3 GO NRW sowie der Rechtsprechung ab. Dabei hat die Verwaltung insbesondere den Grundsatz der Chancengleichheit sowie den Gleichheitsgrundsatz zu achten. Eine Differenzierung zwischen

Fraktionen unterschiedlicher Größen sowie Gruppen und Einzelratsmitgliedern ist zulässig, wenngleich das „Ob“ einer Zuwendung nicht zur Disposition steht.

In der Praxis haben sich zweistufige Berechnungsmodelle etabliert. Oftmals zahlen die Kommunen für jede Fraktion einen Grundbetrag als Sockelbetrag aus. Zusätzlich gewährt sie einen Pro-Kopf-Betrag je Fraktionsmitglied. Weiterhin gibt es auch Modelle mit einer degressiv-proportionalen Regelung. Der Sockelbetrag sollte sich an den Aufwendungen orientieren, welche der angemessenen Mindestausstattung entsprechen. Ferner hat es sich als praktikabel erwiesen, die Zuwendungen regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Eine Gruppe im Rat erhält mindestens 90 Prozent einer proportionalen Ausstattung, die zu zwei Dritteln der Zuwendungen entspricht, die die kleinste Fraktion erhält oder erhalten würde. Einem Ratsmitglied, das keiner Fraktion oder Gruppe angehört, sollte die Kommune in angemessenem Umfang Sachmittel und Kommunikationsmittel zum Zwecke seiner Vorbereitung auf die Gremiensitzungen zur Verfügung stellen. Der Rat kann stattdessen auch beschließen, dass ein Ratsmitglied aus Haushaltsmitteln finanzielle Zuwendungen erhält, die die Hälfte des Betrages nicht übersteigen dürfen, die eine Gruppe mit zwei Mitgliedern erhielte.

Im Falle einer finanziellen Zuwendung sind Einzelratsmitglieder ebenso verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

- ➔ Die Gemeinde Dörentrup erfüllt die formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

Um die im Erlass definierten Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern zu gewährleisten sowie den Nachweispflichten der Mittelverwendung nachzukommen, sollte eine Kommune im Einvernehmen mit der Vertretungskörperschaft nachstehende Anforderungen erfüllen:

- *Den im Fraktionserlass definierten Mindeststandards zur Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern nachkommen.*
- *Bei einstimmigem Beschluss des Rates zum Verzicht von Zahlung der Fraktionszuwendungen aus dem kommunalen Haushalt, sind zwingend die im Erlass geforderten Mindestausstattungen durch die Kommune zu leisten.*
- *Die Berechnung zur Ermittlung der Höhe der Fraktionszuwendungen sollte auf Basis der aktuellen Gesetzeslage und Rechtsprechung erfolgen.*
- *Regelmäßig, zumindest einmal in einer Wahlperiode, eine Bedarfsermittlung zur Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder, durchführen.*
- *Jährlich eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen gegenüber dem Hauptverwaltungsbeamten einfordern.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder sollen als Anlage zum Haushaltsplan vorhanden sein.*

In der **Gemeinde Dörentrup** gibt es im Jahr 2023 vier Fraktionen. Gruppen und Einzelratsmitglieder gibt es nicht. 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 vom 12. November 2015 des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes NRW (heute Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen) regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln als Zuwendungen an die Fraktionen. Hierbei verweisen die Ausführungen im Erlass auf den Art. 3 Abs. 1 GG in seiner Ausprägung als Grundsatz der Chancengleichheit. Somit ist bei der Verteilung der Mittel auf die einzelnen Fraktionen ein Maßstab zu wählen, welcher dem Bedarf der Fraktionen gerecht wird und dem Gebot der Chancengleichheit entspricht. Der Erlass beschreibt, dass eine rein proportionale Mittelverteilung nach Köpfen nicht zulässig ist. Dies bestätigt die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts¹⁴. Daher dürfen die Kommunen die bereitgestellten Haushaltsmittel nicht linear proportional auf unterschiedlich große Fraktionen verteilen. Stattdessen können diese einen von der Fraktionsstärke unabhängigen Sockelbetrag mit einer Verteilung nach der Anzahl der Sitze kombinieren. Zudem besteht die Möglichkeit, andere Modelle zu wählen. Dies könnte beispielsweise eine degressiv-proportionale Regelung sein. Diese Berechnungsmethode gewichtet die ersten Mitglieder einer Fraktion stärker.

In der **Gemeinde Dörentrup** erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 100 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen jährlich 30 Euro je Fraktionsmitglied.

In der Gemeinde Dörentrup entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen der oben beschriebenen Erlasslage.

Der Erlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes NRW beschreibt, dass die Verteilung von Haushaltsmitteln im Sinne von Zuwendungen an die Fraktionen als Ermessensentscheidung der Vertretung erfolgen soll. In diesem Verfahren soll die Vertretungskörperschaft den Bedarf und den Umfang aus den Vorschriften zum Erlass ermitteln und festlegen. Nach der Ermittlung des Umfangs der Aufwendungen muss die Kommune entscheiden, in welchem Umfang sie die Aufwendungen durch Sachleistungen oder Personalgestellung der Körperschaft erfüllt und welche sie aus Geldwerten erfüllt. Einzelratsmitgliedern kann die Kommune eine Zuwendung zukommen lassen. Alternativ gibt § 56 Abs. 3 GO NRW die Möglichkeit, in angemessenem Umfang Sachmittel und Kommunikationsmittel zum Zwecke der Vorbereitung auf die Gremiensitzungen zur Verfügung zu stellen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich dar. Die gpaNRW hat für den interkommunalen Vergleich die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen gewählt. Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich stellen wir die Jahreswerte dar.

¹⁴ BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Überblick Verteilung der Fraktionszuwendungen 2023

Jahreswerte in Euro	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	100	0,00	0,00	200	400	900	40
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	30	0,00	60,00	92,04	151	276	40

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

Überblick Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass¹⁵ 2023

Anforderungen	Dörentrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	38 von 45
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	18 von 45
IT-Ausstattung (Büroräume)	Nein	6 von 45
Sachmittel Büroausstattung	Nein	5 von 45
Print- und Onlinemedien	Nein	17 von 45
Mitgliedschaften	Nein	16 von 45
Beratungsleistungen	Nein	6 von 45

Die Gemeinde Dörentrup stellt den Fraktionen Räumlichkeiten nach Bedarf im Rathaus oder in anderen Gebäuden zur Verfügung.

Die Gemeinde Dörentrup erfüllt die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen teilweise. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

¹⁵ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Weitere formale Anforderungen der Fraktionszuwendungen

Anforderung	Dörentrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	8 von 29
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	23 von 29
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	20 von 29
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamten	Ja	20 von 29
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	25 von 29

Die Gemeinde Dörentrup hat zuletzt zu Beginn der aktuellen Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

Die Fraktionsvorsitzenden geben Nachweise und Erklärungen zur Mittelverwendung der Fraktionen ab. Der Bürgermeister als Hauptverwaltungsbeamte der Gemeinde Dörentrup prüft die zweckentsprechende Mittelverwendung.

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

3.6 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Kommunen, 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 Kommunen 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 Homepage eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren¹⁶.

3.6.1 Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit

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 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen sind dafür die rechtlichen Rahmen in §§ 47 a und 58 a GO NRW 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 Kommune gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

Für die Umsetzung der oben beschriebenen Regelung für digitale und hybride Gremiensitzungen gilt § 47a GO NRW. Somit obliegt die Grundsatzentscheidung der Feststellung des Rates, durch Beschluss mit einer 2/3– Mehrheit seiner Mitglieder. Der Beschluss des Rates umfasst dabei die Feststellung des Ausnahmefalls; ferner, ob er infolge dessen Sitzungen digital oder hybrid durchführt. Der Beschluss gilt hierbei für maximal zwei Monate. Eine Verlängerung ist um jeweils weitere zwei Monate möglich. Dies erfordert ebenfalls einen Beschluss mit einer 2/3-Mehrheit. Hierzu muss der Ausnahmefall weiterhin andauern.

Die Grundsatzentscheidung nach § 58 a GO NRW, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb besonderer Ausnahmefälle (s. § 47a Absatz 1 GO NRW) hybride Sitzungen durchführen dürfen, obliegt den jeweiligen Ausschüssen selbst. Der Beschluss darüber ist mit einfacher Mehrheit zu fassen. Eine zeitliche Befristung ist dabei nicht vorgesehen. Grundlage ist jedoch eine entsprechende Ermächtigung in der Hauptsatzung.

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup betreibt ein digitales Ratsinformationssystem. Die Gremienarbeit erfolgt bereits vollständig papierlos.

Die Gemeinde Dörentrup hat bisher noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.

Um die Anforderungen an eine zeitgemäße und digitalisierte Gremienarbeit zu erfüllen, sollte eine Kommune im Einvernehmen mit der Vertretungskörperschaft nachstehende Punkte erfüllen:

¹⁶ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

- *Ein digitales Ratsinformationssystem betreiben, welches öffentlich über die Homepage der Kommune zugänglich ist und welches die Gremienmitglieder über die Endgeräte nutzen können.*
- *Ein durchgängiges Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem sowie die Endgeräte sollte schriftlich vorliegen.*
- *Eine vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben.*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem großformatigen Monitor mit hoher Auflösung oder einer entsprechenden Leinwand mit zeitgemäßem Beamer samt kabellosem Bildübertragungssystem und Mikrofonen, ausstatten.*
- *Die technischen Vorkehrungen zur Umsetzung sowie weitergehende formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gem. §§ 47 a, 58 a GO NRW) zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen treffen. Die zur Durchführung von digitalen oder hybriden Sitzungen verwendeten Anwendungen sollen dem aktuellen Stand der IT-Sicherheitstechnik für Videokonferenz- und Abstimmungssysteme entsprechen (entsprechend der DiGiSiVO).*

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Anforderungen an die digitale Gremienarbeit im interkommunalen Vergleich dar:

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit

Anforderungen	Dörentrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	25 von 25
Ratsinformationssystem über Homepage	Ja	25 von 25
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	25 von 25
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	19 von 25
Papierlose Gremienarbeit	Ja	19 von 25
Moderne Sitzungstechnik	Ja	20 von 25
Leistungsstarkes WLAN	Ja	25 von 25
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 25

Die **Gemeinde Dörentrup** hat ein Ratsinformationssystem auf der Homepage der Gemeinde integriert. Dies können die Gremienmitglieder ebenfalls über ihre Endgeräte abrufen. Die gpaNRW wertet positiv, dass die Gremienarbeit bereits vollständig papierlos erfolgt.

Der Ratssaal in Dörentrup ist mit einer entsprechenden Präsentations- und Sitzungstechnik ausgestattet.

Gemäß § 47a GO NRW können Sitzungen des Rates oder der Ausschüsse in Ausnahmefällen in digitaler Form erfolgen, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Bisher finden in Dörentrup, wie auch in allen anderen geprüften Kommunen dieser Größenordnung,

keine digitalen und hybriden Gremiensitzungen statt. Die Voraussetzung dafür sind die technischen sowie formalen Regelungen. Diese hat die Gemeinde Dörentrup bisher noch nicht erstellt.

→ **Empfehlung**

Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Gemeinde Dörentrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen.

3.6.2 Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

Der Gesetzgeber hat in dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen (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,
- die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.

Gleiche Vorgaben enthält die Gemeindeordnung NRW im Grundsatz in § 43 Absatz 3 und verweist die Festlegung von Einzelheiten an den Rat.

- Die Gemeinde Dörentrup veröffentlicht im Ratsinformationssystem die Angaben gemäß dem KorruptionsbG NRW.

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

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

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW im interkommunalen Vergleich dar:

Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW

Dörentrup	Kommunen, die diesen Aspekt erfüllen
Ja	23 von 25

Die Gemeinde Dörentrup veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf ihrer Homepage.

3.7 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Gremienarbeit

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F1	Die Gemeinde Dörentrup betreibt ein digitales Ratsinformationssystem. Die Gremienarbeit erfolgt bereits vollständig papierlos. Die Gemeinde Dörentrup hat bisher noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale bzw. hybride Gremienarbeit geschaffen.	89	E1	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Gemeinde Dörentrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen.	91

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup im Prüfgebiet Personal, Organisation und Informationstechnik stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Gemeinde Dörentrup hat bei den Teilerfüllungsgraden zu den Themen „Zielausrichtung und Handlungsrahmen“, „Organisation von Arbeitsabläufen“ sowie „Digitalisierungsniveau“ überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt. Sie traf bereits wichtige **strategische Entscheidungen**, die als Grundlage für die Ausrichtung ihrer Personalressourcen und die Organisation der Arbeitsabläufe dienen. Bei der **Prozessgestaltung** hat die Gemeinde Dörentrup erste Schritte unternommen, was einen vielversprechenden Anfang zur Verbesserung der Effizienz und Transparenz der Verwaltungsabläufe darstellt. Allerdings befindet sich die Kommune noch in einer frühen Phase dieses Prozesses. Für den **IT-Betrieb** ist es wichtig, dass die Gemeinde klare Kernziele und zeitliche Vorgaben festlegt, um Fortschritte messbar zu machen und Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären. Die **IT-Sicherheit** kann durch die schnelle Erarbeitung der IT-Sicherheitsleitlinie sowie des Sicherheitskonzeptes erhöht werden.

Aufgrund der **Altersstruktur** ihres Personals ist die Gemeinde Dörentrup in den kommenden zehn Jahren mit einer hohen altersbedingten Fluktuationsrate konfrontiert. Sie sollte frühzeitig Maßnahmen einleiten, um den Personalabgang zu kompensieren. Möglich sind rechtzeitige Nachbesetzungen, die Ausweitung der interkommunalen Zusammenarbeit, die Vergabe von Tätigkeiten an Dritte sowie eine Reduzierung des Personalbedarfs durch effiziente, bedarfsorientierte Arbeitsabläufe und durch die Automatisierung von Prozessschritten.

Die Gemeinde Dörentrup hat die **Arbeitsabläufe** im Bereich des Personalmanagements bereits gut strukturiert. Im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung sollte die Gemeinde Dörentrup prüfen, ob der Einsatz einer Fachsoftware oder eines Tools für Bewerbungsmanagement zusätzlich unterstützen könnte.

Beim **IT-Management** hat Dörentrup bereits eine solide Grundlage im Lizenzmanagement geschaffen. Im Projektmanagement besteht jedoch noch Optimierungspotenzial. Auch im Störungs- sowie Anforderungsmanagement gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung. Zur Standardisierung der Projektabläufe ist es wichtig, Indikatoren zur Überwachung festzulegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren zu können. Zudem ist es sinnvoll, die intern gemeldeten Stö-

rungen zu dokumentieren und regelmäßig zu analysieren, um die IT-Steuerung weiter zu optimieren. Im Anforderungsmanagement sollten Vorgaben und Regelungen schriftlich verbindlich festgelegt werden.

Die Gemeinde Dörentrup befindet sich auf einem vielversprechenden Weg in der **digitalen Transformation** ihrer Verwaltung und engagiert sich aktiv für die Digitalisierung von Dienstleistungen. Sie hat bereits mit der Umstellung von Papierakten auf digitale Akten sowie mit der Digitalisierung verschiedener Prozesse begonnen. Um den Digitalisierung zu erhöhen, sollte die Gemeinde Dörentrup die Prozesse schrittweise je nach technischer Möglichkeit medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren. So kann sie sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Kommune 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 Kommunen gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Kommune 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 Kommunen dabei zu unterstützen, ihre Handlungsfähigkeit langfristig zu sichern. Wir prüfen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Kommunen Vorkehrungen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Kommunen gleichermaßen stehen:

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

Die gpaNRW betrachtet die Themen Person, Organisation und IT nicht isoliert. Wir verfolgen in dieser Prüfung einen Ansatz, der themenübergreifend Antworten auf folgende Leitfragen geben soll:

- **Zielausrichtung und Handlungsrahmen:** Hat die Kommune hinreichende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor vorgenannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- **Personalressourcen:** Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Kommune zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?
- **Organisation von Arbeitsabläufen:** Hat die Kommune Arbeitsläufe so organisiert, dass Personal- und IT-Ressourcen möglichst zielgerichtet eingesetzt werden?
- **Digitalisierungsniveau:** Was hat die Kommune durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Diese Prüfung hat den Charakter eines sog. „Schnellchecks“. Das heißt, dass die gpaNRW auf eine vertiefende, umfassende Betrachtung verzichtet. Wir beschränken uns stattdessen auf wenige, ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Kommune 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 Kommunen zudem in allen Prüfaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW inwieweit eine Kommune 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 Zielausrichtung und Handlungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet insbesondere, dem demografischen Wandel so zu begegnen, dass die Verwaltung jederzeit handlungsfähig bleibt. Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der z. B. ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Nicht nur der Verlust von Fach- und Erfahrungswissen sowie Fähigkeiten muss in der Folge bewältigt werden, sondern auch die zunehmenden und komplexer werdenden Aufgaben durch das verbleibende Personal. Für den öffentlichen Dienst wird es zunehmend schwieriger, anforderungsgerechtes Personal zu gewinnen und dauerhaft zu halten.

Die Digitalisierung auf Basis gut organisierter Prozesse kann die Probleme zwar nicht alleine lösen, bietet aber die notwendige Grundlage, diesen zu begegnen. So können beispielsweise

- Personalabgänge durch digitalisierte, optimierte Prozesse zumindest in Teilen kompensiert werden,
- Abläufe durch dokumentierte, strukturierte und digitale Prozessabläufe gesichert werden,
- Wissen und spezielle Fachkenntnisse durch Archivierungs- und Dokumentenmanagementsysteme erhalten und schneller verfügbar gemacht werden sowie
- digitale Arbeitsangebote die Kommune als Arbeitgeberin noch attraktiver machen.

Dabei sind die Kommunen in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihrer Zielausrichtung grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken nutzen sowie Maßnahmen planen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Chancen zu ergreifen, um die Risiken zu minimieren.

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

→ **Feststellung**

Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Informationstechnik und der erforderlichen Arbeitsorganisation im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert, z. B. zur Dokumentation von Prozessabläufen.

Eine Kommune sollte wesentliche strategische Entscheidungen treffen bzw. Planungsvorgaben machen und dokumentieren, an denen die Personalressourcen, die IT sowie die erforderliche Arbeitsorganisation ausgerichtet werden können. Dies bedingt, dass jederzeit alle entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen adäquat zur Verfügung stehen. Daraus leiten wir Einzelanforderungen für nachstehende Teilaspekte ab:

- Personalplanung: Um Fluktuationen wirkungsvoller begegnen zu können, sollte eine Kommune mittelfristig ihr Personal konkret planen. Dabei sollte sie die Themen Personalbedarf, Personalqualifizierung, Personalbeschaffung und Personalfreistellung einbeziehen.
- Aufgabenerledigung: Im Rahmen ihrer kommunalen Selbstverwaltung sollte eine Kommune regelmäßig Aufgabenkritik betreiben. Sie sollte insbesondere überprüfen, welche Aufgaben sie langfristig weiterhin selbst erledigen kann. Sie sollte in diesem Zusammenhang reflektieren, in welchen Bereichen z. B. Kooperationen oder Auslagerungen sinnvoll sind, um den eigenen Personaleinsatz zielgerichtet zu steuern.
- Prozessgestaltung: Eine Kommune sollte ein gemeinsames Prozessverständnis aller Beteiligten schaffen, um ihre Ressourcen gebündelt zielgerichtet einzusetzen. Dazu sollte sie verbindlich beschreiben, welche Ziele sie mit der Betrachtung von Verwaltungsprozessen verfolgt. Zu diesen Zielen sollte auch die Prozessoptimierung zählen. Eine Kommune sollte insbesondere festlegen, welchen Prozessen Priorität eingeräumt wird.

- **IT-Betrieb und digitale Transformation (Digital Governance):** Eine Kommune sollte ihre IT und die digitale Transformation an konkreten Zielvorgaben ausrichten und diese regelmäßig fortschreiben. Sie sollte den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.
- **IT-Sicherheit:** Eine Kommune 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 Kommune mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.

Zu den vorgenannten Einzelanforderungen haben wir alle Vergleichskommunen befragt, um daraus ermitteln zu können, inwieweit die Kommune bereits die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen adäquat zur Verfügung stellen kann. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Gemeinde Dörentrup** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024

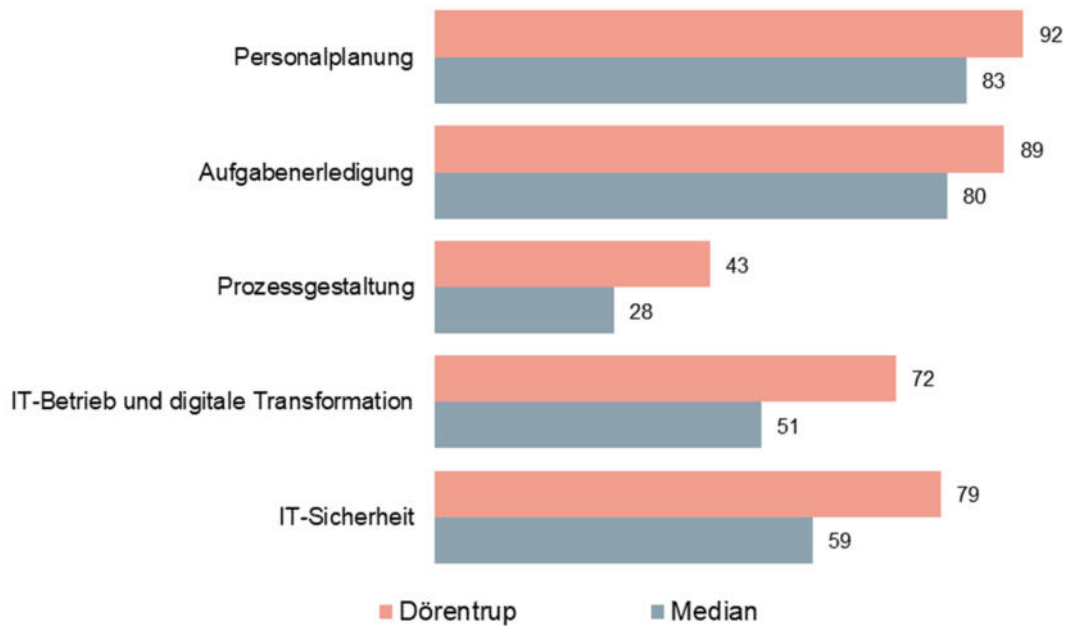


In diesen interkommunalen Vergleich sind 13 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Ein Vergleich der Teilerfüllungsgrade zeigt Optimierungsmöglichkeiten bezogen auf die Einzelanforderungen auf:

Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



Die Gemeinde Dörentrup hat bei der **Personalplanung** den aktuellen und zukünftigen Personalbestand im Blick. Sie setzt individuelle Zielvorgaben für Mitarbeitende im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung und hat bereits Standards für einige Tätigkeiten formuliert. Da noch nicht für alle Tätigkeiten klare Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festgelegt sind, fehlen diese Grundlagen für eine fundierte Stellenbemessung. Stellenbemessungen wurden bisher anlassbezogen durchgeführt. Stellenbemessungen sind wichtig, da sie helfen, die Ressourcen und Kapazitäten zielgerichtet einzusetzen. Dies verhindert Über- oder Unterbesetzungen und trägt zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei, was wiederum die Effizienz und Qualität der Dienstleistungen erhöht. Um neuen Mitarbeitenden einen reibungslosen Einstieg in ihr neues Arbeitsfeld zu ermöglichen, hat die Gemeinde Dörentrup bereits klare schriftliche Vorgaben etabliert, die einen strukturierten Ablauf für das On- und Offboarding von Mitarbeitenden gewährleisten. Die Gemeinde gewährleistet durch den Einsatz von Checklisten, dass alle notwendigen Schritte systematisch und effizient durchgeführt werden. Dies trägt zu einem reibungslosen Ablauf bei und sorgt dafür, dass sowohl die Einarbeitung neuer als auch der Austritt scheidender Mitarbeitenden reibungslos verläuft. Darüber hinaus setzt sich die Kommune aktiv für die Integration ihrer Mitarbeitenden ein, indem sie ihnen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt und Unterstützung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen bietet. Diese Hilfestellung schafft ein förderliches Arbeitsumfeld, in dem sich neue Mitarbeitende schnell einleben können. Darüber hinaus ermöglicht die Gemeinde Dörentrup ihren Mitarbeitenden, sich für ihre Stellenausübung ausreichend zu qualifizieren.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen und für alle Stellen Stellenbemessungen durchführen.

Bei der **Aufgabenerledigung** hat die Gemeinde Dörentrup ihre Aufgaben erfasst und setzt flexible Organisations- sowie Arbeitszeitmodelle ein. Zudem nutzt sie die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit und hat bereits mehrere Projekte erfolgreich mit Kommunen in der Lippe-Region umgesetzt. Auch die Vergabe von Aufgaben an Dritte, wie beispielsweise bei der Grünpflege, wird von der Gemeinde in Anspruch genommen. Allerdings hat Dörentrup noch nicht alle Aufgaben nach ihrer Relevanz, insbesondere im Krisenfall, priorisiert.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.

Die Ergebnisse zum Teilerfüllungsgrad „**Prozessgestaltung**“ zeigen, dass der Großteil der Vergleichskommunen Defizite in diesem Bereich aufweist – die Gemeinde Dörentrup liegt hier über dem sehr niedrigen Median. Die Gemeinde hat derzeit keinen vollständigen dokumentierten Überblick über ihre internen Prozesse und es gibt noch keine klaren Vorgaben zur Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung. Gerade im Hinblick auf die digitale Transformation und eine effiziente Ausrichtung ist eine effektive Prozessgestaltung jedoch essenziell und dringend erforderlich. Wie viele kleinere Kommunen hat die Gemeinde Dörentrup geringe finanzielle und personelle Ressourcen. Dies führt auch dazu, dass nicht genügend Fachkräfte eingestellt werden können und vorhandene Mitarbeitende oft mit anderen dringenden Aufgaben ausgelastet sind. Positiv hervorzuheben ist, dass die Gemeinde Dörentrup mit den Kommunen Barntrup und Extertal bei der digitalen Transformation zusammenarbeitet. Es ist geplant, zukünftig gemeinsam eine umfassende Erfassung und Modellierung von Prozessen vorzunehmen.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre relevantesten Prozesse erfassen und effektiv gestalten. So schafft sie eine solide Grundlage für die digitale Transformation und für die Steigerung der optimalen und transparenten Nutzung ihrer Ressourcen.

Bei den Kriterien zu „**IT-Betrieb und digitale Transformation**“ erfüllt die Gemeinde Dörentrup mehr Anforderungen als die meisten Vergleichskommunen. Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit in der Lippe-Region wurde eine Digitalisierungsstrategie aufgestellt, jedoch ohne spezifische Konkretisierung für die Gemeinde Dörentrup. Die Gemeinde führt eine Excel-Datei, aus der die strategischen Planungen von IT-Maßnahmen für die nächsten vier Jahre sowie der Finanzbedarf entnommen werden können, aber auch ohne konkrete Festlegung von zeitlichen Zielvorgaben. Eine Festlegung und zeitliche Konkretisierung von strategischen Zielen für den IT-Betrieb und Digitalisierung ist jedoch erforderlich, um Fortschritte messbar zu machen, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und Mitarbeitende sowie andere Akteure in den Transformationsprozess einbeziehen. Darüber hinaus bildet die zeitliche Konkretisierung die Basis für eine angemessene Personalbemessung. Erst wenn die Kommune genau weiß, bis wann bestimmte Aufgaben erledigt sein müssen, kann sie den tatsächlichen Bedarf an Ressourcen festlegen. Positiv hervorzuheben ist, dass die Gemeinde Dörentrup einen Überblick über die Kosten und die Ausstattung im IT-Bereich hat. Sie erhebt jährlich Kennzahlen, wie zum Beispiel die IT-Kosten pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter. Darüber hinaus arbeitet die Gemeinde schrittweise daran, von Papierakten auf digitale Akten umzustellen.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und zeitlich konkretisieren.

Im Bereich der **IT-Sicherheit** ist die Gemeinde Dörentrup bereits sehr gut aufgestellt. Um die IT-Sicherheit bestmöglich gewährleisten zu können, hat die Gemeinde sachgerechte Strukturen geschaffen und diese mittels Dienstanweisung oder in anderer geeigneter Form verschriftlicht. Sehr positiv ist auch, dass sie sich mit potenziellen Notfallsituationen und entsprechenden Handlungsmaßnahmen auseinandergesetzt hat. Durch die Homogenisierung der IT-Landschaft mit zwei Nachbarkommunen ist zudem gewährleistet, dass bei einem Personalausfall IT-Mitarbeitende der Nachbarkommunen reibungslos Abhilfe schaffen können. Zurzeit fehlt es der Gemeinde noch an einer IT-Sicherheitsleitlinie und einem verschriftlichten Sicherheitskonzept. Diese sind jedoch bereits in Erarbeitung und werden zeitnah in Kraft treten.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte schnellstmöglich die Erarbeitung der IT-Sicherheitsleitlinie sowie des verschriftlichten Sicherheitskonzeptes abschließen.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Detaillierte Hinweise hat die gpaNRW daher dokumentiert und mit der Verwaltung der Gemeinde Dörentrup im Prüfungsverlauf kommuniziert.

4.5 Personalressourcen

Die 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 Kommunen gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarkommunen – rückt hier in den Fokus.

- Aufgrund der Altersstruktur ihres Personals wird die Gemeinde Dörentrup in den nächsten zehn Jahren mit einer signifikanten altersbedingten Fluktuation rechnen müssen. Um die dauerhafte Erledigung bestimmter Aufgaben sicherzustellen, setzt sie bereits jetzt verstärkt auf interkommunale Zusammenarbeit.

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

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Gemeinde Dörentrup** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2023 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohner als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 Einwohner als Personalquote 2 ermittelt.

Für die bessere Vergleichbarkeit der Kommunen haben wir einige Bereinigungen durchgeführt. Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigelegt.

Personalquoten 2023

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	7,61*	3,93	5,50	6,60	7,59	10,96	26
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	4,97*	3,53	4,76	5,43	6,10	6,83	26

*Vergleichsberechnung ohne Vollzeit-Stellen für die Betreuung im offenen Ganztagsbetrieb Grundschulen der Gemeinde Dörentrup (vgl. auch Erläuterungen unten):

Personalquote 1: 6,58 Vollzeit-Stellen je 1.000 EW

Personalquote 2: 3,93 Vollzeit-Stellen je 1.000 EW

Wegen erheblicher Unterschiede bei der Art der Aufgabenwahrnehmung und dem Grad der Ausgliederung bereinigen wir Vollzeit-Stellen für fest definierte Aufgaben. Bei der Gemeinde Dörentrup wurden bei der Personalquote 1 Vollzeit-Stellen für die Wasserversorgung, Abfallwirtschaft, Abwasserbeseitigung, Straßenreinigung sowie für das Friedhofs- und Bestattungswesen und Tourismus bereinigt. Bei der Personalquote 2 Vollzeitstellen für die Aufgaben der Gebäudereinigung, des Brandschutzes, der Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch des Sozialgesetzbuches und für eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder. Die durchgeführten Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt. Die Höhe der Personalquoten wird davon beeinflusst, ob Kommunen für diese Aufgaben eigenes Personal vorhalten oder nicht und durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen (siehe Erläuterungen ab dem nächsten Absatz). Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass aus dieser Darstellung nicht abgeleitet werden kann, ob die Anzahl des vorhandenen Personals angemessen, zu hoch oder zu niedrig ist. Die Tabelle bietet lediglich einen Überblick über die Quoten, ohne dabei die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen, die für eine fundierte Bewertung der Personalsituation entscheidend sind.

Wie zuvor bereits erwähnt, hängt die Personalstärke einer Kommune von verschiedenen Faktoren ab; nicht ausschließlich von der Größe oder der Einwohnerzahl.

Ein entscheidender Faktor ist die Art und der Umfang der Dienstleistungen, die eine Kommune anbietet. Auch kleinere Kommunen können komplexe Aufgaben und Dienstleistungen bereitstellen, die eine entsprechende Anzahl an Mitarbeitenden erfordern. Dazu gehört beispielsweise die Organisation von sozialen Dienstleistungen oder die Pflege öffentlicher Einrichtungen. Beispielsweise setzt Dörentrup 19 Vollzeit-Stellen für den Betrieb von eigenen kommunalen Tageseinrichtungen für Kinder ein. Die Hälfte aller Vergleichskommunen verfügen nicht über eigene Vollzeit-Stellen für Tageseinrichtungen. Der dritte Viertelwert liegt bei 13, das Maximum bei 37 Vollzeit-Stellen. Diese Stellen werden bei der Berechnung der Personalquote 2 bereinigt. Die rund acht Vollzeit-Stellen für die Betreuung im offenen Ganztagsbetrieb werden hingegen nicht bereinigt. Nur zwei weitere der 26 Vergleichskommunen verfügen über eigene Vollzeit-Stellen für die Ganztagsbetreuung. Es macht folglich für den interkommunalen einen Unterschied aus, ob eine Kommune die Betreuung mit eigenen Vollzeit-Stellen sicherstellt. Ohne diese Vollzeit-Stellen läge in Dörentrup die Personalquote 1 bei 6,58, die Personalquote 2 bei

3,93 Vollzeit-Stellen. Auch die 2,25 Vollzeit-Stellen, die für das Freibad vorgehalten werden, beeinflussen die Höhe der Personalquoten. Diese Stellen werden bei der Berechnung der Personalquoten auch nicht bereinigt. Ohne die Vollzeit-Stellen für das Freibad würden sich die Personalquoten erneut reduzieren, und zwar auf 6,28 und 3,64 Vollzeit-Stellen. Es ist jedoch in dem interkommunalen Vergleich erkennbar, dass mehrere Vergleichskommunen hier eigenes Personal bereitstellen. Die interkommunalen Vergleiche für einen Teil der Aufgaben, die nicht bereinigt werden, sind in der Tabelle „Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2023“ weiter unten dargestellt.

Ein weiterer Aspekt ist die Struktur und Organisation der Verwaltung. Kleinere Kommunen haben möglicherweise effizientere Verwaltungsstrukturen oder setzen auf interkommunale Zusammenarbeit, um Ressourcen zu bündeln und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Dies kann dazu führen, dass Ressourcen bei einer Kommune zur Verfügung stehen, diese aber Tätigkeiten für eine andere Kommune übernehmen. Das ist bei der Gemeinde Dörentrup der Fall (siehe folgende Ausführungen zu Projekten zur interkommunalen Zusammenarbeit). Auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und lokale Gegebenheiten können den Personalbedarf beeinflussen.

Im Folgenden werden die Werte der Einwohnerinnen und Einwohner sowie die Personalquote 1 und 2 der Gemeinde Dörentrup für die Jahre 2017 und 2023 verglichen (siehe Anlage 4.8). Aus diesem Vergleich ergeben sich die folgenden Veränderungsprozentsätze und Erhöhungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Gemeinde Dörentrup

Bezeichnung	Veränderung
Einwohnerinnen bzw. Einwohner	Reduzierung um 1,63 Prozent
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	Erhöhung um 11,42 Prozent
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	Erhöhung um 6,21 Prozent

Die Erhöhungen bei den Personalquoten der Gemeinde Dörentrup bewegen sich in einem vergleichsweise geringen Rahmen. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften kleinen kreisangehörigen Kommunen bis 10.000 Einwohnern ist ein Anstieg im Median von rund 21 Prozent bei den aktuellen gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen durchaus der Regelfall. In Dörentrup sind beispielsweise durch gestiegene Schülerzahlen die Betreuungsschlüssel für den offenen Ganzttag erhöht worden. Auch bei den Hausmeistern und bei dem Betrieb des Freibades wurden die Vollzeit-Stellen erhöht. Zusätzlich wirkt sich die reduzierte Dörentruper Einwohnerzahl zusätzlich erhöhend auf den Kennzahlenwert aus.

In den Personalquoten sind bereits einige Bereiche bereinigt, die nicht im engeren Sinne zur „Kernverwaltung“ gehören. Darüber hinaus setzen die Kommunen auch in einigen anderen, nicht bereinigten Bereichen eigenes Personal ein, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Dies hat entsprechende Auswirkungen auf die individuellen Kennzahlen. Die folgende Aufstellung zeigt einige dieser Bereiche, die wir zusätzlich als informatorische Größe für den Vergleich erfasst haben:

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2023

Aufgabe	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	8,53	2,45	8,58	11,00	14,04	18,00	26
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	7,96	0,00	0,00	0,00	0,00	10,16	25
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	26
Büchereien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	1,00	26
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,05	0,00	0,00	0,00	0,10	1,95	26
Sportstätten und Bäder	2,25	0,00	0,09	0,82	2,25	5,21	26

Wie oben bereits erwähnt, betreibt Dörentrup eine Offene Ganztagschule und ein Freibad mit eigenem Personal.

Für eine Musikschule oder Bücherei hält die Gemeinde hingegen kein Personal vor.

Die bereits bestehende interkommunale Zusammenarbeit der Gemeinde Dörentrup insbesondere mit den Kommunen Barntrop und Extertal ist positiv hervorzuheben. Mit dieser Form der Kooperation haben die Kommunen eine Möglichkeit, um den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der hohen altersbedingten Fluktuation entgegenzuwirken. Durch den Austausch von Ressourcen und Know-how können die beteiligten Kommunen ihre Angebote optimieren und effizienter gestalten. Die gpaNRW sieht die interkommunale Zusammenarbeit als strategisches Instrument zur Stärkung der kommunalen Strukturen. Diese nutzt auch die Gemeinde Dörentrup entsprechend und bewertet grundsätzlich vor der Übernahme von Aufgaben bzw. bei Aufgabenveränderung, ob eine Aufgabe durch interkommunale Zusammenarbeit erledigt werden kann.

Die Kommunen in der Nordlippe-Region haben in der Vergangenheit bereits zahlreiche verschiedene Formen der interkommunalen Zusammenarbeit geprüft und etabliert. Dazu gehören beispielsweise Kooperationen beim Zahlungsverkehr, Standesamt oder bei der Archivierung, IT-Betreuung, Verkehrsüberwachung, Rufbereitschaft sowie Volkshochschule etc. Auch die Möglichkeit externer Vergaben von Leistungen hat die Gemeinde Dörentrup im Blick, z.B. bei der Grünflächenpflege.

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

4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Kommune 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 2023

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	98,81	83,41	91,77	95,58	98,11	103	24

Die Gemeinde Dörentrup hat im Berichtsjahr 2023 70,50 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2023 69,66 Vollzeit-Stellen besetzt waren. 0,84 Vollzeit-Stellen waren zu dem Zeitpunkt unbesetzt. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 98,81 Prozent.

Wenn die Stellenbesetzungsquote wie beim Maximum über 100 Prozent liegt, bedeutet dies, dass gegenüber dem Stellenplan überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Also mehr Personal im „Ist“ vorhanden ist, als ursprünglich als „Soll“ geplant wurde. Ein Zurückbleiben der Werte unter 100 Prozent bedeutet, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant waren, als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist: durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Bedarf verringert haben – nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an. Die Gemeinde Dörentrup achtet darauf, dass alle vakanten Stellen zeitnah nachbesetzt werden. Diese proaktive Herangehensweise sorgt dafür, dass es keine Auffälligkeiten im Personalbereich gibt. Durch die rechtzeitige Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird sichergestellt, dass die Arbeitsabläufe reibungslos fortgeführt werden können und keine Engpässe entstehen. In Anbetracht dieser effektiven Personalpolitik sind keine besonderen Probleme oder Herausforderungen festzustellen, weshalb wir auch keine Empfehlungen zur Verbesserung geben.

Neben der tatsächlichen Besetzung von Stellen ist auch der Altersdurchschnitt sowie die Altersstruktur des Personalkörpers von entscheidender Bedeutung. Diese Faktoren sind essenziell, um zukünftige Bedarfe besser prognostizieren und entsprechend darauf reagieren zu können. Im Folgenden wird die Altersstruktur der Gemeinde Dörentrup thematisiert.

4.5.3 Altersstruktur

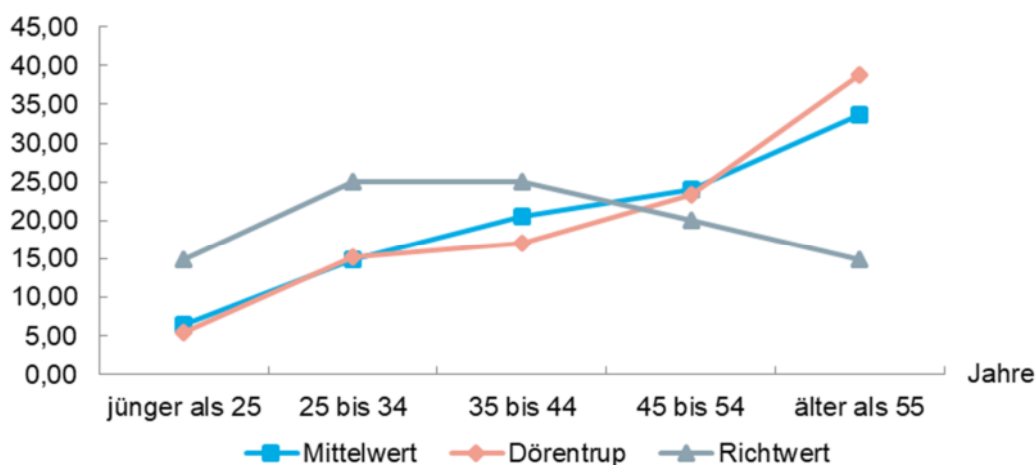
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	47,18	42,53	45,12	45,99	47,37	49,00	24

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

Altersstruktur 2023



Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der Gemeinde Dörentrup insgesamt 111 Mitarbeitende beschäftigt, deren Durchschnittsalter bei 47,18 Jahren liegt. Innerhalb dieser Belegschaft gibt es eine relativ große Gruppe von 43 Personen, die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand eintreten werden. Im Gegensatz dazu ist die Anzahl der jungen Mitarbeitenden unter 35 Jahren mit 23 Personen vergleichsweise gering. Um die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation im Blick zu behalten, hat die Gemeinde Dörentrup Strategien entwickelt, um freiwerdende Stellen möglichst zeitnah und ohne Wissensverlust nachzubesetzen. Weitere Ausführungen hierzu sind im Kapitel 4.6.1 „Personalmanagement“ zu finden.

Das Personal der Gemeinde Dörentrup ist nicht nur extern tätig, sondern erfüllt auch interne Verwaltungsaufgaben, die wir als Querschnittsaufgaben bezeichnen. Im Folgenden werden wir erläutern, welche Aufgaben darunterfallen und in welchem Umfang diese Anteile Einfluss nehmen.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Kommune zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

- Informationstechnik.

Der Personaleinsatz im Finanzbereich kann dabei eher in Bezug zu den Einwohnern gesehen werden; für die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten kommt eher ein Bezug zu den Mitarbeitenden in Betracht. Daher stellen wir den Personaleinsatz der drei vorgenannten Bereiche zusammengefasst in Bezug zu beiden Größen dar. Die zusammengefasste Darstellung der Aufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik, Finanzen erfolgt bei den Kommunen bis 10.000 Einwohnenden, weil die Aufgaben häufig in Personalunion erledigt werden und die teilweise nur sehr geringen Einzel-Anteile schwierig für einen genauen Vergleich zu schätzen sind. Zudem wird der Bereich der Informationstechnik stark von dem Grad der Auslagerung bzw. Aufgabenerledigung über einen externen Dienstleister (Rechenzentrum) beeinflusst.

Querschnittsaufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik, Finanzen 2023

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA*	0,08	0,05	0,07	0,08	0,09	0,24	24
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW**	1,09	0,50	0,72	0,92	1,10	1,56	24

*Mitarbeiterin und Mitarbeiter

**Einwohnerinnen und Einwohner

Aus der Darstellung des interkommunalen Vergleichs kann und sollte nicht abgeleitet werden, ob der Personalbestand der Gemeinde Dörentrup zu gering oder zu hoch ist (siehe auch Ausführungen im Kapitel 4.5.1 „Personalquote“). Vielmehr ist dieser Vergleich z. B. für die Aufgaben aus Personalverwaltung, Organisation und IT im Zusammenhang mit den Ergebnissen zu den Erfüllungsgraden der weiteren Kapitel dieses Berichts zu betrachten. Die Gemeinde Dörentrup weist einen vergleichsweise hohen Erfüllungsgrad in fast allen Bereichen auf. Hinter jedem erfüllten Kriterium stehen entsprechende Tätigkeiten, die Personalressourcen binden, weshalb das Ergebnis der Gemeinde im interkommunalen Vergleich nachvollziehbar ist. Zusätzlich übernimmt die Gemeinde Dörentrup IT-Tätigkeiten für eine andere Kommune. Vollstreckungstätigkeiten hat die Gemeinde Dörentrup hingegen an die Stadt Lemgo vergeben. Der Teilbericht „Zahlungsabwicklung und Vollstreckung“ enthält hierzu weitere Informationen.

4.6 Organisation von Arbeitsabläufen

Ein wesentliches Instrument, um die Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf die Verwaltungsziele auszurichten, ist die planvolle Organisation von Arbeitsabläufen. Dabei geht es auch darum, Abläufe soweit wie möglich zu standardisieren. Denn Standardisierung trägt dazu bei

- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,

- Fehler zu reduzieren,
- erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

Dazu ist es erforderlich, dass verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Dies kann auch Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung solcher Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine Kommune beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

Organisatorische Maßnahmen rund um den Einsatz von Personal- und IT-Ressourcen sowie deren technische Unterstützung sind Gegenstand des Personalmanagements bzw. des IT-Managements. Die gpaNRW prüft, inwiefern die Kommunen in diesen Bereichen Maßnahmen ergriffen haben.

Insgesamt stellt sich das Ergebnis für die **Gemeinde Dörentrup** im interkommunalen Vergleich wie folgt dar:

Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024

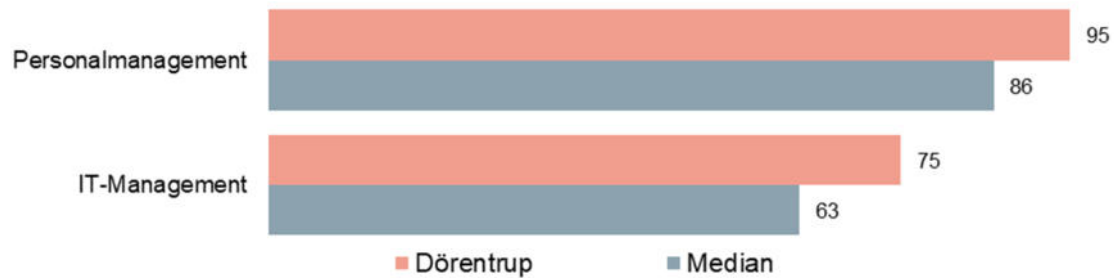


In diesen interkommunalen Vergleich sind 16 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Diesem Ergebnis liegen folgende Teilergebnisse zugrunde:

Teilerfüllungsgrade Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Themen sowie etwaige Ansatzpunkte, diese zu optimieren.

4.6.1 Personalmanagement

Dem Personalmanagement kommt mit Blick auf die Erhaltung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung eine besondere Bedeutung zu. Es ist die entscheidende Schnittstelle zwischen der Aufgabenanalyse einerseits und den darauf fußenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen andererseits. Es ist verantwortlich für die Lieferung der personalwirtschaftlichen Daten auf Grundlage der Altersstrukturanalysen und Fluktuationsprognosen sowie die sich anschließende Personalbedarfsplanung. Das Personalmanagement muss dabei der zukünftigen Aufgabenstruktur und den Personalanforderungen bei der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung gerecht werden.

Gerade in kleinen Kommunen sind aber z. B. die Möglichkeiten der Personalgewinnung eingeschränkt, wenn es um Attraktivitätsfaktoren wie beispielsweise das Entgelt- und Besoldungsniveau oder die Aufstiegsmöglichkeiten im Vergleich zu großen Verwaltungsorganisationen geht. Dennoch müssen kleinere Verwaltungen nicht immer das Nachsehen haben. Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Instrumente zur Personalgewinnung zielgruppenorientiert einzusetzen und so genannte „weiche“ Faktoren wie Sinngehalt der Arbeit, flexible Arbeitszeiten und -formen, kurze Arbeitswege, moderne Personalführung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie auszubauen, da diese aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und Generationenwechsels immens an Bedeutung gewonnen haben.

Seine Aufgaben kann das Personalmanagement dabei nur erfüllen, wenn es von Anfang an kontinuierlich in den Planungs- und Entwicklungsprozess eingebunden ist. Daraus resultierend ist ebenso eine Ableitung und Implementierung zweckmäßiger personalwirtschaftlicher, organisatorischer und technikenunterstützter Arbeitsabläufe bzw. Prozesse notwendig. Aus Sicht der gpaNRW ist es daher mit Blick auf den Personalzugang sinnvoll, sich auf die unterschiedlichen Zielgruppen im Sinne von Nachwuchskräften, Fachkräften oder Quereinsteigenden auszurichten und bei der Personalbindung die Entwicklungsperspektiven im Blick zu behalten. Bei Personalabgängen, die nicht dem Erreichen der Altersgrenze oder einer Erwerbs-/Dienstunfähigkeit geschuldet sind, hat die Kommune ebenfalls Handlungsoptionen.

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es gibt nur wenige Optimierungspotenziale.

Eine Kommune sollte Instrumente zur Personalgewinnung zielgruppenorientiert einsetzen und den Personalbestand systematisch weiterentwickeln, um handlungsfähig zu bleiben. Dazu sollte eine Kommune das Personalmanagement insbesondere in den Bereichen Personalzugang, Personalbindung und Personalabgang durch entsprechende Rahmenvorgaben und Arbeitshilfen unterstützen.

Die **Gemeinde Dörentrup** bietet bedarfsgerechte Ausbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte an und ermöglicht fachfremden Kräften einen Quereinstieg. Stellenausschreibungen werden in gängigen Portalen und über soziale Medien veröffentlicht. Um qualifiziertes Personal zu gewinnen, kooperiert die Gemeinde mit anderen Verwaltungen der Nordlippe-Region. Dörentrup setzt für das Bewerbungsmanagement noch keine spezialisierte Fachsoftware oder Arbeitshilfe bzw. kein Tool ein, welche einen effektiven und reibungslosen Auswahlprozess unterstützen könnten. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen kann insbesondere der zeitliche Aspekt einer schnelleren Rückmeldung für Bewerberinnen und Bewerber entscheidend für eine mögliche Zusage sein. Dies ist besonders wichtig in Zeiten, in denen sich Bewerbende zwischen mehreren Einstellungsangeboten entscheiden können.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware oder eines Tools für das Bewerbungsmanagement für sie sinnvoll ist.

Eine rechtzeitige Nachbesetzung von vakanten Stellen ist ebenso wichtig wie die Personalbindung. Die Gemeinde Dörentrup hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen können, Mitarbeitende enger an die Verwaltung zu binden. Sie bietet den Mitarbeitenden Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung durch gezielte Qualifizierungsangebote wie den Verwaltungslehrgang II, Ausbildungen zur Fachkraft für Erziehung oder Meisterlehrgänge. Auch Maßnahmen für den betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutz sollen Mitarbeitende an die Gemeindeverwaltung binden, wie beispielsweise

- Massageangebote,
- Reha-Sport-Gruppe in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und einer Physiotherapiepraxis,
- Deeskalationsschulungen,
- Bildschirmarbeitsplatzuntersuchung durch den Betriebsarzt,
- ergonomisch angepasste Bildschirmarbeitsplätze und Hilfsmittel am Arbeitsplatz,
- Zuschuss zu Bildschirmarbeitsplatzbrillen,
- gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen,
- genügend Raum, gute Lichtverhältnisse, gute Raumlufte, regelbare Raumtemperatur,
- gute technische Ausstattung von betriebsrelevanten Elektrogeräten,
- Bereitstellung von Getränken,

- Möglichkeit der Zubereitung von warmen Mahlzeiten,
- Impfaktionen/-möglichkeit gegen Corona, Grippe, Hepatitis etc.,
- flexible Arbeitszeit durch Dienstvereinbarung,
- alternierende Telearbeit,
- Zuschüsse für Sport- und Bewegungsaktivitäten etc.

Für alle Arbeitsbereiche liegen der Gemeindeverwaltung Dörentrup Gefährdungsbeurteilungen vor, die sie regelmäßig überarbeitet bzw. überprüft. Dieses Vorgehen unterstützt die Verwaltung dabei, mögliche Gesundheitsgefahren rechtzeitig zu erkennen und das Personal zu schützen.

Auch in Stellenangeboten listet die Gemeinde Dörentrup Vorteile als Arbeitgeberin auf und stellt sie deutlich heraus, wie z. B. Bike-Leasing, Fortbildungen, Zusatzversorgungskasse, Teilzeitmöglichkeiten etc. Das ist wichtig, da dies dazu beiträgt, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und ein positives Bild der Kommune als Arbeitgeberin zu vermitteln. Gerade in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt ist es entscheidend, sich als attraktiver Arbeitgeberin zu positionieren, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten.

Regelungen zum On- und Offboarding hat die Gemeinde Dörentrup bereits verschriftlicht. Das Verfahren beim Onboarding ist so gestaltet, dass neue Mitarbeitende sich willkommen fühlen können und sie mit der notwendigen Technik, Zugangsdaten, Information und Büroausstattung direkt bei Einstellung versorgt sind. Austrittsgespräche sind ein fester Bestandteil des Offboarding-Prozesses, um wertvolles Feedback zu erhalten. Darüber hinaus pflegt Dörentrup eine Willkommenskultur für Rückkehrende im Rahmen des Reboarding, was die Integration ehemaliger Mitarbeitender erleichtert und deren Rückkehr fördert.

Ein formales Leitbild oder schriftliche Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sind derzeit nicht vorhanden. Dank der geringen Mitarbeiterzahl und der kompakten Organisationsstruktur bestehen jedoch kurze Wege und ein regelmäßiger Austausch auf allen Ebenen. Eine offene und sachlich kritische Unternehmenskultur wird dabei gelebt.

4.6.2 IT-Management

Das IT-Management fokussiert sich auf die Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten im Bereich der Informationstechnik. Es hat das Ziel, die IT-Ressourcen effizient und effektiv zu nutzen, um die mittel- und langfristigen Ziele der Verwaltung zu unterstützen. Die gpaNRW prüft, inwieweit bereits Strukturen und standardisierte Arbeitsabläufe vorhanden sind, die klare Verantwortlichkeiten, Rollen und Rahmenbedingungen beinhalten.

→ Feststellung

Im Bereich des IT-Managements ist die Gemeinde Dörentrup beim Lizenzmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt-, Anforderungs- und Störungsmanagement hat sie zum Teil noch Optimierungspotenzial.

Eine Kommune sollte Steuerungsstrukturen und -prozesse etablieren, die eine wirtschaftliche und anforderungsgerechte IT-Bereitstellung und eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten gewährleisten. Daraus leiten wir folgende Einzelanforderungen ab:

- *Projektmanagement: Eine Kommune sollte Standards zur systematischen Überwachung von Projektständen, der Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.*
- *Anforderungsmanagement: Eine Kommune sollte gewährleisten, dass alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral gesteuert werden, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.*
- *Lizenzmanagement: Eine Kommune sollte sicherstellen, dass Softwarelizenzen verwaltungsweit bedarfsgerecht und rechtskonform eingesetzt werden, um Risiken zu begrenzen.*
- *Störungsmanagement: Eine Kommune sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.*

Die **Gemeinde Dörentrup** hat im Hinblick auf ihr **Projektmanagement** bisher keine zentralisierte Dokumentation für Richtlinien und Standards zu den erforderlichen Projektphasen und -managementmethoden erstellt. Aktuell werden die Standards über eine Excel-Tabelle festgelegt, die sich an einem Gantt-Diagramm orientiert. In dieser Tabelle sind wichtige Informationen wie der Projektbeginn, das geplante Ende, die benötigten Ressourcen – hauptsächlich Personal – sowie die Meilensteine festgehalten. Je nach Art und Umfang des Projekts werden unterschiedliche Fachbereiche und Sachbearbeiter einbezogen, wobei die IT häufig als Schnittstelle zwischen Herstellern, Fachabteilungen und der Verwaltungsführung agiert. Allerdings fehlen klare Vorgaben dafür, welche Rahmenbedingungen vor Beginn eines Projekts überprüfbar definiert werden müssen, wie beispielsweise Qualitätsstandards, Zeitrahmen oder Ressourcen; diese Aspekte werden individuell je nach Thema des Projekts festgelegt. Der Prozess zur Überwachung des Projektfortschritts ist zwar definiert und umfasst regelmäßige Überprüfungen sowie Berichterstattung und Anpassungen des Projektplans bei Bedarf. Für die Abwicklung der Projekte wird jedoch keine spezielle Fachanwendung eingesetzt. Bei der Finanzplanung von IT-Projekten nutzt die IT eine selbst erstellte Excel-Tabelle in Anlehnung an ein Gantt-Diagramm, während die relevanten Daten in einer Access-Datenbank zu den IT-Kosten gespeichert sind.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.

Positiv ist, dass die Gemeinde Dörentrup beim IT-**Anforderungsmanagement** die Bedarfe zentral koordiniert. Es fehlt lediglich an schriftlichen Vorgaben zur Bewertung und Priorisierung der Anforderungen. Die Gemeinde Dörentrup könnte zur objektiven Bewertung von IT-Anforderungen Kriterien wie strategische Relevanz, gesetzliche Notwendigkeit, Nutzen, Wirtschaftlichkeit und technische Machbarkeit, etc. detailliert definieren und dokumentieren. So wird sichergestellt, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind und nicht objektiv und nicht von persönlichen Präferenzen oder kurzfristigen Bedürfnissen beeinflusst sind. Ohne vorgegebene Kriterien könnten IT-Anforderungen auf der Basis von subjektiven Einschätzungen oder persönlichen Einschätzungen priorisiert werden, was zu Ineffizienzen oder ungerechten Verteilungen von

Ressourcen führen könnte. Zudem wird sichergestellt, dass die IT-Infrastruktur den tatsächlichen Bedürfnissen der Gemeinde Dörentrup entspricht und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

IT-Anforderungen beziehen sich in der Gemeinde Dörentrup primär auf die an den Arbeitsplätzen benötigten Anwendungen. Alle Anforderungen steuert dabei zentral der Fachbereich „Zentrale Dienste“ in der Verwaltung. Die Anforderungen werden dann über den IT-Dienstleister umgesetzt. Bezogen auf alle Mitarbeitenden dokumentiert die Verwaltung die am Arbeitsplatz notwendigen und bereitgestellten IT-Anwendungen. Somit ist sie grundsätzlich im Bereich des **Anforderungsmanagements** gut aufgestellt.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte Kriterien zur Bewertung der IT-Anforderungen festlegen um sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Das führt zu einer effizienten und gerechten Verteilung von Ressourcen.

Die Gemeinde Dörentrup gewährleistet durch ihr **Lizenzmanagement**, dass Softwarelizenzen in der gesamten Verwaltung entsprechend den Bedürfnissen und rechtlichen Vorgaben eingesetzt werden. Alle Lizenzen, die sie verwaltungsweit erworben hat und verwendet, wertet die Gemeindeverwaltung zentral aus, wobei sie zwischen „beschafft“ und „genutzt“ unterscheidet.

Der IT-Dienstleister wickelt das **Störungsmanagement** der Gemeindeverwaltung überwiegend über ein Ticket-System ab. Innerhalb der Verwaltung werden Probleme und Störungen jedoch hauptsächlich per E-Mail, Telefonanruf oder persönlichem Gespräch bearbeitet. Eine eigene Auswertung der Störungen sowie der Supportanfragen findet nicht statt, und es gibt keine systematische Dokumentation oder Klassifizierung der Fälle. Die Gemeinde Dörentrup könnte jedoch die vorhandenen Informationen nutzen, um die IT-Steuerung weiter zu verbessern. Systematische Auswertungen aus dem Ticket-System könnten wertvolle Hinweise auf die Angemessenheit von abgerechneten Leistungen, notwendige Anpassungen im Leistungsportfolio sowie potenziellen Schulungsbedarf bei den Nutzerinnen und Nutzern liefern.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, ob zusätzlich zu der Dokumentation des IT-Dienstleisters auch die Dokumentation der intern gemeldeten Störfälle sinnvoll ist. Durch das nachhaltige Wissensmanagement könnten Mitarbeitende selbst nach Lösungen recherchieren, was Störungsmeldungen sukzessive reduzieren würde. Zudem könnten wiederkehrende Probleme identifiziert werden.

4.7 Digitalisierungsniveau

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 Kommune 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. Dies erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise und eine vorausschauende Ausrichtung auf die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt.

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 Kommunen so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

Für alle Kommunen ist es daher erstrebenswert, die digitale Transformation auch über die gesetzlichen Anforderungen hinaus voranzutreiben.

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.

Eine Kommune sollte bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie bzw. medienbrucharmer Bearbeitung gewährleisten.

Eine Kommune 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.

Die **Gemeinde Dörentrup** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

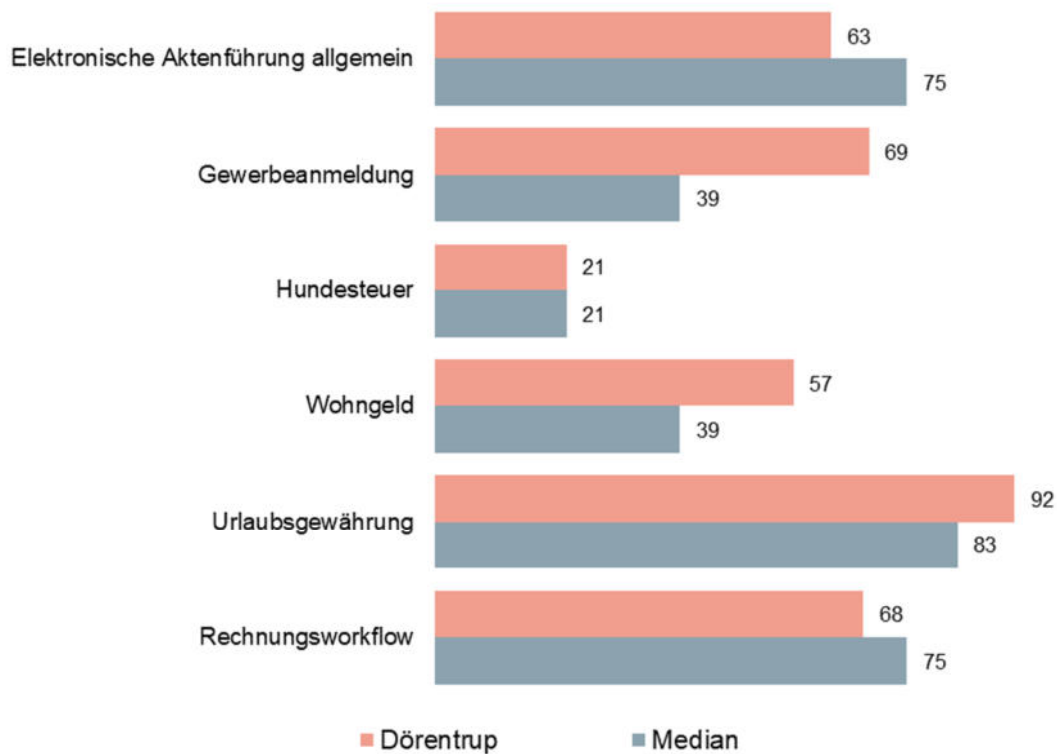


In diesen interkommunalen Vergleich sind 17 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Gemeinde Dörentrup stellt zurzeit die Aktenführung von der Papier- auf die Digitalform um. Andere Kommunen haben einen höheren Prozentsatz beim Erfüllungsgrad erreicht, wenn sie bereits alle Akten digitalisiert haben.

Bei den Erfüllungsgraden der ausgewählten Prozesse mangelt es in allen Fällen an einer vollständigen Prozessdokumentation, -messung und -optimierung (siehe auch die Ausführungen zum Prozessmanagement im Kapitel 4.6.2). Die Umsetzung dieser Maßnahmen könnte sich positiv auf den weiteren Fortschritt des Digitalisierungsniveaus auswirken. Darüber hinaus besteht insbesondere bei den externen Dienstleistungen wie Gewerbeanmeldung, Hundesteuer und Wohngeld noch Bedarf an einer vollständig medienbruchfreien Bearbeitung. Hierzu zählen beispielsweise die Automatisierung einzelner Prozessschritte durch Schnittstellen sowie die vollständige Implementierung der digitalen Kommunikation.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte schrittweise ihre Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.

4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 26. Juni 2024 von der Gemeinde Dörentrup zur Verfügung gestellte Personalliste sowie die von der Gemeinde ausgefüllte Datenerfassungsdatei mit Angaben zu den jeweiligen Vollzeit-Stellen.

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	2017	2023
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	64,13	70,59
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0,00	0,00

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
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 (nicht Hallenbäder, Freibäder etc.)	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	2,97	3,70
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,16	0,80
Abwasserbeseitigung	3,98	3,45
Straßenreinigung	0,57	1,03
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	2,07	3,12
Land- und Forstwirtschaft	0,00	0,00

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	0,00	0,00
Märkte	0,00	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,18	0,16
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	10,93	12,26

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	64,13	70,59
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	10,93	12,26
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	53,20	58,33
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	7.787	7.660
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1	6,83	7,61

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	2017	2023
Gebäudereinigung	1,75	0,84
Brandschutz	0,32	0,20
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,20
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	14,69	18,99
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	16,76	20,23

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	53,20	58,33
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	16,76	20,23
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	36,44	38,10
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	7.787	7.660
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2	4,68	4,97

4.9 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zielausrichtung und Handlungsrahmen					
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Informationstechnik und der erforderlichen Arbeitsorganisation im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert, z. B. zur Dokumentation von Prozessabläufen.	97	E1.1	Die Gemeinde Dörentrup sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen und für alle Stellen Stellenbemessungen durchführen.	99
			E1.2	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.	100
			E1.3	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre relevantesten Prozesse erfassen und effektiv gestalten. So schafft sie eine solide Grundlage für die digitale Transformation und für die Steigerung der optimalen und transparenten Nutzung ihrer Ressourcen.	100
			E1.4	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und zeitlich konkretisieren.	100
			E1.5	Die Gemeinde Dörentrup sollte schnellstmöglich die Erarbeitung der IT-Sicherheitsleitlinie sowie des verschriftlichten Sicherheitskonzeptes abschließen.	101
Organisation von Arbeitsabläufen					
F2	Die Gemeinde Dörentrup hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es gibt nur wenige Optimierungspotenziale.	89	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware oder eines Tools für das Bewerbungsmanagement für sie sinnvoll ist.	91

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Gemeinde Dörentrup beim Lizenzmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt-, Anforderungs- und Störungsmanagement hat sie zum Teil noch Optimierungspotenzial.	111	E3.1	Die Gemeinde Dörentrup sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen, so dass sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren kann.	112
			E3.2	Die Gemeinde Dörentrup sollte Kriterien zur Bewertung der IT-Anforderungen festlegen um sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Das führt zu einer effizienten und gerechten Verteilung von Ressourcen.	113
			E3.3	Die Gemeinde Dörentrup sollte prüfen, ob zusätzlich zu der Dokumentation des IT-Dienstleisters auch die Dokumentation der intern gemeldeten Störfälle sinnvoll ist. Durch das nachhaltige Wissensmanagement könnten Mitarbeitende selbst nach Lösungen recherchieren, was Störungsmeldungen sukzessive reduzieren würde. Zudem könnten wiederkehrende Probleme identifiziert werden.	113
Digitalisierungsniveau					
F4	Die Gemeinde Dörentrup ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	114	E4	Die Gemeinde Dörentrup sollte schrittweise ihre Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.	115

5. Friedhofswesen

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Dörentrup im Prüfgebiet Friedhofswesen 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.

Friedhofswesen

Die Gemeinde Dörentrup nutzt für die Belegung der fünf kommunalen Friedhöfe und die Erstellung von Gebührenbescheiden eine Fachsoftware. Aktuell arbeitet sie an der Anbindung eines digitalen Grünflächeninformationssystems, wodurch die vorhandenen Steuerungsinformationen sinnvoll ergänzt werden.

Die Gemeinde Dörentrup erstellt jährlich neue Gebührenkalkulationen. Die Gebührenhöhe reicht jedoch nicht aus, um die gesamten Kosten zu decken. Die Kostendeckungsgrade liegen sowohl bei den Trauerhallen als auch bei den Friedhöfen jeweils unter den mittleren Werten der Vergleichskommunen.

In den vergangenen Jahren hat sich die Bestattungskultur in Dörentrup wie in vielen anderen Kommunen deutlich gewandelt. Etwa seit 2010 finden mehr Urnen- als Erdbestattungen auf den kommunalen Friedhöfen statt. Dies führt zu einem geringeren Flächenbedarf. Zusätzlich werden perspektivisch mehr (flächenmäßig größere) Erdgrabstellen frei als benötigt. Die Flächenauslastung wird damit perspektivisch geringer. In diesem Zusammenhang ist es auch von Bedeutung, dass auf den fünf Friedhöfen nur ein sehr geringer Anteil von sechs Prozent der Friedhofsflächen als Bestattungsfläche belegt ist. Daher ist es positiv, dass die Gemeinde Dörentrup gezielt Grabstellen vergibt, um Lücken auf Grabfeldern zu minimieren und bestimmte Bereiche der Friedhöfe nicht mehr zu belegen. Die freiwerdenden Grabfelder können in eine andere Nutzung (z. B. neue Bestattungsarten) umgewandelt oder kostengünstiger gepflegt werden. Die Unterhaltungskosten für die Grün- und Wegeflächen sind je qm im interkommunalen Vergleich niedrig.

Die Gemeinde Dörentrup setzt sich mit dem Nachfrageverhalten zur Grabwahl auseinander. Sie führt entsprechend der Nachfrage neue Bestattungsarten ein, z. B. pflegefreie Urnengemeinschaftsgräber. Positiv ist auch, dass sich die Gemeinde Dörentrup mit der Zukunft der Friedhöfe und der Trauerhallen auseinandersetzt und entsprechende Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt bzw. bereits beschlossen hat. Aktuell gibt es einen politischen Beschluss, der die Schließung von drei kommunalen Friedhöfen 2080 vorsieht und somit auch der Trauerhallen.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) der Kommune 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 Kommunen gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Kommune 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 Bestattungskultur ist im Wandel. Urnenbestattungen und pflegearme Grabarten erleben eine hohe Nachfrage. Zusätzlich wächst eine Konkurrenzsituation im Friedhofswesen. Zahlreiche Friedhöfe weisen inzwischen kontinuierlich wachsende Flächenüberhänge aus. Dies stellt die kommunalen Friedhofsverwaltungen vor erhebliche Herausforderungen.

Die gpaNRW untersucht in diesem Prüfgebiet, wie die Kommunen das Friedhofswesen insgesamt steuern und organisieren. Wir analysieren die Flächenauslastung und deren Perspektive. Die Kostendeckung über die Gebühren sowie Wirtschaftlichkeitsaspekte bei der Grünpflege sind weitere Bestandteile dieses Prüfgebietes.

Ziel der gpaNRW ist es, Steuerungs- und Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Die Darstellung der Kennzahlen zu den kommunalen Friedhöfen schafft Transparenz. Weiterhin wollen wir die Kommunen sensibilisieren, frühzeitig strategische Entscheidungen zur Weiterentwicklung ihrer Friedhöfe zu treffen. Der gpaNRW ist bewusst, dass eine die Totenruhe achtende Gestaltung der Friedhöfe unverzichtbar ist.

Die örtlichen Strukturen bilden die Ausgangslage für die Prüfungsschwerpunkte. Dazu untersucht die gpaNRW zunächst die Steuerung und Organisation des kommunalen Friedhofswesens. Bei den Gebühren liegt der Hauptfokus auf den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Die Friedhofsflächen analysieren wir unter dem Aspekt der aktuellen Auslastungs- und Belegungssituation. Wir hinterfragen, ob und wie die Kommunen erkennbare Entwicklungstrends in den Planungen ihrer Friedhöfe berücksichtigen. Weiterhin analysieren wir die wirtschaftliche Aufgabenerfüllung bei der Grünflächen- und Wegepflege.

Die in der Prüfung gebildeten Kennzahlen werden für alle Friedhöfe der Kommune insgesamt gebildet. Es ist Aufgabe der Kommune, für jeden Friedhof einzeln zu entscheiden, inwieweit die gegebenen Empfehlungen umgesetzt werden können.

5.4 Örtliche Strukturen

Die kleinen kreisangehörigen Kommunen in NRW halten Friedhöfe bzw. Friedhofsflächen in sehr unterschiedlichem Umfang vor. Dies steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der jeweiligen Konkurrenzsituation durch Friedhöfe in Trägerschaft von Dritten wie z. B. den Kirchen und privaten Betreibern. Daneben sind Friedhöfe auch Grünanlagen und stehen mit den weiteren Erholungs- und Grünflächen im Gemeindegebiet den Einwohnern auch zur Naherholung zur Verfügung. Diese strukturellen Merkmale beeinflussen die Bedeutung des Friedhofswesens in der Kommune.

Strukturkennzahlen Friedhofswesen 2022

Grund- / Kennzahlen	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kommunale Friedhöfe	5	1	2	5	7	15	25
Kommunale Friedhofsfläche in qm	69.092	4.546	27.633	45.730	54.909	74.558	24
Anteil Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen in der Kommune in Prozent	80,17	7,83	64,62	73,13	91,92	139	25
Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen je 1.000 qm Friedhofsfläche	1,40	1,04	1,42	1,84	2,23	4,19	24
Anteil der Erholungs- und Grünfläche an der Gemeindefläche in Prozent	88,14	38,28	86,50	88,30	89,67	92,10	53
Erholungs- und Grünfläche je EW in qm	5.752	1.854	5.221	6.558	9.210	19.791	53
Friedhofsfläche je EW in qm	9,06	0,52	3,89	5,48	7,55	14,50	24

Aus diesen Strukturdaten ist erkennbar, dass die kleinen kreisangehörigen Kommunen bis 10.000 Einwohnerinnen und Einwohner in sehr unterschiedlichem Umfang Friedhöfe und Friedhofsflächen vorhalten. Die **Gemeinde Dörentrup** betreibt mit fünf kommunalen Friedhöfen eine durchschnittliche Anzahl an Friedhöfen. Die damit verbundene Fläche gehört zu den höchsten Werten der von uns geprüften Kommunen. Zusätzlich befinden sich auf dem Gemeindegebiet weitere, jedoch nicht durch die Gemeinde bewirtschaftete Friedhöfe, z. B. der RuheForst Schloss Wendlinghausen.

Der Anteil der Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen insgesamt liegt in Dörentrup im Vergleichsjahr 2022 mit etwa 80 Prozent im Bereich zwischen dem Median und dem dritten Viertelwert. Auf die Einordnung dieses Wertes geht die gpaNRW im Bericht näher ein (Kapitel 5.6.1 „Einflussfaktoren“).

Besonderheiten, die wesentlichen Einfluss auf das Friedhofswesen haben (z.B. durch ein erhöhtes Aufkommen an Erdbestattungen aufgrund bestimmter Glaubensgemeinschaften), gibt es in Dörentrup nicht.

5.5 Friedhofsmanagement

Das Friedhofswesen sollte effizient gesteuert und organisiert sein. Es muss den besonderen Herausforderungen und dem wachsenden Anpassungsbedarf gerecht werden. Die gpaNRW analysiert daher im Folgenden die wesentlichen Handlungsfelder.

5.5.1 Organisation

- Die Gemeinde Dörentrup hat die Verantwortung und Aufgabenerledigung für das Friedhofswesen klar geregelt. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den beteiligten Organisationseinheiten.

Eine Kommune sollte die Aufgaben rund um das Friedhofswesen von zentraler Stelle aus koordinieren. Die Prozesse sollten klar definiert und abgestimmt sein.

Die Produktverantwortung für das Friedhofswesen befindet sich in der **Gemeinde Dörentrup** im Fachbereich 3 – Bauen und Umwelt. Der Fachdienst bearbeitet die Bestattungen, vergibt Termine und erstellt die Gebührenbescheide. Das Aufgabengebiet umfasst weiterhin unter anderem die Erteilung von Grabmalgenehmigungen, Nutzungsrechte (Ablauf, Erwerb, Entzug, Umschreibung, Rückgaben von Grabstätten), Pflegezustand von Grabstätten und Satzungsänderungen. Die Planungen der Friedhöfe sowie die Abstimmung (z.B. Einebnungsaufträge) mit dem Baubetriebshof werden ebenfalls koordiniert. Die Friedhofsverwaltung ist damit die zentrale Stelle, von der die Aufgabenerledigung gesteuert wird.

Die Gebührenkalkulation erfolgt durch den Fachbereich 4 - Finanzwirtschaft. Kalkulationsgrundlagen liefert hierfür der Fachbereich 3.

Der gemeindliche Bauhof ist für die Pflege der Friedhöfe und die Erd- und Urnenbeisetzungen zuständig.

Bei der Aufgabenverteilung gibt es nach Angaben der Kommune grundsätzlich klare Abgrenzungen. Schnittstellenproblematiken und Doppelarbeiten werden weitestgehend vermieden. Bei Bedarf erfolgen gemeinsame Absprachen.

5.5.2 Steuerung

→ Feststellung

Die Gemeinde Dörentrup hat beschlossen, drei kommunale Friedhöfe bis zum Jahr 2080 zu schließen. Darüber hinaus arbeitet die Gemeinde im Friedhofswesen derzeit nicht mit konkreten Zielsetzungen und Kennzahlen.

Die friedhofsrelevanten Entscheidungen wirken vielfach erst langfristig. Daher sollte eine Kommune möglichst langfristige Zielvorgaben durch Politik und Verwaltungsführung setzen. Diese

Zielvorgaben bilden die Basis für die Planungen und die dafür notwendigen Entscheidungen im Friedhofswesen. Dabei sollte eine Kommune Kennzahlen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung einsetzen. Über ein Berichtswesen sollte beurteilt werden, inwieweit die gesetzten Ziele realisiert werden. Auf der Basis dieser Berichte sollten die gesetzten Ziele regelmäßig überprüft werden.

Die **Gemeinde Dörentrup** hat beschlossen, drei kommunale Friedhöfe bis zum Jahr 2080 zu schließen. Darüber hinaus hat sie keine konkreten Zielvorgaben oder Kennzahlen als Steuerungsgrundlage für ihre Friedhöfe formuliert. Ein kontinuierliches Berichtswesen, das auf der Grundlage von Kennzahlen steuerungsrelevante Informationen für das Friedhofswesen liefert, ist nicht implementiert.

Die Gemeinde Dörentrup sollte konkrete Ziele für das Friedhofswesen erarbeiten und priorisieren. Um zu überprüfen, ob die Gemeinde ihre Ziele erreicht, sollte sie passende Kennzahlen definieren. Kennzahlen können Entwicklungen darstellen und für strategische sowie operative Entscheidungen eine Hilfestellung bieten. Hierfür kann die Gemeinde auch die Kennzahlen dieses Berichtes nutzen, zum Beispiel „Kostendeckungsgrad Friedhofswesen“, „Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche“, „Anteil Nutzungen Trauerhallen an den Bestattungen“, „Nachfrage innerhalb der Grabarten“, „Flächenbedarfe“ sowie „Anteil der kommunalen Bestattungen an den Sterbefällen“. Ergänzend könnten diese Kennzahlen friedhofsbezogen erhoben und ausgewertet werden.

Um alle Entscheidungsträger regelmäßig und frühzeitig in die Entwicklungen im Friedhofsreich einzubinden, sollte die Gemeinde Dörentrup ein Berichtswesen erstellen. In dem Bericht sollte die Gemeinde jährlich wesentliche Ziele, Kennzahlen und Entwicklungen darstellen.

→ Empfehlung

Zur weiteren Optimierung der Steuerung sollte die Gemeinde Dörentrup für das Friedhofswesen konkrete Ziele definieren und anhand von Kennzahlen messen, ob sie die Ziele erreicht. Die Ziele und Kennzahlen könnten sich zum Beispiel auf die Flächenbedarfe, die Nachfrage der Grabarten und die Kostendeckung beziehen.

5.5.3 Digitalisierung

- Die Friedhofsverwaltung wird durch den Einsatz einer Fachsoftware bei den Arbeitsabläufen unterstützt.

Jede Kommune sollte über vollständige und aktuell gepflegte Daten zu ihren Friedhöfen verfügen. Diese bilden die Basis für notwendige Analysen und sind eine Voraussetzung für eine zielgerichtete Steuerung. Datenumfang und -tiefe sollten sich dabei streng an dem Maßstab „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ orientieren. Zur Unterstützung der Prozesse im Friedhofswesen sollte eine Kommune eine Fachsoftware einsetzen.

Für die Verwaltung der Friedhöfe setzt die **Gemeinde Dörentrup** eine Fachsoftware ein. Diese unterstützt die Friedhofsverwaltung effektiv bei der Erledigung der täglichen Arbeitsabläufe. Ihren Datenbestand zur Grabstellenverwaltung beschreibt sie als vollständig und aktuell. Die Hinterlegung von geografische Daten der Friedhöfe in dem Fachverfahren wird zurzeit erarbeitet. Das ist positiv, da Grünflächeninformationssysteme dazu beitragen, die tägliche Arbeit zu erleichtern. Diese Systemergänzungen liefern hilfreiche zusätzliche Daten für die langfristige

Steuerung. Mit der Verknüpfung der Friedhofssoftware und einem GIS lassen sich Sachinformationen und geografische Informationen zusammenführen. Die Friedhofsverwaltung erhält mit der vorgesehenen Einbindung geografischer Daten einen ganzheitlichen Überblick nicht nur über alle Grabstellen, sondern über die gesamten Friedhofsflächen (bestenfalls einschließlich Grün- und Wegeflächen).

5.6 Gebühren

Die Kommunen haben für die Leistung einer Bestattung Gebühren zu erheben. Dies resultiert aus der in § 77 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) festgelegten Rangfolge der Finanzmittelbeschaffung. Dabei sollen die Kommunen „soweit vertretbar und geboten [...] für die von ihr erbrachten Leistungen“ Entgelte erheben. § 6 des Kommunalabgabengesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG NRW) legt dafür die Grundsätze zur Erhebung der Benutzungsgebühren fest.

Die Friedhofsgebühren refinanzieren innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens möglichst kostendeckend die gebührenrelevanten Gesamtkosten des kommunalen Friedhofswesens.

5.6.1 Kostendeckung

➔ Feststellung

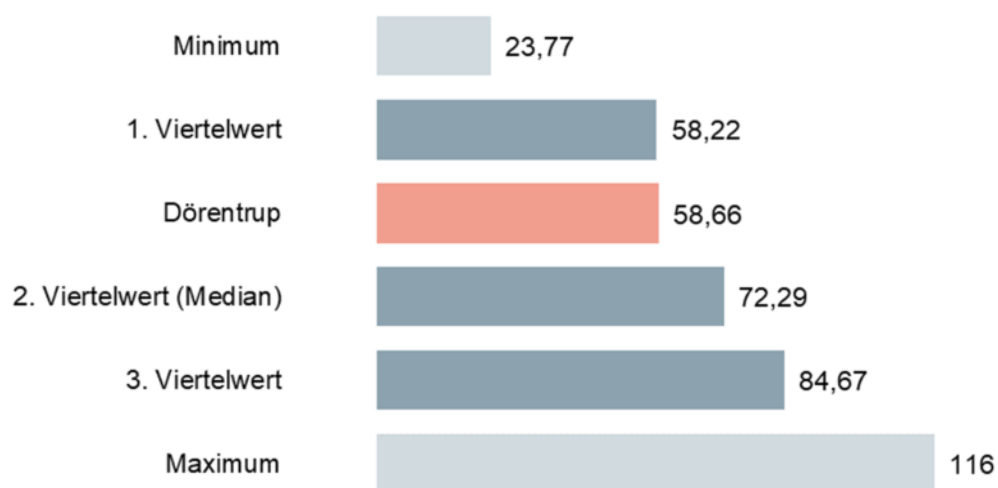
Die Gemeinde Dörentrup kalkuliert die Friedhofsgebühren jährlich neu. Der Kostendeckungsgrad für das Friedhofswesen ist interkommunal verglichen gering.

Eine Kommune sollte die Friedhofsgebühren innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens so gestalten, dass die ansatzfähigen Kosten refinanziert werden. Sie sollte die Gebühren regelmäßig kalkulieren und die Satzungen aktualisieren. Die Zusammenhänge von Gebührenhöhe und Nachfrageverhalten sollte eine Kommune dabei berücksichtigen.

Kostendeckungsgrad Friedhofswesen Dörentrup gesamt in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
60,90	69,16	43,86	58,66

Kostendeckungsgrad Friedhofswesen in Prozent 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 25 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die bisherigen überörtlichen Prüfungen haben gezeigt, dass der Kostendeckungsgrad zwar nur selten 100 Prozent erreicht. Der Kostendeckungsgrad der **Gemeinde Dörentrup** ist jedoch auch im interkommunalen Vergleich niedrig.

→ Empfehlung

Die Gemeinde Dörentrup sollte eine Anpassung der Gebühren prüfen, um eine höhere Kostendeckung zu erreichen.

5.6.2 Trauerhallen

- Die Gemeinde Dörentrup realisierte für ihre Trauerhallen in den Jahren 2019 bis 2022 nur niedrige Kostendeckungsgrade.

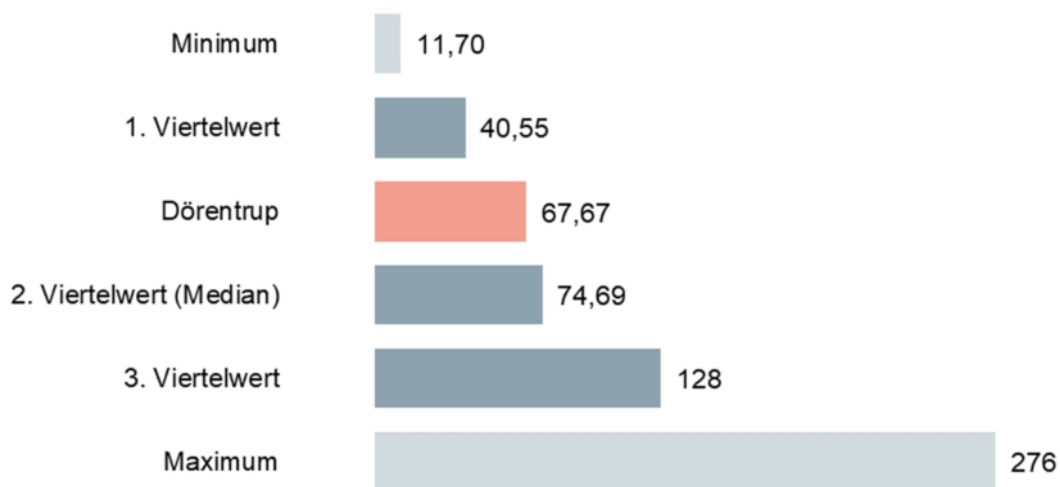
Für den Betrieb der Trauerhallen sollte eine möglichst vollständige Kostendeckung erreicht werden. Dafür sollte eine Kommune ein attraktives und konkurrenzfähiges Angebot für die Nutzerinnen und Nutzer bereitstellen.

Die **Gemeinde Dörentrup** betreibt insgesamt vier Trauerhallen. Private Abschiedsräume, beispielsweise bei Bestattern, sind in der Gemeinde Dörentrup ebenfalls vorhanden. Nach Auskunft der Friedhofsverwaltung sind diese eine Konkurrenz zu den kommunalen Trauerhallen, da diese oft für ansprechender und moderner gestaltet sind.

Neben Kommunen, die keine Gebühren für ihre Trauerhallen erheben, gibt es auch Vergleichskommunen, die ihre Trauerhallen einer anderen Nutzung zuführen (beispielsweise an Bestatter vermieten) und dadurch Einnahmen erzielen.

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

Kostendeckungsgrad Trauerhallen in Prozent 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 18 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Nur wenigen Kommunen im Vergleich gelingt es, die Kosten der Trauerhallen über die Gebührenerträge vollständig zu decken.

Anteil Nutzungen der Trauerhallen an den Gesamtbeisetzungen in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
60,00	17,91	15,91	48,45

Die Nutzungsintensität der Trauerhallen in der Gemeinde Dörentrup schwankt im Zeitablauf. Einfluss auf die Anzahl der Nutzungen hatten erfahrungsgemäß auch die Einschränkungen in Zusammenhang mit der Corona-Pandemie. Insbesondere in den Jahren 2020 und 2021 war ein deutlicher Nutzungsrückgang zu verzeichnen. Hierdurch ergaben sich in diesen beiden Jahren auch entsprechend niedrigere Kostendeckungsgrade für die Trauerhallen.

Anteil Nutzungen Trauerhallen in Prozent 2022

Kennzahl	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Nutzungen Trauerhallen an den Bestattungen in Prozent	48,45	5,08	41,42	60,61	88,54	456	23

Im interkommunalen Vergleich hat die Gemeinde Dörentrup einen unterdurchschnittlichen Anteil von Nutzungen der Trauerhallen an den Bestattungen insgesamt.

Die Gemeinde Dörentrup sollte die Nutzungen für jede Trauerhalle separat auswerten. Für Trauerhallen mit geringer Frequentierung bzw. hohem künftigen Sanierungs- und Unterhaltungsaufwand sollte die Gemeinde Dörentrup nachhaltige Lösungen suchen. Beispielsweise könnten Trauerhallen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gezielt beworben werden, reduziert oder anders genutzt werden. Kommunen haben in Trauerhallen beispielsweise Kolumbarien untergebracht. In diesen Bauwerken werden Urnen oberirdisch aufbewahrt. In Anbetracht der geringen Nutzungen ist es wirtschaftlich betrachtet positiv, dass die Gemeinde Dörentrup politisch beschlossen hat, drei kommunale Friedhöfe und somit auch die zugehörigen Trauerhallen bis zum Jahr 2080 zu schließen.

5.7 Friedhofsflächen

Die Bestattungskultur hat sich verändert. Dies zeigt sich am Trend hin zu pflegearmen und platzsparenden Urnenbestattungen sowie alternativen, pflegefreien Grabarten. In diesem Abschnitt stellt die gpaNRW die Aufteilung der Friedhofsflächen sowie die wesentlichen Einflussfaktoren für die Auslastung der Bestattungsflächen dar. Diese Veränderung der Bestattungskultur führt zwangsläufig zu Flächenüberhängen. Um dieser Entwicklung langfristig zu begegnen, sensibilisieren wir dafür, gezielte Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

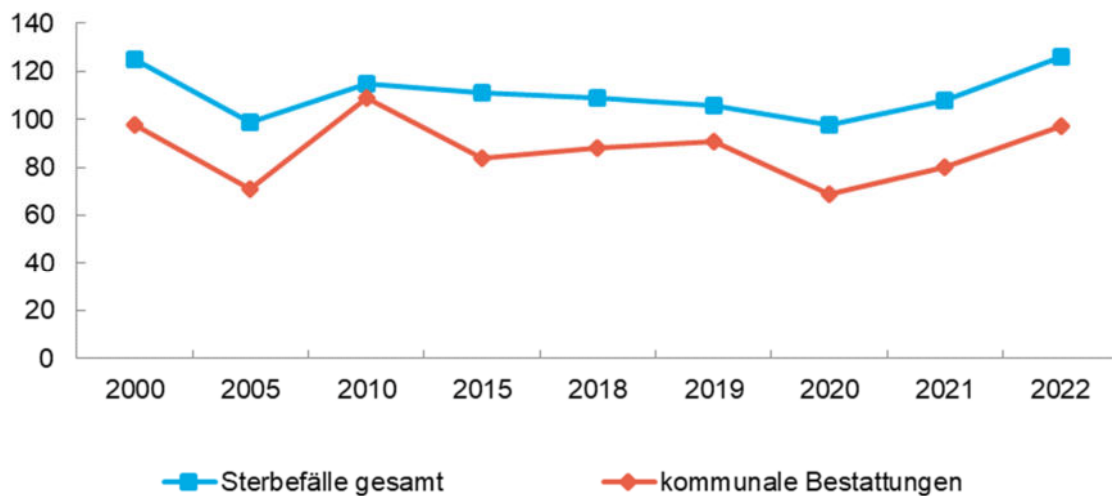
5.7.1 Einflussfaktoren

Die gpaNRW analysiert die Einflussfaktoren auf die Auslastung der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen. Dabei stellen sich folgende Einflussfaktoren als wesentlich heraus:

- die Entwicklung der Bevölkerung und der Sterbefälle,
- die Anzahl der weiteren Friedhöfe im lokalen Umfeld und
- das Nachfrageverhalten nach bestimmten Bestattungsarten.

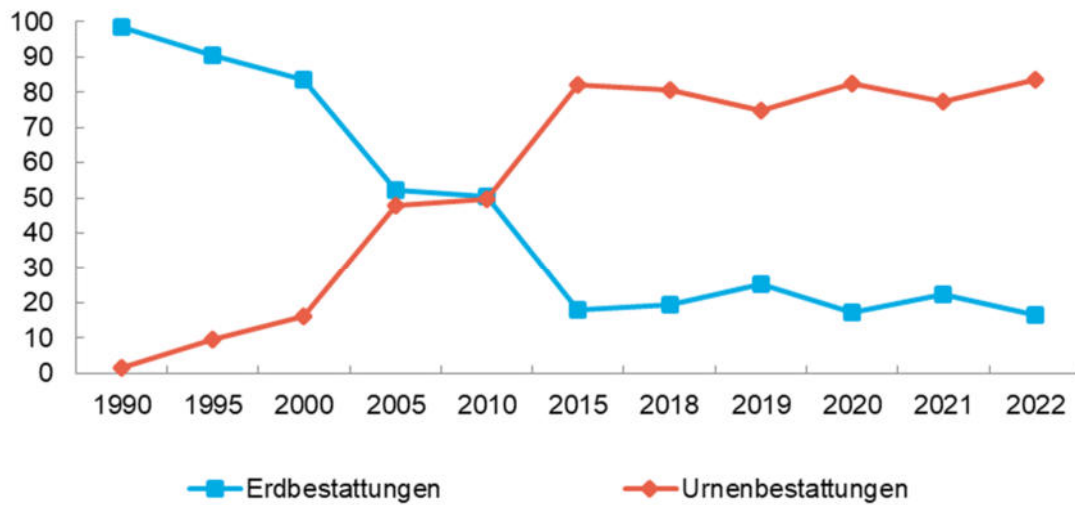
Die Einwohnerzahl der **Gemeinde Dörentrup** sinkt im Zeitraum 2019 bis 2022 leicht von 7.720 Einwohner auf 7.630 Einwohner. Die Prognose der Einwohnerentwicklung geht davon aus, dass die Einwohnerzahl von 2022 bis zum Jahr 2050 weiterhin um circa acht Prozent sinken wird. Erheblich steigen wird hingegen der Anteil der über 80-Jährigen. Dieser wird nach der Prognoseberechnung im Jahr 2050 mehr als 60 Prozent höher liegen. Dadurch, dass immer mehr Urnenbestattungen nachgefragt werden und bereits aktuell ein geringer Anteil von sechs Prozent der Friedhofsflächen belegt ist, wird sich durch diese Entwicklung kein zusätzlicher Flächenbedarf ergeben.

Sterbefälle und kommunale Bestattungen Dörentrup 2000 bis 2022



Bei relativ konstanter Anzahl der Sterbefälle bleibt die Nachfrage nach kommunalen Bestattungen im Zeitvergleich ebenfalls konstant. Dies zeigt, dass das Bestattungsangebot der Gemeinde Dörentrup weiterhin grundsätzlich der Nachfrage entspricht.

Anteil der Sarg- und Urnenbestattungen an den kommunalen Bestattungen Dörentrup in Prozent 1990 bis 2022



In den 1990er Jahren waren Sargbestattungen in ganz Deutschland noch die Regel. Inzwischen verändert sich die Beerdigungskultur landesweit. Nunmehr erfolgen alternativ zur Erdbestattung immer häufiger Urnenbestattungen. Der generelle Wandel im Bestattungswesen zeigt sich auch in der Gemeinde Dörentrup sehr deutlich. Die Gemeinde verzeichnet seit 2010 mehr Urnenbestattungen als Erdbestattungen. Insbesondere im Betrachtungszeitraum 2010 bis 2015 ist der Anteil der Erdbestattungen erheblich zurückgegangen.

Interkommunal verglichen ordnet sich die Gemeinde Dörentrup im Hinblick auf die Anteile der Erd- und Urnenbestattungen wie folgt ein:

Anteil der Erd- und Urnenbestattungen an den Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen 2022

Kennzahlen	Dörentrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Bestattungen Erdgräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	15,46	11,11	21,05	24,77	39,68	63,64	25
Anteil Bestattungen Urnengräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	84,54	27,27	58,33	72,92	78,95	88,89	25

In den letzten Jahren etablierten sich neue Grabarten. Insbesondere steigt die Nachfrage nach pflegefreien Grabstellen. Bei diesen entfällt für die Angehörigen während der Nutzungszeit die Grabpflege. Strukturelle Anpassungen, z. B. aufgrund des gesellschaftlichen Wandels (starke Nachfrage nach Urnenhainen, Stelen u. a.), und die Integration anderer Glaubensrichtungen in die gemeindliche Friedhofskultur (muslimische Begräbnisstätten) begründen die Notwendigkeit

weiterer Angebote. Die Gemeinde Dörentrup analysiert die Entwicklung des Grabwahlverhaltens kontinuierlich und passt sich Änderungen an. Ergebnis dieser Analysen ist beispielsweise ein vermehrtes Angebot von Stelen. Neue Bestattungsarten werden regelmäßig erarbeitet und angeboten.

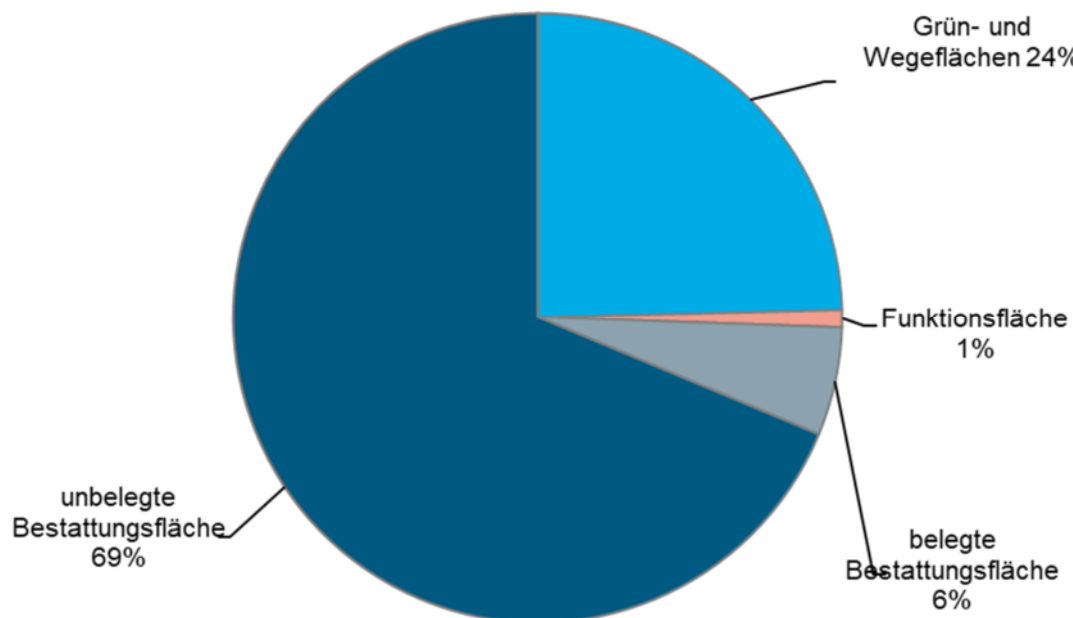
5.7.2 Aufteilung der Friedhofsflächen

- Die Gemeinde Dörentrup hat nur einen geringen Anteil der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen belegt. Die Bestattungsfläche kann weiter komprimiert werden.

Eine Kommune sollte die Flächen auf den kommunalen Friedhöfen bedarfsgerecht ausrichten und dabei die unterschiedlichen Funktionen der Flächen berücksichtigen. Die Bestattungsfläche hat für den wirtschaftlichen Betrieb des Friedhofs eine wesentliche Bedeutung, da hierüber die Gebührenerträge generiert werden. Eine Kommune sollte die Auslastung ihrer Bestattungsfläche kennen und steuern. Dabei ist es Ziel, diese möglichst hoch auszulasten und konzentriert zu belegen. Eine lückenhafte Belegung der Bestattungsfläche sollte eine Kommune vermeiden, weil hierdurch höhere Unterhaltungskosten entstehen.

Die Flächen der kommunalen Friedhöfe teilt die gpaNRW für die Analyse in Grün- und Wegeflächen, Funktionsflächen und Bestattungsflächen auf. Zu den Funktionsflächen zählen die Flächen der Trauerhallen, der Parkplätze und etwaiger Betriebshöfe. Die Bestattungsfläche ergibt sich aus den belegten und unbelegten Grabflächen. Die belegte Grabfläche ermittelt die gpaNRW auf Basis der belegten Grabstellen und jeweils üblichen Grabgrößen.

Bei der **Gemeinde Dörentrup** teilen sich die Flächen der kommunalen Friedhöfe wie folgt auf.



Im Kapitel 5.8 Grün- und Wegeflächen analysiert die gpaNRW die wirtschaftliche Unterhaltung der Grünflächen. Zu den Funktionsflächen zählt auch die Fläche der Trauerhallen, deren wirtschaftlichen Betrieb wir im Abschnitt 5.6.2 darstellen.

In diesem Kapitel geht es vor allem um die prozentuale Verteilung der Flächen und um das Verhältnis von belegter zu unbelegter Bestattungsfläche.

Flächenanteile der Grabarten 2022

Kennzahl	Dören- trup	Minimum	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Median)	3. Viertel- wert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Grabstellen an der Bestattungsfläche in Prozent	7,70	0,00	18,09	26,88	40,53	95,52	20
Anteil Standardfläche belegte Erdgräber an der Bestattungsfläche in Prozent	5,97	0,11	17,70	23,39	36,69	92,27	19
Anteil Standardfläche belegte Urnengräber an der Bestattungsfläche in Prozent	1,72	0,00	1,22	2,51	3,27	11,49	20

Der Anteil der belegten Flächen für Erdgräber ist in Dörentrup vergleichsweise gering. Auch der Anteil der Flächen für Urnengräber liegt unter dem Median. Der Anteil der unbelegten Grabstellen dagegen ist in der Gemeinde Dörentrup sehr hoch. Aufgrund der Tendenz zu Urnen- statt Sargbestattungen ist es auch sehr wahrscheinlich, dass der Flächenbedarf zukünftig weiter sinken wird. Diese Entwicklung ist der Gemeinde Dörentrup bereits bewusst. Sie setzt gezielt ganze Grabflächen bzw. Grabfelder frei, um diese dann wieder in Gänze beplanen zu können. Einzelne Lücken versucht sie zu schließen. Das fördert einen wirtschaftlichen Betrieb.

5.7.3 Entwicklung der Bestattungsfläche

- Die Gemeinde Dörentrup hat bereits einen politischen Beschluss zur langfristigen Entwicklung ihrer Friedhofsflächen gefasst.

Eine Kommune sollte ihre Friedhofsflächen langfristig planen. Dabei sollte sie insbesondere die aktuelle Nachfrage, bereits unbelegte Bestattungsflächen und die zukünftig freiwerdenden Grabstellen berücksichtigen. Eine gezielte Vergabe der Grabstellen ist ein wesentliches Instrument, die Planungen zu realisieren. Eine Kommune sollte nachfrageorientierte und attraktive Bestattungsarten anbieten, um ihre Flächen wirtschaftlich auszulasten und Abwanderungen zu anderen Friedhofsträgern möglichst zu vermeiden. Flächen, die eine Kommune langfristig nicht mehr für die Aufgabe Friedhofswesen benötigt, sollte sie anderen Nutzungen zuführen.

In früheren Jahren waren die Flächen der Friedhöfe in erster Linie auf Sargbestattungen ausgelegt. Deshalb waren die Flächenverbräuche entsprechend groß. Auch in **Dörentrup** ist der deutliche Wandel von Sargbestattungen zu Urnenbestattungen zu spüren (siehe Kapitel 5.7.1 Einflussfaktoren). Das führt zu einem hohen Anteil an nicht durch Grabstätten belegte Flächen. Die Vergaben neuer Nutzungsrechte können die freiwerdenden Grabstellen der kommunalen Friedhöfe meist nicht füllen.

Auch auf den kommunalen Friedhofsflächen der Gemeinde Dörentrup sinkt die Anzahl der belegten Grabfelder. Um die Belegung zu optimieren, passt die Gemeinde die Friedhofsplanung

bereits jetzt regelmäßig an, beispielsweise durch die Konzentration der Belegung auf bestimmte Bereiche der Friedhofsflächen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie viele Gräber im Betrachtungsjahr 2022 neu erworben worden sind und wie viele Gräber jedes Jahr aufgrund des Ablaufs des Nutzungsrechtes freiwerden. Dadurch wird erkennbar, dass die Gemeinde Dörentrup künftig noch weniger Flächen benötigt. Aktuell sind nur sechs Prozent der Friedhofsflächen durch Bestattungen belegt.

Prognostizierte Entwicklung der Grabarten der Gemeinde Dörentrup

Bezeichnung	Anzahl
Neukäufe Erdgräber 2022	10
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Erdgrabstellen 2024 bis 2028	55
Neukäufe Urnengräber 2022	62
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Urnengrabstellen 2024 bis 2028	6

Die Tabelle zeigt, wie viele Gräber im Betrachtungsjahr 2022 neu erworben worden sind und wie viele Gräber jedes Jahr aufgrund des Ablaufs des Nutzungsrechtes frei werden. Dadurch wird für die Kommune erkennbar, ob künftig mehr Flächen benötigt oder ob die Flächen reduziert werden können.

Bei den Erdgräbern stehen den zehn Neukäufen insgesamt 55 freiwerdende Erdgrabstellen gegenüber. Es fallen somit 45 Erdgräber an die Gemeinde Dörentrup zurück, deren Flächen gepflegt werden müssen. Zu berücksichtigen ist, dass neben den jährlich freiwerdenden Grabstellen bereits jetzt schon umfänglich freie Erdgrabstellen vorhanden sind.

Bei den Urnengrabstellen ist die Anzahl der Neukäufe noch deutlich höher als die der freiwerdenden Urnengrabstellen. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der steigenden Nachfrage nach Urnengräbern auch die freiwerdenden Urnengrabstellen in den Folgejahren zunehmen werden.

Sollten bei Wahlgräbern Nutzungsrechte verlängert werden, reduziert sich die Zahl der freiwerdenden Grabstellen entsprechend. Daher ist es positiv, dass die Gemeinde Dörentrup bereits Ziele und Maßnahmen für einzelne Friedhöfe, Bestattungsformen und die Flächenentwicklung festgesetzt hat, wie z. B.:

- Konzentration der Grabstätten auf Kernzonen (Abgrenzung oder Entwidmung von Randbereichen),
- weiterer Ausbau nachgefragter Bestattungsformen,
- pflegearme Umgestaltung nicht genutzter Friedhofsflächen,
- Rückbau von Wegen und Wasserstellen in Außenbereichen sowie
- Schließung oder Teilschließung von Friedhöfen mit geringer Auslastung.

5.8 Grün- und Wegeflächen

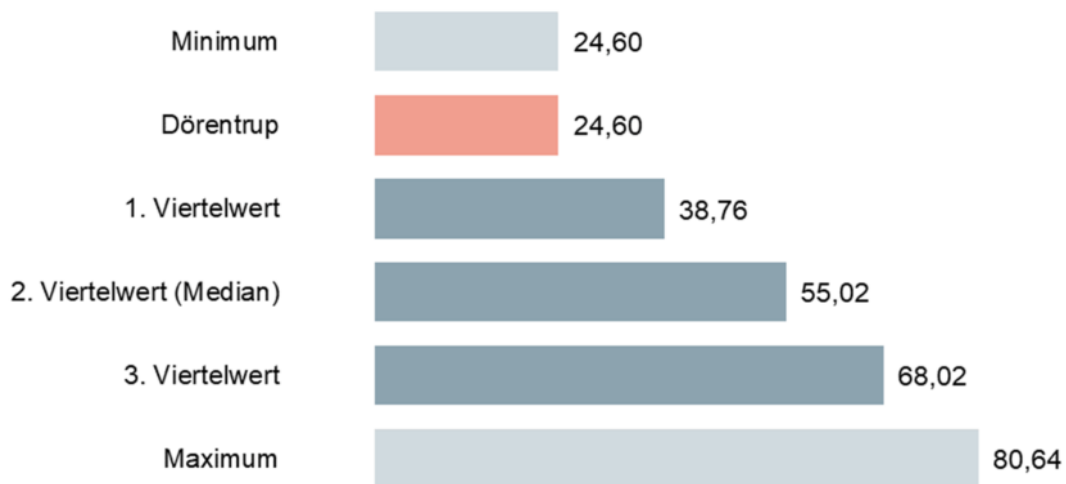
5.8.1 Struktur der Grün- und Wegeflächen

- Die Gemeinde Dörentrup hat einen niedrigen Anteil von Grün- und Wegeflächen an der Friedhofsfläche insgesamt.

Eine Kommune sollte über detaillierte Informationen zu den Grün- und Wegeflächen auf ihren Friedhöfen verfügen. Sie sollte die Entwicklung dieser Flächen langfristig planen. Etwaige Reserveflächen sollte eine Kommune pflegeleicht gestalten. Nicht mehr für den Friedhofszweck erforderliche Grün- und Wegeflächen sollte eine Kommune umgestalten oder anderen Nutzungen zuführen.

Eine gute Kenntnis der Flächen, der Vegetationsarten und der Beschaffenheit der Wege ist Voraussetzung für eine effektive Steuerung, eine langfristige Planung und eine Senkung von Aufwendungen.

Anteil Grün- und Wegefläche an der Friedhofsfläche in Prozent 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Spannweite der Kennzahlen im interkommunalen Vergleich steht in Zusammenhang mit der unterschiedlichen Strukturierung der Friedhöfe.

Die **Gemeinde Dörentrup** hat den niedrigsten Anteil von Grün- und Wegeflächen an der Friedhofsfläche.

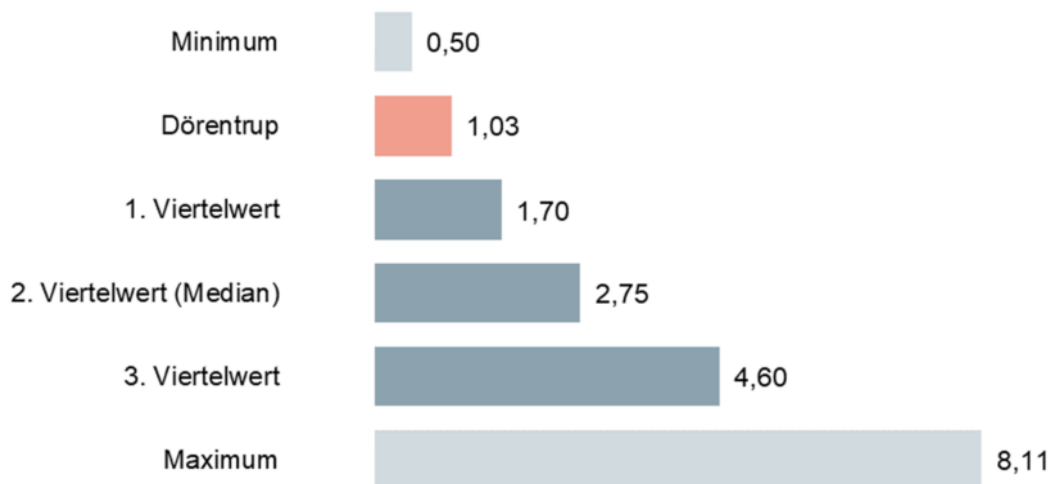
5.8.2 Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen

- Die Gemeinde Dörentrup hat im interkommunalen Vergleich niedrige Unterhaltungsaufwendungen für die Grün- und Wegeflächen.

Eine Kommune sollte die Grün- und Wegeflächen wirtschaftlich unterhalten. Eine Kommune sollte den Ressourceneinsatz durch die Gestaltung und Ausstattung der Grün- und Wegeflächen sowie die Pflegestandards und -häufigkeiten beeinflussen. Dies gilt bei eigener Wahrnehmung der Grün- und Wegepflege wie auch bei externer Vergabe der Aufgabe. Eine Kommune sollte die Pflegeleistungen auswerten und deren Ausführung kontrollieren.

Die Pflege der kommunalen Friedhöfe der **Gemeinde Dörentrup** obliegt grundsätzlich dem Baubetriebshof. Die Bestattungsvorbereitungen, z.B. Grabaushub, erfolgen ebenfalls durch den Baubetriebshof.

Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche in Euro 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 18 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Auch in dieser Kennzahl zeigt sich eine deutliche Spannweite. Die Kennzahl variiert in Abhängigkeit der vorhandenen Strukturen, der Beschaffenheit der Wege und der Grünanlagen, der vereinbarten Pflegestandards, des Pflegeturnus sowie der jeweiligen Leistungskonditionen.

Die Gemeinde Dörentrup zeigt im Vergleich niedrige Unterhaltungsaufwendungen für die Grün- und Wegeflächen. In der Vergangenheit wurden bereits frei gewordene Flächen durch Anlegen von pflegearmen Blühwiesen erweitert. Diese Maßnahmen tragen auch dem Ziel des Umwelt- und Naturschutzes Rechnung. Wegeflächen werden in nicht mehr für die Bestattung genutzten Friedhofsbereichen zurückgebaut, was auch zu geringeren Unterhaltungskosten führt.

5.9 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024/2025 – Friedhofswesen

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Friedhofsmanagement					
F1	Die Gemeinde Dörentrup hat beschlossen, drei kommunale Friedhöfe bis zum Jahr 2080 zu schließen. Darüber hinaus arbeitet die Gemeinde im Friedhofswesen derzeit nicht mit konkreten Zielsetzungen und Kennzahlen.	124	E1	Zur weiteren Optimierung der Steuerung sollte die Gemeinde Dörentrup für das Friedhofswesen konkrete Ziele definieren und anhand von Kennzahlen messen, ob sie die Ziele erreicht. Die Ziele und Kennzahlen könnten sich zum Beispiel auf die Flächenbedarfe, die Nachfrage der Grabarten und die Kostendeckung beziehen.	125
Gebühren					
F2	Die Gemeinde Dörentrup kalkuliert die Friedhofsgebühren jährlich neu. Der Kostendeckungsgrad für das Friedhofswesen ist interkommunal verglichen gering.	126	E2	Die Gemeinde Dörentrup sollte eine Anpassung der Gebühren prüfen, um eine höhere Kostendeckung zu erreichen.	127

➔ 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