

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Borgentreich
2024/2025*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	5
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borgentreich	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Stadt Borgentreich	9
0.2.1 Strukturen	9
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	9
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	12
0.4 Überörtliche Prüfung	12
0.4.1 Grundlagen	12
0.4.2 Prüfungsbericht	12
0.5 Prüfungsmethodik	14
0.5.1 Kennzahlenvergleich	14
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	15
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	15
0.6 Prüfungsablauf	15
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen	17
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	22
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	23
1. Finanzen	29
1.1 Managementübersicht	29
1.2 Aufbau des Teilberichtes	30
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	30
1.4 Haushaltssituation	31
1.4.1 Haushaltsstatus	32
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	34
1.4.3 Eigenkapital	38
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	41
1.5 Haushaltssteuerung	47
1.5.1 Ermächtigungsübertragungen	47
1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement	50
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	56
2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	63
2.1 Managementübersicht	63
2.2 Aufbau des Teilberichtes	64

2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	64
2.4	Zahlungsabwicklung	64
2.4.1	Aufwendungen	65
2.4.2	Einzahlungen	67
2.4.3	Prozessbetrachtungen	73
2.5	Vollstreckung	77
2.5.1	Aufwendungen	77
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	78
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	85
3.	Gremienarbeit	86
3.1	Managementübersicht	86
3.2	Aufbau des Teilberichtes	87
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	87
3.4	Profil Gremienarbeit	88
3.4.1	Örtliche Gremienstrukturen	89
3.4.2	Sitzungsmanagement	91
3.5	Aufwendungen Gremienarbeit	94
3.5.1	Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder	94
3.5.2	Aufwendungen	97
3.5.3	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	101
3.6	Digitalisierung der Gremienarbeit	106
3.6.1	Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit	107
3.6.2	Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	109
3.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	111
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	113
4.1	Managementübersicht	113
4.2	Aufbau des Teilberichtes	114
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	114
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	115
4.5	Personalressourcen	121
4.5.1	Personalquoten	121
4.5.2	Stellenbesetzung	123
4.5.3	Altersstruktur	124
4.5.4	Querschnittsaufgaben	125
4.6	Organisation von Arbeitsabläufen	126
4.6.1	Personalmanagement	127
4.6.2	IT-Management	130
4.7	Digitalisierungsniveau	132
4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	135
4.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	138

5.	Friedhofswesen	140
5.1	Managementübersicht	140
5.2	Aufbau des Teilberichtes	141
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	141
5.4	Örtliche Strukturen	142
5.5	Friedhofsmanagement	143
5.5.1	Organisation	143
5.5.2	Steuerung	144
5.5.3	Digitalisierung	145
5.6	Gebühren	146
5.6.1	Kostendeckung	146
5.6.2	Trauerhallen	148
5.7	Friedhofsflächen	149
5.7.1	Einflussfaktoren	150
5.7.2	Aufteilung der Friedhofsflächen	152
5.7.3	Entwicklung der Bestattungsfläche	154
5.8	Grün- und Wegeflächen	155
5.8.1	Struktur der Grün- und Wegeflächen	155
5.8.2	Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen	156
5.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	158
	Kontakt	160

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borgentreich

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Borgentreich 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.

Bei der Stadt Borgentreich besteht ein Handlungsbedarf zur Verbesserung der **Haushaltssituation**. Dieses gilt trotz der positiven Entwicklung mit den von 2017 bis 2022 durchgängig erwirtschafteten Jahresüberschüssen, der bisher hohen Eigenkapitalausstattung und der nunmehr bestehenden durchschnittlichen Konzernverschuldung. Verantwortlich für den Handlungsbedarf sind insbesondere die nach dem Haushaltsplan 2024 bis 2027 kalkulierten Defizite und Netto-Neuverschuldungen.

Bei der Stadt Borgentreich haben festgestellte Jahresabschlüsse bisher lediglich bis einschließlich 2021 vorgelegen. Nach diesen konnten entgegen den Planungen durchgängig Überschüsse erzielt werden. In Summe sind es deutliche 2,1 Mio. Euro. Hierbei hat die Stadt bis einschließlich 2021 keine außerordentlichen Erträge und somit ebenfalls keine Bilanzierungshilfe nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) in Anspruch nehmen müssen. Ende 2021 erreicht die Ausgleichsrücklage einen Bestand von 4,0 Mio. Euro. Zum Abschluss der überörtlichen Prüfung hat die Stadt uns Daten zu vorläufigen Jahresabschlüssen für 2022 und 2023 zur Verfügung gestellt. Diese haben wir im vertretbaren und gebotenen Umfang im Prüfungsbericht Finanzen noch entsprechend berücksichtigt. Nach diesen vorläufigen Daten erwartet die Stadt für 2022 noch einen Überschuss von circa 330.000 Euro. Für 2023 wird dann erstmalig wieder ein Defizit eintreten, und zwar von etwa 620.000 Euro. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Stadt Borgentreich von der Verlängerung der Optionsfrist nach § 2b Umsatzsteuergesetz (UStG) zum Jahressteuergesetz 2022 keinen Gebrauch gemacht hat. Somit gilt das neue Umsatzsteuerrecht für die Stadt seit dem Jahr 2023. Borgentreich profitiert, wie viele Kommunen, grundsätzlich von der bisher guten Konjunktur und Gesamtwirtschaft und damit von der Gewerbesteuer und der Einkommensteuer. Die Stadt plant jedoch von 2024 bis 2027 jährlich beachtliche Defizite. Auch unter Abzug des ab 2024 jeweils angesetzten globalen Minderaufwands sind es insgesamt 10,9 Mio. Euro und ein in dieser Größenordnung kritischer Eigenkapitalverzehr. Hierbei wird die Ausgleichsrücklage vollständig aufgezehrt und eine Inanspruchnahme der allgemeinen Rücklage wird erforderlich. Letzteres sowie die kalkulierten Verlustvorräte nach dem 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz (3. NKF-WG) sind

dafür verantwortlich, dass der Haushalt 2024 und ebenfalls der für 2025 genehmigungspflichtig sind. Nach dem aktuellen Haushaltsplan 2025 steigt das Gesamtdefizit auf 12,2 Mio. Euro.

Erfreulich ist, dass die Stadt Borgentreich im Kernhaushalt unter anderem durch die erwirtschafteten Jahresüberschüsse das Eigenkapital erkennbar aufbauen konnte. Bis Ende 2021 ermittelt sich auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse ein Eigenkapitalzuwachs von 3,4 Mio. Euro. Die Eigenkapitalausstattung des Kernhaushaltes ist, analog zur letzten überörtlichen Prüfung, relativ hoch. Die Eigenkapitalquoten 1 und 2 des Kernhaushaltes sind in 2021 höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Sollten die Haushaltplanungen ab 2024 weitgehend zutreffen, wird durch die jährlichen Defizite ein erheblicher Eigenkapitalverzehr eintreten. In diesem Kontext sind noch die vorgesehenen Verlustvorträge zu nennen. Dagegen spielt die Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG in Borgentreich bisher keine Rolle, wobei für 2022 und 2023 noch finale Entscheidungen ausstehen. Wesentliche Veränderungen in Borgentreich sind durch die Neuorganisation der Aufgabenwahrnehmung mit der Auflösung des Kommunalunternehmens der Stadt Borgentreich (KUB) zum Jahresende 2020 eingetreten. Damit wurden mehrere Aufgabenbereiche und ebenso auch das entsprechende Vermögen sowie die korrespondierenden Verbindlichkeiten in den Kernhaushalt zurückgeführt. Herausragend ist die Rückführung des Immobilien- und Infrastrukturvermögens mit den Verkehrsflächen in den Kernhaushalt. Dieses hat ebenfalls Auswirkungen auf die Bilanzstruktur und zugleich auf das Eigenkapital des Kernhaushaltes mit den hinzugekommenen Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge bei einer zugleich stark gestiegenen Bilanzsumme. Die Abwasserbeseitigung ist auf das verbleibende Sondervermögen Stadtwerke Borgentreich übergegangen.

Für die **Gesamtverbindlichkeiten Konzern** haben wir durchgängig den Kernhaushalt, das Sondervermögen Stadtwerke Borgentreich sowie das Kommunalunternehmen der Stadt Borgentreich (KUB) bis zu dessen Auflösung einbezogen. Diese Gesamtverbindlichkeiten sind in Borgentreich weniger stark gestiegen als bei zahlreichen Vergleichskommunen. Als Folge hieraus erreichen die einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten von Borgentreich zuletzt in 2021 ein interkommunal durchschnittliches und insoweit unauffälliges Niveau. Für die nächsten Jahre sind jedoch im Kernhaushalt beachtliche Netto-Neuverschuldungen bei den Investitions- sowie Liquiditätskrediten geplant. Diese stehen auch im Kontext zum städtischen Immobilien- und Straßenvermögen. Auf die bestehenden Handlungs- und Sanierungsbedarfe bei diesem Anlagevermögen hat die Stadt Borgentreich reagiert. Im Betrachtungszeitraum sind volumenträchtige Sanierungen und Baumaßnahmen realisiert oder initiiert worden. Diese sind auch zukünftig geplant. Die Stadt Borgentreich überträgt im Kernhaushalt investive **Ermächtigungen** in die Folgejahre. Die Planansätze für investive Auszahlungen werden hierbei im Durchschnitt lediglich zu etwa der Hälfte umgesetzt. Die Stadt Borgentreich hat keine verschriftlichten Festlegungen für das **Kredit- und Anlagemanagement**. Wir empfehlen, einen schriftlichen Handlungsrahmen zu schaffen, in dem strategische und operative Regelungen fixiert sind. Dieses kann beispielsweise in Form einer Richtlinie oder einer Dienstanweisung erfolgen.

Im Bereich der **Zahlungsabwicklung** weist die Stadt Borgentreich die höchsten Aufwendungen je Einzahlung bei den bisher geprüften Kommunen auf. Hierfür ist maßgeblich der hohe Personaleinsatz in der Sachbearbeitung und im Overhead bei einem gleichzeitig unterdurchschnittlichen Umfang an Einzahlungen verantwortlich. Den sich hieraus ergebenden Handlungsbedarf und das damit bestehende Optimierungspotenzial hat die Stadt erkannt und reagiert. Im Jahr 2025 sind die Stellenanteile in der Sachbearbeitung reduziert worden. Zu der geringen Anzahl an Einzahlungen trägt besonders mit bei, dass die Stadt die Möglichkeiten der SEPA-Lastschrift in einem sehr großen Umfang nutzt. Diese hohe Nutzung ist positiv hervorzuheben. Dagegen

besteht in Borgentreich eine im interkommunalen Vergleich weit überdurchschnittliche Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen. Ziel sollte es sein, diese Anzahl deutlich zu reduzieren. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die jeweiligen Fachbereiche erfolgen. Wesentliche Regelungen für das Forderungsmanagement sind in einer Dienstanweisung festgehalten. Die Forderungen werden gut strukturiert verfolgt. In Borgentreich müssen in einem relativ großen Umfang Forderungen angemahnt werden. Dazu trägt bei, dass die Stadt die Wasser- und Abwasservorauszahlungen monatlich anstatt vierteljährlich von den Abgabepflichtigen erhebt. Die Erfolgsquote der Mahnungen ist im interkommunalen Vergleich durchschnittlich und insofern unauffällig. In Borgentreich werden die Möglichkeiten des E-Payments in einigen Verwaltungsbereichen sowie bei den Bädern bereits angeboten und genutzt. Dieses Angebot sollte weiter ausgebaut werden. Entsprechende Regelungen hierzu sind noch in einer Dienstanweisung festzulegen. Für die **Vollstreckung** sind die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung im Betrachtungszeitraum erheblich angestiegen. Dieses resultiert aus dem deutlichen Rückgang der abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Ihr Umfang beziehungsweise die Anzahl ist interkommunal niedriger als bei den meisten Vergleichskommunen. Dieser Rückgang hat mit dazu geführt, dass der Bestand der offenen Vollstreckungsforderungen deutlich zugenommen hat. Je Vollzeit-Stelle ist der Bestand höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Dazu trägt auch mit bei, dass der gesunkene Umfang der neuen Vollstreckungsforderungen aktuell immer noch überdurchschnittlich ist. Die Aufwendungen für die Vollstreckung als auch der Personaleinsatz sind aktuell höher als bei der Mehrheit der vergleichbarer Kommunen. Dagegen stellt sich die Erfolgsquote bei der Abwicklung der eigenen Vollstreckungsforderungen leicht unterdurchschnittlich dar. Verbesserungen sind mithilfe der Vermögensauskunft möglich.

Bei der **Gremienarbeit** haben sich Verwaltung und Politik in Borgentreich aktiv mit der Gremienstruktur beschäftigt. Die Gremienstruktur ist grundsätzlich schlank zugeschnitten. In diesem Kontext ist darzulegen, dass bereits 2003 von der Möglichkeit der Verkleinerung des Rates Gebrauch gemacht wurde und dieser seitdem um sechs Mitglieder reduziert ist. In Borgentreich ist ein Sitzungsmanagement eingerichtet. Im interkommunalen Vergleich zeigt sich bei den Anträgen ein unterdurchschnittliches und bei den Eil- sowie Dringlichkeitsentscheidungen ein überdurchschnittliches Bild. Auffällig ist die hohe Anzahl an Sitzungsterminen. Mit jeweils 34 Sitzungen in 2022 und 2023 liegt Borgentreich höher als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Aufwendungen für die Gremienarbeit zeigen ein niedriges bis mittleres Niveau. Borgentreich zahlt die Zuwendungen an die Fraktionen als Kopfpauschale je Fraktionsmitglied. Dieses entspricht nicht der geltenden Erlasslage. Daher sollte die Stadt zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Fraktionszuwendungen an diese gesetzlichen Vorgaben anpassen. Zum Abschluss der operativen Prüfung hat die Stadt Borgentreich schriftlich bestätigt, dass sie die zeitnahe Anpassung vornehmen wird. Neben der Kopfpauschale ist gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts ein angemessener, größenunabhängiger Sockelbetrag an die Fraktionen zu leisten. Um im Bedarfsfall, unter anderem in Krisenzeiten, digitale oder hybride Gremiensitzungen durchzuführen, sollte sich die Stadt mit den formalen Voraussetzungen und der technischen Umsetzbarkeit auseinandersetzen. Die hierfür erforderliche papierlose Gremienarbeit wird bereits in Borgentreich praktiziert.

In den Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt die Stadt Borgentreich bei den Resultaten und Potenzialen ein differenziertes Bild. In den Themen „Zielausrichtung und Handlungsrahmen“ sowie „Organisation von Arbeitsabläufen“ weist Borgentreich inter-

kommunal durchschnittliche Erfüllungsgrade auf. Beim „Digitalisierungsniveau“ erzielt Borgentreich einen überdurchschnittlichen Erfüllungsgrad. Insgesamt bestehen für die Stadt bei allen drei Themen nennenswerte Optimierungspotenziale, dabei in einem unterschiedlichen Umfang. Dieses zeigen die Teilerfüllungsgrade bei den einzelnen Teilthemen. Positiv hervorzuheben ist unter anderem die Personalplanung in Borgentreich. Die Stadt steht wie viele Kommunen vor der beachtlichen Herausforderung, die Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personal auch zukünftig zu sichern. Der Blick auf die Beschäftigten zeigt, dass die Stadt in den kommenden zehn Jahren mit einer deutlichen altersbedingten Fluktuation konfrontiert wird. Erfreulicherweise kann Borgentreich mithilfe eines relativ hohen Anteils an Mitarbeitenden unter 25 Jahren einen niedrigeren Altersdurchschnitt aufweisen als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Dieses ist auch das positive Ergebnis des „Neun-Jahres-Plans“ mit dem die Stadt ihre mittel- und langfristige Personalplanung aktiv steuert. In diesem Kontext ist insbesondere das Thema Wissensmanagement von elementarer Bedeutung. Bei vorhersehbaren, zum Beispiel altersbedingten, und besonders bei ungeplanten Personalfluktuationen besteht das Risiko des Wissensverlustes. Diesem ist sich die Stadt Borgentreich bewusst und steuert dem mit geeigneten Maßnahmen entgegen. Dennoch zeigt sich insbesondere bei der **Prozessgestaltung und Prozessaufnahme** noch ein deutliches Potenzial zum Wissensmanagement und -transfer. Hierfür beabsichtigt die Stadt eine Low-Code-Plattform einzusetzen. Ebenfalls sind beim Themenfeld IT-Management Potenziale in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Die hiermit verbundenen größten Handlungsbedarfe bestehen im Projekt- und Störungsmanagement. Ursächlich hierfür sind fehlende einheitliche Strukturen. Daher sollten insbesondere klare Zielvorgaben für die digitale Transformation und die Informationstechnik formuliert und dokumentiert werden. In diesem Kontext gilt es unter anderem, die bei einzelnen Prozessen noch bestehenden Medienbrüche möglichst abzubauen. Hier kommt es wegen fehlenden Schnittstellen noch zu Mehrarbeit für die Sachbearbeitenden.

Der Wandel der Bestattungskultur bedeutet auch für die Stadt Borgentreich im **Friedhofswesen** steigende Herausforderungen. Der Trend zu Urnenbestattungen ist in Borgentreich, wenn auch später als in zahlreichen anderen Kommunen, ebenso festzustellen. Seit 2018 liegen die Zahlen zunehmend und ab 2020 deutlich über denen der Sargbestattungen. Diese Entwicklung trägt zu wachsenden Flächenüberhängen bei den zehn kommunalen Friedhöfen bei. Zu diesen kommen zwei Friedhöfe im konfessionellen Eigentum hinzu, die von der Stadt bewirtschaftet werden. Das städtische Angebot in Borgentreich ist hinsichtlich der Anzahl der kommunalen Friedhöfe als auch der Friedhofsfläche je Einwohner höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. In Borgentreich ist der Kostendeckungsgrad im Friedhofswesen im aktuellen Vergleichsjahr 2022 gering und in keiner Weise auskömmlich. Mit rund 55 Prozent ist er niedriger als bei fast drei Viertel der Vergleichskommunen. Im Jahr 2022 blieben damit in Borgentreich Kosten von annähernd 89.000 Euro ungedeckt. Dieses beachtliche Defizit wurde vom Kernhaushalt letztendlich mit anderen, allgemeinen Haushaltsmitteln ausgeglichen. Das zeigt offenkundig einen Handlungsbedarf. Die Stadt sollte eine deutlich höhere, tendenziell vollständige Kostendeckung bei der für 2025 anstehenden Gebührenkalkulation anstreben. Der Kostendeckungsgrad der zehn Trauerhallen schwankt im Betrachtungszeitraum deutlich. Er ist seit 2020 nicht auskömmlich, zeigt jedoch für 2022 ein interkommunal überdurchschnittliches Niveau. Die Stadt sollte für die Zukunft Handlungsoptionen bei den Trauerhallen entwickeln. Bei der Grün- und Wegepflege weist Borgentreich geringere Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche auf als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Neben der Verschriftlichung von Pflegestandards sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Pflegeleistungen wirtschaftlicher in Eigen- oder der Fremdleistung erbracht werden können.

0.2 Strukturelle Situation der Stadt Borgentreich

0.2.1 Strukturen

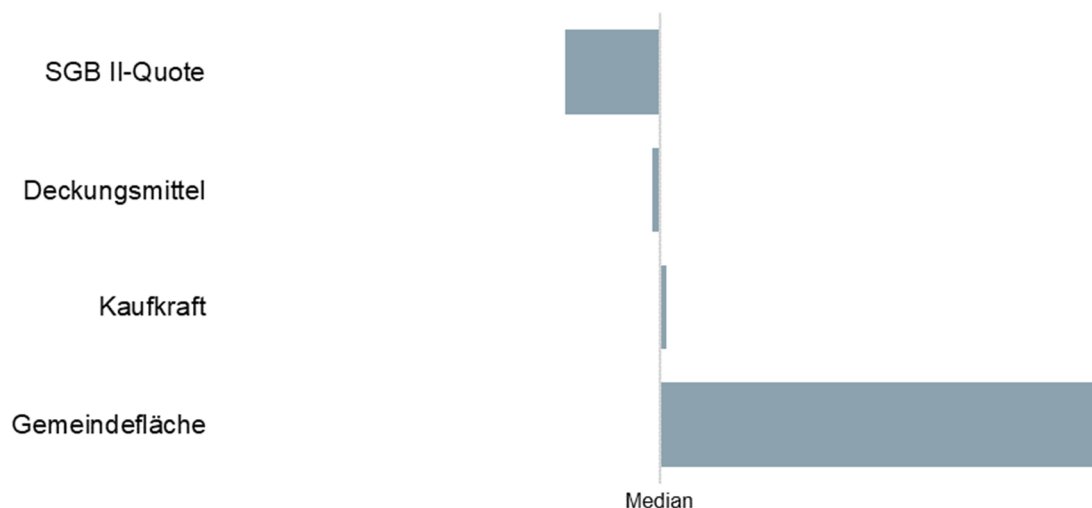
Die Haushaltswirtschaft in den Kommunen hängt von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Diese kann die Kommune zum Teil unmittelbar steuern. Es gibt jedoch auch Einflüsse, die struktureller Natur und somit nicht oder nur langfristig beeinflussbar sind. Unter Strukturmerkmalen versteht 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 Stadt Borgentreich. Diese prägen die Ausgangslage der Kommune. Die Strukturmerkmale ermitteln wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen¹ und stellen sie in den inter- und intrakommunalen Vergleich.

Interkommunaler Vergleich

Strukturmerkmale Borgentreich 2024



Der Anteil der Einwohner der Stadt Borgentreich, die Transferleistungen nach dem SGB II beziehen, beträgt 4,12 Prozent. Diese SGB II-Quote liegt damit deutlich unter dem interkommunalen Median von 5,25 Prozent. Basis für diesen sowie für die weiteren Strukturmerkmale sind die

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

insgesamt 53 Kommunen des geprüften Segments mit einer Einwohnerzahl bis zu 10.000 Einwohnern. Bei der letzten überörtlichen Prüfung 2018 standen für das maßgebliche Vergleichsjahr 2016 für die Stadt Borgentreich keine Einwohnerzahlen und keine Strukturkennzahlen zur Verfügung. Ursächlich hierfür war, dass IT.NRW aufgrund von nicht plausiblen Ergebnissen keine Einwohnerzahlen für Borgentreich veröffentlicht hatte. Die Gründe hierfür lagen in der mel-derechtlichen Behandlung von Schutzsuchenden, die in der Zentralen Unterbringungseinrichtung des Landes NRW leben. Insoweit unterbleibt weitgehend die standardmäßige Betrachtung der Entwicklung zwischen den Resultaten der letzten sowie der aktuellen Prüfung.

Leicht unterdurchschnittlich stellen sich die allgemeinen Deckungsmittel von Borgentreich im interkommunalen Vergleich dar. Sie bestehen aus der Gewerbe- und Grundsteuer, den Gemeindeanteilen an der Einkommen- und Umsatzsteuer sowie den Schlüsselzuweisungen. Die allgemeinen Deckungsmittel sind insoweit ein Indikator für die Ertragskraft des kommunalen Haushalts. Mit 1.453 Euro je Einwohner unterschreiten sie den Median der Vergleichskommunen von 1.481 Euro um lediglich 1,9 Prozent. Borgentreich hat, wie die meisten Kommunen durchgängig Schlüsselzuweisungen erhalten. Bei den Realsteuererträgen liegen die Hebesätze von Borgentreich in 2024 bei der Grundsteuer A und der Gewerbesteuer nennenswert über den fiktiven Hebesätzen nach dem Gemeindefinanzierungsgesetz (GFG). Bei der Grundsteuer B entspricht er dem fiktiven Hebesatz. In Relation zu den Kommunen gleichen Größenklasse sind die drei Hebesätze von Borgentreich in 2024 jeweils unterdurchschnittlich. Weitergehende Ausführungen enthält der Finanzbericht. Nach dem Finanzbericht der letzten überörtlichen Prüfung war die Mittelwertunterschreitung von Borgentreich bei den allgemeinen Deckungsmitteln noch ausgeprägter.

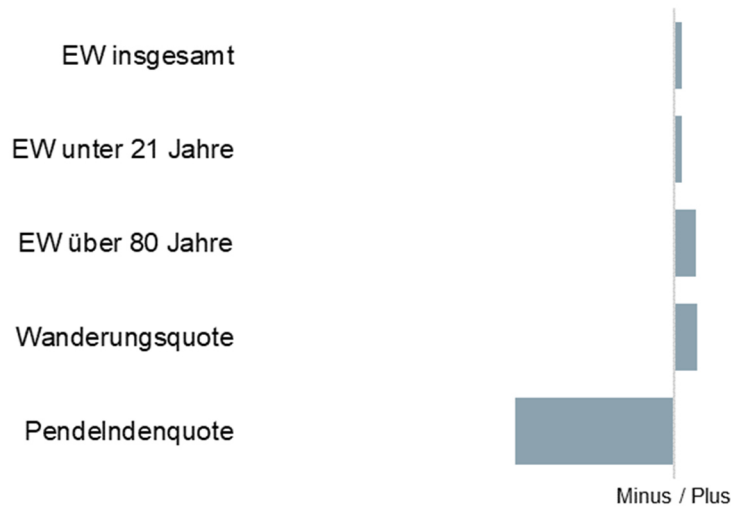
Die Kaufkraft, und zwar das durchschnittliche Gesamtnettoeinkommen je Einwohner, beträgt in Borgentreich rund 27.270 Euro. Sie zeigt gegenüber dem Median von circa 26.870 Euro eine leichte Überschreitung von 1,5 Prozent.

Borgentreich weist mit 138,9 qkm die zweitgrößte Gemeindefläche der 53 Vergleichskommunen auf. Der Median beträgt 60,0 qkm. Damit hat Borgentreich eine mehr als doppelt so große Gemeindefläche. Dieses stellt neben der Anzahl von zwölf Ortsteilen ungünstigere Rahmenbedingungen als bei zahlreichen Vergleichskommunen. Hiermit sind größere Herausforderungen für die Bereitstellung und Unterhaltung der gesamten kommunalen Infrastruktur verbunden. Dieses spiegelt sich in dem in dieser Prüfung betrachteten umfangreichen und weit überdurchschnittlichen Angebot von kommunalen Friedhöfen und Friedhofsflächen wider.

Intrakommunaler Vergleich

Im intrakommunalen Vergleich stellt die Y-Achse im Diagramm einen neutralen Wert der Kennzahl dar. Das heißt 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 beziehungsweise negative Salden und Kennzahlenwerte auf der rechten Seite Zunahmen beziehungsweise Überschüsse an.

Strukturmerkmale Borgentreich 2024



EW = Einwohnerinnen und Einwohner

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 Einwohnerzahl insgesamt der Stadt Borgentreich zeigt im Eckjahrevergleich der fünf Jahre einen leichten Anstieg um 1,8 Prozent auf aktuell rund 8.670. Hierzu hat der zwischenzeitliche Wiederanstieg in den beiden Vorjahren maßgeblich beigetragen. Im gleichen Zeitraum hat sich ebenfalls die Bevölkerung der unter 21-Jährigen erhöht, und zwar um 1,7 Prozent auf 1.663. Die prozentuale Zunahme beim Anteil der über 80-Jährigen fällt mit 5,1 Prozent erkennbar höher aus. Aktuell sind es fast 600 Einwohnerinnen und Einwohner. Letzteres ist bei einer großen Anzahl der Kommunen zu verzeichnen und insbesondere auf die steigende Lebenserwartung zurückzuführen. Dieses macht unter anderem die demografischen Veränderungen in den Kommunen sichtbar. Die Wanderungsquote beträgt 105,4 Prozent. Damit profitiert die Stadt Borgentreich im fünfjährigen Betrachtungszeitraum erkennbar von Zuzügen, per Saldo um 230 Einwohner. Hierfür ist maßgeblich das Resultat eines Jahres verantwortlich, in dem die Zuzüge alleine um 187 über denen der Fortzüge lagen.

Die PendelInnenquote beträgt 62,7 Prozent in 2024 und zeigt insoweit einen vielfach bei den Kommunen festzustellenden negativen PendelIndensaldo. Dieses gilt mit einer teils höheren Quote ebenfalls für die Vorjahre. Hiernach liegen die Einpendlerzahlen jeweils erkennbar unter den Auspendlerzahlen, zuletzt mit rund 2.030 Personen noch ausgeprägter als in den Vorjahren. In 2024 stehen etwa 850 Einpendlern circa 2.880 Auspendler gegenüber.

0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die gpaNRW stellte die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung 2018 im November 2018 in einer gemeinsamen Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses und des Rechnungsprüfungsausschusses der Borgentreich vor. Die Kommune hat sich mit diesen Prüfungsergebnissen auseinandergesetzt. Die ausgesprochenen Feststellungen und Handlungsempfehlungen wurden verwaltungsintern, aber auch zum Teil mit der Politik beraten. Mehrere Empfehlungen wurden umgesetzt beziehungsweise sind in die weitere Arbeit der Kommune eingeflossen. Bei anderen Handlungsempfehlungen hat sich die Stadt Borgentreich aus unterschiedlichen Gründen gegen eine Umsetzung entschieden.

Nunmehr haben alle Kommunen eine Stellungnahme zu den Prüfungsergebnissen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW ab (vergleiche auch Abschnitt 0.4.2.2) abzugeben.

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:

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

- 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:

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.

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

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 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 Borgentreich hat die gpaNRW von Februar 2024 bis Mai 2025 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Borgentreich hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Grundlage haben wir die Daten analysiert.

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Borgentreich überwiegend Daten des Vergleichsjahres 2023. Grundlagen der Finanzprüfung sind die festgestellten Jahresabschlüsse 2017 bis 2021 sowie die Haushaltsplanung 2024 inklusive der bis 2027 reichenden mittelfristigen Planung.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Jürgen Schwanitz
Finanzen	Katharina Wiedemann und Jürgen Schwanitz
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Katharina Wiedemann
Gremienarbeit	Martin Dornseifer
Personal, Organisation und IT	Christian Schormann
Friedhofswesen	Martin Dornseifer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 05. Juni 2025 wurden der Bürgermeister sowie die Leitungen des Fachbereiches I Zentrale Dienste und Finanzen und des Fachbereiches III Bauen und Stadtentwicklung in Borgentreich über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 16. Juli 2025

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Thomas Nauber	Jürgen Schwanitz
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Borgentreich überträgt im Betrachtungszeitraum bis auf ein Jahr weniger investive Auszahlungsermächtigungen je Einwohner als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Die entsprechenden Haushaltsansätze werden dabei im Durchschnitt nur zu etwa der Hälfte tatsächlich in Anspruch genommen.	E1	Ziel der Stadt Borgentreich sollte es sein, nur Maßnahmen in den Haushaltsplan aufzunehmen, die die Anforderungen des § 13 KomHVO NRW erfüllen und deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.
F2	Die Stadt Borgentreich hat bislang keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Kreditmanagement fixiert.	E2	Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.
F3	Die Stadt Borgentreich hat keine schriftlichen strategischen Anlageziele oder Rahmenbedingungen für ihr Anlagenmanagement festgelegt.	E3	Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich festhalten. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Borgentreich. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche.	E1	Die Stadt Borgentreich sollte gezielt darauf hinwirken, die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu verringern. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, müssen die Fachbereiche die Sollstellung unverzüglich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben vornehmen. Dadurch lassen sich manuelle Nacharbeiten minimieren, personelle Ressourcen effizienter nutzen und Zahlungsausfälle vermeiden.
F2	Die Stadt Borgentreich nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Es bestehen noch Optimierungspotenziale, insbesondere bei den Regelungen sowie der Ausdehnung und Nutzung des Angebotes.	E2	Die Stadt Borgentreich sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen in einer Dienstanweisung festlegen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Borgentreich nutzt die Möglichkeit nicht, Vermögensauskünfte abzunehmen.	E3	Die Stadt Borgentreich sollte zukünftig die Möglichkeit nutzen, Vermögensauskünfte abzunehmen. Sie erhält hierdurch notwendige weitere Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner. Ebenso sollte die Stadt Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie kann damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.
Gremienarbeit			
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in dem Zuständigkeitskatalog der Stadt Borgentreich geregelt. Die Stadt Borgentreich hat die Gremienstruktur bisher nicht mit der Aufbauorganisation der Verwaltung abgestimmt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Borgentreich im Jahr 2003 vorgenommen. Sie hat bisher die maximal mögliche Reduzierung nicht ausgeschöpft.		
F2	Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle Anforderungen der Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen (EntschVO NRW) in ihrer Hauptsatzung.	E2.1	Die Stadt Borgentreich sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstausschlag entsprechend der EntschVO NRW anpassen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich.
		E2.2	Die Stadt Borgentreich sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der Entschädigungsverordnung NRW in ihrer Hauptsatzung treffen. Ergänzend kann die Stadt ein automatisiertes Abrechnungsmodell zur Fahrkostenerstattung implementieren.
F3	Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	E3.1	Die Stadt Borgentreich sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen angemessenen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.
		E3.2	Die Stadt Borgentreich sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen. Dieses betrifft die Prüfung des Verwendungsnachweises für die Fraktionszuwendungen durch den Hauptverwaltungsbeamten.
F4	Die Stadt Borgentreich arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- beziehungsweise hybride Gremienarbeit geschaffen.	E4	Die Stadt Borgentreich sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.

Feststellung		Empfehlung	
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Borgentreich verfügt in den Bereichen Personalplanung und Aufgabenerledigung über gut funktionierende und sachgerechte Strukturen. Zum Teil können diese durch weitere Formalisierung verbessert werden. Obwohl in allen Bereichen Optimierungspotenzial vorhanden ist, stellen die unzureichend Zielvorgaben zur Prozessgestaltung und Prozessaufnahme sowie zur digitalen Transformation das größte Risiko für die Handlungsfähigkeit der Stadt dar.	E1.1	Die Stadt Borgentreich sollte die Bevölkerungsentwicklung und -struktur bei der Personalplanung berücksichtigen, um damit den Personalbedarf noch realistischer ermitteln zu können.
		E1.2	Die Stadt Borgentreich sollte die zu erledigenden Aufgaben priorisieren und nach Möglichkeit weitere Qualitäts- und Leistungsstandards festlegen. Damit fördert sie zielgerichtet den eigenen Personaleinsatz. Die Ergebnisse der Personalbedarfsbestimmung aus der Organisationsuntersuchung kann sie hierzu fortschreiben.
		E1.3	Die Stadt Borgentreich sollte klare Ziele für die Prozessaufnahme sowie -gestaltung festlegen und auf dieser Grundlage die vorhandenen Prozesse aufnehmen, priorisieren und möglichst optimieren. Dabei sollte die Aufgabe der Prozessgestaltung in den Stellenbeschreibungen verankert werden.
		E1.4	Die Stadt Borgentreich sollte ihre guten gelebten Strukturen im Bereich der digitalen Transformation absichern, indem sie ihre Zielvorgaben formalisiert und zeitlich konkretisiert. Um die Einhaltung dieser Ziele gewährleisten zu können, sollte sie zudem einen Projektplan aufstellen.
		E1.5	Die Stadt Borgentreich sollte ihre IT-Sicherheits- und Notfallkonzeption umfassend dokumentieren.
F2	Die Stadt Borgentreich hat ihre Abläufe für ein funktionierendes Anforderungs- und Lizenzmanagement gut organisiert, wobei es auch hier Optimierungspotenzial gibt. Die größten Handlungsbedarfe bestehen im Projekt- und Störungsmanagement, da hier einheitliche Strukturen fehlen.	E2.1	Die Stadt Borgentreich sollte Standards und Vorgaben zur Durchführung sowie Überwachung von Projekten schaffen und die Mitarbeitenden entsprechend schulen, so dass frühzeitig auf Abweichungen reagiert werden kann.
		E2.2	Die Stadt Borgentreich sollte einen verbindlichen Prozess für IT-Anforderungen erstellen, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen auch bearbeitet werden.
		E2.3	Die Stadt Borgentreich sollte die Nutzung der vorhandenen Lizenzen regelmäßig prüfen und diese wirtschaftlich einsetzen.

Feststellung		Empfehlung	
		E2.4	Die Stadt Borgentreich sollte alle Störungen der IT dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um zu analysieren, ob konkrete Handlungsbedarfe in bestimmten Bereichen bestehen.
F3	Bei den verwaltungsinternen Arbeitsabläufen sind bei der Stadt Borgentreich bereits gut Grundlagen vorhanden. Prozesse, die einen Informationsaustausch mit Externen bedingen, enthalten jedoch noch keine automatische Zuordnung zur jeweiligen Sachbearbeitung und müssen z. B. von Mitarbeitenden auf Vollständigkeit geprüft werden.	E3	Die gpaNRW bestärkt die Stadt Borgentreich darin, ihre Digitalisierung weiter voranzutreiben. Dazu sollte sie Prozesse optimieren und diese gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen.
Friedhofswesen			
F1	Die Stadt Borgentreich hat für die langfristige Entwicklung ihrer Friedhöfe keine Ziele definiert und keine Kennzahlen zur Steuerung gebildet.	E1	Die Stadt Borgentreich sollte zur langfristigen Planung Ziele für ihre Friedhofsentwicklung definieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen. Politik und Verwaltung sollten die Anzahl der Bestattungen und die Aufwendungen für den Fortbestand der Friedhöfe über jährlich fortzuschreibende Kennzahlen im Blick haben.
F2	Die Stadt Borgentreich befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Erfassung der Grün- und Wegeflächen.	E2	Für tiefgreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Borgentreich die Daten ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofssoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Fachsoftware nutzen.
F3	Die Stadt Borgentreich kann im Friedhofswesen die Kosten über die Gebührenerträge bisher nicht refinanzieren.	E3	Die Stadt Borgentreich sollte, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührenvoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei sollte grundsätzlich eine volle Kostendeckung angestrebt werden. Das Ergebnis der Kalkulation sollte zu einer entsprechenden Anpassung der Friedhofsgebühren führen.
F4	Die Stadt Borgentreich hält auf fast allen kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der zehn Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.	E4	Die Stadt Borgentreich sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen sowie die tatsächliche Nutzung der einzelnen Halle beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.
F5	Die Stadt Borgentreich hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestattungen angepasst und ein insbesondere durch die Kolumbarien bedarfsgerechtes Angebot platziert. Sie plant darüber hinaus, auf ihren Friedhöfen das Angebot zur Urnenbestattung an Bäumen zu schaffen.	E5	Zur Planung ihres zukünftigen Flächenbedarfs sollte die Stadt Borgentreich kontinuierlich das Nachfrageverhalten friedhofsbezogen auswerten. Dadurch kann die Stadt individuelle Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen ableiten.

Feststellung		Empfehlung	
F6	Die Unterhaltungskosten der Grün- und Wegeflächen sind in Borgentreich interkommunal niedrig. Für die Pflege der Friedhöfe hat die Stadt keine Pflegestandards aufgestellt.	E6.1	Die Stadt Borgentreich sollte weiterhin regelmäßig hinterfragen, ob sie ihre Leistungen im Bereich der Grünpflege wirtschaftlich erbringt.
		E6.2	Die Stadt Borgentreich sollte zunächst ihre Pflegestandards für die Aufgaben der Grün- und Wegepflege verschriftlichen. In einem zweiten Schritt sollte sie regelmäßig prüfen, ob diese Pflegeleistungen wirtschaftlicher in Eigen- oder Fremdleistung erbracht werden können.

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 Stadt Borgentreich 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)

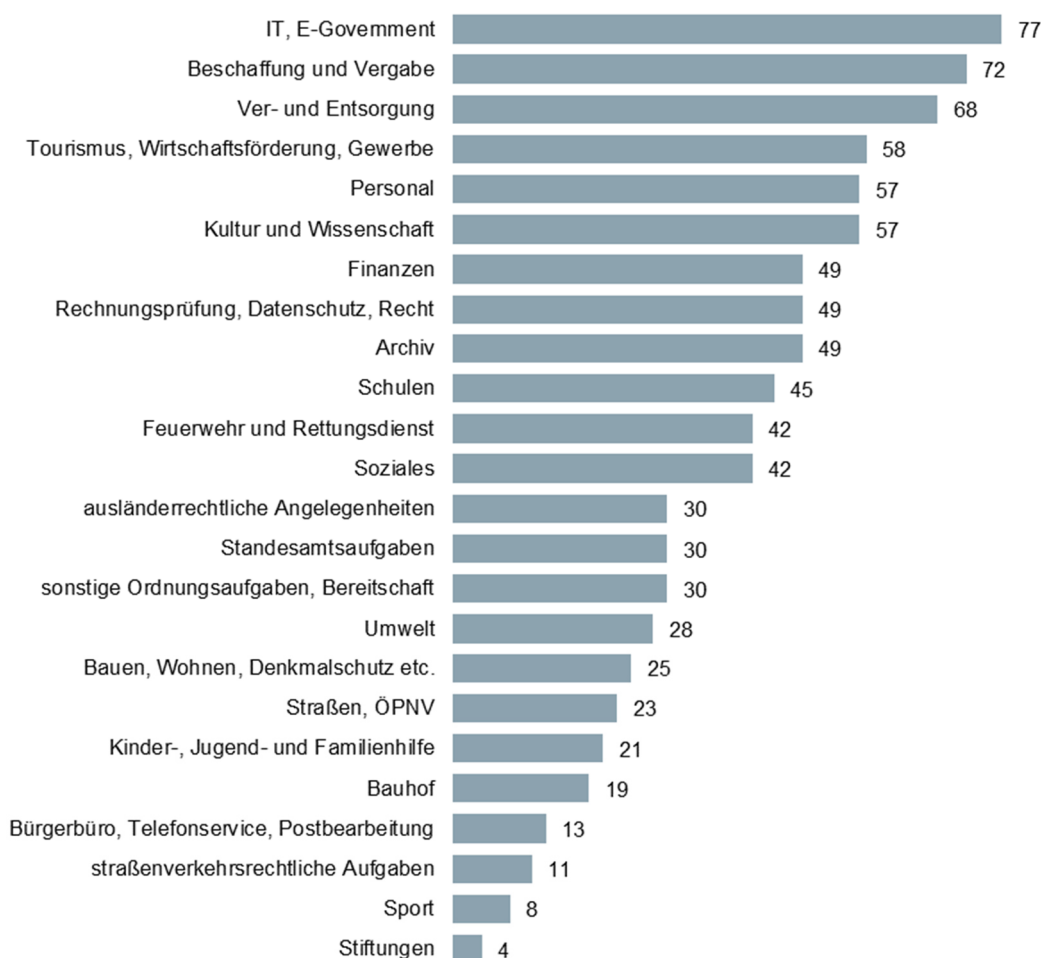
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

Wir haben 53 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

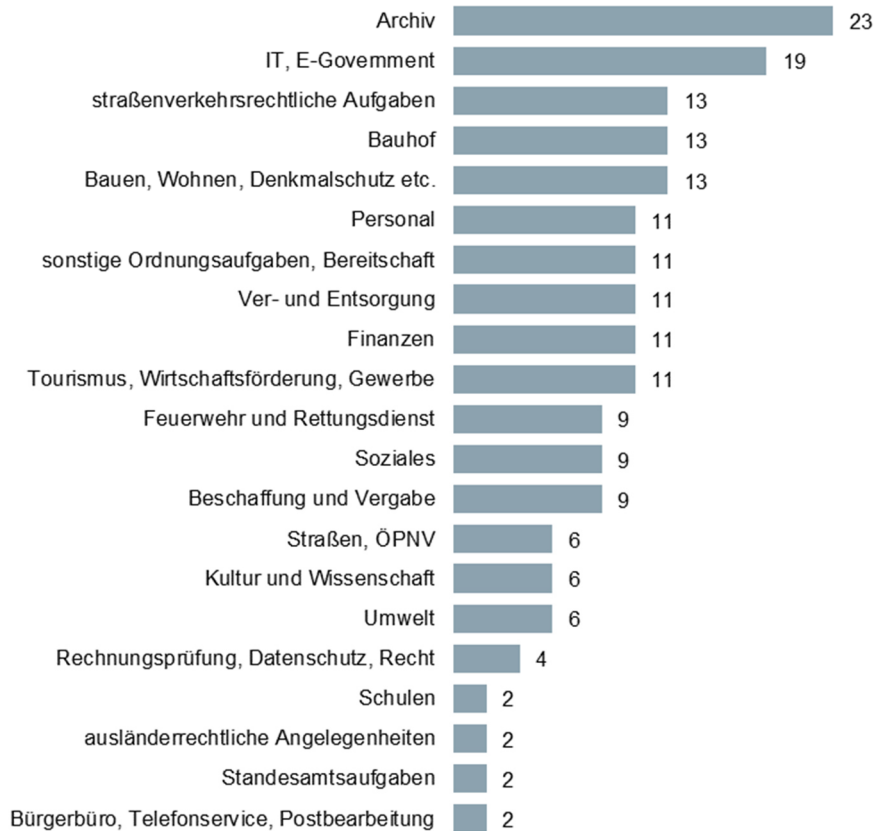


Die befragten Kommunen setzen IKZ-Projekte sowohl zu internen Querschnitts-, als auch zu Fachaufgaben um. Dabei dominieren interkommunale Kooperationen in den Aufgabengebieten Beschaffung und Vergabe sowie IT und E-Government.

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

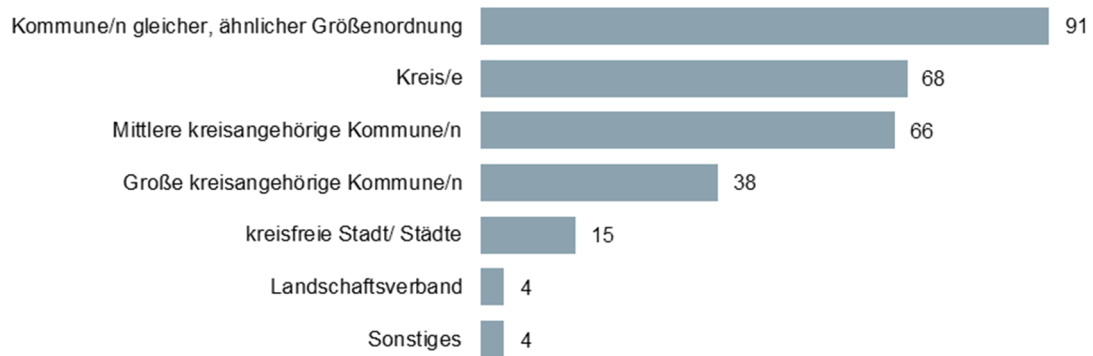


Anders als bei den umgesetzten IKZ-Projekten sieht es thematisch bei den zukünftig geplanten Projekten aus. Hier bildet sich Archiv als Schwerpunktthema heraus.

0.8.1.3 Kooperationspartner

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

Kooperationspartner IKZ in Prozent



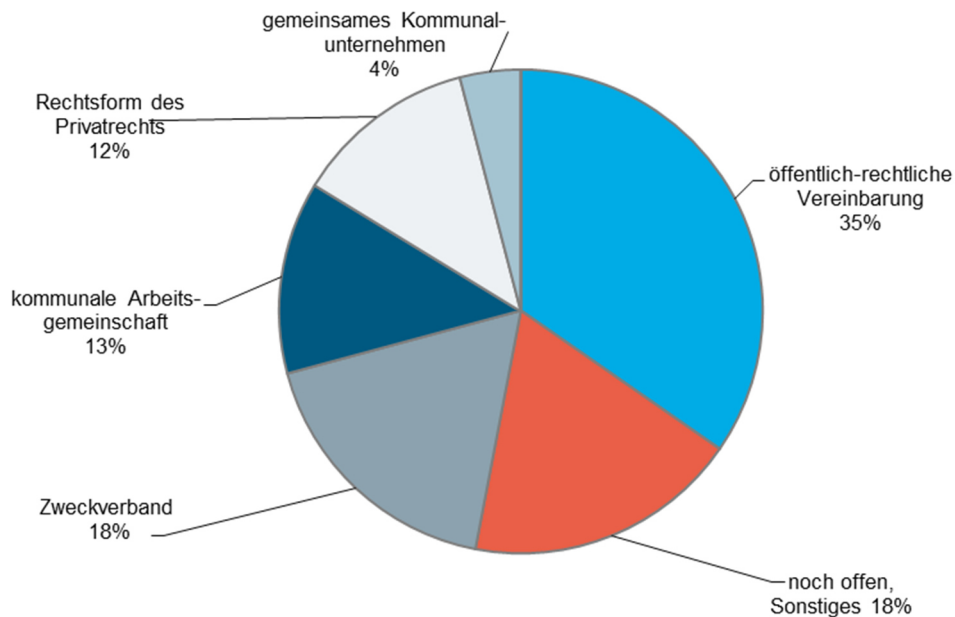
Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

0.8.1.4 Rechtsformen

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

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.

Rechtsformen IKZ in Prozent

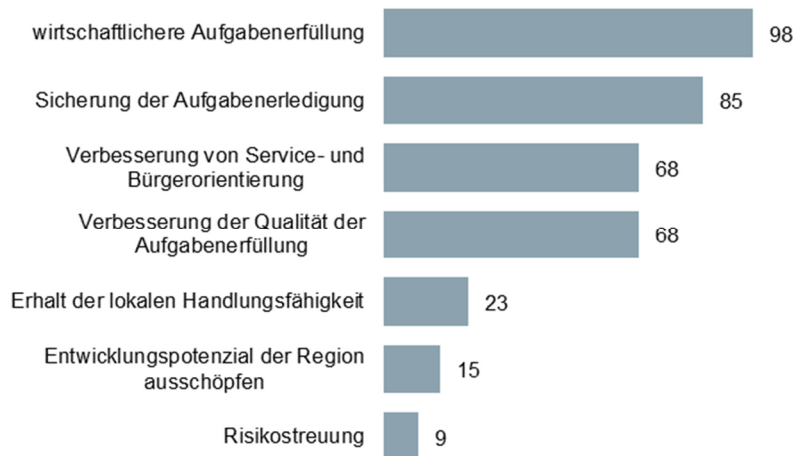


Über ein Drittel der bisher befragten Kommunen sehen die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als geeignete Rechtsform für ihre Kooperationsprojekte an. Diese hat sich ganz offensichtlich in der Praxis etabliert und bewährt. Ein weiterer Grund für die Dominanz der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung könnte 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



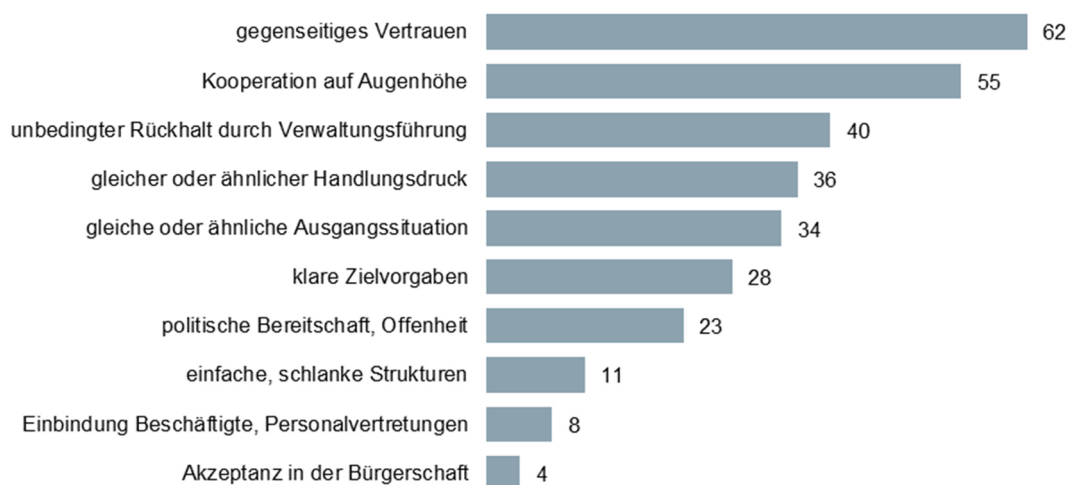
Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung sowie die Sicherung einer solchen sind die klaren Schwerpunkte in der Zielformulierung. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bzw. des wirtschaftlichen Handelns ergibt sich bereits aus diversen kommunalverfassungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben. Zudem ist 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 händierend 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

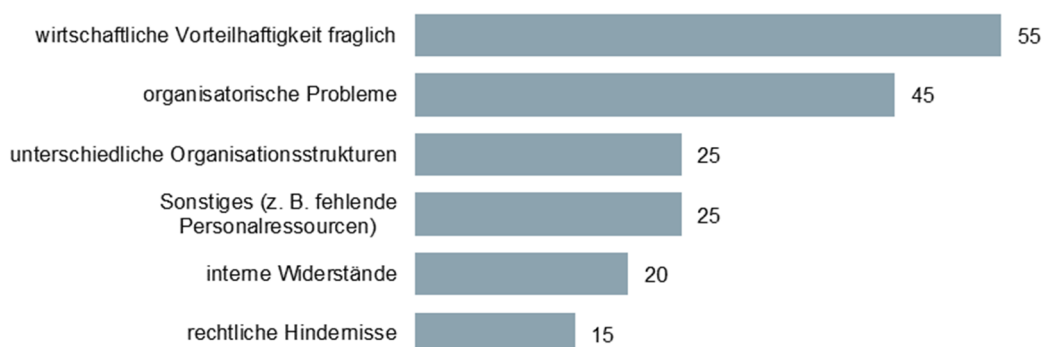


Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren sind gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche Ausgangssituation.

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 bei der Frage der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit sowie bei organisatorischen Problemen.

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Borgentreich** im 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

	gering	Handlungsbedarf	hoch
Haushaltssituation		▲	

Die gpaNRW sieht bei der Stadt Borgentreich einen Handlungsbedarf, ihre Haushaltssituation zu verbessern. Dieses gilt trotz der bis 2022 durchgängig erwirtschafteten Überschüsse, der bisher herausragenden Eigenkapitalausstattung sowie der zuletzt durchschnittlichen Konzernverschuldung. Der Handlungsbedarf resultiert maßgeblich aus den zukünftigen beachtlichen Plandefiziten sowie der erheblichen Netto-Neuverschuldung beim Kernhaushalt. Die ab 2024 geplanten Defizite führen dazu, dass die Ausgleichsrücklage nunmehr voraussichtlich 2025 aufgebraucht wird. Danach belasten weitere Fehlbedarfe die allgemeine Rücklage. Diese sowie die kalkulierten Verlustvorträge machen den Haushalt seit 2024 genehmigungspflichtig. Die Stadt sollte geeignete Maßnahmen ergreifen, um entgegen der aktuellen Planungen zeitnah einen Haushaltsausgleich zu erreichen und das Eigenkapital zu stabilisieren.

Zwischen 2017 und 2021 blieben die **Jahresergebnisse** durchweg positiv, ohne dass die Stadt die Bilanzierungshilfe nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) nutzen musste. Diese wird auch nach den vorläufigen Jahresabschlussdaten für 2022 erwartet. Ab 2024 plant Borgentreich jedoch kumulierte Defizite von insgesamt 10,9 Mio. Euro bis 2027.

Die Jahresergebnisse haben das **Eigenkapital** der Stadt Borgentreich erhöht. Die Eigenkapitalquoten 1 und 2 sind im interkommunalen Vergleich weit überdurchschnittlich. Die geplanten Defizite werden das Eigenkapital jedoch erheblich reduzieren und die Ausgleichsrücklage verzehren.

Die **Gesamtverbindlichkeiten Konzern** der Stadt Borgentreich sind trotz eines Anstiegs interkommunal betrachtet zuletzt in 2021 als durchschnittlich und damit unauffällig zu bewerten. Wesentliche Veränderungen sind durch die Auflösung des Kommunalunternehmens der Stadt Borgentreich (KUB) zum Jahresende 2020 eingetreten. Seitdem setzen sich die Konzernverbindlichkeiten aus den Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes und des verbleibenden Sondervermögens Stadtwerke Borgentreich zusammen. Für die Jahre 2024 bis 2027 plant die Stadt im Kernhaushalt volumenträchtige Investitionen mit einem investiven Finanzierungsbedarf von 23,1 Mio. Euro. Diesen beabsichtigt die Stadt grundsätzlich vollständig durch Investitionskredite zu decken. Damit ist zugleich eine erhebliche Netto-Neuverschuldung verbunden.

Die Stadt Borgentreich hat ihr Immobilien- und Straßen**vermögen** und die sich daraus ergebenden Handlungs- und Sanierungsbedarfe im Blick. Im Betrachtungszeitraum sind umfangreiche Sanierungen und Baumaßnahmen realisiert oder initiiert worden. Dieses ist auch für die Zukunft geplant.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Borgentreich hat die Grundsätze über Art, Dauer und Umfang ihrer **Ermächtigungsübertragungen** gemäß § 22 Abs. 1 KomHVO NRW⁷ geregelt. Im interkommunalen Vergleich überträgt sie bis auf ein Jahr weniger investive Auszahlungen als die Mehrheit der Vergleichskommunen. In Borgentreich wird nur etwa die Hälfte der für das Haushaltsjahr geplanten investiven Maßnahmen realisiert.

Die Stadt Borgentreich hat bisher keine strategischen Festlegungen für ihr **Kredit- und Anlagemanagement** schriftlich festgelegt. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu gewährleisten, empfiehlt die gpaNRW, die etablierten Vorgehensweisen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie für das Kredit- und Anlagemanagement zu dokumentieren.

1.2 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.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen beantwortet die gpaNRW folgende Fragen:

- Haushaltssituation: Besteht eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft?
- Haushaltswirtschaftliche Steuerung:

⁷ Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW)

- 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 Gesamtabschlüsse. 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 (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

- Die Stadt Borgentreich hat nach den bis 2021 vorliegenden festgestellten Jahresabschlüssen jeweils Überschüsse erzielt. Angesichts der geplanten Jahresfehlbedarfe mit dem Verbrauch der Ausgleichsrücklage, des sinkenden Eigenkapitals und steigender Verbindlichkeiten besteht jedoch aktuell ein Handlungsbedarf, um 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 Genehmigung eines Haushaltssicherungskonzeptes sowie einer Verringerung der allgemeinen 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 gesetzlich verbotenen Überschuldung entfernt. Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, wie widerstandsfähig eine Kommune gegenüber negativen Jahresergebnissen ist. Eine gute Ausstattung ist die Basis für eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft.*
- *Hohe Schulden und Reinvestitionsbedarfe begrenzen aktuelle und zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten und können dem Grundsatz der Generationengerechtigkeit widersprechen. 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 Gesamtabchlüsse Borgentreich 2017 bis 2025

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2017	bekannt gemacht	festgestellt	noch offen	HPI / JA / -
2018	bekannt gemacht	festgestellt	noch offen	HPI / JA / -
2019	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA
2020	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA
2021	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA
2022	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI / -
2023	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI / -
2024	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI / -
2025	beschlossen, noch nicht bekannt gemacht			-

* Das Vergleichsjahr der letzten überörtlichen Prüfung war 2016. Daher beginnt die Zeitreihe dieser Prüfung mit dem Jahr 2017.

** Die im Haushaltsplan 2024 enthaltene mittelfristige Ergebnisplanung bis 2027 hat die gpaNRW ebenfalls berücksichtigt.

Es liegen bei der **Stadt Borgentreich** festgestellte Jahresabschlüsse des Kernhaushaltes lediglich bis einschließlich 2021 vor. Zum Ende der überörtlichen Prüfung hat die Stadt uns Daten zu vorläufigen Jahresabschlüssen 2022 und 2023 zur Verfügung gestellt. Wir haben diese in dem gebotenen und vertretbaren Umfang in diesem Prüfungsbericht berücksichtigt. Die Stadt hat zuletzt den Gesamtabschluss 2010 aufgestellt und geprüft. Die grundsätzlich noch ausstehenden Gesamtabchlüsse ab 2011 werden auskunftsgemäß nicht mehr nachgeholt. Ab dem Haushaltsjahr 2019 nutzt die Stadt die größenabhängige Befreiung gemäß § 116a Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) und verzichtet auf die Erstellung eines Gesamtabchlusses. Der Haushaltsplan 2025 wurde erst zum Ende der überörtlichen Prüfung im März 2025 beschlossen. Im Mai 2025 sind hinzu nochmals Beschlüsse erforderlich. Er ist somit grundsätzlich nicht Bestandteil dieser Prüfung. Punktuell nehmen wir hierauf dennoch Bezug.

In diesem Kontext ist darauf hinzuweisen, dass die Stadt Borgentreich von der Verlängerung der Optionsfrist nach § 2b Umsatzsteuergesetz (UStG) zum Jahressteuergesetz 2022 keinen Gebrauch gemacht hat. Somit gilt das neue Umsatzsteuerrecht für die Stadt seit 2023.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Haushaltsführung der Stadt Borgentreich war bis zum Jahr 2023 genehmigungsfrei. Nach dem Haushaltsplan 2024 sind Verlustvorträge sowie ab 2024 die Verringerung der allgemeinen Rücklage kalkuliert. Der Haushalt 2024 der Stadt ist somit genehmigungspflichtig. Die Genehmigungen wurden vom Kreis Höxter erteilt.

Haushaltsstatus Borgentreich 2017 bis 2024

Haushaltsstatus	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ausgeglichener Haushalt	x	x	x	x	x	x		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt							x	
Genehmigungspflichtiger Verlustvortrag								x

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

Der Landesgesetzgeber hat mit dem 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz (3. NKF-WG) im März 2024 die Anforderungen an den Haushaltsausgleich und die Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzepts umfassend geändert. Die Stadt Borgentreich hat diese gesetzlichen Neuregelungen in dem Haushaltsplan 2024 berücksichtigt. Sie betreffen den geplanten durchgängigen globalen Minderaufwand sowie Verlustvorträge in der mittelfristigen Planung. Der Haushalt 2024 von Borgentreich ist genehmigungspflichtig und unterliegt insoweit aufsichtsrechtlichen Maßnahmen. Die geplanten Verlustvorträge sind von der Kommunalaufsicht des Kreises Höxter genehmigt worden. Dieses gilt auch für die Verringerung der allgemeinen Rücklage. Nach den zugrunde gelegten Vorjahresdaten war im Haushaltsplan 2024 bereits für 2024 die Verringerung der allgemeinen Rücklage vorgesehen. Eine Pflicht zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzepts hat weiterhin nicht bestanden. Für den aktuellen Haushaltsplan 2025 besteht wegen den geplanten Verlustvorträgen und der für 2025 vorgesehenen Reduzierung der allgemeinen Rücklage wiederum eine Genehmigungspflicht.

Jahresergebnisse und Rücklagen Borgentreich in Tausend Euro 2021 bis 2027*

Kennzahlen	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Jahresergebnis in Tausend Euro	568	326	-615	-2.809	-2.978	-2.723	-2.343
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	3.981	4.305	3.545	736	0	0	0
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW	0	0	0	0	1.500	0	1.500
Ausgleich Verlustvortrag	0	0	0	0	0	-1.500	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	34.529	34.651	34.529	34.515	33.758	29.521**	28.664**
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0	-742	-2.723	-843
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	keine Verringerung	2,15	8,07	2,86
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	pos. Ergebnis	1,58	7,38	8,45	8,44	7,94

* 2021: festgestelltes IST, 2022 und 2023: vorläufiges IST, ab 2024: PLAN

** Falls für 2022 und 2023 außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG und zugleich als Bilanzierungshilfe zum Tragen kommen, verringert sich die allgemeine Rücklage bei einmaliger Ausbuchung entsprechend

Die Höhe der Ausgleichrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit eine Kommune negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

Mit Inkrafttreten des 3. NKF-WG und den Neuregelungen zum Haushaltsausgleich fallen ab 2024 die Schadensisolierungen nach dem NKF-CUIG⁸ weg. Letzteres hat es den Kommunen ermöglicht, die infolge der pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag auszuweisen. Nach den Haushaltsplänen 2022 und 2023 waren außerordentliche Erträge von 440.000 Euro und rund 676.000 Euro kalkuliert. Finale Berechnungen und Entscheidungen hierzu stehen für die Jahresabschlüsse 2022 und 2023 noch aus. Potenzielle außerordentliche Erträge sind insoweit in den vorläufigen Jahresabschlusssdaten für 2022 und 2023 noch nicht enthalten. Nach diesen vorläufigen Jahresabschlüssen 2022 und 2023 werden wesentliche Verbesserungen gegenüber den mit 1,0 Mio. Euro und 1,3 Mio. Euro geplanten Defiziten erwartet.

Die von der Stadt Borgentreich nach dem Haushaltsplan 2024 durchgängig geplanten Defizite verzehren die Ausgleichsrücklage nunmehr in 2025 vollständig. Ab diesem Zeitpunkt reduzieren die geplanten Fehlbedarfe die allgemeine Rücklage in einem beachtlichen Umfang. Sie bedeuten zugleich einen erheblichen Eigenkapitalverzehr bis 2027. Die geplanten Verlustvorträge haben hierauf insoweit nur einen kurzen temporären Effekt.

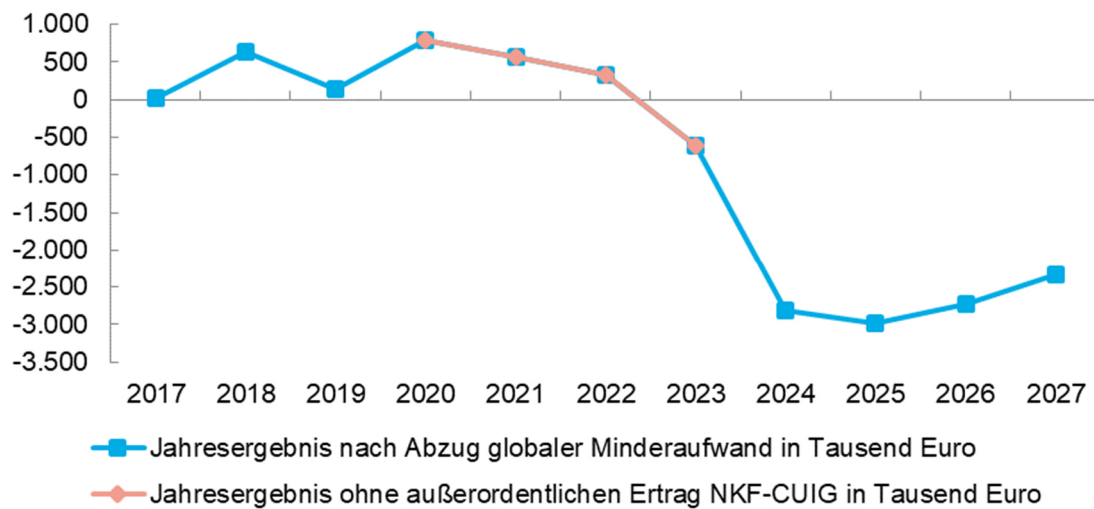
Nach dem aktuellen Haushaltsplan 2025 sind weiterhin und durchgängig bis 2028 beachtliche Fehlbedarfe kalkuliert. Diese bewegen sich zwischen 2,6 Mio. Euro und 3,6 Mio. Euro. Zugleich steigen die jährlichen Verlustvorträge auf rund 1,8 Mio. Euro beziehungsweise 2,2 Mio. Euro.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Borgentreich weist bis zum letzten festgestellten Jahresabschluss 2021 ausgeglichene Haushalte mit Überschüssen aus. Ab dem Haushaltsjahr 2024 geht die Stadt von einer deutlich schwierigeren Haushaltsslage aus und plant durchgängig Defizite in einem erheblichen Umfang.

⁸ 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).

Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027



* bis 2021 finales IST, 2022 und 2023: vorläufiges IST, ab 2024: PLAN

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

Im Zeitverlauf schwanken die erzielten Jahresergebnisse der Stadt Borgentreich.

Vergleich von Jahresergebnis PLAN und Jahresergebnis IST in Tausend Euro 2017 bis 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Jahresergebnis PLAN	-1.164	-577	-276	-914	-656
Jahresergebnis IST	22	640	133	782	568
Abweichung	1.186	1.216	408	1.696	1.224

Von 2017 bis 2021 erzielte die **Stadt Borgentreich** summierte Jahresüberschüsse von 2,1 Mio. Euro. Sie konnte ihre Jahresergebnisse gegenüber den fortgeschriebenen Haushaltsansätzen jährlich verbessern. Insgesamt waren die Ist-Ergebnisse 5,7 Mio. Euro besser als zuvor geplant.

Die Gründe, die zu den Ergebnisverbesserungen führten, sind vielfältig. Einzelne Wesentliche von ihnen sind nachfolgend aufgeführt:

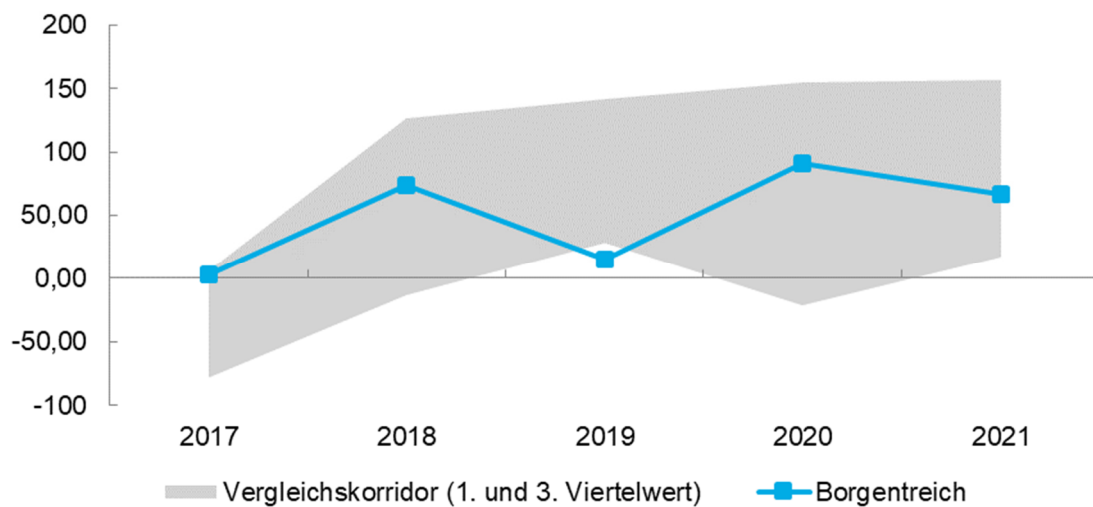
- 2017 und 2018 führten vor allem Einsparungen bei den Transferaufwendungen und geringer angefallene Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen zu einem verbesserten Jahresergebnis. Die Verbesserungen bei den Transferaufwendungen in 2018 ist hauptsächlich darin begründet, dass der Breitbandausbau nicht wie geplant begonnen wurde.
- 2019 konnte die Stadt Borgentreich Mehrerträge aus der Gewerbesteuer sowie aus Zuwendungen und Zuschüssen des Landes generieren. Die Abweichung im Bereich der Zuwendungen und Zuschüsse resultiert aus den Fördermitteln für den Breitbandausbau, die

im Jahr 2018 geplant waren und erst im Jahr 2019 abgewickelt wurden. Den Ertragsverbesserungen standen insbesondere höhere Personalaufwendungen gegenüber.

- 2020 generierte die Stadt Borgentreich ebenfalls Mehrerträge im Bereich der Zuwendungen und Zuschüsse. Die Mehrerträge in den sonstigen ordentlichen Erträgen resultiert vor allem aus der Auflösung von Pensionsrückstellungen und Rückstellungen für Umlagen. Aufwandsseitig konnte die Stadt Verringerungen bei den Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen und den Transferaufwendungen realisieren.
- 2021 waren unter anderem Gewerbesteuererträge und der Anteil an der Einkommenssteuer für die Verbesserung verantwortlich. Ursächlich für den Mehrertrag der sonstigen ordentlichen Erträge war die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 1,2 Mio. Euro.

Ebenso schwankend wie die Jahresergebnisse ist die Positionierung der Stadt Borgentreich im interkommunalen Vergleich der Jahresergebnisse je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner (EW). Hierbei bewegen sich die Jahresergebnisse von Borgentreich bis auf 2019 im Vergleichskorridor des interkommunalen ersten und dritten Viertelwertes. Dabei liegen die Resultate in drei Jahren erkennbar über dem interkommunalen Median. In 2019 ist das Ergebnis niedriger als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Jahresergebnis je EW* in Euro 2017 bis 2021



* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

Zukünftig geht die Stadt Borgentreich von einer schlechter werdenden Haushaltssituation aus. Sie hat für die Jahre 2022 bis 2027 ein summiertes Gesamtdefizit in Höhe von 13,1 Mio. Euro geplant. Dieses verringert sich für die Jahre 2022 und 2023 nach den aktuellen vorläufigen Jahresabschlussentwürfen. Nach diesen wird derzeit für 2022 mit einem Überschuss von etwa 330.000 Euro und für 2023 mit einem auf circa 620.000 Euro reduzierten Defizit gerechnet. Es

bleiben die endgültigen Resultate der festgestellten Jahresabschlüsse abzuwarten. Dieses umfasst auch die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG, für die in 2022 und 2023 440.000 Euro und rund 676.000 Euro veranschlagt waren.

Nach dem Haushaltsplan 2024 summieren sich die Defizite bis 2027 auf 10,9 Mio. Euro. Die Stadt hat in dem Haushaltsplan ab 2024 durchgängig einen globalen Minderaufwand von etwa 0,5 Mio. Euro jährlich kalkuliert. Hier wirken sich vor allem Aufwandssteigerungen bei den Transferaufwendungen und Personalaufwendungen verschlechternd aus. Bei den Transferaufwendungen plant die Stadt Borgentreich vor allem Steigerungen bei der allgemeinen Kreisumlage, der Jugendamtsumlage sowie der Umlage für den öffentlichen Personennahverkehr.

Nach dem aktuellen Haushaltsplan 2025 wird mit einem nochmals höheren Gesamtdefizit von 12,2 Mio. Euro kalkuliert. Hierbei ist wiederum ein jährlicher globaler Minderaufwand von 0,5 Mio. Euro eingeplant.

Einen Einfluss auf die Höhe der Steuererträge und der Jahresergebnisse haben die festgelegten Steuerhebesätze.

Hebesätze 2017 bis 2024 Borgentreich in von Hundert

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Grundsteuer A	314	314	314	314	314	331	331	331
Grundsteuer B	423	423	423	423	423	446	446	501
Gewerbsteuer	415	415	415	415	415	437	437	437

Die Stadt Borgentreich hat ihre Hebesätze bis einschließlich 2021 unverändert gelassen. Hierbei ist auffällig, dass diese bei der Grundsteuer B und der Gewerbsteuer unterhalb der fiktiven Hebesätze nach dem jeweiligen Gemeindefinanzierungsgesetz (GFG) lagen. Bei der Grundsteuer B waren es bis zu 20 Punkte und bei der Gewerbsteuer bis zu drei Punkte. Damit wurde der Stadt Borgentreich eine höhere Steuerkraft unterstellt, als sie tatsächlich vorhanden war. Auf Basis dieser unterstellten höheren Steuerkraft hatte Borgentreich die allgemeine Kreisumlage sowie die Jugendamtsumlage zu zahlen. Mit der Hebesatzanpassung in 2022 bei der Grundsteuer B blieb Borgentreich weiterhin unterhalb des fiktiven Hebesatzes, und zwar um 33 Punkte beziehungsweise um 47 Punkte für 2023. Für 2024 wurde dann der gestiegene fiktive Hebesatz übernommen. Dagegen liegt der Gewerbsteuerhebesatz nun seit 2022 über dem fiktiven Hebesatz nach dem jeweiligen GFG. Erträge, die aus der Überschreitung der fiktiven Hebesätze resultieren, werden weder bei der Festsetzung der allgemeinen Kreisumlage und Jugendamtsumlage noch bei den Schlüsselzuweisungen angerechnet. Sie verbleiben damit vollständig bei der Kommune.

Im Vergleich positioniert sich die Stadt Borgentreich mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Realsteuerhebesätze im Vergleich 2024

	Borgentreich	Kommunen im Regierungsbezirk Detmold (gewogener Durchschnitt)	Kommunen im Kreis Höxter (gewogener Durchschnitt)	Kommunen gleiche Größenklasse	fiktive Sätze nach dem GFG 2024
Grundsteuer A	331	284	324	339	259
Grundsteuer B	501	537	536	552	501
Gewerbsteuer	437	432	431	444	416

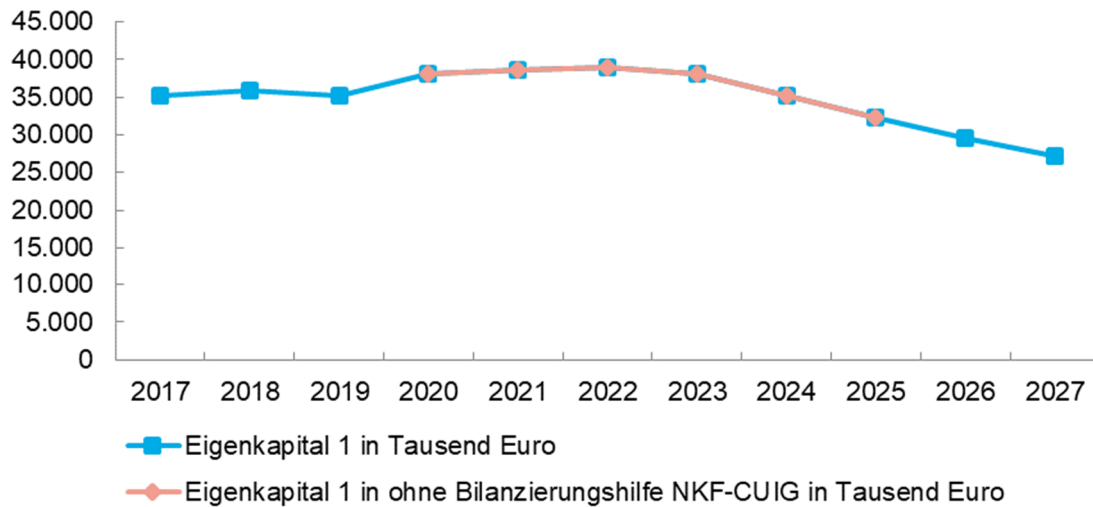
Mit dem Bundesverfassungsgerichtsurteil vom 10. April 2018 wurde das bisherige Einheitswertsystem bei Grundstücken für verfassungswidrig erklärt. Daher ergeben sich für 2025 auch in Nordrhein-Westfalen neue Hebesätze bei den Grundsteuern. Die Stadt Borgentreich hat bei der Grundsteuer B keinen einheitlichen Hebesatz, sondern differenzierte Hebesätze für 2025 festgelegt. Es handelt sich hierbei um die vom Landesfinanzministerium im September 2024 aktualisierten sogenannten aufkommensneutralen Hebesätzen. Diese betragen bei Wohngrundstücken 583 Punkte und bei den Nichtwohngrundstücken 1.136 Punkte. Für die Grundsteuer A und die Gewerbsteuer hat Borgentreich die Hebesätze nicht verändert. Nach dem GFG 2025 steigen die fiktiven Hebesätze leicht auf 262 bei der Grundsteuer A und auf 505 bei der Grundsteuer B. Der Gewerbesteuerhebesatz bleibt mit 416 Hebesatzpunkten konstant.

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

1.4.3 Eigenkapital

- Die Eigenkapitalausstattung der Stadt Borgentreich ist im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich. Die Eigenkapitalquoten von Borgentreich sind höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen. Die durchgängig geplanten Defizite bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kann die Stadt nicht ohne einen Rückgriff auf die allgemeine Rücklage auffangen. Das Eigenkapital wird sich erheblich verringern.

Eigenkapital Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027



* bis 2023: IST (inklusive vorläufiger Jahresabschlüsse 2022 und 2023), ab 2024: PLAN

Die einzelnen Positionen des Eigenkapitals stehen in der **Tabelle 6 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Die durchgängig erwirtschafteten positiven Jahresergebnisse der Ist-Jahre bis 2021 haben das Eigenkapital der **Stadt Borgentreich** um insgesamt 2,1 Mio. Euro erhöht. Unter Einbeziehung der vorläufigen Jahresergebnisse 2022 und 2023 sind es 1,9 Mio. Euro.

In diesem Kontext ist auf die **Neuorganisation der Sondervermögen** und die Auswirkungen auf den Kernhaushalt einzugehen. Aus verschiedenen Gründen, unter anderem die Befreiung vom Gesamtabchluss, eine neue Finanzsoftware sowie weitere Synergien, hat die Stadt in 2020 die Auflösung des Kommunalunternehmens der Stadt Borgentreich (KUB) zum Jahresende 2020 beschlossen. Hierdurch wurden mehrere Aufgabenbereiche und damit auch das entsprechende Vermögen sowie die korrespondierenden Verbindlichkeiten in den Kernhaushalt zurückgeführt. Hervorzuheben ist die Rückführung des Immobilien- und Infrastrukturvermögens mit den Verkehrsflächen. Daneben sind der Bauhof, der Fuhrpark sowie die Straßenreinigung und der Winterdienst wiedereingegliedert worden. Die Abwasserbeseitigung ist hingegen auf das verbleibende Sondervermögen Stadtwerke Borgentreich übergegangen.

Diese Veränderungen haben auch signifikante Auswirkungen auf die Struktur der städtischen Bilanz sowie das Eigenkapital des Kernhaushaltes gehabt. Für die Aktiva sind exemplarisch erstmalig Bilanzwerte für die bebauten Grundstücke von anfänglich 10,9 Mio. Euro sowie für das Straßennetz von 17,6 Mio. Euro zuzüglich des entsprechenden Grund und Bodens zu nennen. Gleichzeitig hat sich der Bilanzwert der Sondervermögen von 20,3 Mio. Euro auf 16,1 Mio. Euro verringert. Auf der Passiva sind die Sonderposten von 1,9 Mio. Euro auf 27,8 Mio. Euro gestiegen. Auf die für das Eigenkapital 2 relevanten Sonderposten für die Zuwendungen entfiel ein Anstieg von 22,8 Mio. Euro und für die Beiträge von 2,5 Mio. Euro. Die Bilanzsumme ist von 51,6 Mio. Euro auf 82,8 Mio. Euro Ende 2020 angewachsen.

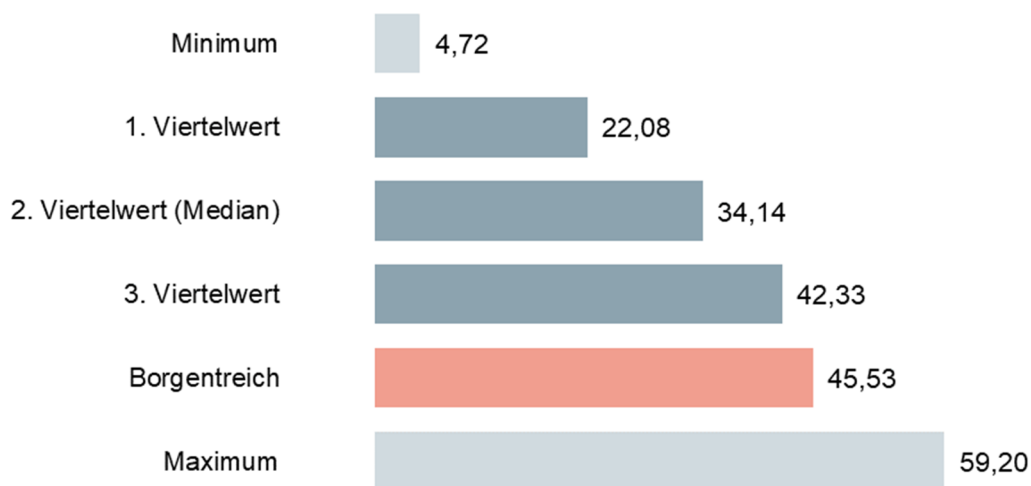
Diese Neuorganisation mit den ebenfalls übernommenen Kreditverbindlichkeiten von 1,3 Mio. Euro hatten wiederum Auswirkungen auf das Eigenkapital 1 und das Eigenkapital 2 sowie die entsprechenden Quoten, dabei jedoch in unterschiedlicher Intensität. Die allgemeine Rücklage als Teil des Eigenkapitals 1 ist um 2,1 Mio. Euro angewachsen. Dieses führte mit dem Jahresüberschuss zu einem Eigenkapital 1 von 38,1 Mio. Euro Ende 2020. Aufgrund der erheblich höheren Bilanzsumme ist die Eigenkapitalquote 1 beachtlich um 22,20 Punkte auf 45,96 Prozent gesunken. Dagegen sind das Eigenkapital 2 um 28,1 Mio. Euro auf 65,1 Mio. Euro und die Eigenkapitalquote 2 um 6,91 Punkte auf 78,64 Prozent angewachsen.

Das Eigenkapital 1 hat zum 31. Dezember 2021 einen Stand in Höhe von 38,5 Mio. Euro erreicht. Nach den vorläufigen Entwurfszahlen zu den Jahresabschlüssen 2022 und 2023 wird, unter anderem aufgrund von Ergebnisverbesserungen in beiden Jahren, ein Eigenkapital 1 von etwa 38,1 Mio. Euro Ende 2023 erwartet. Letztendlich bleiben die finalen Resultate der dann festgestellten Jahresabschlüsse 2022 und 2023 abzuwarten. Hierzu gehört ebenfalls, ob und in welcher Höhe noch außerordentliche Erträge gebucht und eine Bilanzierungshilfe gebildet werden. Die Stadt hatte für beide Jahre außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG von insgesamt 1,1 Mio. Euro geplant. Es besteht ausreichend Eigenkapital, um die Bilanzierungshilfe nach § 6 Abs. 2 NKF-CUIG 2026 in voller Höhe gegen das Eigenkapital auszubuchen.

Nach dem Haushaltsplan 2024 sind von 2024 bis 2027 durchgängig Defizite von insgesamt 10,9 Mio. Euro geplant. Sollten diese Defizite im Bereich des geplanten Volumens eintreten, wird das Eigenkapital erheblich reduziert. Die geplanten Verlustvorträge bedeuten allenfalls eine temporäre Entlastung der allgemeinen Rücklage, nicht aber des Eigenkapitals insgesamt.

Mit dem aktuellen Haushaltsplan 2025 sind noch höhere Defizite in einem Umfang von insgesamt 12,2 Mio. Euro kalkuliert.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2021



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



Interkommunal verglichen liegt die Eigenkapitalquote 1 der Stadt Borgentreich seit 2020 über dem Niveau des dritten Viertelwertes und damit im besten Vergleichsviertel. Sie ist damit höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2021

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	45,53	1,95	21,50	33,94	42,19	59,08	30
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	77,69	50,00	62,33	67,38	75,77	88,08	30
Eigenkapitalquote 2 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	77,69	49,72	62,52	67,07	74,09	88,04	30
Ausgleichsrücklage je EW	468	0,00	59,98	490	895	1.852	30

Bei der Eigenkapitalquote 2 positioniert sich die Stadt Borgentreich ebenfalls oberhalb des dritten Viertelwertes. Die Ausgleichsrücklage je Einwohner liegt leicht unterhalb des Medians. Die geplanten Defizite werden die Ausgleichsrücklage jedoch 2025 planmäßig komplett aufzehren. Eine Risikovorsorge zum Ausgleich defizitärer Jahresergebnisse ist daraufhin nicht mehr gegeben.

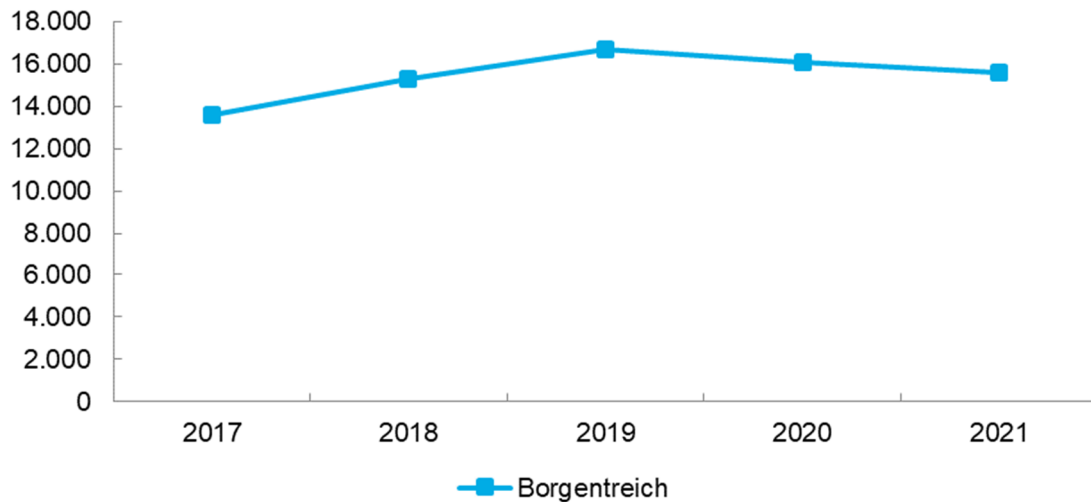
Auf Basis der vorläufigen Jahresabschlüsse 2022 und 2023 ermittelt sich für 2023 wegen einer gestiegenen Bilanzsumme eine verringerte Eigenkapitalquote 1 von vorläufig 39,66 Prozent.

1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

1.4.4.1 Verbindlichkeiten

- Die Gesamtverbindlichkeiten Konzern der Stadt Borgentreich sind im Betrachtungszeitraum interkommunal grundsätzlich höher als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Seit 2017 sind die Gesamtverbindlichkeiten in Borgentreich geringer angestiegen als bei vielen Vergleichskommunen. Daraus resultieren für das aktuelle Vergleichsjahr 2021 ein nur noch minimal überdurchschnittlicher Kennzahlenwert und insoweit unauffällige Gesamtverbindlichkeiten für die Stadt Borgentreich.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2021



Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der **Tabelle 7 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Bei den Gesamtverbindlichkeiten 2017 bis 2021 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Hierbei handelt es sich in Borgentreich um die beiden Sondervermögen Stadtwerke Borgentreich sowie das Kommunalunternehmen der Stadt Borgentreich (KUB). Letzteres wurde zum Ende des Jahres 2020 aufgelöst, so dass dessen bis einschließlich 2019 bestandene Verbindlichkeiten entsprechend berücksichtigt worden sind. Die meisten Aufgabenbereiche des KUB sind in den Kernhaushalt zurückgeführt worden. Die Abwasserbeseitigung ist auf die Stadtwerke Borgentreich übergegangen. Zu berücksichtigende Mehrheitsbeteiligungen bestanden bei der Stadt Borgentreich in dem Betrachtungszeitraum nicht.

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.

Im Betrachtungszeitraum zeigen die Gesamtverbindlichkeiten von Borgentreich eine erkennbar schwankende Entwicklung zwischen 13,6 Mio. Euro und 16,7 Mio. Euro. Für den Eckjahrevergleich ermittelt sich eine Zunahme um 14,7 Prozent auf 15,6 Mio. Euro.

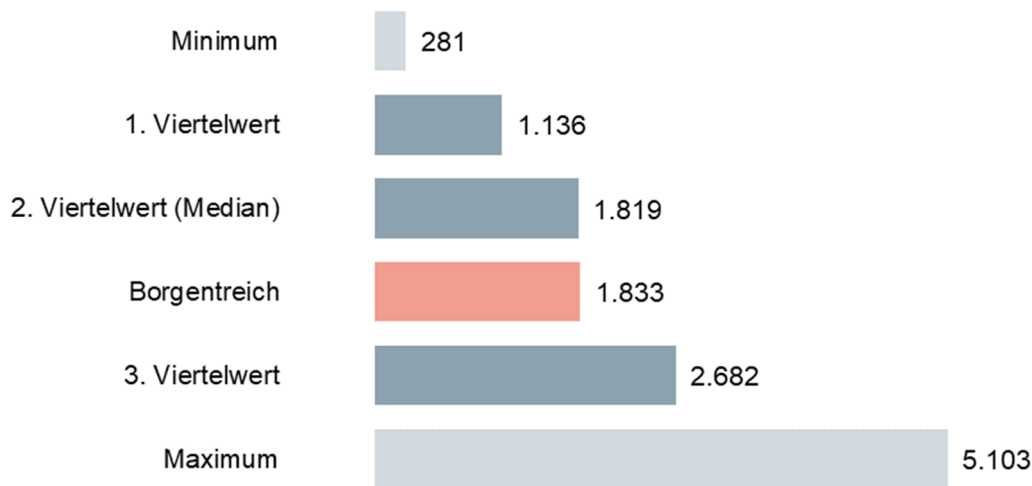
Die Gesamtverbindlichkeiten und ihre Entwicklung sind in Borgentreich von den Kreditverbindlichkeiten dominiert. Diese bewegen sich zwischen 11,5 Mio. Euro in 2017 und 13,3 Mio. Euro in 2019. Ende 2021 betragen sie 11,9 Mio. Euro. Damit stellen sie mit 75,6 Prozent bis 84,7 Prozent durchgängig mehr als drei Viertel der Gesamtverbindlichkeiten. Erfreulich ist, dass beim Kernhaushalt im gesamten Betrachtungszeitraum aufgrund vorhandener eigener Liquiditätsbestände durchgängig keine Liquiditätskredite bilanziert waren. Damit handelt es sich beim Konzern Stadt Borgentreich grundsätzlich um Kreditverbindlichkeiten für Investitionen.

Die höchsten Kreditverbindlichkeiten weist bis zu dessen Auflösung Ende 2020 das Kommunalunternehmen der Stadt Borgentreich (KUB) mit bis zu 9,3 Mio. Euro auf. Danach folgen die Stadtwerke Borgentreich mit anfänglich 1,2 Mio. Euro bis 4,0 Mio. Euro. Der Kernhaushalt hatte aufgrund der bis dahin beachtlichen Ausgliederungssituation nachvollziehbar relativ geringe Kreditverbindlichkeiten. Mit der Auflösung des KUB und der Aufgabenübertragung auf den Kernhaushalt und die Abwasserbeseitigung auf die Stadtwerke Borgentreich sind diese Verbindlichkeiten auf die beiden Vorgenannten übergegangen. Ende 2021 sind bei den Stadtwerken Borgentreich Kreditverbindlichkeiten von 9,8 Mio. Euro und beim Kernhaushalt von 2,0 Mio. Euro bilanziert.

Daneben spielen bei den Konzernverbindlichkeiten in Borgentreich die erhaltenen Anzahlungen des Kernhaushaltes zumindest seit 2020 eine weitere nennenswerte Rolle. Sie betragen 1,2 Mio. Euro in 2020 und stellen in 2021 mit 2,0 Mio. Euro 13,0 Prozent der Konzernverbindlichkeiten. Es handelt sich unter anderem um Investitionszuwendungen, und zwar um Einzelförderungen und die allgemeine Investitionspauschale, die Sportpauschale sowie die Feuerschutzpauschale. Bei einer zweckentsprechenden, investiven Verwendung der erhaltenen Anzahlungen erfolgt eine Zuführung zu den Sonderposten. Hierdurch steigt gleichzeitig das Eigenkapital 2 und die Verbindlichkeiten sinken analog.

Mit den Gesamtverbindlichkeiten positioniert sich die Stadt Borgentreich im interkommunalen Vergleich wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2021



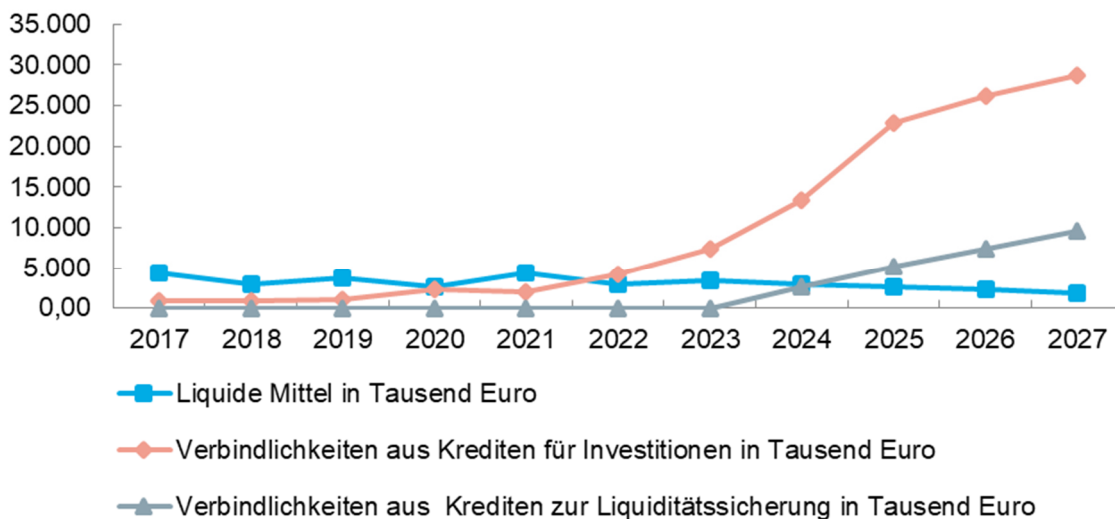
In den interkommunalen Vergleich sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich weist die **Stadt Borgentreich** von 2017 bis 2021 in Bezug zum Median jeweils überdurchschnittliche Konzern-Gesamtverbindlichkeiten pro Einwohner auf. In diesem Betrachtungszeitraum ist der Median der Vergleichskommunen um rund 50,0 Prozent und damit erheblich angestiegen. Im selben Zeitraum haben sich die einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten von Borgentreich um 17,0 Prozent erhöht. Dieses hat zur Folge, dass sich die Überschreitungen des interkommunalen Medians fast kontinuierlich auf nur noch 0,8 Prozent in 2021 verringert haben. Damit können die Gesamtverbindlichkeiten von Borgentreich im letzten Vergleichsjahr 2021 grundsätzlich als unauffällig bewertet werden.

Jedoch muss für die Stadt Borgentreich entsprechend den nachfolgenden Ausführungen zum Kernhaushalt in der Zukunft mit weiter steigenden Gesamtverbindlichkeiten gerechnet werden. Nach der amtlichen Mitteilung zur Schuldenstatistik sind die Kreditverbindlichkeiten der Stadtwerke Borgentreich Ende 2024 auf nunmehr 10,9 Mio. Euro gestiegen. Für die Ermittlung der Gesamtverbindlichkeiten Ende 2021 haben wir geringere Kreditverbindlichkeiten von 9,8 Mio. Euro berücksichtigt.

Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027*



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

Die einzelnen Positionen der Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquiden Mittel stehen in der **Tabelle 9 in der Anlage** dieses Teilberichts.

Die Verbindlichkeiten des Kernhaushalts insgesamt nehmen im Zeitraum von 2017 bis 2021 um 3,7 Mio. Euro zu.

Hierfür ist der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen um 1,1 Mio. Euro auf 2,0 Mio. Euro mitverantwortlich. Davon entfallen rund 0,7 Mio. Euro auf das Landesprogramm „Gute Schule 2020“. Für diese Darlehen übernimmt das Land Nordrhein-Westfalen sowohl die Zins- als auch die Tilgungsleistungen, sodass sie den Haushalt der Stadt nicht belasten.

Die Stadt Borgentreich verfügte von 2017 bis 2021 erfreulicherweise über ausreichende eigene liquide Mittel. Hierzu trägt das praktizierte Cash-Pooling mit den beiden Sondervermögen beziehungsweise seit 2021 mit den verbleibenden Stadtwerken Borgentreich bei. Die beim Kernhaushalt bilanzierten liquiden Mittel variieren zwischen 2,7 Mio. Euro in 2020 und 4,4 Mio. Euro in 2021. Vor diesem Hintergrund ist der Kernhaushalt bis 2021 grundsätzlich auch unterjährig nicht auf Liquiditätskredite angewiesen. Insoweit sind auch keine entsprechenden Verbindlichkeiten für Liquiditätskredite in den Jahresabschlüssen bilanziert. Die nach den vorläufigen Jahresabschlüssen 2022 und 2023 bilanzierten liquiden Mittel von 3,0 Mio. Euro und 3,4 Mio. Euro sind hier berücksichtigt. Entgegen den Planungen hat die Stadt in beiden Jahren letztendlich auch keine Liquiditätskredite aufnehmen müssen.

Nach den vorläufigen Jahresabschlüssen sowie den Mitteilungen zur amtlichen Schuldenstatistik hat die Stadt in 2022 und 2023 Investitionskredite von 2,4 Mio. Euro sowie 3,4 Mio. Euro aufgenommen. Hierdurch sind die Investitionskreditverbindlichkeiten auf 4,2 Mio. Euro Ende 2022 und auf 7,3 Mio. Euro Ende 2023 erheblich angestiegen.

Für die Jahre 2024 bis 2027 plant die Stadt Borgentreich durchgängig negative Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit. Damit kann die Stadt keine eigenen Mittel erwirtschaften, die sie für die ordentlichen Tilgungsleistungen oder die Finanzierung ihrer Investitionen einsetzen kann. Um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen, sollen zwischen 2024 und 2027 Liquiditätskredite in Höhe von insgesamt 15,8 Mio. Euro aufgenommen werden. Nach Abzug der anteiligen Kredittilgungen von 6,2 Mio. Euro würden die Liquiditätskreditverbindlichkeiten damit auf etwa 9,6 Mio. Euro steigen. Nach den aktuellen Mitteilungen der Stadt sind in 2024 letztendlich Liquiditätskredite von 2,0 Mio. Euro aufgenommen worden. Hinsichtlich des dargestellten geplanten Bestands der liquiden Mittel ist darauf hinzuweisen, dass dieser in einem deutlichen Umfang durch die Aufnahme von Liquiditätskrediten gestützt wird.

Nach Abzug der investiven Einzahlungen verbleibt für die Jahre 2024 bis 2027 ein investiver Finanzierungsbedarf von 23,1 Mio. Euro. Diesen plant die Stadt vollständig durch die Aufnahme von Investitionskrediten zu decken. Sollten diese Planungen weitgehend umgesetzt werden, würde die Verbindlichkeiten aus Investitionskrediten auf erhebliche 28,7 Mio. Euro anwachsen. Das bedeutet eine Netto-Neuverschuldung in vier Jahren von 21,4 Mio. Euro. Nach den aktuellen Mitteilungen der Stadt sind in 2024 tatsächlich Investitionskredite von 1,5 Mio. Euro aufgenommen worden. Geplant waren für 2024 Investitionskreditaufnahmen von 6,5 Mio. Euro.

1.4.4.2 Vermögen

- Die Stadt Borgentreich hat in den vergangenen Jahren umfangreich in ihr Gebäudevermögen sowie in das Straßennetz investiert, insbesondere um bestehende Sanierungsbedarfe abzubauen. Auch für die nächsten Jahre plant die Stadt volumenträchtige Reinvestitionsmaßnahmen, die den Zustand des Immobilien- und Infrastrukturvermögens verbessern, aber auch künftige Haushaltsjahre fiskalisch belasten werden.

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 Daten aus der letzten überörtlichen Prüfung für die Gebäude und Straßen heran. Darüber hinaus führt die gpaNRW Interviews zum aktuellen Zustand des kommunalen Vermögens mit den entsprechend zuständigen Fachbereichen.

Nach der Auflösung des Kommunalunternehmens der Stadt Borgentreich (KUB) zum 31. Dezember 2020 ist das Gebäude- und Straßenvermögen in den Kernhaushalt der Stadt Borgentreich zurückgekehrt.

In der letzten Prüfung 2018 hat die gpaNRW zusammenfassend festgestellt, dass der Gebäudebestand der Stadt Borgentreich grundsätzlich eine relativ hohe Altersstruktur aufweist. Auf Basis des Jahresabschlusses 2016 hatten die Gebäude durchschnittlich bereits die Hälfte ihrer Nutzungsdauer überschritten. Die Anlagenabnutzungsgrade der einzelnen Gebäudegruppen lagen zwischen 63 Prozent und 81 Prozent, was auf eine fortgeschrittene Altersstruktur hinwies. Dies ließ mittelfristig erhöhte Reinvestitionen erwarten, auch um die Werthaltigkeit der Gebäude zu sichern.

Die Stadt Borgentreich hat den Handlungsbedarf beim Gebäudestand erkannt. Hierzu hat sie bereits 2021 sowie in den Folgejahren Baumaßnahmen durchgeführt. Schwerpunkte sind dabei insbesondere der Schulsektor, die Kindertageseinrichtungen, die Feuerwehrgerätehäuser sowie die Sport- und Gemeindehallen. Exemplarisch zu nennen sind Baumaßnahmen im Teilstandort Borgentreich der Sekundarschule Warburg, im Kindergarten Körbecke, in der Gemeindehalle Großeneder sowie im Orgelmuseum. Ebenso fanden bei den Feuerwehrgerätehäusern größere Baumaßnahmen statt. Aktuell ist die Zusammenlegung der drei Löschgruppen Bühne, Manrode und Muddenhagen geplant. Hierzu trägt auch bei, dass sich deren Gebäude nach einer externen Untersuchung in einem schlechten Zustand befinden. Es ist die Errichtung eines gemeinsamen neuen Feuerwehrgerätehauses im sogenannten Außenbereich geplant. In den Folgejahren sind in den Haushaltsplänen Mittel für weitere Investitionsvorhaben vorgesehen. Hierzu zählen insbesondere die Sanierung der Grundschule Borgentreich, Baumaßnahmen wiederum im Teilstandort Borgentreich der Sekundarschule Warburg, der Sporthalle Natzungen und der Mehrzweckhalle Borgentreich.

Der Anlagenabnutzungsgrad der Verkehrsflächen lag bei der letzten Prüfung bei 58 Prozent Ende 2016. Damit war die Hälfte der durchschnittlichen Nutzungsdauer der Straßen bereits überschritten. Auch hier erkannte die Stadt die Erforderlichkeit an Investitionen und führte größere Sanierungs- und Erneuerungsarbeiten seit dem Jahr 2021 fortlaufend durch. Diese betref-

fen sowohl die Verkehrswege als auch im größeren Umfang die Wirtschaftswege. Die in Borgentreich etablierte Praxis der Finanzierung bei den Wirtschaftswegen zusammen mit den Jagdgenossenschaften haben wir bereits in der letzten Prüfung positiv hervorgehoben.

Insgesamt sind die Bemühungen der Stadt, dem Substanzverlust entgegenzuwirken, deutlich erkennbar. Einige investive Projekte konnte die Stadt im Betrachtungszeitraum bereits umsetzen, wieder andere hat sie geplant, aber aktuell noch nicht umgesetzt. Hinsichtlich weiterer Ausführungen wird auf das nachfolgende Kapitel 1.5.1 Ermächtigungsübertragungen verwiesen. Darüber hinaus plant die Stadt auch weiterhin investive Maßnahmen in das bestehenden Immobilien- und Infrastrukturvermögen.

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

→ Die Stadt Borgentreich hat Grundsätze zu Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen gemäß § 22 Abs. 1 KomHVO festgelegt.

→ **Feststellung**

Die Stadt Borgentreich überträgt im Betrachtungszeitraum bis auf ein Jahr weniger investive Auszahlungsermächtigungen je Einwohner als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Die entsprechenden Haushaltsansätze werden dabei im Durchschnitt nur zu etwa der Hälfte tatsächlich in Anspruch genommen.

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 **Stadt Borgentreich** hat diese Regelungen im April 2013 mit Zustimmung des Rates als „Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen nach § 22 Abs. 1 GemHVO für die Stadt Borgentreich“ festgelegt.

Die wesentlichen Regelungen zur Ermächtigungsübertragung nach § 22 GemHVO NRW der Stadt Borgentreich sind:

- Ermächtigungen für Aufwendungen und Auszahlungen können ins Folgejahr übertragen werden, wenn sie bis zum Jahresende nicht vollständig genutzt wurden.
- Die Ermächtigungsübertragung muss begründet und bis zum 1. März des Folgejahres beantragt werden.
- Für Investitionen bleibt die Ermächtigung bis zur Fälligkeit der letzten Zahlung gültig. Bei Baumaßnahmen sind es maximal zwei Jahre nach dem Schluss des Haushaltsjahres, in

dem der Vermögensgegenstand in seinen wesentlichen Teilen in Benutzung genommen werden kann.

- Zweckgebundene Erträge und Einzahlungen bleiben bis zur Erfüllung des Zwecks beziehungsweise bis zur Fälligkeit der letzten Zahlung verfügbar.
- Abweichungen von diesen Grundsätzen sind nur in Ausnahmefällen mit Zustimmung des Bürgermeisters oder Kämmerers zulässig.

In der folgenden Tabelle stellen wir die Höhe der Ermächtigungen dar, die die Stadt Borgentreich im investiven Bereich übertragen hat. Weiterhin zeigen wir auf, wie sich die Ansätze hierdurch erhöht haben und zu welchem Anteil sie von der Stadt in Anspruch genommen wurden.

Investive Auszahlungen Borgentreich 2017 bis 2021

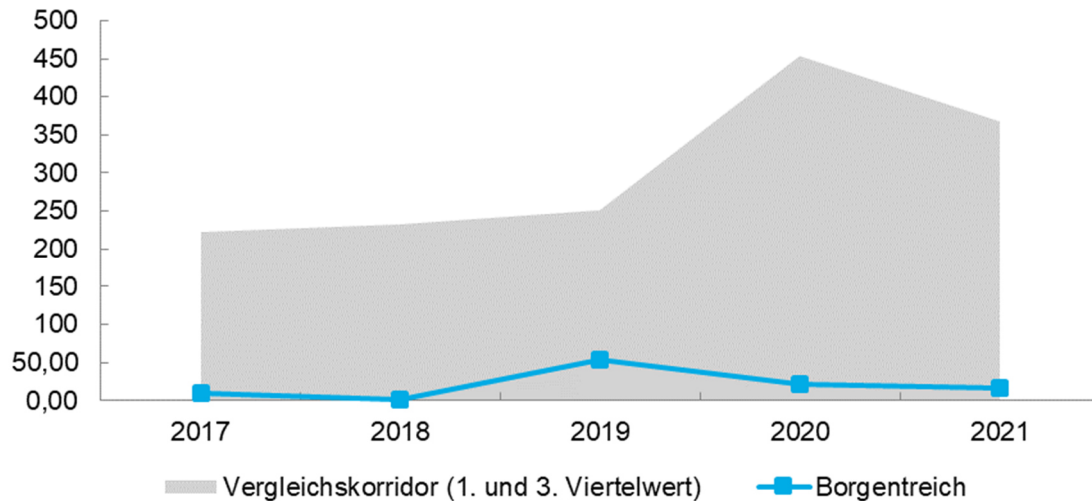
Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021
Haushaltsansatz in Tausend Euro	3.242	4.454	3.244	3.142	8.167
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	86	13	460	183	143
Ansatzerhöhungsgrad in Prozent	2,65	0,30	14,19	5,83	1,75
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	3.328	4.467	3.704	3.325	8.310
Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent	2,58	0,30	12,42	5,50	1,72
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	2.124	1.407	2.641	2.209	1.854
Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent	63,82	31,50	71,31	66,42	22,31

Auffällig ist das geplante hohe Haushaltsvolumen von 8,2 Mio. Euro des Jahres 2021. Dieses resultiert insbesondere aus der bereits im Kapitel 1.4.3 Eigenkapital skizzierten Auflösung des Kommunalunternehmens der Stadt Borgentreich (KUB) zum Jahresende 2020. An dieser Stelle sind primär die Rückführung des Immobilien- und Infrastrukturvermögens in den Kernhaushalt mit den zukünftigen Investitionen zu nennen. Im Gegensatz zu dem höheren Haushaltsvolumen sind in 2021 die realisierten Investitionsauszahlungen nicht gestiegen. Sie blieben mit rund 1,9 Mio. Euro vielmehr leicht unter dem Durchschnitt des Betrachtungszeitraums.

Zwischen 2017 und 2021 überträgt die Stadt Borgentreich jährlich investive Auszahlungsermächtigungen in einer deutlich schwankenden, aber häufig festzustellenden Bandbreite. Sie betragen durchschnittlich 177.000 Euro. Das höchsten Volumen im Betrachtungszeitraum von rund 460.000 Euro resultiert im Wesentlichen aus einer Einzelmaßnahme. Für die in 2018 bautechnisch abgeschlossene „Renaturierung der Eder“ wurden 400.000 Euro zur Begleichung der Schlussrechnung nach 2019 übertragen. Auch weitere Maßnahmen, wie die Zaunmontage am Feuerlöschteich in Borgholz sowie die Verlegung einer Drainage auf dem Sportplatz in Manrode, sind ursprünglich für 2018 vorgesehen gewesen. Sie konnten jedoch erst im Jahr 2019 umgesetzt werden. Im Jahr 2020 erfolgten zudem noch Restarbeiten im Rahmen des Flurbereinigungsverfahrens Großeneder-Börde für die Ederrenaturierung, weshalb zur Begleichung der Rechnungen 125.000 Euro ins Jahr 2020 übertragen wurden.

Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt hierbei bis auf 2019 im unteren Bereich des Vergleichskorridors zwischen dem 1. und 3. Viertelwert. Mit dem höchsten Volumen von Borgentreich in 2019 bewegt sich die Stadt im Bereich des Medians.

Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2017 bis 2021

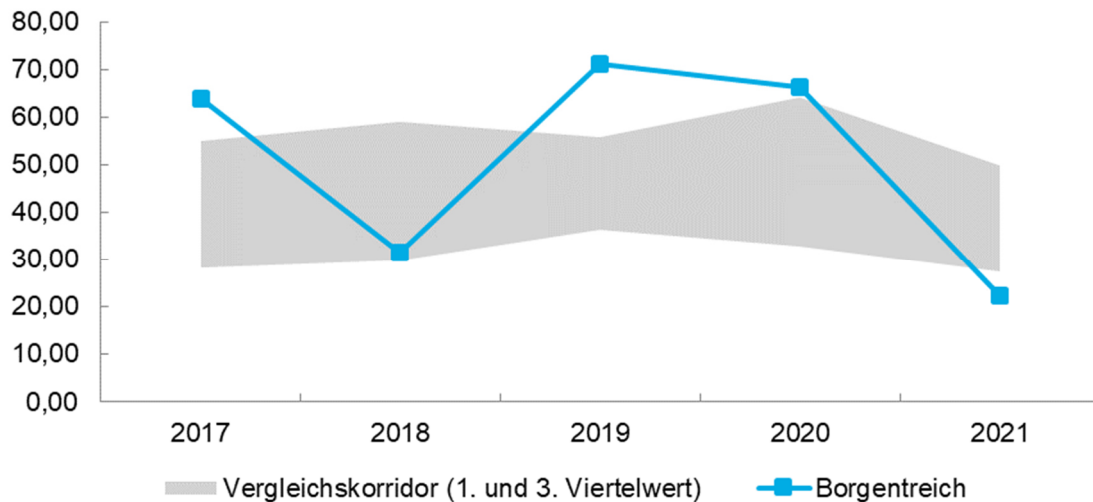


Haushaltsansätze lassen keine direkten Rückschlüsse auf die tatsächlich verausgabten Mittel zu. Der Grad der Inanspruchnahme zeigt den Anteil der tatsächlich erfolgten Auszahlungen im Verhältnis zum fortgeschriebenen Ansatz.

Im Prüfungszeitraum nimmt die Stadt Borgentreich ihre investiven Auszahlungsermächtigungen durchschnittlich zu 51,1 Prozent in Anspruch. Dies deutet darauf hin, dass die Stadt ihre geplanten Investitionen nur eingeschränkt umsetzt und die Haushaltsansätze nicht vollständig realistisch veranschlagt sind.

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich Borgentreich 2017 bis 2021 wie folgt:

Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2017 bis 2021



Mit Ausnahme der Jahre 2018 und 2021 liegt die Stadt mit ihren Graden der Inanspruchnahme deutlich oberhalb des Vergleichskorridors. Vereinzelt ist dabei eine Tendenz zum Maximalwert der Inanspruchnahmen erkennbar.

Die **Tabelle 11 in der Anlage** enthält die Werte zur Abbildung.

In diesem Kontext weisen wir bezogen auf die Baumaßnahmen auf die Bestimmungen des § 13 Abs. 2 KomHVO NRW hin. Danach dürfen Ermächtigungen für Baumaßnahmen im Finanzplan erst veranschlagt werden, wenn bestimmte Unterlagen vorliegen. Dazu gehören Baupläne, Kostenberechnungen und Erläuterungen zur Art der Ausführung. Zudem müssen die Gesamtkosten der Maßnahme aufgeschlüsselt nach Grunderwerb, Herstellungskosten, Einrichtungskosten sowie Folgekosten erfasst werden. Ein Bauzeitplan ist beizufügen, ebenso Angaben zu den voraussichtlichen Jahresauszahlungen, der Kostenbeteiligung Dritter sowie eine Darstellung der für die Nutzungsdauer entstehenden jährlichen Haushaltsbelastungen.

→ Empfehlung

Ziel der Stadt Borgentreich sollte es sein, nur Maßnahmen in den Haushaltsplan aufzunehmen, die die Anforderungen des § 13 KomHVO NRW erfüllen und deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.

1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement

1.5.2.1 Kreditmanagement

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich hat bislang keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Kreditmanagement fixiert.

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 Borgentreich 2021 bis 2023

Kennzahlen	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	2.037	4.212	7.329
...davon aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ in Tausend Euro*	663	626	589
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	0	0	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0	0	0
Anzahl Derivate	0	0	0
Anzahl der Kreditverträge	7	7	10
Anzahl Kreditgeber	4	4	5

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

Im Jahr 2024 hat die **Stadt Borgentreich** Investitionskredite in Höhe von 1,5 Mio. Euro aufgenommen. Unter Berücksichtigung der geleisteten Tilgungen beläuft sich der Stand der Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen zum 31. Dezember 2024 auf 8,5 Mio. Euro. Darüber hinaus wurden Liquiditätskredite in Höhe von 2,0 Mio. Euro aufgenommen; Tilgungen für diese Kredite erfolgten im Jahr 2024 nicht.

Strategische Festlegungen für die Aufnahme von Krediten hat die Stadt Borgentreich bisher nicht in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich formuliert. Verbindlich fixierte Vorgaben können helfen, die Transparenz des Zustandekommens künftiger Kreditentscheidungen zu verbessern. Sie dokumentieren zudem den Willen des Rates der Stadt, welche Arten von Kreditgeschäften und gegebenenfalls Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dies führt zu mehr Verbindlichkeit und schafft Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden.

Eine Dienstanweisung oder Richtlinie schafft Verbindlichkeit und Sicherheit für die verantwortlichen Entscheidungstragenden. Klare Vorgaben zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz künftiger Kreditentscheidungen. Zudem fungiert die Richtlinie als Instrument der Konsensfindung zwischen Rat und Verwaltung über die strategische Ausrichtung des Kreditmanagements.

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskredite sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres Kreditmanagements sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Borgentreich Prioritäten festlegen.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Die Stadt Borgentreich sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter **Finanzierungsinstrumente** treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
 - Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
 - Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
 - **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Die Stadt Borgentreich kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Es können Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtli-

nien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Borgentreich in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann⁹. Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet¹⁰.

Die Stadt Borgentreich hat bisher keine Ziele und Grundsätze für ihr Kreditmanagement schriftlich fixiert. Sie wendet einzelne der oben beschriebenen Mindestinhalte in der Praxis zum Teil an. Um Risiken zu reduzieren, verzichtet die Stadt im Kernhaushalt generell auf Fremdwährungskredite, Derivate oder strukturierte Finanzierungsinstrumente. Zu den Entscheidungsbefugnissen und zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen. Dieses gilt, auch wenn sich feste Abläufe und Verantwortlichkeiten etabliert haben.

1.5.2.2 Anlagemanagement

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich hat keine schriftlichen strategischen Anlageziele oder Rahmenbedingungen für ihr Anlagenmanagement festgelegt.

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 Borgentreich 2021

Kennzahlen	2021
Liquide Mittel in Tausend Euro	4.408
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Tausend Euro	1.447
...davon Anteile am Versorgungsfonds der Westfälisch-Lippischen Versorgungskassen in Tausend Euro	1.447
Ausleihungen in Tausend Euro	960

Die **Stadt Borgentreich** hat bisher keinen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagenmanagement festgelegt, zum Beispiel in Form einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Wertpapiere des Anlagevermögens bestehen ausschließlich aus Anteilen am Versorgungsfonds der Westfälisch-Lippischen Versorgungskassen. Entsprechend den vorläufigen Daten des Jahresabschlusses 2023 haben sich die liquiden Mittel auf 3,4 Mio. Euro verringert.

⁹ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

¹⁰ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022.

Nach dem Haushaltsplan 2024 wird der Bestand bis 2027 erheblich schrumpfen. Nach den städtischen Berechnungen soll dieses auf unter 100.000 Euro erfolgen. Hierbei ist zudem zu berücksichtigen, dass dieser Bestand durch die Aufnahme von Liquiditätskrediten gestützt wird. In 2024 hat die Stadt bereits 2,0 Mio. Euro aufgenommen. Für die Folgejahre sind weitere deutliche Liquiditätskreditaufnahmen geplant.

Eine Kommune sollte auch dann grundlegende strategische Festlegungen formulieren, wenn sie ausschließlich sicherheitsorientiert operiert und riskante Geldanlagen meidet. In diesen Fällen können sich die Regelungen jedoch auf die wesentlichen Aspekte beschränken. Unter anderem sollte der Wille des Rates der Stadt Borgentreich dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zugelassen sind und gegebenenfalls welche Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dieses führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz bei Anlageentscheidungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich festhalten. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.

Die Stadt Borgentreich kann ihre Vorgaben beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum Anlagemanagement regeln oder mit den Regelungen zum Kreditmanagement zusammenfassen. Sie kann die Vorgaben an ihre konkreten Bedürfnisse anpassen und ihre Vorgaben auf die folgenden Mindestinhalte beschränken:

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Borgentreich verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
 - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
 - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind, um das Risiko eines Totalverlustes soweit möglich auszuschließen.
 - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt Borgentreich gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Borgentreich kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten

Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz¹¹ könnten Vorgaben getroffen werden.

- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Borgentreich kann ihre Festlegungen um weitere Aspekte ergänzen, etwa durch Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung. Eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement könnte insbesondere dann sinnvoll erweitert werden, wenn die Komplexität des Portfolios zunimmt. Die in Kapitel 1.5.2.1 „Kreditmanagement“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten zudem Vorgaben für ein kommunales Anlagemanagement, die die Stadt vollständig oder in Teilen als Vorlage nutzen kann.

¹¹ Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 754) geändert worden ist.

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 Stadt Borgentreich überträgt im Betrachtungszeitraum bis auf ein Jahr weniger investive Auszahlungsermächtigungen je Einwohner als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Die entsprechenden Haushaltsansätze werden dabei im Durchschnitt nur zu etwa der Hälfte tatsächlich in Anspruch genommen.	47	E1	Ziel der Stadt Borgentreich sollte es sein, nur Maßnahmen in den Haushaltsplan aufzunehmen, die die Anforderungen des § 13 KomHVO NRW erfüllen und deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.	50
F2	Die Stadt Borgentreich hat bislang keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Kreditmanagement fixiert.	50	E2	Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.	51
F3	Die Stadt Borgentreich hat keine schriftlichen strategischen Anlageziele oder Rahmenbedingungen für ihr Anlagenmanagement festgelegt.	53	E3	Die Stadt Borgentreich sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich festhalten. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.	54

Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2021

Kennzahlen	Borgentreich 2016	Borgentreich aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation								
Aufwandsdeckungsgrad	109	103	79,26	99,88	101	106	121	31
Eigenkapitalquote 1	72,28	45,53	4,72	22,08	34,14	42,33	59,20	30
Eigenkapitalquote 2	74,12	77,69	50,00	62,33	67,38	75,77	88,08	30

Kennzahlen	Borgentreich 2016	Borgentreich aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Fehlbetragsquote	./.	./.	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Vermögenslage								
Infrastrukturquote	0,00	25,18	16,91	30,94	35,40	45,56	57,33	30
Abschreibungsintensität	2,37	9,87	6,30	8,60	10,56	11,77	16,02	30
Drittfinanzierungsquote	61,38	80,97	39,81	55,08	67,10	79,62	93,76	29
Investitionsquote	58,29	108	38,54	87,76	115	172	445	29
Finanzlage								
Anlagendeckungsgrad 2	106	101	65,10	87,18	96,84	101	115	30
Liquidität 2. Grades	202	158	4,73	50,76	94,83	173	795	30
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	3,55	10,54	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	5,55	6,36	1,80	5,29	7,79	12,58	28,80	30
Zinslastquote	0,35	0,30	0,01	0,15	0,42	0,75	2,54	31
Ertragslage								
Netto-Steuerquote	42,64	43,70	35,90	52,85	58,39	65,96	77,71	26
Zuwendungsquote	39,16	39,65	6,35	12,35	15,82	24,33	49,93	31
Personalintensität	27,26	26,69	13,61	16,62	17,78	19,58	26,69	31
Sach- und Dienstleistungsintensität	20,78	13,16	9,69	14,22	16,05	23,34	38,57	31
Transferaufwandsquote	40,56	38,86	31,25	38,76	42,09	47,28	54,47	31

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 außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Jahresergebnis nach Abzug globaler Minderaufwand in Tausend Euro	22	640	133	782	568	326	-615	-2.809	-2.978	-2.723	-2.343
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	22	640	133	782	568	326	-615	-2.809	-2.978	-2.723	-2.343

bis 2023: IST (2022 und 2023 Daten vorläufiger Jahresabschlüsse), ab 2024: PLAN

Tabelle 4: Jahresergebnisse je EW in Euro 2017 bis 2021

Jahr	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2017	2,49	-184	-78,50	-17,28	5,76	275	24
2018	73,79	-311	-13,02	46,51	127	774	40
2019	15,56	-1.331	28,12	89,19	142	526	40
2020	91,50	-316	-21,65	69,56	155	700	40
2021	66,82	-293	17,15	82,28	157	473	40

Tabelle 5: Eigenkapital Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2021

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021
Eigenkapital	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021
Eigenkapital 1	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511
Sonderposten für Zuwendungen	1.108	1.268	1.842	24.597	24.858
Sonderposten für Beiträge	0	0	0	2.463	2.345
Eigenkapital 2	36.258	37.123	37.011	65.123	65.714
Eigenkapital 2 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	36.258	37.123	37.011	65.123	65.714
Bilanzsumme	49.068	50.323	51.595	82.815	84.583

Tabelle 6: Eigenkapital 1 und Eigenkapital 1 ohne außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027*

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Eigenkapital	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511	38.961	38.074	35.251	32.258	29.521	27.164
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511	38.961	38.074	35.251	32.258	29.521	27.164
Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	35.150	35.855	35.169	38.063	38.511	38.961	38.074	35.251	32.258	29.521	27.164

* Daten IST bis 2023; vorläufige Jahresabschlüsse 2022 und 2023 (noch ohne finale Entscheidung zu außerordentlichen Erträgen und Bilanzierungshilfen NKF-CUIG, - Planansätze: 440 Tausend Euro in 2022, 676 Tausend Euro in 2023), ab 2024 PLAN inklusive Berücksichtigung Verlustvorträge

Tabelle 7: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2021

Grunddaten Kernhaushalt	2017	2018	2019	2020	2021
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	3.480	3.876	3.728	5.843	7.188
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	1.889	1.945	1.666	1.780	1.963
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0	0	0	0	0
Ausleihungen an Sondervermögen	1.045	1.024	1.003	981	959
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0
Forderungen gegenüber Sondervermögen	892	2.470	2.399	3.153	3.153
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	13.939	16.897	18.050	16.130	14.470
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	8	12	14	0	0
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	13.585	15.322	16.696	16.059	15.583

*Berücksichtigt sind durchgängig das Sondervermögen Stadtwerke Borgentreich sowie bis einschließlich 2019 das in 2020 aufgelöste Sondervermögen Kommunalunternehmen der Stadt Borgentreich (KUB)

Tabelle 8: Schulden Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2021

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021
Anleihen	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	937	893	984	2.246	2.037
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	39	146	86	79	556

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	28	43	44	18	120
Sonstige Verbindlichkeiten	2.296	2.571	2.142	2.255	2.448
Erhaltene Anzahlungen	180	223	472	1.246	2.027
Verbindlichkeiten	3.480	3.876	3.728	5.844	7.188
Rückstellungen	8.093	8.083	9.517	9.786	9.631
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	0	0	0	20	20
Schulden	11.573	11.959	13.245	15.650	16.839
Forderungen	1.386	3.153	3.529	4.600	4.836
Liquide Mittel	4.308	2.887	3.811	2.678	4.408
Effektive Schulden	5.879	5.919	5.905	8.372	7.595
Ausleihungen	1.047	1.026	1.004	983	960
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.021	1.150	1.304	1.325	1.447
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	0	0	0	43	33
Erweiterte Effektivverschuldung	3.811	3.743	3.597	6.021	5.155

Tabelle 9: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Borgentreich in Tausend Euro 2017 bis 2027

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquide Mittel	4.308	2.887	3.811	2.678	4.408	3.007	3.360	3.017	2.657	2.277	1.888
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	937	893	984	2.246	2.037	4.212	7.330	13.418	22.825	26.105	28.741
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	0	0	0	0	0	0	0	2.657	5.173	7.451	9.629

Tabelle 10: Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2017 bis 2021

Jahr	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2017	9,91	0,00	1,40	47,36	223	699	17
2018	1,56	0,00	0,00	24,19	232	664	33
2019	53,99	0,00	0,00	49,63	250	1.002	34
2020	21,43	0,00	0,00	159	453	916	34
2021	16,84	0,00	0,00	146	367	1.007	34

Tabelle 11: Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent

Jahr	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2017	63,82	4,12	28,29	45,57	55,04	94,14	17
2018	31,50	16,61	29,80	45,35	59,06	95,14	33
2019	71,31	11,50	36,43	43,42	55,86	92,45	34
2020	66,42	9,34	32,78	53,39	64,25	324	34
2021	22,31	17,19	27,56	34,13	49,77	169	34

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Borgentreich 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 Zahlungsabwicklung der Stadt Borgentreich weist Optimierungspotenzial auf. Diese Herausforderung wurde bereits erkannt, und erste Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sind eingeleitet worden. Der Personaleinsatz zur Bearbeitung von Einzahlungen ist vergleichsweise hoch, doch durch gezielte Maßnahmen konnten bereits Stellenanteile eingespart werden.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Borgentreich das SEPA-Lastschriftverfahren konsequent nutzt. Borgentreich erreicht im interkommunalen Vergleich 2023 den Höchstwert bei den bisher geprüften Kommunen. Allerdings bleibt zum Stichtag 1. Januar eines jeden Jahres eine deutliche Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen bestehen, die nicht vollständig abgearbeitet werden kann. Zudem ist ein Anstieg der Fallzahlen zu verzeichnen. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollte die Stadt in enger Abstimmung mit den zuständigen Organisationseinheiten konsequent daran arbeiten, fehlende Sollstellungen zu reduzieren.

Die Stadt Borgentreich verfolgt ihre Forderungen strukturiert. Jedoch musste ein Viertel der Einzahlungen angemahnt werden. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen liegt im interkommunalen Vergleich im durchschnittlichen Bereich.

In einigen Verwaltungsbereichen bietet die Stadt bereits elektronische Zahlungsmittel an. Jedoch besteht beim Ausbau und bei den Regelungen zum E-Payment noch erhebliches Potenzial zur Verbesserung und Erweiterung des Angebots.

Vollstreckung

Die Stadt Borgentreich erreicht im interkommunalen Vergleich eine leicht unterdurchschnittliche Erfolgsquote bei den eigenen offenen Vollstreckungsforderungen. Zudem gelingt es ihr nicht, den Bestand offener Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu reduzieren. Die Aufwendungen für die Vollstreckung sowie der Personaleinsatz liegen über dem Median vergleichbarer Kommunen.

Ein weiteres Optimierungspotenzial liegt in der Nutzung der Vermögensauskunft. Die Stadt verzichtet bislang auf die Abnahme dieser Auskunft, wodurch ihr wertvolle Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner fehlen. Durch die Anordnung der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis kann zusätzlich der Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöht werden. Eine

verstärkte Nutzung dieser Instrumente kann dazu beitragen, die Erfolgsquote der Vollstreckung zu verbessern und die offenen Forderungen zu reduzieren.

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.

2.4 Zahlungsabwicklung

- Die Stadt Borgentreich weist im interkommunalen Vergleich 2023 die höchsten Aufwendungen pro Einzahlung und gleichzeitig die niedrigsten Einzahlungen pro Vollzeit-Stelle der bisher geprüften Kommunen auf.

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 im engeren Sinne 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 **Stadt Borgentreich** setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten **1,39 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung** und **0,17 Vollzeit-Stellen für den Overhead** ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹² in Höhe von 112.390 Euro in 2023. Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 16,59 Euro.

¹² 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.

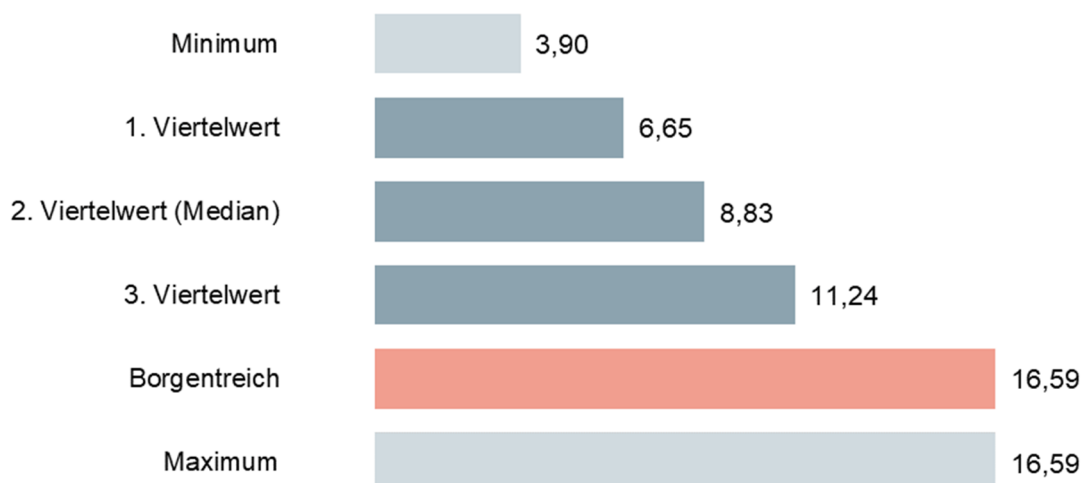
Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung Borgentreich in Euro 2019 bis 2023

2019	2020	2021	2022	2023
9,28	9,85	11,35	11,46	16,59

Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung je Einzahlung sind im Betrachtungszeitraum deutlich gestiegen. Der markante Anstieg im Jahr 2023 ist insbesondere auf eine Neueinstellung in der Sachbearbeitung sowie auf die Erhöhung des Stellenanteils im Overhead zurückzuführen. Die Personal- und Sachaufwendungen stiegen gegenüber dem Vorjahr um 34.176 Euro. Zusätzlich verringerte sich die Anzahl der Einzahlungen, was ebenfalls zu höheren Aufwendungen je Einzahlung führte.

Im interkommunalen Vergleich für das Jahr 2023 positioniert sich die Stadt Borgentreich damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Ein hoher Wert bei den Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung je Einzahlung kann grundsätzlich zwei Ursachen haben: hohe Aufwendungen und/oder eine geringe Anzahl von Einzahlungen. Im Vergleich mit 22 anderen bisher geprüften Kommunen weist die Stadt Borgentreich im Jahr 2023 die höchsten Aufwendungen je Einzahlung auf. Dies ist vorrangig auf die im interkommunalen Vergleich ebenfalls höchsten Stellenanteile in der Sachbearbeitung und im Overhead zurückzuführen. Gleichzeitig liegt die Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten

unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Daraus ergibt sich, dass der Personaleinsatz im Verhältnis zur Zahl der Einzahlungen überproportional hoch ist.

Ein Grund für die vergleichsweise geringe Zahl an Einzahlungen ist die umfangreiche Nutzung des SEPA-Lastschriftverfahrens. Dabei werden nicht die einzelnen Lastschriften, sondern lediglich die gebündelten Lastschriftenläufe als Einzahlung erfasst, was die statistisch ausgewiesene Anzahl der Zahlungseingänge reduziert. Eine detaillierte Darstellung erfolgt in Kapitel 2.4.2.

Vollzeit-Stellen Zahlungsabwicklung Borgentreich 2023

Grund- und Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stellen A 6 bis B 2, E 1 bis E 15 ü - Beamte und Beschäftigte Sachbearbeitung-	1,39	0,29	0,70	0,90	1,04	1,39	23
Stellen A 6 bis B 2, E 1 bis E 15 ü - Beamte und Beschäftigte Overhead-	0,17	0,00	0,02	0,03	0,06	0,17	23
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	6.774	5.004	6.535	7.259	8.808	17.686	25

Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Abschnitt näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

- Der Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen liegt bei der Stadt Borgentreich aktuell bei 30 Prozent. Er stellt sich damit interkommunal überdurchschnittlich dar.

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 Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten oder Scheckzahlungen für Asylbewerber im sozialen Bereich.

Einzahlungen auf den Geschäftskonten Borgentreich 2019 bis 2023

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	7.913	7.494	6.593	6.825	6.774
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	0	0	0	0	0

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0	0	0	0	0
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	66.524	49.607	62.316	52.187	53.165
Lastschriftenläufe	456	407	205	213	179

* auf Grundlage vorliegender SEPA-Mandate

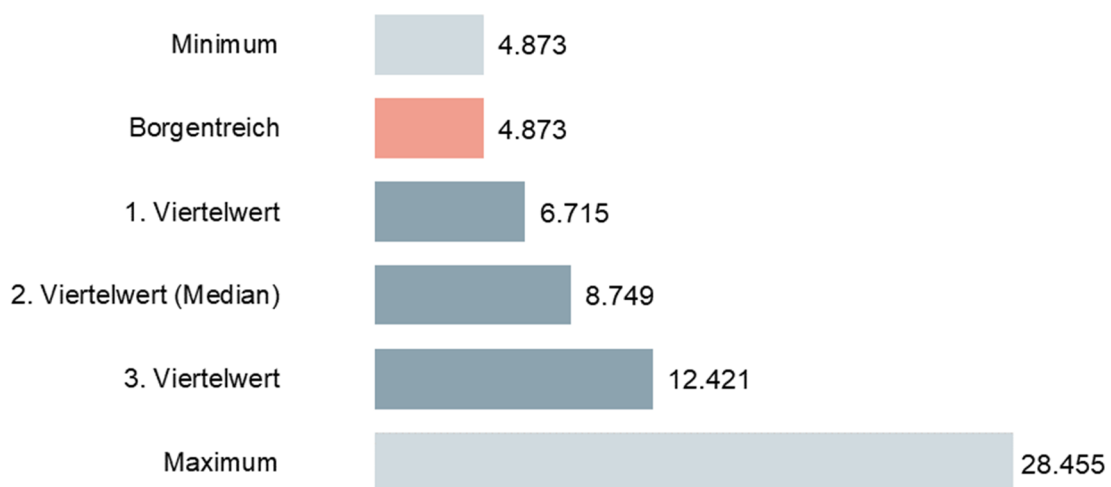
Seit der Einführung des neuen Systems in Borgentreich im Jahr 2021 wird im Rahmen der Bescheiderstellung automatisch ein SEPA-Lastschriftmandat generiert und den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung gestellt. Die Möglichkeit zur Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats wird seither zunehmend genutzt. Dieses hat im Jahr 2021 zu einem deutlichen Anstieg der Lastschriften geführt hat.

Mit der Systemumstellung erfolgt die Durchführung der Lastschriftenläufe gebündelter, sodass sich deren Anzahl etwa halbiert hat. Dies hat den administrativen Aufwand spürbar reduziert und den Zahlungsverkehr effizienter gestaltet. Seit dem Jahr 2022 hat sich das Lastschriftvolumen auf einem stabilen Niveau eingependelt. Im Jahr 2022 wurden 52.187 Lastschriften ausgeführt, im Jahr 2023 waren es 53.165 und im letzten Jahr 2024 insgesamt 54.697.

In der Stadt Borgentreich fallen keine Einzahlungen im Zusammenhang mit Verkehrsordnungswidrigkeiten an. Eine Überwachung des ruhenden Verkehrs findet nicht statt; zudem gibt es keine Parkautomaten.

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 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Borgentreich wird im aktuellen interkommunalen Vergleich die geringste Anzahl an Einzahlungen je Vollzeitstelle bearbeitet. Dieser Wert ergibt sich aus einer leicht unterdurchschnittlichen Anzahl an Einzahlungen bei gleichzeitig maximaler Stellenbesetzung in der Zahlungsabwicklung.

Die Stadt führt dies auf den Wechsel des Finanzbuchhaltungssystems sowie auf außergewöhnlich hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten zurück. Letztere machten eine erhöhte Stellenbesetzung aus Vertretungsgründen erforderlich.

Die Problematik ist der Stadt bewusst, weshalb sie im Jahr 2025 eine Umstrukturierung in der Zahlungsabwicklung vorgenommen hat. Zukünftig wird dieser Bereich mit maximal einer Vollzeit-Stelle ausgestattet, um die Effizienz zu steigern und den Personaleinsatz zu optimieren.

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.

Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen in Prozent 2023

Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
30,00	0	0	0	40,00	90,00	21

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

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

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

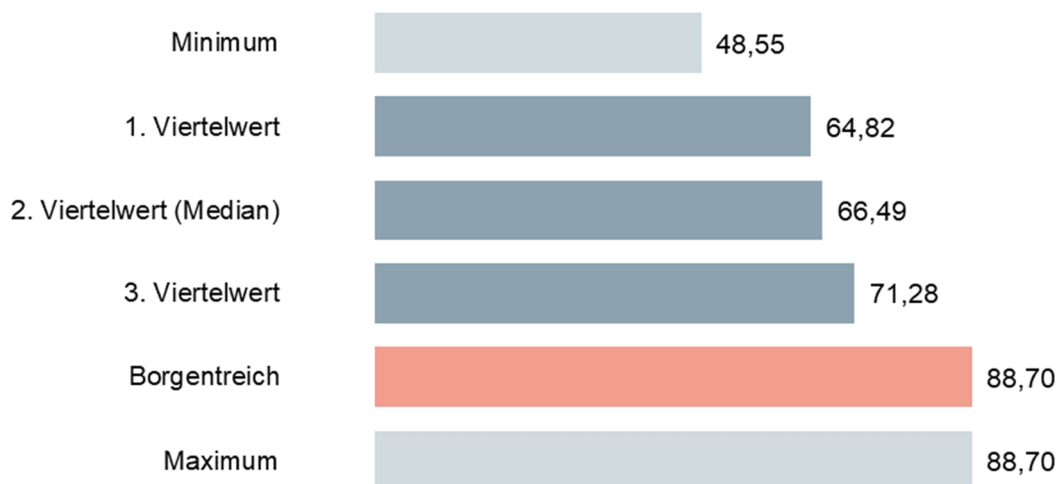
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Borgentreich nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift im gesamten Betrachtungszeitraum in einem außergewöhnlich hohen Maße. Dadurch erreicht Borgentreich durchgehend eine sehr hohe Nutzungsquote im interkommunalen Vergleich.

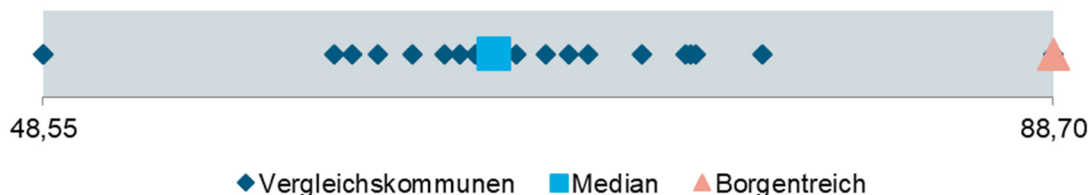
Eine Kommune sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Kommune die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Borgentreich** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates in einem sehr hohen Umfang Gebrauch.

Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen lag im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 zwischen 87 und 90 Prozent. Im Jahr 2023 erreichte die Stadt Borgentreich mit 88,70 Prozent den höchsten Wert im interkommunalen Vergleich bei den bisher geprüften Kommunen. Wie

bereits im Kapitel 2.4.2 ausgeführt, wird seit Einführung des neuen Systems in Borgentreich bei der Bescheiderstellung automatisch ein SEPA-Lastschriftmandat generiert und den Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung gestellt. Diese Möglichkeit wird seither zunehmend genutzt.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Borgentreich. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche.

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

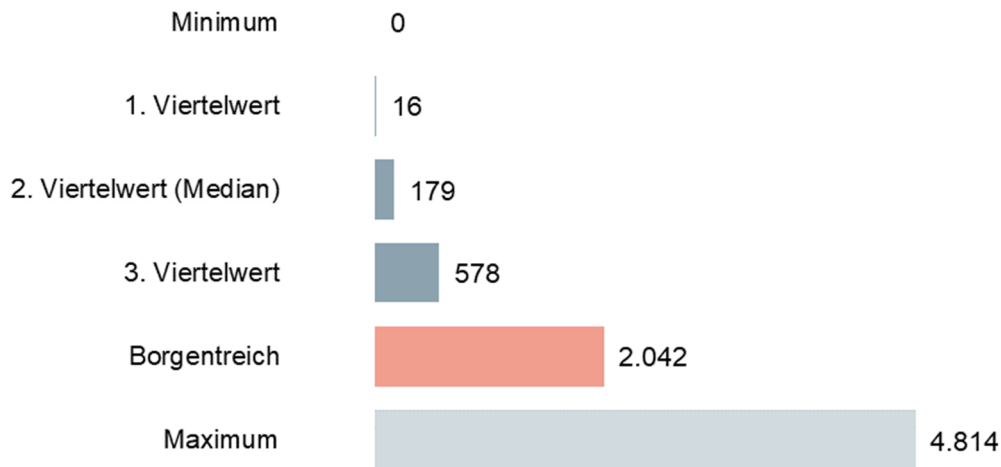
Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweilig zuständige Organisationseinheit erfolgen. So ist sichergestellt, dass Forderungen erfasst sind und unnötiger Aufwand vermieden wird. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Borgentreich 2019 bis 2023

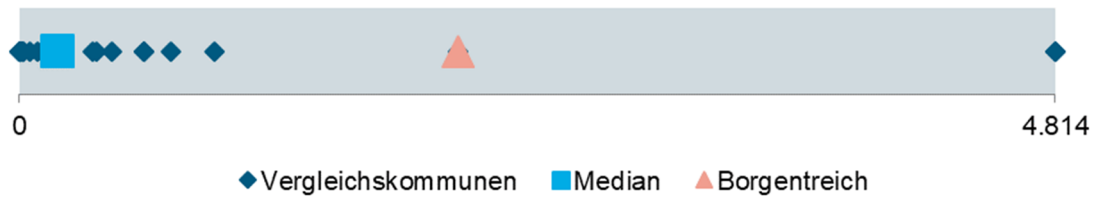
Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	577	766	1.602	1.671	1.383
Neue ungeklärte Auszahlungen	240	205	505	570	619
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	15	20	0	61	30
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	7	7	0	6	5

In 2023 ergaben sich über das Jahr für die **Stadt Borgentreich** insgesamt 2.002 ungeklärte Ein- und Auszahlungen. Diese können im Bereich der ungeklärten Auszahlungen zum Stichtag (01.01. eines jeden Jahres) jeweils fast vollständig abgearbeitet werden. Bei den ungeklärten Einzahlungen gelingt dies der Stadt noch nicht in Gänze.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2023



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



Die Stadt Borgentreich hat im Verhältnis zu den Einzahlungen über das Jahr hinweg eine vergleichsweise hohe Anzahl ungeklärter Zahlungsein- und -ausgänge. Diese binden erhebliche personelle und zeitliche Ressourcen in der Zahlungsabwicklung und den Fachbereichen.

Ein wesentlicher Grund für die vielen ungeklärten Zahlungseingänge ist das Fehlen von Sollstellungen. Ohne diese können Zahlungseingänge nicht automatisiert verbucht werden, sodass zahlreiche Buchungsvorgänge manuell nachbearbeitet werden müssen. Die Stadt kann die offenen Posten zwar bis zum jeweiligen Stichtag fast vollständig auflösen, doch der hohe Aufwand wäre vermeidbar. Zusätzlich erschwert das Fehlen von Sollstellungen die Überwachung und Beitreibung ausstehender Forderungen. Bleiben Zahlungen aus, müssen die Fachbereiche diese manuell nachhalten, was wiederum das Risiko von Zahlungsausfällen erhöht.

Auch bei den ungeklärten Zahlungsausgängen gibt es Optimierungsbedarf. Der Großteil entsteht durch SEPA-Lastschriftmandate, insbesondere für Telekommunikationsanbieter, Versicherungen und Kontoführungsgebühren. Um diese Zahlungen besser zu steuern, entzieht die Stadt Borgentreich ab 2025 dem Telekommunikationsanbieter die Einzugsermächtigung. So lassen sich zumindest die ungeklärten Auszahlungen in diesem Bereich deutlich reduzieren. Die verbleibenden Kontoführungsgebühren bleiben jedoch als ungeklärte Posten bestehen, da Banken diese direkt abbuchen und eine Sollstellung erst im Nachhinein erfolgen kann.

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte gezielt darauf hinwirken, die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu verringern. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, müssen die Fachbereiche die Sollstellung unverzüglich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben vornehmen. Dadurch lassen sich manuelle Nacharbeiten minimieren, personelle Ressourcen effizienter nutzen und Zahlungsausfälle vermeiden.

2.4.3 Prozessbetrachtungen

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

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher unter anderem das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern beziehungsweise 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

- Die Stadt Borgentreich verfolgt ihre Forderungen gut strukturiert. Jedoch musste eine vergleichsweise hohe Zahl an Forderungen angemahnt werden.

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 gegebenenfalls notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

Fristen und Mahnintervalle Borgentreich 2023

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	23,00	10,00	14,00	21,00	26,50	34,00	24
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	14,00	1,00	10,00	14,00	14,00	60,00	24
Tage zwischen den Mahnläufen	30,00	7,00	14,00	14,00	30,00	90,00	24
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	30,00	14,00	14,00	14,00	23,50	60,00	23

Die **Stadt Borgentreich** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement, das in der Stadtkasse im Fachbereich I „Zentrale Dienste und Finanzen“ angesiedelt ist. Eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung regelt den Umgang mit Forderungen und umfasst unter anderem Vorschriften zum Zahlungsverkehr, zur Behandlung von Kleinbeträgen sowie zu Stundungen, Niederschlagungen und dem Erlass von Forderungen.

Ein festes Zahlungsziel gibt es nicht. Stattdessen legen die sachlich zuständigen Organisationseinheiten die Zahlungsfristen individuell fest. Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung regelt die Anforderungen an Form und Inhalt einer Sollstellung.

Die Anzahl der Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit wurde als Durchschnittswert der mitgeteilten Tage ermittelt. Die durchschnittliche Anzahl der Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit liegt im interkommunalen Vergleich zwischen dem Median und dem dritten Viertelwert. Um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten, plant die Stadt zukünftig eine zentrale Regelung für die Rechnungsstellung, die Vergabe von Rechnungsnummern, den Steuerausweis und die Fälligkeit der Rechnungen.

Im Mahnwesen verzichtet Borgentreich in der Regel auf eine Zahlungserinnerung und mahnt offene Forderungen direkt an. Eine Ausnahme bildet die Gewerbesteuer, bei der in Einzelfällen Zahlungserinnerungen verschickt werden. Eine zweite Mahnung bei ausbleibenden Zahlungen verschickt die Stadt nicht. Offene Forderungen werden stattdessen nach Fristablauf der Mahnung direkt in die Vollstreckung übergeleitet.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent 2023

Grund- und Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	64,94	10,61	51,96	65,50	80,47	89,49	20

Grund- und Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	24,17	0,00	9,07	11,00	15,32	24,17	24

Im Jahr 2023 verschickte die Stadt Borgentreich 1.637 Mahnungen bei insgesamt 6.774 Einzahlungen. Im interkommunalen Vergleich der bisher geprüften Kommunen musste damit der höchste Anteil der Forderungen angemahnt werden.

Ein Grund für die vergleichsweise hohe Anzahl an Mahnungen liegt in der Struktur der Fälligkeiten: In Borgentreich werden Wasser- und Abwasservorauszahlungen sowie Beiträge für Kindergarten und OGS in monatlichen Abschlägen erhoben, während Grundbesitzabgaben vierteljährlich fällig sind. Die hohe Frequenz der Fälligkeitstermine erhöht entsprechend auch die Wahrscheinlichkeit von Zahlungsverzügen und somit das Mahnaufkommen.

Zudem ist zu beobachten, dass sich das Zahlungsverhalten der Bürgerinnen und Bürger verändert hat. Insbesondere im Bereich der Stadtkasse zeigt sich, dass Zahlungen zunehmend erst nach Erhalt einer Mahnung erfolgen. Verstärkt wird diese Entwicklung durch einen deutlichen Anstieg der Privatinsolvenzen, was auf eine sinkende Zahlungsfähigkeit hinweist und sich unmittelbar auf das Mahnaufkommen auswirkt.

Eine hohe Erfolgsquote bei Mahnungen reduziert den Vollstreckungsaufwand, da weniger Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden müssen. Je mehr Schuldner auf eine Mahnung reagieren und ihre Zahlung leisten, desto geringer ist der nachfolgende Bearbeitungsaufwand. Die Erfolgsquote der Mahnungen gibt an, wie viele Schuldner nach einer Mahnung zahlen, bevor ihre Forderung zur Vollstreckung übergeht. Die Quote von Borgentreich liegt mit 65 Prozent im interkommunalen Vergleich auf dem Niveau des Medians und ist insoweit unauffällig.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Es bestehen noch Optimierungspotenziale, insbesondere bei den Regelungen sowie der Ausdehnung und Nutzung des Angebotes.

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

Die **Stadt Borgentreich** setzt elektronische Zahlungsmittel sowohl im Bürgerbüro (Fachbereich IIa Ordnung, Bürgerservice und Tourismus – Gebührenkasse) als auch im Freibad und Hallenbad ein. Bürgerinnen und Bürger können dort elektronisch bezahlen – beispielsweise mit EC-Karte, Kreditkarte sowie weiteren E-Payment-Angeboten. Die Gebührenbescheide für Gewerbebeanmeldungen werden mit QR-Codes für Direktüberweisungen versehen oder vor Ort an den EC-Cash-Terminals des Bürgerbüros beglichen. Zudem bietet die Stadt ein Online-Bezahlverfahren für Onlinedienstleistungen an, das weitere etablierte elektronische Zahlungsmethoden umfasst.

Insgesamt stellt die Stadt fest, dass die angebotenen elektronischen Zahlungsmöglichkeiten nur wenig genutzt werden und ihnen daher keine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Dennoch bieten digitale Bezahlmethoden klare Vorteile:

- Sie reduzieren den Aufwand für Zahlungspflichtige, da die Zahlung sofort abgeschlossen werden kann.
- Sie erhöhen die Zahlungsbereitschaft und verringern das Risiko vergessener Zahlungsverpflichtungen.
- E-Payment ermöglicht eine schnellere Verbuchung der Zahlungen und senkt die Zahl der Fälligkeitsüberschreitungen.

Diese Vorteile könnten als strategische Ziele festgelegt und gezielt verfolgt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen in einer Dienstanweisung festlegen.

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

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

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

2.5 Vollstreckung

- Die Vollstreckungsstelle der Stadt Borgentreich erzielt interkommunal verglichen eine leicht unterdurchschnittliche Erfolgsquote bei der Abwicklung der eigenen Vollstreckungsforderungen. In der Folge liegen die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung über dem interkommunalen Durchschnitt.

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

Die **Stadt Borgentreich** setzte 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen **0,76 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung** und **0,03 Vollzeit-Stellen für den Overhead** ein. Diese Stellenanteile umfassen auch Kapazitäten, die im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung mit der Stadt Willebadessen genutzt werden. Ein Mitarbeiter ist dabei zu 60 Prozent für Willebadessen und zu 40 Prozent für Borgentreich tätig. Dabei entfällt die Hälfte seiner Arbeitszeit in Borgentreich auf den Vollstreckungsaußendienst.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹³ in Höhe von 57.454 Euro in 2023.

¹³ 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.

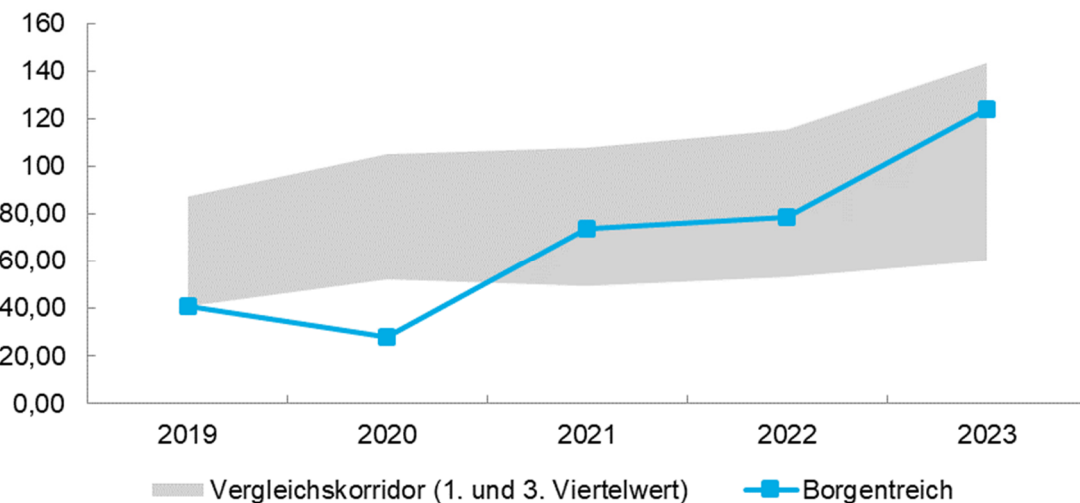
Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 124 Euro. Im interkommunalen Vergleich mit 21 Werten positioniert sich die Stadt Borgentreich damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2023



In Borgentreich nehmen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung im Betrachtungszeitraum deutlich zu. Dieses resultiert aus einer sinkenden Anzahl abgewickelter Vollstreckungsforderungen. Von 2019 bis 2023 ergibt sich eine Steigerung dieser Kennzahl in Höhe von 300 Prozent.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2019 bis 2023



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 **Stadt Borgentreich** erhebt für ihre Vollstreckungsvorankündigungen derzeit keine Nebenforderungen. Seit dem Systemwechsel im Jahr 2021 erhalten auch die aus der Mahnung übergegangenen Vollstreckungsforderungen eine entsprechende Vollstreckungsankündigung. Grundsätzlich kann eine Kommune bereits bei der Ankündigung einer konkreten Maßnahme eine Gebühr erheben. Vor diesem Hintergrund sollte die Stadt Borgentreich ihre Vollstreckungsankündigungen künftig mit konkreten Maßnahmen versehen und eine entsprechende Nebenforderung erheben.

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 Borgentreich 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	225	589	719	807	962
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.250	1.498	608	666	813
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	886	1.368	520	511	464
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	236	299	131	118	134

Zwischen 2019 und 2023 stieg die Zahl offener Vollstreckungsforderungen der Stadt Borgentreich stark an, und zwar von 225 auf 962 Fälle. Besonders deutlich war der Anstieg 2020, als sich der Bestand mehr als verdoppelte. Im selben Jahr wurde mit 1.498 neuen Ersuchen der Höchstwert erreicht. Seit 2021 liegen diese Zahlen wieder niedriger. Dieses gilt ebenso für die Zahl der abgewickelten Fälle, die 2023 mit 464 einen Tiefstand erreichte.

Hintergrund sind strukturelle und technische Veränderungen, insbesondere der Umstieg auf eine neue Finanzsoftware Ende 2020. Dabei wurden viele Altbestände bereinigt, und die Bündelung von Mahnungen reduzierte die Zahl einzelner Aufträge. Zugleich erschwerten ein hoher Krankenstand und Startschwierigkeiten mit der neuen Software die Bearbeitung.

Seit 2021 ist zudem ein Rückgang der an andere Kommunen abgegebenen Forderungen zu beobachten, was auf eine verstärkte interne Bearbeitung hindeutet.

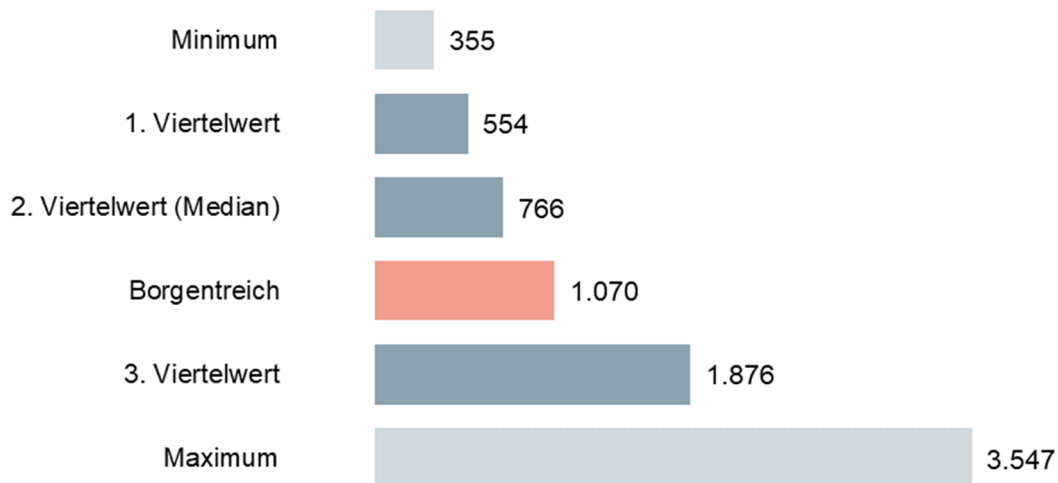
Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen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

Die Erfolgsquote bei der Vollstreckung der WDR-Forderungen war gemäß Aussage der Stadt Borgentreich in der Vergangenheit immer verhältnismäßig hoch.

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 einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2023



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



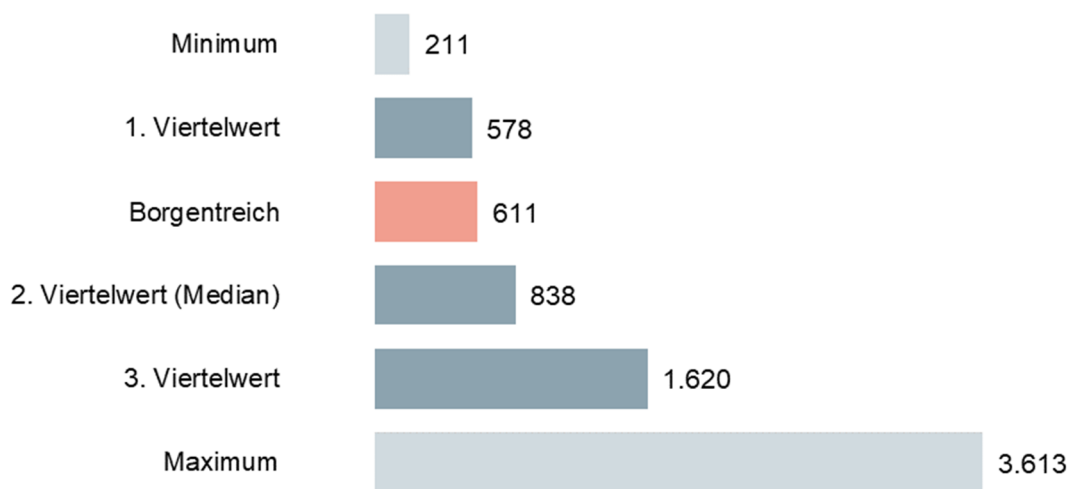
Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle haben in der **Stadt Borgentreich** im Betrachtungszeitraum bis auf das Jahr 2020 fast kontinuierlich abgenommen. Insgesamt konnte Borgentreich den Wert dieser Kennzahl von anfänglich 2.315 in diesem Zeitraum um 53,78 Prozent verringern. Diese Entwicklung entlastet die Mitarbeitenden in der Vollstreckung aus.

Trotz der guten Entwicklung besteht noch Optimierungspotenzial. Dies könnte die Stadt unter anderem dadurch ausschöpfen, wenn es gelänge, ihre Erfolgsquote im Mahnwesen weiter zu verbessern.

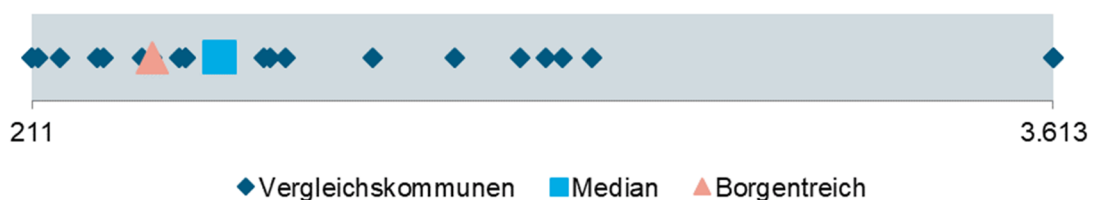
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Vollstreckung wickelt in der **Stadt Borgentreich** interkommunal verglichen eine unterdurchschnittliche Anzahl von Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab. Die nachfolgend dargestellten Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen in Borgentreich erfolgt.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen 2023

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent	56,25	20,08	42,61	56,25	61,41	94,45	21
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent	0	0	0	0	1,73	8,29	21
Anteil abgewickelten Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent	35,78	2,44	28,72	40,60	48,35	78,28	21

Der Anteil der in Borgentreich erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen im Verhältnis zu den insgesamt bearbeiteten Vollstreckungsfällen liegt bei über 50 Prozent. Damit stellt Borgentreich den Median im interkommunalen Vergleich. Niederschlagungen spielen in der Stadt Borgentreich keine Rolle – ähnlich wie in vielen anderen Vergleichskommunen, wo sie ebenfalls nur eine untergeordnete Bedeutung haben.

Im Jahr 2023 konnte Borgentreich 87,58 Prozent der eigenen offenen Vollstreckungsforderungen erfolgreich durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. betreiben. Dennoch ist die Erfolgsquote von Borgentreich unterdurchschnittlich. Sie liegt unterhalb des Medians von 94,28 Prozent.

Der interkommunale Vergleich umfasst insgesamt 23 Werte, die sich wie folgt verteilen:

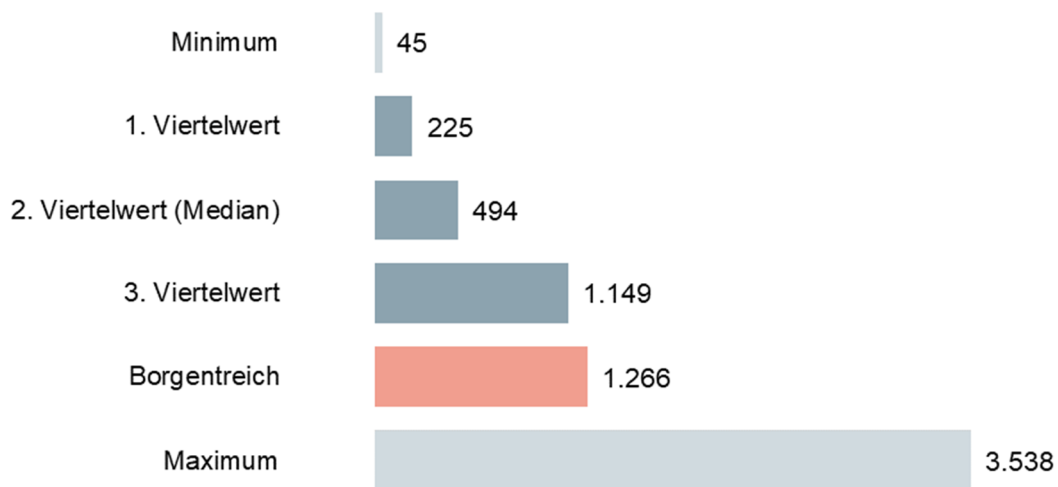
Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2023



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. 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 19 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich ist der Bestand der Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der **Stadt Borgentreich** in 2023 weit überdurchschnittlich. Dem Kennzahlenwert liegen im Betrachtungszeitraum zwischen 225 und zuletzt 962 bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar des jeweiligen Jahres zugrunde.

2.5.2.4 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich nutzt die Möglichkeit nicht, Vermögensauskünfte abzunehmen.

Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Borgentreich 2019 bis 2023

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	1	0	1	0	0
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	1	1	0	0	0

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	10	15	9	0	0

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

Die **Stadt Borgentreich** nimmt keine Vermögensauskünfte ab und verfügt daher nicht über weiterführende Informationen zur Zahlungsfähigkeit ihrer Schuldner. In den Jahren 2022 und 2023 erfolgten zudem keine Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis. Nach Auskunft der Stadt war dieses in den beiden Jahren nicht erforderlich.

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte zukünftig die Möglichkeit nutzen, Vermögensauskünfte abzunehmen. Sie erhält hierdurch notwendige weitere Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner. Ebenso sollte die Stadt Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie kann damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Borgentreich. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche.	71	E1	Die Stadt Borgentreich sollte gezielt darauf hinwirken, die Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu verringern. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, müssen die Fachbereiche die Sollstellung unverzüglich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben vornehmen. Dadurch lassen sich manuelle Nacharbeiten minimieren, personelle Ressourcen effizienter nutzen und Zahlungsausfälle vermeiden.	73
F2	Die Stadt Borgentreich nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Es bestehen noch Optimierungspotenziale, insbesondere bei den Regelungen sowie der Ausdehnung und Nutzung des Angebotes.	75	E2	Die Stadt Borgentreich sollte das E-Payment-Verfahren ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen in einer Dienstanweisung festlegen.	76
Vollstreckung					
F3	Die Stadt Borgentreich nutzt die Möglichkeit nicht, Vermögensaukünfte abzunehmen.	83	E3	Die Stadt Borgentreich sollte zukünftig die Möglichkeit nutzen, Vermögensaukünfte abzunehmen. Sie erhält hierdurch notwendige weitere Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldner. Ebenso sollte die Stadt Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie kann damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.	84

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Borgentreich** 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 unter anderem der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), der Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weiterer Regelungen zu digitalen beziehungsweise 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

In der Stadt Borgentreich hat die örtliche **Gremienstruktur** einen schlanken Zuschnitt. Die Fachausschüsse bündeln verwandte Themenbereiche in einzelnen Ausschüssen. Die Verwaltung der Stadt Borgentreich sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Der Rat der Stadt Borgentreich hat bereits im Jahr 2003 von der Möglichkeit der **Verkleinerung der Vertretungskörperschaft** Gebrauch gemacht und den Rat um sechs Mitglieder verkleinert.

Die Stadt Borgentreich hat ein vorausschauendes **Sitzungsmanagement** etabliert. Ein erstellter Rückblick der Stadt Borgentreich zeigt, dass die Anzahl der Sitzungstermine in den Jahren 2022 und 2023 höher ist als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Bei den Anträgen zeigt sich interkommunal ein unterdurchschnittliches und bei den Eil- sowie Dringlichkeitsentscheidungen ein überdurchschnittliches Bild.

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die **Hauptsatzung** entsprechend aktueller rechtlicher Vorgaben überprüft. Die Stadt Borgentreich sollte die Hauptsatzung formal zum Beispiel beim Verdienstaufschlag und Fahrkosten an die aktuelle Entschädigungsverordnung (EntschVO NRW) anpassen. Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt Borgentreich Aufwandsentschädigungen wie zum Beispiel Verdienstaufschlag sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag erstattet. Dadurch fördert die Stadt aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Aufwendungen der Stadt Borgentreich für die Gremienarbeit liegen im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen bis mittleren Niveau. Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in Form einer Vollpauschale. Die Zuwendungen an die Fraktionen zahlt die

Stadt Borgentreich in Form einer Kopfpauschale je Fraktionsmitglied. Entsprechend der geltenden Erlasslage sollte die Stadt Borgentreich die aktuelle Regelung zu den **Fraktionszuwendungen** überprüfen und zwingend die im Erlass geforderte Mindestausstattung erfüllen.

Um auch in Krisenzeiten die Gremienarbeit zu gewährleisten, sollte die Stadt Borgentreich Regelungen zu digitalen beziehungsweise hybriden Sitzungen in ihre Hauptsatzung aufnehmen. In einem zweiten Schritt sollte sie auch die technischen Voraussetzungen dafür schaffen.

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 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 Stadt Borgentreich abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Borgentreich 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 Stadt Borgentreich. 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 beziehungsweise Sollvorstellungen betreffen oftmals sowohl die Verwaltung als auch die Vertretungskörperschaft und die darin enthaltenen Mandatstragenden.

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 gemäß § 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 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).

→ Feststellung

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in dem Zuständigkeitskatalog der Stadt Borgentreich geregelt. Die Stadt Borgentreich hat die Gremienstruktur bisher nicht mit der Aufbauorganisation der Verwaltung abgestimmt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Borgentreich im Jahr 2003 vorgenommen. Sie hat bisher die maximal mögliche Reduzierung nicht ausgeschöpft.

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 gemäß § 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- beziehungsweise 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	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	26	20	22	26	28	30	30
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	0	2	30
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0	1	2	30
Gruppen	0	0	0	0	0	1	30
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	24	2	17	24	32	47	47
Fraktionen	5	2	4	4	5	5	30
Pflichtige Fachausschüsse	3	2	2	3	3	4	47
Freiwillige Fachausschüsse	2	1	3	3	4	8	47
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	12	0	0	2	8	17	30
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	9	30

Die Stadt Borgentreich führt die Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, das Elektrizitätswerk, ein Blockheizkraftwerk, die Bereiche Elektromobilität und PV-Anlagen sowie das Hallen- und Freibad in dem Eigenbetrieb „Stadtwerke Borgentreich“. Für die Stadtwerke Borgentreich hat sie einen Betriebsausschuss als Pflichtausschuss gebildet. Den Finanzausschuss hat die Stadt Borgentreich wie zahlreiche andere Kommunen mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Die Kommune konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Haupt- und Finanzausschuss, Betriebsausschuss sowie der Rechnungsprüfungsausschuss bilden die drei pflichtigen Ausschüsse in Borgentreich. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt.

Darüber hinaus hat die Stadt Borgentreich zwei freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Umwelt, Planung und Bauwesen,
- Ausschuss für Wirtschaft, Soziales und Demographie.

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

Der Überblick über die Gremienstruktur 2023 zeigt keine besonderen Auffälligkeiten.

Das Gesetz über die Kommunalwahlen im Lande Nordrhein-Westfalen (KWahlG NRW) beschreibt in § 3 (Stand 2024) die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Ebenfalls beschreibt der § 3 KWahlG NRW 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	Borgentreich	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	19 von 28
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Nein	13 von 28
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	28 von 28

Die Verwaltung der Stadt Borgentreich sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in einem Zuständigkeitskatalog geregelt. Der Zuständigkeitskatalog wurde durch den Rat der Stadt Borgentreich zuletzt im Jahr 2017 angepasst.

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

Anzahl reduzierte Vertreterinnen und Vertreter 2023

Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
6	0	2	4	6	6	30

Die Stadt Borgentreich hat im Jahr 2003 von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch gemacht und den Rat um drei Wahlbezirke (sechs Mitglieder) verkleinert. Möglich wäre entsprechend der Einwohnerzahl eine Reduzierung um zwölf Vertreter beziehungsweise sechs Wahlbezirke.

3.4.2 Sitzungsmanagement

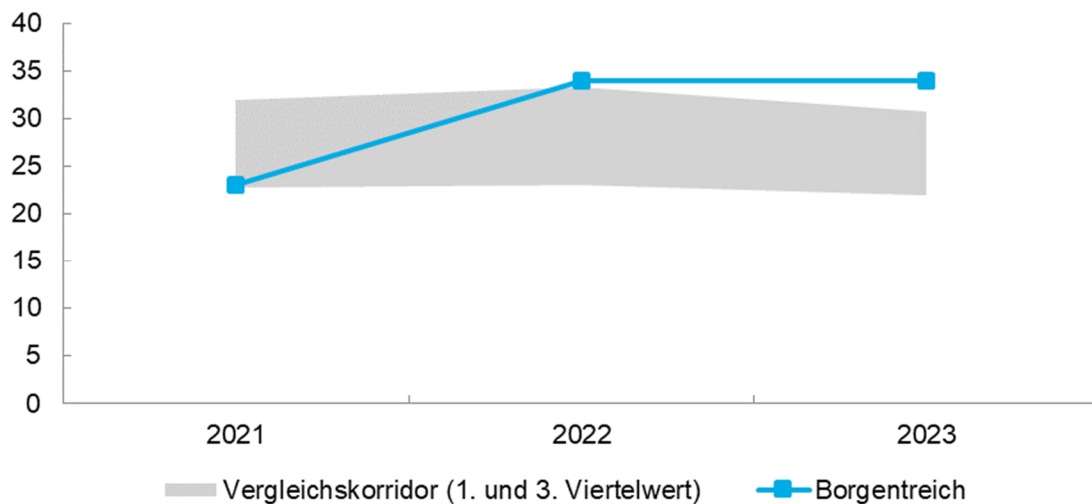
- Die Anzahl der Sitzungstermine in der Stadt Borgentreich ist in den Jahren 2022 und 2023 höher als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen. Bei den Anträgen zeigt sich interkommunal ein unterdurchschnittliches und bei den Eil- sowie Dringlichkeitsentscheidungen ein überdurchschnittliches Bild.

Eine Kommune sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte es sein, so wenige Gremiensitzungen wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Kommune beziehungsweise 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 Tagesordnungs-

punkten 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.

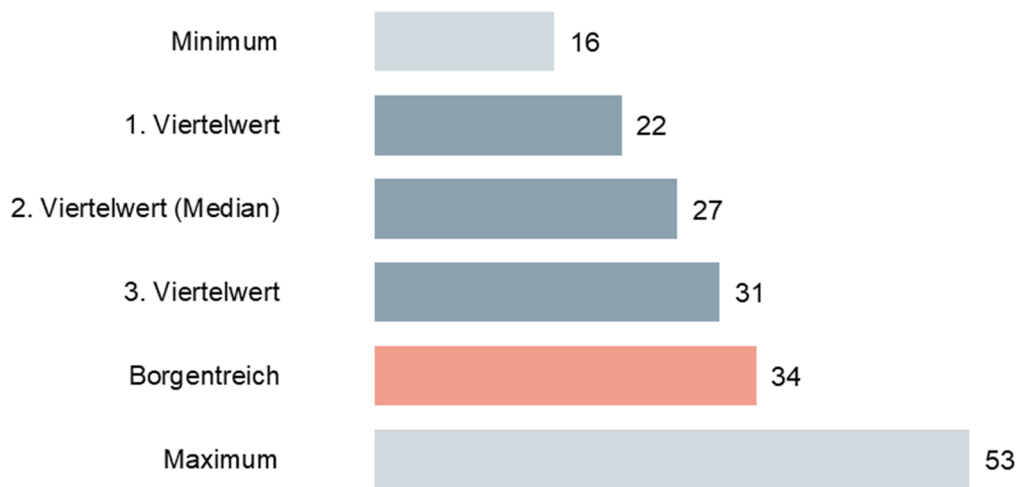
In der nachfolgenden Grafik stellt die gpaNRW die Sitzungstermine der pflichtigen und freiwilligen Ausschüsse im interkommunalen Vergleich dar.

Sitzungstermine im Durchschnitt 2021 bis 2023

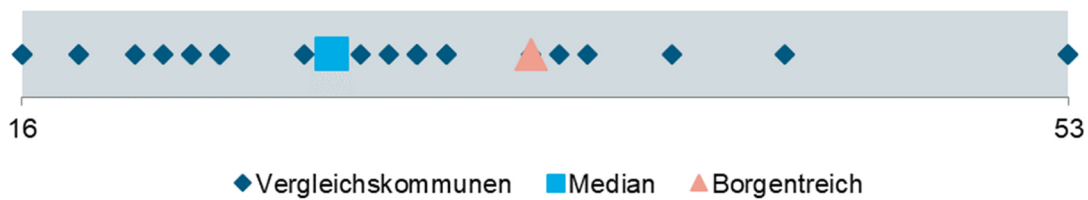


In der **Stadt Borgentreich** haben in 2021 23 Sitzungen stattgefunden und damit deutlich weniger als in den beiden Folgejahren mit jeweils 34. Interkommunal weist Borgentreich in den Jahren 2022 und 2023 eine höhere Sitzungshäufigkeit auf als bei 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Sitzungstermine 2023



In den interkommunalen Vergleich 2023 sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen gemäß § 60 GO NRW. Diese stellen wir in den interkommunalen Vergleich.

Anregungen, Anträge und Dringlichkeitsentscheidungen im Durchschnitt 2019 bis 2023

Anzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anregungen und Beschwerden	0	0	0	1	4	42	29
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	22	1	21	47	86	148	46
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	24	2	5	13	24	122	29

Im Betrachtungszeitraum sind keine Anregungen und Beschwerden in der Stadt Borgentreich gestellt worden. Die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern ist geringer als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Bei den Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen stellt Borgentreich interkommunal den dritten Viertelwert. Das heißt, dass 75 Prozent der Vergleichskommunen eine geringere Anzahl an Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen aufweisen. Diese ergeben sich zum Großteil aus Auftragsvergaben aufgrund der lokalen Vorgaben der Übertragung von Zuständigkeiten auf Ausschüsse des Rates,

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 NRW). Ferner sind maßgebend das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell, die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie die Anzahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin beziehungsweise dem Hauptverwaltungsbeamten).

Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW 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“¹⁴ weitere Ziele zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und kommunalem Ehrenamt.

Der Rat kann gemäß § 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.

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle Anforderungen der Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen (EntschVO NRW) in ihrer Hauptsatzung.

¹⁴ <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-13750.pdf>

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.

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	Borgentreich	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	12 von 28
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	16 von 28
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	27 von 28
Höchstsatz Verdienstausschlag	Nein	22 von 28
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	25 von 28
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	9 von 28
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Nein	25 von 28

Die Regelungen zu den Aufwandsentschädigungen legt die **Stadt Borgentreich** in § 12 ihrer Hauptsatzung fest¹⁵. Die Mitglieder der Stadtvertretung erhalten ihre Aufwandsentschädigung in Form eines monatlichen Pauschalbetrags. Die Mehrzahl der Vergleichskommunen hat sich für eine Kombination aus Monatspauschale plus Sitzungsgeld entschieden. Diese Regelung führt bei kleinen Ausschüssen und wenigen Sitzungen zu Einspareffekten für die Kommunen. Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sowie Einwohnerinnen und Einwohner erhalten in Borgentreich ein Sitzungsgeld. Hierbei ist die Anzahl der abrechenbaren Sitzungen pro Jahr nicht beschränkt.

¹⁵ Hauptsatzung der Orgelstadt Borgentreich vom 17. November 1999; § 12 Aufwandsentschädigung, Verdienstausschlagssatz

Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist im § 12 Abs. 2 der Hauptsatzung der Stadt Borgentreich geregelt. Die Sitzungen beschränken sich auf zwölf abrechenbare Fraktionssitzungen je Fraktion und Jahr.

Der Regelstundensatz für den Verdienstaufschlag bei allen Rats- und Ausschussmitgliedern liegt in der Stadt Borgentreich nach § 12 Abs. 3 der Hauptsatzung in der Höhe des Mindestlohns. Seit dem 01. Januar 2025 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,82 Euro brutto pro Stunde. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstaufschlags durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung. Bisher regelt die Hauptsatzung der Stadt Borgentreich, dass durch einen Nachweis z. B. durch Vorlage einer Bescheinigung durch den Arbeitgeber im Einzelfall eine übersteigende Dienstaufschlagzahlung möglich ist.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstaufschlag entsprechend der EntschVO NRW anpassen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich.

Die Mitglieder der kommunalen Vertretungen haben nach § 45 GO NRW Anspruch auf Fahrkosten. Eine Kommune kann alternativ ein ÖPNV Ticket stellen oder weiterreichende Regelungen treffen, wie zum Beispiel ein kostenloses Parkticket. Eine solche Vorgabe muss die Kommune in die Hauptsatzung aufnehmen¹⁶. Die Stadt Borgentreich erstattet auf Antrag den gewählten Mitgliedern der Vertretungskörperschaft sowie sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern die Fahrkosten zum Sitzungsort und zurück zum Wohnort. Bisher hat sie noch keine formalen Regelungen zur Fahrkostenerstattung getroffen. Die Fahrkostenerstattung regelt der § 8 der EntschVO NRW. Demnach ist bei der Ermittlung höchstens auf die Kosten der Fahrt von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und zurück abzustellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen. Ergänzend kann die Stadt ein automatisiertes Abrechnungsmodell zur Fahrkostenerstattung implementieren.

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.

Die Stadt Borgentreich beschränkt in ihrer Hauptsatzung das Sitzungsgeld im Jahr auf zwölf Fraktionssitzungen (je Fraktion). Im interkommunalen Vergleich ordnet sie sich damit wie folgt ein:

¹⁶ Kleebaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO, S. 747-748

Abgerechnete Fraktionssitzungen 2023

Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
24	0	21	35	55	96	30

Die Stadt Borgentreich hat in ihrer Hauptsatzung eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Sie positioniert sich mit 24 abgerechneten Fraktionssitzungen erkennbar niedriger als die Hälfte der Vergleichskommunen.

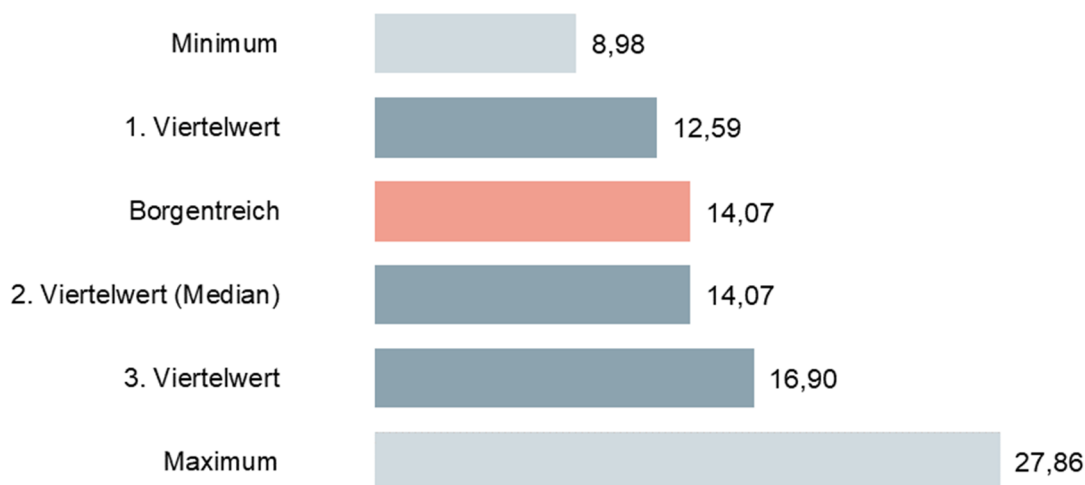
3.5.2 Aufwendungen

Die gpaNRW erhebt die Aufwendungen für die örtliche Gremienarbeit, die im Kernhaushalt anfallen. Im Zentrum stehen hier die Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen entsprechend der EntschVO NRW 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 Stadt Borgentreich stellen den Median im interkommunalen Vergleich dar.

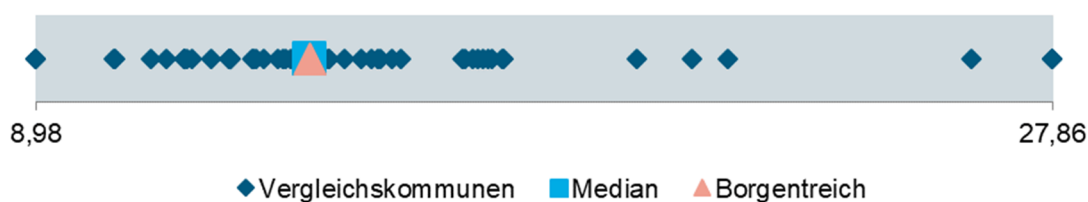
Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit der Stadt Borgentreich sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohner. In der Stadt Borgentreich lebten zum Stichtag 31. Dezember 2022 laut den Daten von IT.NRW 8.761 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Borgentreich hat im Jahr 2023 insgesamt 123.309 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Ausschussvorsitzende, Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausschlag, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Diese Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen Gremienarbeit je EW* 2023 in Euro



* Einwohnerin beziehungsweise Einwohner

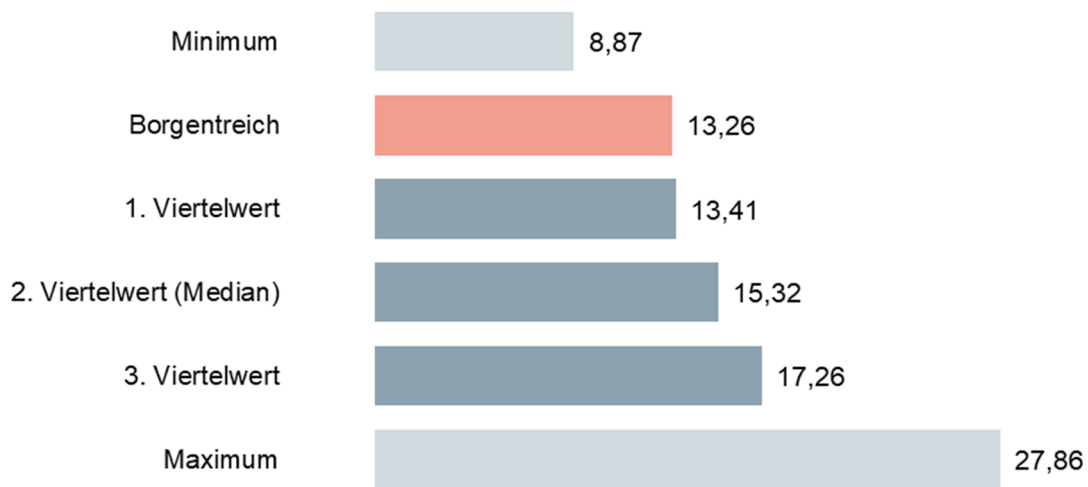
In den interkommunalen Vergleich sind 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



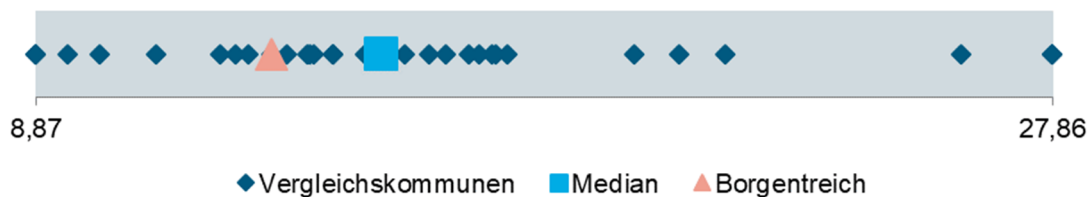
Die Stadt Borgentreich stellt bei den Aufwendungen für die Gremienarbeit je Einwohnerin beziehungsweise Einwohner den interkommunalen Median. Damit hat jeweils die Hälfte der Vergleichskommunen höhere beziehungsweise niedrigere Aufwendungen als Borgentreich.

In der nachfolgenden Grafik stellt die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen je Einwohnerin beziehungsweise je Einwohner im interkommunalen Vergleich dar. In dieser Kennzahl sind alle Mandatstragende und deren Aufwandsentschädigungen enthalten.

Aufwandsentschädigungen je EW 2023 in Euro



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



Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Borgentreich unter dem ersten Viertelwert. Demzufolge haben mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen höhere einwohnerbezogene Aufwandsentschädigungen. Die Vergleichswerte variieren, weil einige der Vergleichskommunen neben den Aufwandsentschädigungen zusätzliche Aufwendungen (z. B. für Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie für geltend gemachte Reisekosten und Verdienstausschlag) tätigen.

Die Aufwandsentschädigungen sind durch eine Kommune nur bedingt zu beeinflussen. Die Stadt Borgentreich hat bereits, wie im Kapitel 3.4.1. beschrieben, die Anzahl der Ratsmandate verringert. Sie könnte durch eine weitere Verringerung von Mandaten ein Einsparpotential generieren.

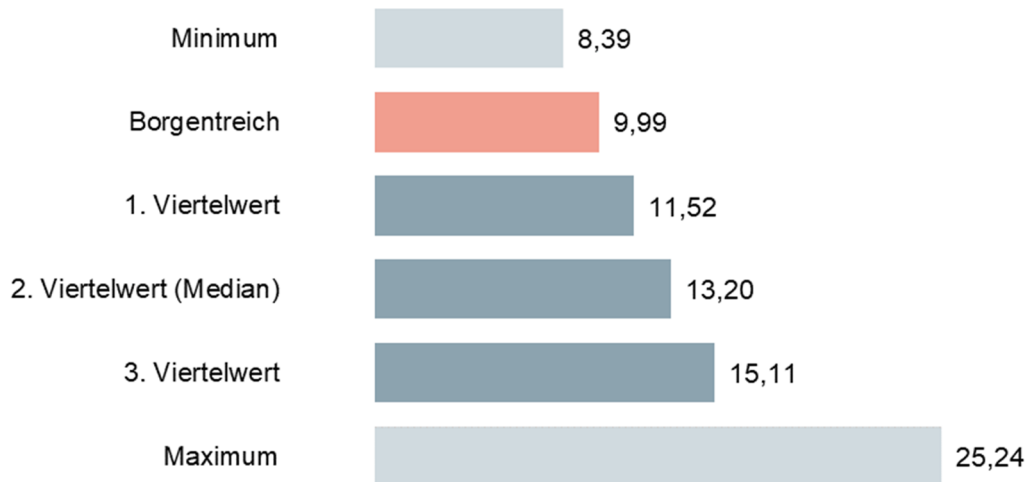
Um besser einordnen zu können, inwieweit das abgebildete Aufwandsniveau der Situation der Stadt Borgentreich tatsächlich gerecht wird, betrachten wir die Eingangskennzahl im Zusammenhang mit den zwei weiteren Kennzahlen:

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

Der Stadtrat der Stadt Borgentreich umfasst 26 Mitglieder im Vergleichsjahr 2023. Insgesamt lagen die Aufwendungen für Ratsmitglieder bei 87.540 Euro. In diesen Aufwendungen erfasst

die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstaufschlag, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW.

Aufwendungen Ratsmitglieder je EW 2023 in Euro

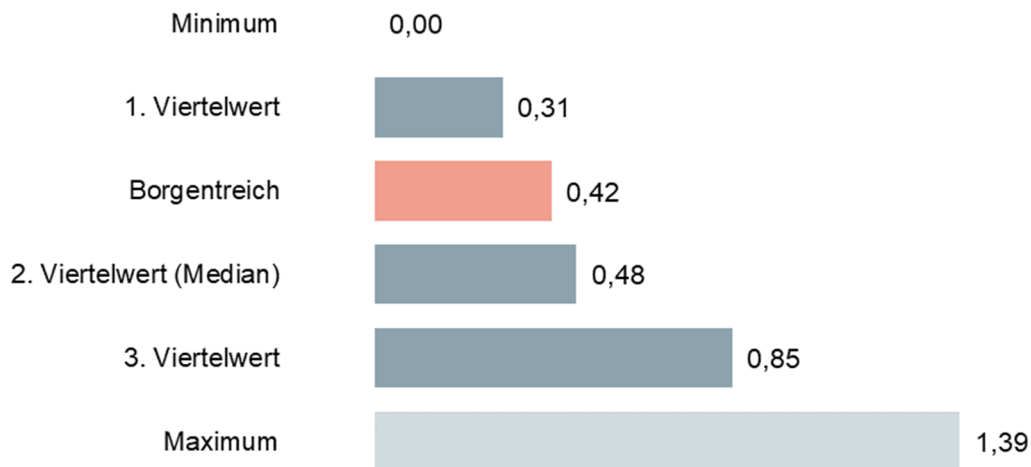


In den interkommunalen Vergleich sind 35 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

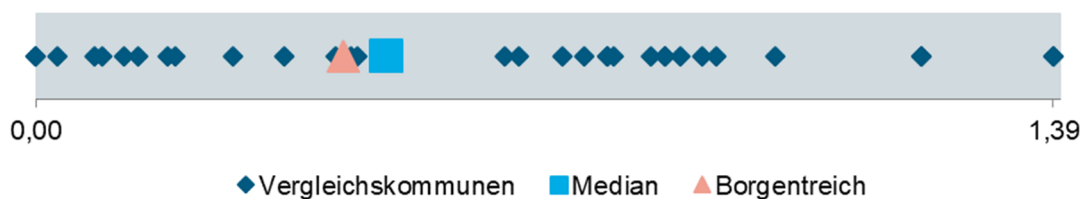


Im Vergleichsjahr 2023 hat der Stadtrat der Stadt Borgentreich in seinen Ausschüssen 24 sachkundige Bürgerinnen und Bürger eingesetzt. Die Aufwendungen beliefen sich dabei auf 3.705 Euro. In diesen Aufwendungen sind die Sitzungsgelder sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstaufschlag, Zuschüsse für die digitale Ratsarbeit in Form eines zusätzlichen Sitzungsgeldes, Fahrkosten, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW enthalten.

Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW 2023 in Euro



In den interkommunalen Vergleich sind 35 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Interkommunalen Vergleich setzt die Stadt Borgentreich mit 24 sachkundigen Bürgerinnen und Bürger in den Gremien eine Anzahl sachkundiger Bürgerinnen und Bürger ein, die den Median der Vergleichskommunen darstellt. Laut Aussage der Stadt Borgentreich nehmen die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger regelmäßig an den Gremiensitzungen teil. Die Stadt Borgentreich positioniert sich bei den Aufwendungen niedriger als die Hälfte der Vergleichskommunen. Dies bedeutet, die Stadt hat weniger Aufwendungen im Bereich der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger als die meisten Vergleichskommunen.

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“¹⁷ Mindeststandards fest. Eine Fraktion ist mindestens hiermit auszustatten. Des Weiteren regelt der Erlass die Art der zulässigen Verwendung sowie die Nachweispflichten 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 beziehungsweise 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 beziehungsweise dem Fraktionsvorstand und nicht allen Mitgliedern einer Fraktion zu gewähren.

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

¹⁷ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

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 die Grundsätze der Chancengleichheit sowie des Gleichheitsgrundsatzes 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.

→ **Feststellung**

Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle 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 der Hauptverwaltungsbeamtin beziehungsweise dem Hauptverwaltungsbeamten einfordern.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder sollen als Anlage zum Haushaltsplan vorhanden sein.*

In der Stadt Borgentreich gibt es im Jahr 2023 fünf Fraktionen. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Der Erlass 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 Artikel 3 Abs. 1 Grundgesetzes 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 Bundesverwaltungsgerichts¹⁸. 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 Stadt Borgentreich erhalten die Fraktionen keinen größenunabhängigen Sockelbetrag, sondern einen Pro-Kopf-Betrag von 120 Euro jährlich. Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht in der Stadt Borgentreich damit nicht 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.

¹⁸ BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Überblick Verteilung der Fraktionszuwendungen 2023

Jahreswerte in Euro	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	0,00	0,00	0,00	184	360	900	45
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	120,00	0,00	50,00	90,00	132	276	45

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen angemessenen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.

Zum Abschluss des operativen Prüfverfahrens hat die Stadt Borgentreich schriftlich bestätigt, dass die Berechnungsgrundlage zur Zahlung der Fraktionszuwendungen zeitnah an die gesetzlichen Vorgaben angepasst wird. Der Bürgermeister der Stadt Borgentreich wird dem Rat der Stadt Borgentreich dazu eine entsprechende Beschlussvorlage vorlegen.

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

Überblick Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass¹⁹ 2023

Anforderungen	Borgentreich	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	38 von 44
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	18 von 44
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	6 von 44
Sachmittel Büroausstattung	Ja	5 von 44
Print- und Onlinemedien	Ja	17 von 44
Mitgliedschaften	Nein	16 von 44
Beratungsleistungen	Ja	6 von 44

Die Stadt Borgentreich erfüllt die Mindeststandards des Erlasses zum größten Teil. Die Stadt Borgentreich stellt den Fraktionen den Sitzungssaal sowie kleinere Räume zur Verfügung. Kann eine Kommune den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

¹⁹ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Dies gilt ebenso für Sachmittel für die Büroausstattung oder Print- und Onlinemedien. Hierzu zählen die Deckung der Kosten für Bürobedarf, Porto, Anschluss und Betrieb der Internetleitung sowie Ausstattung und Wartung der Technik. Diese Ausstattungen werden nach Auskunft der Stadt Borgentreich gestellt. Demgegenüber finanziert die Stadt Borgentreich den Fraktionen zwar Beratungsleistungen, nicht aber die entstehenden Kosten für Mitgliedschaften.

Die Stadt Borgentreich erfüllt überwiegend, jedoch nicht vollständig die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere formale Anforderungen der Fraktionszuwendungen

Anforderung	Borgentreich	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	8 von 28
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	22 von 28
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	20 von 28
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten	Nein	19 von 28
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	24 von 28

Die Stadt Borgentreich führt bei den Fraktionen eine regelmäßige Bedarfsermittlung durch. Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden durch die Vorsitzenden abgegeben. Hierbei erfolgt auch eine Erklärung des Fraktionsvorsitzes zur bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Der Nachweis wird jedoch nicht durch den Hauptverwaltungsbeamten geprüft. Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigelegt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen. Dieses betrifft die Prüfung des Verwendungsnachweises für die Fraktionszuwendungen durch den Hauptverwaltungsbeamten.

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 beziehungsweise 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 beziehungsweise hybride Gremiensitzungen zu. Das eigentliche Zulassungsverfahren wird durch einen Antrag des Herstellers der zulassungspflichtigen Fachanwendung eröffnet.

Als Zulassungsstelle gemäß 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 Zulassungsverfahren²⁰.

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 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 gemäß § 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 Ausnahmefalles; 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.

²⁰ <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- beziehungsweise 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:

- *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 gemäß §§ 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	Borgentreich	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	28 von 28
Ratsinformationssystem über Homepage	Ja	28 von 28
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	28 von 28
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	21 von 28
Papierlose Gremienarbeit	Ja	22 von 28
Moderne Sitzungstechnik	Ja	23 von 28
Leistungsstarkes WLAN	Ja	28 von 28
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 28

Die **Stadt Borgentreich** hat ein Ratsinformationssystem auf der Homepage der Stadt integriert. Dies können die Gremienmitglieder ebenfalls über ihre Endgeräte abrufen. Die Stadt Borgentreich stellt keine Endgeräte zur Verfügung. Sie zahlt den Mitgliedern der Stadtvertretung einen monatlichen Zuschuss in Höhe von zehn Euro für privat angeschaffte Endgeräte. Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger erhalten einen Zuschuss in Höhe von 15 Euro pro teilgenommener Sitzung. Der Ratssaal in Borgentreich hat bereits eine moderne Sitzungstechnik. Bisher fanden in Borgentreich noch keine digitalen und hybriden Gremiensitzungen statt. Die Voraussetzung dafür ist die technische Erfüllung der Anforderungen in den Räumlichkeiten sowie die formalen Regelungen in der Hauptsatzung.

→ **Empfehlung**

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

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 beziehungsweise 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 Stadt Borgentreich beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionspräventionsgesetz.

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.*

Im nachfolgenden Kapitel stellt die gpaNRW im interkommunalen Vergleich die Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gemäß § 7 KorruptionsbG NRW dar:

Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW

Borgentreich	Kommunen, die diesen Aspekt erfüllen
ja	25 von 28

Die **Stadt Borgentreich** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW in ihrem Ratsinformationssystem. Sie aktualisiert die Angaben regelmäßig.

3.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Profil Gremienarbeit					
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in dem Zuständigkeitskatalog der Stadt Borgentreich geregelt. Die Stadt Borgentreich hat die Gremienstruktur bisher nicht mit der Aufbauorganisation der Verwaltung abgestimmt. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Borgentreich im Jahr 2003 vorgenommen. Sie hat bisher die maximal mögliche Reduzierung nicht ausgeschöpft.	89			
Aufwendungen Gremienarbeit					
F2	Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle Anforderungen der Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen (EntschVO NRW) in ihrer Hauptsatzung.	94	E2.1	Die Stadt Borgentreich sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstausschuss entsprechend der EntschVO NRW anpassen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich.	96
			E2.2	Die Stadt Borgentreich sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der Entschädigungsverordnung NRW in ihrer Hauptsatzung treffen. Ergänzend kann die Stadt ein automatisiertes Abrechnungsmodell zur Fahrkostenerstattung implementieren.	96
F3	Die Stadt Borgentreich erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	103	E3.1	Die Stadt Borgentreich sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie neben einem Kopfbetrag gemäß der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts einen angemessenen Sockelbetrag für die Fraktionen zahlen.	105

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E3.2	Die Stadt Borgentreich sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen. Dieses betrifft die Prüfung des Verwendungsnachweises für die Fraktionszuwendungen durch den Hauptverwaltungsbeamten.	106
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F4	Die Stadt Borgentreich arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Bisher hat die Stadt noch keine technischen und formalen Voraussetzungen für digitale- beziehungsweise hybride Gremienarbeit geschaffen.	108	E4	Die Stadt Borgentreich sollte sich, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein, mit den Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen. Dazu kann sich die Stadt in der Handreichung zur digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen informieren.	109

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

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

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Borgentreich hat sich strategisch so ausgerichtet, dass sie ihre **Handlungsfähigkeit** (siehe Kapitel 4.3) zur Erbringung ihres Dienstleistungsangebotes aktuell erhalten kann. Wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen hat sie im Blick. Diese sind jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.

Durch einen „Neun-Jahres-Plan“ steuert die Stadt gekonnt ihre **mittel- und langfristige Personalplanung**. Zum Besetzen planbarer freiwerdender Stellen kann die Stadt Borgentreich so frühzeitig eigenes Personal qualifizieren. Im aktuellen Vergleich weist Borgentreich beim Personal einen geringeren **Altersdurchschnitt** als 75 Prozent der Vergleichskommunen auf. Der Anteil der Mitarbeitenden unter 25 Jahren ist mit fast 14 Prozent sehr hoch.

Wenn Wissensträgerinnen oder Wissensträger ausfallen beziehungsweise ungeplant ausscheiden, kann dadurch Wissen um Sachverhalte oder Arbeitsabläufe verloren gehen. Dies birgt ein Risiko, dessen sich die Stadt Borgentreich bewusst ist. Mit geeigneten Maßnahmen (z. B. Erstellung von Checklisten, einer langfristigen Personalplanung, Doppelbesetzung von Stellen zur Einarbeitung) steuert die Stadt Borgentreich entgegen. Gerade bei der **Prozessgestaltung und Prozessaufnahme** besteht für die Stadt jedoch noch erhebliches Potenzial zum Wissensmanagement und -transfer. Mittels einer Low-Code-Plattform will sie zukünftig Prozesse möglichst einfach analysieren, darstellen und dokumentieren.

Darüber hinaus hat die Stadt Borgentreich im Hinblick auf das Themenfeld **IT-Management** noch Potenzial. Dieses sollte mit Blick auf eine effiziente Wahrnehmung von Aufgaben genutzt werden, auch weil es einen Mehrwert für die Stadt bringt. Klare Zielvorgaben für die digitale Transformation und die Informationstechnik sollten formuliert und dokumentiert werden.

In Bezug auf den weiteren Ausbau der **Digitalisierung** fehlen der Stadt Borgentreich aktuell noch konkrete Zielvorgaben für die Umsetzung. Durch fehlende Schnittstellen bei Prozessen mit Dritten kommt es zu Medienbrüchen und damit zu Mehrarbeit für die Sachbearbeitenden.

Die bisherigen Maßnahmen sind als positiv zu bewerten und sollten weiterverfolgt werden.

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 Personal, 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 sogenannten „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 Stadt Borgentreich verfügt in den Bereichen Personalplanung und Aufgabenerledigung über gut funktionierende und sachgerechte Strukturen. Zum Teil können diese durch weitere Formalisierung verbessert werden. Obwohl in allen Bereichen Optimierungspotenzial vorhanden ist, stellen die unzureichend Zielvorgaben zur Prozessgestaltung und Prozessaufnahme sowie zur digitalen Transformation das größte Risiko für die Handlungsfähigkeit der Stadt dar.

Eine Kommune sollte wesentliche strategische Entscheidungen treffen beziehungsweise 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 **Stadt Borgentreich** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024

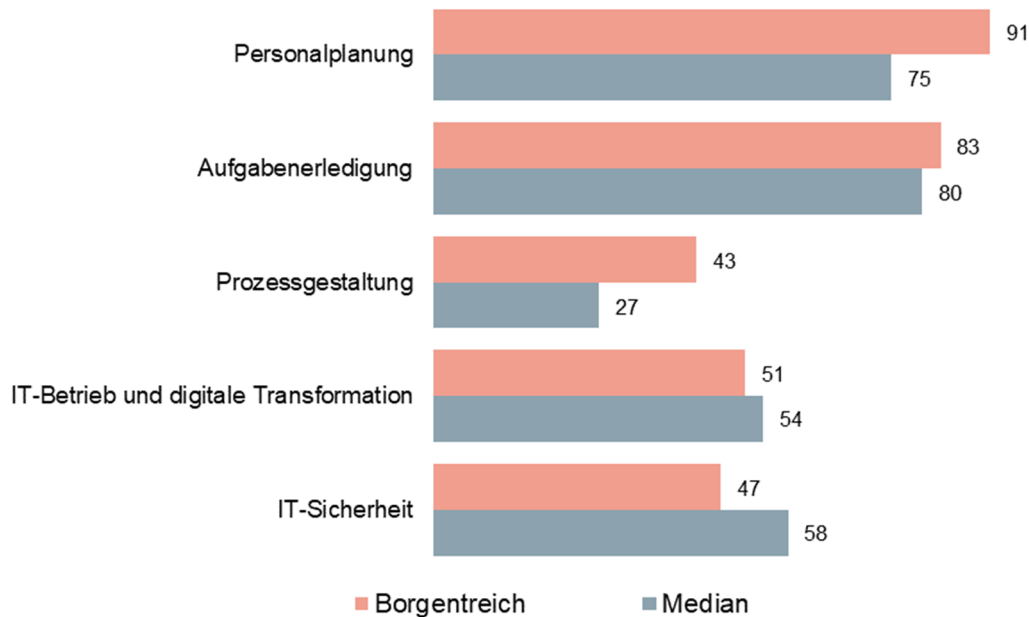


In diesen interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



Im Bereich der **Personalplanung** zeigt sich, dass die Stadt Borgentreich sehr gut aufgestellt ist und durch formalisierte Strukturen, wie beispielsweise Checklisten, hier einen herausragenden Wert erreicht.

In einem „Neun-Jahres-Plan“ prognostiziert die Personalabteilung regelmäßig die Altersfluktuation für die nächsten neun Jahre und leitet daraus erforderliche Maßnahmen für die Personalplanung ab. Externe Faktoren wie die Bevölkerungsentwicklung und Bevölkerungsstruktur berücksichtigt der Bereich Personal und Organisation bei der Personalplanung nicht explizit. Dies birgt für die Stadt ein Risiko, da sie beispielsweise rund 25 Prozent ihrer Stellen in eigenen kommunalen Kindertageseinrichtungen vorhält. Für deren Personalplanung ist es wichtig, dass die Stadt frühzeitig weiß, ob mehr oder weniger Kitaplätze benötigt werden und ob der Personalbedarf anzupassen ist. Dem Kreis Höxter liegen Zahlen zur Jugendhilfeplanung beziehungsweise Kindergartenbedarfsplanung vor. Diese sollte die Stadt Borgentreich bei Bedarf anfordern.

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte die Bevölkerungsentwicklung und -struktur bei der Personalplanung berücksichtigen, um damit den Personalbedarf noch realistischer ermitteln zu können.

Durch die langfristige Personalplanung kann die Stadt Fort- und Weiterbildungen zielgerichtet anbieten und Mitarbeitenden Perspektiven aufzeigen. Die vorhandenen und erworbenen Qualifikationen der Mitarbeitenden legt der Bereich Personal und Organisation in der digitalen Personalakte ab.

Stellenausschreibungen formuliert die Personalabteilung möglichst offen, damit eine Vielzahl von möglichen Bewerbern angesprochen wird. Stellenbemessungen führt die Stadt Borgentreich selbst durch. Stellenbewertungen hat sie hingegen extern beauftragt.

Der Bereich Personal und Organisation nutzt verschiedene Checklisten und Arbeitshilfen beim Einstellen und Freisetzen von Personal. Dieses strukturierte Verfahren bringt Sicherheit und vermindert, dass wichtige Unterlagen und Ausstattungsgegenstände vergessen werden.

Um Wissensverluste durch Stellenwechsel zu reduzieren, versucht die Stadt Borgentreich, freiwerdende Stellen schnell zu besetzen, sodass Stelleninhaber den Nachfolger einarbeiten können. Sollte dies nicht möglich sein, hat die Personalabteilung für alle Stellen Stellenbeschreibungen gefertigt. Aus diesen können die neuen Stelleninhaber Aufgaben und Zuständigkeiten entnehmen.

Um die vorhandenen Ressourcen effektiv einzusetzen, betreibt die Stadt Borgentreich im Rahmen der stetigen **Aufgabenerledigung** eine kontinuierliche Aufgabenkritik.

Die Stadt Borgentreich hat eine aufgabenorientierte Verwaltungsstruktur. Diese hat sie zum 01. Januar 2025 erneut angepasst und den Fachbereich Bildung, Standesamt, Bürgerservice und Feuerwehr neu verteilt.

Die Stadt hat 2016 eine Organisationsuntersuchung durchgeführt. Dabei ließ sie die Personalbedarfe mit Hilfe eines externen Dienstleisters bestimmen. Die Grundlagen der zu erledigenden Aufgaben hat die Stadt Borgentreich größtenteils im Haushaltsplan und den Stellenbeschreibungen erfasst. Die verschiedenen Aufgaben hat die Stadt jedoch nicht priorisiert. Für eine Kommune ist es bedeutend, zu wissen, welche Aufgaben besonders wichtig sind und schnellstmöglich zum Beispiel bei Krisen wieder erledigt werden müssen. Andere Aufgaben kann sie dagegen auch länger mit weniger Ressourcen bearbeiten.

Die Stadt hat klare Qualitätsstandards in den Bereichen Gebäudereinigung und Grünflächenpflege vorgegeben. Zusätzlich gibt es ereignisbezogene Vorgaben, beispielweise für den Bauhof, der bei einem Schützenfest für einen sauberen Festplatz zu sorgen hat. Flächendeckende Qualitäts- und Leistungsstandards sind jedoch bei der Stadt nicht vorhanden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte die zu erledigenden Aufgaben priorisieren und nach Möglichkeit weitere Qualitäts- und Leistungsstandards festlegen. Damit fördert sie zielgerichtet den eigenen Personaleinsatz. Die Ergebnisse der Personalbedarfsbestimmung aus der Organisationsuntersuchung kann sie hierzu fortschreiben.

Die Stadt hat 2022 die Öffnungszeiten an die flexible Arbeitszeit der Mitarbeitenden angepasst. Die Verwaltung ist seitdem täglich vormittags und an zwei Tagen zusätzlich nachmittags geöffnet. Bürgerinnen und Bürger können Termine während und nach den Öffnungszeiten individuell mit den jeweiligen Sachbearbeitenden vereinbaren. Die Stadt ermöglicht ihren Mitarbeitenden so eine flexible Arbeitsgestaltung, zudem bietet sie ihnen Teilzeit und mobiles Arbeiten an.

Vom Instrument der interkommunalen Zusammenarbeit macht die Stadt Borgentreich vielfältigen Gebrauch und vergibt Aufgaben auch an Dritte. Ausführungen zur Umsetzung folgen im Unterkapitel 4.5.1 Personalquoten.

Neben den verschiedenen Aufgaben ist es wichtig, dass die einzelnen Prozesse innerhalb der Aufgaben, aber auch die Prozessabschnitte zwischen den Teilaufgaben optimal ablaufen und funktionieren.

Die Stadt nutzt das Potenzial einer IT-gestützten **Prozessgestaltung** bisher nicht, was hauptsächlich auf das Fehlen einer strategischen Zielvorgabe zurückzuführen ist. Ohne klare Ziele lassen sich die erforderlichen Ressourcen, wie Personal und ein geeignetes Fachverfahren, nicht gezielt planen und einsetzen. Viele andere Kommunen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Für die Stadt Borgentreich sehen wir hier ebenso eine besondere Herausforderung und einen Handlungsbedarf. Einheitliche Prozesse sind entscheidend, um Wissen zu bewahren, Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und den Erfolg langfristiger Verbesserungen zu messen.

Positiv zu bewerten ist, dass die Stadt Borgentreich sich der Bedeutung bewusst ist und bereits zur Optimierung und Digitalisierung Prozesse betrachtet. Zukünftig will sie über eine einfache Fachanwendung (Low Code Plattform) Prozesse analysieren, modellieren und dokumentieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte klare Ziele für die Prozessaufnahme sowie -gestaltung festlegen und auf dieser Grundlage die vorhandenen Prozesse aufnehmen, priorisieren und möglichst optimieren. Dabei sollte die Aufgabe der Prozessgestaltung in den Stellenbeschreibungen verankert werden.

Die Stadt Borgentreich legt im Bereich der digitalen Transformation (**Digital Governance**) und Informationstechnik einen Fokus darauf, das mobile Arbeiten für ihre Mitarbeitenden zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang hat sie Laptops und Docking-Stations beschafft. Weitere strategische Ziele besprechen die Fachbereichsleitungen in regelmäßigen Sitzungen. Spezielle Austauschrunden zum Thema Digitalisierung geben zudem weitere Impulse für langfristige Ziele. Eine Formalisierung der Ziele ist jedoch nicht vorhanden. Ohne klare messbare Zielbeschreibungen fehlt die Grundlage für die Bestimmung der benötigten Ressourcen und der späteren Erfolgskontrolle.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte ihre guten gelebten Strukturen im Bereich der digitalen Transformation absichern, indem sie ihre Zielvorgaben formalisiert und zeitlich konkretisiert. Um die Einhaltung dieser Ziele gewährleisten zu können, sollte sie zudem einen Projektplan aufstellen.

Im Bereich der **IT-Sicherheit** besteht bei der Stadt Borgentreich noch Optimierungspotential. Einige wichtige strategische Vorgaben und Prozesse hat die Stadt bereits mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Allerdings fehlen in verschiedenen Prüfbereichen noch wichtige Dokumentationen. Dies betrifft unter anderem den Bereich der Notfallvorsorge. Zudem fehlt auch die Dokumentation der umgesetzten Sicherheitsmaßnahmen und die Strukturen in Form eines IT-Sicherheitskonzeptes.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte ihre IT-Sicherheits- und Notfallkonzeption umfassend dokumentieren.

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.

- Die Stadt Borgentreich verfügt im interkommunalen Vergleich über eine personelle Ausstattung im Bereich zwischen dem Median und dem Maximum. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden ist älter als 45 Jahre. Ein Drittel aller Mitarbeiter wird in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand eintreten. Bei den Mitarbeitenden unter 25 hat die Stadt dagegen einen Spitzenwert erreicht. Beim Nachwuchsmanagement hat die Stadt einen guten Weg eingeschlagen und wirbt gezielt Nachwuchskräfte an, um diese rechtzeitig auszubilden.

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 **Stadt Borgentreich** 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.

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

Personalquoten 2023

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	10,04	4,31	5,81	6,63	7,32	10,96	31
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,13	3,86	4,83	5,46	6,13	6,83	31

Die Personalquoten eignen sich für eine erste Einschätzung der Personalausstattung im Zeitverlauf und im Vergleich zu anderen Kommunen. Diese wird beeinflusst durch das individuelle

Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen sowie die Trägerschaft beziehungsweise Kooperation von Leistungen. Aufgrund der Aggregationsebene kann aus ihr kein konkreter Personalbedarf beziehungsweise -überhang abgeleitet werden. Hierfür sind konkrete Personalbedarfsbestimmungen beziehungsweise Leistungskennzahlen erforderlich.

Verglichen mit den Altwerten von 2017 ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2023 folgende Veränderungen beziehungsweise Erhöhungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Borgentreich

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
EW*	1,06
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	25,34
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	33,26

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Erhöhungen bei den Personalquoten in der Stadt Borgentreich bewegen sich in einem vergleichsweise höheren Rahmen. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften kleinen kreisangehörigen Kommunen bis 10.000 Einwohnern ist ein Anstieg im Median von rund 19 Prozent bei den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen durchaus der Regelfall. Bei der Stadt Borgentreich sind im Eckjahresvergleich Stellenmehrungen in den Bereichen Kindertageseinrichtungen, Schulen sowie Verwaltung und Bereitstellung von Grundstücken erfolgt.

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

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

Aufgabe	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	15,50	2,45	8,41	11,00	14,04	18,00	31
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,16	30
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	31
Büchereien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	1,00	31
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	2,00	31
Sportstätten und Bäder	4,07	0,00	0,11	0,80	2,35	6,87	31

Die Stadt Borgentreich ist hier in vielen Bereichen unauffällig.

Sie zeigt hier lediglich Besonderheiten in den Bereichen Bauhof sowie bei Sportstätten und Bädern auf. Hier hält die Stadt mehr Personal vor als die meisten Kommunen.

Der Personaleinsatz im Bereich des Bauhofs erklärt sich durch das große Gemeindegebiet und das breite Aufgabenportfolio des Bauhofes. Unter den Vergleichskommunen ist die Stadt Borgentreich mit knapp 139 Quadratkilometern die flächenmäßig zweitgrößte Kommune. Zu den Aufgaben des städtischen Bauhofes in Borgentreich zählen neben der Ausführung der Unterhaltungs- und Pflegearbeiten an den Straßen, Wegen, Plätzen sowie Gebäuden auch die Pflege der Grünanlagen und der Friedhöfe.

Zudem verfügt die Stadt Borgentreich über ein Freibad, ein Hallenbad und einige Sportstätten.

Neben den eigenen Personalressourcen können Aufgaben auch mit anderen Akteuren, wie z. B. anderen Kommunen oder Dritten erledigt werden. Das Instrument der interkommunalen Zusammenarbeit nutzt die Stadt Borgentreich bereits und sie hat ebenfalls Aufgaben an Dritte ausgelagert.

Bei der Baumzustandserfassung und im Bereich Forst ist für die Stadt Borgentreich ein Mitarbeiter der Stadt Beverungen tätig. Die Bauhöfe der Städte Willebadessen und Borgentreich arbeiten eng zusammen. Ebenfalls mit der Stadt Willebadessen teilt Borgentreich sich den Außendienst in der Vollstreckung. Im Rahmen der Digitalisierung wirkt die Stadt beim „DigitalBüro OWL“ mit. Im Kapitel 4.7 Digitalisierung wird auf die Zusammenarbeit im „DigitalBüro OWL“ eingegangen.

In der Vergangenheit gab es eine Verbundausbildung eines Geomatikers mit dem Kreis Höxter. Die meisten Vereinbarungen hat die Stadt Borgentreich mit Städten aus dem Kreis Höxter geschlossen. Sie arbeitet aber auch länderübergreifend mit der Stadt Trendelburg (Hessen) bei der Wasserversorgung zusammen. Dazu setzt die Stadt Borgentreich beispielsweise auch einen Mitarbeiter der Stadt Trendelburg bei den Stadtwerken in der Sparte Wasser ein und zahlt der Stadt Trendelburg die entsprechenden Personalkosten.

Im Rahmen dieser Prüfung sammeln wir über eine online-Abfrage die örtlichen Erfahrungen und Praxisbeispiele zur interkommunalen Zusammenarbeit. Einen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse findet sich im Vorbericht. Hieraus kann die Stadt Borgentreich weitere Handlungsmöglichkeiten und/oder -perspektiven ableiten.

Die Vergabe von Leistungen an Dritte hat die Stadt ebenfalls im Blick. Die Vertretung bei der Gebäudereinigung ist durch das eigene Personal kaum noch zu gewährleisten. Die Stadt prüft daher, ob dies zukünftig über eine externe Reinigungsfirma erfolgen kann. Bei akuten Personalmangel im Bäderbereich greift die Stadt Borgentreich bereits auf Fachkräfte einer externen Firma zurück.

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	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	96,89	83,41	91,71	94,30	96,43	103	31

Die **Stadt Borgentreich** hat im Vergleichsjahr 2023 94,56 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen und von diesen zum Stichtag 30.Juni 2023 91,62 Vollzeit-Stellen besetzt. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 96,89 Prozent. Die Stadt hat die meisten ihrer Soll-Stellen besetzt. Die Differenz ergibt sich aus normalen Fluktuationen.

Neben der tatsächlichen Stellenbesetzung spielt auch der Altersdurchschnitt beziehungsweise die Altersstruktur des Personalkörpers eine wesentliche Rolle, um zukünftige Bedarfe besser prognostizieren und entsprechend agieren zu können.

4.5.3 Altersstruktur

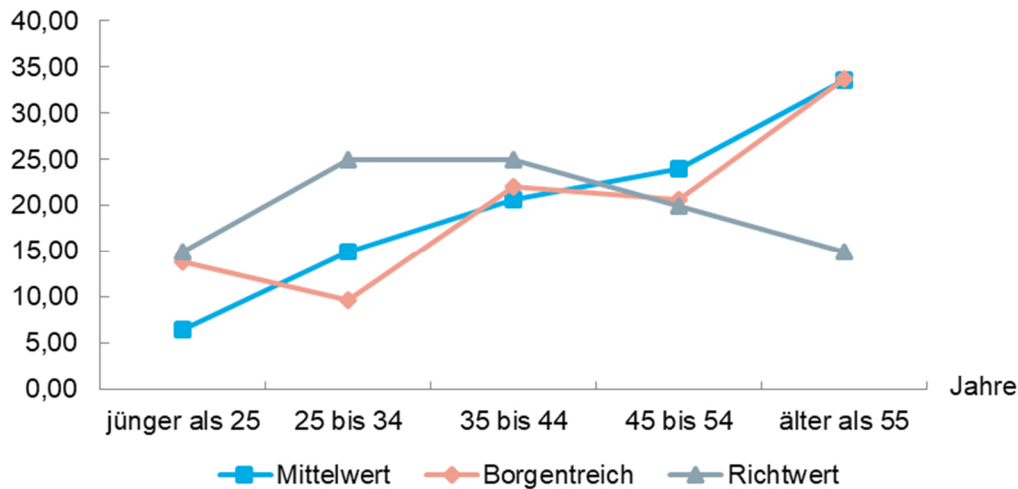
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	44,89	42,53	45,37	46,00	47,99	52,03	31

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

Altersstruktur 2023



Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der **Stadt Borgentreich** insgesamt 145 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten lag bei rund 45 Jahren. Es gibt eine mit 49 Personen recht große Gruppe von Mitarbeitenden über 55 Jahre, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintritt. Andererseits ist der Anteil der Mitarbeiter unter 25 mit fast 20 Personen beziehungsweise rund 14 Prozent sehr hoch und bildet im Vergleich mit den anderen Kommunen einen der höchsten Werte.

Um die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation gut im Blick zu halten, nutzt die Stadt Borgentreich einen „Neun-Jahres-Plan“. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass die Stadt dadurch jungen Mitarbeitenden mittel- und langfristig Perspektiven aufgezeigt kann. Zudem tragen die guten und vielseitigen Ausbildungsmöglichkeiten zur Gewinnung von jungen Mitarbeitenden bei. Weitere Einzelheiten sind im Unterkapitel 4.6.1 Personalmanagement beschrieben.

Durch die Vergabe an Dritte oder die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen verringert die Stadt Borgentreich ebenfalls das Risiko, dass sie Aufgaben zukünftig nicht mehr erfüllen kann.

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 sowie
- 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.

Querschnittsaufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik, Finanzen 2023

Kennzahl	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA	0,06	0,05	0,08	0,09	0,10	0,24	31
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW	1,06	0,50	0,76	0,92	1,08	2,08	31

Die zusammengefasste Darstellung der Aufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik und Finanzen erfolgt bei den Kommunen bis 10.000 Einwohnenden, weil die Aufgaben häufig in Personalunion erledigt werden. Außerdem sind die teilweise nur sehr geringen Einzel-Anteile schwierig für einen genauen Vergleich zu schätzen. Zudem wird der Bereich der Informationstechnik stark von dem Grad der Auslagerung beziehungsweise der Aufgabenerledigung durch einen externen Dienstleister (Rechenzentrum) beeinflusst. Die **Stadt Borgentreich** setzt bei den Vollzeit-Stellen für Querschnittsaufgaben bezogen auf die Zahl der Mitarbeitenden weniger Personal als drei Viertel der Vergleichskommunen ein. Bezogen auf die Zahl der Einwohnenden setzt sie mehr Personal als die Hälfte der Vergleichskommunen ein. Die Positionierung zeigt somit in Abhängigkeit zur Bezugsgröße einen geringeren bis etwa erhöhten eigenen Personaleinsatz im Bereich der Querschnittsaufgaben. Als Beispiel für eine leistungsbezogene Standortbestimmung verweisen wir auf den Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung. Hier betrachten und bewerten wir den Personaleinsatz und die Prozesse in diesen Bereichen.

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 beziehungsweise

des IT-Managements. Die gpaNRW prüft, inwiefern die Kommunen in diesen Bereichen Maßnahmen ergriffen haben.

Insgesamt stellt sich das Ergebnis für die **Stadt Borgentreich** im interkommunalen Vergleich wie folgt dar:

Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024

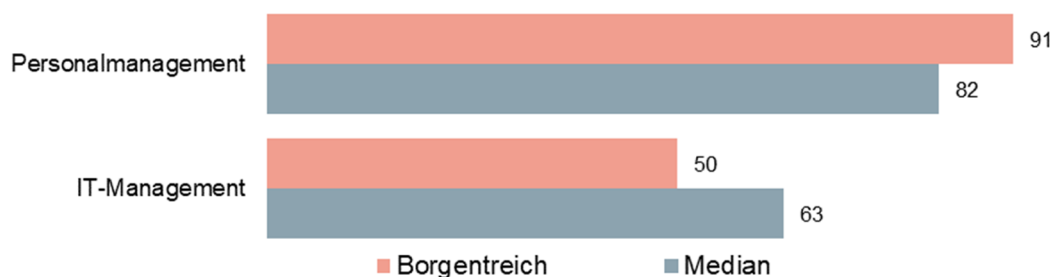


In diesen interkommunalen Vergleich sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Auf-

gabenanalyse 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. Diese haben aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und Generationenwechsels immens an Bedeutung gewonnen.

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 beziehungsweise 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.

- Die Stadt Borgentreich hat ihr Personalmanagement sehr gut strukturiert. Fachanwendungen für das Bewerbermanagement, Arbeitshilfen und Checklisten sind vorhanden und unterstützen das Verwaltungshandeln bestmöglich. Das App-basierte Mitarbeiterportal hält viele wichtige Informationen für die Mitarbeitenden bereit und ermöglicht den Mitarbeitenden darüber hinaus auch die Beantragung von Urlaub und anderen Leistungen.

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 **Stadt Borgentreich** hat ein gut strukturiertes Personalmanagement aufgebaut, mit diesem hat sie die zukünftigen Personalanforderungen gut im Blick. Optimierungspotenzial besteht nur in einzelnen Teilbereichen.

Dem Fachkräftemangel begegnet die Stadt Borgentreich proaktiv. Durch vielfältig Ausbildungsmöglichkeiten und die gemeinsame Ausbildung mit anderen Kommunen und Dritten stellt sie sich als zukunftsfähiger Arbeitgeber beziehungsweise Ausbildungsbetrieb dar. Neben den klassischen Verwaltungsausbildungen bietet die Stadt Ausbildungen zum Forstwirt, zur Fachkraft für Abwassertechnik, zum Fachangestellte für Bäderbetriebe und zum Erzieher beziehungs-

weise zur Erzieherin an. Zusätzlich bildete die Stadt Borgentreich in der Vergangenheit Industriekaufleute, Informatikkaufleute und über eine Verbundausbildung mit dem Kreis Höxter Geomatiker aus. Diese Möglichkeiten sollte die Stadt auch zukünftig nutzen. Damit sie die Ausbildung neuer Mitarbeitenden dauerhaft gewährleisten kann, sind in allen Bereichen der Verwaltung entsprechende Ausbilder und Ausbilderinnen vorhanden.

Die Stadt ermöglicht Quereinsteigern den Einstieg in die Verwaltung und bietet zielgerichtete Fort- und Weiterbildungen für diese an. Verwaltungswirte und Verwaltungsfachangestellte erhalten die Möglichkeit den Verwaltungslehrgang 2 zu absolvieren.

Für ein strukturiertes Bewerbungsverfahren nutzt der Bereich Personal und Organisation das Bewerbermanagementmodul des Personalfachverfahrens. Alle Entscheidungsträger haben damit Zugriff auf die Bewerbungsunterlagen. Nach einer Einstellung übernimmt die Personalabteilung einfach die Daten aus dem Bewerbermanagementmodul in das Personalmanagementmodul des Personalfachverfahrens. Im Rahmen der Bewerberauswahl bei Auszubildenden verwendet die Stadt Borgentreich einen Eignungstest eines Studieninstitutes.

Nach der Auswahl des Bewerbers sendet der Bereich Personal und Organisation die Information des neuen oder umzusetzenden Mitarbeiters an den jeweiligen Fachbereich sowie die Stabsstelle IT und Digitalisierung. Diese richten den Arbeitsplatz ein und stellen die benötigte Software und Hardware zur Verfügung.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender organisiert jeder Fachbereich selbstständig. Die jeweiligen Vorgesetzten führen innerhalb der Probezeit Gespräche mit den neuen Mitarbeitenden, um für beide Seiten die Probezeit erfolgreich zu gestalten.

In Mitarbeitergesprächen besprechen die Vorgesetzten die Entwicklungsmöglichkeiten mit den Mitarbeitenden und stimmen Fort- und Weiterbildungen ab. Die Entsendung zu Fort- und Weiterbildungen organisiert danach die Personalabteilung.

Der Ablauf beim Personalabgang ist bei der Stadt Borgentreich gut strukturiert. Durch verschiedene Checklisten und Ablaufpläne stellt sie sicher, dass Unterlagen ausgehändigt und Verwaltungseigentum abgegeben werden. Standardmäßig findet ein Gespräch mit dem Bürgermeister statt. Um die Gründe für einen Personalabgang zu erfahren und mögliche Maßnahmen zur Verringerung von Personalabgängen zu erarbeiten, könnte die Stadt die Abgangsgespräche durch einen standardisierten Fragebogen ergänzen.

Für ihre Mitarbeitenden stellt die Stadt Borgentreich allgemeine Informationen in einem Mitarbeiterportal zur Verfügung, dieses ist sogar über eine App erreichbar. Über die App können die Mitarbeitende beispielsweise Urlaub beantragen, sich zum Fahrradleasing anmelden und eine Bildschirmarbeitsplatzbrille beantragen. Weitere Funktionen will die Stadt nach und nach einführen und so die Arbeitsabläufe weiter vereinfachen und digitalisieren.

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements arbeitet die Stadt Borgentreich mit einem externen Anbieter zusammen. Über ein Employee Assistance Program bietet die Stadt ihren Mitarbeitenden eine unabhängige und ganzheitliche Beratung an. Um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten, verbessert die Stadt zudem sukzessive die Arbeitsplatzergonomie durch neue Tische, Stühle und andere Ausstattungsgestände. Dafür bindet die Stadt Borgentreich regelmäßig die Fachkraft für Arbeitssicherheit und den Betriebsarzt ein.

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

Die Stadt Borgentreich hat ihre Abläufe für ein funktionierendes Anforderungs- und Lizenzmanagement gut organisiert, wobei es auch hier Optimierungspotenzial gibt. Die größten Handlungsbedarfe bestehen im Projekt- und Störungsmanagement, da hier einheitliche Strukturen fehlen.

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 meisten IT-Anwendungen betreibt die **Stadt Borgentreich** über einen externen Dienstleister. Einzelne Fachanwendungen administriert zusätzlich die Stabsstelle IT und Digitalisierung.

Ein **Projektmanagement** mit Standards und klaren Projektphasen sowie einzelner Projektmanagementmethoden hat die Stadt Borgentreich bisher nicht eingerichtet. Vorgaben oder Rahmenbedingungen hat die Stadt nicht definiert oder verschriftlicht. Vor Beginn eines Projekts legt die Stadt Borgentreich jedoch immer Rollen und Verantwortlichkeiten für alle Teilnehmenden fest und setzt Zeitziele. Durch das Fehlen von klaren Standards und der Definition der einzelnen Projektphasen bestehen jedoch verschiedene Gefahren. Dazu zählen, dass Zeitziele dennoch nicht eingehalten werden, Ressourcen aufgebraucht werden, bevor das Projekt abgeschlossen ist oder das Projektziel selbst nicht erreicht wird.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte Standards und Vorgaben zur Durchführung sowie Überwachung von Projekten schaffen und die Mitarbeitenden entsprechend schulen, sodass frühzeitig auf Abweichungen reagiert werden kann.

Besser ist die Stadt Borgentreich im Bereich des **Anforderungsmanagements** aufgestellt. Die Stabsstelle IT und Digitalisierung erhält von den jeweiligen Fachbereichsleitungen die IT-Anforderungen. Ein strukturiertes Verfahren fehlt jedoch und die Stabsstelle IT und Digitalisierung muss die Anforderungen per Mail, Telefon und mündlich entgegennehmen. Dabei besteht für sie das Risiko, dass Anforderungen mehrfach eingehen oder einfach vergessen werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte einen verbindlichen Prozess für IT-Anforderungen erstellen, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen auch bearbeitet werden.

Eine Bewertung der Anforderungen erfolgt zentral durch die Stabsstelle IT und Digitalisierung. Sie prüft, ob die Anforderung in das vorhandene IT-System passt, der Dienstleister diese anbietet und ob die Mitarbeitenden die Anwendung mobil nutzen können.

Die Stadt Borgentreich betreibt ihr **Lizenzmanagement** in vielen Teilen strukturiert. Der Großteil der Lizenzen für die eingesetzten Fachverfahren werden vom Dienstleister bereitgestellt und beschafft. Für die wenigen eigenen Lizenzen nutzt die Stadt Borgentreich kein unterstützendes Fachprogramm. Die eingesetzten Lizenzen werden digital in verschiedenen Lizenzlisten abgelegt und können von der Stabsstelle IT und Digitalisierung ausgewertet werden. Ein Abgleich der bezogenen und installierten Lizenzen ist somit möglich. Die Stabsstelle IT und Digitalisierung wird bei personellen Veränderungen informiert und verteilt die Lizenzen neu. Ein strukturiertes Verfahren, das die tatsächliche Nutzung der einzelnen installierten Lizenzen feststellt, hat die Stadt nicht eingerichtet. Hieraus ergibt sich für die Stadt ein mögliches finanzielles Risiko, da sie für ungenutzte Lizenzen zahlen könnte.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte die Nutzung der vorhandenen Lizenzen regelmäßig prüfen und diese wirtschaftlich einsetzen.

Ein **Störungsmanagement** mit einem strukturierten Ablauf ist bei der Stadt Borgentreich vorhanden. Störungen der IT werden von den Mitarbeitenden per E-Mail an die Stabsstelle IT und Digitalisierung gesendet. Wenn diese die Störung nicht beheben kann, sendet die Stabsstelle ein Ticket an den Dienstleister. Störungen werden sowohl von der Stabsstelle IT und Digitalisierung und dem Dienstleister dokumentiert. Eine Klassifizierung und Auswertung der Störungen erfolgt jedoch nicht bei der Stadt Borgentreich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte alle Störungen der IT dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um zu analysieren, ob konkrete Handlungsbedarfe in bestimmten Bereichen bestehen.

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

Bei den verwaltungsinternen Arbeitsabläufen sind bei der Stadt Borgentreich bereits gut Grundlagen vorhanden. Prozesse, die einen Informationsaustausch mit Externen bedingen, enthalten jedoch noch keine automatische Zuordnung zur jeweiligen Sachbearbeitung und müssen z. B. von Mitarbeitenden auf Vollständigkeit geprüft werden.

Eine Kommune sollte bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie beziehungsweise 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 **Stadt Borgentreich** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

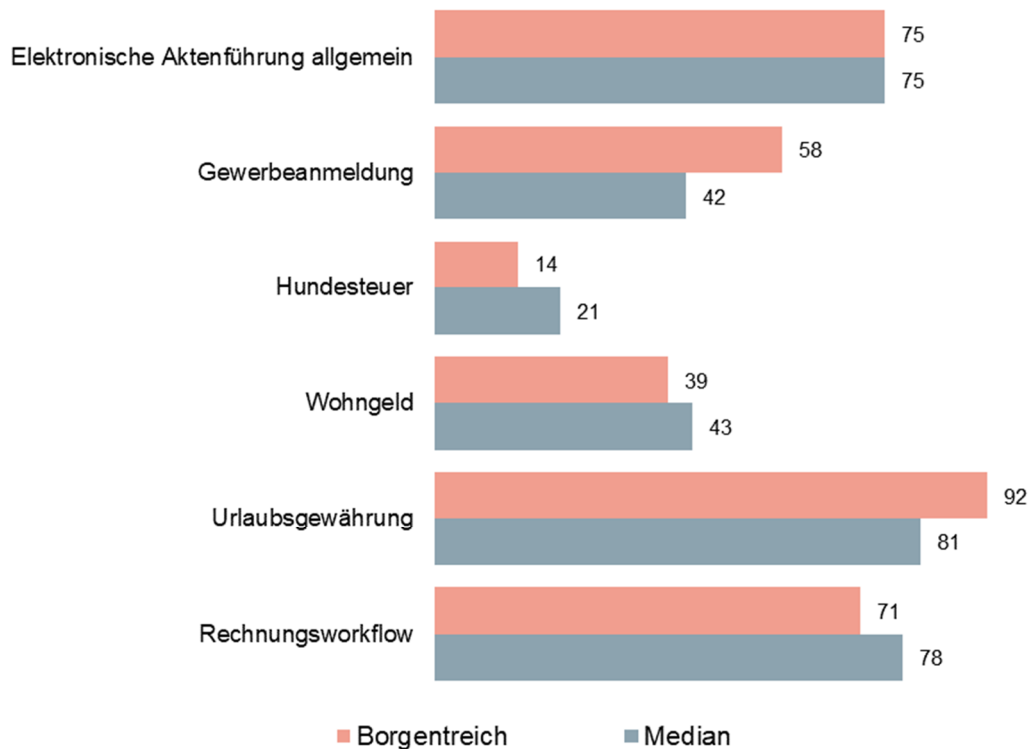


In diesen interkommunalen Vergleich sind 28 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden, unterschiedlich gewichteten Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die **Stadt Borgentreich** ist bei der Digitalisierung einzelner Prozesse zum Teil gut vorangekommen. Dennoch besteht bei einigen betrachteten Prozessen noch deutliches Verbesserungspotenzial. Die Stadt arbeitet mit sechs weiteren Kommunen und der Bezirksregierung Detmold in der regionalen Koordinierungsstelle „DigitalBüro OWL“ zusammen. Schwerpunkte der Koordinierungsstelle sind Dokumentenmanagementsysteme, Digitalisierung und EfA-Lösung (Einer für Alle). Aus dieser Zusammenarbeit konnte die Stadt bereits viele gute Ideen und Lösungen für das eigene Dokumentenmanagementsystem und die elektronische Aktenführung entwickeln. Die Stadt Borgentreich sollte diese Chance im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit für weitere Projekte nutzen.

Interne Verfahren hat die Stadt bereits weitestgehend digitalisiert und Medienbrüche sind kaum vorhanden. Auch Verknüpfungen und Schnittstellen zu weiteren Prozessen oder Programmen nutzt sie zur Verringerung einzelner Arbeitsschritte. Beispielsweise werden die Daten aus dem Rechnungsworkflow auch für die Anlagenbuchhaltung genutzt und die Daten müssen durch die Sachbearbeitung nicht doppelt erfasst werden.

Bei Prozessen, die extern starten, fehlen der Stadt Borgentreich noch die Schnittstellen zu den eigenen Fachanwendungen. Medienbrüche lassen sich so nicht vermeiden und führen zu einem höheren Aufwand, z. B. durch manuelle Nacherfassungen für die Mitarbeitenden. Die Zuordnung zur jeweiligen Sachbearbeitung und auch die Vollständigkeitsprüfung der eingereichten Unterlagen erfolgt ebenfalls über die Mitarbeitenden. Der Stadt Borgentreich ist bewusst, welches Potenzial hier noch vorhanden ist und sie digitalisiert zukünftig weitere Prozesse.

Die Stadt verweist aber auch auf externes Verbesserungspotenzial. Beispielsweise können vorhandenen Landesportale zwar die Daten der Bürger an die Stadt übermitteln, aber eine Kommunikation mit dem Bürger oder das Nachreichen von Unterlagen über das Landesportal ist nicht möglich. Hier muss von der Stadt immer ein zweiter digitaler Weg ermöglicht werden, was folglich den Prozess aufbläht und Medienbrüche verursacht.

Alle Mitarbeitenden können technisch das Dokumentenmanagementsystem (DMS) nutzen, es ist aber noch nicht in allen Bereichen der Verwaltung im Einsatz. Zukünftig sollen alle Vorgänge im DMS oder in den jeweiligen Fachprogrammen bearbeitet und abgelegt werden. Einige Bereiche arbeiten bereits mit digitalen Akten, beispielsweise arbeitet die Personalabteilung seit 2024 mit digitalen Personalakten.

➔ **Empfehlung**

Die gpaNRW bestärkt die Stadt Borgentreich darin, ihre Digitalisierung weiter voranzutreiben. Dazu sollte sie Prozesse optimieren und diese gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen.

4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 05. März 2024 von der Kommune zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Kommune ausgefüllte Datenerfassung.

Der Ausgangswert beziehungsweise 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.	71,75	86,62
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	9,27	15,21

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	3,91
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	4,22	5,50
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	0,00	0,00
Abwasserbeseitigung	4,25	2,74
Straßenreinigung	0,34	0,20
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	1,02	1,22
Land- und Forstwirtschaft	1,62	0,23

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	0,10	0,05
Märkte	0,00	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	11,55	13,85

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	81,02	101,83
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	11,55	13,85
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	69,47	87,98
Einwohnerzahl ²¹ zum 31.12. des Vorjahres	8.669	8.761
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1	8,01	10,04

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	7,74	7,67
Brandschutz	0,28	0,42
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	21,54	26,22
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	29,56	34,31

²¹ Einwohnerzahl vom Landesbetrieb IT.NRW - Statistik und IT-Dienstleistungen

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	69,47	87,98
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	29,56	34,31
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	39,91	53,67
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	8.669	8.761
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2	4,60	6,13

4.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: 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 Stadt Borgentreich verfügt in den Bereichen Personalplanung und Aufgabenerledigung über gut funktionierende und sachgerechte Strukturen. Zum Teil können diese durch weitere Formalisierung verbessert werden. Obwohl in allen Bereichen Optimierungspotenzial vorhanden ist, stellen die unzureichend Zielvorgaben zur Prozessgestaltung und Prozessaufnahme sowie zur digitalen Transformation das größte Risiko für die Handlungsfähigkeit der Stadt dar.	116	E1.1	Die Stadt Borgentreich sollte die Bevölkerungsentwicklung und -struktur bei der Personalplanung berücksichtigen, um damit den Personalbedarf noch realistischer ermitteln zu können.	118
			E1.2	Die Stadt Borgentreich sollte die zu erledigenden Aufgaben priorisieren und nach Möglichkeit weitere Qualitäts- und Leistungsstandards festlegen. Damit fördert sie zielgerichtet den eigenen Personaleinsatz. Die Ergebnisse der Personalbedarfsbestimmung aus der Organisationsuntersuchung kann sie hierzu fortschreiben.	119
			E1.3	Die Stadt Borgentreich sollte klare Ziele für die Prozessaufnahme sowie -gestaltung festlegen und auf dieser Grundlage die vorhandenen Prozesse aufnehmen, priorisieren und möglichst optimieren. Dabei sollte die Aufgabe der Prozessgestaltung in den Stellenbeschreibungen verankert werden.	120
			E1.4	Die Stadt Borgentreich sollte ihre guten gelebten Strukturen im Bereich der digitalen Transformation absichern, indem sie ihre Zielvorgaben formalisiert und zeitlich konkretisiert. Um die Einhaltung dieser Ziele gewährleisten zu können, sollte sie zudem einen Projektplan aufstellen.	120
			E1.5	Die Stadt Borgentreich sollte ihre IT-Sicherheits- und Notfallkonzeption umfassend dokumentieren.	121

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation von Arbeitsabläufen					
F2	Die Stadt Borgentreich hat ihre Abläufe für ein funktionierendes Anforderungs- und Lizenzmanagement gut organisiert, wobei es auch hier Optimierungspotenzial gibt. Die größten Handlungsbedarfe bestehen im Projekt- und Störungsmanagement, da hier einheitliche Strukturen fehlen.	130	E2.1	Die Stadt Borgentreich sollte Standards und Vorgaben zur Durchführung sowie Überwachung von Projekten schaffen und die Mitarbeitenden entsprechend schulen, sodass frühzeitig auf Abweichungen reagiert werden kann.	131
			E2.2	Die Stadt Borgentreich sollte einen verbindlichen Prozess für IT-Anforderungen erstellen, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen auch bearbeitet werden.	131
			E2.3	Die Stadt Borgentreich sollte die Nutzung der vorhandenen Lizenzen regelmäßig prüfen und diese wirtschaftlich einsetzen.	131
			E2.4	Die Stadt Borgentreich sollte alle Störungen der IT dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um zu analysieren, ob konkrete Handlungsbedarfe in bestimmten Bereichen bestehen.	131
Digitalisierungsniveau					
F3	Bei den verwaltungsinternen Arbeitsabläufen sind bei der Stadt Borgentreich bereits gut Grundlagen vorhanden. Prozesse, die einen Informationsaustausch mit Externen bedingen, enthalten jedoch noch keine automatische Zuordnung zur jeweiligen Sachbearbeitung und müssen z. B. von Mitarbeitenden auf Vollständigkeit geprüft werden.	132	E3	Die gpaNRW bestärkt die Stadt Borgentreich darin, ihre Digitalisierung weiter voranzutreiben. Dazu sollte sie Prozesse optimieren und diese gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen.	134

5. Friedhofswesen

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Borgentreich** 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 Stadt Borgentreich hält mit zehn kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich ein **breites Angebot** an Friedhöfen vor. Weitere zwei Friedhöfe im Stadtgebiet befinden sich im Eigentum der Katholischen Pfarrgemeinden, werden von der Stadt Borgentreich jedoch verwaltet und bewirtschaftet. Nach der Bestattungsquote werden relativ viele Verstorbene ebenfalls in Borgentreich, und zwar in ihrem Stadtteil, beerdigt. Fast allen kommunalen Friedhöfen ist eine Trauerhalle angeschlossen. Auf einigen Friedhöfen finden seit Jahren nur noch **wenige Bestattungen** statt. Auch die Nutzung der Trauerhallen ist mit 58 Prozent eher gering.

Der in der Vergangenheit stattgefundene **Wandel** im Bestattungswesen zeigt sich auch bei der Stadt Borgentreich. Erstmals gab es in 2018 mehr Urnen- als Sargbestattungen. Dies ist interkommunal zwar vergleichsweise spät, zeigt jedoch, dass auch in Borgentreich zukünftig weniger Flächen für Bestattungen benötigt werden als in der Vergangenheit. Die Nachfrage orientiert sich nach wie vor hin zu pflegefreien und wenig flächenintensiven Grabarten. Diesen Bereich deckt die Stadt Borgentreich bewusst mit Angeboten, wie zum Beispiel mit Bestattungen in Urnenwänden (Kolumbarien) ab. Sie plant, dieses Angebot zukünftig mit der Urnenbestattung an Bäumen (Urnenhain) zu ergänzen.

Für das Friedhofswesen nutzt die Stadt Borgentreich eine Fachsoftware. Hier hat sie allerdings noch nicht die verschiedenen Flächenanteile der Friedhöfe implementiert. Der **Kostendeckungsgrad** für das Friedhofswesen ist in Borgentreich in allen Jahren nicht auskömmlich. Er liegt im aktuellen Vergleichsjahr 2022 niedriger als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Bei den Trauerhallen konnte Borgentreich seit 2020 ebenfalls keine vollständige Kostendeckung erzielen. Mit der für 2025 geplanten Neukalkulation sollten grundsätzlich kostendeckend kalkulierte Gebühren angestrebt werden.

Für die Grün- und Wegepflege hat die Stadt Borgentreich noch keine **Pflegestandards** dokumentiert. Die Unterhaltungskosten liegen im interkommunalen Vergleich 2022 niedriger als bei der Mehrheit der bisher geprüften Kommunen.

5.2 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.

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 beziehungsweise 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- und Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kommunale Friedhöfe	12	1	2	5	7	15	25
Kommunale Friedhofsfläche in qm	74.558	4.546	27.633	45.730	54.909	74.558	24
Anteil Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen in der Kommune in Prozent	71,68	7,83	64,62	73,13	91,92	139	25
Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen je 1.000 qm Friedhofsfläche	1,09	1,04	1,42	1,84	2,23	4,19	24
Anteil Erholungs- und Grünfläche an Gemeindefläche in Prozent	91,80	38,28	86,50	88,30	89,67	92,10	53
Erholungs- und Grünfläche je EW in qm	14.766	1.854	5.221	6.558	9.210	19.791	53
Friedhofsfläche je EW in qm	8,63	0,52	3,89	5,48	7,55	14,50	24

Die Stadt Borgentreich besteht neben der Kernstadt aus weiteren elf Stadtbezirken. Neben dem Friedhof in Borgentreich unterhält die Stadt Friedhöfe in den Stadtteilen Borgholz, Bühne, Großeneder, Körbecke, Lütgeneder, Manrode, Muddenhagen, Natingen, Natzungen und Rösebeck. Der Burgfriedhof im Stadtbezirk Borgholz wird nur noch genutzt, wenn eine Zweitbestattung in einem bereits vorhandenen Wahlgrab erfolgt. Neue Beisetzungen werden nicht mehr zugelassen. Die Friedhöfe in Borgentreich und Manrode stehen im Eigentum der Katholischen Pfarrgemeinde. Sie werden von der Stadt Borgentreich verwaltet und bewirtschaftet und sind daher auch Gegenstand dieser Prüfung. Eine Konkurrenzsituation zu weiteren Friedhofsträgern gibt es in der Stadt Borgentreich nicht. Bei den dargestellten Strukturdaten ist zu erkennen, dass die kleinen kreisangehörigen Kommunen in sehr unterschiedlichem Umfang Friedhöfe und Friedhofsflächen vorhalten. Es wird deutlich, dass die Stadt Borgentreich mit zwölf kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich eine hohe Anzahl an Friedhöfen und damit verbunden weit überdurchschnittliche Flächen bewirtschaftet.

Nach Aussage der Stadt Borgentreich lassen sich die Einwohner in der Regel im Stadtteil ihres letzten Wohnortes bestatten. Ausnahmen bestehen nur in den wenigen Fällen bei Bestattungsformen, die in der Stadt Borgentreich nicht angeboten werden. Hierzu zählt beispielsweise eine Urnenbestattung im Ruhewald. Die Bestattungsquote von 93 Prozent im Vergleichsjahr 2022 (gemessen an der Zahl der kommunalen Sterbefälle) ist im interkommunalen Vergleich hoch.

Friedhofsflächen dienen häufig aufgrund ihres parkähnlichen Charakters auch der Naherholung. Die Stadt Borgentreich zeichnet sich hingegen durch einen großen Anteil der Erholungs- und Grünflächen an der Gemeindefläche und ebenfalls tendenziell größerer Erholungs- und Grünfläche je Einwohner aus. Diese Einordnung wird durch die eher ländliche Lage der Stadt verstärkt. Somit kommt den städtischen Friedhöfen in Borgentreich als Erholungsgebiet eine nachrangige Rolle zu. Bei der Besichtigung des Friedhofes in der Kernstadt wurde dieser Eindruck der Friedhofsflächen bestätigt.

In den vergangenen Jahrzehnten wandelte sich die Bestattungskultur. Der Rückgang der Sargbestattungen und die Zunahme der Urnenbestattungen bei generell sinkenden Bestattungszahlen ist landesweit zu erkennen. Daraus folgt, dass die Kommunen zukünftig weniger Flächen für die Bestattungen benötigen. Dieser Trend zeichnet sich auch in der Stadt Borgentreich ab und wird im Kapitel 5.7.1 näher analysiert. Ein Konzept für die strategische Friedhofsentwicklungsplanung unter anderem zum Umgang mit freien Flächen hat die Stadt bislang nicht aufgestellt. Einige Vergleichskommunen haben bereits Friedhofsentwicklungskonzepte erstellt, an denen sie mit konkreten Umsetzungsvorschlägen ihr Handeln ausrichten. Neben dem Umgang mit nicht mehr benötigten Flächen sind häufig folgende Aspekte Gegenstand dieser Planungen:

- der Aufbau von nachfrageorientierten Bestattungsangeboten,
- die Überprüfung von Strukturen im Hinblick auf die Grünflächenpflege und
- das Konzept zur Instandhaltung und -setzung von Friedhofswegen.

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 Stadt Borgentreich hat die Verantwortung und Aufgabenerledigung innerhalb der Stadtverwaltung 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.

In der **Stadt Borgentreich** sind die Verwaltungsaufgaben des Friedhofswesens im Fachbereich III (Bauen und Stadtentwicklung) konzentriert. Dort werden auch die Gebühren kalkuliert und die Gebührenbescheide erstellt. Der städtische Bauhof ist ebenfalls dem Fachbereich III

angegliedert und zuständig für die Grabbereitigung auf allen Friedhöfen, für die Unterhaltung der Friedhofskapellen und die Pflege der Wege. Auch die Mäharbeiten der Grünflächen sowie der Heckenschnitt erfolgen durch Mitarbeitende des Bauhofs.

5.5.2 Steuerung

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich hat für die langfristige Entwicklung ihrer Friedhöfe keine Ziele definiert und keine Kennzahlen zur Steuerung gebildet.

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.

Als Grundlage für die Aufgaben im Friedhofswesen dienen der **Stadt Borgentreich** die Friedhofssatzung und die Friedhofsgebührensatzung. Weitergehende Zielvorgaben, die sich beispielsweise aus einer Friedhofsentwicklungsplanung ergeben, hat sie nicht formuliert. Kennzahlen als Steuerungsgrundlage hat sie ebenfalls nicht gebildet. In anderen Kommunen hat die gpaNRW bisher unterschiedliche strategische und operative Vorgaben beziehungsweise Ziele vorgefunden. Hierbei handelte es sich beispielhaft um folgende Ziele:

- Kostendeckungsgrad von mindestens „X“ Prozent,
- Steigerung Nutzung Trauerhallen auf X Nutzungen pro Jahr,
- Reduzierung der Unterhaltungskosten Grün- und Wegepflege auf „X“ Euro bis zum Jahr „Y“.

Um zu überprüfen, ob die Stadt die festgelegten Ziele erreicht, könnte sie beispielsweise folgende Kennzahlen definieren:

- Kostendeckungsgrad von „X“ Prozent bezogen auf die Gebühreneinnahmen gegenüber den gebührenrelevanten Kosten,
- Gesamtverwaltungskosten je Bestattung von „X“ Euro und
- Friedhofunterhaltungskosten je qm Friedhofsfläche von „X“ Euro.

Daneben kann die Stadt Borgentreich auch die weiteren in diesem Bericht definierten Kennzahlen nutzen. Insbesondere die Besichtigung des kommunalen Friedhofs in der Kernstadt als auch das persönliche Gespräch mit den zuständigen Mitarbeitenden haben gezeigt, dass die in Borgentreich gelebte Praxis bereits zu einer guten Steuerung führt.

Die Steuerung kann neben der Festlegung von Zielen und der Definition von begleitenden Kennzahlen auch durch ein regelmäßiges Berichtswesen unterstützt werden. Ein solches ist in

der Stadt bisher nicht implementiert. Die politischen Gremien werden nur bei grundlegenden Veränderungen, wie zum Beispiel bei Änderungen im Satzungsbereich, informiert.

Da die Stadt Borgentreich auch in den kleineren Stadtteilen über Friedhöfe verfügt, finden auf einigen Friedhöfen nur wenige Bestattungen statt. Die jährliche Auslastung der dortigen Trauerhallen ist noch geringer, da nicht bei jeder Bestattung die Abschiedsfeiern in den Trauerhallen stattfinden (vergleiche 5.6.2 „Trauerhallen“). Gleichzeitig fallen auch auf den wenig genutzten Friedhöfen Pflegearbeiten an, welche die Stadt möglicherweise nicht durch die dort eingenommenen Friedhofsgebühren decken kann. Auskunftsgemäß hat die Stadt nicht mehr benötigte Friedhofserweiterungsflächen in Großeneder wieder an den Eigentümer (Landwirt) zurückverkauft. In Rösebeck wurde eine Teilfläche in einen Lehrpfad umgenutzt. Weitere Beschlüsse darüber, einige dieser Friedhöfe ruhend zu stellen oder langfristig aufzugeben (vergleiche 5.7.3 „Entwicklung der Bestattungsfläche“), hat die Stadt Borgentreich bisher nicht gefasst.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte zur langfristigen Planung Ziele für ihre Friedhofsentwicklung definieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen. Politik und Verwaltung sollten die Anzahl der Bestattungen und die Aufwendungen für den Fortbestand der Friedhöfe über jährlich fortzuschreibende Kennzahlen im Blick haben.

5.5.3 Digitalisierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Borgentreich befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Erfassung der Grün- und Wegeflächen.

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.

Im Friedhofswesen setzt die **Stadt Borgentreich** eine Fachsoftware ein. Geografische Daten führt die Stadt in einem Geoinformationssystem, welches in der Fachsoftware integriert und Bestandteil ist. Somit sind Sterbefall und genutzte Fläche direkt miteinander verbunden. Der Bauhof verfügt über eine Anbindung an die Software und erfasst eventuelle Grabmängel elektronisch. Die Gebührenbescheide erstellt die Stadt Borgentreich über die eingesetzte Fachsoftware. Diese verfügt über eine Schnittstelle zur eingesetzten Finanzsoftware. Anschreiben an Nutzungsberechtigte, z. B. bei Grab- oder Pflegemängeln, generiert die Stadt aus der Fachsoftware.

→ **Empfehlung**

Für tieferegreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Borgentreich die Daten ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofssoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Fachsoftware nutzen.

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

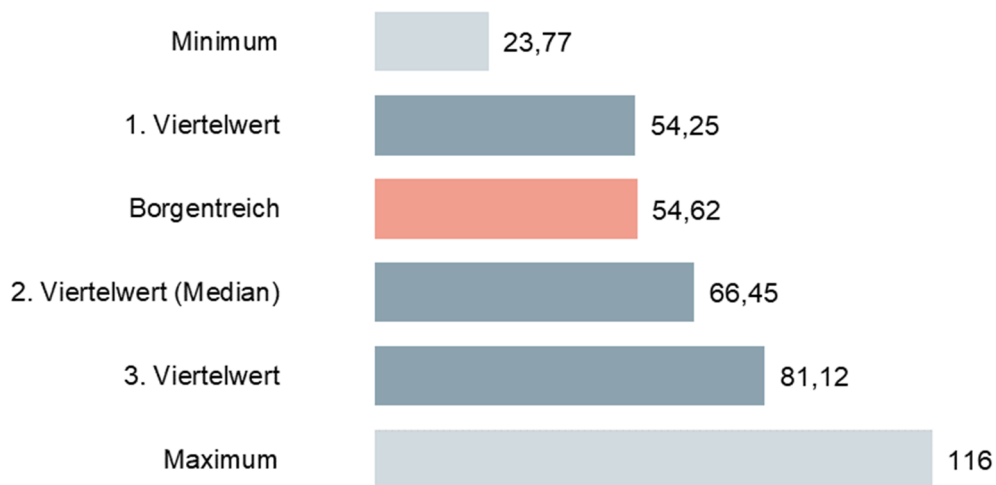
→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich kann im Friedhofswesen die Kosten über die Gebührenerträge bisher nicht refinanzieren.

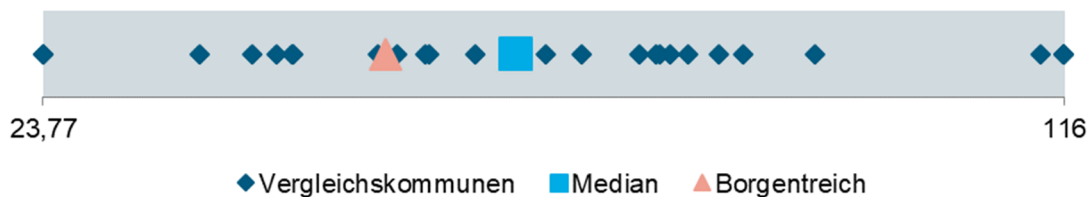
Eine Kommune sollte die Friedhofsgebühren innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens so gestalten, dass die ansatzfähigen Kosten refinanziert werden. Sie sollte die Gebühren regelmäßig kalkulieren und die Satzungen aktualisieren. Die Zusammenhänge von Gebührenhöhe und Nachfrageverhalten sollte eine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

Die **Stadt Borgentreich** hat in der Vergangenheit ihre Friedhofsgebühren in unregelmäßigen Abständen neu kalkuliert. Die letzte Neukalkulation erfolgte im Jahr 2018 mit externer Unterstützung. Eine regelmäßige Voraus- als auch Nachkalkulation ist jedoch erforderlich, da die Stadt Borgentreich die gebührenrelevanten Gesamtkosten nur mit einer Nachkalkulation feststellen kann. Das Ergebnis einer solchen Nachkalkulation sollte grundsätzlich in die Gebühren für die kommenden Jahre einfließen. Die Verwaltung beabsichtigt, im Jahr 2025 eine Neukalkulation vorzunehmen.

Kostendeckungsgrad Friedhofswesen in Prozent 2022



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



Die **Stadt Borgentreich** erreicht in 2022 keinen auskömmlichen Kostendeckungsgrad. Im interkommunalen Vergleich liegt er mit 54,62 Prozent im Bereich des ersten Viertelwertes. Fast drei Viertel der Vergleichskommunen haben einen höheren Kostendeckungsgrad. Für das Jahr 2022 ergibt sich in Borgentreich bei Gesamtkosten von 195.102 Euro ein Defizit von 88.530 Euro.

Bei der Kalkulation der Friedhofsgebühren greift die Stadt nicht auf eine Unterdeckung beziehungsweise Fehlbeträge in der Nachkalkulation zurück. Unterdeckungen beziehungsweise Fehlbeträge werden durch den allgemeinen Haushalt ausgeglichen.

Ziel sollte sein, dass die Erlöse die Kosten möglichst dauerhaft decken. Bei der vorliegenden Entwicklung lässt sich vermuten, dass auch in den nächsten Jahren nicht annähernd eine auskömmliche Kostendeckung erreicht werden kann.

Der hier sowie nachfolgend bei den Trauerhallen ausgewiesene Kostendeckungsgrad ist nicht gleichzusetzen mit einem nach § 6 KAG ermittelten Kostendeckungsgrad. Wir verweisen in diesem Kontext auf diese gesetzlichen Bestimmungen zur Kalkulation von Benutzungsgebühren und zum Ausgleich von Kostenüber- und Unterdeckungen. Hierzu zählt unter anderem, dass bei der Gebührenrechnung ein Kalkulationszeitraum von höchstens drei Jahren zugrunde gelegt werden kann. Generell gilt, dass Unterdeckungen innerhalb der nächsten vier Jahre ausgeglichen werden sollen, um eine möglichst hohe Kostendeckung zu erzielen. Bei Überdeckungen besteht die gesetzliche Verpflichtung, diese auszugleichen.

Die Stadt Borgentreich befindet sich hier im Spannungsfeld, dass die Gebührenhöhe dort ihre Grenzen findet, wo sie mangels Konkurrenzfähigkeit zu einer erkennbar rückläufigen Nachfrageentwicklung führt. Welche Möglichkeiten sich für Borgentreich bieten, die Kostendeckung mindestens zu stabilisieren, betrachtet die gpaNRW im Folgenden. Hierbei konzentrieren wir uns bei der Einnahmeseite auf die öffentlich-rechtlichen Benutzungsgebühren.

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührenvoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei sollte grundsätzlich eine volle Kostendeckung angestrebt werden. Das Ergebnis der Kalkulation sollte zu einer entsprechenden Anpassung der Friedhofsgebühren führen.

5.6.2 Trauerhallen

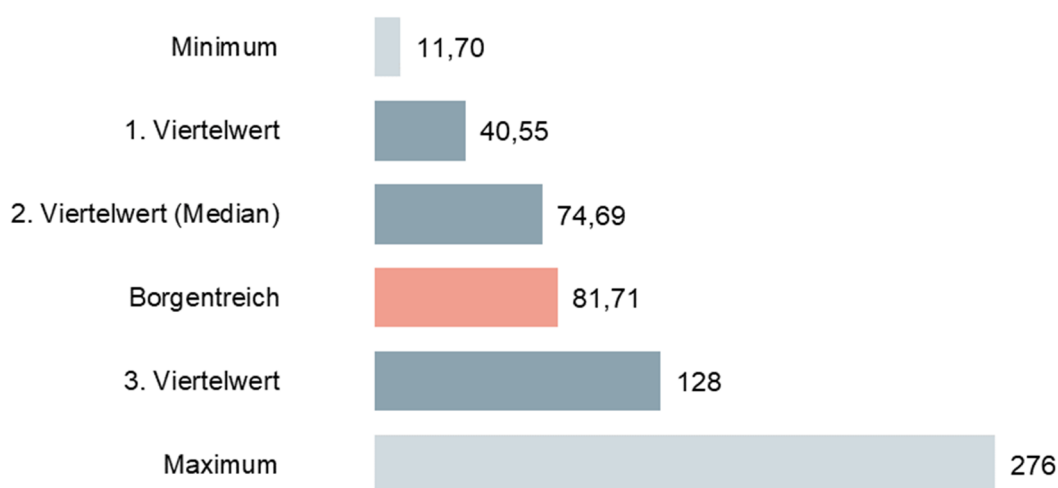
→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich hält auf fast allen kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der zehn Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.

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 **Stadt Borgentreich** hält bis auf den Friedhof im Stadtteil Muddenhagen auf allen ihrer bewirtschafteten Friedhöfe jeweils eine eigene und damit insgesamt zehn Trauerhallen vor. Eine Konkurrenzsituation zu Abschiedsräumen einheimischer Bestatter besteht nach Aussage der Stadt nicht. Für Gottesdienste im Rahmen der Beisetzungen wird in der Stadt Borgentreich zudem in einigen Fällen die jeweilige örtliche Pfarrkirche genutzt.

Kostendeckungsgrad Trauerhallen in Prozent 2022



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



Die Stadt Borgentreich hat bei den kommunalen Trauerhallen in 2022 einen höheren Kostendeckungsgrad erzielt als die Mehrheit der Vergleichskommunen.

Kostendeckungsgrad Trauerhallen Borgentreich in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
153	58,34	77,24	81,71

Im Vergleichsjahr 2022 sowie in den beiden Vorjahren hat die Stadt Borgentreich keinen vollständigen Kostendeckungsgrad erreicht. In der Betrachtung der letzten Jahre zeigt sich zudem, dass dieser recht schwankend ist. Die Stadt Borgentreich hat nach eigenen Angaben für die nächsten Jahre eine Dachsanierung der Trauerhalle im Stadtteil Bühne geplant. Laufende Unterhaltungskosten erfordern jedoch auch den Einsatz finanzieller Mittel. Bei den zu erwartenden Nutzungen wird das mögliche Unterhaltungs- und Investitionsvolumen voraussichtlich nicht über die Gebühren finanziert werden können. Das wird sich dann auch in einem nicht auskömmlichen, tendenziell rückläufigen Kostendeckungsgrad widerspiegeln. Die Stadt sollte daher entscheiden, wie sie sich zukünftig beim Angebot der Trauerhallen positionieren möchte.

Weitere Kennzahlen Trauerhallen Borgentreich 2022

Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Kosten Trauerhallen an den Gesamtkosten in Prozent	17,90	1,02	7,86	11,65	17,90	31,67	17
Anteil Nutzung der Trauerhallen an Bestattungen in Prozent	58,02	5,08	41,12	63,31	90,74	456	22

→ Empfehlung

Die Stadt Borgentreich sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen sowie die tatsächliche Nutzung der einzelnen Halle beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.

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 Einfluss-

faktoren 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

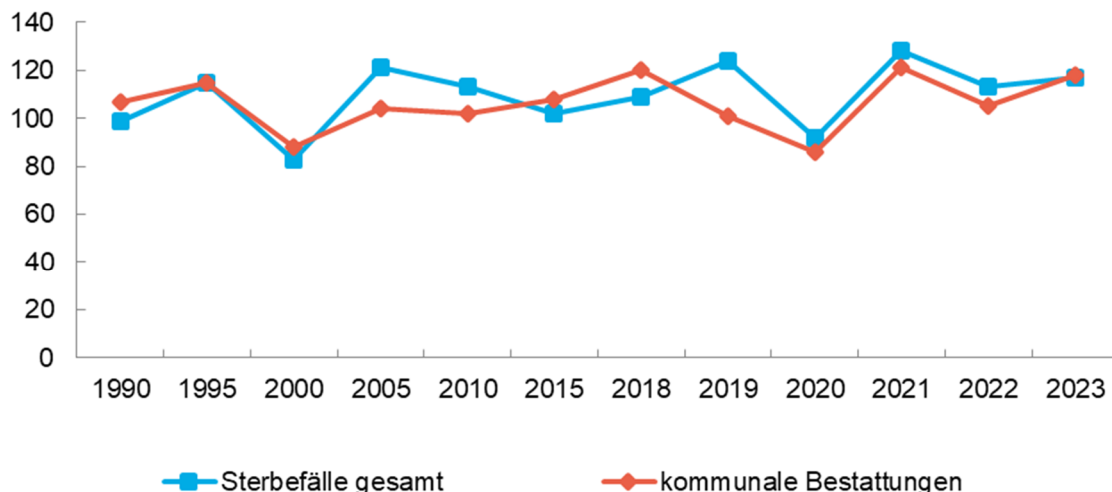
Die gpaNRW analysiert die Einflussfaktoren auf die Auslastung der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen. Dabei stellen sich folgende Einflussfaktoren als wesentlich heraus:

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

In der **Stadt Borgentreich** ist die Bevölkerungszahl in den vergangenen Jahren von 9.173 Einwohnern im Jahr 1990 auf 8.638 Einwohner im Jahr 2022 gesunken. Das entspricht einem Rückgang von 5,83 Prozent. Bezogen auf das Ausgangsjahr 2022 prognostiziert IT.NRW bis 2050 einen weiteren Bevölkerungsrückgang von 6,47 Prozent (auf dann 8.079). Gleichzeitig steigt der Anteil der über 80-Jährigen stetig und wird sich von 7,19 Prozent im Jahr 2022 bis 2050 auf 12,89 Prozent erhöhen. Diese Entwicklung zeigt, dass auch das städtische Friedhofswesen kontinuierlich auf die sich verändernde Bevölkerungsstruktur reagieren muss.

Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen die Entwicklung der Sterbefälle und Bestattungsformen in den vergangenen Jahren.

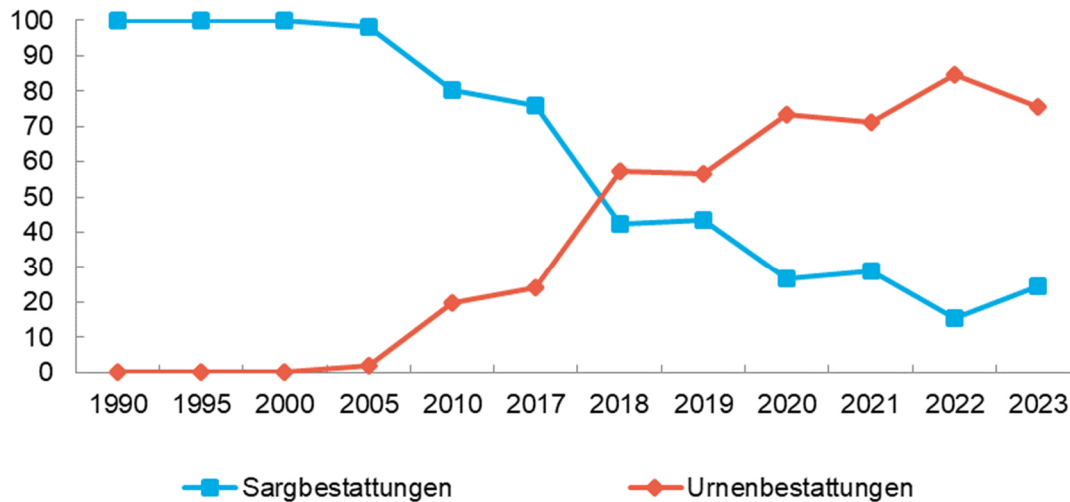
Sterbefälle und kommunale Bestattungen Borgentreich 1990 bis 2023



Aufgrund der bereits beschriebenen örtlichen Strukturen finden nahezu alle Bestattungen der örtlichen Sterbefälle auf den kommunalen Friedhöfen statt. Ausnahmen bestehen meist nur bei gewünschten Bestattungsformen, die in der Stadt Borgentreich nicht angeboten werden. Dazu zählt beispielsweise die Bestattung in einem Ruhewald. Zudem zeigt sich im Zeitreihenvergleich

sowohl bei den Sterbefällen als auch bei den kommunalen Bestattungen eine schwankende Entwicklung in einer noch moderaten Bandbreite.

Anteil der Sarg- und Urnenbestattungen an den kommunalen Bestattungen Borgentreich in Prozent 1990 bis 2023



In den 1990er Jahren waren Sargbestattungen in Deutschland noch die Regel. In der Stadt Borgentreich spielten die Urnenbestattungen bis zum Jahr 2017 eine untergeordnete Rolle. Seitdem ist der Anteil stark gestiegen. Insbesondere nach dem Anlegen von Kolumbarien ist der Anteil der Urnenbestattungen weiter gewachsen und bildet im Vergleichsjahr 2022 mit 84 Prozent die dominierende Bestattungsform.

Losgelöst davon haben sich in den letzten Jahren neue Grabarten etabliert. Insbesondere besteht eine höhere Nachfrage nach pflegefreien Grabarten. Bei diesen entfällt für die Angehörigen während der Nutzungszeit die Grabpflege. Strukturelle Anpassungen, z. B. aufgrund des gesellschaftlichen Wandels (starke Nachfrage nach Urnenhainen, Stelen, Bestattungen und Bäumen und andere) und der Integration anderer Glaubensrichtungen in die kommunale Friedhofskultur (muslimische Begräbnisstätten) begründen die Notwendigkeit neuer und veränderter Angebote. Die Stadt Borgentreich hat auf diese neuen Ansprüche reagiert und bietet diverse Möglichkeiten bei der Sargbestattung an:

- Wahlgrabstätte,
- Reihengrabstätte,
- Pflegefreie Grabstätte (Wahl- und Reihengrab).

Für Urnenbeisetzungen bietet sie folgende Möglichkeiten an:

- Urnenwahlgrabstätte,
- Urnenreihengrabstätte,

- Kolumbarien (Urnennischen) und
- Pflegefreie Grabstätte (Wahl- und Reihengrab).

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

Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Bestattungen Erdgräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	16,05	11,11	21,05	24,77	39,68	63,64	25
Anteil Bestattungen Urnengräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	83,95	27,27	58,33	72,92	78,95	88,89	25

Die Vergleiche zeigen, dass nur noch in wenigen Kommunen in NRW der Anteil der Sarggräber an den Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen über 50 Prozent liegt. Somit bestätigt sich der in Borgentreich feststellbare hohe Anteil der Urnenbestattung auch im interkommunalen Vergleich.

5.7.2 Aufteilung der Friedhofsflächen

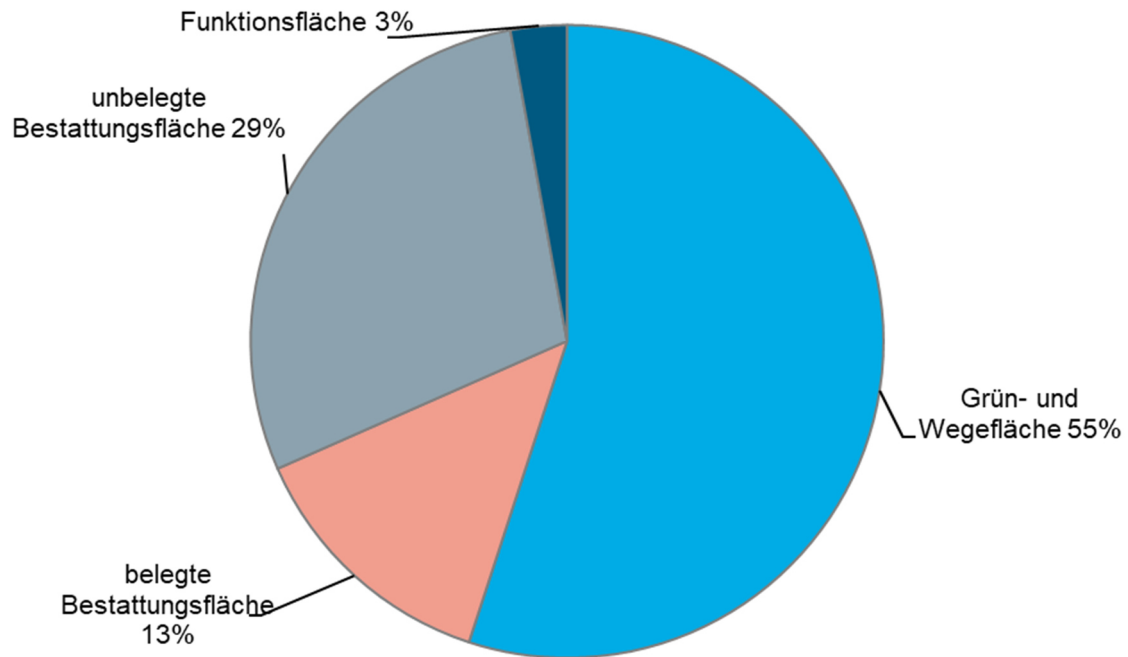
- Bei der Stadt Borgentreich sind nur 16 Prozent der Friedhofsfläche durch aktive Nutzungsrechte belegt oder dienen als Funktionsfläche.

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 **Stadt Borgentreich** teilen sich die Flächen der kommunalen Friedhöfe wie folgt auf.

Flächenanteile an der Friedhofsfläche Borgentreich in Prozent 2022



In den meisten Kommunen entfallen die größten Flächenanteile auf die Grün- und Wegeflächen sowie die unbelegten Bestattungsflächen. Dieses gilt ebenso für die Stadt Borgentreich. In der Stadt Borgentreich ist der Anteil der belegten Bestattungsfläche mit 13 Prozent eher gering. Der steigende Anteil der Urnenbestattungen und der gleichzeitige Ablauf bestehender Ruhezeiten bei den flächenmäßig größeren Erdgräbern führen auch perspektivisch zu einem geringeren Flächenbedarf für Bestattungen. Dies verstärkt die Notwendigkeit, die weitere Entwicklung der Friedhofsflächen langfristig zu steuern.

Natürlich gibt es auch auf den Friedhöfen der Stadt Borgentreich Grabfelder, bei denen nach und nach die Ruhezeiten ablaufen und sich daher ein Flickenteppich bilden kann. Dies kann die Stadt als Übersicht aus der Friedhofssoftware darstellen. Nicht benötigte Flächen könnte die Stadt exemplarisch für ökologische Ausgleichsmaßnahmen, wie z. B. das Anlegen von Flächen für Insekten, nutzen.

Flächenanteile der Grabarten 2022

Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Grabstellen an der Bestattungsfläche in Prozent	31,77	0,00	21,32	28,97	44,25	95,52	19
Anteil Standardfläche belegte Erdgräber an der Bestattungsfläche in Prozent	30,84	6,13	20,89	25,94	39,43	92,27	18

Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Urnengräber an der Bestattungsfläche in Prozent	0,93	0,00	1,19	2,53	3,30	11,49	19

Im Kapitel 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 Trauerhallen darstellen.

5.7.3 Entwicklung der Bestattungsfläche

→ Feststellung

Die Stadt Borgentreich hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestattungen angepasst und ein insbesondere durch die Kolumbarien bedarfsgerechtes Angebot platziert. Sie plant darüber hinaus, auf ihren Friedhöfen das Angebot zur Urnenbestattung an Bäumen zu schaffen.

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.

Prognostizierte Entwicklung der Grabarten der Stadt Borgentreich 2022

Bezeichnung	Anzahl
Neukäufe Erdgräber 2022	8
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Erdgrabstellen 2024 bis 2028	21
Neukäufe Urnengräber 2022	62
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Urnengrabstellen 2024 bis 2028	0

Auf Basis der Nachfrage 2022 werden im Zeitraum 2024 bis 2028 jährlich deutlich mehr Erdgrabstätten frei, als die Stadt für Neukäufe benötigt. Bei den Urnengräbern ist die starke Nachfrage zu erkennen. Gleichzeitig werden jedoch keine entsprechenden Grabstätten frei. Hierauf reagiert die Stadt Borgentreich, indem sie Teile der frei gewordenen Erdgrabfelder zu Urnengräbern umgestaltet. Der steigende Anteil an Urnenbestattungen wird auch in der Stadt Borgentreich dazu führen, dass die Stadt zukünftig weniger Bestattungsfläche benötigt.

In den Vergleichskommunen haben wir die Erfahrung gesammelt, dass ein Angebot der Baumbestattung (Urnenhain) dazu beitragen kann, der Abwanderung in Ruhewälder oder in Nachbarkommunen entgegenzuwirken. Diese Bestattungsmöglichkeit plant die Stadt Borgentreich nachvollziehbar zukünftig auf ihren Friedhöfen anzubieten.

→ Empfehlung

Zur Planung ihres zukünftigen Flächenbedarfs sollte die Stadt Borgentreich kontinuierlich das Nachfrageverhalten friedhofsbezogen auswerten. Dadurch kann die Stadt individuelle Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen ableiten.

5.8 Grün- und Wegeflächen

5.8.1 Struktur der Grün- und Wegeflächen

- Die Stadt Borgentreich kennt die steuerungsrelevanten Informationen zu den Grün- und Wegeflächen auf ihren Friedhöfen.

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.

Die Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen der **Stadt Borgentreich** erfüllen wie bei fast allen Friedhöfen mehrere Zwecke. Die Wegeflächen dienen nicht nur als Verbindungswege zwischen Gräbern, sondern auch als strukturgebende Elemente, die eine geordnete und gut zugängliche Umgebung gewährleisten. Grünflächen spielen darüber hinaus neben einer optischen auch vermehrt eine ökologische Rolle. Die Stadt Borgentreich verfügt über die zentralen Informationen zu den Strukturen der Grün- und Wegeflächen. So liegen ihr auch aktuelle Daten zu den unterschiedlichen Vegetationsarten und -flächen auf den Friedhöfen vor.

Die gpaNRW setzt den Anteil der Grün- und Wegeflächen ins Verhältnis zur Friedhofsfläche, um Aussagen zur unterschiedlichen Strukturierung der kommunalen Friedhöfe treffen zu können. Die Spannweite im interkommunalen Vergleich ist recht hoch.

Grün und Wegeflächen 2022

Kennzahlen	Borgentreich	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Grün- und Wegefläche an der Friedhofsfläche in Prozent	55,02	25,00	39,43	56,76	68,18	80,64	20

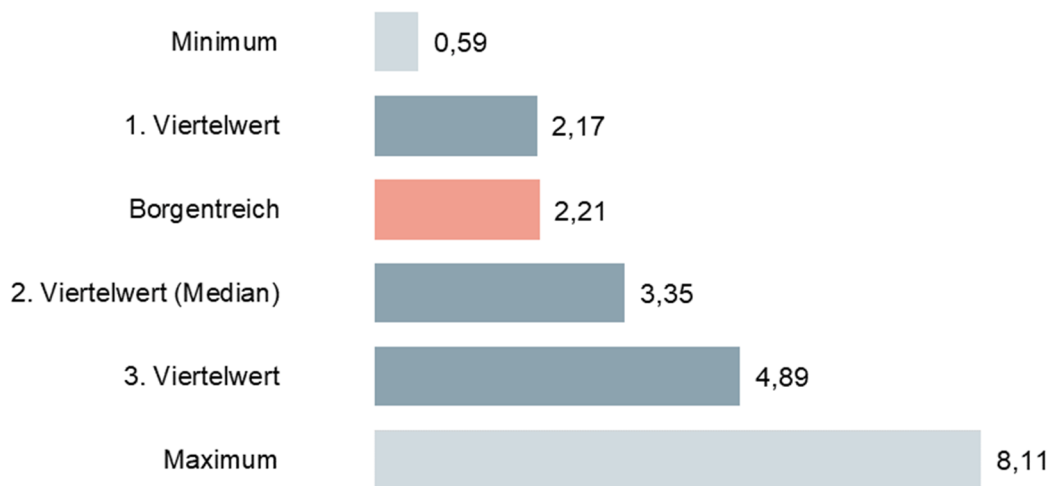
5.8.2 Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen

→ Feststellung

Die Unterhaltungskosten der Grün- und Wegeflächen sind in Borgentreich interkommunal niedrig. Für die Pflege der Friedhöfe hat die Stadt keine Pflegestandards aufgestellt.

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.

Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche in Euro 2022



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



Bei der Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen hat die **Stadt Borgentreich** im interkommunalen Vergleich geringere Kosten als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Die in der Praxis angewendeten Pflegestandards für die Aufgaben der Grün- und Wegepflege hat sie bisher nicht dokumentiert.

Für die Stadt Borgentreich ist es auskunftsgemäß wichtig, die Grünpflege auf ihren Friedhöfen möglichst wirtschaftlich zu erbringen. Nur mit einer wirtschaftlichen Ausrichtung lassen sich die entstehenden Kosten positiv beeinflussen. Dies ist ein gleichzeitiger Beitrag, den Kostendeckungsgrad zu stabilisieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte weiterhin regelmäßig hinterfragen, ob sie ihre Leistungen im Bereich der Grünpflege wirtschaftlich erbringt.

In einem ersten Schritt sollte die Stadt Borgentreich prüfen, ob es bestimmte Tätigkeiten gibt, die besonders hohe Kosten hervorrufen. Aus dieser Erkenntnis ergeben sich wiederum Anknüpfungspunkte:

- die regelmäßige Überprüfung festzulegender Pflegestandards,
- die Umgestaltung von Grün- und Wegeflächen mit dem Ziel der kostengünstigeren Pflege und
- regelmäßige MakeorBuy-Vergleiche.

Die Pflegestandards kann die Stadt in einem zweiten Schritt nutzen, um die Kosten, die durch die Pflege entstehen, zu optimieren. Dies kann durch die Umgestaltung der bestehenden Grün- und Wegeflächen geschehen. Denn größere, zusammenhängende Flächen sind grundsätzlich wirtschaftlicher zu pflegen (z.B. durch effizientere Arbeitsabläufe und/oder den Einsatz von Großgeräten bei der Rasenpflege). Friedhöfe, bei denen häufig Hecken als Abgrenzungen innerhalb von Gräberfeldern bestehen, sind naturgemäß pflegeintensiver als Friedhöfe, bei denen die Gräber direkt aneinandergrenzen. Auch die Anlage und Gestaltung der Wegeflächen hat wesentlichen Einfluss auf den Umfang der Pflege.

In einigen Stadtbezirken unterstützen ehrenamtliche Helfergruppen die Stadt Borgentreich bei der Grün- und Wegepflege. Alle weiteren Arbeiten werden vom städtischen Bauhof durchgeführt. Die Stadt Borgentreich hat bisher keine Vergleiche angestellt, ob externe Anbieter die bisher durch die Stadt durchgeführten Pflegearbeiten günstiger erbringen können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Borgentreich sollte zunächst ihre Pflegestandards für die Aufgaben der Grün- und Wegepflege verschriftlichen. In einem zweiten Schritt sollte sie regelmäßig prüfen, ob diese Pflegeleistungen wirtschaftlicher in Eigen- oder Fremdleistung erbracht werden können.

Die Stadt Borgentreich hat die Möglichkeit, mit Hilfe aller steuerungsrelevanten Daten einen zukunftsfähigen und wirtschaftlich ausgerichteten Friedhofsentwicklungsplan aufzubauen. Hiermit kann sie ein bedarfsorientiertes Angebot an Friedhofsflächen mit nachgefragten Bestattungsarten vorhalten. Dadurch kann es ihr gelingen, sowohl die Kosten als auch die Erlöse auf den Friedhöfen positiv zu beeinflussen und somit den Kostendeckungsgrad auch in der Zukunft zumindest zu stabilisieren.

5.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Friedhofsmanagement					
F1	Die Stadt Borgentreich hat für die langfristige Entwicklung ihrer Friedhöfe keine Ziele definiert und keine Kennzahlen zur Steuerung gebildet.	144	E1	Die Stadt Borgentreich sollte zur langfristigen Planung Ziele für ihre Friedhofsentwicklung definieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen. Politik und Verwaltung sollten die Anzahl der Bestatungen und die Aufwendungen für den Fortbestand der Friedhöfe über jährlich fortzuschreibende Kennzahlen im Blick haben.	145
F2	Die Stadt Borgentreich befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Erfassung der Grün- und Wegeflächen.	145	E2	Für tieferegreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Borgentreich die Daten ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofssoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Fachsoftware nutzen.	145
Gebühren					
F3	Die Stadt Borgentreich kann im Friedhofswesen die Kosten über die Gebührenerträge bisher nicht refinanzieren.	146	E3	Die Stadt Borgentreich sollte, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührenvoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei sollte grundsätzlich eine volle Kostendeckung angestrebt werden. Das Ergebnis der Kalkulation sollte zu einer entsprechenden Anpassung der Friedhofsgebühren führen.	148
F4	Die Stadt Borgentreich hält auf fast allen kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der zehn Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.	148	E4	Die Stadt Borgentreich sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen sowie die tatsächliche Nutzung der einzelnen Halle beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.	149

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Friedhofsflächen					
F5	Die Stadt Borgentreich hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestattungen angepasst und ein insbesondere durch die Kolumbarien bedarfsgerechtes Angebot platziert. Sie plant darüber hinaus, auf ihren Friedhöfen das Angebot zur Urnenbestattung an Bäumen zu schaffen.	154	E5	Zur Planung ihres zukünftigen Flächenbedarfs sollte die Stadt Borgentreich kontinuierlich das Nachfrageverhalten friedhofsbezogen auswerten. Dadurch kann die Stadt individuelle Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen ableiten.	155
Grün- und Wegeflächen					
F6	Die Unterhaltungskosten der Grün- und Wegeflächen sind in Borgentreich interkommunal niedrig. Für die Pflege der Friedhöfe hat die Stadt keine Pflegestandards aufgestellt.	156	E6.1	Die Stadt Borgentreich sollte weiterhin regelmäßig hinterfragen, ob sie ihre Leistungen im Bereich der Grünpflege wirtschaftlich erbringt.	157
			E6.2	Die Stadt Borgentreich sollte zunächst ihre Pflegestandards für die Aufgaben der Grün- und Wegepflege verschriftlichen. In einem zweiten Schritt sollte sie regelmäßig prüfen, ob diese Pflegeleistungen wirtschaftlicher in Eigen- oder Fremdleistung erbracht werden können.	157

→ 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