

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Barntrup*  
**2024/2025**

Gesamtbericht

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Gesamtbericht</b>	<b>1</b>
<b>0. Vorbericht</b>	<b>5</b>
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Barntrup	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Stadt Barntrup	7
0.2.1 Strukturen	7
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	7
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	9
0.4 Überörtliche Prüfung	9
0.4.1 Grundlagen	9
0.4.2 Prüfungsbericht	10
0.5 Prüfungsmethodik	11
0.5.1 Kennzahlenvergleich	11
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	12
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.6 Prüfungsablauf	12
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle	14
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	18
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	19
<b>1. Finanzen</b>	<b>25</b>
1.1 Managementübersicht	25
1.2 Aufbau des Teilberichtes	26
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	26
1.4 Haushaltssituation	27
1.4.1 Haushaltsstatus	28
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	30
1.4.3 Eigenkapital	33
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	36
1.4.5 Ermächtigungsübertragungen	39
1.4.6 Kredit- und Anlagement	42
1.5 Anlage: Ergänzende Tabellen	47
<b>2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>	<b>55</b>
2.1 Managementübersicht	55
2.2 Aufbau des Teilberichtes	56
2.3 Inhalte, Ziele und Methodik	56

2.4	Zahlungsabwicklung	57
2.4.1	Aufwendungen	57
2.4.2	Einzahlungen	58
2.4.3	Prozessbetrachtungen	63
2.5	Vollstreckung	66
2.5.1	Aufwendungen	66
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	67
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	71
2.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	72
<b>3.</b>	<b>Gremienarbeit</b>	<b>73</b>
3.1	Managementübersicht	73
3.2	Aufbau des Teilberichtes	74
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	74
3.4	Profil Gremienarbeit	74
3.4.1	Örtliche Gremienstrukturen	75
3.4.2	Sitzungsmanagement	78
3.5	Aufwendungen Gremienarbeit	80
3.5.1	Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder	80
3.5.2	Aufwendungen	83
3.5.3	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	87
3.6	Digitalisierung der Gremienarbeit	91
3.6.1	Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit	92
3.6.2	Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	94
3.7	Anlage: Ergänzende Tabelle	96
<b>4.</b>	<b>Personal, Organisation und Informationstechnik</b>	<b>97</b>
4.1	Managementübersicht	97
4.2	Aufbau des Teilberichtes	98
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	98
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	99
4.5	Personalressourcen	104
4.5.1	Personalquoten	105
4.5.2	Stellenbesetzung	107
4.5.3	Altersstruktur	108
4.5.4	Querschnittsaufgaben	109
4.6	Organisation von Arbeitsabläufen	110
4.6.1	Personalmanagement	112
4.6.2	IT-Management	113
4.7	Digitalisierungsniveau	115
4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	118
4.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	121

<b>5.</b>	<b>Friedhofswesen</b>	<b>123</b>
5.1	Managementübersicht	123
5.2	Aufbau des Teilberichtes	123
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	124
5.4	Örtliche Strukturen	124
5.5	Friedhofsmanagement	126
5.5.1	Organisation	126
5.5.2	Steuerung	126
5.5.3	Digitalisierung	127
5.6	Gebühren	128
5.6.1	Kostendeckung	128
5.6.2	Trauerhallen	130
5.7	Friedhofsflächen	132
5.7.1	Einflussfaktoren	132
5.7.2	Aufteilung der Friedhofsflächen	134
5.7.3	Entwicklung der Bestattungsfläche	136
5.8	Grün- und Wegeflächen	137
5.8.1	Struktur der Grün- und Wegeflächen	137
5.8.2	Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen	138
5.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	140
	<b>Kontakt</b>	<b>141</b>

# 0. Vorbericht

## 0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Barntrup

### 0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Barntrup 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 **Haushaltssituation** zeigt sich zum Prüfungszeitpunkt für die Stadt Barntrup ein weiterhin erhöhter Handlungsbedarf. Die Stadt kämpft mit einer angespannten Haushaltslage aufgrund geplanter Defizite, geringem Eigenkapital und hohen Schulden. Barntrup konnte 2020 die Haushaltssicherung verlassen und bis 2024 positive Ergebnisse erzielen. Diese sind bis 2023 aber vor allem den COVID-19/Ukraine-Hilfen geschuldet. Ab 2025 erwartet die Stadt durchgehend negative Jahresergebnisse.

Weiterhin fehlende Liquidität und hohe geplante Investitionen werden die Verschuldung weiter steigern. Corona- und Kriegsfolgen belasten den Haushalt zusätzlich. Bilanzierungshilfen von 2,7 Mio. Euro sollen voraussichtlich 2026 mit der Rücklage verrechnet werden.

Im Bereich der **Haushaltssteuerung** hat die gpaNRW den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen und das Kredit- und Anlagemanagement betrachtet. Die gpaNRW sieht noch Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung. Die Stadt Barntrup sollte ihre Investitionsplanung optimieren, da sie nur gut 40 Prozent der verfügbaren Mittel nutzt. Während sie bereits strategische Vorgaben für ihr Kreditmanagement hat, fehlt dies noch für das Anlagemanagement.

Die Stadt Barntrup hat eine insgesamt effiziente **Zahlungsabwicklung**. Unter anderem wegen der hohen Menge an ungeklärten Zahlungsfällen sollte die automatisierte Verarbeitung verbessert werden. Das Mahnwesen hat eine geringe Erfolgsquote, so dass ein hoher Anteil an Forderungen in die **Vollstreckung** übergehen. Im interkommunalen Vergleich liegt Barntrup hier deutlich über dem Durchschnitt. Die Aufwendungen je Vollstreckungsfall sind vergleichsweise gering. Die Stadt sollte jedoch ein bedarfsgerechtes Controlling einführen, um die Entwicklung der Vollstreckungsforderungen zu überwachen.

Die Stadt Barntrup hat aktuell mehr Ratsmitglieder als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Obwohl die **Gremienstruktur** überarbeitet und Fachausschüsse neu zugeschnitten wurden,

wurde der Rat bei der letzten Kommunalwahl nicht verkleinert. Eine Reduzierung auf 26 Ratsmitglieder ist nach der Kommunalwahl 2025 geplant.

Die Stadt Barntrup hat ein effizientes Sitzungsmanagement etabliert. Die Fraktionen stellten viele Anträge. Es gab zudem überdurchschnittlich viele Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen. Bei der Digitalisierung der Gremienarbeit nutzt die Stadt die Chancen, die ihr die vorhandene technische Ausstattung bietet, noch nicht vollständig aus.

Die Stadt Barntrup sollte ihre Hauptsatzung bezüglich des Verdienstausfalls an die aktuelle Entschädigungsverordnung NRW anpassen. Die Erstattung von Aufwandsentschädigungen auf Antrag fördert positiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Ehrenamt. Die Stadt zahlt Fraktionszuwendungen rechtskonform. Die Aufwendungen für die Gremienarbeit sind jedoch hoch. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass im Stadtrat fünf Fraktionen vertreten sind und in den Gremien mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger vertreten sind als in vielen anderen Kommunen.

Im Bereich **Personal, Organisation und Informationstechnik** zeigt die Stadt Barntrup überdurchschnittliche Ergebnisse in Zielausrichtung, Arbeitsorganisation und Digitalisierung. Sie hat bereits wichtige strategische Entscheidungen getroffen und erste Schritte zur Prozessoptimierung unternommen, muss aber noch klare Ziele für den IT-Betrieb festlegen.

Aufgrund der Altersstruktur ihres Personals ist die Stadt Barntrup in den kommenden zehn Jahren mit einer hohen altersbedingten Personalfluktuation konfrontiert. Schon heute setzt Barntrup auf interkommunale Zusammenarbeit, um die Handlungsfähigkeit zu sichern. Effiziente, digitalisierte Arbeitsabläufe und der Einsatz von Fachsoftware im Personalmanagement können den Personalbedarf reduzieren.

Im IT-Management sind Optimierungen im Projekt-, Störungs- und Anforderungsmanagement möglich, um die Effizienz zu steigern. Die Stadt Barntrup ist aktiv in der digitalen Transformation ihrer Verwaltung und sollte die Digitalisierung der Prozesse sowie die Implementierung von Schnittstellen vorantreiben, um Ressourcen effektiver zu nutzen.

Die Stadt Barntrup verwaltet drei kommunale **Friedhöfe** und Trauerhallen. Ein weiterer Friedhof und ein Abschiedsraum stehen extern zur Verfügung. Die Friedhofsverwaltung plant und steuert, jedoch ohne schriftlich fixierte Langzeitstrategien, Kennzahlen oder Ziele. Obwohl die Digitalisierung gut vorankommt, fehlen aktuelle digitale Friedhofspläne. Finanziell deckten die Friedhofsgebühren 2022 nur 58 Prozent der Aufwendungen. Das bedeutet ein ähnliches Niveau wie in den Vorjahren. Die Trauerhallen waren ebenfalls nicht kostendeckend. Die Stadt Barntrup sollte diese Erkenntnisse bei der anstehenden Gebührenkalkulation berücksichtigen. Der Urnenbestattungstrend zeigt sich auch in Barntrup. Seit 2010 dominieren Urnenbeisetzungen. Die Unterhaltungskosten für Grün- und Wegeflächen liegen im interkommunalen Vergleich im oberen Viertel.

## 0.2 Strukturelle Situation der Stadt Barntrup

### 0.2.1 Strukturen

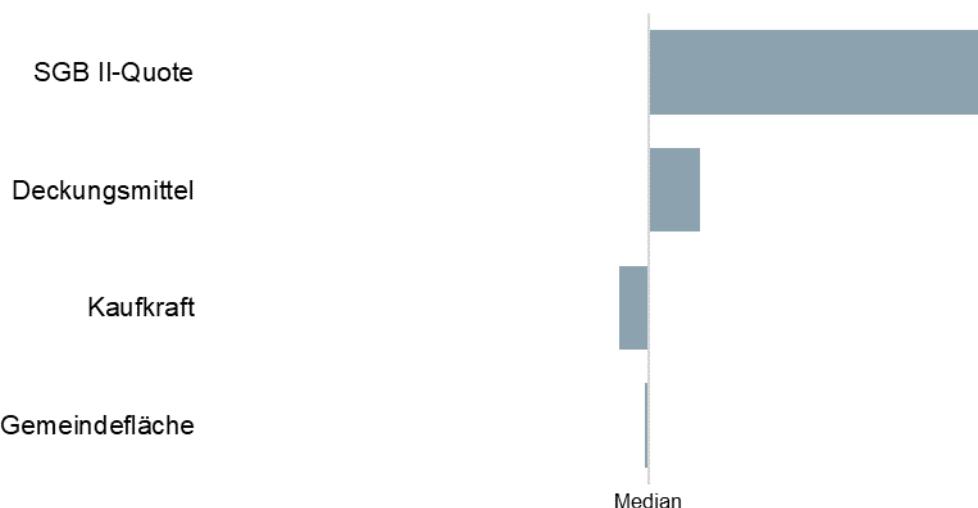
Die Haushaltswirtschaft in den Kommunen hängt von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Diese kann die Kommune zum Teil unmittelbar steuern. Es gibt jedoch auch Einflüsse, die struktureller Natur und somit nicht oder nur langfristig beeinflussbar sind. Unter Strukturmerkmalen versteht 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 Barntrup. Diese prägen die Ausgangslage der Kommune. Die Strukturmerkmale ermitteln wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen<sup>1</sup> und stellen sie in den inter- und intrakommunalen Vergleich.

#### Interkommunaler Vergleich

##### Strukturmerkmale Barntrup 2024



Die Gemeindefläche der Stadt Barntrup ist kleiner als in den meisten anderen kleinen kreisangehörigen Kommunen. Es sind keine besonderen strukturellen Belastungen bei der vorzuhal-tenden Infrastruktur wie Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung oder Straßen erkennbar.

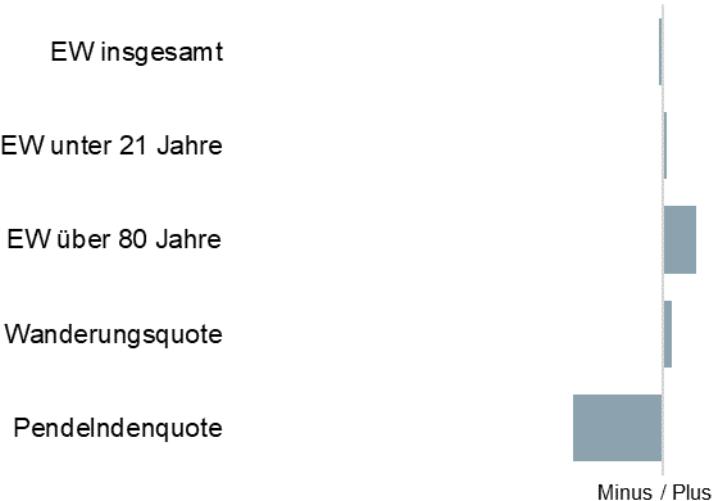
<sup>1</sup> IT.NRW, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Bundesagentur für Arbeit

Die Zahl der Leistungsempfänger nach dem Sozialgesetzbuch II ist in der Stadt Barntrup vergleichsweise hoch. Dieses führt zumindest mittelbar zu einer Haushaltsbelastung. Andererseits kann die Stadt auf insgesamt leicht überdurchschnittliche allgemeine Deckungsmittel aus Steuereinnahmen und Zuweisungen zurückgreifen. Die Kaufkraft ist in Barntrup wie bei vielen Kommunen in ähnlich ländlichen Regionen unterdurchschnittlich.

### Intrakommunaler Vergleich

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

### Strukturmerkmale Barntrup 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 der Stadt Barntrup war in den vergangenen Jahren annähernd stabil. Der Anteil der Bevölkerung über 80 Jahre steigt in Barntrup an. Er ist zudem höher als in vielen anderen kleinen kreisangehörigen Kommunen. Die demografischen Veränderungen wirken sich auch auf die Handlungsfelder aus, die wir in dieser Prüfung näher betrachtet haben.

Interkommunale Zusammenarbeit ist gerade für kleine Kreisangehörige Städte und Gemeinden eine Zukunftschance. Diese nutzt die Stadt Barntrup seit vielen Jahren konsequent. Dabei geht

es darum, Synergien zu heben, Ressourcen zu schonen und gleichzeitig den Service für die Bürgerinnen und Bürger nicht zu reduzieren.

Mit interkommunalen Kooperationen in den Bereichen Standesamt, EDV, Vollstreckung, Musikschule und Wasserversorgung, gibt es in Barntrup schon heute zahlreiche Beispiele für eine erfolgreiche Kooperation. Zusätzlich ist die Stadt Barntrup ein aktiver Teil der LEADER-Region Nordlippe. Gemeinsam mit Dörentrup, Extertal und Kalletal ist Barntrup dabei, den nördlichen Raum des Kreises Zukunftsfähig zu gestalten. Die erfolgreiche interkommunale Teilnahme an Förderaufrufen unter anderem für Städtebaufördermittel oder die Soziale Arbeit mit Nachbar-Kommunen zeigt, dass auch in diesem Bereich die Zusammenarbeit mit weiteren Kommunen gelebt wird.

Um zukünftige Herausforderungen wie insbesondere dem Fachkräftemangel im Verwaltungsbe- reich aber auch im technischen Bereich begegnen zu können ist auch aus Sicht der Stadt Barntrup eine weitere Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit von Städten und Ge- meinden wünschenswert.

## 0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung 2019 haben wir dem Rat der Stadt Barntrup am 12. November 2019 im Rahmen einer Abschlusspräsentation vorgestellt.

Die in den Prüfungen der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen waren regelmäßig Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen. Die Ergebnisse und Beschlüsse fließen in die weitere Arbeit der Kommune ein. Zukünftig geben alle Kommunen eine Stellungnahme zu den Prüfungsergebnissen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW ab (vgl. auch Abschnitt 0.4.2.2).

## 0.4 Überörtliche Prüfung

### 0.4.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW recht- mäßig, 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 auszugleichen<sup>2</sup>. 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

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

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-Kennzahlenset:

- 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-Durchschnittswerten<sup>3</sup>. 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.

<sup>3</sup> KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

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

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

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

#### 0.4.2.2 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

### 0.5 Prüfungsmethodik

#### 0.5.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 53 kleinen kreisangehörigen Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 10.000 (= kleine kleine kreisangehörige Kommunen) einbezogen. Hierdurch kann die gpaNRW die kommunalspezifischen Besonderheiten bei den

einzelnen Größenklassen innerhalb der kleinen kreisangehörigen Kommunen besser berücksichtigen.

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

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

### 0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

### 0.5.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

## 0.6 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Barntrup wurde von Mai 2024 bis August 2025 durchgeführt.

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

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir Daten aus den Jahren 2022 und 2023. Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Barntrup berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Theodor Grebe
Finanzen	Stefanie Weppler
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Stefanie Weppler
Gremienarbeit	Alexander Bauer
Personal, Organisation und IT	Nicole Orlob
Friedhofswesen	Alexander Bauer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Ein Abschlussgespräch im Verwaltungsvorstand fand am 20. Mai 2025 statt.

Die Vorstellung der Ergebnisse der Prüfung ist in der Sitzung des Rates am 18. November 2025 vorgesehen.

Herne, den 15. August 2025

gez.	gez.
Thomas Nauber	Theodor Grebe
Abteilungsleiter	Projektleiter

## 0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Empfehlung	
<b>Haushaltssteuerung</b>			
F1	Die Stadt Barntrup überträgt regelmäßig investive Ermächtigungen ins kommende Haushaltsjahr. Durchschnittlich nimmt sie die fortgeschriebenen Ansätze für investive Maßnahmen nur zu rund 42 Prozent in Anspruch.	E1	Die Stadt Barntrup sollte nur realistisch umsetzbare investive Maßnahmen im jeweiligen Haushaltsplan veranschlagen.
F2	Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Barntrup bislang keinen verbindlichen Handlungsrahmen festgelegt.	E2	Die Stadt Barntrup sollte sich für künftige Anlageaktivitäten einen verbindlichen Handlungsrahmen geben.
<b>Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>			
F1	Die Stadt Barntrup hat im Vergleichsjahr überdurchschnittlich viele ungeklärte Zahlungsvorgänge bearbeitet. Diese verursachen erheblichen Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.	E1	Die Stadt Barntrup sollte die hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zum Anlass nehmen, die Ursachen genauer zu ermitteln. Die jeweiligen Organisationseinheiten sollten gem. § 28 Abs. 2 KomHVO NRW für alle Geschäftsvorfälle rechtzeitig die notwendigen Buchungsanweisungen fertigen.
F2	Die Stadt Barntrup mahnt 2023 die höchste Anzahl an Zahlungspflichtigen im interkommunalen Vergleich. Durch eine geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen gehen über zwei Drittel der gemahnten Forderungen in die Vollstreckung über. Die Stadt vermeidet im Mahnprozess unnötige Schritte. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen kann jedoch gestrafft werden.	E2	Die Stadt Barntrup sollte eine Straffung des Zeitabstandes zwischen den Mahnläufen prüfen.
F3	Die Stadt Barntrup bietet bereits verschiedene Möglichkeiten des E-Payments an. Sie steht weiteren Verfahren als Service für die Zahlungspflichtigen offen gegenüber. Aktuell besteht auskunftsgemäß allerdings keine entsprechende Nachfrage. Bislang hat sie noch keine Regelungen zum Umgang mit E-Payment verschriftlicht.	E3	Die Stadt Barntrup sollte Regelungen zum Umgang mit E-Payment schriftlich festlegen.
F4	Für die Vollstreckung entstehen in Barntrup geringe Aufwendungen pro Fall. Bei den neuen Vollstreckungsfällen liegt Barntrup interkommunal auf einem deutlich überdurchschnittlichen Niveau.	E4	Zur Nachverfolgung und Entwicklung der Vollstreckungsfälle sollte die Stadt Barntrup weiterhin regelmäßig die bestehenden Prozesse im Austausch mit der Vollstreckungsstelle im Blick behalten. Dazu bietet sich eine sachgerechte regelmäßige Auswertung der bestehenden, neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen an.

Feststellung		Empfehlung	
<b>Gremienarbeit</b>			
F1	Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Barntrup mehr Sitzungstermine als drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Anzahl der Anträge aus der Politik ist durchschnittlich. Anregungen und Beschwerden aus der Bürgerschaft gab es im Betrachtungsjahr nicht.	E1	Die Stadt Barntrup sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umfang der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern verringert werden kann.
F2	Die Stadt Barntrup hat einen höheren Regelstundensatz für den Verdienstausfall, als die Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen vorsieht.	E2	Die Stadt Barntrup sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen. Dabei soll sich die Stadt Barntrup an den Mindestlohn auf Bundesebene richten. Darüber hinaus sollte die Gemeinde eine Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung aufnehmen.
F3	Das Ratsinformationssystem der Stadt Barntrup ist über die Homepage abrufbar. Die Stadt hat den Gremienmitgliedern Endgeräte zur Verfügung gestellt. Digitale und hybride Sitzungen führt Barntrup aber noch nicht durch. Eine papierlose Gremienarbeit hat die Stadt noch nicht eingeführt.	E3.1	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Barntrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt Barntrup in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren.
		E3.2	Die Stadt Barntrup sollte ihre Gremienarbeit vollständig digitalisieren. Die technischen Voraussetzungen stehen dafür zur Verfügung.
<b>Personal, Organisation und IT</b>			
F1	Die Stadt Barntrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.	E1.1	Die Stadt Barntrup sollte die gelebten Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität schriftlich festlegen. Außerdem sollte die Stadt für alle Stellen bzw. Stellengruppen aktuelle Stellenbeschreibungen, -bemessungen sowie -bewertungen erstellen.
		E1.2	Die Stadt Barntrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.
		E1.3	Die Stadt Barntrup sollte mit Blick auf anstehende Fluktuationen ihre Prozesse erfassen, priorisieren und einzelne Prozessschritte dokumentieren. So kann sie das Wissen von Arbeitsabläufen sichern und Prozessschritte identifizieren, die effizienter gestaltet und automatisiert werden können.
		E1.4	Die Stadt Barntrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und für die Umsetzung Meilensteine festlegen.

Feststellung		Empfehlung	
		E1.5	Die Stadt Barntrup sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um ein zusammengefasstes IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.
F2	Die Stadt Barntrup hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es gibt nur wenige Optimierungspotenziale.	E2	Die Stadt Barntrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für sie sinnvoll ist.
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Stadt Barntrup beim Lizenzmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt-, Anforderungs- und Störungsmanagement hat sie noch Optimierungspotenzial.	E3.1	Die Stadt Barntrup sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen. Hierdurch kann die Stadt frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Zudem sollte sie im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für die Dokumentation der Projektabläufe für sie sinnvoll ist.
		E3.2	Die Stadt Barntrup sollte gezielt Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement verschriftlichen. Dadurch erhalten Mitarbeitende eine Orientierung, sodass z. B. technologischen Lösungen auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt werden können.
		E3.3	Die Stadt Barntrup sollte für sich abwägen, ob eine systematische Auswertung externer und interner Störfälle sinnvoll ist, da dies dazu beitragen kann, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und die Sicherheit sowie die Effizienz der Abläufe nachhaltig zu verbessern.
F4	Die Stadt Barntrup ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	E4	Die Stadt Barntrup sollte sukzessive alle Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.
<b>Friedhofswesen</b>			
F1	Die Stadt Barntrup stellt die Steuerung des Friedhofswesens durch eine gut aufgestellte Sachbearbeitungsebene sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen, Berichtswesen und Planungen hat die Stadt bisher nicht definiert.	E1	Die Stadt Barntrup sollte ihre Friedhofsentwicklung langfristig planen. Hierzu sollte sie Ziele formulieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen.
F2	Die Stadt Barntrup befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Digitalisierung und Aktualisierung der einzelnen Friedhofspläne.	E2	Für tiefergreifende Steuerungs- und Bearbeitungsmöglichkeiten sollte die Stadt Barntrup digitale Friedhofspläne erstellen und in der Fachsoftware nutzen.
F3	Die Stadt Barntrup erreicht im Friedhofswesen eine geringere Kostendeckung als drei Viertel der Vergleichskommunen.	E3	Die Stadt Barntrup sollte mit Hilfe der anstehenden Gebührenkalkulation 2026 eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Dabei sollte sie auch die Über- und Unterdeckungen beachten.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Barntrup erreicht im Vergleichsjahr 2022 keine vollständige Kostendeckung bei den Trauerhallen. Die Trauerhallen werden bei Trauerfeiern nur wenig genutzt.	E4	Die Stadt Barntrup sollte die tatsächlichen Nutzungszahlen ihrer Trauerhallen in den nächsten Jahren erfassen und Maßnahmen ergreifen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes Trauerhalle und somit die Kostendeckung langfristig zu stärken.
F5	Die Stadt Barntrup hat sich dem Trend zu mehr Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.	E5	Die Stadt Barntrup sollte die geringe Nutzung einiger Friedhöfe zum Anlass nehmen, zumindest Teileflächen perspektivisch ruhend zu stellen oder umzuwidmen.
F6	Die Unterhaltungskosten der Stadt Barntrup für die Grün- und Wegeflächen sind höher als bei den meisten anderen Kommunen.	E6	Die Stadt Barntrup sollte den bestehenden Vertrag für die Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe auf Einsparpotenziale überprüfen. Gegebenenfalls sollte sie anschließend eine neue Ausschreibung der Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe durchführen.

## 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 Aspekte<sup>4</sup> 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. ausschreibungs frei erfolgen kann und welche vergaberechtlichen Besonderheiten<sup>5</sup> 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 Prüfungs runde 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 Barntrup nachfolgend einen ersten, vorläufigen Überblick über die bisher gewonnenen Erkenntnisse. Zusätzlich finden sich in den einzelnen Teilberichten Beispiele und Empfehlungen zur IKZ.

<sup>4</sup> Interkommunale Zusammenarbeit in Nordrhein-Westfalen - Stand und Perspektiven (mhkbd.nrw), S. 34f. Erscheinungsjahr 2022

<sup>5</sup> 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)

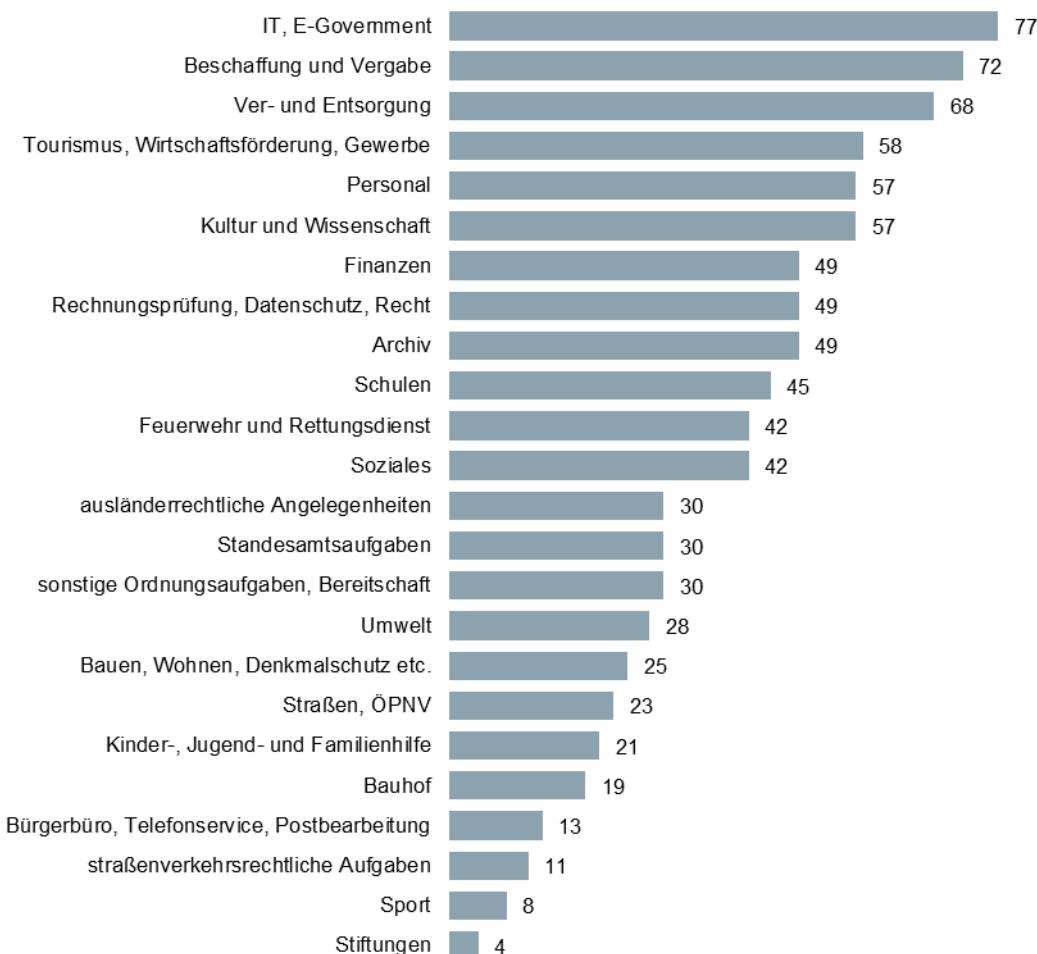
## 0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

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 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 bzw. die prozentuale Verteilung basieren auf den Rückmeldungen der bislang befragten Kommunen.

### Kooperationspartner IKZ in Prozent



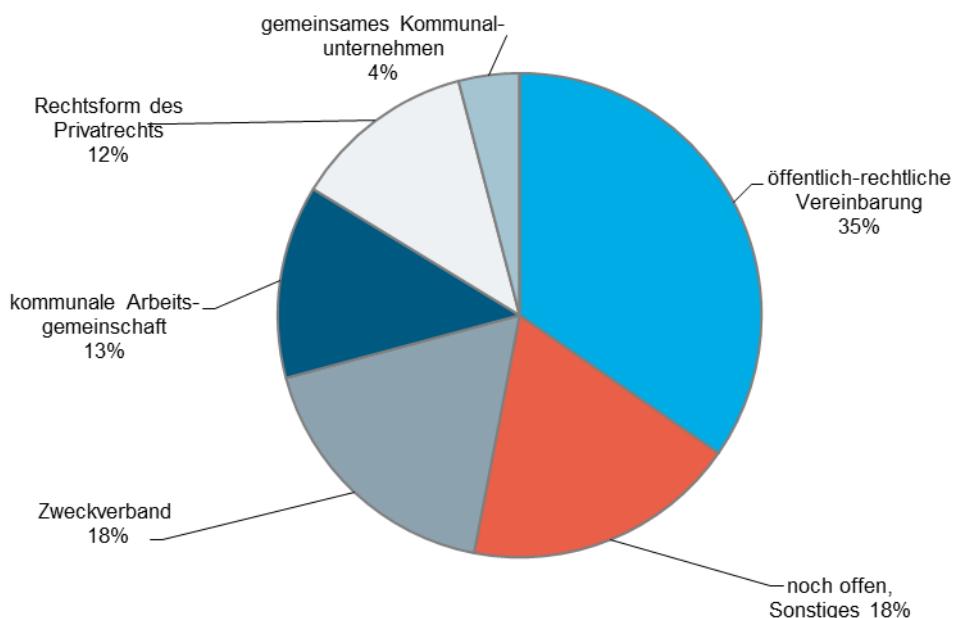
Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

#### 0.8.1.4 Rechtsformen

Die Kommunen arbeiten im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit in unterschiedlichen Rechtsformen zusammen. Die nachfolgende Auswertung bzw. die prozentuale Verteilung basiert auf den Rückmeldungen zur Anzahl der bislang umgesetzten IKZ-Projekte bzw. der hierfür jeweils gewählten Rechtsformen<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Wir beschränken uns bei dieser Erhebung auf die unterschiedlichen Formen der formellen Zusammenarbeit (öffentlicht-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

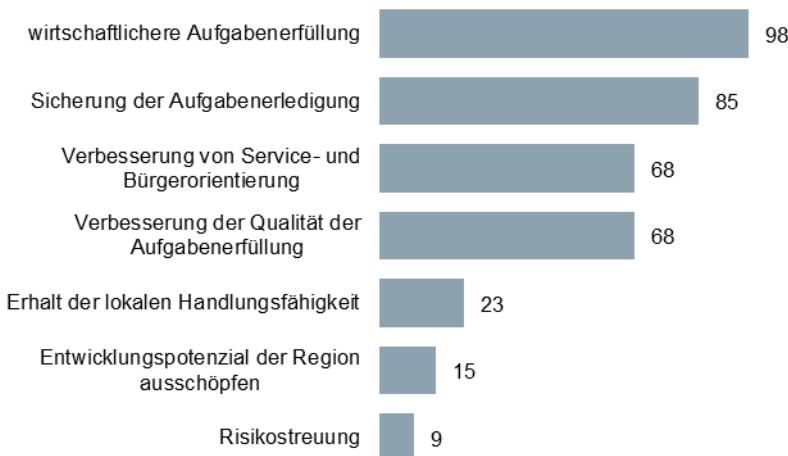


Über ein Drittel der bisher befragten Kommunen sehen die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als geeignete Rechtsform für ihre Kooperationsprojekte an. Diese hat sich ganz offensichtlich in der Praxis etabliert und bewährt. Ein weiterer Grund für die Dominanz der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung könnte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

#### 0.8.1.5 Ziele zur Initierung und Umsetzung von IKZ-Projekten

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

### Ziele IKZ in Prozent



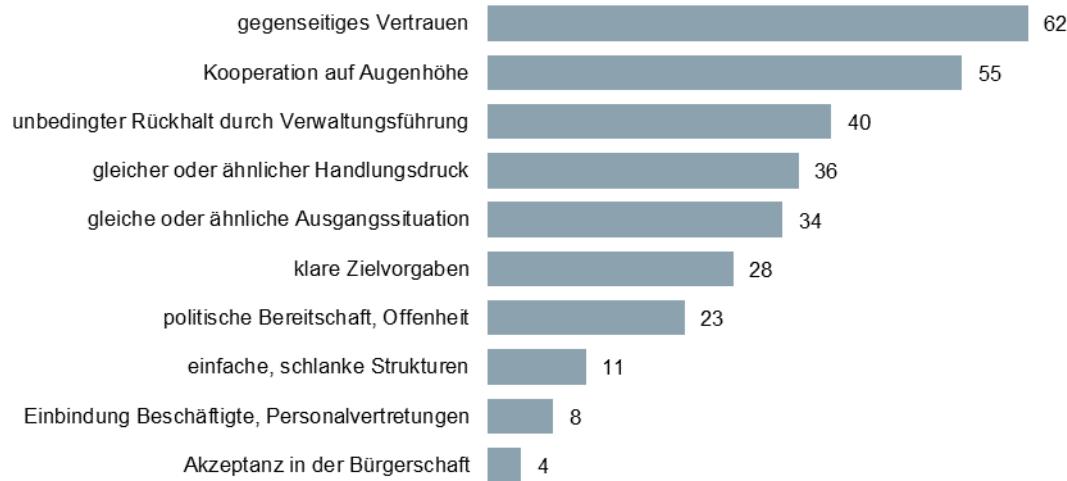
Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung sowie die Sicherung einer solchen sind die klaren Schwerpunkte in der Zielformulierung. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bzw. des wirtschaftlichen Handelns ergibt sich bereits aus diversen kommunalverfassungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben. Zudem ist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

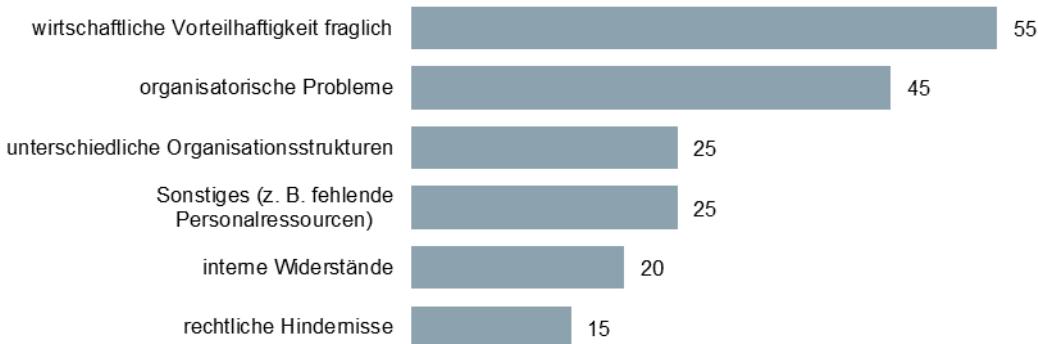


Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren sind gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche Ausgangssituation.

#### 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 Barntrup 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 Stadt Barntrup hat einen hohen Handlungsbedarf, ihre Haushaltssituation nachhaltig zu verstetigen. Dieser ergibt sich im Wesentlichen aus den negativ geplanten Jahresergebnissen, der unterdurchschnittlichen Eigenkapitalausstattung und der überdurchschnittlichen Verschuldung.

Die Stadt befand sich zwischen 2015 und 2019 in der Haushaltssicherung. Mit dem Haushaltsjahr 2020 entfiel die Verpflichtung zur Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes.

Zwischen 2018 bis 2023 kann Barntrup positive Jahresergebnisse erzielen. Die Stadt verfügt zum Prüfungszeitpunkt wieder über eine Ausgleichsrücklage in Höhe von 7,3 Mio. Euro. Damit unterliegt sie aktuell keinen aufsichtsrechtlichen Einschränkungen. Die ausgeglichenen Haushalte 2020 und 2023 waren nur aufgrund der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG<sup>7</sup> möglich.

Bis zum Ende des mittelfristigen Finanzplanungszeitraums erwartet sie allerdings negative Jahresergebnisse in Summe von 3,2 Mio. Euro. Aktuell zeichnet sich für den Jahresabschluss 2024 ein Jahresüberschuss von 0,8 Mio. Euro ab.

Die Eigenkapitalausstattung der Stadt Barntrup ist nach wie vor vergleichsweise niedrig. Sie hat in den letzten Jahren erheblich in das kommunale Vermögen investiert und beabsichtigt weitere Neubau- und Sanierungsmaßnahmen. Dies wird zu einem Anstieg der ohnehin hohen Gesamtverbindlichkeiten führen.

Auch in Barntrup haben Corona- und kriegsbedingte Auswirkungen den Haushalt belastet. Insgesamt bestehen außerordentliche Erträge als Bilanzierungshilfe in Höhe von 2,7 Mio. Euro. Diese sind künftig gegen die allgemeine Rücklage auszubuchen oder über maximal 50 Jahre abzuschreiben. Der Rat der Stadt Barntrup hat zwischenzeitlich den Beschluss gefasst, diese

<sup>7</sup> Die gpaNRW verwendet einheitlich die aktuelle Bezeichnung des Gesetzes zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte in Nordrhein-Westfalen (NKF-CUIG).

Bilanzierungshilfe 2026 in voller Höhe mit der allgemeinen Rücklage zu verrechnen. Dies hält die Stadt Barntrup aus Gründen der Generationengerechtigkeit für geboten.

### **Haushaltssteuerung**

Die Stadt Barntrup folgt den Grundsätzen zur Übertragung von Ermächtigungen gem. § 22 Kommunalhaushaltsverordnung (KomHVO). Sie überträgt regelmäßig investive Haushaltsermächtigungen, wenn bereits eine verbindliche Zahlungsverpflichtung besteht oder sie geplante Maßnahmen noch nicht begonnen hat. Sie nimmt im Betrachtungszeitraum nur rund 40 Prozent der insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel für investive Maßnahmen tatsächlich in Anspruch. Die Stadt sollte daher ihre Haushaltplanung optimieren und zukünftig ihre Investitionsauszahlungen so realistisch wie möglich veranschlagen.

Die Stadt Barntrup hat während der überörtlichen Prüfung strategische Festlegungen für ihr Kreditmanagement verschriftlicht. Für das Anlagemanagement steht dies noch aus.

## **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:
  - 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 Barntrup konnte die Haushaltssicherung im Haushaltsjahr 2019 beenden. Derzeit stehen ihr Mittel der Ausgleichsrücklage zur Verfügung, um Plandefizite und kurzfristige Verschlechterungen der Ertragslage abzufangen. Trotz der zuletzt positiven Entwicklung besteht aufgrund aktueller Unwägbarkeiten bei der Ertragslage Handlungsbedarf, die Haushaltssituation nachhaltig zu verstetigen.
- ➔ Die Stadt Barntrup ist trotz planmäßiger Tilgung und Abbau von Liquiditätskrediten weiterhin vergleichsweise hoch verschuldet. Nach der Haushaltssicherung hat sie bereits notwendige Maßnahmen nachgeholt, um Investitions- und Sanierungsstaus abzubauen. Es stehen allerdings weitere Investitions- und Sanierungsmaßnahmen aus.

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

- *Der Haushaltssstatus 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 Gesamtabschlüsse Barntrup 2019 bis 2025

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2018	bekannt gemacht	festgestellt	bestätigt	HPI / JA / GA
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	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA
2023	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	HPI / JA
2024	bekannt gemacht	noch offen	nicht erforderlich	HPI
2025	bekannt gemacht	noch offen		HPI

\* Das Vergleichsjahr der letzten überörtlichen Prüfung war 2017. Daher beginnt die Zeitreihe dieser Prüfung mit dem Jahr 2018.

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

### 1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Barntrup unterliegt derzeit keinen aufsichtsrechtlichen Beschränkungen und ist haushaltswirtschaftlich voll handlungsfähig.

#### Haushaltsstatus Barntrup 2018 bis 2025

Haushaltsstatus	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausgeglichener Haushalt	X	X	X	X	X	X		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt							X	X

\* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2023 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2024 am Haushaltsplan. Nach dem zwischenzeitlich örtlich geprüften Jahresabschluss ergibt sich entgegen der Planung für 2024 ein Jahresüberschuss und damit ein ausgeglichenes Jahresergebnis.

Die **Stadt Barntrup** musste 2016 ein Haushaltssicherungskonzept (HSK) aufstellen. Die Jahresergebnisse waren bereits ab 2018 wieder ausgeglichen. Die Kommunalaufsicht entließ die Stadt mit dem für 2019 vorgelegten ausgeglichenen Jahresabschluss aus der Haushaltssicherung.

**Jahresergebnisse und Rücklagen Barntrup in Tausend Euro 2023 bis 2028**

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro	820	-1.487	-2.180	-1.442	-916	-419
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	7.299	5.812	3.631	2.189	1.274	855
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW	0	0	0	0	0	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	13.568	13.568	13.568	13.568	13.568	13.568
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahrs durch das Jahresergebnis in Prozent	0	0	0	0	0	0
<b>Fehlbetragsquote in Prozent</b>	<b>positives Ergebnis</b>	<b>7,13</b>	<b>11,25</b>	<b>8,39</b>	<b>5,81</b>	<b>2,82</b>

\* bis 2023: Ist, ab 2024: Plan

Die Stadt Barntrup nutzt bislang die Möglichkeit eines Verlustvortrages gemäß 3. NKFVG ab der Haushaltsplanung 2025 bewusst nicht. Mit dem aktuellen Haushaltsplanentwurf 2025 erwartet sie Jahresdefizite bis zum Ende des mittelfristigen Finanzplanungszeitraums. Die prognostizierte Entwicklung bis 2028 macht ein Haushaltssicherungskonzept noch nicht erforderlich.

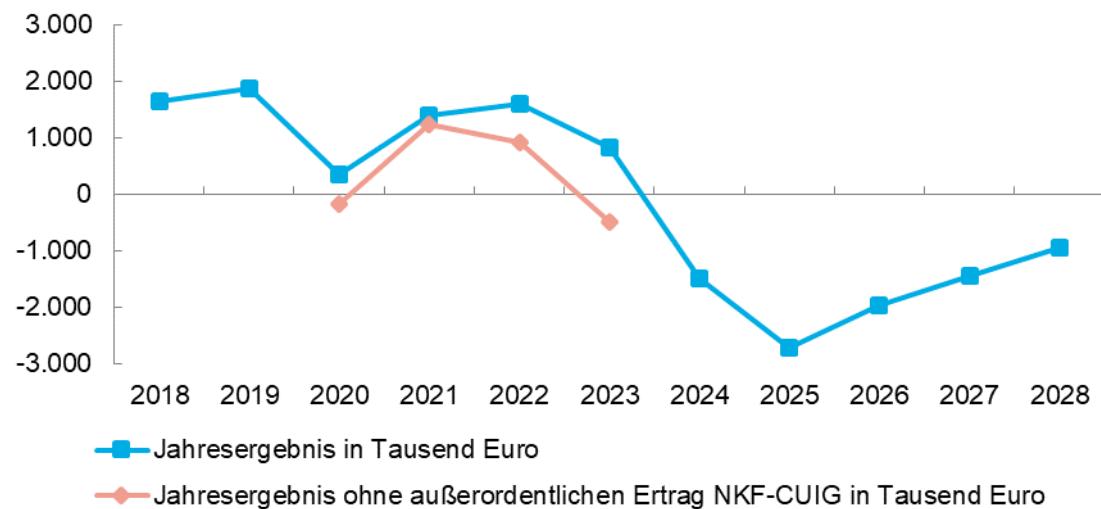
Die pandemie- und kriegsbedingten Auswirkungen des NKF-CUIG verschieben sich auf das Haushaltsjahr 2025 bzw. die Folgejahre: Rund 2,7 Mio. Euro aus der Bilanzierungshilfe werden entweder einmalig gegen die allgemeine Rücklage gebucht oder über maximal 50 Jahre abgeschrieben. Die Entscheidung, wie die Stadt Barntrup mit der Bilanzierungshilfe umgehen wird, stand zum Abschluss der überörtlichen Prüfung noch aus. Die Verwaltung beabsichtigt auskunftsgemäß, dem Rat vorzuschlagen, die Bilanzierungshilfe 2026 in einer Summe gegen die allgemeine Rücklage auszubuchen. Dies wird ihr Eigenkapital entsprechend reduzieren. Es erscheint der Verwaltung aber sachgerecht mit Blick auf einen generationengerechten Umgang mit dem Sachverhalt.

Die Stadt Barntrup erwartet derzeit, dass sie entgegen der Planung das Haushaltsjahr 2024 ausgeglichen abschließen wird. Dies liegt vor allem an gestiegenen Gewerbesteuererträgen. Insofern ist davon auszugehen, dass die haushaltswirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Stadt entgegen der obigen Planung zunächst weiterhin erhalten bleibt. Das vorläufige Jahresergebnis nach Abschluss der örtlichen Prüfung beträgt +0,8 Mio. Euro. Damit wird sich bei entsprechender Beschlussfassung die oben ausgewiesene Ausgleichsrücklage auf rund 8,1 Mio. Euro erhöhen. Dies verschafft der Stadt Barntrup mehr Handlungsspielraum mit Blick auf die Plandefizite der kommenden Haushaltsjahre.

## 1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt Barntrup kann den negativen Trend bei der Ertragslage unter anderem durch Konsolidierungsmaßnahmen ab 2018 umkehren. Die Gewerbesteuererträge schwanken weiterhin stark und bleiben deutlich hinter denen früherer Haushaltsjahre vor der Haushaltssicherung zurück. Die Stadt kann in den Pandemie- und Kriegsjahren 2020 und 2023 den Haushaltshaushalt ausgleich nur mit der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG darstellen.

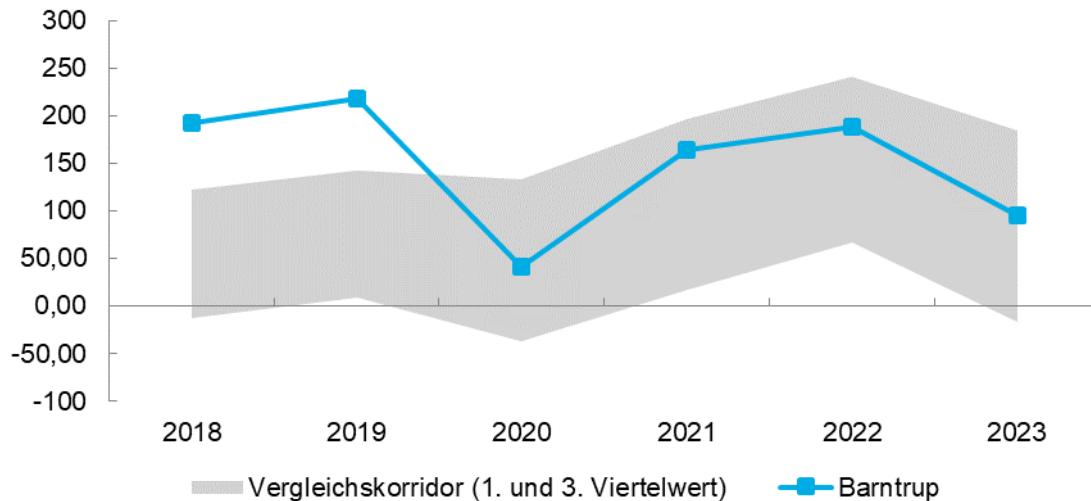
**Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2028**



\* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

Die einzelnen Jahresergebnisse finden sich in **Tabelle 3 der Anlage**. Entgegen der Planung wird das Jahresergebnis 2024 mit voraussichtlich + 0,8 Mio. Euro abschließen

### Jahresergebnis je EW\* in Euro 2018 bis 2023



\* Einwohnerin bzw. Einwohner

Die Werte zur Abbildung sind in **Tabelle 4 der Anlage** aufgeführt.

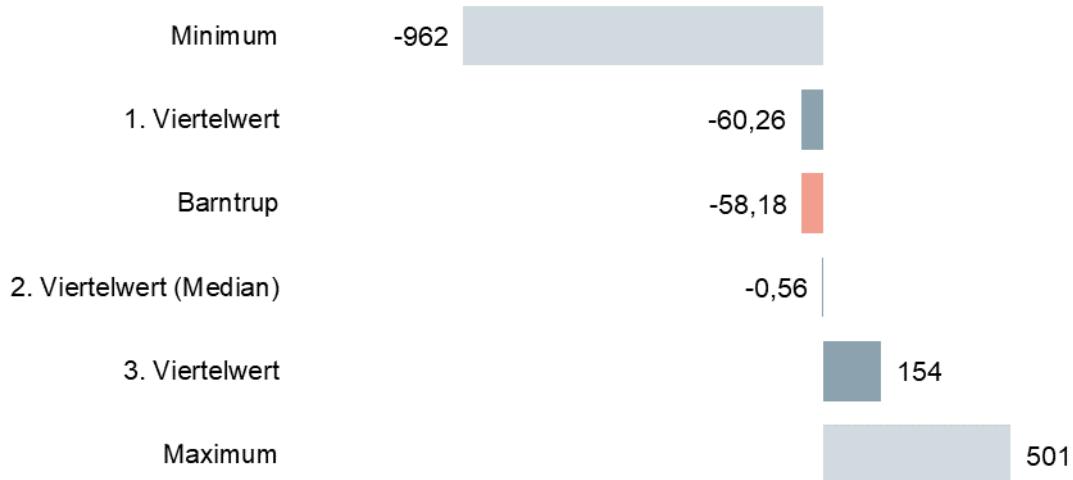
In den Pandemie- und Kriegsjahren folgt das Jahresergebnis der **Stadt Barntrup** dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Die gute Entwicklung der Vorjahre kann sie nicht fortführen.

Zwar kann die Stadt Barntrup durch die Haushaltkskonsolidierung seit 2018 positive Jahresergebnisse ausweisen. Gleichwohl sind diese teilweise nur durch die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG möglich. Zudem ist die Ertragslage insbesondere aufgrund der schwankenden Gewerbesteuern nicht nachhaltig verfestigt. Zwar erwartet die Stadt Barntrup einen Jahresüberschuss von 0,8 Mio. Euro für 2024, weil die Gewerbesteuererträge rund 1,2 Mio. Euro über dem Haushaltsansatz liegen. Diese positive Entwicklung setzt sich allerdings aktuell nicht fort. Aufgrund der höheren Steuerkraft im Referenzzeitraum 2024 ergeben sich entsprechende Mehraufwendungen im Rahmen des Finanzausgleichs im den Folgejahren. Dafür beabsichtigt die Stadt Barntrup eine Rückstellung für die folglich höhere Kreisumlage zu bilden.

Seit dem laufenden Haushaltsjahr sieht die Planung jährlich einen globalen Minderaufwand vor. Trotz der insgesamt einzusparenden 1,6 Mio. Euro summieren sich die Plandefizite bis 2028 auf rund -5,4 Mio. Euro. Aufgrund der allgemeinen Unwägbarkeiten in der Haushaltplanung bestehen generell Planungsrisiken. Daneben erwartet die Stadt Barntrup weiterhin steigende Transferaufwendungen, die ihren Haushalt entsprechend belasten.

Die Stadt Barntrup kann in allen Jahren des Betrachtungszeitraums einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen. Damit positioniert sie sich interkommunal verglichen ab 2020 durchschnittlich. Unter Berücksichtigung der außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG ergibt sich für das Vergleichsjahr 2023 folgendes Bild:

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



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



Ohne die Bilanzierungshilfe wäre das Jahresergebnis 2023, wie bei rund der Hälfte der Vergleichskommunen, defizitär.

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

### Realsteuerhebesätze in von Hundert im Vergleich 2024

	Barntrup	Kommunen im Regierungsbezirk Detmold (gewogener Durchschnitt)	Kommunen im Kreis Lippe (gewogener Durchschnitt)	Kommunen gleicher Größenklasse	fiktive Sätze nach dem GFG 2024
Grundsteuer A	300	285	298	338	259
Grundsteuer B	550	539	559	583	501
Gewerbesteuer	445	433	448	443	416

Die Stadt Barntrup hat im Haushaltsjahr 2025 den Hebesatz der Grundsteuer A auf 306 v.H. erhöht. Der Hebesatz der Gewerbesteuer bleibt unverändert.

Bei allen Steuerarten überschreitet die Stadt Barntrup die fiktiven Hebesätze des Gemeindefinanzierungsgesetzes 2024 (GFG 2024).

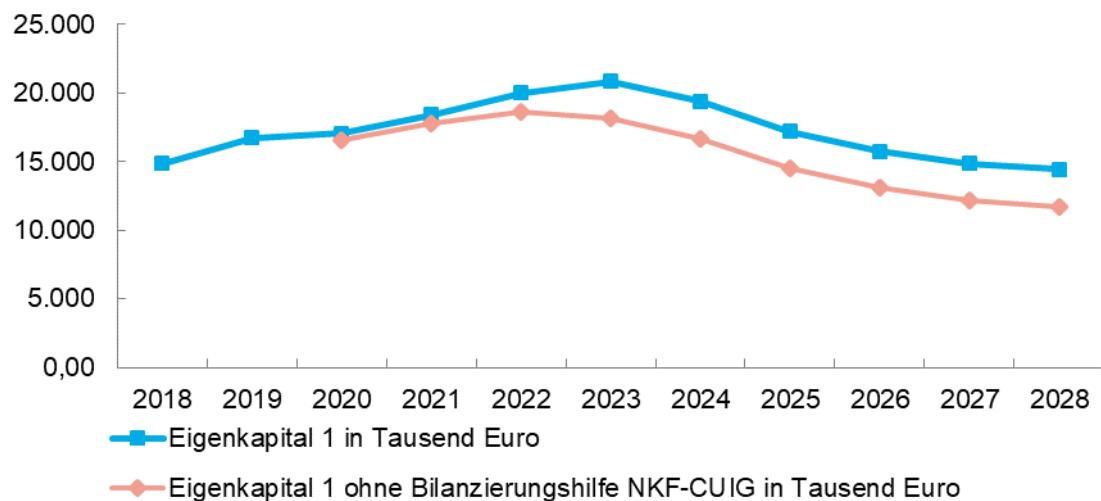
Die Stadt Barntrup hat mit der Umsetzung der Grundsteuerreform keine differenzierten Grundsteuer B-Hebesätze festgelegt. Für das Haushaltsjahr 2025 beträgt der Hebesatz für die Grundsteuer B 886 v.H.

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 Barntrup ist weiterhin vergleichsweise niedrig. Mit ihrer Ausgleichsrücklage kann sie allerdings die prognostizierten Defizite im mittelfristigen Finanzplanungszeitraum auffangen. Durch den voraussichtlich ausgeglichenen Jahresabschluss 2024 verschiebt sich die geplante Reduzierung der Ausgleichsrücklage. Dies steht jeweils unter dem Vorbehalt, dass die Stadt Barntrup den jährlich geplanten globalen Mindestaufwand realisieren kann.

**Eigenkapital Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2028**



bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

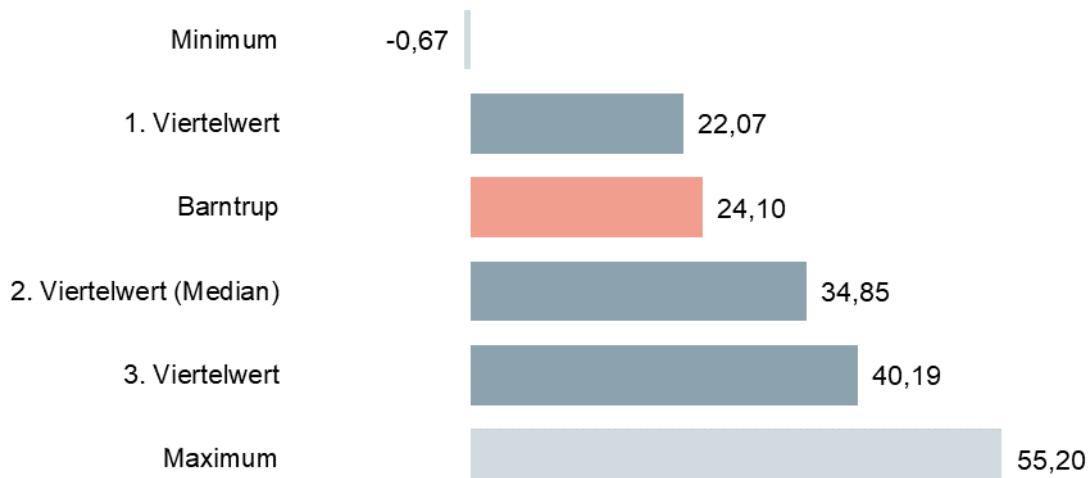
Die einzelnen Positionen des Eigenkapitals finden sich in den **Tabellen 5 und 6 der Anlage** dieses Teilberichts.

Die pandemie- und kriegsbedingten Ertragsausfälle sowie Mehraufwendungen führten auch bei der **Stadt Barntrup** zu außerordentlichen Erträgen und bedingen den Überschuss des Haushaltjahres 2020. Neben den Konsolidierungsbemühungen verbessert die Bilanzierungshilfe die

Jahresergebnisse 2021 bis 2023. Folglich hat sich die Eigenkapitalausstattung der Stadt Barntrup erhöht und es steht derzeit eine Ausgleichsrücklage von 7,3 Mio. Euro zur Verfügung. Mit der Haushaltsplanung ab 2024 erwartet sie durchgehend Defizite bis Ende des mittelfristigen Finanzplanungszeitraums. Soweit die Stadt Barntrup die eingeplanten globalen Minderaufwendungen realisieren kann, wird die Ausgleichsrücklage zum fiktiven Haushaltssaldo zunächst ausreichen. Zudem zeichnet sich für 2024 ein ausgeglichenes Jahresergebnis ab, da sich die Gewerbesteuer überplanmäßig entwickelt hat. Damit entfällt die geplante Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage und verschafft Barntrup weiteren Handlungsspielraum für die folgenden Haushaltsjahre.

Allerdings steht noch eine Entscheidung über den Umgang mit der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG in Höhe von 2,7 Mio. Euro aus. Die Stadt Barntrup wird darüber noch in den politischen Gremien beraten. Eine Ausbuchung gegen die allgemeine Rücklage würde diese entsprechend reduzieren und kurzfristig die haushaltswirtschaftliche Handlungsfähigkeit ggf. einschränken. Die alternativ mögliche Abschreibung über bis zu 50 Jahre verschiebt die haushaltswirtschaftliche Belastung in entsprechende Folgejahre.

#### Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023

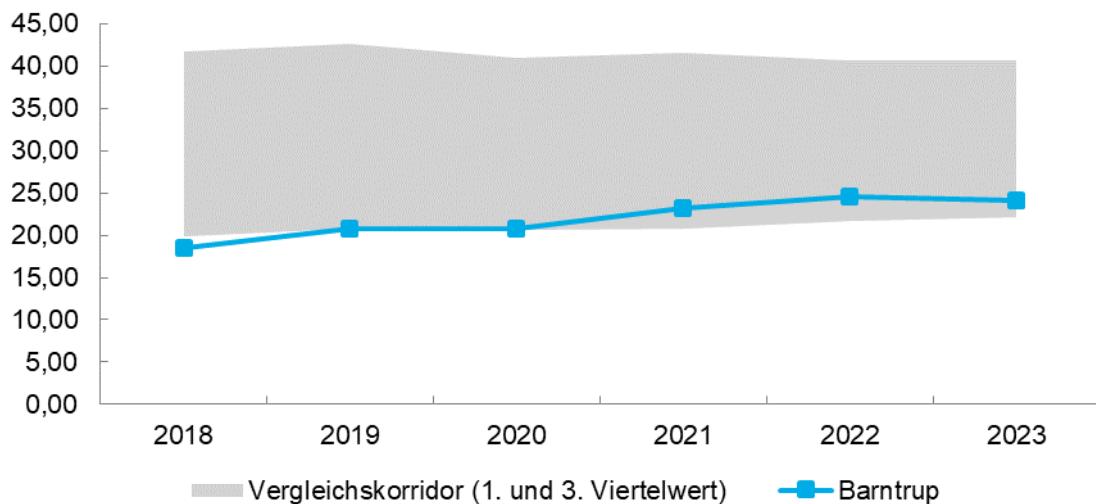


In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Vergleichsjahr 2023 verfügt die Stadt Barntrup über eine nur unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung. Im Zeitverlauf ergibt sich für die Stadt Barntrup folgende Positionierung:

### Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2018 bis 2023



Auch die Jahresüberschüsse führen insgesamt nicht zu einer wesentlichen Verbesserung der Eigenkapitalausstattung Barntrups im Verhältnis zu den Vergleichskommunen. Die Stadt bewegt sich hier nur leicht oberhalb der Kommunen mit den geringsten Eigenkapitalquoten 1. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Barntrup wesentliche Teile ihres Anlagevermögens im Kernhaushalt ausweist (einschließlich Abwasserbeseitigungsanlagen und deren Kreditverbindlichkeiten). Diese Konstellation wirkt sich entsprechend auf die verbleibende Eigenkapitalausstattung aus.

### Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahl	Barntrup	Minim-um	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	21,68	-7,93	21,70	32,60	39,67	54,71	32
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	64,10	40,50	61,46	69,58	73,09	83,09	32
Eigenkapitalquote 2 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	62,95	36,21	61,04	69,16	72,42	82,72	32
Ausgleichsrücklage je EW	848	0,00	547	863	1.332	2.433	32

Ohne die außerordentlichen Erträge sinkt die Eigenkapitalquote 1 nochmals ab. Damit liegt die Stadt Barntrup im Viertel der Kommunen mit den geringsten Eigenkapitalquoten 1. Unter Berücksichtigung der Sonderposten und Beiträge ergibt sich ein entsprechendes Bild für die Eigenkapitalquote 2. Barntrup positioniert sich lediglich mit der aktuellen Ausgleichsrücklage im einwohnerbezogenen Vergleich knapp durchschnittlich.

Aufgrund der geplanten Defizite wird sich die Eigenkapitalausstattung weiter deutlich reduzieren. Durch den voraussichtlichen Jahresüberschuss von 0,8 Mio. Euro in 2024 verbessert sich

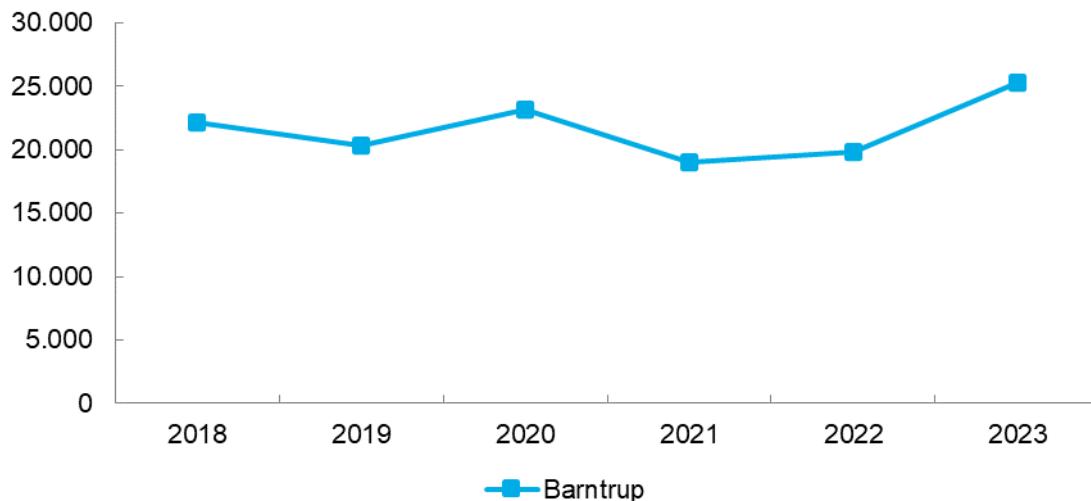
die Eigenkapitalausstattung nochmals. Damit steht Barntrup für die absehbar schlechtere haushaltswirtschaftliche Entwicklung ein entsprechend höherer Puffer zur Deckung der geplanten Defizite zur Verfügung.

## 1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

### 1.4.4.1 Verbindlichkeiten

- Die Stadt Barntrup gehört unter Berücksichtigung ihrer ausgegliederten Aufgabenbereiche zu den Kommunen mit den höchsten Gesamtverbindlichkeiten. Sie hat diese zwar im Rahmen der Haushaltssicherung Kreditverbindlichkeiten abbauen können. Sie benötigt allerdings weiterhin investive sowie Liquiditätskredite zur Finanzierung ihrer Maßnahmen und laufenden Auszahlungen.

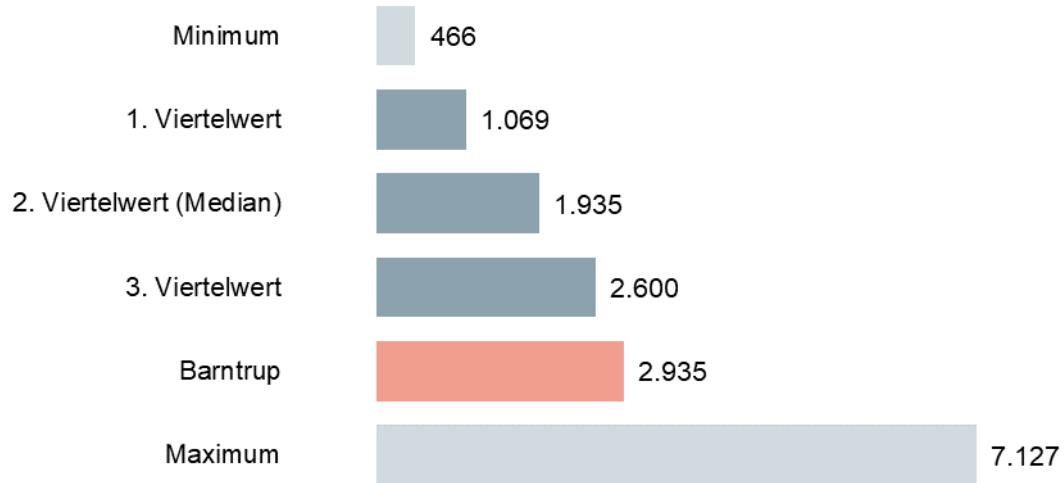
Gesamtverbindlichkeiten Konzern Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2023



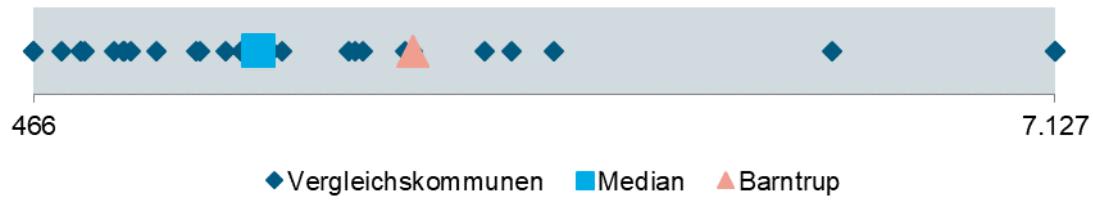
Die einzelnen Positionen finden sich in **Tabelle 7 der Anlage** dieses Teilberichts.

Für die Jahre 2019 bis 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen (Eigenbetrieb Wasserwerk und Holzinteressentenschaft) unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Kommunen verglichen. Soweit von anderen Kommunen ebenfalls nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

### Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



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

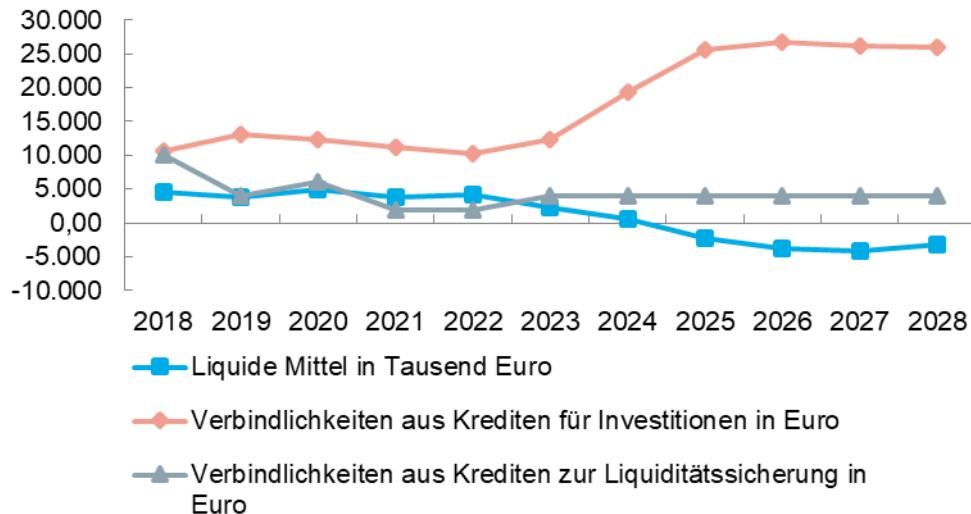


Die Stadt Barntrup gehört seit 2019 durchgehend zum Viertel der Kommunen mit den höchsten Gesamtverbindlichkeiten.

Die Zusammensetzung der Schulden des Kernhaushaltes findet sich in **Tabelle 8 der Anlage** dieses Teilberichtes.

Bis 2028 entwickeln sich diese geplant wie folgt:

### Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2028



\* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

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

Bis 2019 bestand die Notwendigkeit eines Haushaltssicherungskonzeptes und damit die Vermeidung einer Nettoneuverschuldung. Daher gingen die investiven Kreditverbindlichkeiten durch planmäßige Tilgung konstant zurück. Auch ihre Liquiditätskredite konnte die Stadt Barntrup im Betrachtungszeitraum aufgrund der Verbesserung der Ertrags- und folglich Liquiditätslage deutlich reduzieren (um sechs Mio. Euro auf nunmehr vier Mio. Euro).

Im Anschluss an die Haushaltssicherung machten nachzuholende Investitionsmaßnahmen die Aufnahme von Krediten auch mit entsprechender Nettoneuverschuldung erforderlich. Barntrup plant weitere Investitionen in das Anlagevermögen und benötigt auch künftig dazu investive Kredite. Auch der laufende Liquiditätsbedarf wird Kredite zur Liquiditätssicherung erfordern. Für das Haushaltssjahr 2025 sieht die Haushaltssatzung entsprechend bis zu 10 Mio. Euro für unterjährige Liquiditätskredite vor. Von 2024 bis zum Ende des mittelfristigen Finanzplanungszeitraums plant die Stadt Barntrup zur Finanzierung der oben genannten investiven Maßnahmen rund 19 Mio. Euro neue Kreditverbindlichkeiten ein. Dem stehen planmäßige Tilgungen von rund 5,2 Mio. Euro gegenüber. Bis 2028 erhöhen sich damit die investiven Verbindlichkeiten des Kernhaushalts auf rund 26 Mio. Euro.

#### 1.4.4.2 Vermögen

- ➔ Die Stadt Barntrup hat in den letzten Jahren erheblich in das kommunale Vermögen investiert und beabsichtigt weitere Neubau- und Sanierungsmaßnahmen.

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, Straßen und Kanäle heran. Darüber hinaus führt die gpaNRW Interviews zum aktuellen Zustand des kommunalen Vermögens mit den entsprechend zuständigen Fachbereichen.

Die **Stadt Barntrup** hat in den vergangenen Jahren erheblich in ihr Gebäudevermögen investiert. Sie kann somit insbesondere bezogen auf die Schulgebäude und ihr Schul- und Bürgerzentrum durch Investitionen von rund 7,5 Mio. Euro einen bilanziellen Vermögensverzehr vermeiden. Barntrup saniert derzeit das städtische Gymnasium mit einem Volumen von rund 8,3 Mio. Euro. Eine Aktivierung der neuen Vermögenswerte steht noch aus bzw. die investierten Mittel werden noch als Anlage im Bau bilanziert. Derzeit beginnt die Stadt mit der Sanierung der Grundschule Barntrup. Derzeit ist weiterer Sanierungsbedarf der Schulen insofern nicht absehbar. Auskunftsgemäß besteht allerdings hoher Handlungsbedarf, die Turnhallen zu sanieren. Bereits begonnen wurde die Sanierung der Mehrzweckhalle Barntrup.

Im Bereich des Brandschutzes hat die Stadt die Feuerwehrgerätehäuser Barntrup und Alverdisen entsprechend auf Stand gebracht. Weitere Maßnahmen für den Standort Barntrup aktiviert die Stadt mit dem Jahresabschluss 2024/2025. Die Stadt plant Sanierungen am Standort Sonnenborn ab 2025 ein.

Soweit erforderlich berücksichtigt die Stadt Barntrup Instandhaltungsrückstellungen im jeweiligen Jahresabschluss. Sofern mehrere Gewerke saniert werden, prüft die Stadt Barntrup ob eine Anpassung der Restnutzungsdauer erforderlich wird und passt diese ggf. entsprechend an.

In ihr Straßen- und Wegenetz sowie die Kanäle konnte die Stadt Barntrup nicht in Höhe der jährlichen Abschreibungen investieren. Somit reduziert sich der Bilanzwert zwischen 2018 und 2023 um rund 4,1 Mio. Euro bzw. zehn Prozent. Die Stadt Barntrup plant allerdings auch hier entsprechende Maßnahmen ein. Insbesondere berücksichtigt sie abhängig vom Abwasserbe seitigungskonzept unter Beteiligung der Bezirksregierung weitere Investitionen sowie Sanierungsmaßnahmen. Ein vom Rat beschlossenes Straßen- und Kanalkataster liegt vor und ist Grundlage der geplanten Maßnahmen. Die Stadt Barntrup bewertet den Handlungsbedarf für ihr Infrastrukturvermögen auf dieser Grundlage als hoch und prioritär in der Umsetzung. 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.

#### 1.4.5 Ermächtigungsübertragungen

##### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup überträgt regelmäßig investive Ermächtigungen ins kommende Haushaltsjahr. Sie nimmt die fortgeschriebenen Ansätze für investive Maßnahmen durchschnittlich aber nur zu rund 42 Prozent in Anspruch.

*Eine Kommune sollte ihre Haushaltssätze 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 Barntrup** legt gem. § 22 KomHVO NRW dem Stadtrat jährlich zu übertragende Haushaltsmittel vor. Da für in das folgende Haushaltsjahr übertragene Haushaltsmittel bei Inanspruchnahme entsprechende Liquidität vorhanden sein muss, ist ein transparenter Umgang damit sinnvoll.

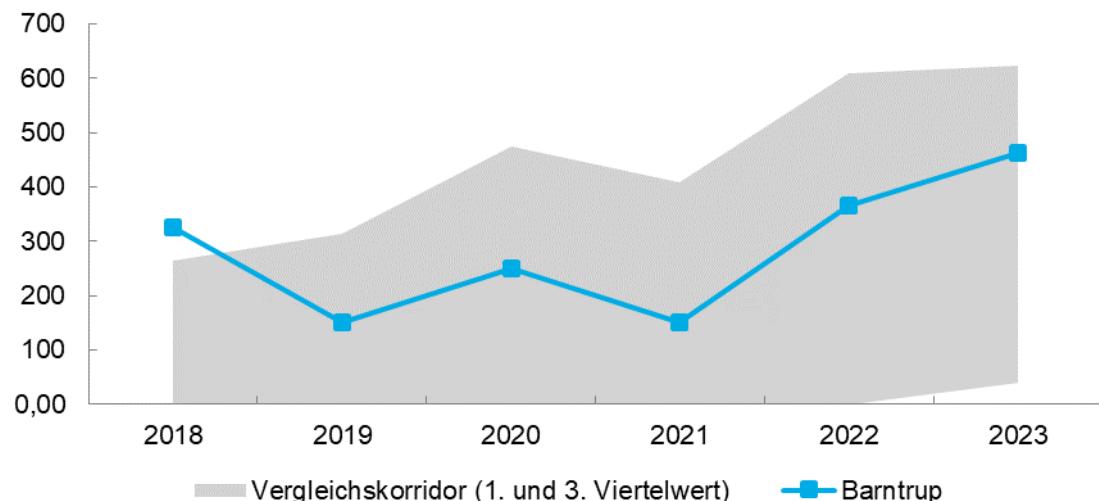
Die Ermächtigungsübertragungen für investive Auszahlungen haben sich in den letzten fünf Jahren wie folgt entwickelt:

#### Investive Auszahlungen Barntrup 2019 bis 2023

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Haushaltsansatz in Tausend Euro	4.553	4.328	4.044	3.656	6.152	10.765
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	2.784	1.298	2.122	1.274	3.101	3.982
<b>Ansaterhöhungsgrad in Prozent</b>	61,15	30,00	52,47	34,85	50,40	36,99
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	7.337	5.626	6.165	4.931	9.253	14.747
<b>Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent</b>	37,94	23,08	34,41	25,84	33,51	27,00
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	3.992	2.161	2.100	1.775	3.296	8.306
<b>Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent</b>	54,40	38,42	34,07	36,01	35,63	56,32

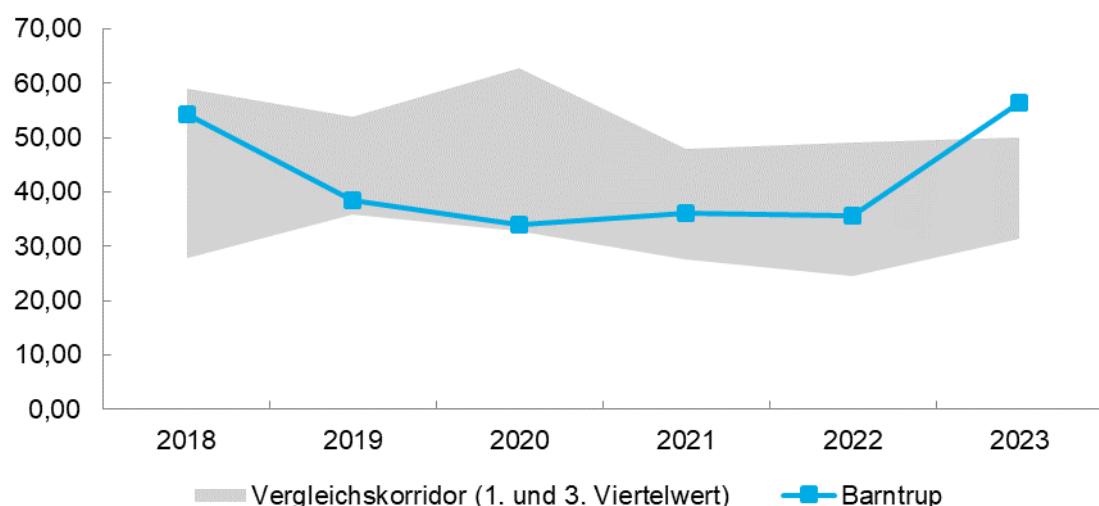
Insgesamt haben sich im Betrachtungszeitraum durch die höhere Investitionstätigkeit der Stadt Barntrup die fortgeschriebenen Haushaltsansätze in etwa verdoppelt. Die übertragenen Ermächtigungen des Vorjahres variieren zwischen 1,27 Mio. und 3,98 Mio. Euro. Diese erhöhen die Ansätze des jeweiligen Haushaltjahres teilweise erheblich. Die Stadt kann im Betrachtungszeitraum durchschnittlich nur rund 42 Prozent der vorhandenen Mittel in Anspruch nehmen. Zwar erhöht sich der Grad der Inanspruchnahme im letzten Jahr des Betrachtungszeitraums auf das bisherige Maximum. 2023 sind das 8,3 Mio. von geplanten 14,7 Mio. Euro. Diese Entwicklung wird sich gemäß den Haushaltsplänen ab 2024 weiter fortsetzen. Entsprechend sind in der Liquiditätsplanung des jeweiligen Haushaltjahres auskömmliche Mittel vorzusehen.

#### Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2018 bis 2023



Im Zeitverlauf ergibt sich lediglich für 2018 eine überdurchschnittliche Übertragung von investiven Haushaltsansätzen. Ansonsten bewegt sich die Stadt Barntrup hier am Durchschnitt der Vergleichskommunen.

#### Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2018 bis 2023



Lediglich im Vergleichsjahr 2023 kann die Stadt Barntrup mehr investive Haushaltssmittel verausgaben als die Vergleichskommunen.

Wie in vielen Kommunen ist die Umsetzung aller geplanten Maßnahmen auch bei der Stadt Barntrup häufig nicht möglich. Aufgrund der inkonsistenten Inanspruchnahme der Ermächtigungen weisen wir an dieser Stelle auf die Vorgaben der KomHVO zur Veranschlagung hin. Nach § 13 Abs. 2 KomHVO NRW dürfen Ermächtigungen für Baumaßnahmen im Finanzplan grund-

sätzlich erst dann veranschlagt werden, wenn Baupläne, Kostenberechnungen und Erläuterungen vorliegen. Daraus müssen die Art der Ausführung, die Gesamtkosten der Maßnahme, getrennt nach Grunderwerb und Herstellungskosten, einschließlich der Einrichtungskosten sowie der Folgekosten hervorgehen. Die Unterlagen müssen einen Bauzeitenplan und die voraussichtlichen Jahresauszahlungen unter Angabe der Kostenbeteiligung Dritter und die für die Dauer der Nutzung entstehenden jährlichen Haushaltsbelastungen enthalten. Nach § 16 Abs. 3 Eigenbetriebsverordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (EigVO NRW) ist für Investitionen der Sondervermögen § 13 KomHVO NRW entsprechend anzuwenden. Dies betrifft damit die Planung und Umsetzung von Maßnahmen des gemeindlichen Wasserwerks, die hier nicht Gegenstand der Prüfung waren.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte nur realistisch umsetzbare investive Maßnahmen im jeweiligen Haushaltsplan veranschlagen.

## 1.4.6 Kredit- und Anlagemanagement

### 1.4.6.1 Kreditmanagement

- Die Stadt Barntrup hat für ihr Kreditportfoliomangement bereits verbindliche Rahmenbedingungen schriftlich 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 Barntrup 2023

Kennzahlen	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	12.335
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	4.000
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	38
Anzahl Kreditgeber	5

Die **Stadt Barntrup** hat im Kernhaushalt derzeit Verbindlichkeiten aus investiven Krediten zur Liquiditätssicherung. Während der Haushaltssicherung hat sie eine Nettoneuverschuldung konsequent vermieden und generell ihre Verbindlichkeiten planmäßig getilgt. Im Einzelfall potenziell riskante Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite enthält das Portfolio nicht. Im Betrachtungszeitraum hat Barntrup Investitionskredite sowie Liquiditätssicherungskredite aufgenommen. Der Anteil für die Abwasserbeseitigungsanlagen macht im Kernhaushalt den überwiegenden investiven Kreditbestand zum obigen Bilanzstichtag aus. Daneben bestehen die Kredite

aus dem Programm Gute Schule 2020, die vom Land NRW aufgenommen und zurückgezahlt werden. Der Haushaltsplan 2025 sieht eine investive Kreditermächtigung von 7,5 Mio. Euro sowie einen Höchstbetrag von zehn Mio. Euro an Liquiditätssicherungskrediten vor.

Es empfiehlt sich einen verbindlichen Handlungsrahmen für das städtische Kreditmanagement zu verschriftlichen. Dies könnte z.B. eine Dienstanweisung oder Richtlinie sein. In einer solchen Richtlinie sollte unter anderem der Wille des Rates der Stadt Barntrup dokumentiert sein, welche Arten von Kreditgeschäften und gegebenenfalls 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 Kreditentscheidungen.

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

- Der Anwendungsbereich der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze ihres Kreditmanagements sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten ist festzulegen, welche Prioritäten die einzelnen Ziele haben.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Bestimmte Finanzierungsinstrumente (beispielsweise Kredite in fremder Währung, Derivate oder strukturierte Finanzierungsinstrumente) 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. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen:
  - Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, dass mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte geregelt sein, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
  - 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 besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Barntrup kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor

allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt in Gänze oder auszugsweise ganz oder teilweise als Vorlage heranziehen kann<sup>8</sup>. Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet<sup>9</sup>.

Die Stadt Barntrup hat im Verlauf der überörtlichen Prüfung ihre Ziele und Grundsätze für ihr Kreditmanagement bereits schriftlich fixiert. Dabei hat sie wesentliche Inhalte der obigen Vorgaben übernommen. Im Übrigen verweisen wir auf die aus unserer Sicht erforderlichen Mindestinhalte.

#### 1.4.6.2 Anlagemanagement

##### ► Feststellung

Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Barntrup bislang keinen verbindlichen Handlungsrahmen 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 Barntrup 2023

Kennzahlen	2023
Liquide Mittel in Tausend Euro	2.377
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Tausend Euro	243
davon Anteile am Versorgungsfonds in Tausend Euro	243
Ausleihungen	654

Die **Stadt Barntrup** hat bisher keinen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement festgelegt. Soweit Liquidität vorhanden ist, hält die Stadt Barntrup diese auf ihren Geschäftskonten oder tilgt vorhandene Liquiditätssicherungskredite. Eine Richtlinie zum Umgang mit Geldanlagen ist aufgrund der angespannten Liquiditätslage bislang entbehrlich gewesen.

<sup>8</sup> Deutscher Städettag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter 713 <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022

<sup>9</sup> 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](http://www.kgst.de), Download 19.08.2022.

Insbesondere Kommunen, die in regelmäßigen Abständen überschüssige Liquidität anlegen, sollten grundlegende strategische Festlegungen vornehmen. Dies gilt auch, wenn sie dabei sicherheitsorientiert operieren und riskante Geldanlagen vermeiden<sup>10</sup>.

Für zukünftige Anlageentscheidungen sollte die Stadt Barntrup entsprechende strategische Zielvorgaben sowie klare Verfahrensregelungen und Entscheidungsbefugnisse schriftlich fixieren. Wie beim Kreditmanagement sollte der Wille des Stadtrates dokumentiert sein, welche Anlageinstrumente er zulässt und welche Risiken die Verwaltung gegebenenfalls eingehen darf. Dieses führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz der Anlageentscheidungen.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte sich für künftige Anlageaktivitäten einen verbindlichen Handlungsrahmen geben.

Dazu kann sie die Vorgaben, die sie bereits anwendet beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum gemeindlichen Anlagemanagement fixieren oder mit den Regelungen zum Kreditmanagement zusammenfassen.

Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse kann die Stadt Barntrup ihre Festlegungen auf Mindestinhalte beschränken.

Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie für ein Kreditmanagement geregelt werden sollten (vgl. hierzu Kapitel 1.4.4.1), sind auf das Anlagemanagement übertragbar.

- 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 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 Ausgliederungen der Stadt gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunales 34 - 48.01.01/16 - 416/12 v. 11.12.2012 in der geltenden Fassung.

- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt 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 Wertpapierhandelsgesetz<sup>11</sup> können 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 Angebotseinhaltung und -auswertung sollte geregelt werden, dass mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte geregelt sein, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
  - Die Dokumentation der Angebotseinhaltung 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 von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

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

Auch ohne Ziele und Grundsätze ihres Anlagemanagements verbindlich schriftlich fixiert zu haben, wendet die Stadt Barntrup die obigen Mindestinhalte bereits partiell an.

<sup>11</sup> 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

## 1.5 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung			Seite
<b>Haushaltssteuerung</b>						
F1	Die Stadt Barntrup überträgt regelmäßig investive Ermächtigungen ins kommende Haushaltsjahr. Durchschnittlich nimmt sie die fortgeschriebenen Ansätze für investive Maßnahmen nur zu rund 42 Prozent in Anspruch.	39	E1	Die Stadt Barntrup sollte nur realistisch umsetzbare investive Maßnahmen im jeweiligen Haushaltsplan veranschlagen.		42
F2	Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Barntrup bislang keinen verbindlichen Handlungsrahmen festgelegt.	44	E2	Die Stadt Barntrup sollte sich für künftige Anlageaktivitäten einen verbindlichen Handlungsrahmen geben.		45

**Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2023**

Kennzahlen	Barntrup 2017	Barntrup aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
<b>Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation</b>								
Aufwandsdeckungsgrad	97,46	98,22	77,50	98,22	101	106	128	29
Eigenkapitalquote 1	17,33	24,10	-0,67	22,80	34,09	39,90	55,20	32
Eigenkapitalquote 2	54,72	64,10	40,50	61,46	69,58	73,09	83,09	32
Fehlbetragsquote	2,86	pos. Ergebnis			Siehe Anmerkung im Tabellenfuß			
<b>Vermögenslage</b>								
Infrastrukturquote	46,02	42,37	18,14	28,47	32,65	41,40	51,96	32
Abschreibungsintensität	13,36	12,57	6,42	8,37	9,71	11,13	14,43	27
Drittfinanzierungsquote	60,39	66,73	39,54	57,24	67,04	77,15	86,43	26
Investitionsquote	300,49	289	90,70	136	168	226	466	31

Kennzahlen	Barntrup 2017	Barntrup aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
<b>Finanzlage</b>								
Anlagendeckungsgrad 2	71,08	84,65	65,65	86,89	96,50	105	116	31
Liquidität 2. Grades	21,64	23,54	8,02	51,21	87,11	233	942	31
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	54,76	k.A.			Siehe Anmerkung im Tabellenfuß			
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	14,74	14,68	1,73	5,57	7,61	11,91	28,41	31
Zinslastquote	1,29	1,14	0,01	0,18	0,47	1,04	3,25	29
<b>Ertragslage</b>								
Netto-Steuerquote	45,59	52,87	45,88	52,87	60,47	68,23	78,08	25
Zuwendungsquote	27,31	26,05	6,69	11,87	19,00	24,73	34,44	28
Personalintensität	14,69	15,03	13,48	15,46	17,25	19,17	24,46	29
Sach- und Dienstleistungsintensität	16,29	22,03	11,19	16,42	20,04	21,61	27,25	29
Transferaufwandsquote	48,80	44,36	35,30	40,85	42,97	48,12	51,66	29

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 Barntrup in Tausend Euro 2019 bis 2028**

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis nach Abzug globaler Minderaufwand in Tausend Euro	1.643	1.874	357	1.398	1.601	820	-1.487	-2.180	-1.442	-916	-419
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	k. A.	-165	1.247	913	-501	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

**Tabelle 4: Jahresergebnisse je EW in Euro 2018 bis 2023**

Jahr	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2018	192	-311	-11,88	43,35	123	774	52
2019	218	-1.331	9,31	86,89	142	526	52
2020	41,94	-316	-36,57	46,39	133	700	53
2021	164	-293	17,15	86,04	196	473	52
2022	188	-165	66,72	162	241	612	51
2023	95,26	-788	-17,12	61,93	185	981	47

**Tabelle 5: Eigenkapital Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2023**

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	14.877	16.751	17.081	18.436	20.029	20.867
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
<b>Eigenkapital 1</b>	<b>14.877</b>	<b>16.751</b>	<b>17.081</b>	<b>18.436</b>	<b>20.029</b>	<b>20.867</b>
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	521	151	689	1.321
<b>Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG</b>	<b>14.877</b>	<b>16.751</b>	<b>16.560</b>	<b>17.763</b>	<b>18.668</b>	<b>18.185</b>
Sonderposten für Zuwendungen	30.565	30.923	29.959	29.597	28.957	28.370
Sonderposten für Beiträge	7.766	7.432	7.175	6.881	6.587	6.255
<b>Eigenkapital 2</b>	<b>53.208</b>	<b>55.106</b>	<b>54.216</b>	<b>54.914</b>	<b>55.573</b>	<b>55.492</b>
<b>Eigenkapital 2 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG</b>	<b>53.208</b>	<b>55.106</b>	<b>53.694</b>	<b>54.241</b>	<b>54.212</b>	<b>52.810</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>80.740</b>	<b>80.801</b>	<b>82.425</b>	<b>79.531</b>	<b>81.553</b>	<b>86.577</b>

**Tabelle 6: Eigenkapital 1 und Eigenkapital 1 ohne außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG Barntrup in Tausend Euro 2019 bis 2028**

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Eigenkapital	14.877	16.751	17.081	18.436	20.029	20.867	19.380	17.200	15.757	14.842	14.423
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Eigenkapital 1</b>	<b>14.877</b>	<b>16.751</b>	<b>17.081</b>	<b>18.436</b>	<b>20.029</b>	<b>20.867</b>	<b>19.380</b>	<b>17.200</b>	<b>15.757</b>	<b>14.842</b>	<b>14.423</b>
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	521	151	689	1.321	0	0	0	0	0
<b>Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG</b>	<b>14.877</b>	<b>16.751</b>	<b>16.560</b>	<b>17.763</b>	<b>18.668</b>	<b>18.185</b>	<b>16.698</b>	<b>14.517</b>	<b>13.075</b>	<b>12.160</b>	<b>11.741</b>

**Tabelle 7: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Barntrup in Tausend Euro 2019 bis 2023**

Grunddaten Kernhaushalt	2018*	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt		19.250	21.903	17.564	18.536	24.090
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		46	33	69	82	117
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen		0	0	0	0	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen		0	0	0	0	0
Ausleihungen an Sondervermögen		492	478	464	449	534
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen		0	0	0	0	0
Forderungen gegenüber Sondervermögen		69	31	0	0	3
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen**		1.724	1.835	1.943	1.833	1.834
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander		0	0	0	0	0
<b>Verbindlichkeiten Konzern Stadt</b>	<b>20.367</b>	<b>23.196</b>	<b>18.975</b>	<b>19.837</b>	<b>25.270</b>	

\*2018: Gesamtverbindlichkeiten laut Gesamtabchluss \*\*Wasserwerk der Stadt Barntrup und Holzinteressentenschaft

**Tabelle 8: Schulden Barntrup in Tausend Euro 2018 bis 2023**

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Anleihen	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	10.643	13.093	12.317	11.287	10.296	12.335
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	10.000	4.000	6.000	2.000	2.000	4.000
Verbindlichkeiten aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	143	223	419	256	391	359

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	1	14	8	16	31	43
Sonstige Verbindlichkeiten	135	182	145	183	489	279
Erhaltene Anzahlungen	792	1.738	3.015	3.822	5.328	7.073
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>21.713</b>	<b>19.250</b>	<b>21.903</b>	<b>17.564</b>	<b>18.536</b>	<b>24.090</b>
Rückstellungen	4.036	4.329	4.452	5.001	4.876	4.515
Sonderposten für den Gebührenausgleich	486	685	471	551	843	740
<b>Schulden</b>	<b>26.235</b>	<b>24.264</b>	<b>26.826</b>	<b>23.116</b>	<b>24.255</b>	<b>29.344</b>
Forderungen	723	806	1.281	1.028	1.005	1.073
Liquide Mittel	4.476	3.895	4.981	3.773	4.091	2.377
<b>Effektive Schulden</b>	<b>21.073</b>	<b>19.562</b>	<b>20.564</b>	<b>18.315</b>	<b>19.160</b>	<b>25.894</b>
Ausleihungen	553	598	638	507	531	654
Wertpapiere des Anlagevermögens	38	38	38	238	238	243
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	91	201	132	88	191	108
<b>Erweiterte Effektivverschuldung</b>	<b>20.354</b>	<b>18.725</b>	<b>19.757</b>	<b>17.482</b>	<b>18.199</b>	<b>24.888</b>

**Tabelle 9: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Barntrup in Tausend Euro 2019 bis 2028**

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquide Mittel	4.476	3.895	4.981	3.773	4.091	2.377	536	-2.243	-3.833	-4.135	-3.258
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	10.643	13.093	12.317	11.287	10.296	12.335	19.375	25.638	26.816	26.169	26.000
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	10.000	4.000	6.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

**Tabelle 10: Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2019 bis 2023**

Jahr	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2018	326	0,00	0,00	87,35	264	969	49
2019	151	0,00	0,00	106	314	1.100	50
2020	250	0,00	0,00	187	474	1.748	50
2021	150	0,00	0,00	226	408	2.397	50
2022	365	0,00	0,00	316	608	2.385	49
2023	462	0,00	38,58	445	624	2.427	45

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

Jahr	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2018	54,40	9,68	27,84	45,35	59,06	95,14	49
2019	38,42	11,50	35,85	41,83	53,91	92,45	50
2020	34,07	9,34	32,78	48,43	62,84	324	50
2021	36,01	15,49	27,56	35,40	47,97	169	50
2022	35,63	13,04	24,50	35,63	49,20	90,09	49
2023	56,32	10,49	31,31	42,15	50,10	131	45

## 2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

### 2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Barntrup 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 Barntrup ist grundsätzlich gut aufgestellt. Die Aufwendungen je Einzahlung fallen im interkommunalen Vergleich günstiger aus als bei vielen anderen Kommunen. Allerdings sollte die Stadt versuchen, noch vorhandene Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen und nicht zwingend erforderliche manuelle Mehrarbeiten vermeiden. Dies bezieht sich vorrangig auf die automatisierte Verarbeitung von Zahlungsvorgängen. Die Stadt Barntrup arbeitet häufig mit SEPA-Lastschriften und bewirbt dieses Verfahren. Dennoch ist der Anteil an ungeklärten Einzahlungen hoch. Die Stadt sollte daher die Ursachen identifizieren und reduzieren.

Der Prozess des Mahnwesens ist in Barntrup hinsichtlich der Fristen individuell gesteuert. Die Stadt mahnte 2023 die meisten Zahlungspflichtigen im interkommunalen Vergleich. Durch eine gleichzeitig geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen gehen über zwei Drittel der gemahnten Forderungen in die Vollstreckung über.

Die Stadt Barntrup vermeidet im Mahnprozess unnötige Schritte, wie eine weitere Zahlungsaufforderung. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen kann mit Blick auf eine ggf. erfolgreichere Beitreibung gestrafft werden.

In Teilbereichen der Verwaltung bietet die Stadt Barntrup bereits verschiedene elektronische Zahlungsmittel an. Zwar ist derzeit auskunftsgemäß die Nachfrage nach weiteren Zahlungsmitteln gering. Jedoch besteht bei der Nutzung des E-Payments und den Regelungen hierzu insgesamt noch Ausbau- und Optimierungspotenzial.

#### Vollstreckung

Die Aufwendungen für das Abwickeln von Vollstreckungsforderungen sind in Barntrup vergleichsweise gering. Die Stadt hat 2023 den überwiegenden Anteil der abgewickelten Vollstreckungsforderungen erfolgreich durch Zahlung der Betreffenden abgeschlossen. Bei den neuen Vollstreckungsfällen liegt Barntrup interkommunal auf einem deutlich überdurchschnittlichen Niveau.

Teilweise war eine Auswertung der Daten für unsere Prüfung nicht plausibel möglich, da in Vorjahren die Ausbuchung erledigter Fälle nicht mit dem passenden Buchungszeichen versehen

wurde. Der Buchungsfehler fiel im Rahmen der Erhebung der Daten auf und konnte auskunfts-gemäß korrigiert werden. Mittels eines bedarfsgerechten Controllings sollte die Stadt Barntrup die bestehenden Prozesse sowie die Entwicklung bestehender, neuer und abgewickelter Voll-streckungsfordernungen im Blick behalten.

## 2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungs-ergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Kommune nach § 105 Abs. 6 und 7 der Ge-meindeordnung 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 Kommu-nen 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 Wesent-lichen 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 Optimierungsmög-lichkeiten 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 Barntrup verarbeitet vergleichsweise viele Zahlungsvorgänge bei einem unterdurchschnittlichen Personaleinsatz. Der Anteil automatisiert verarbeiteter Zahlungsvorgänge kann noch verbessert werden.

*Die Zahlungsabwicklung einer Kommune sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare Einzahlungen auf den Geschäftskonten sind unverzüglich zu klären. Die Zahlungsabwicklung für Dritte ist wirtschaftlich wahrzunehmen.*

Die Aufgaben der Zahlungsabwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich ist auch die Vollstreckung der Zahlungsabwicklung zuzuordnen. Die gpaNRW stellt diese Inhalte getrennt dar. Zunächst wird auf die Zahlungsabwicklung eingegangen. Zu den Tätigkeiten i. e. S. zählen wir im Wesentlichen die

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

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

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

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

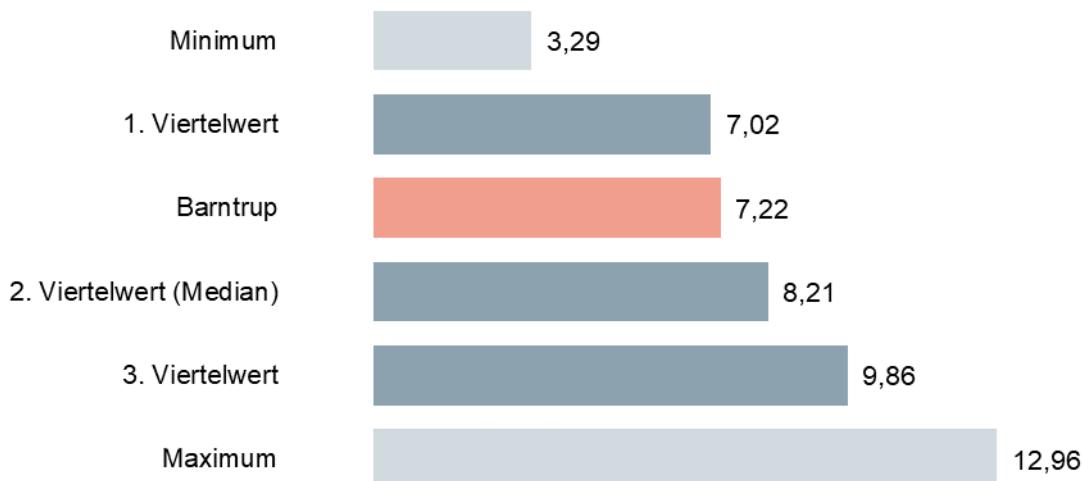
### 2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Barntrup** setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,23 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,02 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein. Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen<sup>12</sup> in Höhe von 84.506

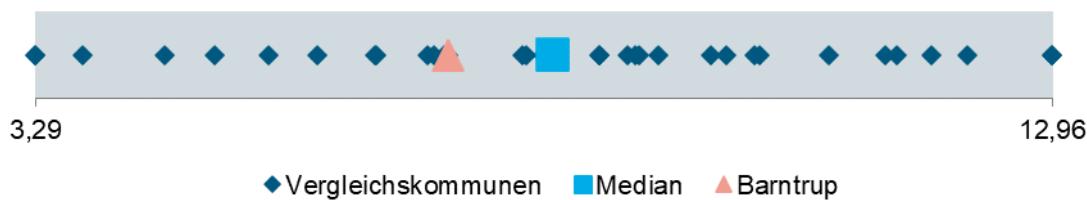
<sup>12</sup> Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Euro. Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,22 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Barntrup damit wie folgt:

#### Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen werden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt. Darüberhinausgehende Sachaufwendungen wurden bei der Berechnung berücksichtigt. Enthalten sind Geschäftskosten inklusive IT sowie Raumkosten.

Die Aufwendungen der Stadt Barntrup je Einzahlung sind in 2023 unterdurchschnittlich.

#### 2.4.2 Einzahlungen

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

Wir erfassen alle Einzahlungen auf den Geschäftskonten, die eine Kommune zu verwalten hat. Dies umfasst auch – sofern vorhanden – 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 z.B. die Abwicklung von Schulgirokonten oder Scheckzahlungen für Asylsuchende im sozialen Bereich.

#### **Einzahlungen auf den Geschäftskonten Barntrup 2019 bis 2023**

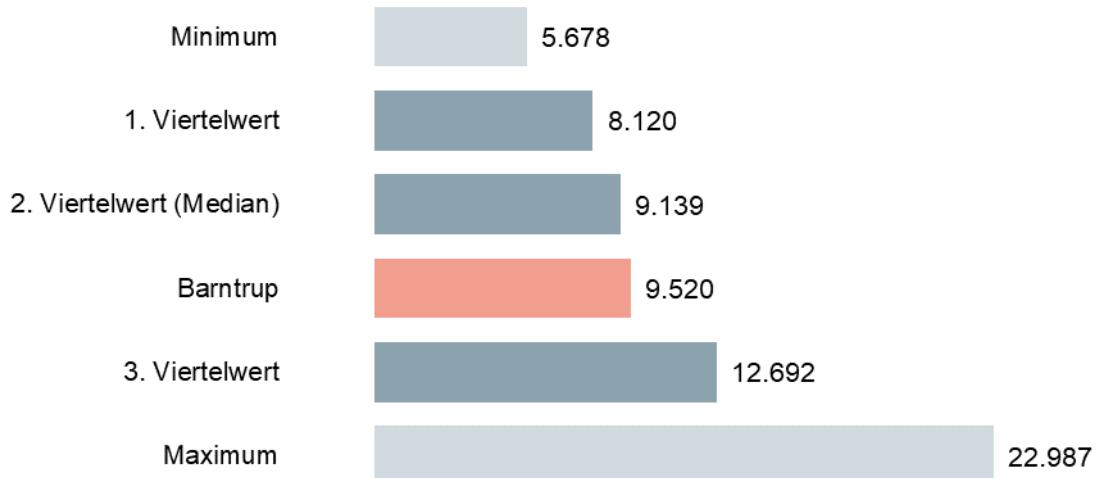
Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	10.413	10.705	11.123	12.666	11.709
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	556	405	412	633	513
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0	0	0	0	0
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	20.602	35.051	35.085	54.171	47.776

\* auf Grundlage vorliegender SEPA-Mandate

Die Menge an Einzahlungen hat sich in der **Stadt Barntrup** im Betrachtungszeitraum bis 2022 kontinuierlich erhöht. Trotz eines Rückgangs in 2023 gegenüber dem Vorjahr liegen die Einzahlungen über dem Fünf-Jahres-Durchschnitt. Der deutliche Anstieg der Lastschriften ist in der Übernahme der Zahlungsabwicklung des städtischen Wasserwerks begründet.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeitstellen 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 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Barntrup bearbeitet im Bereich der Zahlungsabwicklung etwas mehr Einzahlungen als 50 Prozent der Vergleichskommunen. Zu den Aufgaben der Zahlungsabwicklungen gehören z. B. die Leitungsfunktionen, die zu erstellenden Tagesabschlüsse sowie die Betreuung der eingesetzten Software (Stammdatenpflege, Anwenderschulung etc.) und die unterjährige Liquiditätsplanung.

Einen erheblichen Einfluss auf die effiziente Aufgabenerfüllung 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 personalen Ressourcen. Der Anteil beträgt 2023 auskunftsgemäß 56,4 Prozent. Dies bedeutet, dass die Stadt Barntrup noch über 43 Prozent ihrer Einzahlungen manuell bearbeiten musste.

Unabhängig davon ergeben sich folgende Möglichkeiten, den Anteil automatisiert eingelesener Daten zu verbessern und den Arbeitsaufwand zu reduzieren durch

- 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 Barntrup bewirbt die Nutzung der SEPA-Lastschrift proaktiv. Die erteilten Lastschriftmandate sind im interkommunalen Vergleich entsprechend hoch.

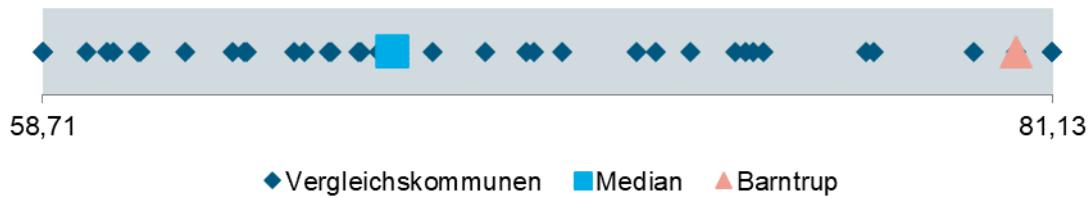
*Eine Kommune sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Kommune die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.*

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 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Barntrup macht proaktiv von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Im interkommunalen Vergleich liegt sie mit einem Anteil von 81 Prozent knapp am bisherigen Maximalwert. Sie bewirbt die Möglichkeit, vom Lastschriftmandat insbesondere für wiederkehrende Zahlungen Gebrauch zu machen bei ihren Zahlungspflichtigen. Dazu weist sie in ihren Bescheiden regelmäßig auf die Möglichkeit des Lastschriftmandats hin.

#### 2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

##### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup hat im Vergleichsjahr überdurchschnittlich viele ungeklärte Zahlungsvorgänge bearbeitet. Diese verursachen erheblichen Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.

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

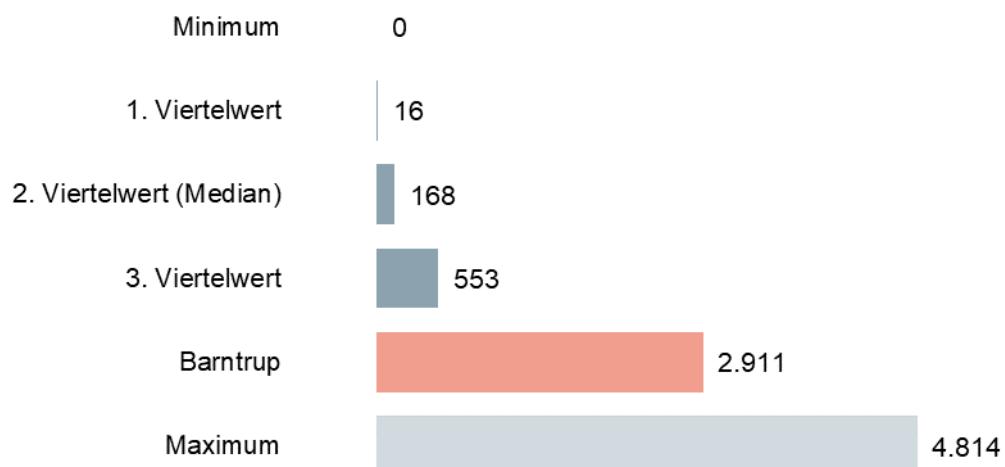
*Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweilig zuständige Organisationseinheit erfolgen. So ist sichergestellt, dass Forderungen erfasst sind und unnötiger Aufwand vermieden wird. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.*

#### **Ungeklärte Einzahlungen 2019 bis 2023**

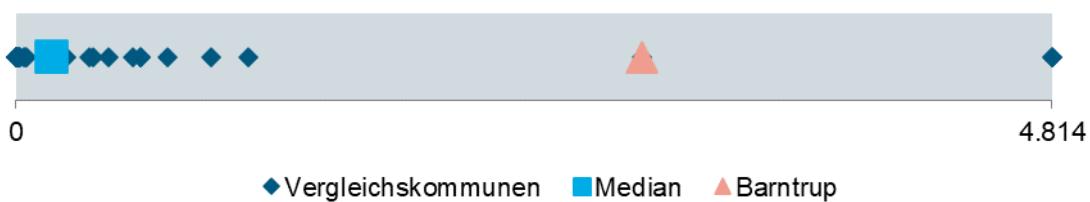
	2019	2020	2021	2022	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	k. A.	1.437	1.417	1.199	1.037
Neue ungeklärte Auszahlungen	k. A.	175	227	207	183
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	k. A.	53	52	43	52
Bestehende ungeklärte Auszahlungen	k. A.	1	3	0	2

Die **Stadt Barntrup** konnte wegen der Umstellung ihrer Buchungssoftware für den Betrachtungszeitraum erst ab 2020 zum Stichtag bestehende ungeklärte Ein- und Auszahlungen auswerten. Die neuen unterjährigen ungeklärten Vorgänge sind 2023 rückläufig.

#### **Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2023**



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



In Relation zu den Einzahlungen haben sich 2023 überdurchschnittlich viele neue ungeklärte Zahlungseingänge ergeben. Im interkommunalen Vergleich erreicht die Stadt Barntrup den zweithöchsten Wert.

Zahlungseingänge werden üblicherweise automatisiert verbucht und damit den vorliegenden Sollstellungen zugeordnet. Bei fehlenden oder nicht eindeutigen Sollstellungen müssen die zuständigen Mitarbeitenden die Einzahlungen manuell bearbeiten. Auskunftsgemäß ist die Vorgehensweise in der Zahlungsabwicklung der Stadt, nicht eindeutig zuordenbare Einzahlungen als

Ungeklärt „zwischenzuparken“. Die notwendigen Zahlungsinformationen werden dann in einem nächsten Schritt separat ermittelt.

Grundsätzlich haben Kommunen nach § 23 Abs. 1 KomHVO NRW die ihnen zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Nach § 28 Abs. 2 KomHVO NRW haben die zuständigen Organisationseinheiten daher für alle zu buchenden Geschäftsvorfälle rechtzeitig die notwendigen Buchungsanweisungen zu fertigen. Fehlende Sollstellungen sind daher von entsprechender Bedeutung. Um Einnahmeausfälle zu vermeiden, sind daher alle Organisationseinheiten der Kommune gehalten, diese rechtzeitig und umfassend zu fertigen. Die Sollstellung kann z. B. verpflichtend oder systembedingt an die Bescheiderstellung geknüpft werden.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte die hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zum Anlass nehmen, die Ursachen genauer zu ermitteln. Die jeweiligen Organisationseinheiten sollten gem. § 28 Abs. 2 KomHVO NRW für alle Geschäftsvorfälle rechtzeitig die notwendigen Buchungsanweisungen fertigen.

### 2.4.3 Prozessbetrachtungen

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

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

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

#### 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

► **Feststellung**

Die Stadt Barntrup mahnt 2023 die höchste Anzahl an Zahlungspflichtigen im interkommunalen Vergleich. Durch eine geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen gehen über zwei Drittel der gemahnten Forderungen in die Vollstreckung über.

Die Stadt vermeidet im Mahnprozess unnötige Schritte. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen kann jedoch gestrafft 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 ggf. notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

#### Fristen und Mahnintervalle Stadt Barntrup

Grundzahlen	Barntrup	Minim	1. Vier-	2. Vier-	3. Vier-	Maxi-	Anzahl
		mum	telwert	telwert	telwert	imum	Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	k. A.	0	14	17	27	33	35
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	7	1	14	15	14	60	39
Tage zwischen den Mahnläufen	30	0	14	15	30	90	35
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	30	7	14	14	22	60	37

Die **Stadt Barntrup** hat für ihre Forderungen individuelle Zahlungsziele festgelegt. Wurde die Forderung nicht innerhalb dieses Zeitintervalls beglichen, wird diese nach weiteren sieben Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Eine Zahlungserinnerung verschickt die Stadt Barntrup nicht. Nach erfolgtem Mahnlauf vergehen 30 Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme der Zahlungspflichtigen, geht die Forderung in die Vollstreckung über.

Die Stadt Barntrup verfolgt ihre fälligen Forderungen im Rahmen eines automatisierten Prozesses und vermeidet unnötige Schritte, wie eine weitere Zahlungsaufforderung. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen ist mit 30 Tagen allerdings hoch und könnte verkürzt werden.

Grundsätzlich sollten offene Forderungen möglichst schnell beigetrieben werden. Somit sind die Durchlaufzeiten des Prozesses bedeutend. Je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit für die Stadt, die Forderungen zu erhalten. Zum anderen bedeutet jede offene Forderung fehlende Liquidität. Insofern sollte die Stadt Barntrup entsprechende Schritte prüfen.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte eine Straffung des Zeitabstandes zwischen den Mahnläufen prüfen.

### Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Barntrup 2023

Kennzahl	Barn-trup	Minи-mum	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Me-dian)	3. Vier-telwert	Maxи-mum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	18,64	4,32	8,84	11,43	17,79	18,64	36
Erfolgsquote Mahnungen	32,02	10,61	52,70	66,05	75,72	97,30	35

2023 entfielen in Barntrup auf 11.709 Einzahlungen 2.183 Mahnungen. Dies ist im bisherigen interkommunalen Vergleich der Maximalwert.

Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird in der Folge die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnungen zeigt, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen im interkommunalen Vergleich ist für die Stadt Barntrup deutlich unterdurchschnittlich. Somit gingen über zwei Drittel der gemahnten Forderungen der Stadt Barntrup in die anschließende Vollstreckung.

#### 2.4.3.2 Prozess E-Payment

##### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup bietet bereits verschiedene Möglichkeiten des E-Payments an. Sie steht weiteren Verfahren als Service für die Zahlungspflichtigen offen gegenüber. Aktuell besteht auskunftsgemäß allerdings keine entsprechende Nachfrage. Bislang hat sie noch keine Regelungen zum Umgang mit E-Payment schriftlich.

*Eine Kommune hat nach § 7 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) für elektro-nisch durchgeföhrte Verwaltungsverfahren mindestens ein elektronisches Zahlungsverfahren anzubieten.*

*In diesem Zusammenhang sollte die Kommune grundlegende Aspekte regeln und die Möglichkeiten, die das E-Payment bietet, nutzen. Das Angebot von E-Payment sollte in der Verwaltung flächendeckend zur Verfügung stehen und aktiv vorangetrieben werden. Ein Kommune sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.*

Die **Stadt Barntrup** nutzt seit längerem verschiedene Möglichkeiten des E-Payments. Dies sind z.B. ein Lesegerät für EC-Karten im Rathaus (Bürgerbüro) sowie Bürgerportal-Leistungen (z. B. Führungszeugnis, Gewerbezentrallregister) via E-Payment.

Eine offizielle Regelung zum E-Payment besteht nicht. Die Stadt steht diesem grundsätzlich offen gegenüber, sieht allerdings derzeit keine Notwendigkeit, über die vorhandenen Möglichkeiten hinaus das Angebot weiter auszubauen. Die Zahlungspflichtigen nutzen daher im Wesentlichen Abbuchungen, Überweisungen. In Ausnahmefällen nimmt die Stadt Barntrup auch Barzahlungen entgegen.

##### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte Regelungen zum Umgang mit E-Payment schriftlich festlegen.

## 2.5 Vollstreckung

### ► Feststellung

Für die Vollstreckung entstehen in Barntrup geringe Aufwendungen pro Fall. Bei den neuen Vollstreckungsfällen liegt Barntrup interkommunal auf einem deutlich überdurchschnittlichen Niveau.

*Eine Kommune sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte möglichst gering gehalten 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 Innen-dienst,
- Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außen-dienst sowie
- Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

### 2.5.1 Aufwendungen

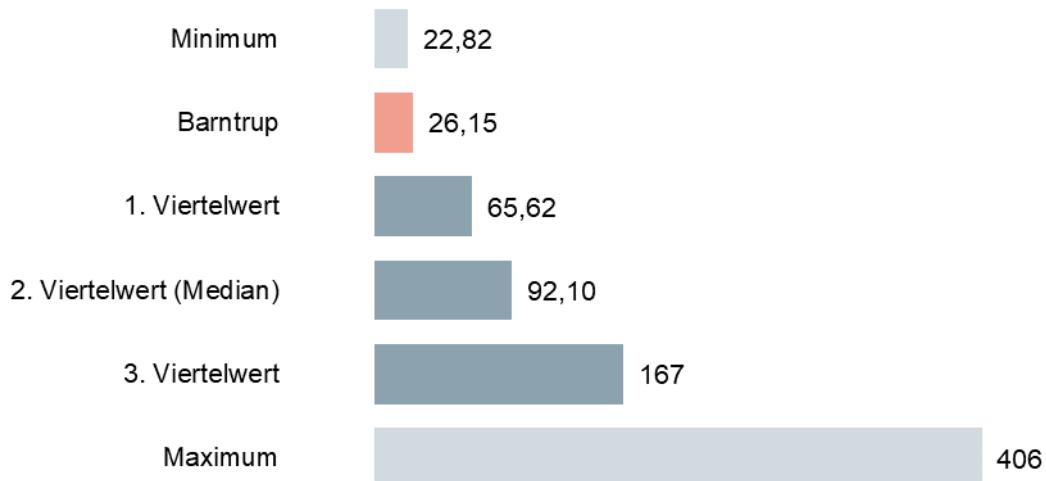
Die **Stadt Barntrup** nimmt im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit mit der Stadt Lemgo einen Stellenanteil von 0,52 vollzeitverrechneten Stellen für den Vollstreckungsdienst in Anspruch.

Der Stellenanteil setzt sich aus der Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen in der Sachbearbeitung (0,50 Vollzeit-Stellen) und für den Overhead (0,02 Vollzeit-Stellen) zusammen. Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen<sup>13</sup> in Höhe von 40.512 Euro in 2023. Enthalten sind auch hier Geschäftskosten inklusive IT sowie Raumkosten.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 26,15 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Barntrup damit wie folgt:

<sup>13</sup> Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

### Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2023



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



Die Aufwendungen für die gemeldeten Stellenanteile sind in Relation zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen deutlich unterdurchschnittlich.

#### 2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen informieren mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere mögliche Vorgehensweise.

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

Bei der Ermittlung der Grundzahlen der **Stadt Barntrup** für die überörtliche Prüfung ist aufgefallen, dass ein fehlendes Buchungszeichen eine nachträgliche Auswertung bestehender Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar unmöglich macht. Die Vollstreckungsstelle hat diese Altfälle auskunftsgemäß im Zuge der Datenerfassung ermittelt und bereinigt. Für die spezifischen Anforderungen unserer Datenerfassung konnten die Grundzahlen allerdings nicht mehr rückwirkend zur Verfügung gestellt werden. Insofern beschränken wir die Analyse und interkommunale Vergleiche auf die neuen Vollstreckungsforderungen.

Die Stadt Barntrup wertet intern die Abwicklung ihrer Vollstreckungsforderungen zwar auch aus, nutzt aber einen anderen Ansatz als die gpaNRW. Daher konnten diese zuletzt im ersten Quartal ermittelten Daten nicht für unsere Prüfung herangezogen werden.

#### Entwicklung der Vollstreckungsforderungen Barntrup 2019 bis 2023

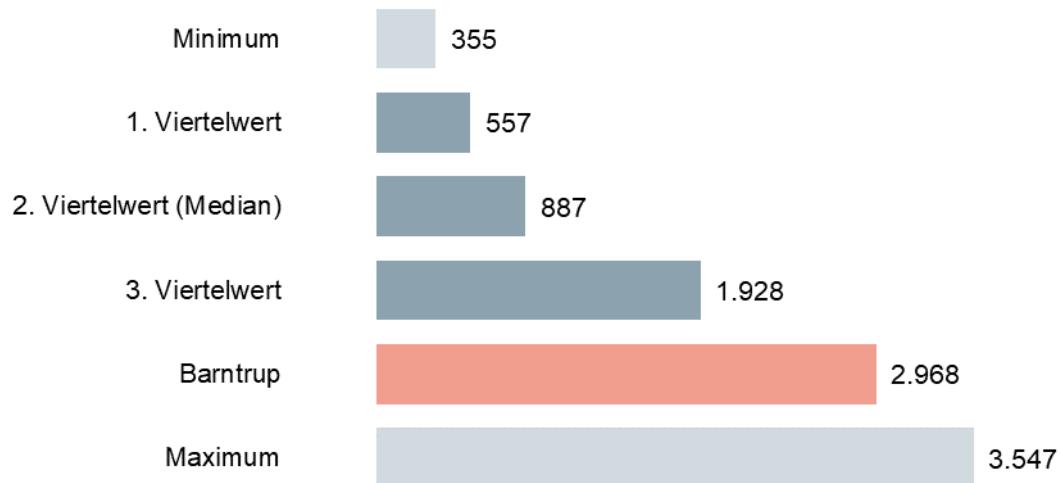
Grund- und Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k. A.				
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.067	758	1.173	2.126	1.484
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	1.237	901	1.127	1.532	1.549
davon an andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	121	73	99	124	143

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 und die Aufgabe stufenweise in dessen Zuständigkeit übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Kommunen in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurückgegeben. Dies spiegelt sich üblicherweise in den abgewickelten Forderungen und in den bestehenden Forderungen wider.

##### 2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum 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 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Von 2019 bis 2022 variieren die neuen Vollstreckungsforderungen in der **Stadt Barntrup** deutlich. Im Betrachtungsjahr 2023 sind sie zudem rückläufig. Trotzdem ergibt sich für 2023 eine überdurchschnittliche Positionierung im interkommunalen Vergleich. Dies korrespondiert mit der geringen Erfolgsquote im vorherigen Mahnprozess.

Bei den neuen Vollstreckungsforderungen sind keine Amts- und Vollstreckungshilfeersuchen für Dritte enthalten. Damit liegen nur eigene Vollstreckungsfälle vor. Im interkommunalen einwohnerbezogenen Vergleich positioniert sich Barntrup damit ebenfalls deutlich überdurchschnittlich:

Grund- und Kennzahlen	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Neue eigene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	2.968	68	296	521	1.181	3.088	31

#### 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. Hier weisen wir üblicherweise das Verhältnis zur Summe bestehender und neuer Vollstreckungsforderungen eines Jahres aus. Da diese Grunddaten nicht vollständig vorliegen nehmen wir den interkommunalen Vergleich überwiegend nur informatorisch auf.

Die ergänzenden Kennzahlen geben einen Überblick, wie die Abwicklung der Vollstreckungsforderungen bei der Stadt Barntrup erfolgt.

#### Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent Barntrup 2023

Kennzahl	Barntrup	Minim-um	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	3.098	211	481	892	1.482	3.613	31
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	3,48	35,04	51,25	64,99	94,45	30
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,00	0,00	0,60	2,83	22,61	31
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,45	26,25	42,35	51,32	78,28	31

#### 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 Resourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Wie bereits ausgeführt konnte die **Stadt Barntrup** diese Daten nicht bereitstellen. Der interkommunale Vergleich erfolgt daher nur informatorisch:

Kennzahl	Barntrup	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Me-dian)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2023	k. A.	45	260	494	1.499	3.538	27

Generell sollten die bestehenden Vollstreckungsforderungen prioritär bearbeitet werden, damit keine Verjährung von Forderungen entsteht.

► **Empfehlung**

Zur Nachverfolgung und Entwicklung der Vollstreckungsfälle sollte die Stadt Barntrup weiterhin regelmäßig die bestehenden Prozesse im Austausch mit der Vollstreckungsstelle im Blick behalten. Dazu bietet sich eine sachgerechte regelmäßige Auswertung der bestehenden, neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen an.

### 2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

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 Barntrup sollte sicherstellen, dass ihr wichtige Informationen zur Zahlungsfähigkeit der schuldenden Personen vorliegen. Nach § 284 Abs. 9 Abgabenordnung (AO) wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen.

Die Stadt Barntrup nimmt selbst keine Vermögensauskünfte ab. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein. Dies erfolgt auskunftsgemäß über die beauftragte Vollstreckungsstelle. Die Stadt sollte auch diese Prozesse im Rahmen eines sachgerechten Controllings mit ihrer Vollstreckungsstelle abstimmen.

## 2.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2023 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**

Feststellung		Seite		Empfehlung		Seite	
<b>Zahlungsabwicklung</b>							
F1	Die Stadt Barntrup hat im Vergleichsjahr überdurchschnittlich viele ungeklärte Zahlungsvorgänge bearbeitet. Diese verursachen erheblichen Mehraufwand in der Zahlungsabwicklung.	61	E1	Die Stadt Barntrup sollte die hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zum Anlass nehmen, die Ursachen genauer zu ermitteln. Die jeweiligen Organisationseinheiten sollten gem. § 28 Abs. 2 KomHVO NRW für alle Geschäftsvorfälle rechtzeitig die notwendigen Buchungsanweisungen fertigen.		63	
F2	Die Stadt Barntrup mahnt 2023 die höchste Anzahl an Zahlungspflichtigen im interkommunalen Vergleich. Durch eine geringe Erfolgsquote bei den Mahnungen gehen über zwei Drittel der gemahnten Forderungen in die Vollstreckung über. Die Stadt vermeidet im Mahnprozess unnötige Schritte. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen kann jedoch gestrafft werden.	63	E2	Die Stadt Barntrup sollte eine Straffung des Zeitabstandes zwischen den Mahnläufen prüfen.		64	
F3	Die Stadt Barntrup bietet bereits verschiedene Möglichkeiten des E-Payments an. Sie steht weiteren Verfahren als Service für die Zahlungspflichtigen offen gegenüber. Aktuell besteht auskunftsgemäß allerdings keine entsprechende Nachfrage. Bislang hat sie noch keine Regelungen zum Umgang mit E-Payment verschriftlicht.	65	E3	Die Stadt Barntrup sollte Regelungen zum Umgang mit E-Payment schriftlich festlegen.		65	
<b>Vollstreckung</b>							
F4	Für die Vollstreckung entstehen in Barntrup geringe Aufwendungen pro Fall. Bei den neuen Vollstreckungsfällen liegt Barntrup interkommunal auf einem deutlich überdurchschnittlichen Niveau.	66	E4	Zur Nachverfolgung und Entwicklung der Vollstreckungsfälle sollte die Stadt Barntrup weiterhin regelmäßig die bestehenden Prozesse im Austausch mit der Vollstreckungsstelle im Blick behalten. Dazu bietet sich eine sachgerechte regelmäßige Auswertung der bestehenden, neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen an.		71	

## 3. Gremienarbeit

### 3.1 Managementübersicht

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

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

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

#### Gremienarbeit

Die Stadt Barntrup hat mehr Ratsmitglieder als drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Verwaltung der Stadt Barntrup sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Fachausschüsse wurden neu zugeschnitten. Die Stadt hat von der Möglichkeit keinen Gebrauch gemacht, den Rat bei der letzten Kommunalwahl zu verringern. Eine weitere Reduzierung der Ratsmitglieder um zwei weitere Personen auf insgesamt 26 Ratsmitglieder soll nach der Kommunalwahl 2025 erfolgen.

Die Stadt Barntrup hat ein Sitzungsmanagement etabliert. Im Betrachtungszeitraum haben die Fraktionen mehr Anträge gestellt als die meisten anderen Kommunen. Die Stadt hat zudem mehr Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen getroffen als die Hälfte der Vergleichskommunen. Durch die Einführung eines digitalen Systems, mit dem Bürgerinnen und Bürger Mängel an die Stadt melden können, liegt die Zahl der Anregungen und Beschwerden bei null.

Die Stadt Barntrup sollte die Regelungen der Hauptsatzung zum Verdienstausfall an die aktuelle Entschädigungsverordnung NRW anpassen. Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt Barntrup Aufwandsentschädigungen auf Antrag erstattet. Dadurch fördert die Stadt aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Stadt Barntrup zahlt die Fraktionszuwendungen nach der gültigen Rechtslage an die Fraktionen aus. Die Aufwendungen der Stadt Barntrup für die Gremienarbeit liegen im interkommunalen Vergleich auf einem hohen Niveau.

Die Auskünfte der Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz veröffentlicht die Stadt durch die Möglichkeit der Einsichtnahme im Rathaus.

## 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 Barntrup abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Barntrup 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 Barntrup. Die Arbeit der demokratisch gewählten Vertlungskörperschaften ist dabei vielschichtig. Sie wird durch Schlüsselakteure wie Parteien, Fraktionen, Verwaltung und Bürgerschaft geprägt. Die kommunale Gremienarbeit ist daher keine originäre oder alleinige Verwaltungstätigkeit, sondern ein Zusammenspiel der ehrenamtlichen Kommunalpolitik mit der Verwaltung.

Die von der gpaNRW formulierten Anforderungen bzw. Sollvorstellungen betreffen oftmals sowohl die Verwaltung als auch die Vertretungskörperschaft und die darin enthaltenen 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 gem. § 7 KorruptionsbG NRW zu erteilen. Erfüllen die Kommunen die jährliche Veröffentlichung in geeigneter Form?

### 3.4.1 Örtliche Gremienstrukturen

Die kleinen kreisangehörigen Kommunen in NRW haben im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung unterschiedliche Ausgestaltungen in der Gremienstruktur. Die örtliche Gremienstruktur ist durch die in der GO NRW bestimmten pflichtigen Ausschüsse definiert. Sie 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 Vertre-

tungskörperschaft, den Zuschnitt sowie die Aufgaben freiwilliger Ausschüsse zu definieren. Gernade 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).

- Die Stadt Barntrup hat die maximal mögliche Reduzierung der Ratsmitglieder noch nicht ausgeschöpft. Die Zuständigkeit der Fachausschüsse ist klar geregelt.

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

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

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

### Überblick über die Gremienstruktur 2023

Anzahl	Barntrup	Minim- um	1. Viertel- wert	2. Viertel- wert (Me- dian)	3. Viertel- wert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	28	20	22	26	28	30	26
Überhang-/ Aus- gleichsmandate	0	0	0	0	2	2	26
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0	0	2	26
Gruppen	0	0	0	0	0	1	26
Sachkundige Bürgerin- nen und Bürger	36	2	18	26	32	47	41
Fraktionen	5	2	4	4	5	5	26
Pflichtige Fachausschüsse	3	2	2	3	3	4	41
Freiwillige Fachausschüsse	5	1	3	3	4	8	41
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	1	5	17	26
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	9	26

Der Überblick über die Gremienstruktur 2023 zeigt, dass die Stadt Barntrup mehr Ratsmitglieder hat, als drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Zahl der Fachausschüsse gliedert sich in der **Stadt Barntrup** in drei pflichtige Ausschüsse und in fünf freiwillige Fachausschüsse.

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	Barntrup	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	18 von 25
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	11 von 25
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	23 von 25

Die Verwaltung der Stadt Barntrup sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Der Rat der Stadt Barntrup setzt sich aus insgesamt fünf Parteien zusammen. Bei der Kommunalwahl 2020 konnte keiner der fünf Parteien eine Mehrheit im Rat der Stadt Barntrup erreichen.

2020 hat die Stadt nach der Kommunalwahl die Gremien neu zugeschnitten. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind eindeutig in der Hauptsatzung der Stadt Barntrup geregelt. Diese wurde am 3. November 2020 beschlossen.

2020 hat die Stadt den Ausschuss für Gemeindeentwicklung und Umwelt in die Ausschüsse „Ausschuss für Umwelt“ und „Ausschuss für Gemeindeentwicklung“ überführt. Alle weiteren freiwilligen Ausschüsse sind bestehen geblieben. Mit fünf freiwilligen Fachausschüssen verfügt die Stadt Barntrup damit über mehr Ausschüsse als drei Viertel der Vergleichskommunen.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Barntrup 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

Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
5	0	3	4	6	6	26

Die Stadt Barntrup hat im Jahr 2003 die Anzahl ihrer Ratsmitglieder um fünf Personen auf 28 Ratsmitglieder reduziert. Eine weitere Reduzierung auf 26 Ratsmitglieder soll nach der nächsten Kommunalwahl erfolgen. Nach § 3 Abs. 2 KWahlG NRW wäre eine weitere Reduzierung von acht Ratsmitglieder auf insgesamt 20 möglich. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Barntrup mehr Ratsmitglieder als drei Viertel der Vergleichskommunen.

### 3.4.2 Sitzungsmanagement

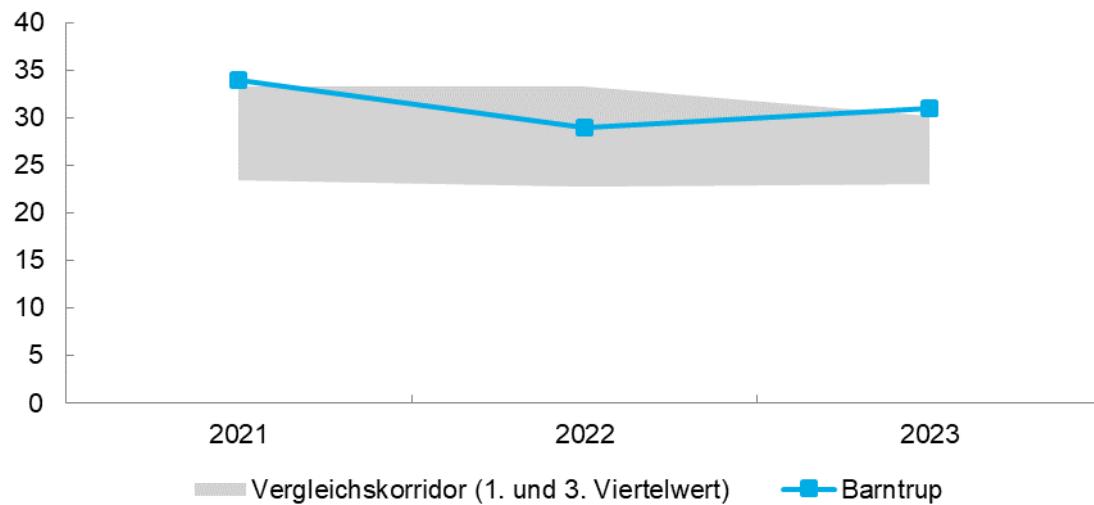
#### ► Feststellung

Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Barntrup mehr Sitzungstermine als drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Anzahl der Anträge aus der Politik ist durchschnittlich. Anregungen und Beschwerden aus der Bürgerschaft gab es im Betrachtungsjahr nicht.

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

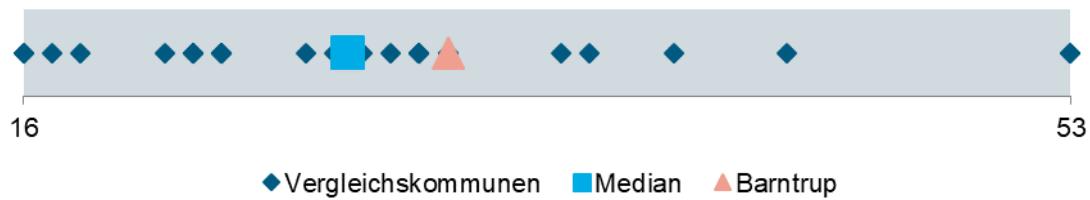
In der nachfolgenden Grafik stellt die gpaNRW die Sitzungstermine der pflichtigen und freiwilligen Ausschüsse der **Stadt Barntrup** im interkommunalen Vergleich dar.

#### Sitzungstermine im Durchschnitt 2021 bis 2023



In den interkommunalen Vergleich 2023 sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

#### Sitzungstermine 2023



Die Stadt Barntrup hat im Vergleich mehr Sitzungstermine, als die meisten Vergleichskommunen. In 2023 lag die Stadt im interkommunalen Vergleich über dem dritten Viertelwert.

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	Barntrup	Minim-um	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Me-dian)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Anregungen und Be-schwerden	0	0	0	1	4	42	25
Anträge von Frak-tio-nen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	54	1	17	54	87	148	40
Eil- und Dringlich-keitsentscheidungen	11	0	5	8	17	60	25

Aus dem interkommunalen Vergleich ist zu erkennen, dass sich die Anzahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen in der Stadt Barntrup gegenüber den Vergleichskommunen oberhalb des Medians liegen. In den Vergleichsjahren sind keine Anregungen und Beschwerden in der Stadt Barntrup gestellt worden. Das ist nach Angaben der Stadt auf die Einführung eines digitalen Systems, mit dem Bürgerinnen und Bürger Mängel an die Stadt melden können, zurückzuführen. Durch die Einführung eines regelmäßigen Berichtswesens durch die Verwaltung können die Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern verringert werden und somit das Personal der Verwaltung entlasten.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umfang der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern verringert werden kann.

### 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 Hauptverwaltungsbeamten bzw. 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“<sup>14</sup> weitere Ziele zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und kommunalem Ehrenamt.

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

► **Feststellung**

Die Stadt Barntrup hat einen höheren Regelstundensatz für den Verdienstausfall, als die Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen vorsieht.

*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 Verdienstausfall 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.

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

### Formale Anforderungen der Aufwandsentschädigungen 2023

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

Die **Stadt Barntrup** hat Regelungen zu den Aufwandsentschädigungen in ihrer Hauptsatzung festgelegt. Gremienmitglieder erhalten eine Monatspauschale und Sitzungsgelder. Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist nach § 10 Abs. 1 Hauptsatzung auf 15 Fraktionssitzungen pro Jahr beschränkt.

Der Regelstundensatz für den Verdienstausfall bei allen Rats- und Ausschussmitgliedern liegt in der Stadt Barntrup bei 14,00 Euro. Seit dem 01. Januar 2024 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,41 Euro brutto pro Stunde. Ab Anfang 2025 folgt eine Erhöhung um weitere 41 Cent auf 12,82 Euro. Die Stadt Barntrup sollte sich beim Regelstundensatz am Mindestlohn orientieren und diese Regelung in der Hauptsatzung aufnehmen. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausfalls durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung.

### Abgerechnete Fraktionssitzungen 2023

Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
55	0	25	38	57	96	26

Insgesamt nutzen die Fraktionen die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen nicht voll aus. Im interkommunalen Vergleich positioniert Barntrup sich mit 11 abgerechneten Fraktionssitzungen unter dem dritten Viertelwert.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen. Dabei soll sich die Stadt Barntrup an den Mindestlohn auf Bundesebene richten. Darüber hinaus sollte die Gemeinde eine Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung aufnehmen.

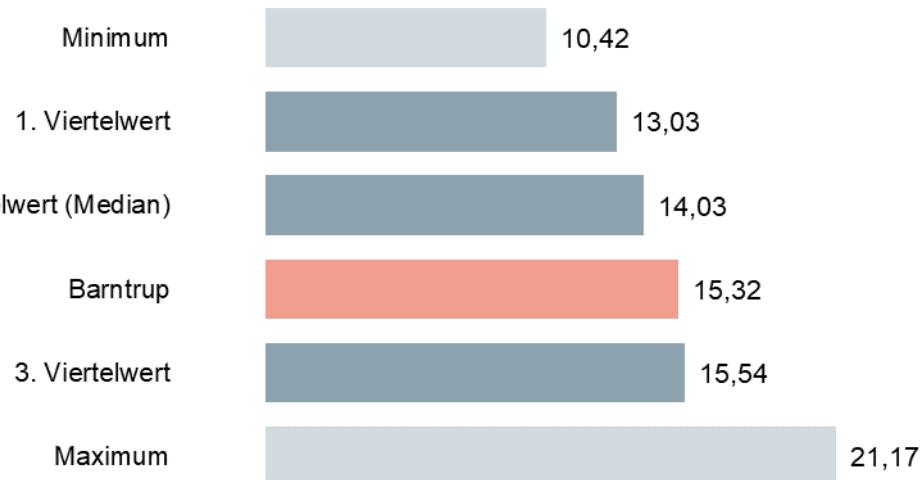
### 3.5.2 Aufwendungen

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 pro Einwohner sind in der Stadt Barntrup höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit der **Stadt Barntrup** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Barntrup lebten zum Stichtag 31. Dezember 2022 laut den Daten von IT.NRW 8.611 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Barntrup hat im Jahr 2023 insgesamt 131.960 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, Verdienstausfall, Fahrtkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Diese Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

**Aufwendungen Gremienarbeit je EW\* 2023**



\* Einwohnerin bzw. Einwohner

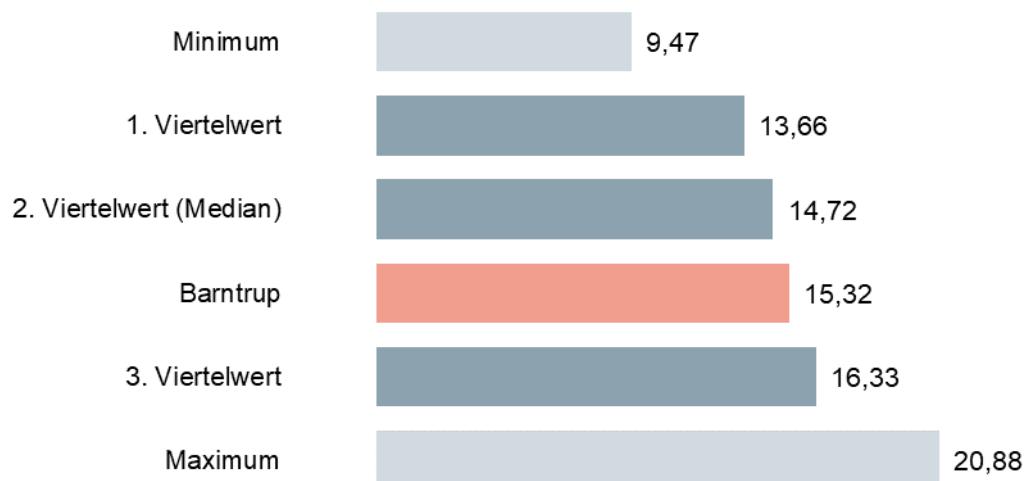
In den interkommunalen Vergleich sind 39 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen für die Gremienarbeit der Stadt Barntrup je Einwohner/in sind im interkommunalen Vergleich fast so hoch wie bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

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

#### Aufwandsentschädigungen je EW 2023



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



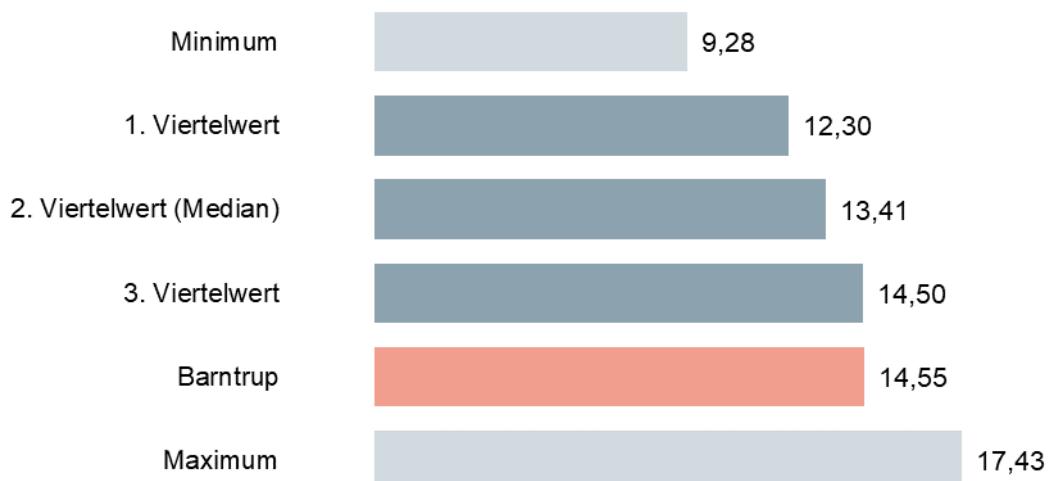
Die Aufwandsentschädigung der Stadt Barntrup je Einwohner/in sind im interkommunalen Vergleich höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

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

- Aufwendungen Ratsmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner und
- Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je Einwohnerin bzw. Einwohner.

Der Stadtrat der Stadt Barntrup umfasst 28 Mitglieder im Vergleichsjahr 2023. Insgesamt lagen die Aufwendungen bei 125.285 Euro. In diesen Aufwendungen erfasst die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstausfall, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW.

#### Aufwendungen Ratsmitglieder je EW 2023

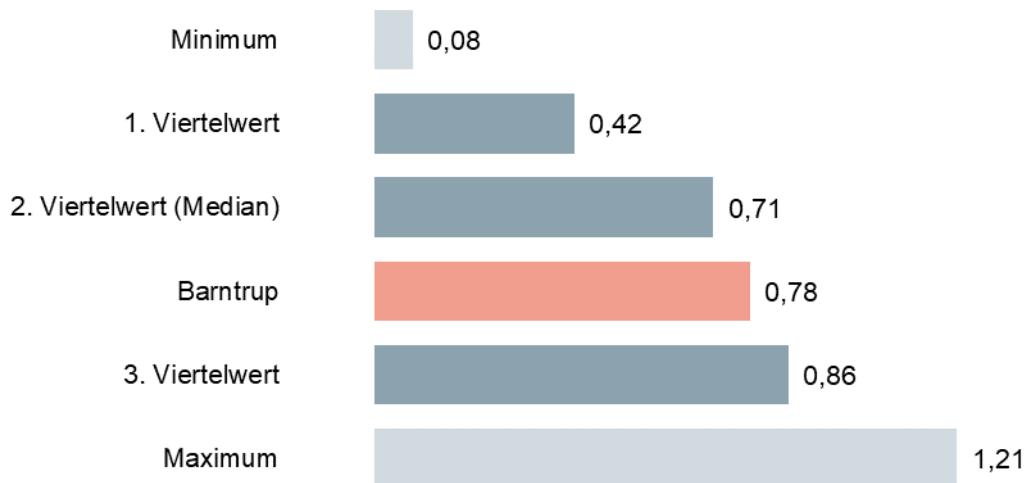


In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2023 hat der Stadtrat in seinen Ausschüssen 36 sachkundige Bürgerinnen und Bürger eingesetzt. Die Aufwendungen beliefen sich dabei auf 6.675 Euro. In diesen Aufwendungen sind die Sitzungsgelder sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstausfall, Fahrkosten, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW enthalten.

### Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW 2023



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



Die Stadt hat mehr Aufwendungen für ihre sachkundigen Bürgerinnen und Bürger als die meisten Vergleichskommunen. Das ist darauf zurückzuführen, dass Barntrup im interkommunalen Vergleich mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger in den Gremien einsetzt als drei Viertel der 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“<sup>15</sup> 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 pflichtgemäßem 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 Büraum samt Ausstattung und der Möglichkeit zur Archivierung von Unterlagen und zum anderen ein auskömmlicher Sitzungsraum samt Sanitäranlagen zur Verfügung zu stellen bzw. zu finanzieren ist. Die Räumlichkeiten sollen den Fraktionen jederzeit und uneingeschränkt, also auch außerhalb der Öffnungszeiten des Rathauses, zugänglich sein. Soweit eine Fraktion hauptamtliches Personal beschäftigt, sind diesem nach Maßstab der kommunalen Verwaltung Räumlichkeiten zu stellen. Kann eine Verwaltung den Fraktionen keine Räumlichkeiten stellen, sind bei der Bemessung der finanziellen Erstattung die genannten Parameter sowie etwaige Nebenkosten zu berücksichtigen.

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

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

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

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

**Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen** in einem angemessenen Umfang.

Die **Berechnungsmethode zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen** an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder der Kommunen leitet sich im Wesentlichen aus § 56 Abs. 3 GO NRW sowie der Rechtsprechung ab. Dabei hat die Verwaltung insbesondere 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 Haushaltssmitteln finanzielle Zuwendungen erhält, die die Hälfte des Betrages nicht übersteigen dürfen, die eine Gruppe mit zwei Mitgliedern erhielt.

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

- ➔ Die Stadt Barntrup zahlt die Zuwendungen an die Fraktionen entsprechend der geltenden Rechtslage.

*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 Hauptverwaltungsbeamten bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten einfordern.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder sollen als Anlage zum Haushaltsplan vorhanden sein.*

In den Gremien der **Stadt Barntrup** sind 2023 fünf Fraktionen vertreten. 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 Bundesverwaltungsgerichts<sup>16</sup>. Daher dürfen die Kommunen die bereitgestellten Haushaltsmittel nicht linear proportional auf unterschiedlich große Fraktionen verteilen. Statt dessen 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 Bezeichnungsmethode gewichtet die ersten Mitglieder einer Fraktion stärker.

In der Stadt Barntrup erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 46 Euro monatlich. Dies entspricht einem Sockelbetrag von 552 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 23 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 276 Euro jährlich. Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht 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

<sup>16</sup> BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

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.

#### Überblick Verteilung der Fraktionszuwendungen 2023

Jahreswerte in Euro	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	552	0,00	0,00	200	400	900	40
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	276	0,00	60,00	92,04	151	276	40
Summe aus Sockelbetrag je Fraktion und Kopfbetrag je Mitglied	828	0,00	94,02	300	558	1.056	39

Die Summe des Sockelbetrages je Fraktion in Euro und der Kopfbetrag je Mitglied in Euro sind mit 828 Euro in der Stadt Barntrup höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

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

#### Überblick Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass<sup>17</sup> 2023

Anforderungen	Barntrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	32 von 39
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	15 von 39
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	6 von 39
Sachmittel Büroausstattung	Ja	5 von 39
Print- und Onlinemedien	Ja	17 von 39
Mitgliedschaften	Ja	14 von 39
Beratungsleistungen	Nein	6 von 39

Die Stadt Barntrup erfüllt die Mindeststandards des Erlasses zum größten Teil. Kann eine Kommune den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Kommunen entsprechend

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

finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten. Dies gilt ebenso für Sachmittel für die Büroausstattung, Print- und Onlinemedien oder Beratungsleistungen.

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

#### Weitere formale Anforderungen der Fraktionszuwendungen

Anforderung	Barntrup	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	5 von 25
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	18 von 25
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	17 von 25
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten	Ja	16 von 25
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	22 von 25

Die Stadt Barntrup hat in den letzten Jahren eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

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

## 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, fortgeschritten. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

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

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

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Homepage eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren<sup>18</sup>.

### 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 gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

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

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

#### ► Feststellung

Das Ratsinformationssystem der Stadt Barntrup ist über die Homepage abrufbar. Die Stadt hat den Gremienmitgliedern Endgeräte zur Verfügung gestellt. Digitale und hybride Sitzungen führt Barntrup aber noch nicht durch. Eine papierlose Gremienarbeit hat die Stadt noch nicht eingeführt.

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

<sup>18</sup> <https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

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

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

#### Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit

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

Die **Stadt Barntrup** nutzt ein Ratsinformationssystem. Den Gremienmitgliedern wurden Endgeräte zur Verfügung gestellt. Damit ist grundsätzlich eine papierlose Gremienarbeit möglich. Moderne Sitzungstechnik steht der Stadt Barntrup zur Verfügung. Digitale und hybride Gremiensitzungen werden jedoch noch nicht durchgeführt. Auf die dafür notwendige Infrastruktur (Leistungsstarkes WLAN) kann die Stadt Barntrup zurückgreifen. Die Stadt nutzt die Chancen, die ihr die technische Ausstattung bietet, jedoch noch nicht. Die formalen Regelungen für die Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen sind in der Hauptsatzung und in der Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a und 58 a GO NRW noch nicht schriftlich hinterlegt.

Der interkommunale Vergleich zeigt, dass nicht nur die Stadt Barntrup, sondern alle Vergleichskommunen keine digitalen und hybriden Gremiensitzungen durchführen können.

► **Empfehlung**

Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Barntrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt Barntrup in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte ihre Gremienarbeit vollständig digitalisieren. Die technischen Voraussetzungen stehen dafür zur Verfügung.

### 3.6.2 Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungs-gesetz 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 Hauptverwaltungsbeamten bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten, die in geeigneter Form zu veröffentlichen sind. Hierunter fallen:

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
- die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
- die Mitgliedschaft in Organen von verselbständigte[n] 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 Barntrup veröffentlicht die Auskünfte der Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG). Die Unterlagen liegen im Rathaus zur Einsicht bereit. Den Hinweis veröffentlicht die Stadt im Kreisblatt.

*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 gem. § 7 KorruptionsbG NRW der **Stadt Barntrup** dar:

#### Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW

Barntrup	Kommunen, die diesen Aspekt erfüllen
Ja	22 von 25

Die Stadt Barntrup veröffentlicht die Auskunft der Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG) im Rathausgebäude. Der Hinweis, wo die Auskünfte veröffentlicht sind, erfolgt im Kreisblatt des Kreises Lippe. Im Sinne der Transparenz könnte die Stadt Barntrup diese Angaben zudem online im Ratsinformationssystem oder auf ihrer Homepage zur Verfügung zu stellen.

## 3.7 Anlage: Ergänzende Tabelle

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2024 – Gremienarbeit**

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Profil Gremienarbeit</b>					
F1	Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Barntrup mehr Sitzungstermine als drei Viertel der Vergleichskommunen. Die Anzahl der Anträge aus der Politik ist durchschnittlich. Anregungen und Beschwerden aus der Bürgerschaft gab es im Betrachtungsjahr nicht.	78	E1	Die Stadt Barntrup sollte mit den Gremienvertretungen erörtern, wie der Umfang der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern verringert werden kann.	80
<b>Aufwendungen Gremienarbeit</b>					
F2	Die Stadt Barntrup hat einen höheren Regelstundensatz für den Verdienstausfall, als die Entschädigungsverordnung Nordrhein-Westfalen vorsieht.	81	E2	Die Stadt Barntrup sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der Entschädigungsverordnung NRW übernehmen. Dabei soll sich die Stadt Barntrup an den Mindestlohn auf Bundesebene richten. Darüber hinaus sollte die Gemeinde eine Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstausfall entsprechend der Entschädigungsverordnung aufnehmen.	82
<b>Digitalisierung der Gremienarbeit</b>					
F3	Das Ratsinformationssystem der Stadt Barntrup ist über die Homepage abrufbar. Die Stadt hat den Gremienmitgliedern Endgeräte zur Verfügung gestellt. Digitale und hybride Sitzungen führt Barntrup aber noch nicht durch. Eine papierlose Gremienarbeit hat die Stadt noch nicht eingeführt.	92	E3.1	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Stadt Barntrup mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Stadt Barntrup in der Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW informieren.	94
			E3.2	Die Stadt Barntrup sollte ihre Gremienarbeit vollständig digitalisieren. Die technischen Voraussetzungen stehen dafür zur Verfügung.	94

## 4. Personal, Organisation und Informationstechnik

### 4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Barntrup 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 Barntrup erzielt bei den meisten Erfüllungsgraden und deren Teilerfüllungsgraden zu den Themen „Zielausrichtung und Handlungsrahmen“, „Organisation von Arbeitsabläufen“ sowie „Digitalisierungsniveau“ überdurchschnittliche Ergebnisse. Sie traf bereits wichtige **strategische Entscheidungen**, die als Grundlage für die Ausrichtung ihrer Personalressourcen und die Organisation der Arbeitsabläufe dienen. Bei der **Prozessgestaltung** hat die Stadt Barntrup erste Schritte unternommen, um die Effizienz und Transparenz der Verwaltungsabläufe zu verbessern. Allerdings befindet sich die Kommune noch in einer frühen Phase dieses Prozesses. Für den **IT-Betrieb** ist es wichtig, dass die Stadt klare Kernziele und zeitliche Vorgaben festlegt, um Fortschritte messbar zu machen und Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären. Die **IT-Sicherheit** kann durch verbindliche schriftliche Regelungen, z. B. ein IT-Sicherheitskonzept, erhöht werden.

Aufgrund der **Altersstruktur** ihres Personals ist die Stadt Barntrup in den kommenden zehn Jahren mit einer hohen altersbedingten Fluktuation konfrontiert. Um die kontinuierliche Erledigung von Aufgaben in bestimmten Bereichen sicherzustellen, nutzt die Stadt bereits jetzt die interkommunale Zusammenarbeit. Zur Reduzierung des Personalbedarfs und rechtzeitigen Nachbesetzung vakanter Stellen können effiziente, bedarfsoorientierte Arbeitsabläufe entwickelt und durch Digitalisierung automatisiert werden. Zudem spielen die Ausweitung der interkommunalen Zusammenarbeit sowie die Vergabe an Dritte eine wichtige Rolle zur Beibehaltung der Handlungsfähigkeit.

Die Stadt Barntrup hat die **Arbeitsabläufe** im Bereich des Personalmanagements bereits gut strukturiert. Jedoch hat sie für ihr Bewerbungsmanagement noch keine Fachsoftware im Einsatz. Sie sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer Fachsoftware für sie sinnvoll ist. um den Auswahlprozess digital zu unterstützen.

Beim **IT-Management** hat Barntrup bereits eine sehr gute Grundlage im Lizenzmanagement geschaffen. Im Projektmanagement besteht jedoch noch Optimierungspotenzial. Auch im Störungs- sowie Anforderungsmanagement gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung. Zur Standar-

disierung der Projektabläufe ist es wichtig, Indikatoren zur Überwachung festzulegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren zu können. Zudem ist es sinnvoll, die intern gemeldeten Störungen regelmäßig zu analysieren, um die IT-Steuerung weiter zu optimieren. Im Anforderungsmanagement sollten Vorgaben und Regelungen schriftlich verbindlich festgelegt werden.

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

## 4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

- eine heterogene IT-Landschaft.

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

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

Diese Prüfung hat den Charakter eines sog. „Schnellchecks“. Das heißt, dass die gpaNRW auf eine vertiefende, umfassende Betrachtung verzichtet. Wir beschränken uns stattdessen auf wenige, ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Kommune unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Kommunen zudem in allen Prüfaspekten eine Standortbestimmung.

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

## 4.4 Zielausrichtung und Handlungsrahmen

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

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

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

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

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

#### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.

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

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

- *IT-Betrieb und digitale Transformation (Digital Governance): Eine Kommune sollte ihre IT und die digitale Transformation an konkreten Zielvorgaben ausrichten und diese regelmäßig fortschreiben. Sie sollte den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.*
- *IT-Sicherheit: Eine Kommune sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Kommune mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.*

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

Die **Stadt Barntrup** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

#### Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024

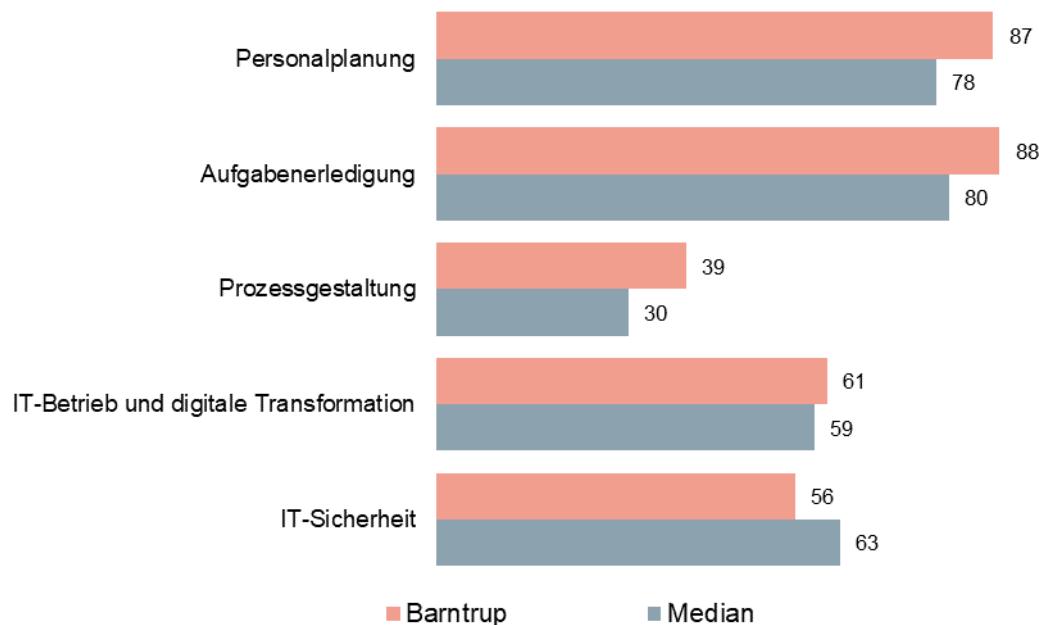


In diesen interkommunalen Vergleich sind 43 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

### Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



Die **Stadt Barntrup** hat bei der **Personalplanung** den aktuellen und zukünftigen Personalbestand im Blick. Um Grundlagen für Stellenbemessungen bereitzustellen zu können, sollten für sämtliche relevanten Tätigkeiten klare Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität schriftlich festgelegt werden. Barntrup verfügt über Stellenbeschreibungen, allerdings sind diese nicht durchgehend aktuell. Anpassungen erfolgen im Bedarfsfall, z. B. bei organisatorischen Veränderungen wie jüngst im Bereich Ordnung und Soziales. Bei Neueinstellungen wird die Aufgabenstruktur überprüft und gegebenenfalls die Einstufung angepasst. Auch Stellenbewertungen erfolgen in Barntrup primär bei Veränderungen in den Aufgabenprofilen oder auf Wunsch der Mitarbeitenden. Eine flächendeckende Bewertung aller Stellen fand zuletzt im Jahr 2011 statt.

Stellenbeschreibungen sind wichtig, da sie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen einer Stelle definieren. Sie sind relevant für den Stelleninhabenden, die Führungskraft, aber auch für eine gezielte Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Sie dienen als Grundlage für die Kriterien der Leistungsbeurteilung und Stellenbewertung. Im Falle von Konflikten oder rechtlichen Auseinandersetzungen können Stellenbeschreibungen als Dokumentation dienen, um die Anforderungen und Erwartungen an eine Position zu belegen. Eine regelmäßige Bewertung der Stellen ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Aufgaben und Anforderungen der Positionen aktuell sind. Das sorgt für eine effiziente Ressourcennutzung, da Mitarbeitende angemessen bezahlt werden und ihre Positionen den Anforderungen entsprechen. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, fair behandelt zu werden und dass ihre Leistung angemessen anerkannt wird, kann das ihre Motivation und Zufriedenheit steigern.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte die gelebten Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität schriftlich festlegen. Außerdem sollte die Stadt für alle Stellen bzw. Stellengruppen aktuelle Stellenbeschreibungen, -bemessungen sowie -bewertungen erstellen.

Die Stadt Barntrup sorgt über eine Checkliste für das Onboarding dafür, dass neue Mitarbeitende – auch Auszubildende – rechtzeitig mit IT-Berechtigungen ausgestattet werden. Sie setzt sich aktiv für die Integration neu eingestellter Mitarbeitenden ein, indem sie ihnen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt und Unterstützung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen bietet. Interne Informationen und Dienstanweisungen sind über ein Intranet zugänglich. Damit ist sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden Zugriff auf relevante Informationen haben. Im Falle von Personalabgängen bemüht sich die Stadt um eine rechtzeitige Nachfolgeregelung. Teilweise wurde mit Doppelbesetzungen gearbeitet, um Einarbeitungen zu ermöglichen. Diese Maßnahmen schaffen ein förderliches Arbeitsumfeld, in dem sich neue Mitarbeitende schnell einleben können. Darüber hinaus sorgt Barntrup dafür, dass alle Mitarbeitenden über ausreichende Qualifikationen verfügen. Für das Offboarding, insbesondere für die Löschung von IT-Zugängen und die Rückgabe von Verwaltungseigentum, existieren abgestimmte Verfahren mit dem Personalrat. Der Prozess ist klar geregelt und wird über eine Checkliste zum Offboardingverfahren dokumentiert.

Bei der **Aufgabenerledigung** hat die Stadt Barntrup ihre Aufgaben in einem Geschäftsverteilungsplan erfasst und setzt flexible Organisations- sowie Arbeitszeitmodelle ein. Zudem nutzt sie die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit und hat bereits mehrere Projekte erfolgreich mit benachbarten Kommunen umgesetzt. Auch die Vergabe von Aufgaben an Dritte wird von der Stadt praktiziert. Sie prüft regelmäßig, ob bestimmte Aufgaben an Dritte vergeben werden können – beispielsweise bei der Friedhofsunterhaltung, Gebäudereinigung oder Bauunterhaltung. Allerdings hat Barntrup noch nicht alle Aufgaben nach ihrer Relevanz, insbesondere im Krisenfall, priorisiert.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Resourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.

Die Stadt Barntrup hat bereits erste Schritte bei der **Prozessgestaltung** umgesetzt. Sie erreicht wie die meisten Vergleichskommunen einen nur geringen Erfüllungsgrad von 39 Prozent (Medianwert: 32 Prozent). Sie hat keine spezielle Software zur Modellierung im Einsatz, aber einzelne Prozesse hat sie bereits vereinzelt visualisiert oder beschrieben, z. B. für Prozesse bezogen auf das Bürgerbüro. Eine vollständige Übersicht aller Prozesse liegt jedoch noch nicht vor.

Auch für kleine Kommunen wie Barntrup ist die Gestaltung von Prozessen relevant. Durch die Analyse und Optimierung von Abläufen kann das vorhandene Personal gezielter eingesetzt werden. Zudem wird eine Grundlage geschaffen, um Prozessschritte zu identifizieren, die automatisiert werden können. Dokumentierte Prozesse sichern zudem Wissen innerhalb der Verwaltung und erleichtern den Übergang bei Personalwechseln. Gerade im Hinblick auf die ansteigende hohe Fluktuation (siehe Kapitel 4.5.3 „Altersstruktur“) und der immer größer werdenden Schwierigkeit, Stellen dauerhaft nachzubesetzen, werden die effiziente Gestaltung, die Automatisierung und das Dokumentieren von Prozessen immer wichtiger.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte mit Blick auf anstehende Fluktuationen ihre Prozesse erfassen, priorisieren und einzelne Prozessschritte dokumentieren. So kann sie das Wissen von Arbeitsabläufen sichern und Prozessschritte identifizieren, die effizienter gestaltet und automatisiert werden können.

Beim „**IT-Betrieb und digitale Transformation**“ fehlen der Stadt Barntrup strategische Kernziele für den IT-Betrieb. Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit in der Lippe-Region wurde eine Digitalisierungsstrategie aufgestellt, jedoch ohne spezifische Konkretisierung für die Stadt Barntrup. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und die Einführung der elektronischen Akte schreitet voran.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und für die Umsetzung Meilensteine festlegen.

Im Bereich der **IT-Sicherheit** hat die Stadt Barntrup die Bereitstellung der IT-Leistungen an einen externen Dienstleister ausgelagert. Hierdurch profitiert sie von den redundanten Systemen. Der eigene Technikraum erfüllt die meisten der geprüften Aspekte. Optimierungen zum Beispiel bezüglich Absicherungen vor Wasserschäden oder Warnmeldungen bei erhöhter Temperatur wurden im Gespräch vor Ort erläutert. Auch im konzeptionellen Bereich besteht noch Optimierungspotential. Auch wenn die Stadt bereits einige konzeptionelle Aspekte umgesetzt hat, fehlt es zum Beispiel an einem ausführlichen IT-Sicherheitskonzept. Positiv ist, dass im Bereich der Notfallvorsorge bereits wichtige Einzelregelungen getroffen worden sind. Ein umfängliches Notfallvorsorgekonzept ist bisher jedoch noch nicht erstellt worden. Eine umfassende formalisierte Dokumentation von Regelungen und Definitionen 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 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 Barntrup sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um ein zusammengefasstes IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.

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

## 4.5 Personalressourcen

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

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

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

#### 4.5.1 Personalquoten

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

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

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

##### Personalquoten 2023

Kennzahl	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	5,80	4,31	5,03	6,05	6,76	10,96	44
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	5,64	3,86	4,44	5,04	5,94	6,83	44

\*Einwohner

Wegen erheblicher Unterschiede bei der Art der Aufgabenwahrnehmung und dem Grad der Ausgliederung bereinigen wir Vollzeit-Stellen für fest definierte Aufgaben. Bei der **Stadt Barntrup** wurden bei der Personalquote 1 Vollzeit-Stellen für die Abfallwirtschaft, Abwasserbeseitigung, Wirtschaftsförderung sowie für das Friedhofs- und Bestattungswesen und für Tourismus bereinigt. Bei der Personalquote 2 sind Vollzeitstellen für die Aufgaben des Brandschutzes bereinigt worden. Die durchgeführten Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt. Die Höhe der Personalquoten wird davon beeinflusst, ob Kommunen für diese Aufgaben eigenes Personal vorhalten oder nicht und durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen (siehe Erläuterungen ab dem nächsten Absatz). Es ist wichtig zu betonen, dass aus dieser Darstellung nicht abgeleitet werden kann, ob die Anzahl des vorhandenen Personals angemessen, zu hoch oder zu niedrig ist. Die

Tabelle bietet lediglich einen Überblick über die Quoten, ohne dabei die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen, die für eine fundierte Bewertung der Personalsituation entscheidend sind.

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

Ein entscheidender Faktor ist die Art und der Umfang der Dienstleistungen, die eine Kommune anbietet. Auch kleinere Kommunen können komplexe Aufgaben und Dienstleistungen bereitstellen, die eine entsprechende Anzahl an Mitarbeitenden erfordern. Dazu gehören beispielsweise die Organisation von sozialen Dienstleistungen oder die Pflege öffentlicher Einrichtungen. Ein weiterer Aspekt ist die Struktur und Organisation der Verwaltung. Kleinere Kommunen setzen oft auf die Auslagerung von Aufgaben an Dritte oder auf interkommunale Zusammenarbeit, um Ressourcen zu bündeln und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Dies kann dazu führen, dass Ressourcen bei einer Kommune zur Verfügung stehen, diese aber Tätigkeiten für eine andere Kommune übernehmen.

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

Auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und lokale Gegebenheiten können den Personalbedarf beeinflussen.

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

#### **Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Stadt Barntrup**

Bezeichnung	Veränderung	Median
Einwohnerinnen bzw. Einwohner	Reduzierung um 0,06 Prozent	Erhöhung um 1,24 Prozent
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	Erhöhung um 20,58 Prozent	Erhöhung um 19,69 Prozent
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	Erhöhung um 17,99 Prozent	Erhöhung um 25,12 Prozent

Die Erhöhungen bei den Personalquoten der Stadt Barntrup sind interkommunal verglichen unauflägig

In den Personalquoten sind bereits einige Bereiche bereinigt, die nicht im engeren Sinne zur „Kernverwaltung“ gehören. Darüber hinaus setzen die Kommunen auch in einigen anderen,

nicht bereinigten Bereichen eigenes Personal in unterschiedlichem Umfang ein, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Dies hat entsprechende Auswirkungen auf die individuellen Kennzahlen. Die folgende Aufstellung zeigt einige dieser Bereiche:

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

Aufgabe	Barntrup	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	12,18	2,88	8,15	10,20	12,42	19,25	43
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,96	44
Musikschulen	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	44
Büchereien	0,48	0,00	0,00	0,00	0,09	1,00	44
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	2,00	44
Sportstätten und Bäder	1,45	0,00	0,09	1,00	2,46	6,87	44

Die Stadt Barntrup hält für die Offene Ganztagschule kein eigenes Personal vor. Für die Bücherei, die Musikschule und für Sportstätten und Bäder werden eigene Vollzeit-Stellen eingesetzt.

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung erfolgt auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden**. Ziel war es einzuschätzen, inwieweit sich die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Barntrup nutzt diese Möglichkeit bereits. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das sie entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann.

#### 4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Kommune neben einer Übersicht der Ist-Besetzung auch Auskunft darüber, welche Zahl an Soll-Vollzeit-Stellenanteilen benötigt wird. Den Abgleich dieser Soll-Zahl mit der tatsächlichen Ist-Besetzung stellen wir als Stellenbesetzungsquote nachfolgend dar:

##### Stellenbesetzungsquote 2023

Kennzahl	Barntrup	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	92,16	83,41	91,77	94,63	97,05	103	32

Die Stadt Barntrup hat im Vergleichsjahr 2023 55,13 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2023 50,81 Vollzeit-Stellen besetzt waren. 4,95 Vollzeit-Stellen waren zu dem Zeitpunkt unbesetzt. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 92,16 Prozent.

Wenn die Stellenbesetzungsquote wie beim Maximum über 100 Prozent liegt, bedeutet dies, dass gegenüber dem Stellenplan überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Ein Zurückbleiben der Werte unter 100 Prozent bedeutet, dass nicht alle geplanten Stellen besetzt waren.

Die Positionierung über oder unter 100 Prozent muss nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu viel oder zu wenig Personal vorhanden ist. Es kann sein, dass sich durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung der tatsächliche Bedarf verringert hat, oder dass Stellen kurzzeitig nicht besetzt sind, z. B. wegen Elternzeit. Nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an.

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

#### 4.5.3 Altersstruktur

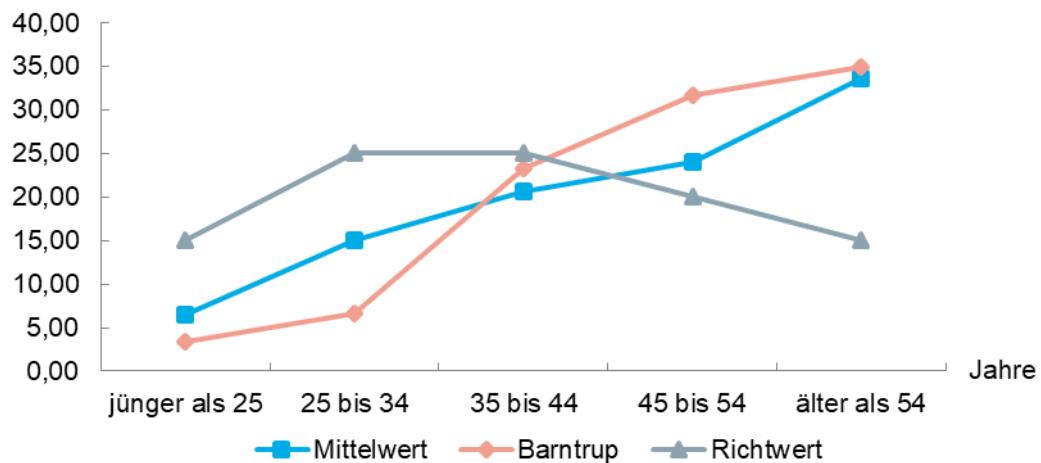
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

##### Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	47,80	41,00	45,34	46,00	48,44	52,03	44

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

### Altersstruktur 2023



Die Altersstruktur der **Stadt Barntrup** weicht von dem Richtwert<sup>19</sup> ab. Der Anteil der jüngeren Mitarbeitenden ist geringer, der Anteil der älteren höher. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation empfiehlt eine balancierte Altersstruktur innerhalb einer Verwaltung, um eine langfristige Handlungsfähigkeit gewährleisten zu können. Eine ausgewogene Struktur liegt dann vor, wenn alle Altersgruppen ungefähr gleich stark vertreten sind. Jede Altersgruppe kann so theoretisch durch die jeweils nachfolgende Gruppe ersetzt werden, sofern kontinuierlich Nachwuchskräfte eingestellt werden. Je alterszentrierter eine Personalstruktur ist und klassische Personalmaßnahmen für den Ausgleich nicht mehr ausreichen, desto stärker sollten alternative Möglichkeiten in den Fokus rücken. Es kommt die Ausweitung der interkommunalen Zusammenarbeit, der Vergabe an Dritte und der Digitalisierung in Betracht (vgl. hierzu auch Ausführungen zur Personalplanung, -management sowie zur Prozessgestaltung und zum Digitalisierungsniveau).

Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der Stadt Barntrup insgesamt 60 Mitarbeitende beschäftigt, deren Durchschnittsalter bei 47,80 Jahren liegt. Innerhalb dieser Belegschaft gibt es eine relativ große Gruppe von 21 Personen (35 Prozent), die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand eintreten werden. Im Gegensatz dazu ist die Anzahl der jungen Mitarbeitenden unter 35 Jahren mit sechs Personen (zehn Prozent) geringer.

#### 4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Kommune zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

<sup>19</sup> Richtwertübernommen aus: Hartmut Buck, Bernd Dworschak und Alexander Schletz: Analyse der betrieblichen Altersstruktur. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.), 2005

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	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA*	0,14	0,05	0,08	0,09	0,11	0,24	44
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW**	0,95	0,39	0,73	0,87	1,04	2,08	44

\*Mitarbeiterin und Mitarbeiter

\*\* Einwohnende

Aus der Darstellung des interkommunalen Vergleichs kann und sollte nicht abgeleitet werden, ob der Personalbestand der Stadt Barntrup zu gering oder zu hoch ist (siehe auch Ausführungen im Kapitel 4.5.1 „Personalquote“). Vielmehr ist dieser Vergleich z. B. für die Aufgaben aus Personalverwaltung, Organisation und IT im Zusammenhang mit den Ergebnissen zu den Erfüllungsgraden der weiteren Kapitel dieses Berichts zu betrachten. Die Stadt Barntrup weist einen vergleichsweise hohen Erfüllungsgrad in fast allen Bereichen auf. Hinter jedem erfüllten Kriterium stehen entsprechende Tätigkeiten, die Personalressourcen binden, weshalb das Ergebnis der Stadt im interkommunalen Vergleich über dem Medianwert nachvollziehbar ist.

## **4.6 Organisation von Arbeitsabläufen**

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

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

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

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

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

#### Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024

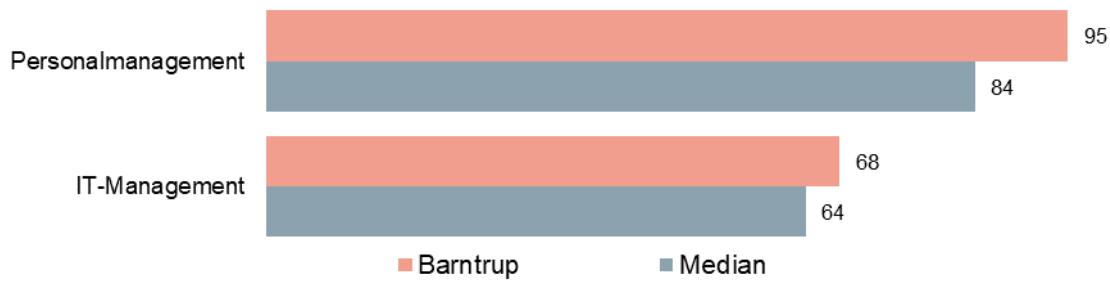


In diesen interkommunalen Vergleich sind 45 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Diesem Ergebnis liegen folgende Teilergebnisse zugrunde:

#### Teilerfüllungsgrade Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024



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

#### 4.6.1 Personalmanagement

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

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

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

##### ► Feststellung

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

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

Die **Stadt Barntrup** bietet bedarfsgerechte Ausbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte an und ermöglicht fachfremden Kräften einen Quereinstieg. Stellenausschreibungen werden in gängigen Portalen und über soziale Medien veröffentlicht. Um qualifiziertes Personal zu gewinnen, arbeitet die Stadt mit benachbarten Kommunalverwaltungen im Rahmen von interkommunalen Kooperationen zusammen.

Barntrup setzt für das Bewerbungsmanagement noch keine spezialisierte Fachsoftware ein. Stattdessen wird das Bewerbungsverfahren über ein allgemeines Office-Programm organisiert, was zwar funktional ist, aber nicht dem Ideal einer modernen, digitalen Bewerberverwaltung entspricht. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen kann insbesondere der zeitliche Aspekt einer schnelleren Rückmeldung für Bewerbende entscheidend für eine mögliche Zusage sein. Dies ist besonders wichtig in Zeiten, in denen sich Bewerbende zwischen mehreren Einstellungsan geboten entscheiden können.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für sie sinnvoll ist.

Eine rechtzeitige Nachbesetzung von vakanten Stellen ist ebenso wichtig wie die Personalbindung. Die Stadt Barntrup hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen können, das bestehende Personal enger an die Verwaltung zu binden. Sie bietet den Mitarbeitenden Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung durch gezielte Qualifizierungsangebote wie den Verwaltungslehrgang II. Positiv ist, dass die Stadt in Stellenausschreibungen oder persönlichen Gesprächen die Attraktivitätsfaktoren des Arbeitsplatzes hervorhebt. Dies trägt dazu bei, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und ein positives Bild der Kommune zu vermitteln. Gerade in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt ist es entscheidend, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten. Das Verfahren beim Onboarding ist so gestaltet, dass neue Mitarbeitende sich willkommen fühlen können und sie mit der notwendigen Technik, Zugangsdaten, Information und Büroausstattung direkt bei der Arbeitsaufnahme versorgt sind. Beim Offboarding-Prozess sind Austrittsgespräche ein fester Bestandteil, um wertvolles Feedback zu erhalten.

#### 4.6.2 IT-Management

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

► **Feststellung**

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

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

- Projektmanagement: Eine Kommune sollte Standards zur systematischen Überwachung von Projektständen, der Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

- Anforderungsmanagement: Eine Kommune sollte gewährleisten, dass alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral gesteuert werden, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.
- Lizenzmanagement: Eine Kommune sollte sicherstellen, dass Softwarelizenzen verwaltungsweit bedarfsgerecht und rechtskonform eingesetzt werden, um Risiken zu begrenzen.
- Störungsmanagement: Eine Kommune sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.

Die **Stadt Barntrup** hat keine festgelegten Methoden oder Standards für das **Projektmanagement**. Im Einzelfall werden jedoch – insbesondere bei Projekten mit externen Dienstleistern – klare Projektphasen, Verantwortlichkeiten und Rollen dokumentiert. Es gibt auch keine Vorgaben dazu, welche Rahmenbedingungen vor Projektbeginn definiert werden müssen. Auch wenn keine formalen Vorgaben existieren, berücksichtigt Barntrup einige Mindestvorgaben. Sie hat Standards zur Projektvorbereitung etabliert, z. B. die Abschätzung von Zeit- und Personalaufwand. Ebenso wird der Projektfortschritt regelmäßig überwacht, etwa durch Berichterstattung und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Ebenso hat sich bei großen IT-Projekten, wie der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, eine regelmäßige Projektstruktur etabliert, in der alle zwei Wochen Projektbesprechungen stattfinden. Für solche Vorhaben gibt es auch Projektunterlagen mit Berichterstattung. Allerdings fehlen standardisierte, schriftlich fixierte Projektmanagement-Vorgaben.

#### ► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen. Hierdurch kann die Stadt frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Zudem sollte sie im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für die Dokumentation der Projektabläufe für sie sinnvoll ist.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Barntrup das **IT-Anforderungsmanagement** zentral koordiniert. Allerdings gibt es keine festgelegten Kriterien zur Bewertung und Priorisierung dieser Anforderungen. Es gibt aber gelebte Standards. Sicherheitsrelevante Anforderungen werden dabei vorrangig behandelt. Es fehlt auch ein formalisierter Bewertungsprozess. Dies kann zu unklaren Entscheidungsprozessen und einem ineffizienten Einsatz von Ressourcen führen. IT-Anforderungen werden über Protokolle, E-Mails und in Zusammenarbeit mit dem Rechenzentrum dokumentiert. Die Dokumentation sollte standardisiert und strukturiert erfolgen, um eine systematische Nachverfolgung und Bewertung zu ermöglichen.

#### ► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte gezielt Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement verschriftlichen. Dadurch erhalten Mitarbeitende eine Orientierung, sodass z. B. technologischen Lösungen auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt werden können.

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

Das **Störungsmanagement** wird sowohl intern als auch extern gehandhabt. Ein strukturierter Störungsbearbeitungsprozess ist vorhanden, insbesondere durch das Ticketsystem des Dienstleisters. Innerhalb der Verwaltung erfolgt die Meldung formlos – telefonisch, persönlich oder per E-Mail. Insgesamt besteht zwar informelles Wissen über Störanfälligkeiten, aber keine strukturierte Erfassung oder Analyse. Systematische Auswertungen könnten wertvolle Hinweise auf die Angemessenheit von abgerechneten Leistungen, notwendige Anpassungen im Leistungsportfolio sowie potenziellen Schulungsbedarf bei den Nutzerinnen und Nutzern liefern.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte für sich abwägen, ob eine systematische Auswertung externer und interner Störfälle sinnvoll ist, da dies dazu beitragen kann, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und die Sicherheit sowie die Effizienz der Abläufe nachhaltig zu verbessern.

## 4.7 Digitalisierungsniveau

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

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

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

► **Feststellung**

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

*Eine Kommune sollte bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie bzw. medienbrucharme 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 Barntrup** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

### Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

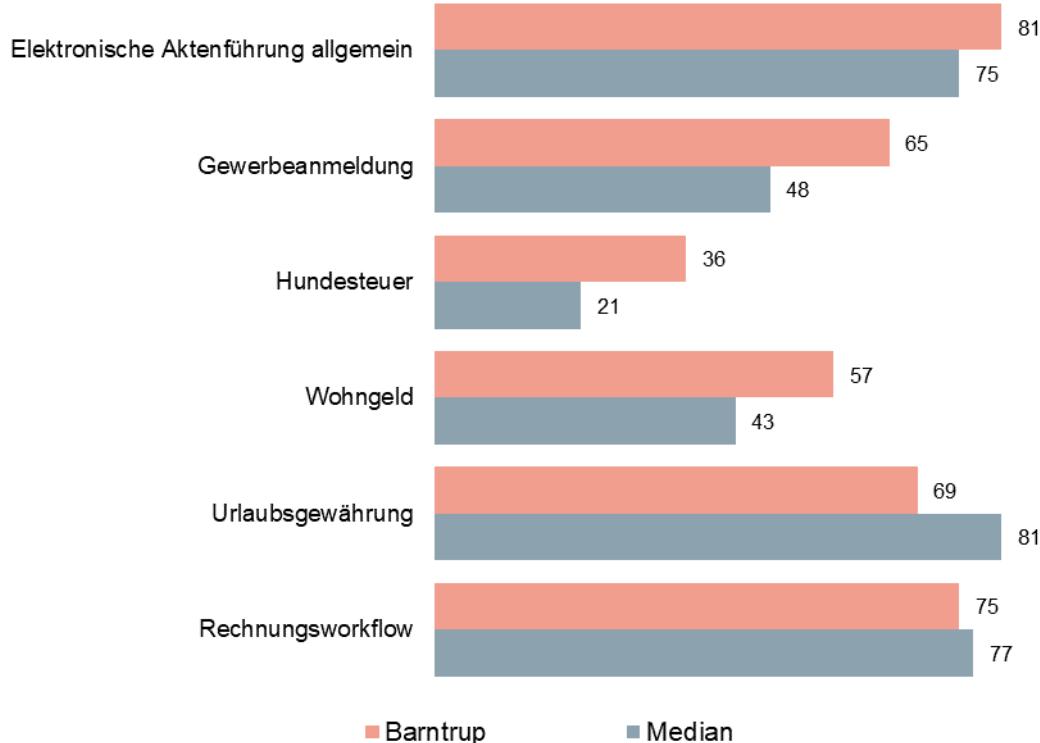


In diesen interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Barntrup hat mit der Einführung der elektronischen Aktenführung bereits begonnen. Sie hat ein Dokumentenmanagementsystem im Einsatz, an dem alle Fachbereiche eingebunden sind. Sukzessive sollen alle Akten je nach rechtlichen Möglichkeiten digital vorgehalten werden.

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

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte sukzessive alle Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.

## 4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

### Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 20.09.2024 von der Kommune zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Kommune ausgefüllte Datenerfassung.

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

### Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	48,29	50,81
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	4,00	4,00

### Personalquote 1

#### Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	4,00	0,00
FernwärmeverSORGUNG	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	0,34	0,31
Abwasserbeseitigung	5,85	4,00
Straßenreinigung	0,18	0,00
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,28	0,39
Land- und Forstwirtschaft	0,11	0,00

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	0,09	0,05
Märkte	0,03	0,00
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,10
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1</b>	<b>10,88</b>	<b>4,85</b>

### Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	52,29	54,81
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	10,88	4,85
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1</b>	<b>41,41</b>	<b>49,96</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	8.616	8.611
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1</b>	<b>4,81</b>	<b>5,80</b>

### 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	0,00	0,00
Brandschutz	0,24	1,37
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2</b>	<b>0,24</b>	<b>1,37</b>

## Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	41,41	49,96
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	0,24	1,37
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2</b>	<b>41,17</b>	<b>48,59</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	8.616	8.611
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2</b>	<b>4,78</b>	<b>5,64</b>

## 4.9 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Zielausrichtung und Handlungsrahmen</b>					
F1	Die Stadt Barntrup hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.	78	E1.1	Die Stadt Barntrup sollte die gelebten Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität schriftlich festlegen. Außerdem sollte die Stadt für alle Stellen bzw. Stellengruppen aktuelle Stellenbeschreibungen, -bemessungen sowie -bewertungen erstellen.	80
			E1.2	Die Stadt Barntrup sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.	103
			E1.3	Die Stadt Barntrup sollte mit Blick auf anstehende Fluktuationen ihre Prozesse erfassen, priorisieren und einzelne Prozessschritte dokumentieren. So kann sie das Wissen von Arbeitsabläufen sichern und Prozessschritte identifizieren, die effizienter gestaltet und automatisiert werden können.	103
			E1.4	Die Stadt Barntrup sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und für die Umsetzung Meilensteine festlegen.	104
			E1.5	Die Stadt Barntrup sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um ein zusammengefasstes IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.	104
<b>Organisation von Arbeitsabläufen</b>					
F2	Die Stadt Barntrup hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es gibt nur wenige Optimierungspotenziale.	112	E2	Die Stadt Barntrup sollte im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für sie sinnvoll ist.	113

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Stadt Barntrup beim Lizenzmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt-, Anforderungs- und Störungsmanagement hat sie noch Optimierungspotenzial.	92	E3.1	Die Stadt Barntrup sollte ihre Projektablaufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen. Hierdurch kann die Stadt frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Zudem sollte sie im Rahmen einer Kosten-/Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für die Dokumentation der Projektablaufe für sie sinnvoll ist.	94
			E3.2	Die Stadt Barntrup sollte gezielt Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement verschriftlichen. Dadurch erhalten Mitarbeitende eine Orientierung, sodass z. B. technologischen Lösungen auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt werden können.	114
			E3.3	Die Stadt Barntrup sollte für sich abwägen, ob eine systematische Auswertung externer und interner Störfälle sinnvoll ist, da dies dazu beitragen kann, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und die Sicherheit sowie die Effizienz der Abläufe nachhaltig zu verbessern.	115
<b>Digitalisierungsniveau</b>					
F4	Die Stadt Barntrup ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	115	E4	Die Stadt Barntrup sollte sukzessive alle Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.	117

## 5. Friedhofswesen

### 5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Barntrup** 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 Barntrup unterhält drei kommunale Friedhöfe und drei kommunale Trauerhallen. Im Ortsteil Selbeck wird ein Friedhof durch die Kirchengemeinde Bega bewirtschaftet. Ebenfalls gibt es im Stadtgebiet einen privat geführten Verabschiedungsraum.

Alle Steuerungs- und Planungsaufgaben finden in der Friedhofsverwaltung statt. Langfristige Friedhofsentwicklungsplanungen liegen nicht schriftlich vor. Kennzahlen und Ziele für das Friedhofswesen sind nicht definiert. Bei der Digitalisierung ist die Stadt auf einem guten Weg. Dennoch fehlen digitale und aktuelle Friedhofspläne.

Im Jahr 2022 deckt die Stadt Barntrup rund 58 Prozent der entstandenen Aufwendungen über die erhobenen Friedhofsgebühren ab. In den Jahren 2019 bis 2021 hielt sich der Kostendeckungsgrad ungefähr auf demselben Niveau. Dies sollte sie bei der anstehenden Gebührenkalkulation 2026 berücksichtigen. Bei den Trauerhallen konnte die Stadt Barntrup im Vergleichsjahr 2022 keine vollständige Kostendeckung erreichen. In den Jahren 2019 bis 2021 arbeitete die Stadt ebenfalls nicht kostendeckend.

Der landesweite Trend zur Urnenbestattung spiegelt sich auch in Barntrup wider. Seit 2010 dominiert die Urnenbestattung gegenüber der Sargbestattung auf den kommunalen Friedhöfen in der Stadt Barntrup. Im Jahr 2022 lag die Quote der Urnenbestattung bei rund 67 Prozent.

Der Stadt Barntrup liegen Daten zu den Grün- und Wegeflächen, den Vegetationsarten der Grünflächen und zur Beschaffenheit der Wegeflächen vor. Rund 27 Prozent der Friedhofsfläche bestehen in Barntrup aus Grün- und Wegeflächen. Die Unterhaltungskosten liegen im interkommunalen Vergleich im oberen Viertel.

### 5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfergebnis. 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 bzw. Friedhofsflächen in sehr unterschiedlichem Umfang vor. Dies steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der jeweiligen Konkurrenzsituation durch Friedhöfe in Trägerschaft von Dritten wie z. B. den Kirchen und privaten Betreibern. Daneben sind Friedhöfe auch Grünanlagen und stehen mit den weiteren Erholungs- und Grünflächen im Gemeindegebiet den Einwohnern auch zur Naherholung zur

Verfügung. Diese strukturellen Merkmale beeinflussen die Bedeutung des Friedhofswesens in der Kommune.

### Strukturkennzahlen Friedhofswesen 2022

Grund- / Kennzahlen	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kommunale Friedhöfe	3,00	1,00	2,00	5,00	7,00	15,00	24
Kommunale Friedhofsfläche in qm	63.700	4.546	27.633	42.325	50.928	74.357	24
Anteil Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen in der Kommune in Prozent	84,75	7,83	64,49	76,65	92,20	139	24
Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen je 1.000 qm Friedhofsfläche	1,57	1,04	1,42	1,84	2,23	4,19	24
Anteil der Erholungs- und Grünfläche an der Gemeindefläche in Prozent*	88,36	38,28	86,50	88,30	89,67	92,10	53
Erholungs- und Grünfläche je EW in qm*	6.180	1.854	5.221	6.558	9.210	19.791	53
Friedhofsfläche je EW in qm	7,49	0,52	3,89	5,45	6,54	14,50	24

\*Die Datenlage basiert auf den Werten von dem Landesbetrieb IT.NRW und beinhaltet die Werte aller Kommunen mit einer Einwohnerzahl bis 10.000 Einwohner.

Die **Stadt Barntrup** besteht aus den fünf Ortsteilen Barntrup, Alverdissen, Selbeck, Sommersell und Sonneborn. In drei Ortsteilen unterhält die Stadt Barntrup kommunale Friedhöfe. Im Ortsteil Selbeck wird von der Kirchengemeinde Bega ein Friedhof bewirtschaftet. Bei den dargestellten Strukturdaten ist zu erkennen, dass die kleinen kreisangehörigen Städte und Gemeinden in sehr unterschiedlichen Umfang Friedhöfe und Friedhofsflächen vorhalten. Es wird deutlich, dass die Stadt Barntrup mit drei kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich eine durchschnittliche Anzahl an Friedhöfen aber überdurchschnittlich viele Flächen bewirtschaftet. Die gpaNRW hat die kommunalen Friedhöfe im Ortsteil Barntrup und im Ortsteil Alverdissen während der überörtlichen Prüfung besichtigt und die gewonnen Eindrücke in diesen Bericht einfließen lassen.

Nach Angaben der Stadt Barntrup lassen sich die Einwohner in der Regel im Ortsteil ihres letzten Wohnortes beerdigen. Diese starke örtliche Verbundenheit zeigt sich an dem vergleichsweise hohen Anteil der Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen. Den ebenfalls in Barntrup und Alverdissen gelegenen ruhend gestellten jüdischen Friedhof betrachten wir in dieser Prüfung nicht. Der Bauhof pflegt und unterhält diesen Friedhof.

## 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 Barntrup hat die Verantwortung und Aufgabenerledigung für das Friedhofswesen klar geregelt. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den beteiligten Organisationseinheiten.

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

In der **Stadt Barntrup** ist die Friedhofsverwaltung dem Fachbereich I – Innere Verwaltung/Finanzen/Schule zugeordnet. Die Friedhofsverwaltung ist für alle Aufgaben rund um das Friedhofswesen verantwortlich. Bei der Koordination stimmt sich die Friedhofsverwaltung eng mit dem externen Gärtner ab. Der externe Gärtner führt das Mähen des Rasens, das Schneiden von Hecken- und Gehölzstreifen, die Aushebung der Grabstellen und die Grün- und Wegeflächenpflege durch. Die Gebührenkalkulationen nimmt die Friedhofsverwaltung selbst vor. Durch die zentrale Aufgabenerfüllung in der Friedhofsverwaltung ist mit Informations- und Schnittstellenverlusten oder Doppelarbeit nicht zu rechnen.

### 5.5.2 Steuerung

#### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup stellt die Steuerung des Friedhofswesens durch eine gut aufgestellte Sachbearbeitungsebene sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen, Berichtswesen und Planungen hat die Stadt bisher nicht definiert.

*Die friedhofsrelevanten Entscheidungen wirken vielfach erst langfristig. Daher sollte eine Kommune möglichst langfristige Zielvorgaben durch Politik und Verwaltungsführung setzen. Diese Zielvorgaben bilden die Basis für die Planungen und die dafür notwendigen Entscheidungen im Friedhofswesen. Dabei sollte eine Kommune Kennzahlen und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung einsetzen. Über ein Berichtswesen sollte beurteilt werden, inwieweit die gesetzten Ziele realisiert werden. Auf der Basis dieser Berichte sollten die gesetzten Ziele regelmäßig überprüft werden.*

Die **Stadt Barntrup** hat für das Aufgabenfeld Friedhofs- und Bestattungswesen allgemeine Ziele im Haushalt formuliert. Sie hat dazu aber noch keine Kennzahlen als Steuerungsgrundlage gebildet. Die jährliche Planung, Steuerung und Unterhaltung der kommunalen Friedhöfe erfolgt auf Sachbearbeitungsebene. Eine langfristige Friedhofsentwicklungsplanung besteht nicht. Umfangreichere und politische Entscheidungen erfolgen über die Fachbereichsleitung bis hin zu den Gremien der Stadt. Eine automatische Berichtserstattung an die Vorgesetzten und die entsprechenden Gremien besteht nicht. Diese erfolgt nach eigenem Ermessen durch die Sachbearbeitung.

Folgendes allgemeines Ziel ist im Haushalt der Stadt Barntrup hinterlegt:

- Naturnahe Gestaltung der Friedhöfe.

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 auch die weiteren in diesem Bericht definierten Kennzahlen nutzen.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte ihre Friedhofsentwicklung langfristig planen. Hierzu sollte sie Ziele formulieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen.

### 5.5.3 Digitalisierung

► **Feststellung**

Die Stadt Barntrup befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Digitalisierung und Aktualisierung der einzelnen Friedhofspläne.

*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.*

Die **Stadt Barntrup** setzt für die Verwaltung ihrer Friedhöfe eine Fachsoftware ein. In dieser hat sie alle Gräber nummeriert erfasst. Die Erstellung und Darstellung von Friedhofsplänen der einzelnen kommunalen Friedhöfe ist in der Fachsoftware möglich. Die Stadt nutzt diese Funktionalität aber noch nicht konsequent. Die Friedhofspläne sind nicht aktuell und teilweise auch nicht in die Fachsoftware eingepflegt.

► **Empfehlung**

Für tiefergreifende Steuerungs- und Bearbeitungsmöglichkeiten sollte die Stadt Barntrup digitale Friedhofspläne erstellen und in der 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**

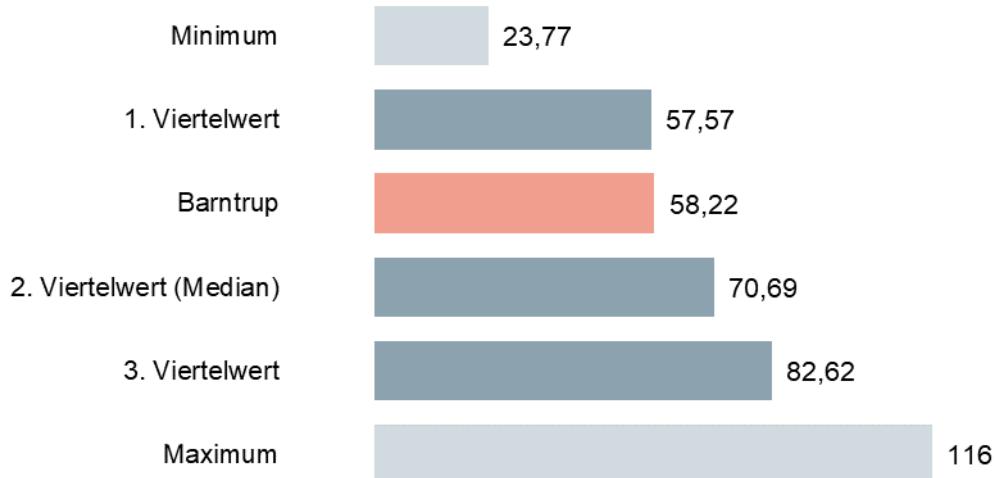
Die Stadt Barntrup erreicht im Friedhofswesen eine geringere Kostendeckung als drei Viertel der Vergleichskommunen.

*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 Barntrup** kalkuliert ihre Friedhofsgebühren jährlich neu. Sie ermittelt nicht jedes Jahr, ob eine Über- oder Unterdeckung vorliegt. Eine Unterdeckung wird durch den allgemeinen Haushalt getragen.

Die Stadt Barntrup setzt in ihrer aktuellen Gebührenkalkulation kalkulatorische Zinsen an. Abschreibungen berücksichtigt sie auf der Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten. Im Zuge der Gebührenkalkulation für das Jahr 2026 aktualisiert die Stadt Barntrup nach eigenen Angaben die Kalkulationsgrundlage entsprechend den Regelungen des § 6 Kommunalabgabengesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG).

### Kostendeckungsgrad Friedhofswesen in Prozent 2022



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



Die gpaNRW betrachtet den Kostendeckungsgrad anhand der tatsächlichen Kosten und Erträge. Der Kostendeckungsgrad Friedhofswesen der Stadt Barntrup ist im interkommunalen Vergleich geringer als bei der Hälfte der anderen Kommunen. Im Vergleichsjahr 2022 konnte die Stadt Barntrup ihre Kosten lediglich zu circa 58 Prozent decken. Für das Jahr 2022 ergibt sich damit ein Defizit von rund 72.000 Euro.

### Kostendeckungsgrad Friedhofswesen gesamt Barntrup in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
55,01	56,51	50,79	58,22

Die Betrachtung des Kostendeckungsgrades für das gesamte Friedhofswesen über mehrere Jahre zeigt, dass dieser in Barntrup regelmäßig nicht auskömmlich ist. Das Ziel sollte jedoch sein, dass die Kosten und Erlöse sich möglichst dauerhaft entsprechen.

Der hier sowie nachfolgend für die 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.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte mit Hilfe der anstehenden Gebührenkalkulation 2026 eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Dabei sollte sie auch die Über- und Unterdeckungen beachten.

## 5.6.2 Trauerhallen

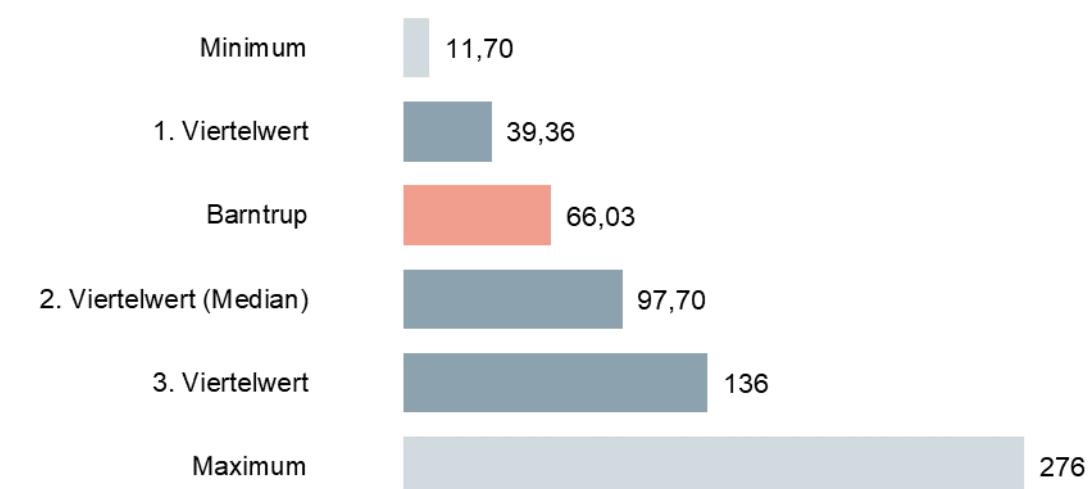
► **Feststellung**

Die Stadt Barntrup erreicht im Vergleichsjahr 2022 keine vollständige Kostendeckung bei den Trauerhallen. Die Trauerhallen werden bei Trauerfeiern nur wenig genutzt.

*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 Barntrup** betreibt insgesamt drei Trauerhallen auf ihren drei Friedhöfen. Die kommunalen Trauerhallen sind nach Aussage der Stadt Barntrup bedarfsgerecht ausgestattet. Es sind zwar ältere Gebäude, jedoch in einem guten Zustand. Die Stadt Barntrup saniert ihre Trauerhallen nach Bedarf und Notwendigkeit, damit diese auch weiterhin langfristig für diesen Zweck zur Verfügung stehen. Die Trauerhallen werden nach Bedarf und Benutzung gereinigt.

Kostendeckungsgrad Trauerhallen in Prozent 2022



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



Der Kostendeckungsgrad der **Stadt Barntrup** bei den kommunalen Trauerhallen liegt unterhalb des Median. Im Vergleichsjahr 2022 gelingt der Stadt keine vollständige Kostendeckung.

#### Kostendeckungsgrad Trauerhallen Barntrup in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
69,48	55,20	65,47	66,03

Im Betrachtungszeitraum konnte die Stadt Barntrup ihre Kosten für die Trauerhallen regelmäßig nur zu rund zwei Dritteln decken.

#### Weitere Kennzahlen zu den Trauerhallen 2022

Kennzahlen	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl
Anteil Kosten Trauerhallen an den Gesamtkosten in Prozent	13,56	1,02	5,75	10,82	16,09	31,67	17
Anteil Nutzung der Trauerhallen an Bestattungen in Prozent	39,00	5,08	41,12	63,31	90,74	456	22

In der Stadt Barntrup sind die Kosten der Trauerhallen gemessen an den Gesamtkosten des Friedhofswesens vergleichsweise hoch. In den meisten anderen Kommunen haben die Kosten der Trauerhallen einen geringeren Einfluss. Auch die Nutzungen der kommunalen Trauerhallen im Verhältnis zu den Bestattungen sind in Barntrup deutlich niedriger als in den meisten Vergleichskommunen. In Barntrup finden viele Trauerfeiern in einem privat geführten Verabschiedungsraum, sodass die Angehörigen oftmals auf eine zusätzliche Abschiedsfeier in einer Trauerhalle verzichten.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte die tatsächlichen Nutzungszahlen ihrer Trauerhallen in den nächsten Jahren erfassen und Maßnahmen ergreifen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes Trauerhalle und somit die Kostendeckung langfristig zu stärken.

## 5.7 Friedhofsflächen

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

### 5.7.1 Einflussfaktoren

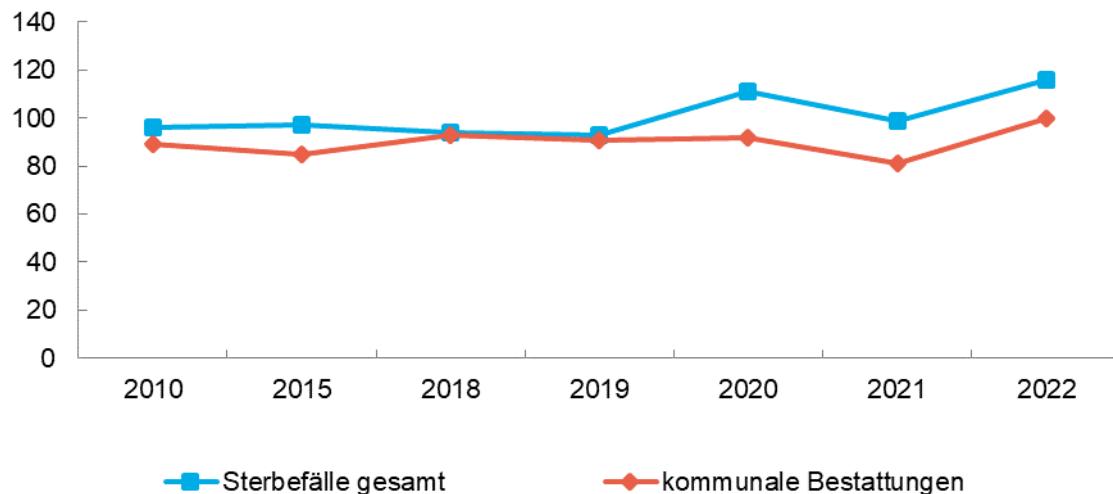
Die gpaNRW analysiert die Einflussfaktoren auf die Auslastung der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen. Dabei stellen sich folgende Einflussfaktoren als wesentlich heraus:

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

Die Bevölkerungszahl der **Stadt Barntrup** sinkt im Betrachtungszeitraum. Bezogen auf das Ausgangsjahr 2022 prognostiziert IT.NRW bis zum Jahr 2050 einen Bevölkerungsrückgang von etwa 12 Prozent. Gleichzeitig steigt der Anteil der über 80-jährigen Einwohner stetig und wird sich bis zum Jahr 2050 um das Anderthalbfache erhöhen. Diese Entwicklung zeigt, dass auch das gemeindliche Friedhofswesen kontinuierlich auf die sich veränderten Bevölkerungsstruktur reagieren muss.

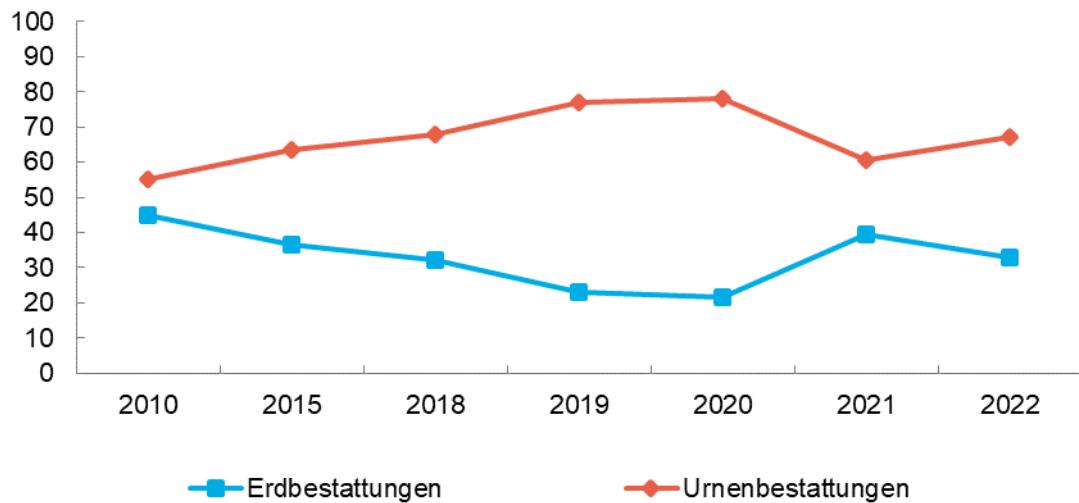
Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen die Entwicklung der Sterbefälle und Bestattungsformen in den vergangenen Jahren.

### Sterbefälle und kommunale Bestattungen Barntrup 2010 bis 2022



Aufgrund der bereits beschriebenen örtlichen Strukturen finden vergleichsweise viele Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen statt. Zudem zeigt sich im Zeitreihenvergleich sowohl bei den Sterbefällen als auch bei den kommunalen Bestattungen ein recht konstantes Niveau. IT.NRW geht davon aus, dass die Zahl der Sterbefälle in Barntrup bis zum Jahr 2049 um rund zehn Prozent auf dann rund 106 Sterbefälle im Jahr sinkt. Es ist davon auszugehen, dass auch die Zahl kommunalen Bestattungen proportional hierzu sinkt.

### Anteil der Erd- und Urnenbestattungen an den kommunalen Bestattungen Barntrup in Prozent 2010 bis 2022



In den 1990er Jahren waren Sargbestattungen in Deutschland noch der Regelfall. In der Stadt Barntrup spielten die Urnenbestattungen bis zum Jahr 2010 noch eine untergeordnete Rolle. Erst seit dem Jahr 2010 waren beide zuvor genannten Bestattungsformen auf fast ähnlichem Niveau. Seit Beginn der 2000er Jahre ist der Anteil der Urnenbestattungen stark gestiegen. Sie

stellen im Vergleichsjahr 2022 mit einem Anteil von rund 67 Prozent die dominierende Bestattungsform auf den kommunalen Friedhöfen der Stadt Barntrup dar.

Im interkommunalen Vergleich ordnet sich die Bestattungsnachfrage wie folgt ein.

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

Kennzahlen	Barntrup	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Me-dian)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Bestattungen Erdgräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	33,00	11,11	21,34	26,97	40,18	63,64	24
Anteil Bestattungen Urnengräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	58,00	27,27	58,25	71,88	78,67	88,89	24

Die Vergleichswerte zeigen, dass nur noch in wenigen Kommunen in Nordrhein-Westfalen der Anteil der Erdgräber bei über 50 Prozent liegt. Der in Barntrup steigende Anteil der Urnenbestattung liegt damit im Trend des interkommunalen Vergleichs.

#### **5.7.2 Aufteilung der Friedhofsflächen**

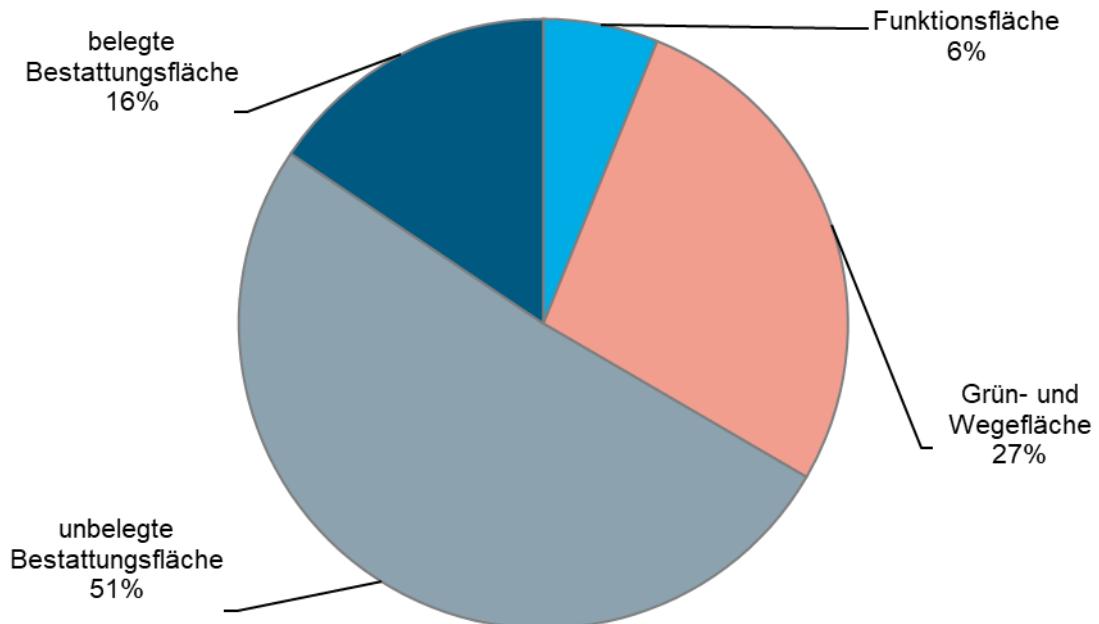
- ➔ Bei der Stadt Barntrup ist circa ein Fünftel der Friedhofsfläche durch aktive Nutzungsrechte und Funktionsflächen belegt. Die übrige Fläche teilt sich in unbelegte Bestattungsfläche sowie Grün- und Wegefläche auf.

*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.

Der **Stadt Barntrup** liegen Daten zur Gesamtfläche ihrer Friedhöfe sowie der Funktionsfläche vor. Die Grün- und Wegeflächen kann sie insgesamt benennen. Im Vergleichsjahr 2022 teilen sich die Flächen der kommunalen Friedhöfe wie folgt auf.

### Flächenanteil an der Friedhofsfläche Barntrup in Prozent 2022



In den meisten Kommunen entfallen die größten Flächenanteile auf die Grün- und Wegeflächen sowie die unbelegten Bestattungsflächen. Auch in der Stadt Barntrup besteht der überwiegende Teil der Flächen aus unbelegten Bestattungsflächen. Die Grün- und Wegeflächen sind nur halb so groß wie die unbelegten Bestattungsflächen. Die belegte Bestattungsfläche macht derzeit noch einen Anteil von etwa einem Siebtel der Gesamtfläche aus. Vor dem steigenden Trend zur Urnenbestattung war der Flächenanteil der belegten Bestattungsflächen noch größer. Zusätzlich führen der steigende Anteil der Urnenbestattung und der gleichzeitige Ablauf der Ruhezeiten bei den flächenmäßig größeren Erdgräbern zu einem geringeren Flächenbedarf für Bestattungen. Dies verstärkt die Notwendigkeit, die weitere Entwicklung der Friedhofsflächen aktiv langfristig zu steuern.

Durch die nach und nach ablaufenden Ruhezeiten entstehen auf einigen Grabfeldern sogenannte Flickenteppiche. Die Stadt hat diese freiwerdenden Flächen im Blick. Mit verschiedenen Ideen zur weiteren Nutzung schließt sie größere frei gewordene Bereiche.

Folgende Maßnahmen nimmt die Stadt Barntrup vor, um Flickenteppiche auf den kommunalen Friedhöfen zu vermeiden:

- Zentralisierung der Bestattungsflächen,
- Zusammenlegung von mehreren Teilflächen zu Großflächen und
- Bildung von Themengrabfeldern.

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 Kapitel 5.6.2 Trauerhallen darstellen.

### Flächenanteile der Grabarten 2022

Kennzahl	Barntrup	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Me-dian)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Grabstellen an der Bestattungsfläche in Prozent	23,39	0,00	19,68	26,88	40,53	95,52	20
Anteil Standardfläche belegte Erdgräber an der Bestattungsfläche in Prozent	23,39	5,97	19,21	23,39	36,69	92,27	19
Anteil Standardfläche belegte Urnengräber an der Bestattungsfläche in Prozent	0,00	0,00	1,22	2,51	3,27	11,49	20

An den hier dargestellten Kennzahlen wird deutlich, dass der Flächenanteil der belegten Urnengräber lediglich einen geringen Teil an der gesamten Bestattungsfläche ausmacht. Dieses ist bemerkenswert, weil die Urnengräber mittlerweile die dominierende Bestattungsform darstellen.

### 5.7.3 Entwicklung der Bestattungsfläche

#### ► Feststellung

Die Stadt Barntrup hat sich dem Trend zu mehr Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.

*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 Barntrup

Bezeichnung	Anzahl
Neukäufe Erdgräber 2022	12
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Erdgrabstellen 2024 bis 2028	42
Neukäufe Urnengräber 2022	41
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Urnengrabstellen 2024 bis 2028	5

Die **Stadt Barntrup** kann Auskunft über die im Zeitraum 2024 bis 2028 freiwerdenden Erdgräber und Urnengrabstellen geben. Die Neukäufe der Erdgräber liegen unterhalb der freiwerdenden

Erdgrabstellen. Diese freiwerdenden Erdgrabstellen sollte die Gemeinde in Urnengrabstellen umwandeln, um den Neukäufen von Urnengrabstellen entgegenzukommen.

Um den steigenden Bedarf an Urnengräbern gerecht zu werden, müssen genügend freie Friedhofsflächen für Urnengräber zur Verfügung stehen. Ist dies nicht der Fall, wandelt die Stadt Barntrup freiwerdende Erdgrabstellen in Urnengrabstellen um. So hat sie auf bisherigen Erdgrabstellen Urnengrabstellen geschaffen.

Die Belegung der Flächen mit Sarg- und Urnengräbern ist in Barntrup gut und klar strukturiert. Es erfolgt eine gezielte Vergabe der Grabstellen. Hierdurch werden Randbereiche der Friedhofsflächen freigeräumt und neue Grabstellen im Zentrum eines Friedhofes vergeben. Für die Vergabe der Grabstätten hat die Stadt Barntrup eine Übersicht, welche Grabstellen als nächstes „zur Verfügung stehen“. Die Angehörigen der Verstorbenen können sich vor Ort eine zur Verfügung stehende Grabstelle ansehen oder über den Bestatter bei der Friedhofsverwaltung aussuchen. Eine Besichtigung dieser Grabstelle kann auch zusammen mit dem Bestatter erfolgen. Die Friedhofsverwaltung trägt die Bestattung in den internen Kalender mit den dazugehörigen Daten der/des Verstorbenen, die geplante Beisetzung, Grabart und Lage ein. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den Bestattern und der Verwaltung, um eine effizientere Nutzung der Friedhofsflächen zu erreichen.

Zusätzlich hat die Stadt Flächen geschaffen um Bestattungen unter Bäumen zu ermöglichen. Wünsche nach neuen oder anderen Bestattungsarten kommen sowohl von den Bürgerinnen und Bürgern, als auch aus der Politik. Die Stadt versucht, diese Wünsche zu realisieren.

► **Empfehlung**

Die Stadt Barntrup sollte die geringe Nutzung einiger Friedhöfe zum Anlass nehmen, zumindest Teilflächen perspektivisch ruhend zu stellen oder umzuwidmen.

## 5.8 Grün- und Wegeflächen

### 5.8.1 Struktur der Grün- und Wegeflächen

► Der Stadt Barntrup liegen die Informationen zu den Grün- und Wegeflächen, den Vegetationsarten der Grünflächen und zur Beschaffenheit der Wege grundsätzlich vor.

*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.*

## Grün und Wegeflächen 2022

Kennzahlen	Barntrup	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Grün- und Wegeflächen an der Friedhofsfläche in Prozent	27,30	17,81	34,95	53,83	68,02	80,64	21

Die **Stadt Barntrup** hat ihre Grün- und Wegeflächen erfasst. In den letzten Jahren wurden die Grün- und Wegeflächen regelmäßig umgestaltet. Angaben zu den Strukturen der Grün- und Wegeflächen (Vegetationsarten, Beschaffenheit der Wege) liegen der Stadt vor. Für die Arbeit auf den Friedhöfen ist die Datenlage aus Sicht der Stadt Barntrup ausreichend.

Bei Neuanlagen von Grabfeldern stimmen sich in Barntrup Verwaltung und das private Unternehmen eng miteinander ab. Abgesehen von Neuanlagen existiert aber keine längerfristige Planung zu den Grün- und Wegeflächen.

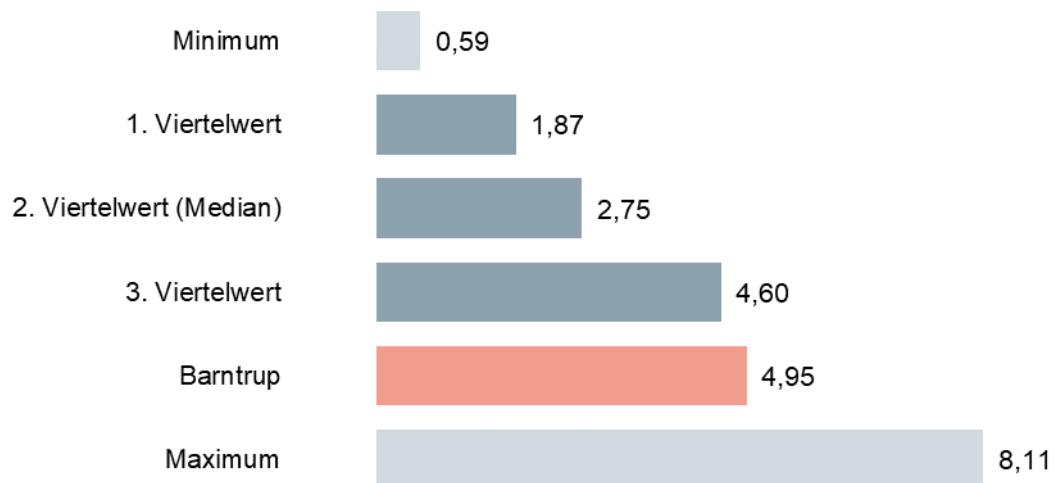
### 5.8.2 Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen

#### ► Feststellung

Die Unterhaltungskosten der Stadt Barntrup für die Grün- und Wegeflächen sind höher als bei den meisten anderen Kommunen.

*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 18 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Barntrup** berücksichtigt bei der Pflanzenauswahl den Umwelt- und Naturschutz und legt Wert auf eine wirtschaftliche Unterhaltung ihrer Grün- und Wegeflächen. Bepflanzungs- und Pflegestandards für die wirtschaftliche Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen hat die Stadt Barntrup bei der damaligen Ausschreibung und im Vertrag mit dem privaten Unternehmen schriftlich fixiert. Die dargestellte Kennzahl verdeutlicht, dass die Unterhaltungskosten im interkommunalen Vergleich hoch sind.

Neben der Struktur der Grün- und Wegeflächen beeinflusst auch der Pflegerstandart die Höhe der Unterhaltungskosten.

Die Unterhaltungsarbeiten an den Wegeflächen, die Heckenpflege, die Grabbereitung und die Grünpflege übernimmt ein privates Unternehmen auf den kommunalen Friedhöfen. Verbesserungsvorschläge der Bürgerinnen und Bürger werden an die Friedhofsverwaltung weitergegeben und besprochen.

Die Arbeiten auf den kommunalen Friedhöfen werden zwischen der Friedhofsverwaltung und dem privaten Unternehmen regelmäßig abgestimmt.

#### ► Empfehlung

Die Stadt Barntrup sollte den bestehenden Vertrag für die Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe auf Einsparpotenziale überprüfen. Gegebenenfalls sollte sie anschließend eine neue Ausschreibung der Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe durchführen.

## 5.9 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Friedhofsmanagement</b>					
F1	Die Stadt Barntrup stellt die Steuerung des Friedhofswesens durch eine gut aufgestellte Sachbearbeitungsebene sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen, Berichtswesen und Planungen hat die Stadt bisher nicht definiert.	126	E1	Die Stadt Barntrup sollte ihre Friedhofsentwicklung langfristig planen. Hierzu sollte sie Ziele formulieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen.	127
F2	Die Stadt Barntrup befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Digitalisierung und Aktualisierung der einzelnen Friedhofspläne.	127	E2	Für tiefergreifende Steuerungs- und Bearbeitungsmöglichkeiten sollte die Stadt Barntrup digitale Friedhofspläne erstellen und in der Fachsoftware nutzen.	128
<b>Gebühren</b>					
F3	Die Stadt Barntrup erreicht im Friedhofswesen eine geringere Kostendeckung als drei Viertel der Vergleichskommunen.	128	E3	Die Stadt Barntrup sollte mit Hilfe der anstehenden Gebührenkalkulation 2026 eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Dabei sollte sie auch die Über- und Unterdeckungen beachten.	130
F4	Die Stadt Barntrup erreicht im Vergleichsjahr 2022 keine vollständige Kosten-deckung bei den Trauerhallen. Die Trauerhallen werden bei Trauerfeiern nur wenig genutzt.	130	E4	Die Stadt Barntrup sollte die tatsächlichen Nutzungszahlen ihrer Trauerhallen in den nächsten Jahren erfassen und Maßnahmen ergreifen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes Trauerhalle und somit die Kostendeckung langfristig zu stärken.	131
<b>Friedhofsflächen</b>					
F5	Die Stadt Barntrup hat sich dem Trend zu mehr Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.	136	E5	Die Stadt Barntrup sollte die geringe Nutzung einiger Friedhöfe zum Anlass nehmen, zumindest Teilstücke perspektivisch ruhend zu stellen oder umzuwidmen.	137
<b>Grün- und Wegeflächen</b>					
F6	Die Unterhaltungskosten der Stadt Barntrup für die Grün- und Wegeflächen sind höher als bei den meisten anderen Kommunen.	138	E6	Die Stadt Barntrup sollte den bestehenden Vertrag für die Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe auf Einsparpotenziale überprüfen. Gegebenenfalls sollte sie anschließend eine neue Ausschreibung der Unterhaltung und Pflege der Friedhöfe durchführen.	139

## → 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