

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Tecklenburg
2024/2025

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	5
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Tecklenburg	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Stadt Tecklenburg	8
0.2.1 Strukturen	8
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	9
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.4 Überörtliche Prüfung	12
0.4.1 Grundlagen	12
0.4.2 Prüfungsbericht	12
0.5 Prüfungsmethodik	14
0.5.1 Kennzahlenvergleich	14
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	15
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	15
0.6 Prüfungsablauf	15
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle	17
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	23
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	24
1. Finanzen	30
1.1 Managementübersicht	30
1.2 Aufbau des Teilberichtes	31
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	31
1.4 Haushaltssituation	32
1.4.1 Haushaltsstatus	33
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	35
1.4.3 Eigenkapital	38
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	40
1.5 Haushaltssteuerung	46
1.5.1 Ermächtigungsübertragungen	46
1.5.2 Kredit- und Anlagement	48
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	54
2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	61
2.1 Managementübersicht	61
2.2 Aufbau des Teilberichtes	62

2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	62
2.4	Zahlungsabwicklung	63
2.4.1	Aufwendungen	64
2.4.2	Einzahlungen	65
2.4.3	Prozessbetrachtungen	70
2.5	Vollstreckung	74
2.5.1	Aufwendungen	74
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	75
2.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	82
3.	Vergabewesen	83
3.1	Managementübersicht	83
3.2	Aufbau des Teilberichtes	84
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	85
3.4	Organisation des Vergabewesens	85
3.4.1	Organisatorische Regelungen	86
3.4.2	Einbindung der örtlichen Rechnungsprüfung	91
3.5	Allgemeine Korruptionsprävention	93
3.6	Sponsoring	97
3.7	Nachtragswesen	98
3.7.1	Abweichungen vom Auftragswert	99
3.7.2	Organisation des Nachtragswesens	102
3.8	Maßnahmenbetrachtung	104
3.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	105
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	110
4.1	Managementübersicht	110
4.2	Aufbau des Teilberichtes	111
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	111
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	112
4.5	Personalressourcen	117
4.5.1	Personalquoten	117
4.5.2	Stellenbesetzung	120
4.5.3	Altersstruktur	121
4.5.4	Querschnittsaufgaben	122
4.6	Organisation von Arbeitsabläufen	123
4.6.1	Personalmanagement	125
4.6.2	IT-Management	127
4.7	Digitalisierungsniveau	129
4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	132
4.9	Anlage: Ergänzende Tabelle	135
5.	Gremienarbeit - Auszug Grund- und Kennzahlen	136

5.1	Inhalte, Ziele und Methodik	136
5.2	Grund- und Kennzahlen	136
5.2.1	Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger	136
5.2.2	Gebildete Ausschüsse	136
5.2.3	Aufwendungen Gremienarbeit je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW)	137
5.2.4	Anforderungen aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“	137
5.2.5	Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern 2019 bis 2023	138
5.3	Grund- und Kennzahlen Gremienarbeit	139
	Kontakt	141

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Tecklenburg

0.1.1 Managementübersicht

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

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

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

Bei der Stadt Tecklenburg besteht weiterhin ein Handlungsbedarf zur Verbesserung der **Haushaltssituation**. Dieses gilt insbesondere aufgrund der geringen Eigenkapitalausstattung, den überdurchschnittlichen Gesamtverbindlichkeiten sowie den geplanten zukünftigen Defiziten und Kreditaufnahmen. Hierbei erkennen wir nicht die positive Entwicklung gegenüber der kritischen Haushaltssituation anlässlich der letzten überörtlichen Prüfung 2019. Tecklenburg hat sich von 1995 bis grundsätzlich 2019 in der formellen Haushaltssicherung nach § 76 GO NRW befunden. Mit dem Jahresüberschuss 2017 konnte der notwendige Haushaltsausgleich bereits früher erreicht werden.

Nach den **Jahresabschlüssen** hat Tecklenburg durchgängig Überschüsse zwischen 0,4 Mio. Euro und 1,7 Mio. Euro jährlich erzielt. In Summe aller Jahre sind es deutliche 6,0 Mio. Euro. Die in diesem Zeitraum gebuchten außerordentlichen Erträge nach dem NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz (NKF-CUIG) sind mit 0,5 Mio. Euro überschaubar. Sie haben lediglich das Jahresergebnis 2021 erkennbar gestützt. Ende 2023 weist die Ausgleichsrücklage einen nennenswerten Bestand von 6,1 Mio. Euro auf. Die Stadt plant von 2024 bis 2028 jährlich beachtliche Defizite. Auch unter Abzug des ab 2025 angesetzten globalen Minderaufwands sind es insgesamt rund 10,0 Mio. Euro und ein in dieser Größenordnung kritischer Eigenkapitalverzehr. Diese Plandefizite können nur anfänglich durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage abgedeckt werden. Die mit dem 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz (3. NKF-WG) eingeführte Option von Verlustvorträgen nimmt die Stadt im Haushaltsplan 2025 bewusst nicht in Anspruch. In diesem Kontext ist jedoch darzulegen, dass die Stadt für den Haushaltsplan 2025 nur mithilfe der nunmehr möglichen Berücksichtigung des verbesserten Prognoseergebnisses 2024 ein formelles Haushaltssicherungskonzept vermeiden konnte.

Erfreulich ist, dass mit den erwirtschafteten Jahresüberschüssen das Eigenkapital aufgebaut werden konnte. Bis Ende 2023 ermittelt sich auf Basis der Jahresabschlüsse ein Eigenkapitalzuwachs von 4,4 Mio. Euro. Zusammen mit den Jahresüberschuss 2018 sind 6,1 Mio. Euro. In

den vergangenen Jahren bestand in Tecklenburg eine äußerst schwierige Haushalts- und Finanzsituation. Hierzu zählten die formelle Haushaltssicherung und die annähernde Halbierung des damaligen Eigenkapitals. Aufgrund dessen ist die Eigenkapitalausstattung der Stadt trotz des zwischenzeitlichen Aufbaus aktuell weiterhin nicht zufriedenstellend. Bei der maßgeblichen Eigenkapitalquote 1 des Kernhaushaltes zählt Tecklenburg in allen Jahren zum Viertel der Vergleichskommunen mit den geringsten Kennzahlenwerten. Sollten die Haushaltplanungen ab 2025 weitgehend zutreffen, wird durch die jährlichen Defizite ein erheblicher Eigenkapitalverzehr eintreten. Zu diesem wird auch die Ausbuchung der Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG beitragen. In diesem Kontext sind die **Verbindlichkeiten** von Tecklenburg zu nennen. Für die Ermittlung der Gesamtverbindlichkeiten Konzern wurden die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes, des Sondervermögens Abwasserwerk Tecklenburg, der Tecklenburger Tourismus GmbH und der Tecklenburger Grundstücks- und Erschließungsgesellschaft mbH berücksichtigt. Die Gesamtverbindlichkeiten von Tecklenburg sind im Vergleich der Jahre 2018 und 2023 erkennbar um 2,2 Mio. Euro auf 18,7 Mio. Euro gesunken. Dieses resultiert insbesondere aus dem Abbau der Liquiditätskreditverbindlichkeiten des Kernhaushaltes in 2019. Die Stadt Tecklenburg weist im aktuellen Vergleichsjahr 2023 leicht überdurchschnittliche Gesamtverbindlichkeiten je Einwohner auf. Sie sind höher als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Für die nächsten Jahre plant Tecklenburg im Kernhaushalt eine erhebliche Netto-Neuverschuldung bei den Liquiditäts- und Investitionskrediten. In diesem Kontext ist das städtische Gebäude- und Infrastrukturvermögen und deren Finanzierung zu sehen. Die Stadt Tecklenburg hat zuletzt deutlich in das kommunale Gebäudevermögen investiert. Dennoch bestehen weiterhin Handlungsbedarfe, insbesondere bei den Feuerwehrgerätehäusern und den Schulen. Die Stadt hat diese Reinvestitionsbedarfe im Fokus beziehungsweise in den Haushaltplanungen berücksichtigt.

Die Stadt Tecklenburg überträgt im Kernhaushalt durchgängig investive **Ermächtigungen** in die Folgejahre. Im interkommunalen Vergleich sind diese unterdurchschnittlich. Der Stadt gelingt es jedoch nicht, die geplanten Investitionen weitgehend umzusetzen. Die fortgeschriebenen Planaussätze werden im Durchschnitt zu lediglich rund 30 Prozent in Anspruch genommen. Die fehlenden schriftlichen Regelungen zu den Ermächtigungsübertragungen sollten zeitnah nachgeholt werden. Die Stadt Tecklenburg hat ebenfalls keine verschriftlichten Festlegungen für das **Kredit- und Anlagemanagement**. Wir empfehlen, einen schriftlichen Handlungsrahmen zu schaffen, in dem strategische und operative Regelungen festgelegt sind. Dieses kann beispielsweise in Form einer Richtlinie oder einer Dienstanweisung erfolgen.

Im Bereich der **Zahlungsabwicklung** weist die Stadt Tecklenburg die höchsten Aufwendungen je Einzahlung der bisher geprüften Kommunen auf. Hierfür sind insbesondere größere Personal- und Sachaufwendungen, auch bedingt durch einen temporären hohen Personaleinsatz, bei einem gleichzeitig niedrigen Umfang an Einzahlungen verantwortlich. Daraus ist ein nennenswertes Optimierungspotenzial abzuleiten. In diesem Kontext weisen wir darauf hin, dass die Stadt für die Zahlungsabwicklung und die Vollstreckung ausschließlich für das Jahr 2023 Daten zur Verfügung stellen konnte. Eine Erhebung von Daten für die Vorjahre hätte einen für die Stadt unverhältnismäßigen Aufwand bedeutet. Die Stadt nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift in einem bisher niedrigen und damit ausbaufähigen Umfang. Daneben weist Tecklenburg eine relativ hohe Anzahl an ungeklärten Ein- und Auszahlungen auf. Ziel sollte es sein, diese Anzahl deutlich zu reduzieren. Sobald eine Forderung oder Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch den jeweiligen Fachbereich erfolgen. In einer bestehenden Dienstanweisung hat die Stadt die wesentlichen Regelungen für das Forderungsmanagement fixiert. Die Forderungen werden gut strukturiert und

zeitnahe verfolgt. In Tecklenburg wird ein hoher Anteil an Forderungen gemahnt. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist hingegen niedrig. Die Möglichkeiten des E-Payments werden bei der Stadt bereits genutzt. Dieses Angebot sollte weiter ausgebaut und die hierfür notwendigen Regelungen verschriftlicht werden. Bei der **Vollstreckung** liegen die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung im Bereich des interkommunalen Medians. Sie sind damit durchschnittlich und insoweit unauffällig. Die bei der Stadt Tecklenburg erhaltenen neuen Vollstreckungsforderungen sind im interkommunalen Vergleich durchschnittlich. Dagegen ist der Umfang der abgewickelten Vollstreckungsforderungen erkennbar unterdurchschnittlich. Dieses ist mitverantwortlich für den hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen.

Bei der Stadt Tecklenburg ist das **Vergabewesen** dezentral organisiert. Eine zentrale Vergabestelle ist nicht implementiert. Vor diesem Hintergrund wäre ein zentraler Ansprechpartner in der Verwaltung für Vergaben der Stadt hilfreich, auch um die Prozesse zu standardisieren und die Rechtssicherheit zu erhöhen. In diesem Kontext halten wir eine aktuelle Dienstanweisung mit zusätzlichen Regelungen für geboten. Weitere Regelungsinhalte betreffen exemplarisch eine Prüfung der Vergaben sowie die Kooperation mit der zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt. Die Stadt nutzt im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit die Dienstleistungen der dortigen zentralen Vergabestelle. Diese führt überwiegend die förmlichen Verfahren durch.

Eine Prüfung und damit unabhängige Kontrolle von wichtigen Vergaben kann Risiken, insbesondere in Bezug auf Transparenz und **Korruptionsprävention**, verringern. Die Prüfung sollte unter anderem Angebotsbewertungen sowie Nachträge beinhalten. Die Stadt hat eine Dienstanweisung zur Korruptionsprävention erlassen. Diese stammt aus dem Jahr 2013 und enthält wesentliche Regelungen und Leitlinien. Dennoch besteht Handlungsbedarf in dem Bereich. Die Stadt sollte die korruptionsgefährdeten Bereiche festlegen. Dieses kann mithilfe einer Schwachstellen- beziehungsweise Gefährdungsanalyse erreicht werden. Die Stadt hat zugesichert, dass sie die korruptionsgefährdeten Bereiche zeitnah festlegen wird. Darüber hinaus halten wir eine stärkere Sensibilisierung der Mitarbeitenden, insbesondere mithilfe regelmäßiger Schulungen, für geboten. Auch die Benennung eines formellen Korruptionsschutzbeauftragten als zentrale Ansprechperson ist zielführend. Im Bereich des **Sponsorings** empfehlen wir, verbindliche Regelungen und Verfahren im Umgang mit Sponsoring in einer Dienstanweisung festzulegen.

Die durchgeführte Betrachtung von zwei Vergabemaßnahmen zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf. Diese bestreifen insbesondere die Nachtragsdokumentation, die Schlussrechnungsprüfung sowie den eigentlichen Vergabeprozess. Die Abweichungen zum Auftragswert sind bei den mitgeteilten Maßnahmen in zwei Jahren interkommunal weit überdurchschnittlich. Hier sehen wir einen Handlungsbedarf für eine zentrale und systematische Analyse der Abweichungen. Durch sie können Ursachen für Nachträge und auch Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Ausschreibungen festgestellt werden.

Das Land NRW hat Mitte 2025 ein Gesetz zur Änderung kommunalrechtlicher und weiterer Vorschriften im Land NRW verabschiedet. Hiernach tritt unter anderem zum 1. Januar 2026 ein **neuer § 75a Allgemeine Vergabegrundsätze** der Gemeindeordnung in Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in Kraft. Mit der Vorschrift werden alle landesrechtlichen Wertgrenzen für kommunale Vergabeverfahren aufgehoben. Kommunen sind dann grundsätzlich erst ab Erreichen der europäischen Schwellenwerte verpflichtet, förmlich auszuschreiben. Damit entfällt eine Pflicht zur Anwendung von UVgO und VOB/A. Dennoch besteht weiterhin für die Kommunen die Verantwortung, eine wirtschaftliche, sparsame und effiziente Vergabe von öffentlichen Aufträgen

unter Beachtung der vergaberechtlichen Grundsätze von Gleichbehandlung, Transparenz und Wettbewerb sicherzustellen.

In den Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** ist es die strategische Ausrichtung der Stadt Tecklenburg, ihre **Handlungsfähigkeit** weiter sicherzustellen und das Dienstleistungsangebot aufrecht zu erhalten. Hierbei hat die Stadt die aktuellen Herausforderungen, wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenwechsel sowie die steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit im Fokus. In Tecklenburg haben sich vielfach pragmatische Verfahrensweisen und Strukturen etabliert. Neuen Themenfeldern und Herausforderungen steht die Stadt offen und konstruktiv gegenüber. Bei den Resultaten und Potenzialen zeigt sich ein differenziertes Bild. In den Themenfeldern „Zielausrichtung und Handlungsrahmen“ sowie „Digitalisierungsniveau“ weist Tecklenburg interkommunal jeweils einen überdurchschnittlichen Erfüllungsgrad auf. Bei der „Organisation von Arbeitsabläufen“ ist dieser hingegen unterdurchschnittlich. Insgesamt bestehen für die Stadt Tecklenburg bei allen drei Themen nennenswerte Optimierungspotenziale, dabei in einem unterschiedlichen Umfang. Dieses zeigen die Teilerfüllungsgrade bei den einzelnen Teilthemen. Bezogen auf den Bereich der IT-Sicherheit sind mit der inzwischen vollzogenen Auslagerung von Aufgaben auf den Kreis Steinfurt bestehende Potenziale realisiert worden.

Bei der **Personalplanung** steht Tecklenburg wie viele Kommunen vor der beachtlichen Herausforderung, die Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personal auch zukünftig zu sichern. Der Blick auf die Beschäftigten zeigt, dass die Stadt in den kommenden zehn Jahren mit einer signifikanten altersbedingten Fluktuation konfrontiert wird. Dieses zeigt der deutliche Anteil der Mitarbeitenden über 55 Jahre. Trotz des zugleich geringen Anteils der Mitarbeitenden unter 35 Jahren weist Tecklenburg mit rund 46 Jahren einen interkommunal unauffälligen Altersdurchschnitt auf. In diesem Kontext ist insbesondere das Thema Wissensmanagement von elementarer Bedeutung. Bei vorhersehbaren, zum Beispiel altersbedingten, und besonders bei ungeplanten Personalfluktuationen besteht das Risiko des Wissensverlustes. Diesem ist sich die Stadt bewusst und steuert hier bereits mit verschiedenen etablierten Maßnahmen aktiv gegen. Die Stadt hat ebenfalls im Bereich der Digitalen Transformation (Digital Governance) wesentliche Schritte unternommen. Das Thema der digitalen Verwaltung ist in Tecklenburg präsent.

Bei den Kennzahlen für die **Gremienarbeit** handelt es sich nicht um ein in der Stadt Tecklenburg geprüftes Handlungsfeld. Wesentliche Grund- und Kennzahlen zur Gremienarbeit bilden wir in einem Auszug für die Gremienarbeit ab.

0.2 Strukturelle Situation der Stadt Tecklenburg

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 Tecklenburg. Diese prägen die Ausgangslage der Kommune. Die Strukturmerkmale ermitteln wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen¹ und stellen sie in den inter- und intrakommunalen Vergleich.

Interkommunaler Vergleich

Strukturmerkmale Tecklenburg 2024



Bei der Stadt Tecklenburg beträgt der Anteil der Einwohner, die Transferleistungen nach dem SGB II beziehen, 4,70 Prozent. Diese SGB II-Quote liegt damit erkennbar unter dem interkommunalen Median von 5,25 Prozent. Basis für diesen sowie für die weiteren Strukturmerkmale sind die insgesamt 53 Kommunen des geprüften Segments mit einer Einwohnerzahl bis zu 10.000 Einwohnern. In der letzten überörtlichen Prüfung 2019 wies Tecklenburg eine ebenfalls interkommunal unterdurchschnittliche SGB II-Quote auf. Mit 3,69 Prozent für das Jahr 2017 war die Unterschreitung des damaligen Mittelwertes von 5,49 Prozent noch ausgeprägter.

Erkennbar überdurchschnittlich stellen sich die allgemeinen Deckungsmittel von Tecklenburg im interkommunalen Vergleich dar. Sie bestehen aus der Gewerbe- und Grundsteuer, den Gemeindeanteilen an der Einkommen- und Umsatzsteuer sowie den Schlüsselzuweisungen. Die allgemeinen Deckungsmittel sind insoweit ein Indikator für die Ertragskraft des kommunalen Haushalts. Mit 1.616 Euro je Einwohner in Tecklenburg überschreiten sie den Median der Ver-

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

gleichskommunen von 1.481 Euro um 9,1 Prozent. Für diese bessere Ertragskraft sind insbesondere weit überdurchschnittliche Steuererträge beim Gemeindeanteil an der Einkommenssteuer sowie der Umsatzsteuer ursächlich. Tecklenburg zählt hierbei in allen Jahren zum Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Erträgen. Bei der Grundsteuer A und der Grundsteuer B sind die Erträge der Stadt höher als bei der Mehrheit der Vergleichskommunen. Dagegen sind die Gewerbesteuererträge von Tecklenburg bis auf ein Jahr interkommunal unterdurchschnittlich, wobei die Unterschreitungen bis zu fast 36 Prozent betragen. Hinsichtlich der Realsteuererträge haben die gewählten Hebesätze ebenfalls Auswirkung auf die kommunale Ertragssituation. Bei den Realsteuern liegen die drei Hebesätze von Tecklenburg in 2024 jeweils deutlich über den fiktiven Hebesätzen nach dem Gemeindefinanzierungsgesetz (GFG). In Relation zu den Kommunen gleicher Größenklasse sind die Hebesätze von Tecklenburg bei den drei Realsteuerarten ebenfalls deutlich überdurchschnittlich. Dieses ausgeprägte Hebesatzniveau resultiert aus der langjährigen formellen Haushalts sicherung, in der sich die Stadt von 1995 bis 2019 befunden hat. Zur notwendigen Wiedererlangung des Haushaltsausgleiches nutzen Haushaltssicherungskommunen vielfach Hebesatzerhöhungen als Konsolidierungsmaßnahmen. Daneben hat Tecklenburg, wie die meisten Kommunen, durchgängig Schlüsselzuweisungen erhalten. In der letzten überörtlichen Prüfung waren die allgemeinen Deckungsmittel von Tecklenburg noch unterdurchschnittlich. Sie lagen deutlich unter dem damaligen interkommunalen Mittelwert.

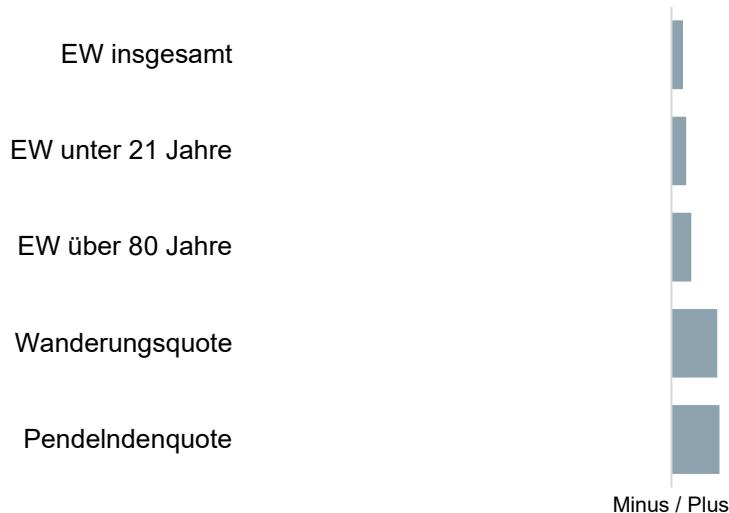
Die Kaufkraft, und zwar das durchschnittliche Gesamtnettoeinkommen je Einwohner, beträgt in Tecklenburg rund 29.560 Euro. Sie zeigt gegenüber dem Median von circa 26.870 Euro, wie bei der letzten Prüfung, eine Überschreitung. Die aktuelle Überschreitung bewegt sich mit 10,0 Prozent auf dem Niveau der letzten überörtlichen Prüfung.

Die Stadt Tecklenburg weist mit 70,49 qkm gegenüber dem Median der 53 Vergleichskommunen von 60,04 qkm eine um rund 17 Prozent größere Fläche auf. Die zwar etwas größere Gemeindefläche zusammen mit der relativ geringen Anzahl von vier Ortsteilen stellen in der Gesamtbetrachtung tendenziell eher günstige Rahmenbedingungen gegenüber zahlreichen Vergleichskommunen dar. Hiermit sind zugleich eher niedrigere Herausforderungen für die Bereitstellung und Unterhaltung der gesamten kommunalen Infrastruktur verbunden.

Intrakommunaler Vergleich

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

Strukturmerkmale Tecklenburg 2024



EW = Einwohnerinnen und Einwohner

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

Die Einwohnerzahl insgesamt der Stadt Tecklenburg zeigt im Eckjahresvergleich der fünf Jahre einen nennenswerten Anstieg um 2,8 Prozent auf annähernd 9.100. Im gleichen Zeitraum steigt ebenfalls die Bevölkerung der unter 21-Jährigen, und zwar um 3,5 Prozent auf rund 1.840. Die Bevölkerungszunahme der über 80-Jährigen auf etwa 630 fällt mit 4,8 Prozent nochmals höher aus. Letzteres ist bei einer großen Anzahl der Kommunen zu verzeichnen und insbesondere auf die steigende Lebenserwartung zurückzuführen. Dieses macht unter anderem die demografischen Veränderungen in den Kommunen sichtbar.

Die Wanderungsquote beträgt 110,8 Prozent. Damit kann die Stadt Tecklenburg im fünfjährigen Betrachtungszeitraum deutlich von Zuzügen profitieren. Die Pendelndenquote beträgt 111,4 Prozent in 2024. Sie zeigt im Gegensatz zu vielen Kommunen einen positiven Pendlersaldo. Dieses gilt ebenfalls für die Vorjahre. Hiernach liegen die Einpendlerzahlen jeweils erkennbar über den Auspendlerzahlen, zuletzt um etwa 660 Personen.

0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die gpaNRW stellte die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung 2019 im September 2019 im Rat der Stadt Tecklenburg vor. Die Kommune hat sich mit diesen Prüfungsergebnissen, und

zwar mit den Feststellungen sowie den Empfehlungen, umfassend und differenziert auseinander gesetzt. Dieses erfolgte im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens gemäß § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW. Der Rat hat in diesem Verfahren am 18. Februar 2020 in öffentlicher Sitzung über die gegenüber der gpaNRW und dem Kreis Steinfurt abzugebende Stellungnahme beschlossen. Mehrere Empfehlungen wurden umgesetzt beziehungsweise sind in die weitere Arbeit der Kommune eingeflossen. Exemplarisch hat die Stadt im Haushaltplan zwischenzeitlich ein eigenständiges Produkt für die schulische Ganztagsbetreuung gebildet. Darüber hinaus wurde die Datenlage zu den Verkehrsflächen verbessert. Bei einzelnen Handlungsempfehlungen hat sich die Stadt Tecklenburg aus unterschiedlichen Gründen gegen eine Umsetzung entschieden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die weiterhin kostenfreie Nutzung der Sporthallen und den Verzicht auf eine Entgelterhebung.

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

0.4 Überörtliche Prüfung

0.4.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Kommunen und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen². Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

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

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

0.4.2 Prüfungsbericht

Der Prüfungsbericht besteht aus dem Vorbericht, den Teilberichten und dem gpa-Kennzahlen-Set:

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

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

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

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

0.4.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

0.4.2.2 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

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

0.5 Prüfungsmethodik

0.5.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

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

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

0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

0.5.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.6 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Tecklenburg hat die gpaNRW von Juli 2024 bis Oktober 2025 durchgeführt.

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

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Tecklenburg überwiegend Daten des Vergleichsjahres 2023. Grundlagen der Finanzprüfung sind die Jahresabschlüsse 2018 bis 2023 sowie die Haushaltsplanung 2025 inklusive der bis 2028 reichenden mittelfristigen Planung.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Jürgen Schwanitz
Finanzen	Martina Schneider
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martina Schneider
Vergabewesen	Michael Essler
Personal, Organisation und Informationstechnik	Julia de Jong
Gremienarbeit - Grund- und Kennzahlen	Julia de Jong

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 29. Oktober 2025 wurden der Bürgermeister, die Leitungen der fünf Fachbereiche und der Kurverwaltung sowie die Klimaschutzmanagerin im Rahmen einer Videokonferenz über die wesentlichen Prüfungsergebnisse informiert.

Herne, den 20. November 2025

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

0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Tecklenburg überträgt jährlich investive Ermächtigungen. Diese zeigen im Betrachtungszeitraum ein unterdurchschnittliches Niveau. Der Stadt gelingt es nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.	E1.1	Die Stadt Tecklenburg sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie der gesetzlichen Verpflichtung des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für Verwaltung sowie Politik.
		E1.2	Die Stadt Tecklenburg sollte investive Auszahlungen nur dann im Haushaltsplan veranschlagen, wenn sie im Planungszeitraum realistisch und zahlungswirksam zu erwarten sind. Damit kommt die Stadt bei Baumaßnahmen den Anforderungen des § 13 KomHVO NRW nach.
F2	Die Stadt Tecklenburg hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	E2	Wir empfehlen der Stadt Tecklenburg, sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen zu geben und diesen schriftlich zu fixieren. Dieses kann in einer Dienstanweisung oder Richtlinie erfolgen. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten.
F3	Die Stadt Tecklenburg hat aufgrund überwiegend fehlender Liquiditätsüberschüsse bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement festgelegt.	E3	Die Stadt Tecklenburg sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Tecklenburg nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich.	E1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeiten des Einzuges von SEPA-Lastschriften noch aktiver bewerben.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Tecklenburg. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche. Zudem sind die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen überdurchschnittlich hoch. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.	E2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Hierzu sollte unverzüglich nach Entstehung einer Forderung und Verbindlichkeiten eine Sollstellung durch die Fachbereiche gefertigt werden.
F3	Die Stadt Tecklenburg bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern, hier besteht noch Optimierungspotenzial. Das gilt auch in Bezug auf die noch nicht vorhandene Dienstanweisung.	E3	Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und die Verschriftlichung der Regelungen, z. B. in einer Dienstanweisung, zeitnah abschließen.
F4	Die Stadt Tecklenburg erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung im Jahr 2023 mit vergleichsweise durchschnittlichen Aufwendungen. Der Bestand an bestehenden Vollstreckungsforderungen ist im interkommunalen Vergleich sehr hoch. Dieser steigt 2024 weiter an, da mehr neue Vollstreckungsforderungen hinzukommen als die Vollstreckung abwickelt. Sie wickelt je Vollzeit-Stelle einen geringeren Teil der bestehenden Vollstreckungsforderungen ab als die Mehrheit der Vergleichskommunen.	E4	Die Stadt Tecklenburg sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.
Vergabewesen			
F1	Die Stadt Tecklenburg hat keine zentrale Vergabestelle und keine zentrale Submissionsstelle eingerichtet. Die Dienstanweisung für das Vergabewesen stammt aus dem Jahr 2013.	E1.1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung Vergabewesen aus dem Jahr 2013 den aktuellen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie insbesondere eine klare Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen Stadtverwaltung und der zentralen Vergabestelle des Kreises sowie die Regelung zentraler Verfahrensschritte wie Submission, Bieterkommunikation, Nachträge und Dokumentation darin aufnehmen.
		E1.2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Einrichtung einer zentralen Ansprechperson für Vergaben innerhalb der Stadtverwaltung prüfen, welche alle Vergabeprozesse koordiniert und standardisiert. Zudem könnte diese als Bindeglied zwischen Stadt und der zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt fungieren.
		E1.3	Die Stadt Tecklenburg sollte die Bieterkommunikation ausschließlich anonymisiert und zentral über eine neutrale zentrale Stelle innerhalb der Verwaltung oder die zentrale Vergabestelle abwickeln. Diese Vorgehensweise sollte sie in einer überarbeiteten Dienstanweisung verbindlich festhalten.
		E1.4	Die Rolle der Bedarfsstellen bei Submissionen und auch das Vier-Augen-Prinzip sollte die Stadt Tecklenburg eindeutig in einer überarbeiteten Dienstanweisung definieren und festschreiben.

Feststellung		Empfehlung	
		E1.5	Um das Vergabeverfahren und die Auftragsvergabe zu beschleunigen, sollte die Stadt Tecklenburg das Verfahren zur Vergabeentscheidung überdenken und die Entscheidung über den Vergabebezug nicht von einem Beschluss eines politischen Gremiums abhängig machen. Eine Information der Gremien im Nachgang der Vergabe bietet sich als Alternative an.
		E1.6	Die Stadt Tecklenburg sollte in einer aktualisierten Vergabedienstanweisung das Verfahren zur Bewilligung von Nachträgen festlegen. Zusätzlich sollte sie die Zuständigkeiten für die Beauftragung von Nachträgen regeln, ab welchen Schwellenwerten Nachträge durch welche interne Stelle in der Stadtverwaltung freigegeben werden.
		E1.7	Die Stadt Tecklenburg sollte regelmäßige Schulungen für alle an dem Vergabeverfahren Beteiligten durchführen. Die Mitarbeitenden bleiben damit auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen und Themen im Vergabewesen.
		E1.8	Um den aktuellen Stand der Vergaben und dieselben Informationen nutzen zu können, sollte die Stadt Tecklenburg eine Anbindung an die Vergabeplattform des Kreises Steinfurt prüfen.
		E1.9	Die Stadt Tecklenburg sollte die Anwendung des Dokumentenmanagementsystems ausdehnen und die digitale Akte für die Vergaben nutzen. In der digitalen Akte sollte sie alle Unterlagen eines Projektes zentral speichern.
F2	Die Stadt Tecklenburg hat keine eigene örtliche Rechnungsprüfung eingerichtet. Sonstige Regelungen zur unabhängigen Überprüfung von Vergabeverfahren hat sie nicht erlassen. Die Prüfung von Vergabeverfahren könnte einen weiteren Beitrag zur Rechtssicherheit und Korruptionsprävention leisten.	E2	Die Stadt Tecklenburg sollte eine regelmäßige und unabhängige Prüfung ihrer Vergaben erwägen und dazu entsprechende Regelungen verschriftlichen. Hierdurch wird eine rechtssichere, wirtschaftliche und korruptionsvorbeugende Abwicklung der Vergabemaßnahmen gefördert.
F3	Die Stadt Tecklenburg hat zur Korruptionsprävention Regelungen und Maßnahmen in Form einer Dienstanweisung erlassen. Die gpaNRW sieht Handlungsbedarf bei der Festlegung der (besonders) gefährdeten Bereiche und Dienstposten nach § 10 Korruptionsbekämpfungsgesetz.	E3.1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung zur Korruptionsprävention aktualisieren, in der sie alle einschlägigen Aspekte dazu nach aktuellem Stand zusammenführt.
		E3.2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Benennung einer Beauftragten / eines Beauftragten für Korruptionsschutz / -prävention prüfen. Eine explizit benannte Stelle beziehungsweise eine zentrale Ansprechperson für Korruptionsprävention könnte zur Verbesserung des internen Korruptionsschutzes beitragen.

Feststellung		Empfehlung	
		E3.3	Die Stadt Tecklenburg sollte alle Mitarbeitenden zur Vermeidung von Manipulation und Korruption regelmäßig zur Korruptionsprävention schulen. Hierdurch wird das Bewusstsein für dieses Thema geschärft und ein einheitliches Verständnis der Verhaltensregeln sichergestellt.
		E3.4	Die Stadt Tecklenburg sollte, wie beabsichtigt, kurzfristig die korruptionsgefährdeten und die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsbereiche und Dienstposten mittels einer Schwachstellenanalyse ermitteln. Sie kommt damit der gesetzlichen Verpflichtung aus dem Korruptionsbekämpfungsgesetz nach und schafft eine Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen zur Korruptionsprävention.
		E3.5	Die Stadt Tecklenburg sollte zur Einhaltung der Veröffentlichungspflichten gemäß der §§ 7 und 8 Korruptionsbekämpfungsgesetz klare Zuständigkeiten in einer aktualisierten Dienstanweisung zur Korruptionsprävention festlegen. Eine eindeutige Zuständigkeitsregelung trägt dazu bei, dass die Veröffentlichungspflichten zuverlässig erfüllt werden.
F4	Die Stadt Tecklenburg nutzt nach eigener Aussage aktuell kein Sponsoring. Regelungen zum Sponsoring hat die Stadt nicht erlassen.	E4	Die Stadt Tecklenburg sollte den Umgang mit Sponsoring verbindlich regeln. Dazu sollte sie eine Dienstanweisung / Handlungsrichtlinie festlegen und den Regelungen zum Sponsoring einen aktuellen Mustervertrag hinzufügen.
F5	Die Stadt Tecklenburg weist im interkommunalen Vergleich eine überdurchschnittliche Abweichung der Abrechnungssumme zu den Auftragswerten auf. Diese beruhen vorwiegend auf Unterschreitungen der Auftragswerte. Systematische Auswertungen zu den Abweichungen von den Auftragswerten führt die Stadt nicht durch.	E5	Die Stadt Tecklenburg sollte die Abweichungen zwischen Auftragswerten und Abrechnungssummen in Form eines Soll-Ist-Vergleichs prüfen. Gesammelte Erkenntnisse zu Ursachen der Abweichungen können bei zukünftigen Vergabemaßnahmen berücksichtigt werden.
F6	Die Stadt Tecklenburg prüft die Notwendigkeit von Nachträgen aus vergaberechtlicher Sicht. Hierzu hat sie grundlegende Regelungen zu Nachträgen in ihrer Dienstanweisung getroffen. Konkrete Vorgaben mit einheitlichen standardisierten Verfahren sind vorhanden. Die fachliche und rechtliche Betrachtung von Auftragsänderungen und Nachträgen obliegt den Bedarfsstellen. Eine regelmäßige systematische Auswertung aller Nachträge findet bisher nicht statt.	E6	Um die Transparenz, Effizienz und Rechtssicherheit im Umgang mit Nachträgen zu steigern, sollte die Stadt Tecklenburg Nachträge einheitlich erfassen, auswerten und analysieren. Die Erkenntnisse können dann in zukünftige Ausschreibungen einfließen.
F7	Die Stadt Tecklenburg hat zu den betrachteten Maßnahmen grundsätzlich eine strukturierte Vergabeakte geführt. Die Betrachtung zweier abgeschlossener Baumaßnahmen der Stadt zeigt Verbesserungsmöglichkeiten bei der Dokumentation der Vergabeverfahren, insbesondere im Nachtragswesen und bei den Veröffentlichungspflichten gemäß § 20 VOB/A, auf.	E7.1	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig die gesetzten Bindefristen einhalten, um zusätzlichen Aufwand zur Verlängerung zu vermeiden. Die Verlängerung der Bindefristen und die Zustimmung des Bieters sollte sie in der Vergabeakte dokumentieren.

Feststellung		Empfehlung	
		E7.2	Die Stadt Tecklenburg sollte danach zukünftig nachvollziehbar in den Vergabeunterlagen darlegen, dass sie auf einen besonderen Sachverhalt eingegangen ist und warum sie letztendlich zur Vergabeentscheidung gekommen ist.
		E7.3	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig in den Vergabeunterlagen die genannten Euro-Beträge eindeutig als brutto oder netto kennzeichnen.
		E7.4	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig bei Ausschreibungen einen kurzen, nachvollziehbaren Vermerk zur Begründung der Wahl in der Vergabeakte aufnehmen.
		E7.5	Die Auswahlkriterien für den Bieterkreis sollte die Stadt Tecklenburg zumindest stichpunktartig dokumentieren (vgl. § 20 Abs. 4 Satz 1 VOB/A). Dazu sollte sie eine standardisierte Bieterliste nutzen.
		E7.6	Die Stadt Tecklenburg sollte die Ex-Ante und Ex-Post Veröffentlichungen gemäß den gesetzlichen Vorgaben bei beschränkten Ausschreibungen ohne Teilnahmewettbewerb durchführen. Die Veröffentlichungen sollte sie nachvollziehbar in der Vergabeakte dokumentieren. Die Veröffentlichungen sowie die Information der unterlegenen Bieter sind gem. VOB/A verbindlich vorzunehmen und zu dokumentieren.
		E7.7	Für die revisionssichere Nachvollziehbarkeit der Angebotsauswertung sollte die Stadt Tecklenburg den vollständigen Vergleich auch in der zentralen Vergabeakte ablegen.
		E7.8	Die Stadt Tecklenburg sollte Nachträge stets schriftlich beauftragen und vollständig in der Vergabeakte dokumentieren. Die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips muss nach § 11 Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW sichergestellt werden.
		E7.9	Die Stadt Tecklenburg sollte grundsätzlich Abnahmeprotokolle nach § 12 VOB/B erstellen und alle festgestellten Mängel sowie deren Behebung darin dokumentieren. Dies sichert die Nachvollziehbarkeit der Abnahme und die Qualität der Bauausführung.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Tecklenburg weist durchweg gute gelebte, sachgerechte Strukturen auf, die weitreichend durch dokumentierte Entscheidungen und Konzeptionen abgesichert sind. Ein Risiko stellt die zu geringe Prozessorientierung dar.	E1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Die Aufgabe des Prozessmanagements ist hierbei in den Stellenbeschreibungen zu verankern. Die bereits vorhandene Software sollte möglichst verwaltungsweit eingesetzt und ihre Möglichkeiten ausgeschöpft werden.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Tecklenburg hat in allen seitens der gpanRW betrachteten Themenfeldern des IT-Managements noch Optimierungspotenziale, insbesondere aber in den Bereichen Lizenz- und Störungsmanagement.	E2.1	Um das Verhältnis zwischen gekauften und tatsächlich genutzten Lizzen komfortabel auswerten zu können, sollte die Stadt Tecklenburg ein Lizenzmanagement einführen. Hierdurch können auch nicht benötigte Lizzen identifiziert werden. Durch ein Tabellenkalkulationsprogramm oder ggf. durch eine geeignete Software kann dieser Prozess unterstützt werden. Alle Verträge und Informationen sollten zentral an einer Stelle gebündelt werden.
		E2.2	Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, sollte die Stadt Tecklenburg ihr Störungsmanagement formalisieren. Sie sollte ein Kontrollsysteem einführen, mit welchem Störfälle systematisch ausgewertet und hieraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können.

0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit

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

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

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

Über einen Online-Fragebogen sammeln wir die örtlichen Erfahrungen und Praxisbeispiele. Die gpaNRW wertet die Informationen aus und bereitet sie auf. Wir werden zum Ende der 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 Tecklenburg nachfolgend einen ersten, vorläufigen Überblick über die bisher gewonnenen Erkenntnisse. Zusätzlich finden sich in den einzelnen Teilberichten Beispiele und Empfehlungen zur IKZ.

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

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

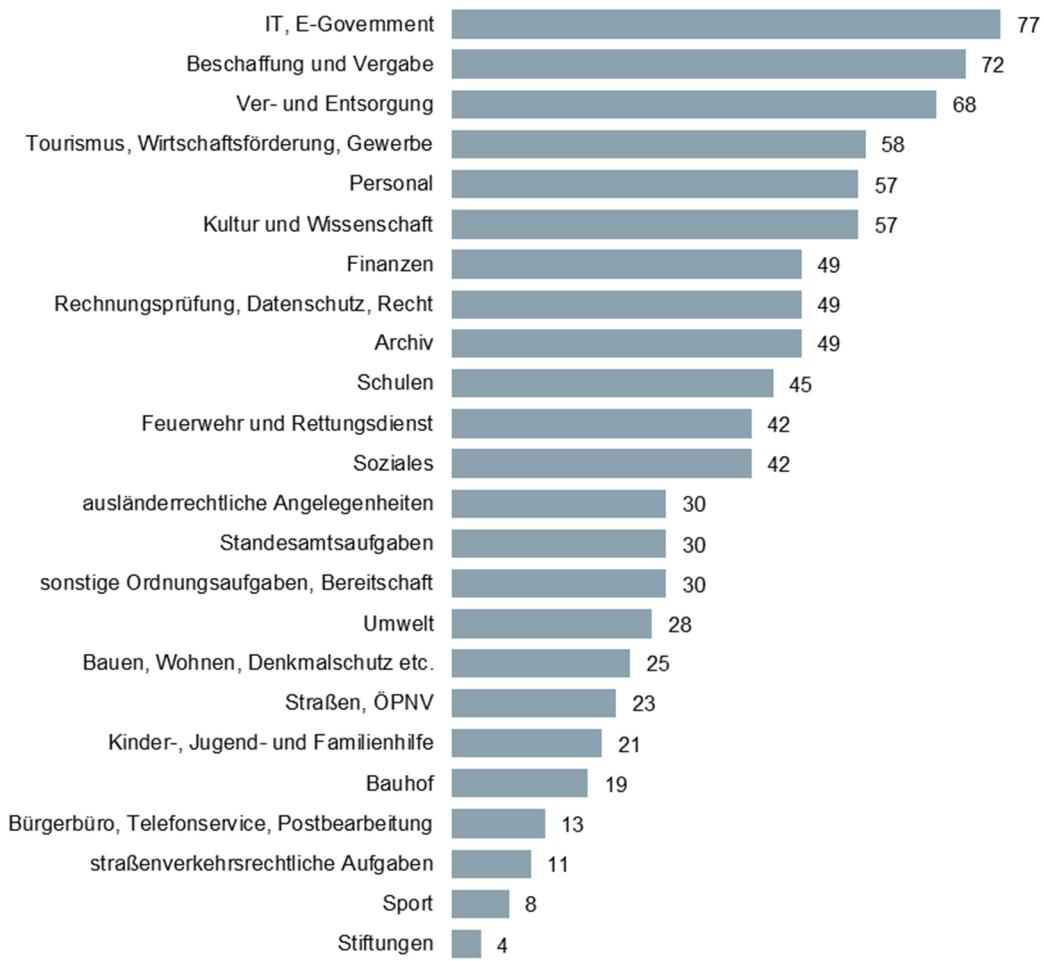
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

Wir haben 53 kleine kreisangehörige Kommunen mit einer Einwohnerzahl unter 10.000 geprüft und stellen nachfolgend die Zwischenergebnisse der Bestandsaufnahme dar. In unseren Auswertungen sind die Rückmeldungen der Kommunen als Prozentanteile dargestellt. Zu beachten ist, dass mögliche Mehrfachnennungen in einigen der nachfolgenden Grafiken zu einem höheren Wert als 100 Prozent führen.

0.8.1.1 Aktuelle Aufgabenfelder bereits umgesetzter IKZ-Projekte

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

Aktuelle Aufgabenfelder IKZ in Prozent



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

0.8.1.2 Aufgabenfelder künftig geplanter IKZ-Projekte

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

Geplante Aufgabenfelder IKZ in Prozent



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

0.8.1.3 Kooperationspartner

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

Kooperationspartner IKZ in Prozent



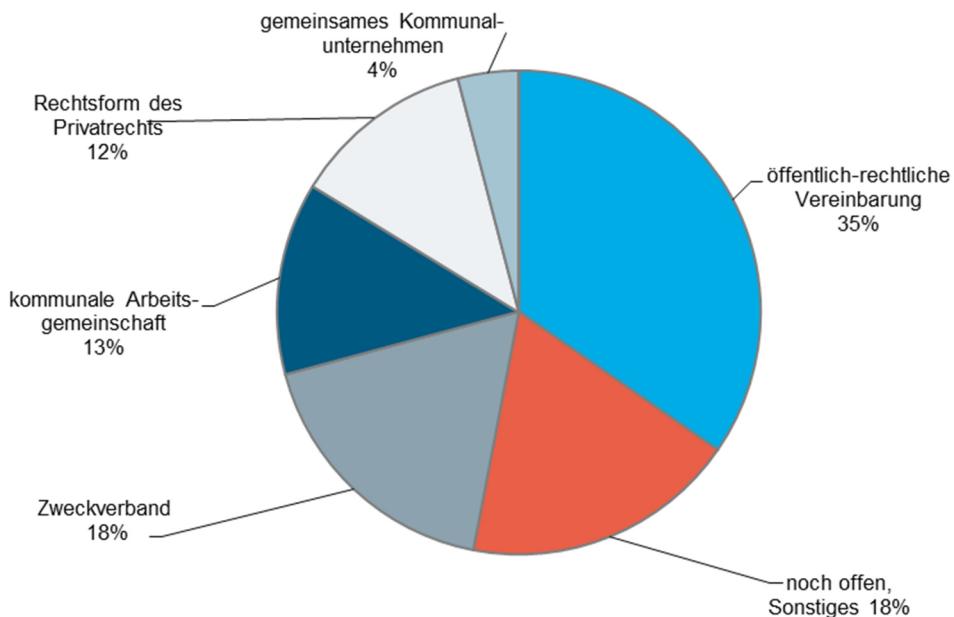
Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

0.8.1.4 Rechtsformen

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

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

Rechtsformen IKZ in Prozent

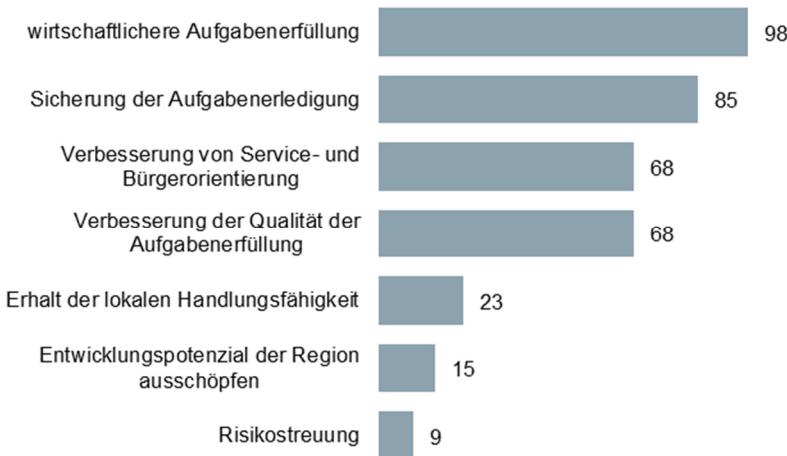


Über ein Drittel der bisher befragten Kommunen sehen die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als geeignete Rechtsform für ihre Kooperationsprojekte an. Diese hat sich ganz offensichtlich in der Praxis etabliert und bewährt. Ein weiterer Grund für die Dominanz der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung könnte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

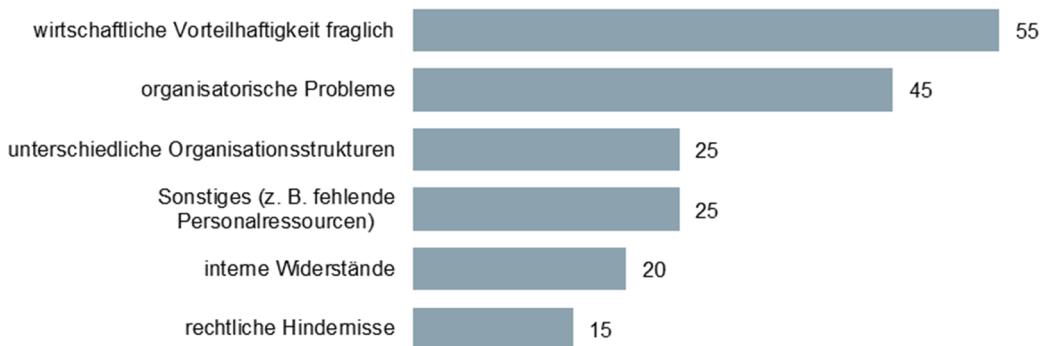


Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren sind gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche Ausgangssituation.

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 Tecklenburg** 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 Tecklenburg hat im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung ihre **Haushaltssituation** deutlich verbessern können. Die Stadt befand sich von 1995 bis 2019 in der Haushaltssicherung nach § 76 GO NRW. Durch den Jahresüberschuss 2017 konnte der Haushaltssausgleich bereits früher erreicht werden.

In den Jahren 2018 bis 2023 hat Tecklenburg positive **Jahresergebnisse** erzielt. Derzeit ist die Stadt haushaltsrechtlich uneingeschränkt handlungsfähig. Zukünftig geht Tecklenburg von einer sich verschlechternden Haushaltssituation aus und plant bis zum Ende der mittelfristigen Haushaltplanung 2028 jährlich Defizite von insgesamt zehn Mio. Euro.

Dank der Jahresüberschüsse kann die Stadt Tecklenburg ihre **Eigenkapitalausstattung** verbessern. Dennoch gehört sie mit der Eigenkapitalquote 1 interkommunal zu den 25 Prozent der Kommunen mit dem niedrigsten Eigenkapital. Sofern die Stadt die zwischen 2024 und 2028 erwarteten Jahresfehlbeträge realisiert, wird dies das Eigenkapital erheblich mindern. Die Ausgleichsrücklage wäre dann bereits 2026 aufgebraucht und die allgemeine Rücklage müsste die Defizite ausgleichen.

Die **Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns** Tecklenburg sind interkommunal verglichen leicht überdurchschnittlich. Die Investitionskredite sind im Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 gestiegen. Liquiditätskredite konnte die Stadt deutlich abbauen. Diese sind aber noch immer sehr hoch. Tecklenburg erwartet von 2024 bis 2028 ausnahmslos negative Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit und bis 2026 auch aus der Investitionstätigkeit. Bei Eintreten dieser Planungen ist damit zu rechnen, dass die Stadt verstärkt Kredite zur Deckung des künftigen Finanzmittelbedarfs aufnehmen muss und damit Ihre Verbindlichkeiten wieder erhöht. In den letzten Jahren hat die Stadt Tecklenburg verstärkt in ihr **Gebäudevermögen** investiert. Trotzdem besteht weiterer Handlungsbedarf bei den Feuerwehrgerätehäusern und im Bereich der Schulen. Diese Reinvestitionsbedarfe hat die Stadt im Blick beziehungsweise in den laufenden Haushaltplanungen berücksichtigt.

Auch die Stadt Tecklenburg hat **Corona- und kriegsbedingte Auswirkungen** zu tragen. Insgesamt führt das zu einer Belastung des Haushaltes in Höhe von 0,54 Mio. Euro. Nach aktuellem Stand plant die Stadt Tecklenburg die Bilanzierungshilfe 2026 gegen das Eigenkapital auszubuchen. Das schmälert die allgemeine Rücklage zusätzlich.

Im Hinblick auf die aktuelle Haushaltssituation (geringes Eigenkapital und überdurchschnittliche Verschuldung) in Verbindung mit der negativen Haushaltsprognose besteht Handlungsbedarf zur langfristigen Konsolidierung des städtischen Haushaltes. Diesen sieht die gpaNRW darin, dass die Stadt Tecklenburg konsequent Maßnahmen ergreifen sollte, um entgegen ihrer Planungen zeitnah einen Haushaltsausgleich zur Stabilisierung des Eigenkapitals zu erzielen.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Tecklenburg überträgt vergleichsweise unterdurchschnittliche investiven **Haushalts-ermächtigungen**. Geplante Auszahlungen für Investitionen setzt die Stadt in den Jahren 2019 bis 2023 allerdings nur in einem Umfang von 19 bis 38 Prozent tatsächlich um. Die Stadt sollte daher ihre Haushaltsplanung optimieren und zukünftig ihre Investitionsauszahlungen so realistisch wie möglich veranschlagen. Hierzu sollte sie auch Grundsätze über Art, Umfang und Dauer von Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung regeln.

Die Stadt Tecklenburg hat bisher keine strategischen Festlegungen für ihr **Kredit- und Anlage-management** schriftlich festgelegt. Um Verbindlichkeit und Rechtssicherheit zu schaffen, sollte sie die in der Stadt praktizierte und etablierte Vorgehensweise beispielsweise in einer gemeinsamen Dienstanweisung oder einer Richtlinie für das Kredit- und Anlagemanagement verschriftlichen.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen beantwortet die gpaNRW folgende Fragen:

- Haushaltssituation: Besteht eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft?

- Haushaltswirtschaftliche Steuerung:
 - Wie geht die Kommune mit dem Instrument der investiven Ermächtigungsübertragungen um?
 - Beschäftigt sich die Kommune mit den relevanten Aspekten und Fragen, die ihr Kredit- und Anlageportfolio erfordern?

Methodisch analysiert die gpaNRW die Haushaltspläne, Jahresabschlüsse und 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

- Im Hinblick auf die gegenwärtige Haushaltssituation mit einem geringen Eigenkapital und einer überdurchschnittlichen Verschuldung in Verbindung mit der negativen Haushaltsprognose besteht aktuell ein Handlungsbedarf zur langfristigen Konsolidierung des städtischen Haushaltes.

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 Tecklenburg 2018 bis 2025

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

Die Stadt hat bisher keinen Gesamtabschluss aufgestellt. Ab dem Haushaltsjahr 2019 macht Tecklenburg von der großenabhangigen Befreiung gemäß §116a Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) Gebrauch und verzichtet auf die Aufstellung eines Gesamtabschlusses.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Haushaltsführung der Stadt Tecklenburg war bis zum Jahr 2024 genehmigungsfrei. Nach dem Haushaltsplan 2025 wird die Ausgleichsrücklage in 2026 aufgezehrt sein und gleichzeitig ist eine Verringerung der allgemeinen Rücklage kalkuliert. Unter der zulässigen Berücksichtigung eines verbesserten Prognoseergebnisses 2024 gelingt es der Stadt, die Überschreitung der Schwellenwerte und damit für 2025 die Aufstellung eines formellen Haushaltsicherungskonzept gemäß § 76 GO NRW zu vermeiden.

Haushaltsstatus Tecklenburg 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.

Die Stadt Tecklenburg plant gemäß § 79 Abs. 3 S. 1 GO NRW beginnend ab 2025 einen globalen Minderaufwand in Höhe von rund zwei Prozent der geplanten ordentlichen Aufwendungen ein.

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.

Jahresergebnisse und Rücklagen Tecklenburg in Tausend Euro 2023 bis 2028

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro	690	-2.220*	-2.864	-2.124	-1.698	-1.074
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro***	6.056	3.836	972	0,00	0,00	0,00
Verlustvortrag gem. § 78 Abs. 2 Satz 1 Nummer 2 GO NRW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro****	8.674	8.674	8.674	7.523	5.825	4.751
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	-1.152	-1.698	-1.074
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	keine Verringerung			13,28	22,57	18,44
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	15,07	22,89	22,02	22,57	18,44

* bis 2023: Ist, ab 2024: Plan

**tatsächliches Planergebnis

*** Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss vorweg und ordnet die Jahresergebnisse direkt der Ausgleichsrücklage bzw. der allgemeinen Rücklage zu

**** *Die derzeit geplante vollständige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe in 2026 wird hier bereits berücksichtigt.

Die Möglichkeit eines Verlustvortrages gemäß 3. NKFWG nutzt die Stadt Tecklenburg ab der Haushaltsplanung 2025 bewusst nicht. Die von der Stadt geplanten Defizite können nur bis 2025 vollständig durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage gedeckt werden. Ab 2026 reduzieren die geplanten Fehlbeträge die allgemeine Rücklage. Der Haushalt der Stadt würde dann genehmigungspflichtig. Durch die Überschreitung der Schwellenwert gemäß § 76 Abs. 1 Nr. 2 GO NRW wäre die Aufstellung eines Haushaltssicherungskonzeptes bereits für 2025 verpflichtend gewesen. Allerdings hat die Stadt die zulässige Möglichkeit genutzt, den Haushalt 2025 unter Berücksichtigung eines deutlich verbesserten Prognoseergebnisses 2024 zu planen. Dadurch wird die Ausgleichsrücklage erst 2027 aufgebraucht sein. Die allgemeine Rücklage wird in 2027 um 4,45 Prozent und in 2028 um 12,96 Prozent verringert. Damit ist für den Haushaltssatz 2025 kein Haushaltssicherungskonzept aufzustellen. Die Stadt Tecklenburg würde aufgrund der aktuellen Entwicklung jedoch ab 2026 wahrscheinlich in die formelle Haushaltssicherung „abzurutschen“.

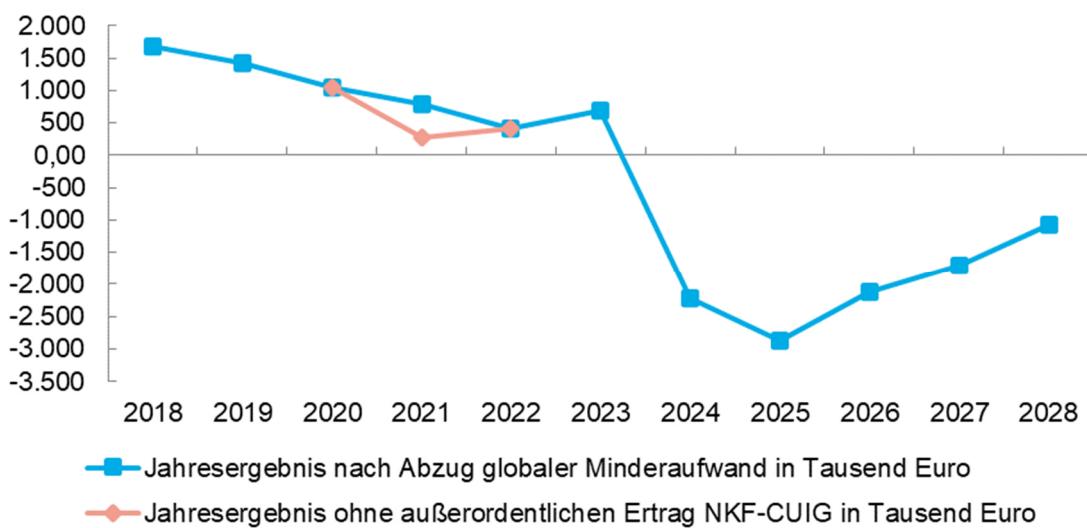
Mit Schreiben vom 03. März 2025 hat der Kreis Steinfurt/der Landrat als untere staatliche Verwaltungsbehörde den Haushalt 2025 uneingeschränkt bestätigt.

Die Stadt Tecklenburg hat außerordentliche Erträge (0,54 Mio. Euro) nach dem NKF-CUIG⁷ verbucht. Die hiermit verbundene Isolierungshilfe plant sie einmalig gegen das Eigenkapital auszubuchen. Das führt zu einer weiteren Verringerung der allgemeinen Rücklage in 2026.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt kann im gesamten Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 ausgeglichen Haushalte darstellen beziehungsweise Jahresüberschüsse generieren. Für künftige Jahre geht die Stadt von einer schlechter werdenden Haushaltsslage aus und plant durchgängig Defizite.

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



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

** Das Jahresergebnis ohne den außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG zeigt den tatsächlichen Erfolg der Kommune auf.

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

Die **Stadt Tecklenburg** kann nach den Jahresabschlüssen bis einschließlich 2023 erfreulicherweise jeweils Überschüsse erzielen. Hierbei sinken die Jahresergebnisse jedoch kontinuierlich bis 2022, erst 2023 verbessert sich die Lage wieder. Lediglich im Jahr 2021 musste die Stadt das Jahresergebnisse mithilfe der außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG darstellen. Insgesamt haben die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG das Jahresergebnis um 0,52 Mio. Euro verbessert. In diesem Jahr wäre der Haushaltausgleich auch ohne die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG erreicht worden. Die ab 2024 durchgängig geplanten

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

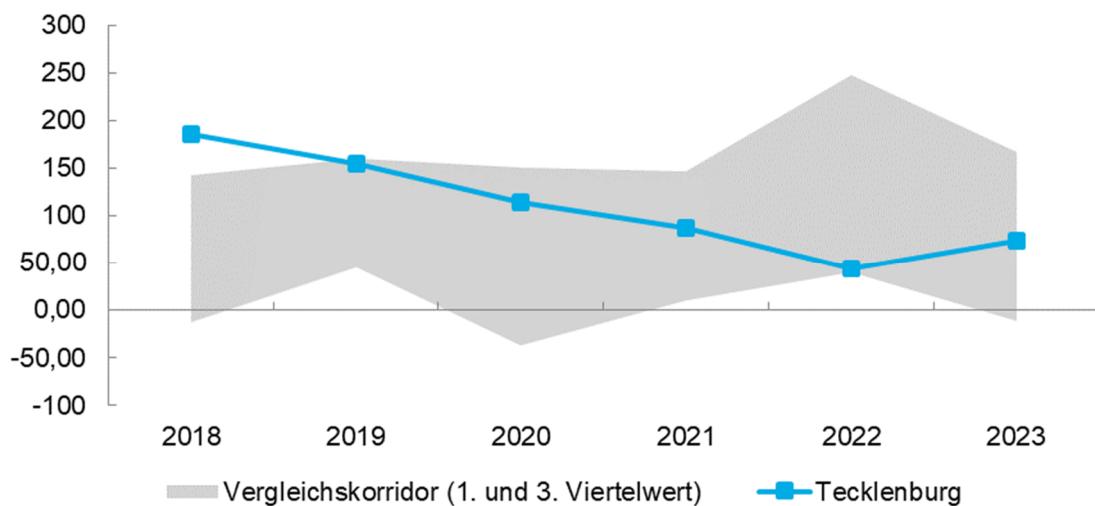
negativen Ergebnisse werden das Eigenkapital zukünftig mindern (vergleiche Kapitel 1.4.3 Eigenkapital).

Maßgeblich beeinflusst werden die Jahresergebnisse von der Konjunktur- und Wirtschaftslage. Von 2018 bis 2023 kann Tecklenburg in Summe 6,03 Mio. Euro erwirtschaften und damit die Ausgleichsrücklage stärken. Damit konnte die Stadt ihre Jahresergebnisse gegenüber den fortgeschriebenen Haushaltsansätzen um insgesamt 8,81 Mio. Euro verbessern.

Der wesentliche Anteil der Ertragssteigerungen ist auf Steuern und allgemeine Abgaben, hier die Gewerbesteuer und die Gemeindeanteile an der Einkommenssteuer zurückzuführen. Auch Mehrerträge bei den Zuschüssen und Zuwendungen verbessern das Jahresergebnis. Die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen fallen regelmäßig geringer aus als geplant.

Ab dem Planjahr 2024 bis zum Ende der mittelfristigen Planung 2028 sieht die Planung durchweg defizitäre Haushalte mit einem Gesamtdefizit von 9,98 Mio. Euro vor. Trotz geplanter steigender Erträge bei der Gewerbesteuer und dem Gemeindeanteil an der Einkommenssteuer gelingt es der Stadt nicht, ausgeglichene Haushalte darzustellen. Aufwandssteigerungen plant die Stadt Tecklenburg vor allem bei der allgemeinen Kreisumlage und der Jugendamtsumlage. Diese steigen bis 2028 um 3,19 Mio. Euro. Der größte Teil bezieht sich auf Mehraufwendungen für die allgemeine Kreisumlage. Hier kalkuliert die Stadt bis 2028 1,91 Mio. Euro höhere Aufwendungen als noch 2023. Das ist eine Steigerung von rund 44 Prozent.

Jahresergebnis je EW* in Euro 2018 bis 2023



* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

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

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

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

Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
74,34	-962	-86,37	-5,61	111	501	23

Interkommunal verglichen gehört die Stadt Tecklenburg sowohl bei der Kennzahl „Jahresergebnis je Einwohner“ als auch bei der Kennzahl „Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG“ bis einschließlich 2020 zu den Kommunen, die sich im Bereich des 3. Viertelwertes positionieren. 2021 und 2023 erreicht Tecklenburg jeweils einen Wert im Bereich des Medians.

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

Hebesätze Tecklenburg (Angaben in von Hundert)

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Grundsteuer A	335	365	365	365	365	365
Grundsteuer B	580	595	595	595	595	595
Gewerbesteuer	485	485	485	485	485	485

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

Hebesätze 2024 im Vergleich (Angaben in von Hundert)

	Tecklenburg	Kreis Steinfurt	Regierungsbezirk Münster*	gleiche Größenklasse**	fiktiver Hebesatz***
Grundsteuer A	365	349	303	338	259
Grundsteuer B	595	569	608	563	501
Gewerbesteuer	485	447	455	443	416

*gewogener Durchschnitt; ** kreisangehörige Kommunen <10.000 Einwohner, *** GFG 2024

Mit dem Bundesverfassungsgerichtsurteil vom 10. April 2018 wurde das bisherige Einheitswertsystem bei Grundstücken für verfassungswidrig erklärt. Mit der Änderung des Grundsteuergesetzes ab 01. Januar 2025 hat die Stadt Tecklenburg den Hebesatz für die Grundsteuer B deutlich um 106 Punkte auf 701 Prozent erhöht. Von einem differenzierten Hebesatz macht sie keinen Gebrauch. Gleichzeitig hat Tecklenburg die Grundsteuer A auf 309 Hebesatzpunkte gesenkt. Grund für die Absenkung ist, dass durch die Grundsteuerreform die Wohnanteile der

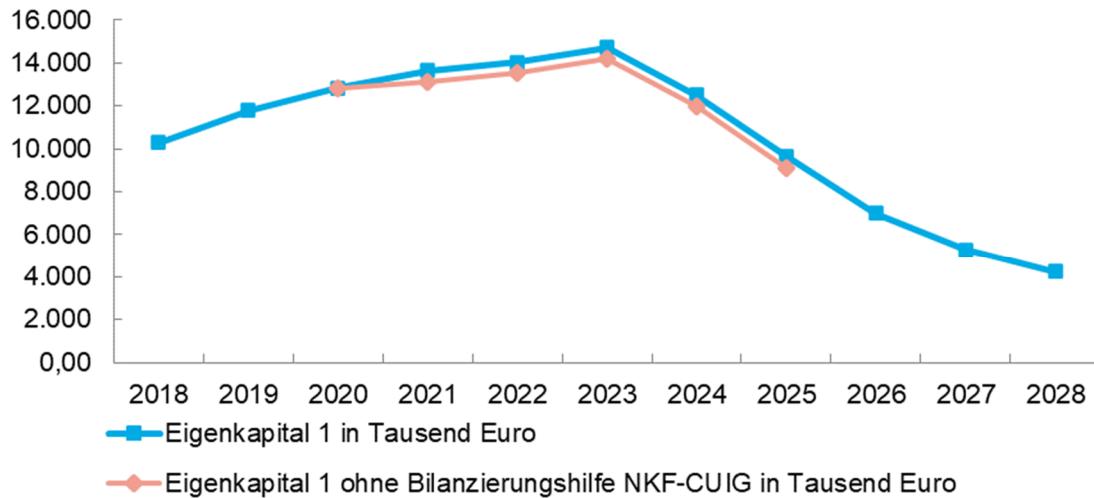
landwirtschaftlichen Betriebe nicht mehr der Grundsteuer A, sondern der Grundsteuer B zugerechnet werden. Es handelt sich bei den gewählten Grundsteuerhebesätzen um die vom Landesfinanzministerium im September 2024 aktualisierten sogenannten aufkommensneutralen Hebesätze.

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

1.4.3 Eigenkapital

- Die Stadt Tecklenburg verfügt im Betrachtungszeitraum über eine unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung. Die geplanten Defizite bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kann die Stadt nur anfänglich durch die Ausgleichsrücklage decken.

Eigenkapital Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

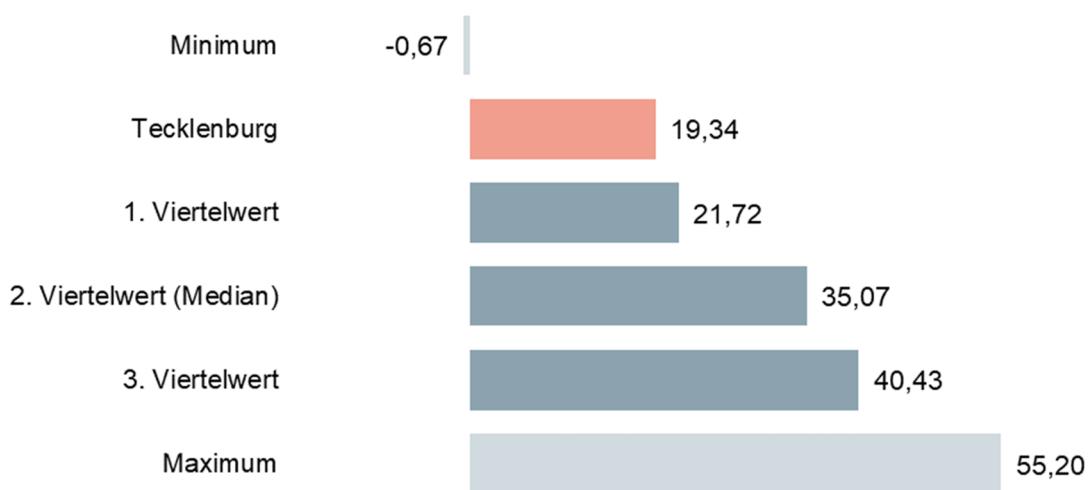
Die einzelnen Positionen des Eigenkapitals stehen in der **Tabelle 6 der Anlage** dieses Teilberichts.

Die durchweg positiven Jahresergebnisse, zuzüglich der allgemeinen Verrechnung gemäß § 43 Abs. 3 KomHVO, haben das Eigenkapital der Stadt Tecklenburg von 2018 bis 2023 um 4,45 Mio. Euro erhöht. Zum 31. Dezember 2023 hat es einen Stand von 14,73 Mio. Euro. Ab 2024 plant die Stadt ausschließlich negative Jahresergebnisse. Bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums geht Tecklenburg daher von Jahresdefiziten in Höhe von insgesamt 9,98 Mio. Euro aus. Dazu kommt in 2026 die geplante vollständige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe gemäß § 6 Abs. 2 NKF-CUIG in Höhe von 0,52 Mio. Euro gegen die allgemeine Rücklage.

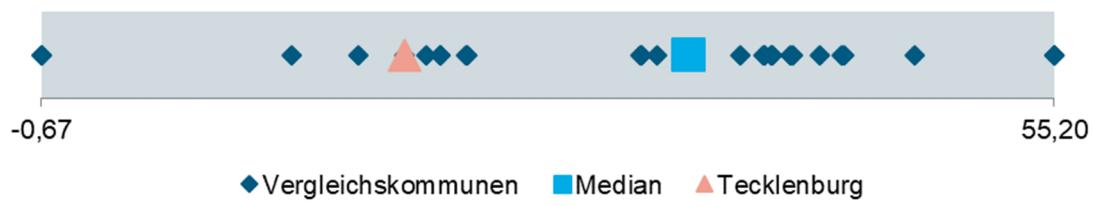
Durch die Entwicklung der Ausgleichsrücklage bis 2023, welche sich auch in der Kennzahl „Ausgleichsrücklage je Einwohner“ (siehe Tabelle auf der Folgeseite) widerspiegelt, konnte die

Stadt in den vergangenen Haushaltsjahren ein Polster erwirtschaften. Dies reicht allerdings nicht aus um die geplanten Defizite auszugleichen. Sollten sich die geplanten Entwicklungen realisieren, wird die Stadt Tecklenburg nach den aktuell geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen⁸ bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kein Haushaltssicherungskonzept aufstellen müssen (vgl. 1.4.1 Haushaltsstatus). Für die anstehende Haushaltssicherung 2026 bleibt dieses kritisch abzuwarten. Die Gefahr einer mittelfristigen Überschuldung ist noch nicht absehbar. Dennoch ist der dargestellte Eigenkapitalverzehr beachtlich. Die Entwicklung der Fehlbetragsquoten muss daher in den nächsten Jahren deutlich im Fokus stehen. Vorrangiges Ziel der Stadt sollte es sein ihr Eigenkapital, entgegen der Planung, zu erhöhen oder zumindest zu stabilisieren.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



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



Interkommunal verglichen ist die Positionierung der Stadt Tecklenburg bei der Eigenkapitalquote 1 in den Jahren 2018 bis 2023 gleich. Auch bei der Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe nach NKF-CUIG verhält es sich synonym. Danach hat die Stadt Tecklenburg in allen Jahren eine geringere Eigenkapitalquote 1 als drei Viertel der Vergleichskommunen. Diese nicht zufrieden stellende Eigenkapitalausstattung resultiert auch aus der kritischen Haushalts- und Finanzsituation in früheren Jahren mit der bestehenden formellen Haushaltssicherung.

⁸ Änderung des § 95 Abs. 2 GO NRW, sowie des § 76 Abs. 1 Go NRW im Rahmen des 3. NKFWG verkündet am 15. März 2024

Die Eigenkapitalquoten 2 (Eigenkapitalquote 1 plus Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge) positionieren sich besser. Bereits seit 2019 weist Tecklenburg eine höhere Eigenkapitalquote 2 auf als die Mehrheit der Vergleichskommunen.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

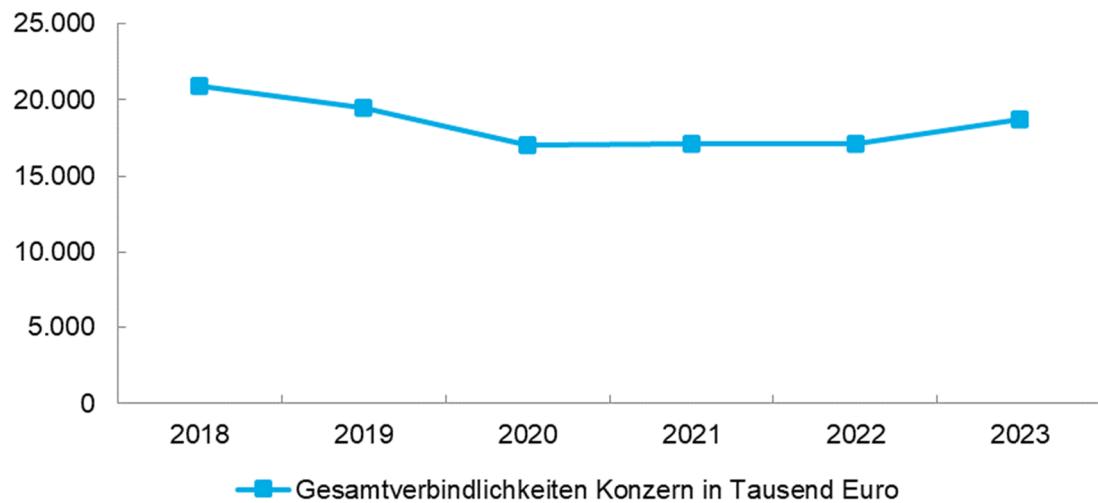
Kennzahl	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	18,78	-7,93	21,52	32,84	39,78	54,71	27
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	70,69	40,50	61,52	69,58	72,64	83,09	26
Eigenkapitalquote 2 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	70,49	36,21	60,37	69,26	71,95	82,72	27
Ausgleichsrücklage je EW	652	0,00	409	827	1.357	2.433	27

1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

1.4.4.1 Verbindlichkeiten

- Die Stadt Tecklenburg gehört zu den Kommunen mit überdurchschnittlichen Gesamtverbindlichkeiten Konzern. Ein Großteil hiervon entfällt auf Verbindlichkeiten für Investitions- und Liquiditätskredite. Perspektivisch sollen diese nach den Planungen der Stadt weiter ansteigen.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2023



Für die Jahre 2018 bis 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Kommunen verglichen. Soweit von anderen Kommunen ebenfalls nur

hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen. Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten stehen in der **Tabelle 7 der Anlage** dieses Teilberichts.

Die Gesamtverbindlichkeiten beinhalten die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes sowie die der nachfolgenden Ausgliederungen:

- Sondervermögen Abwasserwerk Tecklenburg,
- Tecklenburger Touristik GmbH und
- Tecklenburger Grundstücks- und Erschließungsgesellschaft mbH.

Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzern Tecklenburg sind im Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 um 2,19 Mio. Euro auf 18,74 Mio. Euro gesunken. Hauptursächlich sind es die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes, diese konnten seit 2018 um 2,68 Mio. Euro abgebaut werden. Der Anteil des Kernhaushaltes an den Gesamtverbindlichkeiten beläuft sich 2023 auf rund 85 Prozent.

Den wertgrößten Anteil der Verbindlichkeiten im Kernhaushalt machen die Kredite für Investitionen aus, die sämtliche Kredite von Kreditinstituten umfassen. Darin enthalten sind auch die Kreditverbindlichkeiten aus dem Programm „Gute Schule 2020“ in Höhe von zuletzt 736 Tausend Euro (2023).

Es folgen die Kredite zur Liquiditätssicherung. Diese sind zwar im Betrachtungszeitraum seit 2018 um 4,37 Mio. Euro gesunken, sind aber mit 5,13 Mio. Euro immer noch vergleichsweise hoch.

Liquiditätskredite je EW in Euro 2023

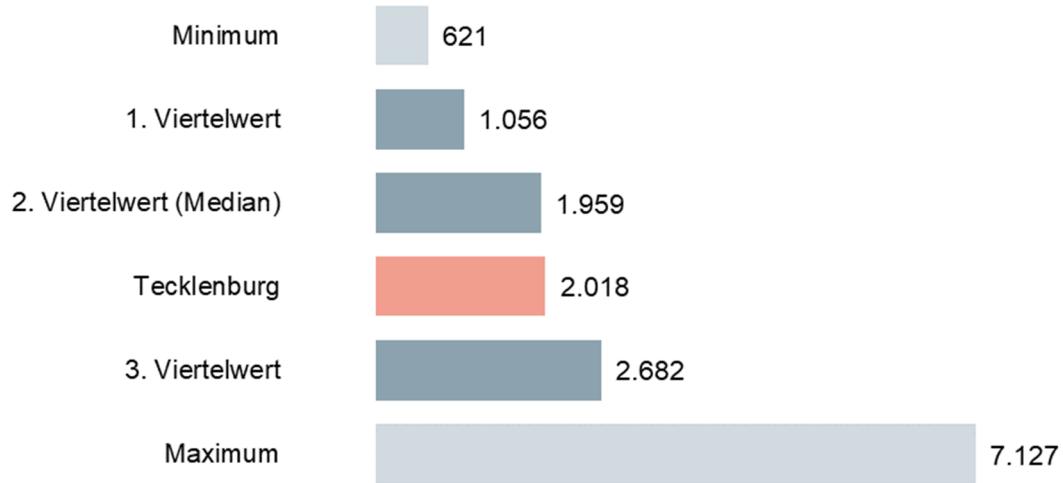
Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
552	0,00	0,00	16,86	440	3.435	28

Die Verbindlichkeiten der Tecklenburger Touristik GmbH haben sich im Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 zwar fast verdoppelt: Sie sind aber aufgrund ihrer Höhe eher zu vernachlässigen. Im Bereich der Tecklenburger Grundstücks- und Erschließungsgesellschaft mbH sind die Verbindlichkeiten rückläufig. Bis 2021 sind die Verbindlichkeiten des Abwasserwerkes (hierbei handelt es sich hauptsächlich um rentierliche Kredite) gestiegen, ab 2022 kann Tecklenburg diese wieder senken.

Die einzelnen Werte stehen in der **Tabelle 7 der Anlage** dieses Teilberichts.

Bezogen auf den Einwohner ergibt sich für die Gesamtverbindlichkeiten Konzern für das Jahr 2023 folgende Positionierung:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023

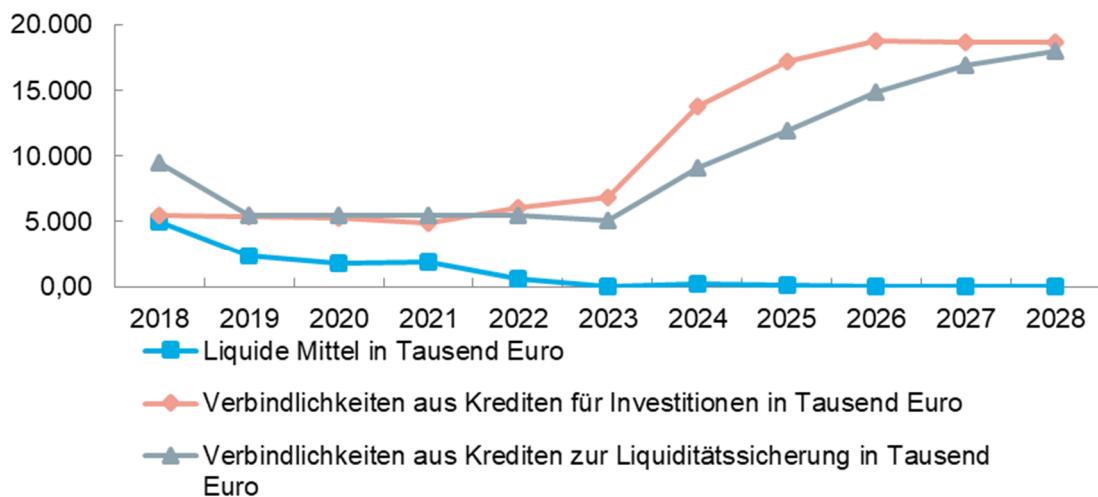


In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich liegen die Gesamtverbindlichkeiten je Einwohner der Stadt Tecklenburg in 2023 geringfügig oberhalb des Medians. Die Stadt weist damit leicht überdurchschnittlich Gesamtverbindlichkeiten auf.

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

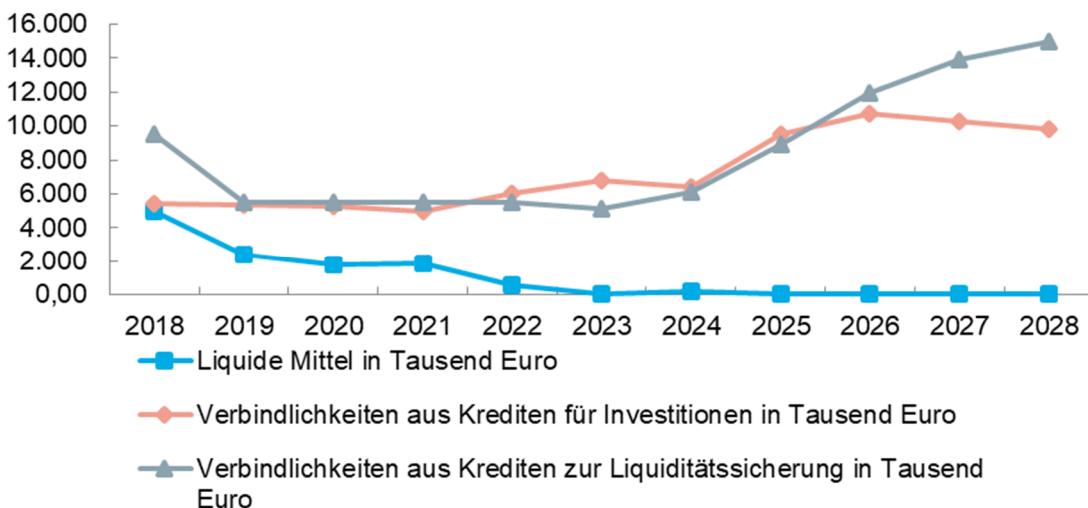


* bis 2023: IST, ab 2025: PLAN

Die einzelnen Positionen der Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquiden Mittel stehen in den **Tabellen 9 und 10 der Anlage** dieses Teilberichts.

2018 hat die Stadt Tecklenburg im Kernhaushalt einen Kredit von 4,5 Mio. Euro für den Breitbauausbau aufgenommen. Dieser wurde direkt an die ausführende Tecklenburger Grundstücks- und Erschließungsgesellschaft mbH weitergeleitet. Da die Tilgung und die Zinsen zusätzlich einer Marge von den Stadtwerken Lengerich an die Stadt Tecklenburg gezahlt werden, entsteht keine zusätzliche Belastung für den Kernhaushalt in Tecklenburg. Bereits am 30. Juni 2024 erfolgte eine vollständige, außerordentliche Tilgung des noch bestehenden Darlehns (Finanzzwischenbericht der Stadt Tecklenburg vom 24. September 2025). Durch die vorzeitige Rückzahlung müssen die geplanten Kredite nicht aufgenommen werden. Dadurch verändert sich die Grafik wie folgt:

Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028 (nach Finanzwischenbericht 24. September 2025)



Alle weiteren Kreditverbindlichkeiten zu Investitionszwecken bis 2021 resultieren aus dem Kredit zur Abwicklung des Landesprogramms „Gute Schule 2020“, für die das Land NRW die Zins- und Tilgungsleistungen übernimmt. Der im Jahr 2022 aufgenommene Kredit von rund 1,40 Mio. Euro war für die Finanzierung des Erwerbs der Flüchtlingsunterkunft Ledde sowie für Grundstücke für die Feuerwehren Brochterbeck und Ledde notwendig. 2023 wurden weitere Kredite in Höhe von 1,10 Mio. Euro für den Erwerb von weiteren Flüchtlingsunterkünften sowie die Herstellung des Feuerwehrgerätehauses Brochterbeck aufgenommen.

In den nächsten Jahren plant die Stadt insbesondere folgende Investitionen:

- ein neues Feuerwehrgerätehaus in Ledde,
- ein Erweiterungsbau am Grundschulstandort Brochterbeck,
- den Umbau für die OGS-Betreuung an den anderen drei Grundschulstandorten und
- neue Räume im Gymnasium aufgrund der Wiedereinführung von G9.

Den investiven Finanzierungsbedarf plant die Stadt Tecklenburg in den Jahren 2024 bis 2026 vor allem durch die Aufnahme von Investitionskrediten zu decken. Hierdurch würde der Bestand an Investitionskrediten deutlich zunehmen.

Bereits seit 2010 gelingt es Tecklenburg, die Auszahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit nur durch die Aufnahme von Liquiditätskrediten zu finanzieren. Erfreulicherweise konnten diese von 2019 bis 2023 abgebaut werden. Allerdings plant die Stadt für den Ausgleich der ab 2024 durchgehend negativen Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit weitere Liquiditätskredite zu nutzen. Die geplante Steigerung der Liquiditätskredite führt zu wachsenden Rückzahlungsverpflichtungen und zu einem erheblichen Anstieg beim Zinsaufwand.

1.4.4.2 Vermögen

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.

Der Bilanzwert des Sachanlagevermögens der Stadt Tecklenburg in Höhe von 60,87 Mio. Euro Ende 2023 ist geprägt durch das Infrastrukturvermögen (24,64 Mio. Euro) sowie bebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte (19,39 Mio. Euro). Die Stadt hat seit 2018 laufend in die Gebäude investiert, was sich besonders im Bereich der sonstigen Dienst-, Geschäfts- und Betriebsgebäude zeigt. Insgesamt hat das Sachanlagevermögen einen Anteil von rund 79,90 Prozent an der Bilanzsumme.

Grundsätzlich hält die Stadt Tecklenburg ihr bestehendes Anlagevermögen durch Instandsetzungen, Sanierungen oder Ersatzbauten in einem verkehrssicheren und ordentlichen Zustand. Dafür spricht auch die Investitionsquote, die im Betrachtungszeitraum zwischen 60,07 und 200 Prozent liegt. Insgesamt sind die Bemühungen der Stadt, dem Substanzverlust entgegenzuwirken, erkennbar. Einige investive Projekte konnten im Betrachtungszeitraum bereits umgesetzt werden. Wieder andere wurden geplant, aber aktuell noch nicht umgesetzt. Darüber hinaus plant Tecklenburg auch weiterhin investive Maßnahmen in die bestehenden Vermögensgegenstände (vgl. 1.4.4.1 Verbindlichkeiten).

In der letzten Prüfung 2019 hat die gpaNRW zusammenfassend festgestellt, dass die errechneten Anlagenabnutzungsgrade im Gebäudebereich bereits fortgeschrittene aber noch unauffällige Werte aufweisen. Ausnahmen bildeten hier die Feuerwehrgerätehäuser. Die Stadt hat dies auch erkannt und in der Vergangenheit in den Anbau des Feuerwehrgerätehaus Brochterbeck (Fertigstellung 2024) investiert. Weitere Maßnahmen für die verbleibenden drei Feuerwehrgerätehäuser sind geplant.

Im Bereich der Schulen wurden in den vergangenen Jahren maßgeblich Unterhaltungsmaßnahmen betrieben. Die Mittel aus dem Digitalpakt wurden ebenfalls weitestgehend entsprechend der Vorgaben als konsumtive Ausgaben im Bereich der Infrastruktur verwendet. Auch die Mittel aus dem Förderprogramm „Gute Schule 2020“ wurde entsprechend eingesetzt. Bauliche Veränderungen in Bezug auf den Ganztagsanspruch konnten bislang nur bedingt vorgenommen werden. Diese sind nunmehr geplant:

- Umbau/Erweiterung alle vier Grundschulstandorte aufgrund OGS-Pflicht ab 2026.
- Zusätzlicher Raumbedarf am Graf-Adolf-Gymnasium aufgrund Umstellung von G8 auf G9 (Maßnahmen geplant ab 2025).

Bei den Wohnbauten hat die Stadt Tecklenburg insbesondere in Unterkünfte für geflüchtete Menschen und Obdachlose investiert. So hat Tecklenburg 2020 mehrere Immobilien erworben. Der Haushaltsplan 2024 sieht hier weitere Mittel vor.

Das Straßenvermögen wies bei der letzten überörtlichen Prüfung einen Anlagenabnutzungsgrad von rund 44 Prozent auf. Mittlerweile sind 50 Prozent der Stadtstraßen älter als 50 Jahre und müssen in den kommenden 20 Jahren erneuert werden. Hier sieht die Stadt einen hohen Handlungsbedarf. Aktuelle Inventurergebnisse liegen nicht vor. Das gesamte Straßennetz wurde im Jahr 2022 durch ein externes Unternehmen befahren und katalogisiert. Die Bewertung sowie die Festlegung der Zustandsklassen und der Abgleich der Daten wird voraussichtlich bis Ende 2025 andauern.

Die Anlagenabnutzungsgrade der Abwasserkanäle deuten auf eine ausgewogene Altersstruktur hin. Die städtischen Abwasserkanäle werden alle zehn Jahre mittels Kamera inspiziert. Daraus ergeben sich Kanalsanierungsmaßnahmen. Der Kanalzustand wird seitens der Stadt mit Zwei bewertet. Die künftigen Unterhaltungs- und Investitionsmaßnahmen erfolgen auf Basis des Abwasserbeseitigungskonzeptes.

1.5 Haushaltssteuerung

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

1.5.1 Ermächtigungsübertragungen

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg überträgt jährlich investive Ermächtigungen. Diese zeigen im Betrachtungszeitraum ein unterdurchschnittliches Niveau. Der Stadt gelingt es nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.

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

Eine verschriftliche Regelung zu Ermächtigungsübertragungen gibt es in der Stadt Tecklenburg nicht. Eine Übersicht über die Ermächtigungen für Aufwendungen und Auszahlungen wird den jeweiligen Jahresabschlüssen beigefügt.

► Empfehlung

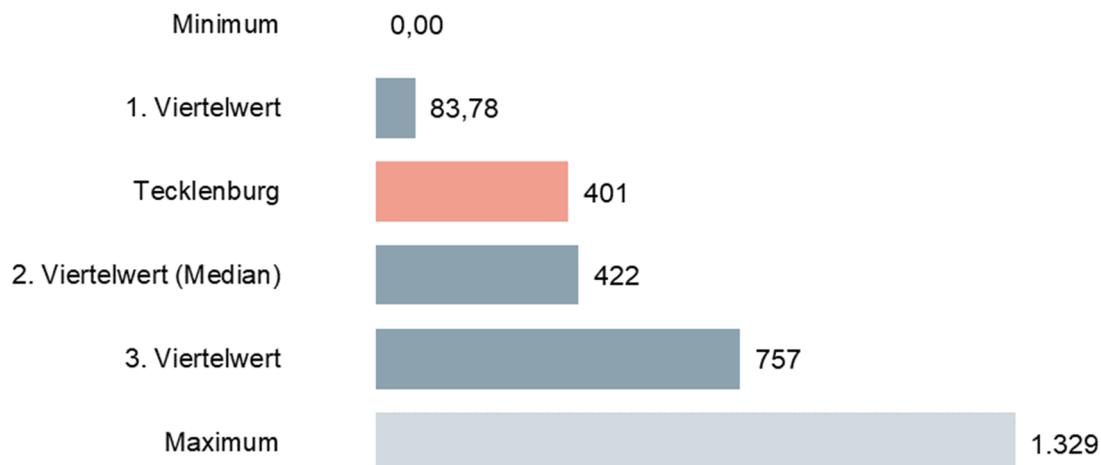
Die Stadt Tecklenburg sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie der gesetzlichen Verpflichtung des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für Verwaltung sowie Politik.

Investive Auszahlungen Tecklenburg 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Haushaltsansatz in Tausend Euro	2.816	7.559	9.272	9.762	11.759
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	1.211	1.826	1.010	2.803	3.724
Ansatzerhöhungsgrad in Prozent	43,02	24,15	10,89	28,71	31,67
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	4.027	9.385	10.281	12.565	15.483
Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent	30,08	19,45	9,82	22,31	24,05
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	1.530	1.762	2.390	4.644	4.848
Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent	38,00	18,78	23,24	36,96	31,31

Die Stadt Tecklenburg veranschlagt die Auszahlungen für Investitionen in ausreichender Höhe. Nicht ausgeschöpfte investive Auszahlungsermächtigungen überträgt sie in die Folgejahre. Auffällig ist, dass die Haushaltsansätze und Ermächtigungen im Eckjahresvergleich 2019 bis 2023 sukzessive steigen. Seit 2019 hat sich der Haushaltsansatz 2023 um 8,94 auf 11,76 Mio. Euro deutlich erhöht. Im Durchschnitt der Jahre 2019 bis 2023 überträgt die Stadt 27,67 Prozent der jährlichen Aufwandsermächtigungen in das Folgejahr (Ansatzerhöhungsgrad). Tecklenburg benötigt den fortgeschriebenen Ansatz zu keiner Zeit (Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz).

Ermächtigungsübertragungen (Investive Auszahlungen) je EW in Euro 2023

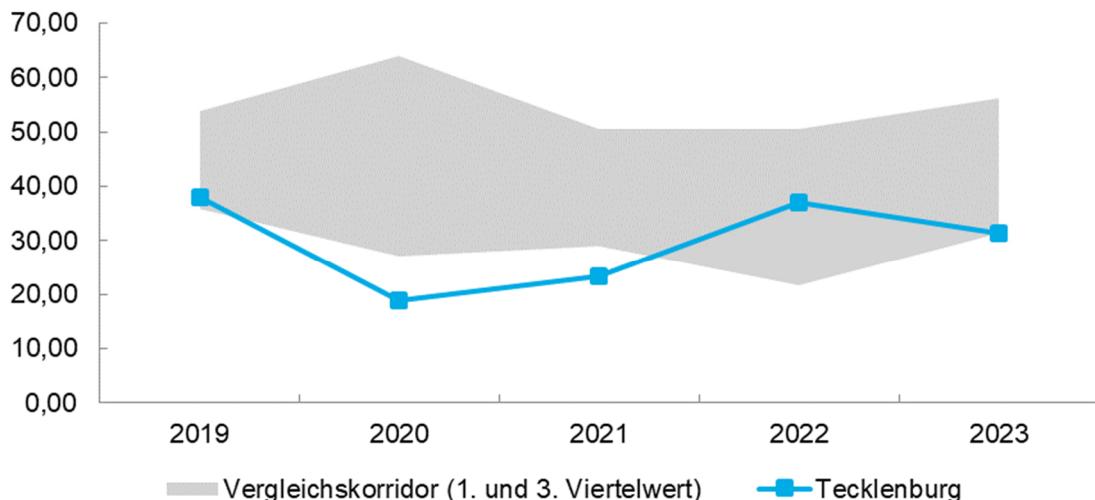


Der interkommunale Vergleich enthält Werte von 27 Kommunen. Für das Vergleichsjahr 2023 positioniert sich die Stadt unterhalb des Medians.

Die Stadt Tecklenburg schöpft ihre investiven Auszahlungsermächtigungen regelmäßig nicht aus. Sie nimmt den fortgeschriebenen Ansatz (Haushaltsansatz plus Ermächtigungsübertragun-

gen) in den Jahren 2019 bis 2023 nur zwischen rund 19 und 38 Prozent in Anspruch. Dieser Inanspruchnahmegradi ist im interkommunalen Vergleich bis auf das Jahr 2022 weit unterdurchschnittlich. Er ist dabei mehrfach niedriger als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2019 bis 2023



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

Die Planung von Investitionen ist grundsätzlich mit Unsicherheiten verbunden. In jedem Jahr beeinflussen verschiedenste Faktoren die Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Dass die Stadt Tecklenburg, wie auch viele andere Kommunen, nicht alle im Haushaltsjahr vorhandenen investiven Auszahlungsermächtigungen in Anspruch nimmt, liegt an einer Vielzahl von Gründen. Diese Entwicklung ist zu einem eingetreten, da zwischen der Planung und der Ausführung beziehungsweise Abrechnung der Investitionsmaßnahmen ein großer Zeitversatz liegt. Auch müssen die Kommunen teilweise Maßnahmen planen, um entsprechende Fördermittel generieren zu können. Es wird bei diesen also nicht höher geplant, um eine Deckung zu haben, sondern um für Fördermaßnahmen „den Beweis zu führen“, es durchführen zu wollen. Fehlendes Personal und der Mangel an Unternehmen sind weitere Hinderungsgründe zur Umsetzung der geplanten Investitionsvorhaben.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte investive Auszahlungen nur dann im Haushaltsplan veranschlagen, wenn sie im Planungszeitraum realistisch und zahlungswirksam zu erwarten sind. Damit kommt die Stadt bei Baumaßnahmen den Anforderungen des § 13 KomHVO NRW nach.

1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement

1.5.2.1 Kreditmanagement

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen 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 Tecklenburg 2023

Kennzahlen	
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	6.813
davon Verbindlichkeiten aus „Gute Schule 2020“	736
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	5.126
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	15
Anzahl Kreditgeber	5

Die **Stadt Tecklenburg** hat vergleichsweise hohe Verbindlichkeiten aus Krediten, insbesondere Liquiditätskredite. Die Investitionskredite sind nach 2021 gestiegen. Die Liquiditätskredite hat die Stadt in 2019 deutlich um vier Mio. Euro auf zuletzt 5,13 Mio. Euro reduzieren können. Die Stadt verfolgt die Wirtschaftlichkeit und Sicherheit als oberste Ziele des Kreditmanagements. Hierbei bezieht sie auch die Streuung der Kredite in ihre Auswahlentscheidung ein. Das Kreditportfolio der Stadt Tecklenburg ist insgesamt wenig komplex und enthält keine potenziell risiko-behaftete Finanzierungsinstrumente, wie Fremdwährungskredite und Derivate.

Die Verbindlichkeiten für Investitionen beinhalten vier Kredite aus dem Programm „Gute Schule 2020“. Diese Kredite sind vom Land NRW vorgegeben und für die Kommune tilgungs- und zinsfrei.

Bisher hat die Stadt keine strategischen Festlegungen für das städtische Kreditmanagement fixiert, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. In einer Dienstanweisung oder Richtlinie kann der Wille des Rates der Stadt Tecklenburg dokumentiert werden, welche Arten von Kredit- oder Derivatgeschäften und gegebenenfalls welche Risiken die Verwaltung eingehen darf. Schriftliche Vorgaben führen zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger. 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 Tecklenburg 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 Tecklenburg verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Tecklenburg Prioritäten festlegen.

- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch die Ausgliederungen der Stadt Tecklenburg gehören.
- Die Stadt Tecklenburg sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter **Finanzierungsinstrumente** treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt Tecklenburg bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die **Angebotseinhaltung und -auswertung** sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Tecklenburg regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
- Die **Dokumentation** der Angebotseinhaltung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Die Stadt Tecklenburg kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Tecklenburg in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann⁹. Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet¹⁰.

► **Empfehlung**

Wir empfehlen der Stadt Tecklenburg, sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen zu geben und diesen schriftlich zu fixieren. Dieses kann in einer Dienstanweisung oder Richtlinie erfolgen. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten.

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

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

1.5.2.2 Anlagemanagement

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg hat aufgrund überwiegend fehlender Liquiditätsüberschüsse bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement 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 Tecklenburg 2023

Kennzahlen	
Liquide Mittel in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Tausend Euro	0
davon Anteile am Versorgungsfonds in Tausend Euro	0
Ausleihungen	3.355

Die **Stadt Tecklenburg** hat bisher keinen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement festgelegt, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Da Tecklenburg im gesamten Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 über sehr geringe eigene Liquidität verfügt, waren und sind die Anlagentmöglichkeiten sehr gering. Daher sah die Stadt bis dato keine Notwendigkeit zur Verschriftlichung eines Handlungsrahmens.

Die Stadt Tecklenburg hält überschüssige Liquidität, soweit vorhanden, auf den Geschäftskonten. Aufgrund der finanziellen Lage und der stetigen Unterfinanzierung mit laufenden Kassenbeziehungsweise Liquiditätskrediten hat die Stadt auch keine Wertpapiere. Weitere Anlageinstrumente, wie z.B. festverzinsliche Termingelder, werden nicht genutzt. Das Portfolio weist weiterhin Ausleihungen auf. Der Bilanzwert der Ausleihungen beträgt 4,61 Prozent des gesamten Anlagevermögens und 28,40 Prozent der Finanzanlagen. Die Ausleihungen betreffen ein Darlehen an ein externes Unternehmen für den Breitbandausbau (vergleiche 1.4.4.1 Verbindlichkeiten).

Trotz geringer Anlageaktivität sollte die Stadt Tecklenburg strategische Zielvorgaben sowie klare Verfahrensregelungen und Entscheidungsbefugnisse treffen. Unter anderem sollte der Wille des Rates der Stadt Tecklenburg dokumentiert sein, welche Arten von Geldanlagen zugelassen sind und gegebenenfalls welche Risiken die Verwaltung eingehen darf. Dieses führt zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung und zu Entscheidungsbefugnissen sowie Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz bei Anlageentscheidungen.¹¹

¹¹ 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.

► **Empfehlung**

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

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Tecklenburg 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 Tecklenburg gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Tecklenburg 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 Wertpapierhandelsgesetz¹² könnten Vorgaben getroffen werden.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinhaltung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.

¹² 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.

- 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 abhängig von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Tecklenburg kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Bezeichnungen 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 1.5.2.1 „Kreditmanagement“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement, welche die Stadt Tecklenburg in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltssteuerung					
F1	Die Stadt Tecklenburg überträgt jährlich investive Ermächtigungen. Diese zeigen im Betrachtungszeitraum ein unterdurchschnittliches Niveau. Der Stadt gelingt es nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.	46	E1.1	Die Stadt Tecklenburg sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie der gesetzlichen Verpflichtung des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für Verwaltung sowie Politik.	46
			E1.2	Die Stadt Tecklenburg sollte investive Auszahlungen nur dann im Haushaltsplan veranschlagen, wenn sie im Planungszeitraum realistisch und zahlungswirksam zu erwarten sind. Damit kommt die Stadt bei Baumaßnahmen den Anforderungen des § 13 KomHVO NRW nach.	48
F2	Die Stadt Tecklenburg hat für ihr Kreditmanagement noch keine grundlegenden, strategischen Festlegungen schriftlich fixiert.	48	E2	Wir empfehlen der Stadt Tecklenburg, sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen zu geben und diesen schriftlich zu fixieren. Dieses kann in einer Dienstanweisung oder Richtlinie erfolgen. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten.	50
F3	Die Stadt Tecklenburg hat aufgrund überwiegend fehlender Liquiditätsüberschüsse bisher keinen schriftlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement festgelegt.	51	E3	Die Stadt Tecklenburg sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.	52

Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2023

Kennzahlen	Tecklenburg 2017	Tecklenburg aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation								
Aufwandsdeckungsgrad	102	103	77,50	97,59	101	106	128	24
Eigenkapitalquote 1	12,37	19,34	-0,67	21,72	35,07	40,43	55,20	26
Eigenkapitalquote 2	71,14	70,69	40,50	61,52	69,58	72,64	83,09	26
Fehlbetragsquote	./.	k. A.			Siehe Anmerkung im Tabellenfuß			
Vermögenslage								
Infrastrukturquote	42,12	32,34	18,14	28,41	31,99	39,72	49,53	26
Abschreibungsintensität	9,67	8,83	6,42	8,30	9,17	11,05	14,43	21
Drittfinanzierungsquote	84,05	85,25	39,54	56,71	67,35	77,48	86,43	21
Investitionsquote	41,04	195	90,70	137	168	211	466	25
Finanzlage								
Anlagendeckungsgrad 2	84,18	87,89	65,65	87,63	96,50	105	116	25
Liquidität 2. Grades	40,61	13,03	8,02	40,92	87,11	204	942	25
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	463	24,74			Siehe Anmerkung im Tabellenfuß			
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	13,25	7,73	1,73	5,61	7,99	12,59	28,41	25
Zinslastquote	0,31	0,80	0,01	0,12	0,38	1,09	3,25	24
Ertragslage								
Netto-Steuерquote	52,10	54,17	45,88	52,68	57,55	64,26	78,08	22
Zuwendungsquote	26,56	29,86	6,69	12,93	19,00	24,22	34,44	24
Personalintensität	15,87	18,60	13,48	15,76	17,42	19,16	24,46	24
Sach- und Dienstleistungsintensität	25,10	21,28	11,19	16,94	20,11	22,12	27,25	24
Transferaufwandsquote	40,05	43,75	35,30	40,23	42,68	48,15	51,66	24

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

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

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

Tabelle 3: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis nach Abzug globaler Minderaufwand	1.680	1.421	1.038	794	409	690	-2.220	-2.864	-2.124	-1.698	-1.074
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	1.680	1.421	1.038	270	409	690	-2.220	-2.864	-2.124	-1.698	-1.074

Tabelle 4: Jahresergebnis je EW Tecklenburg in Euro 2018 bis 2023

Jahr	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2018	186	-311	-13,02	45,36	143	774	36
2019	155	-1.331	45,94	97,33	160	526	36
2020	114	-316	-36,66	55,06	150	700	36
2021	86,92	-293	10,42	76,56	146	473	36
2022	44,31	-131	40,77	168	247	612	36
2023	74,34	-685	-11,11	60,87	167	981	27

Tabelle 5: Eigenkapital Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2023

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	10.288	11.783	12.822	13.631	14.040	14.731
Eigenkapital 1	10.288	11.783	12.822	13.631	14.040	14.731
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG				524		
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	10.288	11.783	12.822	13.107	13.516	14.207
Sonderposten für Zuwendungen	29.269	29.305	29.136	29.881	29.456	29.657
Sonderposten für Beiträge	11.106	10.777	10.448	10.120	9.791	9.465
Eigenkapital 2	50.663	51.865	52.406	53.632	53.287	53.853
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	50.663	51.865	52.406	53.108	53.287	53.853
Bilanzsumme	75.745	72.418	71.905	72.462	73.498	76.179

Tabelle 6: Eigenkapital 1 und Eigenkapital 1 ohne außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Eigenkapital	10.288	11.783	12.822	13.631	14.040	14.731	12.511	9.647	6.999	5.301	4.227
Eigenkapital 1	10.288	11.783	12.822	13.631	14.040	14.731	12.511	9.647	6.999	5.301	4.227
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	0,00	524	524	524	524	524	0,00	0,00	0,00
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	10.288	11.783	12.822	13.107	13.516	14.207	11.987	9.123	6.999	5.301	4.227

Tabelle 7: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	18.726	14.740	13.637	12.675	13.882	15.997
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	1.447	1.682	419	278	112	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	4.351	4.158	3.963	3.764	3.561	3.355
Ausleihungen an Sondervermögen	0	0	0	0	0	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0	0	0	0	0	627
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	8.007	10.580	7.746	8.441	6.911	6.729
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	20.936	19.479	17.000	17.074	17.120	18.744

*Sondervermögen Abwasserwerk Tecklenburg (eigenbetriebsähnliche Einrichtung), Tecklenburger Touristik GmbH und Tecklenburger Grundstücks- und Erschließungsgesellschaft mbH

Tabelle 8: Schulden Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2023

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	5.455	5.369	5.265	4.934	6.065	6.813
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	9.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.126
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	406	444	231	376	446	1.151
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	184	106	70	46	47	90
Sonstige Verbindlichkeiten	1.503	1.781	770	1.135	342	522
Erhaltene Anzahlungen	1.677	1.539	1.801	683	1.482	2.344

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten	18.726	14.740	13.637	12.675	13.882	16.045
Rückstellungen	5.880	5.415	5.592	5.685	5.792	5.588
Sonderposten für den Gebührenausgleich	75	7	4	0	0	0
Schulden	24.681	20.162	19.234	18.360	19.674	21.634
Forderungen	1.370	1.377	1.869	1.612	1.670	1.515
Liquide Mittel	4.991	2.397	1.784	1.855	572	0
Effektive Schulden	18.320	16.389	15.580	14.893	17.433	20.118
Ausleihungen	4.351	4.158	3.963	3.764	3.561	3.355
Wertpapiere des Anlagevermögens	0	0	0	0	0	0
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	4	3	12	130	2	631
Erweiterte Effektivverschuldung	13.965	12.227	11.605	10.999	13.869	16.133

Tabelle 9: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquide Mittel	4.991	2.397	1.784	1.855	572	0,00	206	65,15	29,46	54,12	22,44
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	5.455	5.369	5.265	4.934	6.065	6.813	13.765	17.217	18.769	18.721	18.673
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	9.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.126	9.126	11.926	14.926	16.926	17.976

Tabelle 10: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Tecklenburg in Tausend Euro 2018 bis 2028 (Finanzwischenbericht 24. September 2025)

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquide Mittel	4.991	2.397	1.784	1.855	572	0,00	206	65,15	29,46	54,12	22,44
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	5.455	5.369	5.265	4.934	6.065	6.813	6.444	9.524	10.700	10.273	9.841
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	9.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.126	6.123	8.926	11.926	13.926	14.976

Tabelle 11: Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2019 bis 2023

Jahr	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	38,00	11,50	35,89	42,27	53,91	92,45	30
2020	18,78	9,34	27,00	48,11	64,07	324	30
2021	23,24	17,19	29,09	36,68	50,52	169	30
2022	36,96	13,04	21,76	35,27	50,46	90,09	30
2023	31,31	11,30	31,42	44,98	56,25	131	23

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Tecklenburg** 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

Voranzustellen ist, dass die **Stadt Tecklenburg** sowohl für die Zahlungsabwicklung als auch die Vollstreckung ausschließlich für das Jahr 2023 Daten zur Verfügung stellen konnte. Eine Erhebung von Daten für die Vorjahre ab 2019 hätte für die Stadt einen unverhältnismäßigen Aufwand bedeutet.

Die Stadt zeigt in der Zahlungsabwicklung noch nennenswertes Optimierungspotenzial. In 2023 weist Tecklenburg die höchsten Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen auf. Hierfür sind ein vergleichsweise hoher Personaleinsatz aufgrund einer temporären Personalaufstockung in 2023 mitverantwortlich. Um in diesem Aufgabenfeld wirtschaftlicher arbeiten zu können, sollte die Stadt darüber hinaus Zahlungseingänge zukünftig stärker automatisiert einlesen.

Die Stadt Tecklenburg macht von der Möglichkeit der **SEPA-Lastschrift** Gebrauch. Da der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen interkommunal bisher unterdurchschnittlich ist, erscheint eine weitere Erhöhung mit einer noch aktiveren Bewerbung möglich. Aktuell hat die Stadt viele ungeklärte Ein- und Auszahlungen, die manueller Korrekturen bedürfen und Personal binden. Hier sollte auf rechtzeitige Sollstellungen durch die fachlich zuständigen Organisationseinheiten hingewirkt werden.

Die Stadt Tecklenburg hat wesentliche Regelungen für das Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung fixiert. Den Prozess des **Mahnwesens** hat die Stadt grundsätzlich gut strukturiert. Allerdings ist der Anteil an Mahnungen vergleichsweise hoch. Mit ihrem Mahnwesen erzielt Tecklenburg eine vergleichsweise niedrige Erfolgsquote. Dadurch gehen viele Fälle in die Vollstreckung über.

Im Bereich des **E-Payment** bietet Tecklenburg bereits mehrere verschiedene elektronische Zahlungsmittel an. Das E-Payment sollte die Stadt weiterhin ausbauen und hierzu schriftliche Regelungen fixieren.

Vollstreckung

Die Aufwendungen pro **abgewickelter Vollstreckungsforderung** sind bei der Stadt Tecklenburg interkommunal durchschnittlich und insoweit unauffällig. Pro Vollzeit-Stelle erledigt Teck-

lenburg weniger Vollstreckungsfälle als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Insgesamt überwiegt der Anteil eigener Forderungen an den Vollstreckungen. Trotz dem vorgelagerten Mahnungsprozess kann die Stadt Tecklenburg es nicht vermeiden, dass ein überproportionaler Anteil eigener Vollstreckungsforderungen entsteht. Der **Bestand an Vollstreckungsforderungen** ist relativ hoch. Ursächlich hierfür ist die unterdurchschnittliche Forderungsabwicklung. Das Volumen neuer Vollstreckungsforderungen ist interkommunal unauffällig. Der Forderungsbestand steigt in 2024 weiter an, da die Stadt Tecklenburg weniger Vollstreckungsforderungen abwickelt als neue Vollstreckungsforderungen erhält.

Die Stadt Tecklenburg nutzt die Möglichkeit der **Vermögensauskunft** als Informationsquelle. Eigenständig nimmt die Stadt keine Vermögensauskünfte ab. Dies erfolgt bisher immer durch den Gerichtsvollzieher. Die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis erfolgt durch die Stadt. Mit Anordnungen auf die Eintragung in das **Schuldnerverzeichnis** erhöht die Stadt den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

Eine Rechtmäßigkeitsprüfung der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird im Rahmen der Prüfung nicht durchgeführt. Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Dazu liefert die gpaNRW den Kommunen in der Prüfung eine aktuelle

Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

2.4 Zahlungsabwicklung

- Die Stadt Tecklenburg weist im interkommunalen Vergleich die höchsten Aufwendungen je Einzahlung auf. Hierzu hat insbesondere ein überdurchschnittlicher Personaleinsatz beige tragen.

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

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

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

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

Auf die Tätigkeiten der Vollstreckung gehen wir im Kapitel „Wirtschaftlichkeit 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.

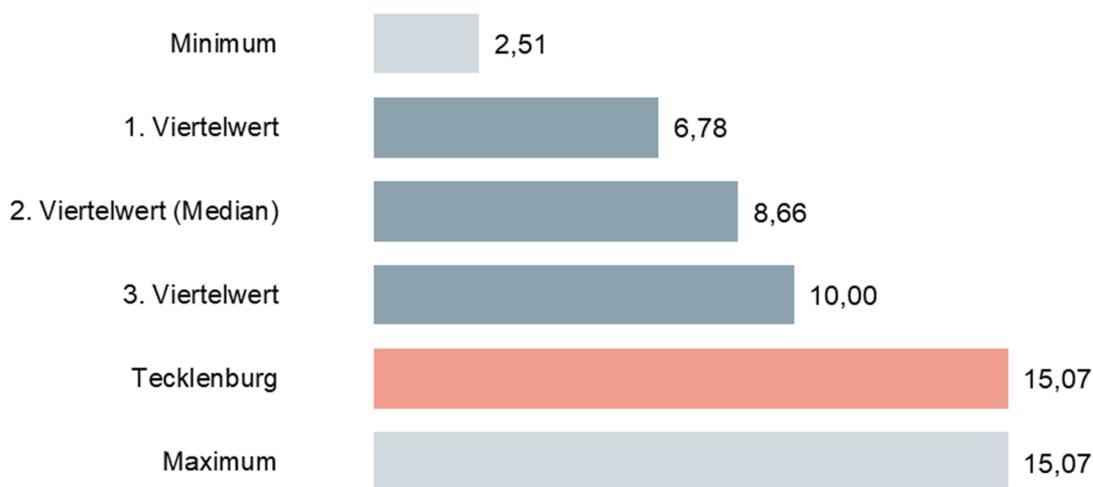
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Tecklenburg** setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 1,77 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,02 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

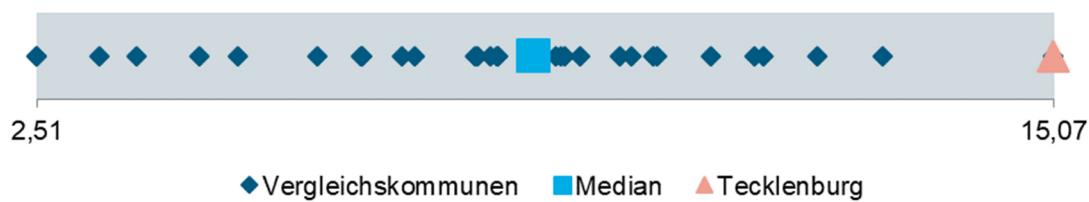
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹³ in Höhe von 121.392 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 15,07 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die **Stadt Tecklenburg** damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023



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



Die Gründe für einen hohen Wert bei den Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung können in hohen Aufwendungen und/oder einer geringen Anzahl von Einzahlungen liegen. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen haben wir die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt. Die nähere Betrachtung der Personalaufwendungen zeigt, dass die Stadt Teck-

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

lenburg im interkommunalen Vergleich hier den höchsten Anteil an Stellen in der Sachbearbeitung hat. Dies ist insbesondere dem Sachverhalt geschuldet, das 2023 eine temporäre Aufstockung des Personals erfolgte, um die Arbeitsbelastung zu mindern.

Auf die Einzahlungen gehen wir im nachstehenden Kapitel näher ein.

2.4.2 Einzahlungen

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

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

Nicht berücksichtigt werden Geschäftskonten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten oder Scheckzahlungen für Asylbewerber im sozialen Bereich.

Einzahlungen auf den Geschäftskonten Tecklenburg 2019 bis 2023

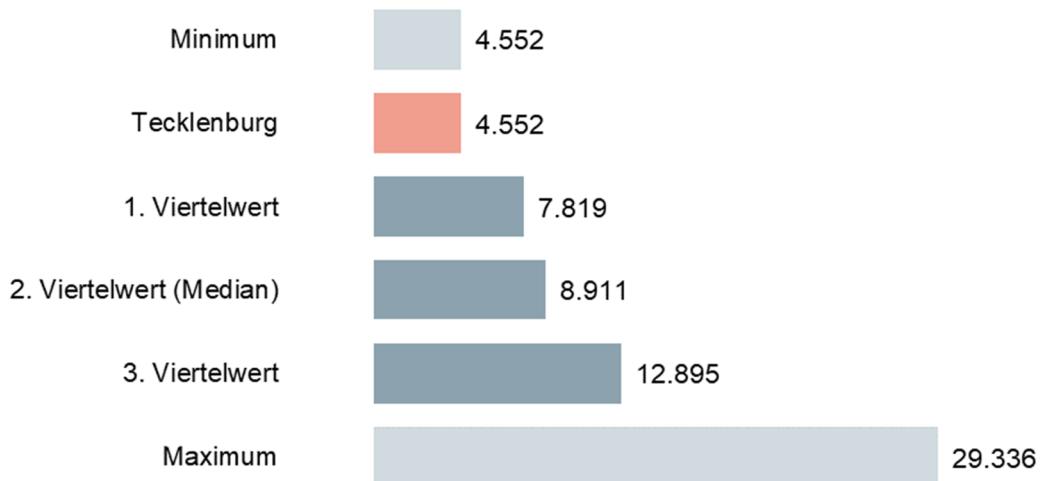
Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	8.057
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	k. A.				
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	13.621

* auf Grundlage vorliegender SEPA-Mandate

Einzahlungen für die Jahre 2019 bis 2022 wären für die Stadt Tecklenburg nur mit hohem Zeitaufwand zu ermitteln. Aus diesem Grund beschränken wir uns auf das aktuelle interkommunale Vergleichsjahr 2023. Ein Zeitvergleich ist daher nicht möglich.

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 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der **Stadt Tecklenburg** werden vergleichsweise wenige Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Dabei bildet sich diese Kennzahl aus einer vergleichsweise leicht überdurchschnittlichen Anzahl von Einzahlungen bei einer gleichzeitig hohen Anzahl von Stellen in der Sachbearbeitung der Zahlungsabwicklung.

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

Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen in Prozent 2023

Kommune	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
0,00	0,00	0,00	0,00	35,50	90,00	30

Bis jetzt nutzt die Stadt Tecklenburg eine automatisierte Zuordnung nicht, also die Nutzung des sogenannten automatischen Zahlungsabgleichs. Die Sachbearbeitung zieht täglich einen Kontoadzug aus dem entsprechenden Onlinebanking. Danach verbucht sie alle Posten händisch. Aufgrund der geringen Anzahl an täglichen Buchungen macht ein Programm zum automatischen Einlesen der Daten aus Sicht der Stadt keinen Sinn. Zumal die Buchungen zusätzlich zu kontrollieren sind und gegebenenfalls noch korrigiert werden müssen.

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

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

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

2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

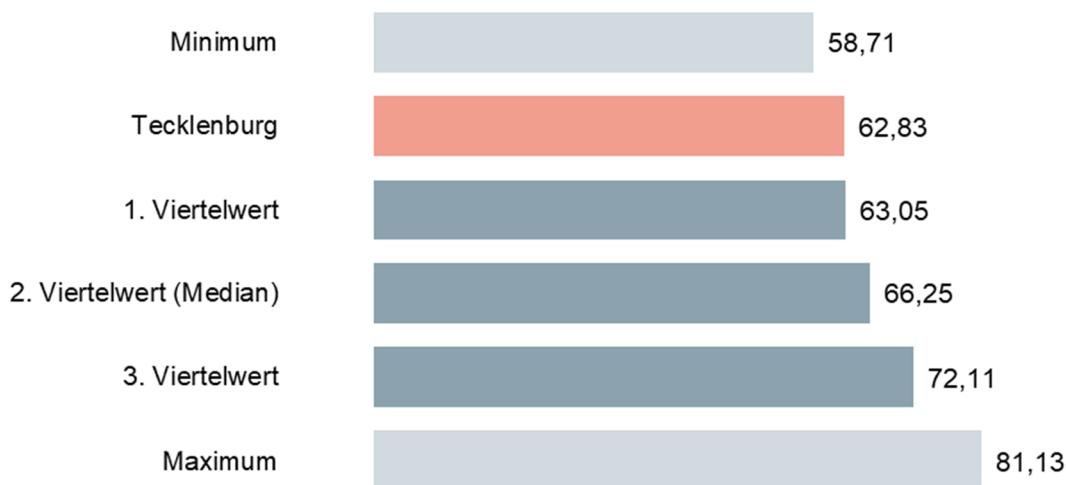
► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich.

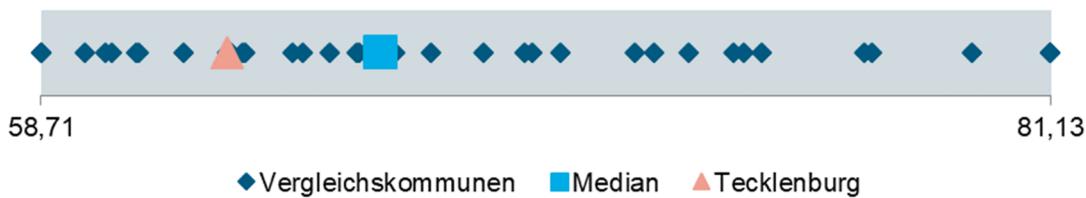
Eine Kommune sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Kommune die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

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 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Insgesamt ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen in **Tecklenburg** vergleichsweise gering. Die Stadt positioniert sich in unserem Vergleich im untersten Viertel.

Die Stadt Tecklenburg macht zwar von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Viele Einzahlungen erfolgen jedoch noch nicht automatisiert außerhalb von SEPA-Lastschriftmandaten. Sie müssen daher manuell verbucht werden. Dies führt bei der Verbuchung zu einem Mehraufwand, der durch die Abbuchung mittels Lastschriftverfahren vermieden werden kann.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeiten des Einzuges von SEPA-Lastschriften noch aktiver bewerben.

Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Kommune die Zahlung abzuwickeln. Es wird vermieden, dass Fehler bei der Überweisung passieren oder Zahlungsfristen versäumt werden. Jede beglichene Forderung reduziert den Aufwand der Überwachung der Zahlungen und gegebenenfalls entstehenden Aufwand für ausbleibende Forderungen sowie ungeklärte Zahlungseingänge. Inwieweit die Stadt Tecklenburg einen hohen Arbeitsaufwand durch solche ungeklärten Zahlungseingänge hat, betrachtet die gpaNRW im nachfolgenden Kapitel.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

► Feststellung

Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Tecklenburg. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche. Zudem sind die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen überdurchschnittlich hoch. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.

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

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

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Tecklenburg 2023

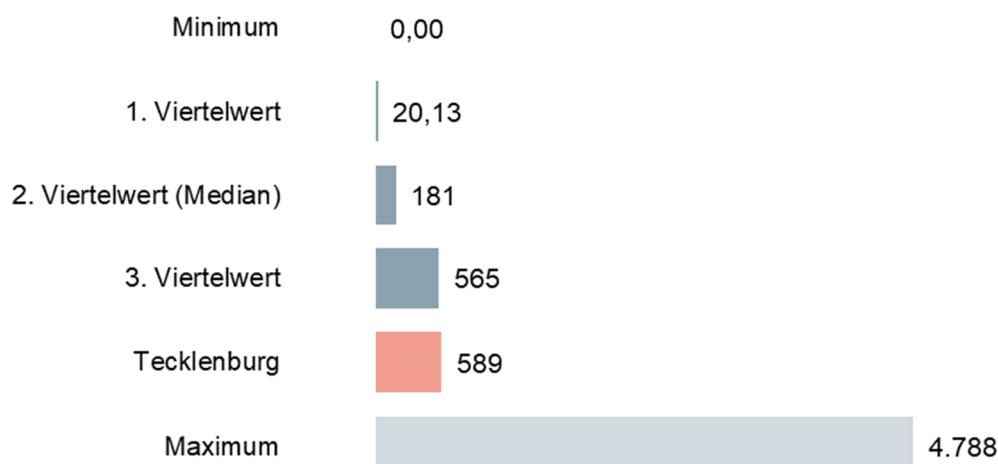
Grundzahlen	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	547

Grundzahlen	2023
Neue ungeklärte Auszahlungen	270
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	17
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	13

Die Stadt Tecklenburg hat im Betrachtungszeitraum für 2019 bis 2022 keine ungeklärten Ein- und Auszahlungen gemeldet, da sie diese rückwirkend nicht auswerten konnte.

In 2023 ergaben sich über das Jahr für die Stadt Tecklenburg insgesamt 817 ungeklärte Ein- und Auszahlungen. Diese kann die Stadt Tecklenburg bis zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) nach eigener Aussage größtenteils klären. Zumeist handelt es sich um Einzahlungen, bei denen die buchungsbegründenden Unterlagen und Anordnungen in der Finanzbuchhaltung nicht vorlagen. Diese werden dann immer sofort mit der zuständigen Fachabteilung geklärt. Die Stadt Tecklenburg arbeitet aktiv daran, die Zahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen möglichst gering zu halten. Im interkommunalen Vergleich ordnet sich die Stadt wie folgt ein:

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Tecklenburg hat im Verhältnis zu den Einzahlungen über das Jahr hinweg eine vergleichsweise hohe Anzahl ungeklärter Zahlungsein- und -ausgänge.

Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden und zeitnah eine Erfassung der Forderung vorzunehmen, bedarf es der Mitwirkung der dezentralen Organisationseinheiten. Zum einen ist die Sollstellung Aufgabe der Fachbereiche. Sie ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und die Automatisierung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten. Aktuell lösen die fehlenden Annahmeanordnungen eine überdurchschnittliche Zahl an neuen ungeklärten Zahlungseingängen aus. Zum anderen ist der Finanzbereich bei der Auflösung der ungeklärten Zahlungseingänge auf die Fachbereiche angewiesen. Beides bindet unnötig Personalressourcen sowohl in der Zahlungsabwicklung als auch in den Fachbereichen.

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

Ungeklärte Auszahlungen sollten nur in geringem Maße vorkommen. Grundsätzlich dürfen keine Auszahlungen getätigt werden, die nicht zugeordnet werden können.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Hierzu sollte unverzüglich nach Entstehung einer Forderung und Verbindlichkeiten eine Sollstellung durch die Fachbereiche gefertigt werden.

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

- Die Stadt Tecklenburg hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Bis zum Versand der Mahnung verfolgt die Stadt ihre Forderungen gut strukturiert und zeitnah.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle Tecklenburg

Kennzahl	Tecklenburg	Minim	1. Vier-	2. Vier-	3. Vier-	Maxi-	Anzahl
		mum	telwert	telwert (Median)	telwert	imum	Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	k. A.	0	14	20	27	3	32
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	15	1	10	14	14	60	36
Tage zwischen den Mahnläufen	15	0	14	14	30	90	32
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	15	7	14	14	21	60	34

Die **Stadt Tecklenburg** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses in der Stadtkasse und Vollstreckung im Fachbereich 20 „Finanzen“.

Die Regelungen zum Forderungsmanagement sind in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung implementiert. Die bestehende Dienstanweisung enthält Bestimmungen zur Organisation des Forderungsmanagements, zur Bewertung der Forderungen sowie zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Nebenforderungen.

Die Stadt Tecklenburg hat für ihre Forderungen grundsätzlich kein einheitliches Zahlungsziel festgelegt. Da die Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung abhängig von der Bescheidart ist, hat die Stadt hier keine Angaben gemacht. Wird die Forderung nicht innerhalb des entsprechenden Zeitintervalls beglichen, wird diese nach fünfzehn Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Eine Zahlungserinnerung verschickt die Stadt nicht. Nach erfolgtem

Mahnlauf vergehen 15 Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über.

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

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Tecklenburg 2023

Grund- und Kennzahlen	Tecklenburg	Minim-um	1. Vier-telwert	2. Vier-telwert (Median)	3. Vier-telwert	Maxi-mum	An-zahl Werte
Erfolgsquote Mahnung	52,05	10,61	52,33	65,06	80,30	97,30	32
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	18,15	4,32	8,65	11,43	14,98	18,61	34

2023 entfielen in Tecklenburg auf 8.057 Einzahlungen 1.462 Mahnungen. Interkommunal musste damit ein relativ hoher Anteil der Forderungen angemahnt werden.

Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger wird in der Folge die Vollstreckung belastet. 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 ist für die Stadt Tecklenburg im interkommunalen Vergleich deutlich unterdurchschnittlich. Somit konnte die Stadt nur teilweise die anschließende Vollstreckung vermeiden. Da summarisch viele Forderungen angemahnt werden, gehen bei einer geringen Erfolgsquote im Jahr 2023 mit 701 überdurchschnittlich viele Forderungen in die Vollstreckung über. Der Median der Vergleichskommunen liegt bei 326 Forderungen.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern, hier besteht noch Optimierungspotenzial. Das gilt auch in Bezug auf die noch nicht vorhandene Dienstanweisung.

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

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

Die **Stadt Tecklenburg** bietet bereits elektronische Zahlungsmöglichkeiten in Form der EC-Kartenzahlung, Kreditkarten, sowie über etablierten Zahlungsdienstleister und beim Parken

an. Die Einsatzgebiete beschränken sich momentan noch auf das Ordnungsamt und die Stadtkasse. Die Stadt sieht in digitalen Bezahlmethoden großes Potenzial, zumal digitale Bezahlmethoden immer größere Bedeutung gewinnen.

Mit der Einführung dieser zusätzlichen Bezahlmethode wollte die Stadt die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Insbesondere bei Parkscheinautomaten ist ein unkompliziertes Zahlen möglich, da kein Kleingeld erforderlich ist. Nachteile sieht Tecklenburg im Rahmen der damit verbundenen Gebühren, welche von den Anbietern erhoben werden.

Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Zudem muss kein hoher Bargeldbestand vorgehalten beziehungsweise verwahrt werden. Strategische Vorgaben, z. B. in Form von Zielvorgaben, räumen den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und die Verschriftlichung der Regelungen, z. B. in einer Dienstanweisung, zeitnah abschließen.

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

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

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

2.5 Vollstreckung

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung im Jahr 2023 mit vergleichsweise durchschnittlichen Aufwendungen. Der Bestand an bestehenden Vollstreckungsforderungen ist im interkommunalen Vergleich sehr hoch. Dieser steigt 2024 weiter an, da mehr neue Vollstreckungsforderungen hinzukommen als die Vollstreckung abwickelt. Sie wickelt je Vollzeit-Stelle einen geringeren Teil der bestehenden Vollstreckungsforderungen ab als die Mehrheit der Vergleichskommunen.

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 Innendienst,
- 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

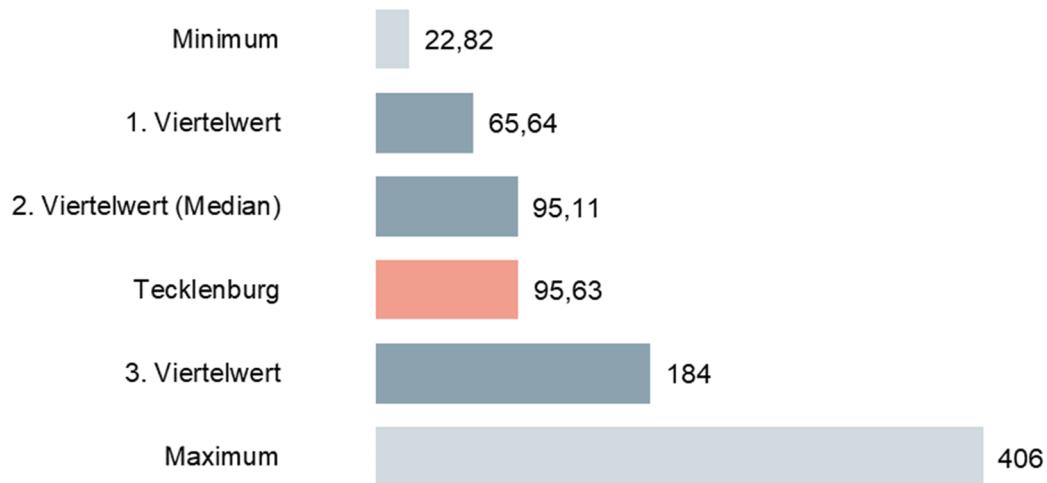
Die **Stadt Tecklenburg** setzte 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen eine Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,02 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹⁴ in Höhe von 68.280 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 95,63 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Tecklenburg damit wie folgt:

¹⁴ 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 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung der Vorjahre können nicht dargestellt werden. Die abgewickelten Fälle wären für die Stadt nur mit großem Zeitaufwand ermittelbar. Der Personaleinsatz in der Vollstreckung der Stadt Tecklenburg ist relativ hoch. Er bewegt sich in 2023 zwischen dem 3. Viertelwert und dem Maximum.

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 Vollstreckungskündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen informieren mit einer Vollstreckungskündigung 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 dafür über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Die Daten für die Jahre 2019 bis 2022 waren nicht mehr beziehungsweise nur mit einem sehr hohen Arbeitsaufwand für die Stadt zu ermitteln gewesen. Aus diesem Grund wird in den nachfolgenden Kapiteln lediglich das Jahr 2023 betrachtet. Aussagen über Entwicklungen sind daher nicht möglich.

Entwicklung der Vollstreckungsforderungen Tecklenburg 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	1.187	1.354
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	881	k. A.
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	714	k. A.
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	0	k. A.

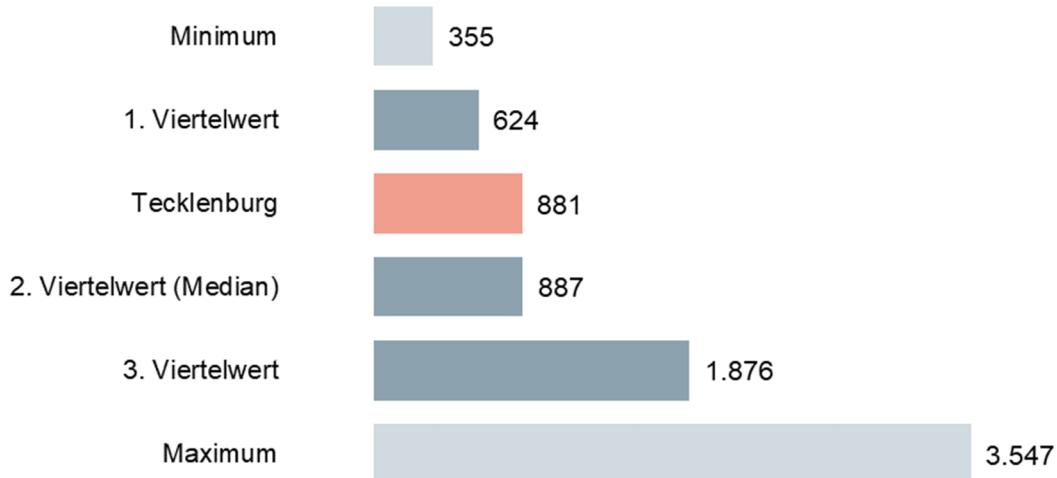
Die Stadt Tecklenburg hat zum 01. Januar 2023 einen sehr hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Gleichzeitig kann Tecklenburg von den 881 neuen Forderungen nur 714 abwickeln. Das bedeutet, dass sich der Bestand am 01.Januar 2024 auf 1.354 Vollstreckungsforderungen beläuft. Auch unter Berücksichtigung der möglicherweise abgegebenen WDR-Forderungen stellt das ein Problem für das Forderungsmanagement dar.

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

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldner an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung 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 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Mit 881 neuen Vollstreckungsaufträgen je Vollzeit-Stelle hat Tecklenburg vergleichsweise durchschnittlich viele Fälle je Vollzeit-Stelle. Die Kennzahl zeigt, dass das Personal der Vollstreckung vergleichsweise mittelmäßig belastet ist.

Eine hohe Leistungsdichte an neuen Vollstreckungsforderungen mit einem Volumen beziehungsweise einem Anstieg an bestehenden Vollstreckungsforderungen kann zu Forderungsausfällen führen. Daher sollte die Stadt Tecklenburg die Entwicklung beobachten.

Die Anzahl der neuen Vollstreckungsforderungen kann die Stadt Tecklenburg nur bedingt selber steuern. Die tatsächliche Anzahl (881 Fälle) der neu erhaltene Vollstreckungsforderungen, die Tecklenburg 2023 verzeichnet, liegt nahe am Maximum.

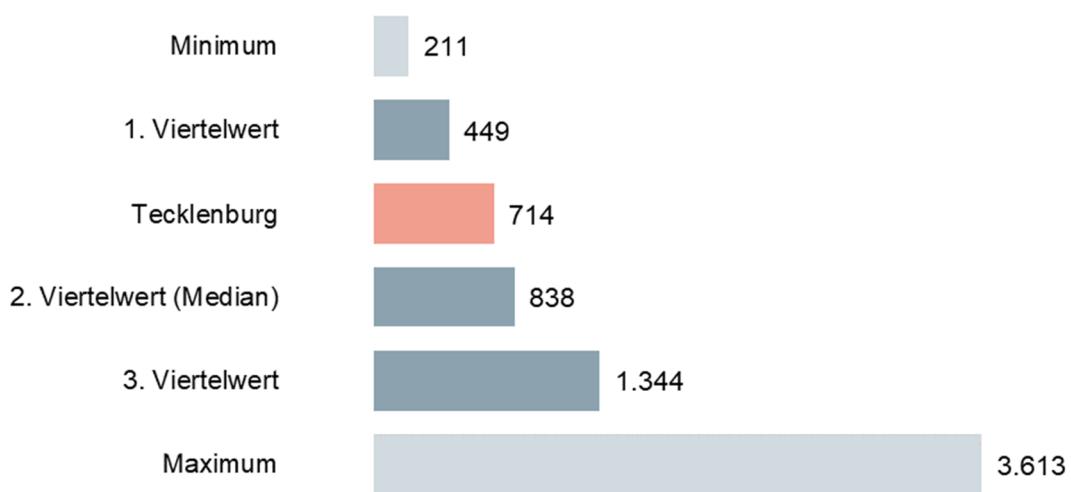
Dazu sollte die Stadt Tecklenburg überprüfen, ob sie die Erfolgsquote im Mahnwesen verbessern kann, um damit die Anzahl der in die Vollstreckung laufenden eigenen Forderungen zu verringern (siehe Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

Durch die Umstrukturierungsmaßnahmen beim WDR entfallen dessen Forderungen, so dass die neu erhaltenen Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe ab 2024 beziehungsweise 2025 voraussichtlich sinken.

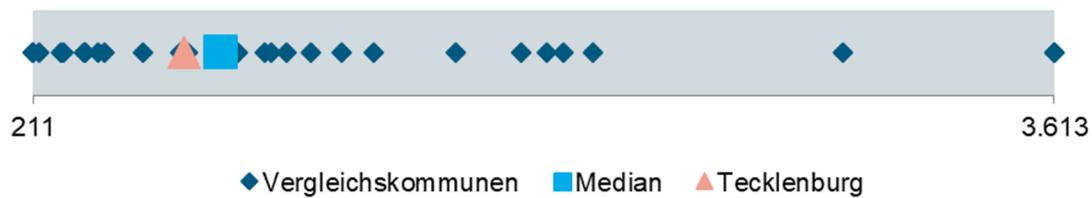
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen können entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abgewickelt werden. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden. Auf andere Weise erledigt werden Vollstreckungsforderungen durch Niederschlagung, Erlass, Ausbuchung, Rückgabe oder Rücknahme.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Vollstreckung der Stadt Tecklenburg wickelt vergleichsweise unterdurchschnittliche Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab. Sie erreicht einen Kennzahlenwert unter dem Median. Das bedeutet, dass über 50 Prozent der Vergleichskommunen einen höheren Leistungswert aufweisen.

Ein kleiner Teil der mit einer Vollzeitstelle abgewickelten 714 Vollstreckungsforderungen entfällt mit 92 Fällen auf Amts- und Vollstreckungshilfe. Die Höhe ist von der Stadt nicht beeinflussbar. Der wertmäßig größte Teil mit 622 Vollstreckungsforderungen entfallen auf die Stadt Tecklenburg selbst.

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

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen Tecklenburg 2023

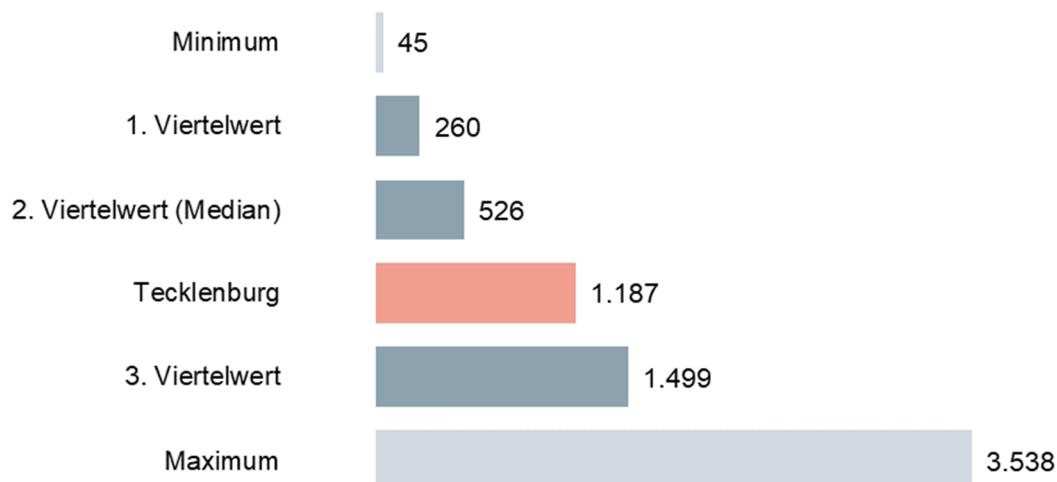
Kennzahl	Tecklenburg	Minim.	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maxim.	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen*	k. A.	3,48	39,72	54,06	66,58	94,35	26
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,70	0,00	0,00	0,70	3,47	22,61	29
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	12,89	2,44	26,27	41,48	50,17	78,28	29

Eine Trennung zwischen erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen und Amts- und Vollstreckungshilfen kann die Stadt nicht vornehmen. Insoweit ist auch ein interkommunaler Vergleich der Erfolgsquote in der Vollstreckung nicht möglich.

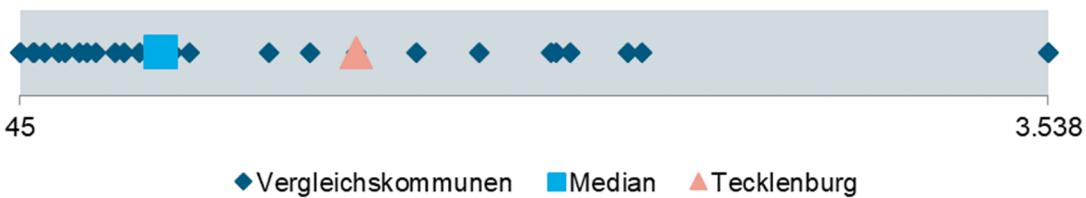
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich sind die bei der Stadt Tecklenburg bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle deutlich überdurchschnittlich. Dies sollte die Stadt im Auge behalten, unter anderem damit keine Verjährung von Forderungen entsteht. Bei genauerer Betrachtung der bestehenden Vollstreckungsforderungen zeigt sich, dass sich Tecklenburg mit der Anzahl der 1.089 bestehenden eigenen Vollstreckungsforderungen interkommunal im Bereich des Maximums positioniert. An dieser Stelle ist auf die erkennbar unterdurchschnittliche Leistungskennzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle hinzuweisen. Die Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen von Tecklenburg ist im interkommunalen Vergleich unauffällig.

Im Ergebnis kann der personelle Bestand die jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen nicht vollumfänglich abarbeiten. Darüber hinaus gelingt es der Stadt Tecklenburg nicht, die bereits bestehenden Vollstreckungsforderungen zu reduzieren.

Wenngleich damit nur das Resultat von einem Jahr vorliegt, sollte die Stadt Tecklenburg diese Situation der Vollstreckungsforderungen sowie die interkommunale Positionierung zum Anlass für nähere Untersuchungen nehmen. Dies gilt für die Prozesse und Gründe für die vergleichsweise geringen Abwicklungen und den damit verbundenen Risiken des Forderungsausfalls.

→ Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.

2.5.2.4 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

- Die Stadt Tecklenburg nutzt die Vermögensauskünfte als Informationsquelle, eigenständig nimmt sie solche Auskünfte nicht ab. Die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis erfolgt durch die Stadt.

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.

Nach § 5a Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW (VwVG NRW) i.V.m. § 284 Abs. 9 Abgabenordnung (AO) wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen.

Die Möglichkeit Vermögensauskünfte als Informationsquelle zu nutzen, nimmt die Stadt nach eigener Aussage wahr. Dadurch kann die Stadt wichtige Informationen zur Zahlungsfähigkeit der Schuldnerinnen und Schuldner erlangen. Eigenständig nimmt die Stadt keine Vermögensauskünfte ab. Dies erfolgt bisher immer durch den Gerichtsvollzieher.

Die Vollstreckungsschuldenden trägt Tecklenburg in das Schuldnerverzeichnis ein. Als Grund gibt die Stadt hier an, den Zahlungsdruck damit zu erhöhen.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Die Stadt Tecklenburg nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen jedoch unterdurchschnittlich.	67	E1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeiten des Einzuges von SEPA-Lastschriften noch aktiver bewerben.	68
F2	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen führt zu unnötigen Mehraufwendungen bei der Stadt Tecklenburg. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die Fachbereiche. Zudem sind die neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen überdurchschnittlich hoch. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.	68	E2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Anzahl der unterjährig auftretenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduzieren. Hierzu sollte unverzüglich nach Entstehung einer Forderung und Verbindlichkeiten eine Sollstellung durch die Fachbereiche gefertigt werden.	70
F3	Die Stadt Tecklenburg bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Das E-Payment kann sie noch erweitern, hier besteht noch Optimierungspotenzial. Das gilt auch in Bezug auf die noch nicht vorhandene Dienstanweisung.	72	E3	Die Stadt Tecklenburg sollte die Möglichkeit des E-Payment-Verfahrens ausweiten und die Verschriftlichung der Regelungen, z. B. in einer Dienstanweisung, zeitnah abschließen.	73
Vollstreckung					
F4	Die Stadt Tecklenburg erfüllt die Aufgaben der Vollstreckung im Jahr 2023 mit vergleichsweise durchschnittlichen Aufwendungen. Der Bestand an bestehenden Vollstreckungsforderungen ist im interkommunalen Vergleich sehr hoch. Dieser steigt 2024 weiter an, da mehr neue Vollstreckungsforderungen hinzukommen als die Vollstreckung abwickelt. Sie wickelt je Vollzeit-Stelle einen geringeren Teil der bestehenden Vollstreckungsforderungen ab als die Mehrheit der Vergleichskommunen.	74	E4	Die Stadt Tecklenburg sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.	80

3. Vergabewesen

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Tecklenburg im Prüfgebiet Vergabewesen 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.

Vergabewesen

Das Vergabewesen der Stadt Tecklenburg weist in der **Organisation** grundlegende Strukturen auf. Sie organisiert das Vergabewesen dezentral ohne eigene zentrale Vergabestelle. Die Durchführung der förmlichen Verfahren erfolgt überwiegend durch die Zentrale Vergabestelle des Kreises Steinfurt auf Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung. Die Einrichtung eines zentralen Ansprechpartners für Vergaben in der Verwaltung der Stadt Tecklenburg sowie umfassendere Regelungen in Form einer aktualisierten Dienstanweisung Vergabe können die Prozesse standardisieren und die Rechtssicherheit stärken.

Eine unabhängige Kontrolle bei wichtigen Vergaben kann durch eine frühzeitige und feste Einbindung Risiken, insbesondere in Bezug auf Transparenz und Korruptionsprävention, reduzieren. Dazu gehören auch formelle und materielle Angebotsbewertungen oder Nachtragsprüfungen. Die Prüfung der Vergaben ist in der Stadt Tecklenburg nicht in den Vergabeprozess eingebunden. Diese sollte die Stadt in den Vergabeprozess einbinden und schriftlich in der Vergabedienstanweisung regeln.

Die Stadt Tecklenburg verfügt über eine Dienstanweisung zur **Korruptionsprävention** aus dem Jahr 2013, die bereits grundlegende Regelungen und Leitlinien enthält. Allerdings fehlen eine Schwachstellenanalyse und regelmäßige Schulungen für die Mitarbeitenden. Eine stärkere Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie die Dokumentation der korruptionsrelevanten Bereiche und Vorgänge stärkt die Prävention innerhalb der Verwaltung. Die Nennung eines formellen Korruptionsschutzbeauftragten als zentrale Ansprechperson könnte ebenso dazu beitragen. Dazu sollte die Stadt die Dienstanweisung anpassen und aktualisieren.

Zum **Sponsoring** hat die Stadt Tecklenburg wenige grundlegende Regelungen in ihrer Dienstanweisung Korruptionsprävention mitbehandelt. Ein zentrales Sponsoringregister oder eine regelmäßige Dokumentation der Sponsoringfälle existieren nicht. Die gpaNRW empfiehlt hier die Einführung verbindlicher Verfahren und Transparenzregelungen beispielsweise in der Dienstanweisung Korruptionsprävention.

Zum **Nachtragswesen** bestehen in der Stadt Tecklenburg grundsätzliche Regelungen in der Dienstanweisung Vergabe aus dem Jahr 2013. Eine zentrale Nachtragsauswertung oder ein systematisiertes Controlling erfolgt jedoch nicht. Nachträge werden in Tecklenburg dezentral

dokumentiert und fachlich geprüft. Vorgaben für die Beauftragung von Nachträgen in einer aktualisierten Dienstanweisung Vergabe können diese Prozesse verbessern und dienen der Korruptionsprävention. Die Einführung einer zentralen Nachtragsdokumentation und -auswertung wird zur Stärkung der Transparenz und Steuerung empfohlen.

Im Rahmen der Prüfung wurden zwei Vergabemaßnahmen betrachtet. Die Maßnahmen wurden in unterschiedlichen Vergabearten durchgeführt und einmal durch den Kreis Steinfurt und einmal stadtintern begleitet. Während bei einer Maßnahme die Abweichung zwischen Nachtragsbeauftragung und tatsächlicher Abrechnung deutlich war, offenbart die zweite Maßnahme die Nachteile einer dezentralen Organisation. In beiden Fällen bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Nachtragsdokumentation und den formellen Schlussrechnungsprüfungen. An der Verbesserung der grundlegenden Vergabeprozesse muss intern gearbeitet werden.

Während unserer überörtlichen Prüfung hat das Land NRW ein Gesetz zur Änderung kommunalrechtlicher und weiterer Vorschriften im Land NRW verabschiedet. Danach tritt unter anderem zum 1. Januar 2026 ein neuer § 75a Allgemeine Vergabegrundsätze der Gemeindeordnung in Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in Kraft. Mit der Vorschrift werden alle landesrechtlichen Wertgrenzen für kommunale Vergabeverfahren aufgehoben. Kommunen sind dann grundsätzlich erst ab Erreichen der europäischen Schwellenwerte verpflichtet, förmlich auszuschreiben. Eine Pflicht zur Anwendung von UVgO und VOB/A entfällt. Trotz dieser Änderungen bleibt es weiterhin in der Verantwortung der Kommunen, eine wirtschaftliche, sparsame und effiziente Vergabe von öffentlichen Aufträgen unter Beachtung der vergaberechtlichen Grundsätze von Gleichbehandlung, Transparenz und Wettbewerb sicherzustellen.

Im Interesse eines einheitlichen und rechtssicheren Vergabewesens sowie zum Schutz der Beschäftigten ist es aus Sicht der gpaNRW sinnvoll, dass sich die öffentlichen Auftraggeber dafür konkrete Regelungen geben. In diesem Kontext haben die von uns in diesem Bericht getroffenen Feststellungen und Empfehlungen zur Organisation des Vergabewesens und der Nachtragsbearbeitung auch nach Inkrafttreten der Änderungen der GO NRW weiterhin Gültigkeit.

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

Das Prüfgebiet Vergabewesen umfasst die Handlungsfelder

- Organisation des Vergabewesens,
- Allgemeine Korruptionsprävention,
- Sponsoring,
- Nachtragswesen sowie
- Maßnahmenbetrachtung von Bauleistungen.

Im Prüfgebiet Vergabewesen stehen der Schutz der Kommune vor finanziellen Schäden, die Rechtmäßigkeit der Verfahren, eine optimale Organisation und Steuerung der Abläufe sowie der Schutz der Beschäftigten im Vordergrund.

Ziel dieser Prüfung ist es, Handlungsmöglichkeiten bei der Organisation und Durchführung von Vergabeverfahren bei der Stadt Tecklenburg aufzuzeigen. Dabei geht es insbesondere um eine rechtssichere und wirtschaftliche Durchführung sowie die Vermeidung von Korruption. Aufgrund der engen inhaltlichen Verflechtungen bezieht dies auch das Sponsoring mit ein. Die Analyse unterstützen wir dabei durch standardisierte Fragenkataloge.

Im Handlungsfeld Nachtragswesen analysieren wir Abweichungen von der ursprünglichen Auftragssumme. Dabei stellen wir die Abweichungen in den interkommunalen Vergleich. Der Umfang der Nachträge ist ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Maßnahmen für eine Einzelbetrachtung.

In der Maßnahmenbetrachtung untersucht die gpaNRW die Durchführung einzelner Vergaben von Bauleistungen. Die ausgewählten Vergabeverfahren prüfen wir stichprobenweise. Dazu haben wir wesentliche Meilensteine festgelegt, die die Kommunen für eine rechtskonforme Vergabe einzuhalten haben. Wir beschränken uns dabei auf rechtliche und formelle Fragestellungen. Eine bautechnische Prüfung der Vergabemaßnahmen ist damit nicht verbunden. Insofern kann die Maßnahmenbetrachtung kein Testat der Vergabe von Bauleistungen in der Kommune liefern.

Die gpaNRW betrachtet zudem, ob und inwieweit die Kommune eine rechtssichere Durchführung ihrer Vergaben durch eine regelmäßige unabhängige Prüfung unterstützt.

3.4 Organisation des Vergabewesens

Das Vergabewesen ist einer der korruptionsanfälligsten Tätigkeitsbereiche in den öffentlichen Verwaltungen. Der Organisation des Vergabewesens kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu. Die Festlegung der Verantwortlichkeiten und der Verfahrensabläufe sollte eine rechtskonforme Durchführung der Vergaben gewährleisten. Dadurch wird auch die Korruptionsprävention wirkungsvoll unterstützt.

3.4.1 Organisatorische Regelungen

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg hat keine zentrale Vergabestelle und keine zentrale Submissionsstelle eingerichtet. Die Dienstanweisung für das Vergabewesen stammt aus dem Jahr 2013.

- Positiv sieht die gpaNRW die interkommunale Zusammenarbeit der Stadt Tecklenburg mit der Zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt auf Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvereinbarung.

Das Vergabewesen sollte so organisiert sein, dass es die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen und die Korruptionsbekämpfung unterstützt. Dazu sollte eine Kommune eine Organisation schaffen, die die Rechtmäßigkeit von Vergaben sowie eine Bündelung von vergarechtlichem Fachwissen sicherstellt.

Eine Kommune sollte Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe in einer Dienstanweisung verbindlich festlegen. Wesentliche Bedeutung haben dabei Regelungen zu den folgenden Sachverhalten:

- Wertgrenzen für die Wahl der Verfahrensart,
- Aufgaben und Zuständigkeiten der zentralen Vergabestelle und der Bedarfsstellen,
- Zuständigkeit für die Erstellung und den Inhalt der Vergabeunterlagen,
- Bekanntmachungen,
- Anforderung und Einreichung von Teilnahmeanträgen und Angeboten,
- Durchführung der Submission sowie
- Verfahren bei Auftragsänderungen und Nachträgen.

Darüber hinaus sollte eine Kommune eine zentrale Vergabestelle nutzen. Dies führt dazu, dass eine einheitliche, standardisierte Anwendung des Vergaberechts in allen Bereichen der Kommune sichergestellt wird. Dabei kommt es auf eine strikte Trennung von der Auftragsvergabe und der Auftragsabwicklung von Lieferungen und Leistungen an. Dies beugt Korruption vor, weil ein direkter Kontakt zwischen den Bedarfsstellen und den Interessenten bzw. Bietern während des Vergabeverfahrens unterbunden wird.

Dienstanweisung Vergabewesen / Zentrale Vergabestelle

Die **Stadt Tecklenburg** verfügt über eine Dienstanweisung für das Vergabewesen aus dem Jahr 2013. Diese enthält grundlegende Vorgaben, bildet jedoch zentrale Entwicklungen und Anforderungen an ein modernes Vergabemanagement nicht ab. Insbesondere fehlen Regelungen zur elektronischen Vergabe, zur Durchführung der Submission, zur Beteiligung der Bedarfsstellen sowie zur Nachbearbeitung durch Vergaberügen oder Nachträge.

Die Zentrale Vergabestelle (ZVS) des Kreises Steinfurt, die für die Stadt die formelle Durchführung der Vergabeverfahren übernimmt, ist in der Dienstanweisung nicht hinreichend abgebildet.

Für geförderte Maßnahmen bestehen keine spezifischen internen Regelungen. Die Stadt beachtet in diesen Fällen die jeweils einschlägigen Förderbestimmungen. Die Vergabeverfahren führt in den meisten Fällen die ZVS des Kreises Steinfurt durch.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung Vergabewesen aus dem Jahr 2013 den aktuellen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie insbesondere eine klare Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen Stadtverwaltung und der zentralen Vergabestelle des Kreises sowie die Regelung zentraler Verfahrensschritte wie Submission, Bieterkommunikation, Nachträge und Dokumentation darin aufnehmen.

Die Stadt strebt nach eigenen Angaben nach der überörtlichen Prüfung durch die gpaNRW eine grundlegende Überarbeitung der Dienstanweisung an.

Innerhalb der Stadtverwaltung gibt es keine zentrale oder koordinierende Ansprechperson für Vergaben. Die Durchführung der Vergabeverfahren erfolgt dezentral über die Fachbereiche. Eine zentrale Vergabestelle oder eine zentrale Ansprechperson würde es der Stadt Tecklenburg ermöglichen, Fachwissen zu bündeln, Prozesse zu standardisieren und die Transparenz der Verfahren zu erhöhen. Diese Stelle könnte organisatorisch im Baubereich angesiedelt werden, sollte jedoch als zentrale Koordinierungsstelle für alle Fachbereiche fungieren. Alternativ könnte die Stadt die zentrale Vergabestelle des Kreises Steinfurt noch stärker in die Vergabeverfahren einbinden.

Zu den wesentlichen Vorteilen zur Einrichtung einer zentralen Stelle für Vergaben gehören:

- die Vergabeverfahren aus den verschiedenen Bedarfsstellen werden standardisiert bearbeitet,
- die komplexen Vergabevorschriften werden rechtssicher und einheitlich angewandt, so dass der Gleichbehandlungsgrundsatz stetig gewahrt bleibt,
- durch die Vielzahl von Vergabeverfahren werden umfangreiche Erfahrungen gesammelt, die dazu beitragen, dass Vergabeverfahren optimiert und rechtssicher gestaltet werden und
- die Korruptionsgefahr wird minimiert, weil ein direkter Kontakt zwischen den Bedarfsstellen und den Interessenten bzw. Bieter während des Vergabeverfahrens unterbunden werden kann.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Einrichtung einer zentralen Ansprechperson für Vergaben innerhalb der Stadtverwaltung prüfen, welche alle Vergabeprozesse koordiniert und standardisiert. Zudem könnte diese als Bindeglied zwischen Stadt und der zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt fungieren.

Die Festlegung der Vergabeart sowie die Erstellung der Vergabeunterlagen obliegen den jeweiligen Fachbereichsleitungen. Die Vergabeunterlagen werden nach Kontrolle durch die Fachbereiche an die ZVS übermittelt, die die Bekanntmachung und formale Durchführung übernimmt. Führt die Stadt Vergaben selbstständig durch, sind für die Bekanntmachungen die ausführenden Fachbereiche zuständig.

Für die Erstellung von Leistungsverzeichnissen ist die Stadt zuständig. Ein eigenes städtisches Vordruckwesen besteht nicht, es werden intern Vorlagen eines Verlages sowie die Formulare der ZVS verwendet. Die aktuelle Praxis ist geprägt von einer klaren Aufgabenverteilung. Diese könnte im Rahmen der neuen Dienstanweisung in einer verbindlichen Verschriftlichung der internen Abläufe münden.

Bieterdatenbank und Bieterkommunikation

Eine zentrale Bieterdatenbank wird in der Stadt Tecklenburg nicht geführt. Die Eignungsprüfung der Bieter erfolgt in den Fachbereichen. Die Kommunikation mit den Bietenden wird bei Nutzung der ZVS überwiegend anonymisiert über die Vergabeplattform geführt. In Einzelfällen kommunizieren Sachbearbeitende der Stadt bei kleineren Verfahren direkt mit den Bietenden. Diese Praxis ist mit Blick auf die Korruptionsprävention kritisch zu sehen.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Bieterkommunikation ausschließlich anonymisiert und zentral über eine neutrale zentrale Stelle innerhalb der Verwaltung oder die zentrale Vergabestelle abwickeln. Diese Vorgehensweise sollte sie in einer überarbeiteten Dienstanweisung verbindlich festhalten.

Submission, Angebotsprüfung, Auskünfte

Die Durchführung der Submission obliegt bei Ausschreibungen über die ZVS des Kreises Steinfurt ausschließlich der ZVS. Nach der aktuellen Dienstanweisung sollen Bedarfsstellen nicht aktiv an der Submission teilnehmen. In der Praxis ist jedoch öfter ein Sachbearbeitender aus Tecklenburg bei der Submission anwesend. Die fachliche Prüfung erfolgt durch die internen Fachbereiche oder extern beauftragten Ingenieurbüros. Bei Inanspruchnahme der ZVS des Kreises Steinfurt übernimmt diese die formale und rechnerische Angebotsprüfung und erstellt das Submissionsergebnis.

Erfolgt die Ausschreibung intern durch die Stadtverwaltung, wird die Submission durch den zuständigen Fachbereich durchgeführt. In der Dienstanweisung Vergabe der Stadt aus 2013 sind keine Regelungen zur Submission enthalten.

► **Empfehlung**

Die Rolle der Bedarfsstellen bei Submissionen und auch das Vier-Augen-Prinzip sollte die Stadt Tecklenburg eindeutig in einer überarbeiteten Dienstanweisung definieren und festschreiben.

Auftragsvergabe Einbindung von Rat und Ausschüssen

Die Stadt Tecklenburg beteiligt die politischen Gremien an geplanten Baumaßnahmen im Zuge der Haushalts- und Investitionsplanung, wobei diese ihr Budgetrecht ausüben. Die jeweiligen Beschlüsse zur Umsetzung der einzelnen Maßnahmen bieten die Möglichkeit zur Einflussnahme. So kann der Rat oder der zuständige Ausschuss beispielsweise vor Durchführung eines Vergabeverfahrens Kriterien für den Zuschlag festlegen. Zudem ist in der Anlage zur Hauptsatzung die Beteiligung von Rat und Ausschüssen wie folgt festgelegt:

Vergabe von Aufträgen Tecklenburg

Wertgrenze	Zuständig	Satzung / Abschnitt
bis 15.000 Euro	Bürgermeister/in	Hauptsatzung – Anlage Ziffer III Nr. 4
über 15.000 Euro bis 100.000 Euro	Haupt- und Finanzausschuss	Hauptsatzung – Anlage Ziffer I Nr. 4
über 100.000 Euro	Rat	ergibt sich implizit, da nicht übertragen

Bei Auftragsvergaben, die die genannten Betragsgrenzen überschreiten, ist grundsätzlich der Rat der Stadt Tecklenburg zuständig. Auftragsvergaben die einer Entscheidung des Rates oder Fachausschusses bedürfen, werden im normalen Sitzungsablauf oder durch eine Dringlichkeitsentscheidung entschieden. Für alle Vergaben unterhalb der Beträge in der Auflistung ist der Bürgermeister zuständig.

Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Ausschreibung ist die ausreichende Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln. Die Angebote werden in formaler, rechnerischer, fachlicher und wirtschaftlicher Hinsicht während des Vergabeverfahrens geprüft. Unter den wertbaren Angeboten ist unter Berücksichtigung der in den Vergabeunterlagen festgelegten Wertungskriterien das wirtschaftlichste Angebot auszuwählen. Dabei handelt es sich nicht um eine Ermessensentscheidung. Der Bieter mit dem wirtschaftlichsten Angebot hat gegebenenfalls sogar einen Rechtsanspruch auf die Zuschlagserteilung. Die Verweigerung einer Auftragserteilung oder Aufhebung der Ausschreibung ist nur in engen Grenzen möglich. Unter Umständen kann dies sogar mit Schadenersatzansprüchen seitens des Bieters mit dem wirtschaftlichsten Angebot verbunden sein.

Die Entscheidung über die Vergabe ist nach den Regeln des Vergaberechts zu treffen und einer demokratischen Mehrheitsentscheidung nicht zugänglich. Aus Sicht der gpaNRW führt die zusätzliche Gremienbeteiligung bei der Zuschlagserteilung zu einer vermeidbaren Verzögerung des Vergabeverfahrens und oftmals auch zu längeren Bindungszeiten der Bieter an ihre Angebote. Alternativ könnte die Politik im Nachgang der Vergabe informiert werden, wie es einige Kommunen bereits praktizieren.

► Empfehlung

Um das Vergabeverfahren und die Auftragsvergabe zu beschleunigen, sollte die Stadt Tecklenburg das Verfahren zur Vergabeentscheidung überdenken und die Entscheidung über den Vergabezuschlag nicht von einem Beschluss eines politischen Gremiums abhängig machen. Eine Information der Gremien im Nachgang der Vergabe bietet sich als Alternative an.

Vergaberügen und -beschwerden / Abnahme

Vergaberügen und -beschwerden werden durch die ZVS des Kreises Steinfurt bearbeitet. Die Stadt Tecklenburg fertigt bei Bauleistungen förmliche Abnahmeprotokolle gem. § 12 VOB/B an. Sie dokumentiert mögliche Mängel und deren Beseitigung im Rahmen der Abnahmeprotokolle und prüft die Schlussrechnungen. Auch die Dokumentation von Mängelbeseitigungen erfolgt durch die Stadt und wird in der Vergabeakte abgelegt. Das Vier-Augen-Prinzip wird nach Angaben der Stadt eingehalten. Die Regelungen zur Abnahme sind in der Praxis etabliert. Sie sollten jedoch in der überarbeiteten Dienstanweisung konkretisieren, welche Dokumente und Nachweise wie zu archivieren sind.

Nachträge

In der Dienstanweisung Vergabe ist unter Ziffer 13 ein allgemeiner Verfahrenshinweis zur Nachtragsvergabe enthalten. Eine vergaberechtliche Prüfung der Nachträge erfolgt durch die Fachbereiche, ein zentrales Nachtragscontrolling besteht nicht. In der Praxis sind Nachträge nach Angaben der Stadt in Tecklenburg eher selten und werden in enger Abstimmung mit der Bauleitung beauftragt. Eine zentrale Erfassung der Nachträge und in der Dienstanweisung verbindlich verankern Regelungen zur Plausibilitätsprüfung, Genehmigung und Dokumentation liegen nicht vor.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte in einer aktualisierten Vergabedienstanweisung das Verfahren zur Bewilligung von Nachträgen festlegen. Zusätzlich sollte sie die Zuständigkeiten für die Beauftragung von Nachträgen regeln, ab welchen Schwellenwerten Nachträge durch welche interne Stelle in der Stadtverwaltung freigegeben werden.

Schulungen und Fortbildungen

Schulungen im Bereich Vergaberecht erfolgen bislang anlassbezogen. Ein systematischer Fortbildungsplan für vergaberechtlich betraute Mitarbeitende liegt nicht vor. Regelmäßige Fortbildungen sind jedoch mit Blick auf die Komplexität des Vergaberechts unerlässlich.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte regelmäßige Schulungen für alle an dem Vergabeverfahren Beteiligten durchführen. Die Mitarbeitenden bleiben damit auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen und Themen im Vergabewesen.

Vergabemanagementsoftware / e-Akte

Die Stadt Tecklenburg nutzt derzeit keine eigene Vergabemanagementsoftware. Die Durchführung der förmlichen Vergabeverfahren erfolgt vorwiegend über die zentrale Vergabestelle des Kreises Steinfurt, welche eine elektronische Plattform zur Abwicklung einsetzt. Der Stadtverwaltung selbst steht jedoch kein eigener Zugang zu dieser Plattform zur Verfügung. Die relevanten Verfahrensunterlagen werden der Stadt nach Abschluss der Ausschreibung per E-Mail zur Dokumentation bereitgestellt. Eine aktive Mitwirkung oder Einsichtnahme in Echtzeit ist seitens der Stadt nicht möglich. Auch eine strukturierte Ablage oder Weiterverarbeitung der Daten in einer kommunalen e-Vergabeakte ist derzeit nicht implementiert.

Die gpaNRW sieht in der Einführung einer digitalen Vergabeakte ein zentrales Instrument zur Verbesserung von Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Effizienz in Vergabeverfahren. Eine e-Akte ermöglicht die zentrale Ablage aller vergaberelevanten Unterlagen – von der Bedarfsmeldung über das Leistungsverzeichnis, die Bieterkommunikation und die Vergabeentscheidung bis hin zu etwaigen Nachträgen und Abrechnungsunterlagen. Sie schafft zudem eine Grundlage für das interne Controlling, etwa bei der Auswertung von Nachtragsvolumina oder der Prüfung formaler Abläufe.

Zum Ende des Jahres 2025 ist eine Zusammenführung der IT-Strukturen von Stadt und Kreis geplant. Die Federführung liegt beim Kreis Steinfurt. Diese Maßnahme eröffnet aus Sicht der gpaNRW die Möglichkeit, die Anbindung an die Vergabeplattform auszubauen und mittelfristig einen direkten Zugriff auf laufende und abgeschlossene Vergabeverfahren zu ermöglichen.

Dies könnte auch die Einführung einer digital gestützten Vergabeakte in Tecklenburg erleichtern.

Die gpaNRW empfiehlt, die Digitalisierung des Vergabewesens gezielt voranzutreiben. Die Stadt sollte mittelfristig prüfen, ob ein Zugriff auf die Vergabeplattform des Kreises eingerichtet werden kann und welche organisatorischen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen. Perspektivisch wäre auch zu bewerten, ob die Stadt eine eigene digitale Struktur – z. B. im Rahmen des Dokumentenmanagementsystems – zur Führung einer vollständigen e-Akte für Vergaben einrichten kann. Dies dient auch der besseren internen Kommunikation und der revisionssicheren Dokumentation der Verfahren.

► **Empfehlung**

Um den aktuellen Stand der Vergaben und dieselben Informationen nutzen zu können, sollte die Stadt Tecklenburg eine Anbindung an die Vergabeplattform des Kreises Steinfurt prüfen.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Anwendung des Dokumentenmanagementsystems ausdehnen und die digitale Akte für die Vergaben nutzen. In der digitalen Akte sollte sie alle Unterlagen eines Projektes zentral speichern.

Während des Prüfungszeitraumes hat die Stadt Tecklenburg die digitale Akte fast vollständig umgesetzt. Ältere Vorgänge werden bei Bedarf nach und nach zusätzlich digitalisiert.

Interkommunale Zusammenarbeit

Die Stadt Tecklenburg nimmt seit mehreren Jahren die Leistungen der zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt auf Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Rahmenvereinbarung in Anspruch. Diese Zusammenarbeit hat sich bewährt und führt nach Aussagen der Stadt Tecklenburg zu einer Entlastung der eigenen Verwaltung. Die Stadt strebt daher einen Ausbau dieser Kooperation an. Diese externe Unterstützung wird von der gpaNRW als positiv bewertet, da sie die Fachabteilungen der Stadt entlastet und die Expertise der externen Partner einbindet.

Grundsätzlich bewertet es die gpaNRW positiv, dass die Stadt Tecklenburg bei ihren Vergaben auch auf externes Fachwissen zurückgreift. Sie profitiert dadurch von der fachlichen Expertise und Routine des Kreises und erspart sich eigenen Aufwand. Dies trägt wesentlich zu einem rechtssicheren und wirtschaftlichen Vergabewesen in der Stadt bei. In diesem Zusammenhang sollte die Stadt Tecklenburg klären, ob die Zusammenarbeit ausschreibungs frei erfolgen kann. Je nach Ausgestaltung der Vereinbarung gibt es hierbei vergaberechtliche Besonderheiten zu beachten.

3.4.2 Einbindung der örtlichen Rechnungsprüfung

Die kleinen kreisangehörigen Kommunen haben im Regelfall keine örtliche Rechnungsprüfung, da sie hierzu nicht verpflichtet sind. Stattdessen können sie einen geeigneten Bediensteten als Rechnungsprüferin oder Rechnungsprüfer bestellen. Weitere Alternativen können die Inanspruchnahme einer anderen kommunalen Rechnungsprüfung oder die Beauftragung einer Wirtschaftsprüfung sein. Darüber hinaus eröffnet die Gemeindeordnung NRW (GO NRW) diesen

Kommunen auch die Möglichkeit über eine interkommunale Zusammenarbeit eine andere örtliche Rechnungsprüfung für ihre Prüfungsaufgaben zu nutzen.¹⁵

► **Feststellung**

Die Stadt Tecklenburg hat keine eigene örtliche Rechnungsprüfung eingerichtet. Sonstige Regelungen zur unabhängigen Überprüfung von Vergabeverfahren hat sie nicht erlassen. Die Prüfung von Vergabeverfahren könnte einen weiteren Beitrag zur Rechtssicherheit und Korruptionsprävention leisten.

Wenn die Kommune eine örtliche Rechnungsprüfung eingerichtet hat, obliegt dieser gemäß § 104 Abs. 1 Nr. 5 GO NRW auch die Prüfung von Vergaben. Eine Kommune sollte die Rechnungsprüfung dabei bereits frühzeitig in das Vergabeverfahren einbinden. Zudem sollte sie die Rechnungsprüfung bei wesentlichen Auftragsänderungen und Abweichungen vom Auftragswert beteiligen.

Hat eine Kommune keine örtliche Rechnungsprüfung, entbindet sie dies nicht von der Verpflichtung zur ordnungsgemäßen und rechtskonformen Abwicklung ihrer Vergabeverfahren.¹⁶ Die Relevanz dieser Verpflichtung wird durch die hohe wirtschaftliche Bedeutung der vergebenen Aufträge¹⁷ sowie die Dynamik und Vielschichtigkeit des Vergabewesens noch verstärkt. Durch eine regelmäßige unabhängige Prüfung ihrer Vergaben kann eine Kommune die Rechtssicherheit und Wirtschaftlichkeit ihrer Vergabeverfahren wirkungsvoll unterstützen.

Die **Stadt Tecklenburg** wickelt auch Vergabemaßnahmen ab, die ganz oder teilweise mit Fördermitteln finanziert sind. Dem Zuwendungsempfänger werden dabei häufig konkrete vergaberechtliche Auflagen erteilt. Bei der Vergabe von Leistungen zu geförderten Maßnahmen sind vorrangig die Vergabebestimmungen des jeweiligen Förderbescheides maßgebend. Liegt ein Auflagenverstoß vor, kann dies zu einer Rückforderung der Zuwendung führen. Dies kann zu empfindlichen Einbußen im Haushalt der Kommune führen. Aber auch außerhalb von zuwendungsrechtlichen Verhältnissen kann ein vergaberechtlicher Verstoß dazu führen, dass einem öffentlichen Auftraggeber die wirtschaftliche Verwendung der Haushaltssmittel abgesprochen wird oder er seitens der am Vergabeverfahren beteiligten Bietenden mit Unterlassungs- und Schadenersatzansprüchen konfrontiert wird.

Die Stadt Tecklenburg hat, wie viele andere kleine kreisangehörige Kommunen in NRW, keine eigene örtliche Rechnungsprüfung eingerichtet. Die Stadt verfügt über einen Rechnungsprüfungsausschuss (RPA), der in der Regel einmal jährlich tagt. Eine schriftliche Regelung zur Einbindung der Rechnungsprüfung in die Vergabeverfahren liegt nicht vor. Auch die Beteiligung des RPA oder einer anderen prüfenden Instanz im Rahmen von Submissionen, Nachträgen oder bei der Kontrolle von Abweichungen vom Auftragswert ist nicht vorgesehen.

Gem. § 102 Abs. 2 GO kann sich der Ausschuss für die Prüfung der Abschlüsse Dritter bedienen. Die neben dieser gesetzlichen Verpflichtung möglichen weiteren Aufgaben einer örtlichen

¹⁵ Vgl. § 101 Abs. 1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW)

¹⁶ Siehe § 26 KomHVO NRW, § 75 GO NRW, Kommunale Vergabegrundsätze, GWB, VgV, UVgO, VOB/A, etc.

¹⁷ Das Haushaltsvolumen bei den 209 kleinen kreisangehörigen Kommunen in NRW lag in 2021 im Bereich der Sach- und Dienstleistungen bei rund einer Milliarde Euro, im Bereich der Baumaßnahmen bei knapp 700 Mio. Euro.

Rechnungsprüfung, wie beispielsweise die Prüfung von Vergaben, hat die Stadt Tecklenburg nicht weiter in der Zuständigkeitsordnung geregelt.

Die gpaNRW erachtet aber auch die Sicherstellung einer regelmäßigen Vergabeprüfung angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung der Ausschreibungen für erforderlich. Die Verwaltung ist entsprechend § 75 GO verpflichtet, die allgemeinen Haushaltsgrundsätze, also Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, einzuhalten. Ein rechtmäßiges und transparentes Vergabeverfahren ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Kommune die ihr zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel wirtschaftlich einsetzt. Die Prüfung der Vergabemaßnahmen beispielsweise durch eine sachkundige und hierfür bestellte Person kann die Einhaltung dieser Vorgaben sicherstellen.

Darüber hinaus ist die Prüfung des Vergabewesens auch aus Gründen der Korruptionsprävention angeraten, denn der Aufgabenbereich des Vergabewesens ist mit einer erhöhten Korruptionsgefährdung verbunden. Daher sieht die gpaNRW in der Sicherstellung einer Vergabeprüfung eine wichtige Voraussetzung, um eine rechtssichere, wirtschaftliche und korruptionsvorbeugende Vergabeverfahrensabwicklung gewährleisten zu können. Dabei kann die Stadt eine der Wahlmöglichkeiten des § 101 GO NRW nutzen. Sie kann z.B. einen geeigneten Bediensteten als Rechnungsprüferin oder als Rechnungsprüfer bestellen, sich eines anderen kommunalen Rechnungsprüfers, eines Wirtschaftsprüfers oder einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bedienen. Die Vorschriften des Gesetzes über kommunale Gemeinschaftsarbeit gelten dabei entsprechend.

Die Einbindung einer Rechnungsprüfung in die Vergabeverfahren ist in der Stadt Tecklenburg nicht weiter formalisiert. Es sind keine schriftlichen Regelungen oder festgelegten Wertgrenzen für die Beteiligung einer Rechnungsprüfung festgelegt. Dies könnte zukünftig überdacht werden, um Transparenz und Kontrolle in den Vergabeprozessen zu erhöhen. Zentral für die Vergaben zuständige Mitarbeitende können dies unterstützen, die in enger Zusammenarbeit mit einer Rechnungsprüfung stehen könnte. Zudem sollten solche Regelungen, auch zur Korruptionsprävention, bei einer aktualisierten Dienstanweisung berücksichtigt werden.

Auch in der Stadt Tecklenburg werden Förderprogramme genutzt, die es zur Auflage machen, dass der Rechnungsprüfungsausschuss die Maßnahme nach Abschluss prüft. Nur in diesen Fällen prüft der Rechnungsprüfungsausschuss die entsprechenden Bauakten und bestätigt die in der Förderung vorgeschriebene Umsetzung der Maßnahme.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte eine regelmäßige und unabhängige Prüfung ihrer Vergaben erwägen und dazu entsprechende Regelungen verschriftlichen. Hierdurch wird eine rechtssichere, wirtschaftliche und korruptionsvorbeugende Abwicklung der Vergabemaßnahmen gefördert.

3.5 Allgemeine Korruptionsprävention

Korruption beeinträchtigt das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Unabhängigkeit, Unbestechlichkeit und Handlungsfähigkeit einer Kommune. Es handelt sich dabei um ein Vergehen, das dem öffentlichen Dienst im Ansehen und finanziell größten Schaden zufügt. Deshalb sind Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung für jede Kommune unverzichtbar.

► **Feststellung**

Die Stadt Tecklenburg hat zur Korruptionsprävention Regelungen und Maßnahmen in Form einer Dienstanweisung erlassen. Die gpaNRW sieht Handlungsbedarf bei der Festlegung der (besonders) gefährdeten Bereiche und Dienstposten nach § 10 Korruptionsbekämpfungsgesetz.

Ziel einer Kommune muss es sein, nicht nur aufgetretene Korruptionsfälle konsequent zu verfolgen, sondern mit Hilfe vorbeugender Maßnahmen der Korruption nachhaltig entgegenzuwirken.

Korruption kommt in vielen unterschiedlichen Variationen und Ausprägungen vor. Eine Kommune sollte die unterschiedlichen Varianten und Ausprägungen von Korruption bereits präventiv vermeiden. Hierzu sollte sie eine Dienstanweisung zur Korruptionsprävention erlassen.

Dabei sind insbesondere die Regelungen des KorruptionsbG¹⁸ zur Herstellung von Transparenz und zur Vorbeugung zu berücksichtigen. Eine Kommune sollte darüber hinaus Festlegungen getroffen haben zu

- *der Veröffentlichungspflicht von Mitgliedern in den Organen und Ausschüssen der Kommune,*
- *der Anzeigepflicht von Nebentätigkeiten,*
- *der Anzeigepflicht nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses,*
- *der Festlegung von korruptionsgefährdeten Bereichen und der Bestimmung von vorbeugenden Maßnahmen sowie*
- *dem Vieraugenprinzip.*

Zudem sollte eine Kommune eine Schwachstellenanalyse unter Einbeziehung der Bediensteten durchführen. Diese sollte sie regelmäßig forschreiben und die Beschäftigten ggf. auch durch Weiterbildungen für dieses Themenfeld sensibilisieren.

Organisation / Dienstanweisung

Die **Stadt Tecklenburg** hat bereits im Jahr 2013 eine Dienstanweisung zur Korruptionsprävention erlassen. Diese enthält grundlegende Regelungen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden, zum Verhalten bei Verdachtsfällen, zur Annahme von Geschenken sowie zum Umgang mit Sponsoring. Sie berücksichtigt zentrale Aspekte der Korruptionsprävention, verweist aber teilweise auf veraltete Regelwerke und ist im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen nicht mehr auf dem neuesten Stand.

Da sich sowohl die Rechtslage als auch die praktischen Anforderungen an eine moderne Kommunalverwaltung in dem vergangenen Jahrzehnt stark weiterentwickelt haben, empfiehlt es sich, alle relevanten Regelungen zu überarbeiten. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Dienstanweisung den aktuellen Vorgaben – etwa des KorruptionsbG NRW, des Wettbewerbsregistergesetzes oder der EU-Hinweisgeber-Richtlinie – entspricht. Zugleich erhalten

¹⁸ Gesetz zur Verbesserung der Korruptionsbekämpfung (Korruptionsbekämpfungsgesetz - KorruptionsbG) zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 30. Mai 2023 (GV.NRW.S. 316), in Kraft getreten am 14. Juni 2023

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter praktikable und verständliche Leitlinien. Das Thema Korruptionsprävention ist organisatorisch dem Fachbereich 10 – Personal und Organisation - zugeordnet.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung zur Korruptionsprävention aktualisieren, in der sie alle einschlägigen Aspekte dazu nach aktuellem Stand zusammenführt.

Korruptionsschutzbeauftragte

Ein Korruptionsschutzbeauftragter ist in der Stadt Tecklenburg bislang nicht benannt. Die fachliche Zuständigkeit für das Themenfeld liegt derzeit beim Fachbereich 10. Eine förmliche Bestellung einer Ansprechperson für Korruptionsprävention würde zu einer verbesserten Bündelung der Aufgaben beitragen und eine sichtbare zentrale Stelle für Rückfragen, Hinweise oder Präventionsmaßnahmen schaffen und als Anlaufstelle für Mitarbeitende bei Fragen zur Annahme von Geschenken, Nebentätigkeiten oder möglichen Interessenkonflikten dienen.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Benennung einer Beauftragten / eines Beauftragten für Korruptionsschutz / -prävention prüfen. Eine explizit benannte Stelle beziehungsweise eine zentrale Ansprechperson für Korruptionsprävention könnte zur Verbesserung des internen Korruptionsschutzes beitragen.

Sensibilisierung und Fortbildung der Mitarbeitenden

Neue Mitarbeitende werden im Rahmen ihrer Einstellung auf die einschlägigen Dienstanweisungen – einschließlich der Korruptionsprävention – hingewiesen. Zusätzlich erfolgt ein allgemeiner Hinweis per E-Mail mit der Aufforderung zur Kenntnisnahme. Darüber hinaus nutzt die Stadt eine E-Learning-Plattform, um Schulungsinhalte zu vermitteln. Regelmäßige oder verpflichtende Fortbildungen für alle Mitarbeitenden in korruptionsrelevanten Bereichen finden derzeit nicht statt. Aus Sicht der gpaNRW sollten Prävention und Sensibilisierung systematisch erfolgen, damit die Stadt sowohl bei Neueinstellungen als auch für bestehendes Personal Schulungen regelmäßig durchführt.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte alle Mitarbeitenden zur Vermeidung von Manipulation und Korruption regelmäßig zur Korruptionsprävention schulen. Hierdurch wird das Bewusstsein für dieses Thema geschärft und ein einheitliches Verständnis der Verhaltensregeln sichergestellt.

Schwachstellenanalyse und Gefährdungsanalyse

Um Korruption in den Kommunen vorzubeugen, ist die Hauptverwaltungsbeamtin beziehungsweise der Hauptverwaltungsbeamte gemäß § 10 KorruptionsbG verpflichtet, Maßnahmen zur Prävention zu treffen. Die Festlegung nach § 10 Abs. 2 KorruptionsbG schafft die Basis für zielgerichtete Maßnahmen zur Korruptionsprävention. Dies trägt dazu bei, dass die Korruptionsprävention effektiv wirken kann und die von den Maßnahmen Betroffenen Verständnis und Akzeptanz zeigen. Unter anderem sind dazu die korruptionsgefährdeten Bereiche in den öffentlichen Stellen und die entsprechenden Arbeitsplätze intern festzulegen.

Eine strukturierte Schwachstellen- oder Gefährdungsanalyse zur Ermittlung besonders korruptionsgefährdeter Bereiche wurde bislang nicht durchgeführt. Ebenso wenig wurden die Beschäftigten im Rahmen einer internen Analyse zu möglichen Risiken befragt oder beteiligt. Die Durchführung einer solchen Analyse unter Einbeziehung der Fachbereiche bietet ein wichtiges Instrument, um präventiv auf mögliche Schwachstellen reagieren zu können.

Die gpaNRW empfiehlt, die Beschäftigten bei der Analyse korruptionsgefährdeter Bereiche aktiv zu möglichen Schwachstellen zu befragen. Werden die Bediensteten mit einbezogen, können sich diese direkt aktiv in die Korruptionsprävention einbringen. Damit findet gleichzeitig eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden statt und ein pauschaler Korruptionsverdacht wird vermieden. Die Durchführung solcher Analysen könnte dazu beitragen, spezifische Risiken zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Risikominderung zu entwickeln.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte, wie beabsichtigt, kurzfristig die korruptionsgefährdeten und die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsbereiche und Dienstposten mittels einer Schwachstellenanalyse ermitteln. Sie kommt damit der gesetzlichen Verpflichtung aus dem Korruptionsbekämpfungsgesetz nach und schafft eine Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen zur Korruptionsprävention.

Während der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Tecklenburg hierzu Stellung genommen und versichert, dass sie die Festlegung der korruptionsgefährdeten Bereiche entsprechend dem KorruptionsbG zeitnah regeln und festlegen wird.

Bezüglich der EU-Hinweisgeber-Richtlinie ist die Stadt Tecklenburg aufgrund ihrer Einwohnerzahl von unter 10.000 nicht verpflichtet, eine interne Meldestelle einzurichten.

Überwachung der Veröffentlichungspflichten nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz

Das KorruptionsbG enthält Transparenzregelungen sowie Melde- und Anzeigepflichten, die den kommunalen Bereich betreffen. Gemäß § 7 KorruptionsbG haben die Mitglieder der Gremien der Kommune eine Auskunftspflicht. Diese umfasst unter anderem Angaben zum Beruf, den Mitgliedschaften in Kontrollgremien und Organen von Unternehmen und verselbstständigten Aufgabenbereichen sowie Funktionen in Vereinen. Zudem sind die Hauptverwaltungsbeamten nach § 8 Abs. 1 Satz 1 KorruptionsbG verpflichtet, ihre Nebentätigkeiten anzuzeigen.

Die Stadt Tecklenburg hat organisatorische Maßnahmen zur Einhaltung der Veröffentlichungs- und Meldepflichten gem. §§ 7 und 8 KorruptionsbG NRW getroffen. Die jährliche Auskunft des Hauptverwaltungsbeamten nach § 7 KorruptionsbG erfolgt durch das Vorzimmer des Bürgermeisters. Die Angaben der Ratsmitglieder werden regelmäßig gepflegt und auf der städtischen Homepage veröffentlicht. Auch die Meldung von Nebentätigkeiten nach § 8 KorruptionsbG erfolgt schriftlich und wird durch das Vorzimmer sowie den allgemeinen Vertreter verwaltet. Die organisatorischen Zuständigkeiten sind in den Stellenbeschreibungen geregelt.

Allerdings existiert hierzu keine konkrete Dienstanweisung oder anderweitige Festlegung darüber, wer die erforderlichen Informationen zusammenstellt und kontrolliert. Dies führt dazu, dass die notwendigen Abläufe nicht klar geregelt sind. In der Praxis bedeutet dies, dass es weder einen eindeutigen Prozess für die Erfassung noch für die regelmäßige Aktualisierung dieser Daten gibt.

Aus korruptionspräventiver Sicht ist es sinnvoll, eine schriftliche Regelung zu erlassen, die eindeutig beschreibt, wer wann für die Erhebung, Prüfung und Veröffentlichung der Daten aus § 7 KorruptionsbG verantwortlich ist. Eine solche Regelung sollte festlegen, in welchen Abständen die Daten zu aktualisieren und wie Änderungen (etwa neu aufgenommene Nebenbeschäftigungen oder Mitgliedschaften) zu melden sind. Es sollte zudem überlegt werden, eine zentrale Stelle oder Person zu benennen, die sicherstellt, dass alle erforderlichen Angaben in einem bestimmten Rhythmus kontrolliert und veröffentlicht werden.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte zur Einhaltung der Veröffentlichungspflichten gemäß der §§ 7 und 8 Korruptionsbekämpfungsgesetz klare Zuständigkeiten in einer aktualisierten Dienstanweisung zur Korruptionsprävention festlegen. Eine eindeutige Zuständigkeitsregelung trägt dazu bei, dass die Veröffentlichungspflichten zuverlässig erfüllt werden.

Im Rahmen der Digitalisierung könnte das bereits genutzte Ratsinfosystem erweitert werden, um die Meldung und Veröffentlichung der Angaben komfortabler zu gestalten und die Aktualität zu sichern. Mit automatischen Erinnerungen oder Bearbeitungsworkflows ließe sich sicherstellen, dass Ratsmitglieder ihre Tätigkeiten rechtzeitig melden und Veränderungen jederzeit nachvollziehbar sind. Dieser Ansatz würde überdies die innere Verwaltung entlasten, da weniger manuelle Abstimmungsprozesse nötig wären.

In diesem Zusammenhang weisen wir auf Folgendes hin:

Im 3. NKFVG NRW¹⁹ wurde § 95 Abs. 3 GO gestrichen. Eine entfallende Regelung gab bisher vor, dass im Anhang zum Jahresabschluss Angaben zu Mitgliedschaften, Berufen, etc. der Gremienmitglieder abzubilden waren. Mit der Streichung dieser Vorschrift verfolgt der Gesetzgeber das Ziel einer Vereinfachung und Entbürokratisierung. Die Regelungen des § 7 KorruptionsbG sind allerdings nicht entsprechend angepasst worden. Das heißt – unabhängig von der wegfallenen Veröffentlichungspflicht gemäß § 95 Abs. 3 GO (a.F.) – gilt die Veröffentlichungspflicht im Kontext der Korruptionsprävention weiterhin. Nach derzeitigem Stand ist nicht mit einer Anpassung des KorruptionsbG zu rechnen. Die Stadt Tecklenburg hat die Vorgaben des § 7 KorruptionsbG daher weiterhin umzusetzen.

3.6 Sponsoring

Sponsoringleistungen haben unmittelbare Auswirkungen auf das Ansehen jeder Kommune. Dies gilt insbesondere für die öffentliche Wahrnehmung der Unabhängigkeit und Neutralität der Verwaltung. Die Gewährung von Sponsoringleistungen darf niemals Einfluss auf Verwaltungsentscheidungen, insbesondere Vergabeentscheidungen haben. Die Kommunen sind verpflichtet, Angebote von Sponsoringleistungen neutral und unabhängig zu bewerten.

► **Feststellung**

Die Stadt Tecklenburg nutzt nach eigener Aussage aktuell kein Sponsoring. Regelungen zum Sponsoring hat die Stadt nicht erlassen.

¹⁹ Drittes Gesetz zur Weiterentwicklung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in Nordrhein-Westfalen (3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz Nordrhein-Westfalen – 3. NKFVG NRW), GV.NRW. 2024.S.136

Eine Kommune sollte verbindliche Rahmenbedingungen für das Sponsoring festlegen. Diese sollten in einer Dienstanweisung geregelt werden. Nimmt eine Kommune Sponsoringleistungen an, sollten sie und der Sponsoringgeber Art und Umfang in einem Sponsoringvertrag schriftlich regeln. Zu regeln sind vor allem die zeitliche Befristung der Laufzeit des Sponsorings, eine Übertragung eventuell entstehender Nebenkosten auf den Sponsor und eine Begrenzung von Haftungsrisiken. Zudem sollte die Verwaltung dem Rat über die erhaltenen Sponsoringleistungen jährlich berichten.

Die **Stadt Tecklenburg** verfügt über keine eigenständige Dienstanweisung oder spezifische Regelungen zum Thema Sponsoring. In der Dienstanweisung zur Korruptionsprävention aus dem Jahr 2013 wird Sponsoring lediglich am Rande erwähnt ohne detaillierte Vorgaben oder Verfahren. Eine zentrale Ansprechperson oder koordinierende Stelle für Sponsoringaktivitäten ist innerhalb der Stadtverwaltung nicht benannt. Anfragen und Angebote werden derzeit dezentral durch die jeweiligen Fachbereiche bearbeitet.

Es existiert kein zentrales Sponsoringregister oder eine regelmäßige Auflistung von Sponsoringvereinbarungen innerhalb der Stadtverwaltung. Dies erschwert die Nachvollziehbarkeit und Transparenz solcher Kooperationen. Ein jährlicher Bericht über die Sponsoringaktivitäten der Stadt könnte gegebenenfalls bei Bedarf zentral durch die Verwaltung erstellt und den politischen Gremien einmal jährlich vorgelegt werden. Auf diese Weise wären sowohl Politik als auch Verwaltung jederzeit in der Lage, Sponsoringleistungen transparent und rechtskonform zu steuern.

Aus Sicht der gpaNRW ist eine zeitnahe Erstellung einer Rahmenrichtlinie beziehungsweise Dienstanweisung sinnvoll, um zukünftigen Fällen sicher begegnen zu können. Eine kurze, prägnante Dienstanweisung, ergänzt durch einen Muster-Sponsoringvertrag und eine interne Zuständigkeitsordnung, würde die wichtigsten Eckpunkte verbindlich regeln.

► Empfehlung

Die Stadt Tecklenburg sollte den Umgang mit Sponsoring verbindlich regeln. Dazu sollte sie eine Dienstanweisung / Handlungsrichtlinie festlegen und den Regelungen zum Sponsoring einen aktuellen Mustervertrag hinzufügen.

Das Land NRW hat in seinem Runderlass zur Verhütung und Bekämpfung von Korruption in der öffentlichen Verwaltung²⁰ auch Regelungen zum Sponsoring getroffen. Diese sind bei entsprechender Anwendung eine gute Grundlage für eine Dienstanweisung. Zudem verweisen wir auf unsere Muster-Dienstanweisung „Korruptionsprävention“²¹. Diese enthält Regelungsvorschläge zum Thema Sponsoring sowie einen Muster-Sponsoringvertrag.

3.7 Nachtragswesen

Die Abwicklung vergebener Aufträge ist häufig von Veränderungen des ursprünglich vereinbarten Vertragsumfangs begleitet. Dies ist insbesondere bei Baumaßnahmen der Fall. Handelt es

²⁰ Verhütung und Bekämpfung von Korruption in der öffentlichen Verwaltung (Anti-Korruptionserlass) - RdErl. des Ministeriums des Innern, zugleich im Namen des Ministerpräsidenten und aller Landesministerien vom 09. Dezember 2022

²¹ Die Muster-Dienstanweisung Korruptionsprävention steht auf der Homepage der gpaNRW zum Download bereit.

sich dabei um eine wesentliche Änderung des öffentlichen Auftrags, muss eine Kommune im Oberschwellenbereich sowie bei Liefer- und Dienstleistungen ein neues Vergabeverfahren durchführen.²² Häufig können die Auftragsänderungen während der Vertragslaufzeit jedoch mit einem oder mehreren Nachträgen abgewickelt werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich der Preis der jeweiligen Nachtragsposition dabei nicht unmittelbar unter dem Einfluss einer Marktabfrage bzw. des freien Wettbewerbs ergibt.

Die gpaNRW untersucht im Folgenden, inwieweit Nachträge in der Stadt Tecklenburg vorkommen und hierbei ein Nachtragswesen zur Anwendung gelangt.

3.7.1 Abweichungen vom Auftragswert

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg weist im interkommunalen Vergleich eine überdurchschnittliche Abweichung der Abrechnungssumme zu den Auftragswerten auf. Diese beruhen vorwiegend auf Unterschreitungen der Auftragswerte. Systematische Auswertungen zu den Abweichungen von den Auftragswerten führt die Stadt nicht durch.

Eine Kommune sollte aus wirtschaftlichen Erwägungen, aber auch aus Transparenzgründen, eine geringe Abweichung der Auftrags- von den Abrechnungssummen anstreben. Abweichungen ergeben sich häufig aus Mengenänderungen. Sind diese gering, können sie formlos über Auftragsanpassungen abgewickelt werden. Zusatzleistungen oder Mengenänderungen in größerem Umfang erfordern stattdessen eine Nachtragsvereinbarung.

Für den Vergleich der Auftrags- mit den Abrechnungssummen beschränkt sich die gpaNRW auf abgeschlossene Vergabeverfahren mit einem Abrechnungsvolumen ab 10.000 Euro.

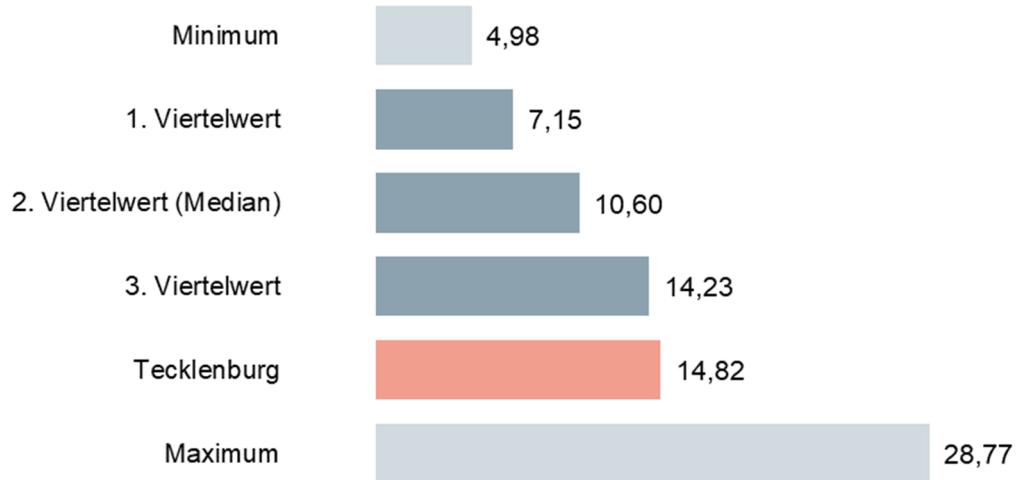
Vergleich der Auftragswerte mit den Abrechnungssummen 2022 bis 2024

	in Euro	in Prozent der Auftragswerte
Auftragswerte	3.181.939	
Abrechnungssummen	2.936.479	
Summe der Unterschreitungen	320.829	10,08
Summe der Überschreitungen	75.370	2,37

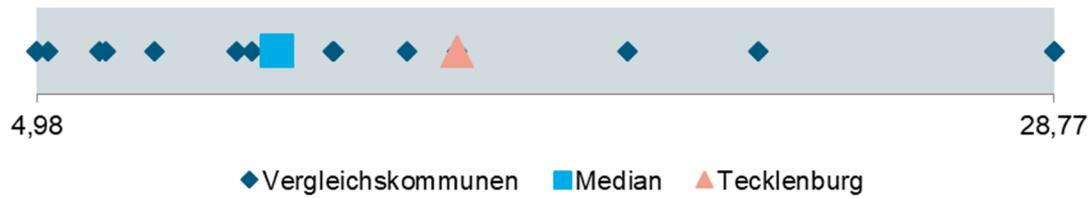
Im Vergleichsjahr 2023 hat die **Stadt Tecklenburg** vier Maßnahmen ab 10.000 Euro netto abgerechnet. Dabei kam es zu Über- und Unterschreitungen der ursprünglichen Auftragswerte in Höhe von 175.941 Euro netto beziehungsweise 14,82 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ordnet sich die Stadt Tecklenburg damit wie folgt ein:

²² Vgl. § 132 Abs. 1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)

Abweichung Abrechnungssumme zu Auftragswert in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 15 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Abweichung Abrechnungssumme zu Auftragswert (absolute Beträge) zu Auftragswert in Prozent 2022 bis 2023

Jahr	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2022	17,98	0,42	8,37	13,71	15,94	21,35	12
2023	14,82	4,98	7,15	10,60	14,23	28,77	15

Die Stadt Tecklenburg hat nicht nur im Vergleichsjahr 2023 höhere Abweichungen als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Sie flachen über den Betrachtungszeitraum von 2022 bis 2024 deutlich ab. Die Abweichungen der Jahre 2022 bis 2024 werden in der folgenden Tabelle weiter aufgeschlüsselt.

Vergleich der Auftragswerte mit den Abrechnungswerten 2022 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2022	2023	2024
Auftragswerte in Euro	688.446	1.187.037	1.306.456
Summe der Nachträge in Euro	0,00	180.486	173.230
Verhältnis der Nachträge zu den Auftragswerten in Prozent	0,00	15,20	13,26
Unter- und Überschreitungen zum Auftragswert			
Summe der Unterschreitungen und Überschreitungen in Euro (Abweichung Abrechnungssumme zu Auftragswert - absolute Beträge)	123.759	175.941	96.499
Abweichung Abrechnungssumme zu Auftragswert (absolute Beträge) zu Auftragswert in Prozent	17,98	14,82	7,39
Summe der Unterschreitungen in Euro	123.759	109.107	87.963
Summe der Unterschreitungen in Prozent der Auftragswerte	17,98	9,19	6,73
Summe der Überschreitungen in Euro	0,00	66.834	8.536
Summe der Überschreitungen in Prozent der Auftragswerte	0,00	5,63	0,65

Die Abweichung der Abrechnungssumme von den Auftragswerten ist im Zeitraum 2022 bis 2023 ein deutlicher Trend zu verfolgen. Mit den steigenden Auftragswerten in Euro im Betrachtungszeitraum sinken tendenziell die Summen der Über- und Unterschreitungen in Euro. In den Jahren 2022 bis 2023 sind hauptsächlich Unterschreitungen zu den Auftragswerten für die Abweichungen verantwortlich.

Auf den ersten Blick können vor allem Unterschreitungen erfreulich erscheinen, da sie die finanzielle Belastung für die Stadt verringern. Ein Grund dafür kann sein, dass die Stadt tendenziell eher vorsichtig plant. Diese Vorgehensweise ist grundsätzlich nicht zu beanstanden. Allerdings sollte die Stadt die häufig vorkommenden Kostenunterschreitungen zum Anlass nehmen, ihre Kalkulation kritisch zu hinterfragen. Nach den allgemeinen Planungsgrundsätzen gemäß § 11 Abs. 1 KomHVO sind die voraussichtlichen Aufwendungen sorgfältig zu schätzen. Ziel sollte deshalb sein, dem Vergabeverfahren eine möglichst realistische Kostenschätzung zugrunde zu legen. Dadurch bindet die Kommune nicht unnötig Haushaltssmittel, die dann für andere Zwecke nicht zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus ist Folgendes zu berücksichtigen: Kann eine Kommune eine Baumaßnahme kostengünstiger realisieren, als ursprünglich geplant, ist dies nicht in jedem Fall positiv zu bewerten. Mitunter liegt die Begründung für eine Kostenersparnis darin, dass die Kommune während der Umsetzung qualitative oder quantitative Abstriche im Vergleich zur ursprünglichen Planung gemacht hat. Der für die „günstigere“ Lösung gezahlte Preis ist dann in der Regel nicht Ergebnis eines Bieterwettbewerbs. Inwieweit dieser tatsächlich die wirtschaftlichste Lösung darstellt, lässt sich somit nicht sicher feststellen.

Dennoch ist es entscheidend, insgesamt die Abweichungen vom ursprünglichen Auftragswert gering zu halten. Denn niedrige Abweichungswerte deuten darauf hin, dass die Mengenberechnungen sorgfältig durchgeführt wurden und eine umfassende Leistungsbeschreibung als fundierte Grundlage des Vergabeverfahrens vorlag. Andernfalls können erhebliche Abweichungen zu ergänzenden Forderungen seitens des beauftragten Unternehmens in Form von Nachträgen führen. In solchen Fällen werden die Preise nicht immer im Rahmen eines Wettbewerbs ermittelt.

Bisher führt die Stadt dazu keine strukturierten Auswertungen der Maßnahmen eines Jahres durch. Mit einer erweiterten Auswertung der Abrechnungsdaten könnte eine Datenbasis für derartige Analysen aufgebaut werden.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Abweichungen zwischen Auftragswerten und Abrechnungssummen in Form eines Soll-Ist-Vergleichs prüfen. Gesammelte Erkenntnisse zu Ursachen der Abweichungen können bei zukünftigen Vergabemaßnahmen berücksichtigt werden.

Einen weiteren Beitrag zur Reduzierung der Abweichungen vom Auftragswert kann ein zentral organisiertes, systematisches Nachtragswesen leisten. Darüber hinaus ist die Nachbereitung von Baumaßnahmen und die Auswertung von Nachträgen zur Qualitätsverbesserung späterer Ausschreibungen hilfreich. Zu diesem Thema verweisen wir auf die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel.

3.7.2 Organisation des Nachtragswesens

► **Feststellung**

Die Stadt Tecklenburg prüft die Notwendigkeit von Nachträgen aus vergaberechtlicher Sicht. Hierzu hat sie grundlegende Regelungen zu Nachträgen in ihrer Dienstanweisung getroffen. Konkrete Vorgaben mit einheitlichen standardisierten Verfahren sind vorhanden. Die fachliche und rechtliche Betrachtung von Auftragsänderungen und Nachträgen obliegt den Bedarfsstellen. Eine regelmäßige systematische Auswertung aller Nachträge findet bisher nicht statt.

Eine Kommune sollte ihr Vergabewesen so organisieren, dass Nachträge in einem standardisierten Verfahren rechtssicher bearbeitet und dokumentiert werden. Sie sollte dazu über ein zentrales Nachtragsmanagement verfügen. Dieses sollte mindestens folgende Verfahrensweisen sicherstellen:

- *Die Kommune erfasst und wertet Nachträge zentral aus, um gleichartige Nachtragsleistungen zu minimieren.*
- *Sie bearbeitet die Nachträge mittels standardisierter Vorlagen (für Beauftragung, sachliche und preislche Prüfung, Verhandlungsprotokolle).*
- *Vor der Beauftragung führt die zentrale Vergabestelle eine vergaberechtliche Prüfung durch.*
- *Die Kommune dokumentiert die Notwendigkeit von Nachträgen.*

Ziel des zentralen Nachtragsmanagements sollte zudem sein, den Umfang der Nachträge zu begrenzen. Dazu sollte eine Kommune diese systematisch und gut strukturiert bearbeiten sowie zentral auswerten.

Für die Zulässigkeit einer Nachtrags- oder Erweiterungsauftragserteilung ohne Durchführung eines Vergabeverfahrens definieren die Vergabevorschriften unterschiedliche Voraussetzungen. Diese sind abhängig von der Leistungsart und davon, ob es sich um eine Ober- oder Un-

terschwellenvergabe handelt. So erlaubt § 132 Abs.3 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) die Änderung eines öffentlichen Auftrags ohne neues Vergabeverfahren, wenn sich der Gesamtcharakter des Auftrags nicht ändert sowie

- bei Bauleistungen die Auftragsänderungen in Summe 15 Prozent der Auftragssumme und
- bei Dienstleistungen die Auftragsänderungen in Summe zehn Prozent der Auftragssumme

nicht übersteigen. Im Unterschwellenbereich dürfen Nachträge zu Dienstleistungen in Summe 20 Prozent der Auftragssumme nicht übersteigen. Für Bauleistungen im Unterschwellenbereich gilt, dass es keines neuen Vergabeverfahrens bedarf, wenn vertragliche Änderungen nach der VOB/B vorgenommen werden, die zur Ausführung der vergebenen vertraglichen Leistung erforderlich sind.

Nicht immer lassen sich Nachträge trotz sorgfältigster Grundlagenermittlung ausschließen. Das gilt besonders bei Baumaßnahmen, bei denen nicht immer jedes Detail im Vorfeld ersichtlich ist. Das Nachtragswesen der **Stadt Tecklenburg** ist in der Dienstanweisung zum Vergabewesen unter Ziffer 13 grundlegend geregelt. Dort sind allgemeine Vorgaben zur Abwicklung von Nachträgen enthalten, insbesondere zur formalen Beauftragung und zur Beachtung der vergaberechtlichen Vorschriften. Regelungen zur zentralen Auswertung, zur Nachtragsvermeidung oder zur Analyse von Ursachen für Nachträge, sind derzeit nicht implementiert.

Die Stadt führt keine zentrale Nachtragsstatistik und wertet Nachträge nicht übergreifend nach Höhe oder Ursache aus. Eine Differenzierung nach Art der Leistung, Auftragnehmer oder Projektphase erfolgt nicht. Die Nachtragsbearbeitung liegt in der Verantwortung der jeweiligen Fachbereiche. Diese stimmen sich regelmäßig mit der Bauleitung bzw. beauftragten Ingenieurbüros ab. Mengenabweichungen dokumentiert die Stadt projektspezifisch bei Bauprojekten im internen Buchungssystem, wertet diese aber nicht systematisch aus. Eine Bewertung im Hinblick auf systematische Ursachen, wie unzureichende Leistungsbeschreibung, Planungsänderungen oder Ausführungsfehler, erfolgt bislang nicht. Die Notwendigkeit von Nachträgen wird nach Angaben der Stadt jeweils dokumentiert. In der Regel erfolgt eine schriftliche Nachtragsbeauftragung, die auch in der Vergabeakte abgelegt wird. Die Nachträge werden gemäß VOB/B formal beauftragt.

Eine vergaberechtliche Prüfung der Nachträge erfolgt innerhalb der Stadtverwaltung durch die zuständigen Fachbereiche. Die zentrale Vergabestelle des Kreises Steinfurt ist in Nachtragsverfahren nicht eingebunden. Da die meisten Nachträge nach Angaben der Stadt geringe Volumina betreffen, wurde bisher auf eine externe Prüfung oder zentrale Koordinierung verzichtet. Aus Sicht der gpaNRW besteht dennoch Handlungsbedarf, da auch kleinere Nachträge bei Häufung strukturelle Schwächen im Planungsprozess offenlegen können.

Im Ergebnis zeigt sich, dass in der Stadt Tecklenburg bereits grundlegende Verfahren zur Dokumentation und Prüfung von Nachträgen vorhanden sind, jedoch eine systematische Erfassung und Auswertung der Nachtragsgründe und -höhen diese noch verbessern kann. Hier könnten ein zentrales Nachtragsmanagement beziehungsweise eine zentrale Auswertung, die Koordination und Kontrolle von Nachträgen ergänzen. Eine standardisierte Auswertung könnte weiterhin sicherstellen, dass alle Nachtragsanträge einheitlich bearbeitet werden, um die Effizienz und Nachverfolgbarkeit der Änderungen zu steigern.

► **Empfehlung**

Um die Transparenz, Effizienz und Rechtssicherheit im Umgang mit Nachträgen zu steigern, sollte die Stadt Tecklenburg Nachträge einheitlich erfassen, auswerten und analysieren. Die Erkenntnisse können dann in zukünftige Ausschreibungen einfließen.

Darüber hinaus sollte die Stadt Tecklenburg abwägen, ob in einer überarbeiteten Dienstanweisung verbindliche Schwellenwerte für eine erweiterte Prüfung aufgenommen werden können, besonders bei Nachträgen über 20 Prozent des ursprünglichen Auftragswertes. Ebenso könnte sie zentrale Verfahrensschritte wie Dokumentationspflichten, Prüfung der Vergaberechtskonformität und Nachweiserfordernisse, standardisiert und in einem übersichtlichen Prüfschema zusammenfassen.

3.8 Maßnahmenbetrachtung

In der Maßnahmenbetrachtung untersucht die gpaNRW, ob und inwieweit die Stadt Tecklenburg die rechtlichen und formellen Vorgaben für die Durchführung von Vergabeverfahren einhält. Eine bautechnische Prüfung der Vergabemaßnahmen ist damit nicht verbunden. Insofern kann die Maßnahmenbetrachtung kein Testat der Vergabe von Bauleistungen in der Stadt Tecklenburg liefern.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird dieses Kapitel nicht veröffentlicht.

3.9 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation des Vergabewesens					
F1	Die Stadt Tecklenburg hat keine zentrale Vergabestelle und keine zentrale Submissionsstelle eingerichtet. Die Dienstanweisung für das Vergabewesen stammt aus dem Jahr 2013.	86	E1.1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung Vergabewesen aus dem Jahr 2013 den aktuellen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie insbesondere eine klare Abgrenzung von Zuständigkeiten zwischen Stadtverwaltung und der zentralen Vergabestelle des Kreises sowie die Regelung zentraler Verfahrensschritte wie Submission, Bieterkommunikation, Nachträge und Dokumentation darin aufnehmen.	87
			E1.2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Einrichtung einer zentralen Ansprechperson für Vergaben innerhalb der Stadtverwaltung prüfen, welche alle Vergabeprozesse koordiniert und standardisiert. Zudem könnte diese als Bindeglied zwischen Stadt und der zentralen Vergabestelle des Kreises Steinfurt fungieren.	87
			E1.3	Die Stadt Tecklenburg sollte die Bieterkommunikation ausschließlich anonymisiert und zentral über eine neutrale zentrale Stelle innerhalb der Verwaltung oder die zentrale Vergabestelle abwickeln. Diese Vorgehensweise sollte sie in einer überarbeiteten Dienstanweisung verbindlich festhalten.	88
			E1.4	Die Rolle der Bedarfsstellen bei Submissionen und auch das Vier-Augen-Prinzip sollte die Stadt Tecklenburg eindeutig in einer überarbeiteten Dienstanweisung definieren und festschreiben.	88

	Feststellung	Seite		Empfehlung	Seite
			E1.5	Um das Vergabeverfahren und die Auftragsvergabe zu beschleunigen, sollte die Stadt Tecklenburg das Verfahren zur Vergabeentscheidung überdenken und die Entscheidung über den Vergabezuschlag nicht von einem Beschluss eines politischen Gremiums abhängig machen. Eine Information der Gremien im Nachgang der Vergabe bietet sich als Alternative an.	89
			E1.6	Die Stadt Tecklenburg sollte in einer aktualisierten Vergabedienstanweisung das Verfahren zur Bewilligung von Nachträgen festlegen. Zusätzlich sollte sie die Zuständigkeiten für die Beauftragung von Nachträgen regeln, ab welchen Schwellenwerten Nachträge durch welche interne Stelle in der Stadtverwaltung freigegeben werden.	90
			E1.7	Die Stadt Tecklenburg sollte regelmäßige Schulungen für alle an dem Vergabeverfahren Beteiligten durchführen. Die Mitarbeitenden bleiben damit auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen und Themen im Vergabewesen.	90
			E1.8	Um den aktuellen Stand der Vergaben und dieselben Informationen nutzen zu können, sollte die Stadt Tecklenburg eine Anbindung an die Vergabeplattform des Kreises Steinfurt prüfen.	91
			E1.9	Die Stadt Tecklenburg sollte die Anwendung des Dokumentenmanagementsystems ausdehnen und die digitale Akte für die Vergaben nutzen. In der digitalen Akte sollte sie alle Unterlagen eines Projektes zentral speichern.	91
F2	Die Stadt Tecklenburg hat keine eigene örtliche Rechnungsprüfung eingerichtet. Sonstige Regelungen zur unabhängigen Überprüfung von Vergabeverfahren hat sie nicht erlassen. Die Prüfung von Vergabeverfahren könnte einen weiteren Beitrag zur Rechtssicherheit und Korruptionsprävention leisten.	92	E2	Die Stadt Tecklenburg sollte eine regelmäßige und unabhängige Prüfung ihrer Vergaben erwägen und dazu entsprechende Regelungen verschriftlichen. Hierdurch wird eine rechtssichere, wirtschaftliche und korruptionsvorbeugende Abwicklung der Vergabemaßnahmen gefördert.	93
Allgemeine Korruptionsprävention					
F3	Die Stadt Tecklenburg hat zur Korruptionsprävention Regelungen und Maßnahmen in Form einer Dienstanweisung erlassen. Die gpaNRW sieht Handlungsbedarf bei der Festlegung der (besonders) gefährdeten Bereiche und Dienstposten nach § 10 Korruptionsbekämpfungsgesetz.	94	E3.1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Dienstanweisung zur Korruptionsprävention aktualisieren, in der sie alle einschlägigen Aspekte dazu nach aktuellem Stand zusammenführt.	95

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
		E3.2	Die Stadt Tecklenburg sollte die Benennung einer Beauftragten / eines Beauftragten für Korruptionsschutz / -prävention prüfen. Eine explizit benannte Stelle beziehungsweise eine zentrale Ansprechperson für Korruptionsprävention könnte zur Verbesserung des internen Korruptionsschutzes beitragen.		95
		E3.3	Die Stadt Tecklenburg sollte alle Mitarbeitenden zur Vermeidung von Manipulation und Korruption regelmäßig zur Korruptionsprävention schulen. Hierdurch wird das Bewusstsein für dieses Thema geschärft und ein einheitliches Verständnis der Verhaltensregeln sichergestellt.		95
		E3.4	Die Stadt Tecklenburg sollte, wie beabsichtigt, kurzfristig die korruptionsgefährdeten und die besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsbereiche und Dienstposten mittels einer Schwachstellenanalyse ermitteln. Sie kommt damit der gesetzlichen Verpflichtung aus dem Korruptionsbekämpfungsgesetz nach und schafft eine Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen zur Korruptionsprävention.		96
		E3.5	Die Stadt Tecklenburg sollte zur Einhaltung der Veröffentlichungspflichten gemäß der §§ 7 und 8 Korruptionsbekämpfungsgesetz klare Zuständigkeiten in einer aktualisierten Dienstanweisung zur Korruptionsprävention festlegen. Eine eindeutige Zuständigkeitsregelung trägt dazu bei, dass die Veröffentlichungspflichten zuverlässig erfüllt werden.		97
Sponsoring					
F4	Die Stadt Tecklenburg nutzt nach eigener Aussage aktuell kein Sponsoring. Regelungen zum Sponsoring hat die Stadt nicht erlassen.	97	E4	Die Stadt Tecklenburg sollte den Umgang mit Sponsoring verbindlich regeln. Dazu sollte sie eine Dienstanweisung / Handlungsrichtlinie festlegen und den Regelungen zum Sponsoring einen aktuellen Mustervertrag hinzufügen.	98
Nachtragswesen					
F5	Die Stadt Tecklenburg weist im interkommunalen Vergleich eine überdurchschnittliche Abweichung der Abrechnungssumme zu den Auftragswerten auf. Diese beruhen vorwiegend auf Unterschreitungen der Auftragswerte. Systematische Auswertungen zu den Abweichungen von den Auftragswerten führt die Stadt nicht durch.	99	E5	Die Stadt Tecklenburg sollte die Abweichungen zwischen Auftragswerten und Abrechnungssummen in Form eines Soll-Ist-Vergleichs prüfen. Gesammelte Erkenntnisse zu Ursachen der Abweichungen können bei zukünftigen Vergabemaßnahmen berücksichtigt werden.	102

	Feststellung	Seite	Empfehlung		Seite
F6	Die Stadt Tecklenburg prüft die Notwendigkeit von Nachträgen aus vergaberechtlicher Sicht. Hierzu hat sie grundlegende Regelungen zu Nachträgen in ihrer Dienstanweisung getroffen. Konkrete Vorgaben mit einheitlichen standardisierten Verfahren sind vorhanden. Die fachliche und rechtliche Betrachtung von Auftragsänderungen und Nachträgen obliegt den Bedarfsstellen. Eine regelmäßige systematische Auswertung aller Nachträge findet bisher nicht statt.	102	E6	Um die Transparenz, Effizienz und Rechtssicherheit im Umgang mit Nachträgen zu steigern, sollte die Stadt Tecklenburg Nachträge einheitlich erfassen, auswerten und analysieren. Die Erkenntnisse können dann in zukünftige Ausschreibungen einfließen.	104
Maßnahmenbetrachtung					
F7	Die Stadt Tecklenburg hat zu den betrachteten Maßnahmen grundsätzlich eine strukturierte Vergabeakte geführt. Die Betrachtung zweier abgeschlossener Baumaßnahmen der Stadt zeigt Verbesserungsmöglichkeiten bei der Dokumentation der Vergabeverfahren, insbesondere im Nachtragswesen und bei den Veröffentlichungspflichten gemäß § 20 VOB/A, auf.	104	E7.1	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig die gesetzten Bindefristen einhalten, um zusätzlichen Aufwand zur Verlängerung zu vermeiden. Die Verlängerung der Bindefristen und die Zustimmung des Bieters sollte sie in der Vergabeakte dokumentieren.	104
			E7.2	Die Stadt Tecklenburg sollte danach zukünftig nachvollziehbar in den Vergabeunterlagen darlegen, dass sie auf einen besonderen Sachverhalt eingegangen ist und warum sie letztendlich zur Vergabeentscheidung gekommen ist.	104
			E7.3	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig in den Vergabeunterlagen die genannten Euro-Beträge eindeutig als brutto oder netto kennzeichnen.	104
			E7.4	Die Stadt Tecklenburg sollte zukünftig bei Ausschreibungen einen kurzen, nachvollziehbaren Vermerk zur Begründung der Wahl in der Vergabeakte aufnehmen.	104
			E7.5	Die Auswahlkriterien für den Bieterkreis sollte die Stadt Tecklenburg zumindest stichpunktartig dokumentieren (vgl. § 20 Abs. 4 Satz 1 VOB/A). Dazu sollte sie eine standardisierte Bieterliste nutzen.	104
			E7.6	Die Stadt Tecklenburg sollte die Ex-Ante und Ex-Post Veröffentlichungen gemäß den gesetzlichen Vorgaben bei beschränkten Ausschreibungen ohne Teilnahmewettbewerb durchführen. Die Veröffentlichungen sollte sie nachvollziehbar in der Vergabeakte dokumentieren. Die Veröffentlichungen sowie die Information der unterlegenen Bieter sind gem. VOB/A verbindlich vorzunehmen und zu dokumentieren.	104

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
		E7.7	Für die revisionssichere Nachvollziehbarkeit der Angebotsauswertung sollte die Stadt Tecklenburg den vollständigen Vergleich auch in der zentralen Vergabeakte ablegen.		104
		E7.8	Die Stadt Tecklenburg sollte Nachträge stets schriftlich beauftragen und vollständig in der Vergabeakte dokumentieren. Die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips muss nach § 11 Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW sichergestellt werden.		104
		E7.9	Die Stadt Tecklenburg sollte grundsätzlich Abnahmeprotokolle nach § 12 VOB/B erstellen und alle festgestellten Mängel sowie deren Behebung darin dokumentieren. Dies sichert die Nachvollziehbarkeit der Abnahme und die Qualität der Bauausführung.		104

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Tecklenburg 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 Tecklenburg hat sich strategisch so aufgestellt, dass sie ihr Dienstleistungsangebot und ihre Handlungsfähigkeit gut aufrechterhalten kann. Dabei hat sie die aktuellen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenwechsel sowie die steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit gut im Blick. In vielerlei Hinsicht gibt es gelebte, pragmatische Strukturen. Neuen Themenfeldern und Problemstellungen begegnet Tecklenburg aufgeschlossen und konstruktiv in der späteren Umsetzung.

Wie viele Vergleichskommunen steht auch die Stadt Tecklenburg vor der täglichen Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit mit einem überschaubaren und gleichzeitig älter werdenden Personalkörper zu erhalten. Aufgrund der Altersstruktur des Personals muss die Stadt mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation innerhalb der nächsten zehn Jahre rechnen. Eine Fülle von Wissen und Aufgaben, zum Teil aus verschiedenen Fachrichtungen, bündelt sich nicht selten in einer Person. Dies birgt ein Risiko, besonders im Hinblick auf Wissensverluste. Dessen ist sich die Stadt Tecklenburg bewusst. Mit geeigneten Maßnahmen (zum Beispiel strukturiertes Wissensmanagement mittels Checklisten, Vorbereitung von Ausstieg und Nachfolge) steuert die Stadt Tecklenburg hier bereits aktiv gegen. Zur Organisation und Dokumentation von Arbeitsabläufen setzt die Stadt Tecklenburg auf eine Mischung aus eigenen Unterlagen, externer Beratung und kostenlosen Tools aus dem Internet, welche auf die individuellen Begebenheiten angepasst werden.

Im Hinblick auf das Thema der Digitalen Transformation (Digital Governance) hat die Stadt Tecklenburg bereits weitreichende Schritte unternommen. Das Thema der digitalen Verwaltung ist in Tecklenburg etabliert.

Im Bereich des IT-Managements hat Tecklenburg noch etwas Potenzial. Mit Blick auf eine effiziente Wahrnehmung von Aufgaben sowie die Schonung von Ressourcen könnten hier kleinere Veränderungen einen Mehrwert für die Verwaltung bringen.

Die Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der IT-Sicherheit werden mit Hilfe der inzwischen vollzogenen Auslagerung von Aufgaben an den Kreis Steinfurt umgesetzt.

Insgesamt sollte die Stadt Tecklenburg den bereits heute eingeschlagenen Weg kontinuierlich weiterverfolgen. Er ist zielorientiert und hebt sich an einigen Stellen, zum Beispiel beim Wissensmanagement und im Digitalisierungsstand, positiv von den Vergleichskommunen ab.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsresultat. 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, zum Beispiel 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 Vorrangnahmen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Kommunen gleichermaßen stehen:

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

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

- **Zielausrichtung und Handlungsrahmen:** Hat die Kommune hinreichende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor vorgenannten Herausforderungen gerecht werden zu können?

- **Personalressourcen:** Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Kommune zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?
- **Organisation von Arbeitsabläufen:** Hat die Kommune Arbeitsläufe so organisiert, dass Personal- und IT-Ressourcen möglichst zielgerichtet eingesetzt werden?
- **Digitalisierungsniveau:** Was hat die Kommune durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

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

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

4.4 Zielausrichtung und Handlungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet insbesondere, dem demografischen Wandel so zu begegnen, dass die Verwaltung jederzeit handlungsfähig bleibt. Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der zum Beispiel 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, anforderungsgerecht 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 Tecklenburg weist durchweg gute gelebte, sachgerechte Strukturen auf, die weitreichend durch dokumentierte Entscheidungen und Konzeptionen abgesichert sind. Ein Risiko stellt die zu geringe Prozessorientierung dar.

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

- Personalplanung: Um Fluktuationen wirkungsvoller begegnen zu können, sollte eine Kommune mittelfristig ihr Personal konkret planen. Dabei sollte sie die Themen Personalbedarf, Personalqualifizierung, Personalbeschaffung und Personalfreistellung einbeziehen.
- Aufgabenerledigung: Im Rahmen ihrer kommunalen Selbstverwaltung sollte eine Kommune regelmäßig Aufgabenkritik betreiben. Sie sollte insbesondere überprüfen, welche Aufgaben sie langfristig weiterhin selbst erledigen kann. Sie sollte in diesem Zusammenhang reflektieren, in welchen Bereichen zum Beispiel 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 forschreiben. 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 Tecklenburg** ordnet sich im Gesamtvergleich wie folgt ein:

Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



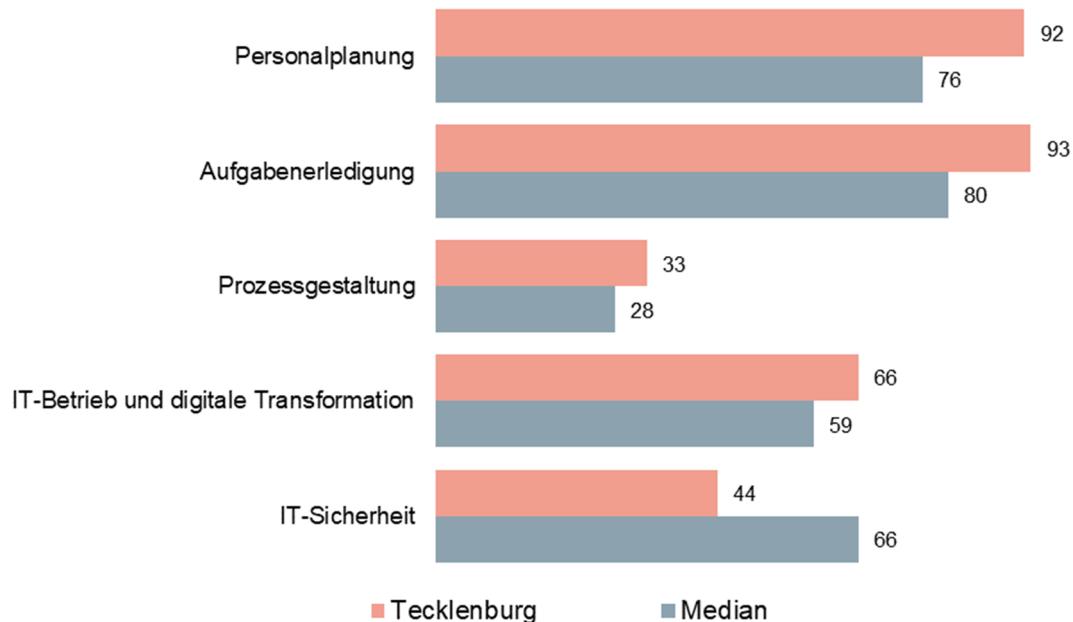
In diesen interkommunalen Vergleich sind 49 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Interkommunalen Vergleich wird deutlich, dass die Stadt Tecklenburg solide aufgestellt ist.

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

Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



Im Bereich der **Personalplanung** der Stadt Tecklenburg werden zukünftige Anforderungen kurz- bis mittelfristig berücksichtigt. Beispielhaft sind hier Stellenaufstockungen in von hoher Arbeitsbelastung betroffenen Bereichen zu nennen. Ebenfalls schafft die Stadt Tecklenburg zusätzliche Personalkapazitäten für künftige Aufgaben (zum Beispiel OGS-Rechtsanspruch etc.). Es liegen aktuelle Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile vor. Die Qualifikationen der Mitarbeitenden werden in den Personalakten dokumentiert. Die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie mögliche Kompetenzlücken werden erfasst. Eine analytische Stellenbemessung ist zuletzt in 2022 / 2023 mit Hilfe externer Unterstützung durchgeführt worden. Somit hat die Stadt Tecklenburg eine solide Grundlage für ihre Personalplanung geschaffen.

Die Stadt Tecklenburg bildet im Rahmen der Möglichkeiten einer kleinen Verwaltung auch Nachwuchskräfte aus. Neben einem Stellenanteil für Ausbildungsleitung, welcher zentral im Personalbereich verankert ist, stehen in jedem Fachbereich qualifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder zur Verfügung. Für das Jahr 2025 bietet die Stadt Tecklenburg einen Ausbildungsplatz zum Verwaltungsfachangestellten (m/w/d) an. Neben der Veröffentlichung des Angebotes im Internet hat sich Tecklenburg einem interkommunalen Projekt angeschlossen, welches mit einem ansprechenden Radiospot um die Ausbildung in den kommunalen Verwaltungen wirbt.

Strategien zum Umgang mit Personalfloktuation und Abläufe zur Stellenbesetzung sind in der Stadt Tecklenburg vorzufinden. Ausführungen zur Umsetzung dieser folgen im Kapitel 4.6.1 Personalmanagement.

Personelle Veränderungen bedingen auch ein Reagieren der IT-Abteilung. Insbesondere müssen Berechtigungen eingerichtet oder gelöscht werden. Dieses Verfahren erfolgt zentral durch die IT nach der Information aus dem Bereich Personal. Zur optimalen Organisation der Arbeitsabläufe im Zusammenhang mit personellen Veränderungen hat die Stadt Tecklenburg geeignete Checklisten erarbeitet. Diese schaffen Struktur, sichern Wissen und minimieren Risiken.

Im Rahmen ihrer **Aufgabenerledigung** weist die Stadt Tecklenburg ebenfalls sehr gute Grundstrukturen auf. Sie priorisiert ihre Tätigkeiten informell auf der Arbeitsebene. Auf eine Dokumentation verbunden mit einer festen Vorgabe der Reihenfolge verzichtet Tecklenburg, da sich häufig in einer Person ein vielfältiges Aufgabenspektrum bündelt. Eine Priorisierung erfolgt daher anlassbezogen durch die Mitarbeitenden, welche im Falle von Unsicherheiten die Abstimmung mit den jeweiligen Führungskräften suchen. Aus Sicht der gpaNRW ist eine formale Priorisierung von Aufgaben im Hinblick auf die Sicherstellung der Aufgabenerledigung zwar grundsätzlich sinnvoll. Da das Verfahren in der Stadt Tecklenburg aber etabliert und praktikabel ist, verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle auf weitergehende Empfehlungen. Darüber hinaus betreibt die Stadt Tecklenburg eine Aufgabenkritik, um vorhandene Ressourcen sinnvoll zu verwenden. Diese erfolgt nicht nur beim Ausscheiden von Mitarbeitenden, sondern regelmäßig, zum Beispiel bei der Haushaltsplanaufstellung oder im Zusammenhang mit der Prüfung von interkommunalen Kooperationen. Detailliertere Ausführungen zur interkommunalen Zusammenarbeit in Tecklenburg finden sich in Kapitel 4.5 Personalressourcen.

Das Thema **Prozessgestaltung** ist grundsätzlich in der Stadt Tecklenburg präsent. Eine Software zur Prozessmodellierung ist bereits vorhanden, wird jedoch nur in Teilen der Verwaltung genutzt. Ein verwaltungsweiter, dokumentierter Überblick oder eine Beschreibung strategischer Ziele, welche mit der Betrachtung von Verwaltungsprozessen verfolgt werden, liegen noch nicht vor. Ebenfalls fehlt es noch an verwaltungsweit verbindlichen Regeln. Der Mehrwert eines zentralen Überblickes nebst Zielbeschreibung ist der Stadt Tecklenburg jedoch bewusst. Gleiches gilt für die Aufnahme und Gestaltung aller Verwaltungsprozesse. Deshalb hat sie bereits mit ersten Vorbereitungen für ein zentrales Prozessmanagement begonnen.

Die vorgenannten Rahmenbedingungen und Ziele bilden die Grundlage, vorhandene Prozesse zu identifizieren und Prioritäten für die weitere Bearbeitung festzulegen. Erfasste Prozesse können zudem eine Basis dafür bilden, Wissen zu konservieren. Darüber hinaus lassen sich Optimierungspotenziale ermitteln und der Erfolg dieser Optimierung langfristig kontrollieren. Aus Sicht der gpaNRW birgt Prozessgestaltung und -optimierung Möglichkeiten für einen effektiven und effizienten Einsatz von Personal- und Sachmitteln. Insbesondere die ansteigenden finanziellen Belastungen der Kommunen sowie die drohenden personellen Engpässe durch den demografischen Wandel können durch ein gutes Prozessmanagement abgedeckt werden. Zudem bieten gut modellierte Prozesse eine solide Basis für ihre Digitalisierung.
Da eine zentrale strategische Zielvorgabe zum Prozessmanagement noch fehlt, sind bisher auch keine konkreten Stellenanteile bemessen. Somit stehen der Stadt Tecklenburg derzeit keine verbindlichen Personalressourcen zur Verfügung.

► **Empfehlung**

Die Stadt Tecklenburg sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Die Aufgabe des Prozessmanagements ist hierbei in den Stellenbeschreibungen zu verankern. Die bereits vorhandene Software sollte möglichst verwaltungsweit eingesetzt und ihre Möglichkeiten ausgeschöpft werden.

Übergreifende, strategische Ziele für die digitale Transformation (**Digital Governance**) und die Informationstechnik (IT) hat die Stadt Tecklenburg als Teil einer Digitalisierungsstrategie verschriftlicht. Diese ist durch einen externen Dienstleister in 2017 / 2018 erstellt worden und wird regelmäßig fortgeschrieben. Sie wurde zuletzt 2022 angepasst. Die dortigen Ziele und Maßnahmen wirken intern wie extern und dienen der Stadt als Handlungsleitfaden.

Im Bereich der **IT-Sicherheit** hat die Stadt Tecklenburg hinsichtlich der technischen geprüften Aspekte bereits eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt. Im Bereich der konzeptionellen Aspekte der IT-Sicherheit besteht hingegen Optimierungspotenzial. Einige wichtige, strategische Vorgaben und Prozesse hat die Stadt schon mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form verschriftlicht. Allerdings fehlen in verschiedenen Prüfbereichen noch wichtige Dokumentationen. Insbesondere sind hier die IT-Sicherheitsleitlinie, ein IT-Sicherheitskonzept oder die überwiegenden Aspekte im Notfallvorsorgebereich zu nennen.

Die fehlenden Maßnahmen im Notfallbereich sowie die personellen Ressourcen im IT-Bereich haben bei der Stadt Tecklenburg zu der Entscheidung geführt, die Bereitstellung der IT-Leistungen komplett an den Kreis Steinfurt auszulagern. Hierdurch wird die Stadt zukünftig von den umgesetzten Maßnahmen des Kreises und auch von der dortigen personellen Ausstattung profitieren. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf Empfehlungen verzichtet.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Detaillierte Hinweise hat die gpaNRW daher dokumentiert und mit der Verwaltung der Stadt Tecklenburg im Prüfungsverlauf direkt 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 Personalkörpers hat die Stadt Tecklenburg mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.

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 Tecklenburg** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2023 die aggregierten Kennzahlen

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

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

Personalquoten 2023

Kennzahl	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	6,24	4,31	5,61	6,62	7,38	10,96	28
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	6,13	3,86	4,91	5,68	6,19	6,83	28

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Personalquoten eignen sich für eine erste Einschätzung der Personalausstattung im Zeitverlauf und im Vergleich zu anderen Kommunen. Aufgrund der Aggregationsebene kann aus ihnen kein konkreter Personalbedarf beziehungsweise -überhang abgeleitet werden. Hierfür sind konkrete Personalbedarfsbestimmungen erforderlich. Die Personalquote wird beeinflusst durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen sowie die Trägerschaft beziehungsweise Kooperation von Leistungen. Die Stadt Tecklenburg findet sich mit der ermittelten Personalquote 2 nahe des dritten Viertelwertes, das heißt sie verfügt über eine höhere Personalausstattung als 50 Prozent der Vergleichskommunen. Ausschlaggebend hierfür könnte die Wahrnehmung ausgewählter Aufgaben mit eigenem Personal an Stelle einer Erledigung durch externe Träger oder Fremdvergaben (zum Beispiel Bauhof) sein.

Verglichen mit den Altwerten von 2017 (siehe Anlage 4.8 Berechnungsschritte Personalquoten) ergeben sich gegenüber den aktuellen Werten aus 2023 folgende Veränderungen beziehungsweise Erhöhungen:

Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Stadt Tecklenburg

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerzahl Ist gpaNRW	2,99
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	26,11
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	34,44

* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Erhöhungen bei den Personalquoten sind vergleichsweise hoch. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften kleinen kreisangehörigen Kommunen bis 10.000 Einwohnern liegt der Anstieg bei etwa 21 Prozent in den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2017. Generell ist ein Anstieg unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwachsen/-veränderungen somit durchaus der Regelfall.

Die Stadt Tecklenburg hat sich im Rahmen der überörtlichen Prüfung ausführlich mit den Ursachen für den Anstieg der Personalquoten beschäftigt.

In Tecklenburg haben besonders die Themenfelder Klimaschutz, Schulen, die Verdoppelung der Wohngeldanträge aufgrund der Wohngeldreform sowie der Bereich Integration und Flücht-

linge zu einem Stellenanstieg geführt. Außerdem hat die Stadt Tecklenburg das Gebäudemangement aufgrund von Sanierungs- und Neubauprojekten personell verstärkt. Weitere Stellenmehrungen entstanden in den Bereichen Feuerwehr (Erneuerung des Brandschutzbedarfsplanes) und ruhender Verkehr. Darüber hinaus hat sich die Stadt Tecklenburg im Hinblick auf die rechtzeitige Nachbesetzung freiwerdender Stellen bewusst entschieden, den Bereich der Nachwuchsförderung in den Fokus zu nehmen.

Um für die Zukunft mittel- und langfristig gut aufgestellt zu sein, war es aus Sicht der Stadtverwaltung Tecklenburg alternativlos, bestehende Personalengpässe zu beseitigen beziehungsweise ihnen aktiv entgegenzuwirken.

Wir haben in den Personalquoten bereits einige Bereiche, die nicht „Kernverwaltung“ im engeren Sinne sind, bereinigt (vergleiche hierzu auch Anlage 4.8 Berechnungsschritte Personalquote). Auch in einigen anderen – nicht bereinigten – Bereichen setzen die Kommunen eigenes Personal ein, um die Aufgaben zu erledigen. Dies wirkt sich in den individuellen Kennzahlen entsprechend aus. Die nachfolgende Aufstellung stellt einige dieser Bereiche dar, die wir für den Vergleich zusätzlich als informatorische Größe erfasst haben:

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

Aufgabe	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	11,00	2,45	8,15	9,65	12,19	18,00	27
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,30	10,16	27
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	27
Büchereien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,68	27
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	1,95	27
Sportstätten und Bäder	0,00	0,00	0,04	0,64	2,35	5,21	27

Im Bereich des Bauhofes erledigt die Stadt Tecklenburg den großen Teil der Aufgaben selbst. Ausnahme bildet der Winterdienst, welcher durch Externe unterstützt wird. Die Betreuung im Rahmen des offenen Ganztages ist in Tecklenburg ausgelagert an verschiedene Träger, Aufgaben der Musikschule werden über die Mitgliedschaft in einem Zweckverband sichergestellt. Die Bewirtschaftung der Bücherei erfolgt durch ehrenamtliche Kräfte. Weitere Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien werden durch Vereine organisiert und seitens der Stadt Tecklenburg bezuschusst. Das Waldfreibad wird über eine GmbH betrieben.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit hat die Stadt Tecklenburg bereits für sich erkannt und prüft auch fortlaufend weitere Möglichkeiten. Vorrangige Ziele hierbei sind, Aufgaben wirtschaftlicher zu erledigen, den Service für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern, die

Aufgabenerledigung zu sichern und die Qualität der Aufgabenerfüllung kontinuierlich zu verbessern. Die Prüfung, ob eine Aufgabe mit Hilfe einer Kooperation erledigt werden kann, erfolgt grundsätzlich im Vorfeld einer Aufgabenveränderung.

Beispiele für erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit findet man in Tecklenburg an vielen Stellen, zum Beispiel bei den Beihilfeangelegenheiten, Gehaltsabrechnungen und der Zeiterfassung. In Kooperation mit dem Kreis Steinfurt erfolgen zahlreiche IKZ-Projekte: Die Aufgaben der Vergabestelle sowie eine gemeinsame Telefonzentrale nebst Besucherlenkung sind nur einige Beispiele für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf Kreisebene.

Die Stadt Tecklenburg ist zudem Mitglied in einer Anwendergemeinschaft mit dem Schwerpunkt Datenverarbeitung (Zweckverband). Hierüber wird das Themenfeld der digitalen Verwaltung abgedeckt.

Im Bereich Winterdienst unterstützen sich die Bauhöfe der Städte Lengerich und Tecklenburg gegenseitig. Ein gemeinsames Salzlager sowie eine gemeinsame Solemischanlage werden betrieben. Lengerich und Tecklenburg arbeiten ebenfalls auf der Ebene eines „Zweckverbandes Gesamtschule“ erfolgreich zusammen.

Auch in den Aufgabenfeldern der Ver- und Entsorgung setzt Tecklenburg auf die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Kreis. In der Regel erfolgt diese hier durch gemeinsame Gesellschaften oder die Organisation in Zweckverbänden.

Die Stadt Tecklenburg bewertet die Interkommunale Zusammenarbeit positiv und benennt als Erfolgsfaktoren neben einer gegenseitigen Vertrauensbasis die Kooperation auf Augenhöhe, den Rückhalt der Verwaltungsführung, die Akzeptanz in der Bürgerschaft sowie die politische Bereitschaft und Offenheit.

Auch die Möglichkeit, Leistungen durch externe Dritte durchführen zu lassen, hat die Stadt Tecklenburg im Blick. Beispielhaft sind hier die Unterstützung des Winterdienstes sowie die Schulsozialarbeit anzuführen.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden** gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Tecklenburg nutzt diese Möglichkeit bereits. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann. Eine statistische Auswertung zu den Quereinsteigenden hält die Stadt Tecklenburg bisher nicht vor. Als Grund gibt sie den gut zu überblickenden Personalbestand an.

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	Tecklenburg	Minim.	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	94,30	83,41	91,84	94,02	96,63	103	26

Die **Stadt Tecklenburg** hat im Berichtsjahr 2023 69,77 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2023 65,79 Vollzeit-Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 94,30 Prozent. Im interkommunalen Vergleich befindet sich die Stadt Tecklenburg am Median und ist damit ähnlich aufgestellt wie 50 Prozent der Vergleichskommunen. Trotz der Herausforderungen auf dem Stellenmarkt gelingt es in Tecklenburg, freie Stellen zu besetzen.

Um zukünftige Bedarfe besser ermitteln und entsprechend agieren zu können, spielt neben der tatsächlichen Stellenbesetzung auch die Altersstruktur des Personals eine wesentliche Rolle.

4.5.3 Altersstruktur

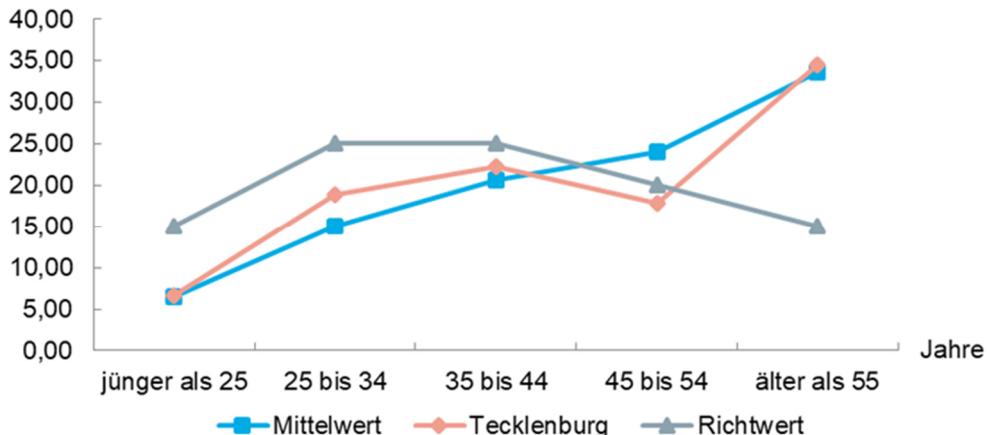
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Tecklenburg	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,97	41,00	45,08	46,00	48,06	53,00	27

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

Altersstruktur in Prozent 2023



Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der **Stadt Tecklenburg** insgesamt 90 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 46 Jahren. Dennoch gibt es eine mit 31 Personen recht große Gruppe von Mitarbeitenden, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten. Die Anzahl an jungen Mitarbeitenden unter 35 Jahren ist mit 23 Personen zum Stichtag 30. Juni 2023 verhältnismäßig gering.

Um die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation gut im Blick zu halten, hat die Stadt Tecklenburg Strategien entwickelt, um freiwerdende Stellen möglichst zeitnah und ohne Wissensverlust nachzubesetzen. Auf die Ausführungen hierzu in Kapitel 4.6.1 Personalmanagement wird an dieser Stelle verwiesen.

Die Mitarbeitenden der Stadt Tecklenburg sind nicht nur nach außen tätig. Sie nehmen auch innere Verwaltungsaufgaben wahr, die wir als Querschnittsaufgaben bezeichnen. Welche Aufgaben wir darunter fassen und in welcher Höhe diese Anteile Einfluss nehmen, zeigen wir nachfolgend auf.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Kommune zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

Der Personaleinsatz im Finanzbereich kann dabei eher in Bezug zu den Einwohnern gesehen werden; für die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten kommt eher ein Bezug zu den Mitarbeitenden in Betracht. Daher stellen wir den Personaleinsatz der drei vorgenannten Bereiche zusammengefasst in Bezug zu beiden Größen dar.

Querschnittsaufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik, Finanzen 2023

Kennzahl	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA	0,12	0,05	0,07	0,08	0,10	0,24	27
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW	1,16	0,39	0,65	0,86	1,08	1,56	27

Die zusammengefasste Darstellung der Aufgaben Personal, Organisation, Informationstechnik, Finanzen erfolgt bei den Kommunen bis 10.000 Einwohnenden, weil die Aufgaben häufig in Personalunion erledigt werden. Zudem ist es oft schwierig, die teilweise nur sehr geringen Einzel-Anteile der Aufgaben für einen genauen Vergleich zu schätzen. Darüber hinaus wird der Bereich der Informationstechnik stark von dem Grad der Auslagerung beziehungsweise Aufgabenerledigung über einen externen Dienstleister (Rechenzentrum) beeinflusst. Der Personaleinsatz für Querschnittsaufgaben ist in der Stadt Tecklenburg vergleichsweise hoch. Ursache hierfür könnte die Tatsache sein, dass die Stadt Tecklenburg den größten Teil dieser Querschnittsaufgaben, insbesondere derzeit noch im Bereich der IT, selbst wahrnimmt. Eine großflächige Auslagerung von Aufgaben der IT ist im Rahmen einer Kooperation mit einem Zweckverband und dem Kreis Steinfurt noch in 2025 geplant. Die notwendige Beschlussfassung in den Gremien der Stadt Tecklenburg erfolgte noch während der überörtlichen Prüfung. Weitere Erkenntnisse zum leistungsbezogenen Personaleinsatz im Bereich Finanzen befinden sich im Teilbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

4.6 Organisation von Arbeitsabläufen

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

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

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

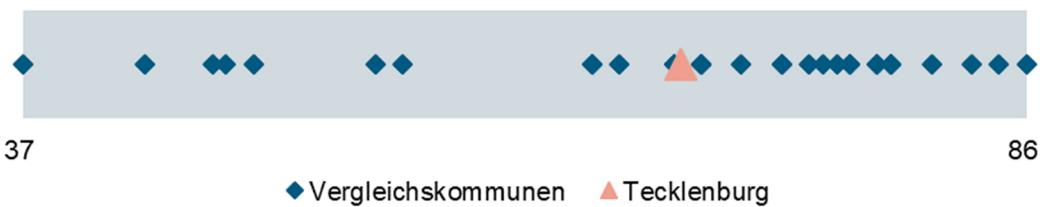
Organisatorische Maßnahmen rund um den Einsatz von Personal- und IT-Ressourcen sowie deren technische Unterstützung sind Gegenstand des Personalmanagements beziehungsweise des IT-Managements. Die gpaNRW prüft, inwiefern die Kommunen in diesen Bereichen Maßnahmen ergriffen haben.

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

Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024

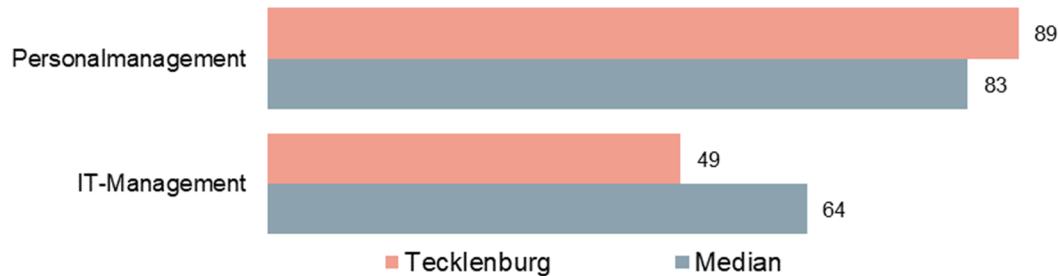


In diesen interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 zum Beispiel die Möglichkeiten der Personalgewinnung eingeschränkt, wenn es um Attraktivitätsfaktoren wie beispielsweise das Entgelt- und Besoldungsniveau oder die Aufstiegsmöglichkeiten im Vergleich zu großen Verwaltungsorganisationen geht. Dennoch müssen kleinere Verwaltungen nicht immer das Nachsehen haben. Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Instrumente zur Personalgewinnung zielgruppenorientiert einzusetzen und so genannte „weiche“ Faktoren wie Sinngehalt der Arbeit, flexible Arbeitszeiten und -formen, kurze Arbeitswege, moderne Personalführung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie auszubauen. Diese haben aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und Generationenwechsels immens an Bedeutung gewonnen 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 beziehungsweise Prozesse notwendig. Aus Sicht der gpaNRW ist es daher mit Blick auf den Personalzugang sinnvoll, sich auf die unterschiedlichen Zielgruppen im Sinne von Nachwuchskräften, Fachkräften oder Quereinsteigenden auszurichten und bei der Personalbindung die Entwicklungsperspektiven im Blick zu behalten. Bei Personalabgängen, die nicht dem Erreichen der Altersgrenze oder einer Erwerbs-/Dienstfähigkeit geschuldet sind, hat die Kommune ebenfalls Handlungsoptionen.

- Die Stadt Tecklenburg hat bereits viele gute Instrumente etabliert und auch verschriftlicht. Die hierdurch entstandenen Checklisten beziehungsweise Arbeitshilfen strukturieren die Abläufe und sichern das Wissen der Mitarbeitenden.

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.

Im interkommunalen Vergleich der Erfüllungsgrade im Themenfeld Personalmanagement hebt sich die **Stadt Tecklenburg** an vielen Stellen positiv von den Vergleichskommunen ab.

Auf Basis des sog. Whitepapers eines anerkannten Verlages sind notwendige Abläufe ermittelt und in entsprechende, für Tecklenburg individualisierte Checklisten überführt worden. Insbesondere für Bereich des On- und Offboarding, aber auch für den Bereich der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sind damit Dokumente verfügbar, die einheitliche Abläufe sicherstellen und einen Rahmen vorgeben. Konkrete Zielvorgaben werden innerhalb der Fachbereiche sowie in der Allgemeinen Dienst- und Geschäftsanweisung (ADGA) dokumentiert.

In Umsetzung ihrer strategischen Vorgaben zum Umgang mit Personalfluktuation besetzt die Stadt Tecklenburg vakante Stellen vorrangig aus dem eigenen Haus. Damit eröffnet sie den Mitarbeitenden Aufstiegsmöglichkeiten und bleibt als Arbeitgeberin attraktiv. Entstehende Lücken werden idealerweise mit eigenen Auszubildenden gefüllt. Die Nachwuchsgewinnung und -förderung hat in den letzten Jahren in der Stadt Tecklenburg an Bedeutung gewonnen. Dennoch sind Quereinstiege in Tecklenburg möglich und ausdrücklich gewünscht. Die Stadt weist in ihren Stellenausschreibungen auf diese Möglichkeit hin.

Der Personalbereich der Stadt Tecklenburg führt den Prozess des Onboardings zentral und strukturiert durch. Notwendige Informationen werden in einer Begrüßungs-E-Mail gebündelt. Die Einarbeitung erfolgt dezentral in den Fachbereichen und wird eng durch die Fachbereichsleitungen begleitet. Die Ausstattung mit IT und die Vergabe von Rechten erfolgt zentralisiert durch die IT-Abteilung. All diese Arbeitsprozesse werden durch geeignete Checklisten unterstützt.

Das Anwerben und Einstellen neuer Kräfte ist eine Maßnahme gegen den Fachkräfteverlust. Im Rahmen der Personalgewinnung wirbt die Stadt Tecklenburg mit einer Vielzahl von weichen Faktoren für sich als Arbeitgeberin. Mitarbeitende erhalten zum Beispiel ein kostenloses Parkangebot. Auch Telearbeit ist bei der Stadt Tecklenburg möglich. Mit dem Ziel des Fachkräfteerhalts setzen andere Angebote beispielsweise auf den Aspekt der Personalbindung. Die Stadt Tecklenburg hat diverse Maßnahmen ergriffen, die zur stärkeren Bindung des vorhandenen Personals mit der Verwaltung beitragen können. Neben der Qualifizierung der Mitarbeitenden zum Beispiel durch Angestelltenlehrgänge, haben wir auch Präventionsangebote vorgefunden, welche die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden fördern. Beispielhaft sind Angebote wie eine Kooperation mit einem Fitnessstudio, eine Schritte-Challenge, die bewegte Minipause (in interkommunaler Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen), Rückenmessung und Body-Check in Zusammenarbeit mit örtlichen Krankenkassen und Fortbildungen zur Resilienz zu nennen. Um weiterhin möglichst flexibel agieren zu können, hat sich die Stadt Tecklenburg gegen die Regelung der Sachverhalte im Rahmen einer Dienstvereinbarung entschieden.

Neben den bereits erläuterten präventiven Mitteln dienen die im Arbeitsschutzgesetz geregelten Grundsätze dazu, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen. Darüber hinaus sollen Unfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen vermieden werden. Die Stadt Tecklenburg erfüllt hier die gesetzlichen Vorgaben.

Um Fachkräfte zu erhalten, muss die Personalverwaltung auch den Krankenstand im Blick behalten. Krankentage können für einen Arbeitgeber ein wichtiger Indikator sein. Eine Analyse sollte daher auch in den Kommunen vorgenommen werden. Hierbei sollten auch Auswirkungen von Krankheitsausfällen, zum Beispiel durch sich jeweils im Einzelfall daraus ergebende Arbeitsverdichtungen beziehungsweise Mehrbelastung anderer Mitarbeitender berücksichtigt werden. Bei der Erstellung einer Dokumentation der Krankentage macht es zudem Sinn zu ermitteln, inwieweit Langzeiterkrankungen die Statistik beeinflussen und wie sich ein Mehrjahres-Trend entwickelt. Dies kann eine Ursachenforschung unterstützen. Gerade in kleinen Verwaltungseinheiten können zum Beispiel individuelle Langzeiterkrankungen sehr belastend für den Personalkörper sein. Eine gut geführte Krankenstatistik kann hier als Informations-Instrument die Steuerung unterstützen.

Im Rahmen ihres Personalmanagements dokumentiert die Stadt Tecklenburg Krankheitstage der Mitarbeitenden standardisiert. Im Stellenplan 2023 sind diese Daten aufbereitet und gemeinsam mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen dem Rat zugeleitet worden.

Mit diesem Vorgehen hebt sich die Stadt Tecklenburg deutlich positiv von den Vergleichskommunen ab.

Planbare Personalfreistellungen bereitet die Stadt Tecklenburg bestmöglich vor. Im Idealfall besetzt die Stadt die Vakanz bereits vor dem eigentlichen Freiwerden der Stelle und ermöglicht so eine Einarbeitung und Weitergabe von Wissen. Zudem steht durch die gute Dokumentation der Arbeitsabläufe in Kombination mit einer entsprechenden Serverstruktur das Wissen zentral und geordnet zur Verfügung.

Die Stadt Tecklenburg hat eine klare Offboarding-Strategie, welche organisatorisch in die Bereiche Wissensmanagement, technisches und administratives Offboarding geteilt und mit entsprechenden Checklisten unterfüttert ist. Im Umgang mit ehemaligen Mitarbeitenden, welche nicht aus Altersgründen ausgeschieden sind, gibt es nicht nur eine Willkommenskultur. Die Stadt Tecklenburg betreibt ein aktives Ehemaligen-Recruiting, durch welches in den letzten Jahren gezielt ehemalige Mitarbeitende zurückgewonnen werden konnten.

4.6.2 IT-Management

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

► Feststellung

Die Stadt Tecklenburg hat in allen seitens der gpaNRW betrachteten Themenfeldern des IT-Managements noch Optimierungspotenziale, insbesondere aber in den Bereichen Lizenz- und Störungsmanagement.

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.

Im interkommunalen Vergleich der Erfüllungsgrade im Themenfeld Informationstechnik bewegt sich die **Stadt Tecklenburg** am ersten Viertelwert und hat damit noch Optimierungsmöglichkeiten.

Die Stadt Tecklenburg betrieb zum Zeitpunkt der Prüfung ihre IT zunächst noch autark, das heißt mit eigenem Personal und weitgehend unabhängig von externen Dienstleistern. Eine Auslagerung von Tätigkeiten im Rahmen einer Kooperation auf Kreisebene ist im Rat der Stadt Tecklenburg am 24. September 2024 beschlossen worden. Die vollständige Umsetzung erfolgte in der Zeit vom 29. September bis 02. Oktober 2025. Die Abnahme der Leistungen im Rahmen der Kooperation erfolgt bedarfsbezogen. Die Stadt Tecklenburg beabsichtigt durch die Auslagerung neben der Minimierung von IT-Sicherheitsrisiken auch die Digitalisierung der Stadt Tecklenburg zu verbessern.

Zum Thema **Projektmanagement** sind im Rahmen der Erstellung der Digitalisierungsstrategie erste Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden festgelegt sowie Rollen definiert worden. Vorgaben zu Rahmenbedingungen wie Qualität, Zeit und Ressourcen sowie zum Controlling des Projektfortschrittes sind zum Teil verschriftlicht. Im Zusammenhang mit dem Projekt Smart City findet ein Projektcontrolling innerhalb der Verwaltung statt, für weitere Projekte in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Tecklenburg die Verantwortung an einen externen Dienstleister übertragen. Eine entsprechende Software ist bisher nicht im Einsatz.

Im Bereich des **Anforderungsmanagements** sind gelebte Strukturen vorhanden. Eine Dokumentation und zentrale Bewertung der Anforderungen finden teilweise schon statt. Die Stadt Tecklenburg sollte den bereits eingeschlagenen Weg weiterverfolgen, das Anforderungsmanagement weiter zu strukturieren und zu formalisieren.

Ein **Lizenzmanagement** ist in Tecklenburg teilweise vorhanden. Eingesetzte Lizenzen können mit verhältnismäßigem Aufwand ausgewertet werden. Der Informationsfluss zu nicht mehr benötigten Lizenzen an die IT ist im Rahmen der Offboarding-Strategie sichergestellt. Dennoch erfolgt kein regelmäßiger, systematischer Abgleich zwischen gekauften und benötigten Lizenzen. Auch die vertraglichen Unterlagen und Informationen zu Lizenzmodellen sind nicht an zentraler Stelle abrufbar. Neben der Zeit, die benötigt wird, um die Informationen zusammenzutragen, birgt diese Dezentralität auch ein finanzielles Risiko.

► **Empfehlung**

Um das Verhältnis zwischen gekauften und tatsächlich genutzten Lizenzen komfortabel auswerten zu können, sollte die Stadt Tecklenburg ein Lizenzmanagement einführen. Hierdurch können auch nicht benötigte Lizenzen identifiziert werden. Durch ein Tabellenkalkulationsprogramm oder ggf. durch eine geeignete Software kann dieser Prozess unterstützt werden. Alle Verträge und Informationen sollten zentral an einer Stelle gebündelt werden.

Beim **Störungsmanagement** der Stadt Tecklenburg gibt es Unterschiede zwischen internen Prozessen und Störungen, welche externe Dienstleister betreffen. Ein formalisierter Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Störungen existiert derzeit nur im Bereich der Schul-IT. Dies gilt auch für eine Vereinbarung zu Reaktions- und Wiederherstellungszeiten.

Es findet kein regelmäßiges Controlling statt, Störfälle werden nicht dokumentiert und systematisch ausgewertet. Solche Auswertungen sind jedoch insbesondere hilfreich, um nach Störfällen geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

► **Empfehlung**

Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, sollte die Stadt Tecklenburg ihr Störungsmanagement formalisieren. Sie sollte ein Kontrollsysteem einführen, mit welchem Störfälle systematisch ausgewertet und hieraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können.

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.

- Die Stadt Tecklenburg hat wichtige Voraussetzungen geschaffen und erforderliche Aufträge erteilt, um eine digitale Transformation zu vollziehen. Alle seitens der gpaNRW betrachteten Beispielprozesse können digital starten. Es kommt nur noch sehr vereinzelt zu Medienbrüchen.

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

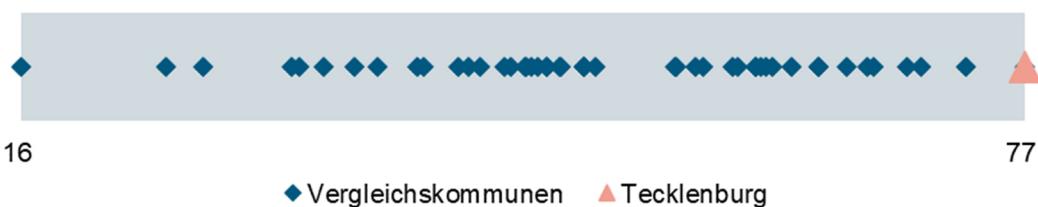
Eine Kommune sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen.

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

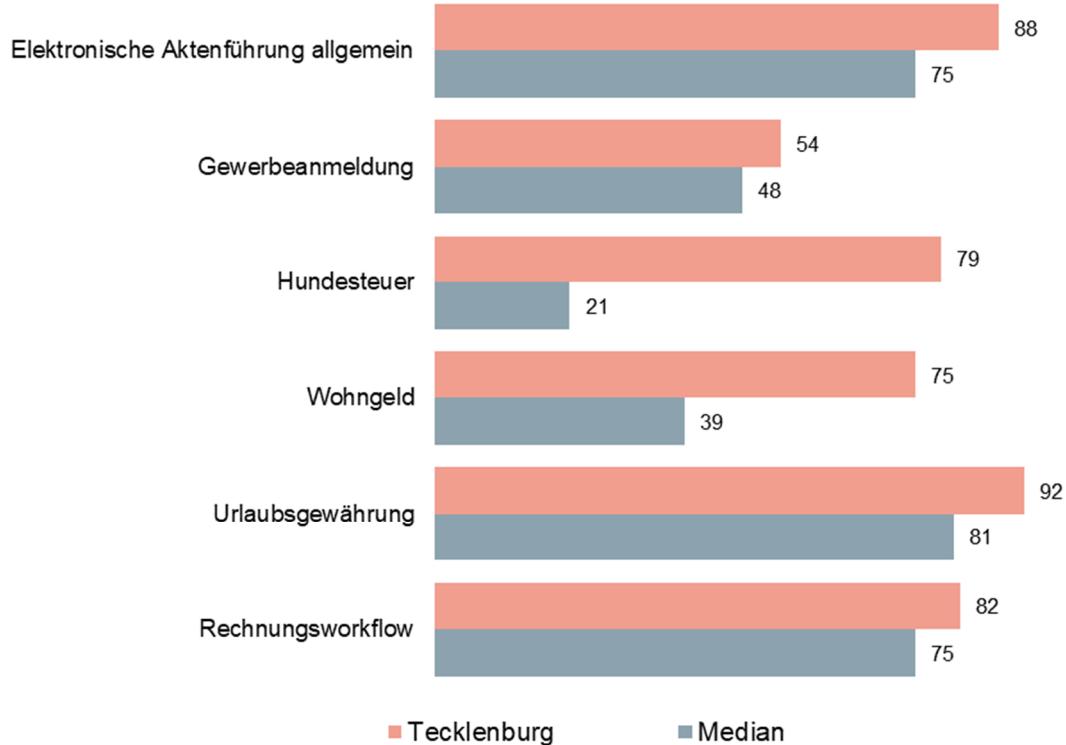


In diesen interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Tecklenburg hat bereits viele, wichtige Voraussetzungen auf dem Weg zu einer digitalen Verwaltung geschaffen. Ein zentraler Überblick für die Anbindung an ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) beziehungsweise für eine digitale Aktenführung besteht. Alle aktuellen Akten führt Tecklenburg bereits digital beziehungsweise hybrid. Die Digitalisierung der Altakten erfolgt sukzessive. Die Einführung eines verwaltungsweiten DMS war zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht abgeschlossen, ist jedoch im Verlauf der überörtlichen Prüfung aktiv weiterverfolgt worden. Die Stadt Tecklenburg hat auf Basis der Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie einen konkreten Zeit- und Maßnahmenplan erarbeitet, welcher detailliert alle für die Digitalisierung wichtigen Prozesse und Fachverfahren umfasst. Dieser ist unter anderem auch Bestandteil der für 2025 angestrebten Kooperation auf Kreisebene.

Die zum Zeitpunkt der Prüfung ermittelten, geringen Potenziale werden voraussichtlich im Laufe des Jahres 2025 abgearbeitet sein. Weitere E-Government Projekte, wie zum Beispiel die elektronische Langzeitarchivierung und der Ausbau vorhandener Fachverfahren, sind für die Zeit nach 2025 bereits im Zeit- und Maßnahmenkatalog der Digitalisierungsstrategie hinterlegt.

Im Rahmen ihrer Prüfung hat die gpaNRW auch den Digitalisierungsstand einzelner Prozesse untersucht. Im Einzelnen betraf dies die Gewerbeanmeldung, die Hundesteuer und das Wohngeld als externe Dienstleistungen sowie den Urlaubsantrag und den Rechnungsworflow als interne Arbeitsabläufe.

Alle seitens der gpaNRW untersuchten Beispielprozesse haben gemeinsam, dass sie in Tecklenburg aktuell digital starten können. Die Alternative, zum Download bereitgestellte Formulare auszudrucken und analog oder im pdf-Format als E-Mail einzureichen, besteht im Sinne der Bürgerfreundlichkeit dennoch weiter. Folglich kommt es zu geringfügigen Medienbrüchen, welche jedoch durch die Einführung einer zentralen Scan-Stelle ebenfalls kurzfristig abgebaut werden können.

Den internen Prozess Urlaubsantrag bearbeitet die Stadt Tecklenburg bereits voll digital. Nicht nur Mitarbeitende der Kernverwaltung, sondern auch die Außenstellen sind über eine Fachanwendung angebunden. Der Prozess kann mit Hilfe eines strukturierten Datensatzes starten und ebenso voll digitalisiert enden. Alle Zwischenschritte erfolgen papierlos und zu großen Teilen automatisiert.

Auch der interne Prozess Rechnungsworflow ist zum überwiegenden Teil digitalisiert. Da eingehende Papierrechnungen jedoch manuell bearbeitet beziehungsweise nachträglich digitalisiert werden müssen, kommt es hier vereinzelt noch zu Medienbrüchen. In einigen Fällen muss auch eine Vollständigkeitsprüfung noch manuell unterstützt werden.

Die Stadt Tecklenburg hebt sich mit dem Stand der Digitalisierung ihrer Prozesse positiv von den Vergleichskommunen ab.

4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 24. Juni 2024 von der Kommune zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Kommune ausgefüllte Datenfassung.

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

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	51,05	67,09
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	2,00	2,00

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Rat und Fraktionen	1,50	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	0,08
Elektrizitätsversorgung		0,00
Gasversorgung		0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
FernwärmeverSORGUNG		0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur		0,00
Abfallwirtschaft	0,50	0,90
Abwasserbeseitigung	1,95	4,51
Straßenreinigung	3,88	0,95
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,00	0,00
Land- und Forstwirtschaft	0,00	4,38

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	s. Tourismus	0,15
Märkte	0,00	0,10
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen		0,00
Tourismus	0,60	0,07
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	8,43	11,14

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	53,05	69,09
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	8,43	11,14
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	44,62	57,95
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	9.018	9.288
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1	4,95	6,24

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	1,40	0,26
Rettungsdienst	s.o.	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	2,10	0,77
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	3,50	1,03

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	44,62	57,95
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	3,50	1,03
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	41,12	56,92
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	9.018	9.288
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2	4,56	6,13

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
Zielausrichtung und Handlungsrahmen					
F1	Die Stadt Tecklenburg weist durchweg gute gelebte, sachgerechte Strukturen auf, die weitreichend durch dokumentierte Entscheidungen und Konzeptionen abgesichert sind. Ein Risiko stellt die zu geringe Prozessorientierung dar.	113	E1	Die Stadt Tecklenburg sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Die Aufgabe des Prozessmanagements ist hierbei in den Stellenbeschreibungen zu verankern. Die bereits vorhandene Software sollte möglichst verwaltungsweit eingesetzt und ihre Möglichkeiten ausgeschöpft werden.	116
Organisation von Arbeitsabläufen					
F2	Die Stadt Tecklenburg hat in allen seitens der gpaNRW betrachteten Themenfeldern des IT-Managements noch Optimierungspotenziale, insbesondere aber in den Bereichen Lizenz- und Störungsmanagement.	127	E2.1	Um das Verhältnis zwischen gekauften und tatsächlich genutzten Lizenzen komfortabel auswerten zu können, sollte die Stadt Tecklenburg ein Lizenzmanagement einführen. Hierdurch können auch nicht benötigte Lizenzen identifiziert werden. Durch ein Tabellenkalkulationsprogramm oder ggf. durch eine geeignete Software kann dieser Prozess unterstützt werden. Alle Verträge und Informationen sollten zentral an einer Stelle gebündelt werden.	128
			E2.2	Um ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, sollte die Stadt Tecklenburg ihr Störungsmanagement formalisieren. Sie sollte ein Kontrollsysteem einführen, mit welchem Störfälle systematisch ausgewertet und hieraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können.	129

5. Gremienarbeit - Auszug Grund- und Kennzahlen

5.1 Inhalte, Ziele und Methodik

In der aktuellen überörtlichen Prüfung betrachtet die gpaNRW das Aufgabenfeld „Gremienarbeit“ in 35 kleinen kreisangehörigen Kommunen unter 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. In weiteren 18 Kommunen dieser Größenordnung erheben wir als Auszug hieraus ausgewählte Grund- und Kennzahlen. Mit der Darstellung möchten wir den Kommunen eine flächendeckende Standortbestimmung bei den wesentlichen Grund- und Kennzahlen ermöglichen.

5.2 Grund- und Kennzahlen

Die nachfolgenden Grund- und Kennzahlen erhebt die gpaNRW als Auszug für die Gremienarbeit.

5.2.1 Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger

Die kleinen kreisangehörigen Kommunen in NRW haben im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung unterschiedliche Ausgestaltungen in der Gremienstruktur. Zu den Mitgliedern der Ausschüsse (mit Ausnahme des Hauptausschusses) können die Ratsmitglieder auch sachkundige Bürgerinnen und Bürger bestellen. Dabei darf die Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger die Anzahl der Ratsmitglieder in den einzelnen Ausschüssen nicht erreichen (vgl. § 58 Gemeindeordnung NRW (GO NRW)). Die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger erhalten entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW (EntschVO NRW) ein Sitzungsgeld sowie weitere Auslagen wie z.B. Fahrkosten und Verdienstausfall entsprechend der EntschVO NRW.

5.2.2 Gebildete Ausschüsse

Die örtliche Gremienstruktur ist durch die in der GO NRW bestimmten pflichtigen Ausschüsse definiert, stellt darüber hinaus aber insbesondere im Bereich der freiwilligen Ausschüsse und Interessenvertretungen ein Abbild der örtlichen demokratischen Willensbildung dar. So liegt es im Ermessen der Vertretungskörperschaft, den Zuschnitt sowie die Aufgaben freiwilliger Ausschüsse zu definieren. Die gpaNRW erhebt die Gesamtzahl der freiwilligen und pflichtigen Fachausschüsse.

5.2.3 Aufwendungen Gremienarbeit je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW)

Die Kommunen leisten für die Gremienarbeit verschiedene Aufwendungen entsprechend der EntschVO NRW. Die EntschVO NRW beschreibt die pflichtigen Aufwendungen (z.B. Aufwandsentschädigungen) und die freiwilligen Aufwendungen (z.B. Reise- und Fahrkosten). Im Weiteren steht die Bestimmung der Höhe der Zuwendungen für Fraktionen im pflichtgemäßem Ermessen der kommunalen Vertretung aus dem kommunalen Haushalt.

Die Kennzahl stellt die Aufwendungen für die Gremienarbeit im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern dar. Diese Kennzahl enthält die reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW. 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 bzw. des Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten.

5.2.4 Anforderungen aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“

Die nachfolgende Erhebung stellt die Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“²³ dar. Die Darstellung der Kennzahlen sowie die Sachstandserhebung „Erfüllung Mindestausstattung Fraktionszuwendungen“ sind zusammenhängend zu betrachten:

- Sockelbetrag je Fraktion in Euro,
- Kopfbetrag je Mitglied in Euro,
- eine Sachstandserhebung Erfüllung Mindestausstattung Fraktionszuwendungen.

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. Die Verwaltung kann sie nicht einseitig bestimmen.

Der Landesgesetzgeber definiert dabei keine Höchstgrenze für Zuwendungen. Gleichzeitig legt er aber in § 56 Abs. 3 GO NRW sowie im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ Mindeststandards fest, mit denen eine Fraktion auszustatten ist. Des Weiteren regelt der Erlass die Art der zulässigen Verwendung sowie die Nachweispflichten der Mittel. Die Vertretungskörperschaft bestimmt also nach pflichtgemäßem Ermessen die Zuwendungshöhe. Bei der Festsetzung der Mittel hat sie allerdings folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Erfüllung der im Erlass definierten angemessenen Mindestausstattung,

²³ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

- Sicherstellung des verfassungsrechtlichen Auftrages der Fraktionen,
- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot,
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

Zur fehlerfreien Ausübung des Ermessens ist es nach herrschender Meinung geboten, dass durch die Verwaltung eine regelmäßige Bedarfsermittlung erfolgt.

5.2.5 Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern 2019 bis 2023

Eine erhöhte Anzahl von Anträgen je Sitzung erfordert enorme Zeitressourcen für die Bearbeitung der Anträge und bindet dadurch erhebliche Personalressourcen. Gleichzeitig erhöhen sich durch eine hohe Anzahl von Anträgen die Tagesordnungspunkte sowie die zeitliche Spanne einer Gremiensitzung.

5.3 Grund- und Kennzahlen Gremienarbeit

Grund- und Kennzahlen Gremienarbeit 2023

Grund-/ Kennzahlen	Tecklenburg	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Gremienstruktur							
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	18	2	17	24	32	47	52
Gebildete Ausschüsse	6	5	5	6	7	8	18
Aufwendungen							
Aufwendungen Gremienarbeit je EW ²⁴ in Euro	13,07	10,42	12,89	14,09	16,05	27,86	52
Fraktionszuwendungen							
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	480	0,00	0,00	120	360	2.454	51
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	216	0,00	38,03	90,00	128	276	51

²⁴ EW = Einwohnerin bzw. Einwohner

Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass 2023

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

Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern 2019 bis 2023

Anzahl	Tecklenburg	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	103	1	17	42	86	148	51

→ 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