

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Altenbeken  
2024/2025*

Gesamtbericht

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Gesamtbericht</b>	<b>1</b>
<b>0. Vorbericht</b>	<b>5</b>
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Altenbeken	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Gemeinde Altenbeken	7
0.2.1 Strukturen	7
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	7
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	9
0.4 Überörtliche Prüfung	10
0.4.1 Grundlagen	10
0.4.2 Prüfungsbericht	10
0.5 Prüfungsmethodik	11
0.5.1 Kennzahlenvergleich	11
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	12
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	13
0.6 Prüfungsablauf	13
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen	16
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	22
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	23
<b>1. Finanzen</b>	<b>29</b>
1.1 Managementübersicht	29
1.2 Aufbau des Teilberichtes	30
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	30
1.4 Haushaltssituation	31
1.4.1 Haushaltsstatus	32
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	34
1.4.3 Eigenkapital	37
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	40
1.5 Haushaltssteuerung	44
1.5.1 Ermächtigungsübertragungen	44
1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement	46
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	51
<b>2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>	<b>57</b>
2.1 Managementübersicht	57
2.2 Aufbau des Teilberichtes	58

2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	58
2.4	Zahlungsabwicklung	59
2.4.1	Aufwendungen	60
2.4.2	Einzahlungen	62
2.4.3	Prozessbetrachtungen	68
2.5	Vollstreckung	72
2.5.1	Aufwendungen	73
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	74
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	82
<b>3.</b>	<b>Gremienarbeit</b>	<b>84</b>
3.1	Managementübersicht	84
3.2	Aufbau des Teilberichtes	85
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	85
3.4	Profil Gremienarbeit	85
3.4.1	Örtliche Gremienstrukturen	87
3.4.2	Sitzungsmanagement	89
3.5	Aufwendungen Gremienarbeit	91
3.5.1	Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder	91
3.5.2	Aufwendungen	93
3.5.3	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	98
3.6	Digitalisierung der Gremienarbeit	103
3.6.1	Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit	103
3.6.2	Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	105
3.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	107
<b>4.</b>	<b>Personal, Organisation und Informationstechnik</b>	<b>109</b>
4.1	Managementübersicht	109
4.2	Aufbau des Teilberichtes	110
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	110
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	111
4.5	Personalressourcen	118
4.5.1	Personalquoten	118
4.5.2	Stellenbesetzung	121
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	128
4.7	Digitalisierungsniveau	130
4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	133
4.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	136

<b>5.</b>	<b>Friedhofswesen</b>	<b>139</b>
5.1	Managementübersicht	139
5.2	Aufbau des Teilberichtes	140
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	140
5.4	Örtliche Strukturen	141
5.5	Friedhofsmanagement	142
5.5.1	Organisation	142
5.5.2	Steuerung	143
5.5.3	Digitalisierung	144
5.6	Gebühren	144
5.6.1	Kostendeckung	144
5.6.2	Trauerhallen	146
5.7	Friedhofsflächen	148
5.7.1	Einflussfaktoren	148
5.7.2	Aufteilung der Friedhofsflächen	150
5.7.3	Entwicklung der Bestattungsfläche	152
5.8	Grün- und Wegeflächen	154
5.8.1	Struktur der Grün- und Wegeflächen	154
5.8.2	Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen	154
5.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	157
	<b>Kontakt</b>	<b>159</b>

# 0. Vorbericht

## 0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Altenbeken

### 0.1.1 Managementübersicht

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

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

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

Bei der **Haushaltssituation** zeigt sich zum Prüfungszeitpunkt für die Gemeinde Altenbeken ein weiterhin erhöhter Handlungsbedarf. In mehreren Jahren ist ein genehmigungspflichtiger Rückgriff auf die allgemeine Rücklage notwendig. Auch von 2024 bis einschließlich 2027 plant Altenbeken weiterhin ausschließlich mit Jahresdefiziten. Diese müssen bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums durch die allgemeine Rücklage aufgefangen werden. Die Gemeinde Altenbeken verfügt über eine vergleichsweise sehr niedrige Eigenkapitalausstattung. Die Gesamtverbindlichkeiten fallen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch aus. Dies liegt u. a. an der im Jahr 2018 erfolgten Rückführung des bislang ausgegliederten Wasser- und Abwasserwerkes in den Kernhaushalt. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich Altenbeken hinsichtlich der Investitionskredite bereits 2022 oberhalb des dritten Viertelwertes. Vor dem Hintergrund der geplanten Investitionskreditaufnahmen wird der Wert in den folgenden Haushaltsjahren weiter ansteigen.

Im Bereich der **Haushaltssteuerung** hat die gpaNRW den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen und das Kredit- und Anlagemanagement betrachtet. Die gpaNRW sieht noch Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung: Die Gemeinde Altenbeken nimmt investive **Ermächtigungsübertragungen** vor. Dabei ist der Grad der Inanspruchnahme verglichen mit anderen Kommunen unterdurchschnittlich. Schriftliche Vorgaben für die Übertragung von Haushaltsmitteln hat sie noch nicht verbindlich festgehalten. Dies gilt auch für das **Anlagenmanagement**. Aufgrund der angespannten Finanzsituation hat die Gemeinde ihre Ziele und strategische Vorgaben noch nicht schriftlich in einer Dienstanweisung festgehalten. Für ihr **Kreditportfolio** hat Altenbeken allerdings Regelungen in einer Dienstanweisung fixiert.

In der **Zahlungsabwicklung** erzielt die Gemeinde Altenbeken leicht überdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung in 2023. Die Buchungsvorgänge erfolgen teilautomatisiert. Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Einzahlungen führt zu unnötigem Mehraufwand. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen. Der Anteil der SEPA-Lastschriften

ist wiederum überdurchschnittlich und wirkt sich dementsprechend entlastend auf die Personalkapazitäten aus.

Die Gemeinde Altenbeken hatte im Rahmen der Prüfung deutliche Probleme, ihre Vollstreckungsforderungen transparent und automatisiert auszuwerten. Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen dabei in den letzten Jahren über dem interkommunalen Durchschnitt. Diese Entwicklung deutet drauf hin, dass die **Vollstreckung** für die Stadt zunehmend kostenintensiv wird. Für eine wirksame Steuerung der Vollstreckung ist es jedoch notwendig, belastbare Daten fortlaufend zu erfassen und auszuwerten.

Wie viele andere kleine kreisangehörige Kommunen steht auch die Gemeinde Altenbeken vor der anhaltenden Herausforderung, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden **Personal** zu erhalten. In vielerlei Hinsicht gibt es bei der Gemeinde gelebte, pragmatische Strukturen. Neuen Themenfeldern und Problemstellungen begegnet Altenbeken aufgeschlossen und durchaus kreativ in der späteren Umsetzung.

Aufgaben müssen in der Gemeinde aufgrund des stetigen Erfordernisses in der Aufgabenwahrnehmung priorisiert werden. Das Risiko des Wissensverlustes kann die Gemeinde Altenbeken derzeit nur schwer minimieren. Altenbeken sollte geeignete, verbindliche Dokumentationen ihrer Prozesse entwickeln und diese den Mitarbeitenden zugänglich machen. Es gibt in Altenbeken viele gute und gelebte Strukturen, welche allerdings größtenteils zur Erhaltung von Wissen nicht verschriftlicht sind. Darüber hinaus hat die Gemeinde zum Prozessmanagement noch Potential, welches mit Blick auf eine effiziente Wahrnehmung von Aufgaben, einen Mehrwert für die Gemeinde bedeuten würde.

Die Aufwendungen der Gemeinde Altenbeken für die **Gremienarbeit** liegen im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen Niveau. Der Rat der Gemeinde hat im Jahr 1998 von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, den Rat um vier Mandate zu verringern. Die Gemeinde hat ein Sitzungsmanagement etabliert. Die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Vergleich zu anderen Kommunen im Bereich des Medians. Formal sollte die Gemeinde Altenbeken die Hauptsatzung zum Beispiel beim Verdienstausschluss und Fahrkosten an die aktuelle Entschädigungsverordnung (EntschVO NRW) anpassen.

Die Gemeinde Altenbeken unterhält drei kommunale **Friedhöfe** und Trauerhallen. Im Jahr 2022 deckt die Gemeinde Altenbeken rund 72 Prozent der entstandenen Aufwendungen über die erhobenen Friedhofsgebühren. Die Kostenunterdeckungen sollte sie bei der anstehenden Gebührenkalkulation 2025 berücksichtigen. Bei den Trauerhallen hat die Gemeinde Altenbeken keine separate Kosten- und Erlösermittlung. Die Gemeinde sollte einen Kostendeckungsgrad für die Trauerhallen ermitteln, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes der Trauerhallen feststellen und sicherstellen zu können. Rund 40 Prozent der Friedhofsfläche sind in Altenbeken mit Grün- und Wegeflächen belegt. Bei den Grün- und Wegeflächen stellt sie im interkommunalen Vergleich bei den Unterhaltungskosten das Maximum dar. Grund hierfür ist die schlechte topografische Lage des Friedhofs in Altenbeken.

## 0.2 Strukturelle Situation der Gemeinde Altenbeken

### 0.2.1 Strukturen

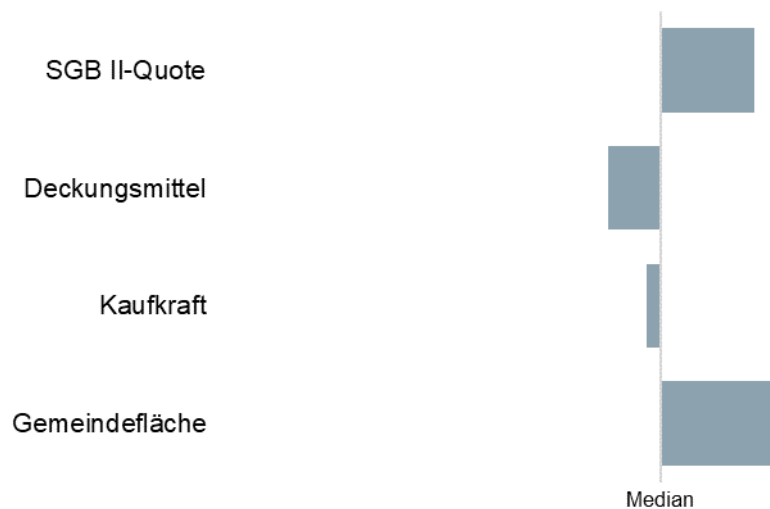
Die Haushaltswirtschaft in den Kommunen hängt von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Diese kann die Kommune zum Teil unmittelbar steuern. Es gibt jedoch auch Einflüsse, die struktureller Natur und somit nicht oder nur langfristig beeinflussbar sind. Unter Strukturmerkmalen versteht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

### 0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

Die folgenden Balkendiagramme zeigen die strukturellen Rahmenbedingungen der Gemeinde Altenbeken. Diese prägen die Ausgangslage der Kommune. Die Strukturmerkmale ermitteln wir aus allgemein zugänglichen Datenquellen<sup>1</sup> und stellen sie in den inter- und intrakommunalen Vergleich.

#### Interkommunaler Vergleich

##### Strukturmerkmale Altenbeken 2024



Mit der **SGB II-Quote** von 6,37 Prozent zählt Altenbeken zu dem Viertel der Vergleichskommune mit einer höheren Quote. Die SGB II-Quote korrespondiert mit der niedrigen **Kaufkraft** in

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

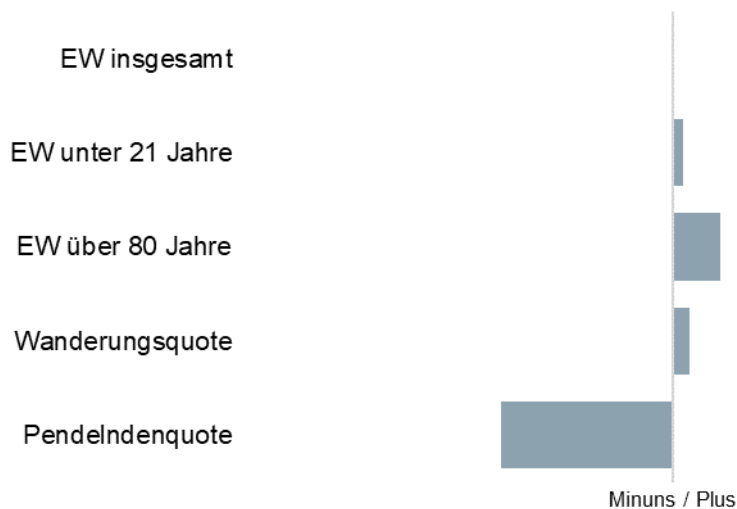
Altenbeken von 25.984 Euro je Einwohner (1. Viertelwert 25.704 Euro). Die **allgemeinen Deckungsmittel** der Gemeinde von 1.306 Euro je Einwohner fallen ebenfalls niedrig aus und liegen sogar unter dem 1. Viertelwert der Vergleichskommunen von 1.398 Euro. Die allgemeinen Deckungsmittel setzen sich zusammen aus den wesentlichen Steuereinnahmen (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Gemeindeanteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer) sowie den Schlüsselzuweisungen.

Die **Gemeindefläche** Altenbekens liegt mit 76 qkm deutlich über dem Median von 60 qkm. Altenbeken zählt zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit der höchsten Gemeindefläche. Eine höhere Gemeindefläche kann u.a. zu einem höheren Bedarf an Infrastruktur führen.

### Intrakommunaler Vergleich

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

### Strukturmerkmale Altenbeken 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.

Seit der letzten überörtlichen Prüfung ist die **Gesamtbevölkerung** der Gemeinde Altenbeken von 9.192 Einwohner im Jahr 2018 bis 9.190 Einwohner im Jahr 2024 nahezu konstant geblieben.

Die **Einwohnerzahl der unter 21-Jährigen** ist erfreulicherweise von 2.032 Einwohnern leicht auf 2.037 gestiegen. Zeitgleich hat sich die **Einwohnerzahl der über 80-Jährigen** von 548 im Jahr 2018 hinzu 655 Einwohnern im Jahr 2024 entwickelt. Diese Entwicklung ist in nahezu allen Vergleichskommunen festzustellen.

Insgesamt sind mehr Personen nach Altenbeken gezogen als dass sie weggezogen sind. Die Anzahl der **Zuzüge** überwiegt die **Wegzüge**.

Die **PendelInnenquote** zeigt an, ob mehr Personen nach Altenbeken einpendeln oder aus der Gemeinde auspendeln, um den Arbeitsplatz aufzusuchen. Der negative Saldo zeigt, dass es in Altenbeken, wie auch in zahlreichen Vergleichskommunen einen erkennbaren Auspendlerüberschuss gibt.

### 0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die Ergebnisse der letzten überörtlichen Prüfung 2018 haben wir dem Haupt- und Finausschuss der Gemeinde Altenbeken am 31. Januar 2018 im Rahmen einer Abschlusspräsentation vorgestellt.

Die Gemeinde hat sich im Anschluss daran mit den ausgesprochenen Feststellungen und Empfehlungen weiter auseinandergesetzt. So wurde u. a. zum Themenfeld Verkehrsflächen mit der Zustandserfassung begonnen. Fortlaufend wird der Zustand der Verkehrsflächen visuell geprüft. Die Priorisierung von Sanierungsmaßnahmen erfolgt im durch den Rat der Gemeinde Altenbeken verabschiedeten mehrjährigen Straßen- und Wegekonzept. Im Haushalt 2025 der Gemeinde sind Mittel für die Anschaffung eines digitalen Straßenkatasters vorgesehen. Gleichzeitig wird eine Neubewertung im Rahmen der Inventur 2025 vorgenommen.

Zum Themenfeld OGS wurden unterschiedliche Konten für die Betreuungsformen (BGS und OGS) getrennt nach Einrichtungen angelegt und bebucht. Ebenfalls hat die Gemeinde Altenbeken für die verschiedenen Standorte die Betreuungskosten pro Kopf ermittelt und verglichen. Auch wurden für die verschiedenen OGS-Standorte neue Kooperationen abgeschlossen bzw. werden im Jahr 2025 ausgeschrieben.

Der Empfehlung, Hallenbenutzungsentgelte für die Sporthallen zu erheben, ist die Gemeinde nach politischen Beschluss nicht nachgekommen.

Für die kostenrechnenden Einrichtungen werden Schätzungen der Personalstunden bzw. teilweise Fahrzeugaufzeichnungen (Winterdienst, Abwasserbereich) genutzt. Die weiteren Handlungsempfehlungen wurden im Nachgang zur Prüfung evaluiert und politisch beraten.

Die in den Prüfungen der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen sind regelmäßig Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen. Die Ergebnisse und Beschlüsse fließen in die weitere Arbeit der Kommune ein. Zukünftig geben alle

Kommunen eine Stellungnahme zu den Prüfungsergebnissen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW ab.

## 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 auszugleichen<sup>2</sup>. Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

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

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

### 0.4.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten<sup>3</sup>. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin.

#### 0.4.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt einer festen Struktur:

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

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

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

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

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

#### 0.4.2.2 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

## 0.5 Prüfungsmethodik

### 0.5.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist die prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Kommunen und vergleichen diese landesweit. Für den Vergleich ist eine

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

einheitliche Ausgangsbasis erforderlich. Es gibt jedoch keine landeseinheitliche Festlegung unterhalb der Produktbereichsebene, so dass die Produktgruppen häufig unterschiedliche Produkte und die Produkte unterschiedliche Leistungen enthalten. Daher ist der Vergleich nicht unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Aufgabenblöcke mit den dazu gehörenden Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

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

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

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

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

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

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

## 0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

### 0.5.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

## 0.6 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Gemeinde Altenbeken hat die gpaNRW im Zeitraum Februar 2024 bis April 2025 durchgeführt.

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

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Gemeinde Altenbeken überwiegend das Vergleichsjahr 2023.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Ute Ledebur
Finanzen	Martha Scholz
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martha Scholz
Gremienarbeit	Alexander Bauer
Personal, Organisation und IT	Julia de Jong
Friedhofswesen	Alexander Bauer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit dem Bürgermeister der Gemeinde Altenbeken und den Fachbereichsleitungen in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert.



## 0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Empfehlung	
<b>Haushaltssteuerung</b>			
F1	Die Gemeinde Altenbeken nimmt investive Mittelübertragungen in hohem Maße vor. Dabei liegt der Grad der Inanspruchnahme durchschnittlich nur bei etwa 31,8 Prozent. Bislang wurden noch keine schriftlichen Vorgaben für den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen normiert.	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie den Anforderungen des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für Verwaltung sowie Politik.
		E1.2	Ziel der Gemeinde Altenbeken sollte es sein, nur Maßnahmen in den Haushaltsplan aufzunehmen, die die Anforderungen des § 13 KomHVO NRW erfüllen und deren Umsetzung im Planjahr realistisch ist.
F2	Die Gemeinde Altenbeken verfügt seit November 2019 über eine Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Die enge Zusammenarbeit mit der genutzten digitalen Plattform und Software wird jedoch noch nicht in der Richtlinie genannt. Ein Berichtswesen zum Kreditmanagement existiert noch nicht.	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Richtlinie zum Kreditmanagement hinsichtlich der genutzten, digitalen Plattformen aktualisieren und vom Rat beschließen lassen. Dies erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken überprüfen, ob sie wesentliche Informationen bei Veränderungen im Kreditwesen der Gemeinde ebenfalls im Rat vorstellt oder in ihre Finanzberichte aufnimmt.
F3	Für ihr Anlagemanagement hat die Gemeinde Altenbeken noch keine schriftlichen Festlegungen getroffen.	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte grundlegende Rahmenbedingungen für ihr Anlagemanagement in einer Richtlinie oder Dienstanweisung fixieren. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. einen zulässigen Anlagerahmen, Verfahrensregeln und Entscheidungskompetenzen.
<b>Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>			
F1	Die Gemeinde Altenbeken erzielt im Betrachtungszeitraum vergleichsweise höhere Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Grund hierfür sind höhere Personalaufwendungen. Die Gemeinde verfügt dabei weder über eine transparente Möglichkeit zur Datenerhebung oder eine Steuerung.	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.

Feststellung		Empfehlung	
		E1.2	Die Gemeinde sollte prüfen, ob die manuellen Arbeiten an den Buchungsvorgänge weiter reduziert werden können.
F2	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Einzahlungen führt zu unnötigen Mehraufwand bei der Gemeinde Altenbeken. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Soll-stellungen. Die Gemeinde Altenbeken kommt der Verpflichtung der vollständigen Erfassung und rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen nach § 23 Abs. 1 KomHVO NRW nicht gänzlich nach.	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und der gemeindlichen Dienstanweisung unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F3	Die Gemeinde Altenbeken hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Die Forderungen werden gut strukturiert verfolgt. Die Fälligkeit bei Zahlungsaufforderungen fällt mit 30 Tagen interkommunal überdurchschnittlich hoch aus.	E3.1	Die Gemeinde könnte den Zeitraum zwischen der Zahlungsaufforderung und der Fälligkeit der Forderung verkürzen, sofern keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen. Eine solche Anpassung würde eine schnellere Bearbeitung der Forderungen ermöglichen und möglicherweise zu einer verbesserten Liquidität führen.
		E3.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Datentransparenz deutlich verbessern.
F4	Die Gemeinde Altenbeken nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Einige Regelungen für Auszahlungen hat sie bereits in ihrer Dienstanweisung festgehalten. Beim der Nutzung und den Regelungen bestehen noch Optimierungspotenziale.	E4	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens weiter bedarfsgerecht ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen insbesondere für den Bereich der Einzahlungen treffen.
F5	Die Gemeinde Altenbeken hatte Probleme die geforderten Daten transparent automatisiert auswerten zu können. Eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist daher aufgrund der eingeschränkter Datenplausibilität nur eingeschränkt möglich.	E5	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeit schaffen, den Datenbestand der Vollstreckungsforderungen differenziert und automatisiert auswerten zu können. Die Daten sollte sie anschließend zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung nutzen.
F6	Die Gemeinde Altenbeken beauftragt regelmäßig Dritte für die Abnahme der Vermögensaufkünfte. Die Möglichkeit der Anordnung auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nutzt die Gemeinde aktuell nicht. Die Maßnahme würde allerdings den Zahlungsdruck auf die Schuldnerinnen und Schuldner erhöhen.	E6	Die Gemeinde Altenbeken sollte prüfen, welche Vorgehensweise (Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung), unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig für die Gemeinde vorteilhafter ist.
<b>Gremienarbeit</b>			
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind nicht ganz klar in der Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken geregelt. Die Gemeinde Altenbeken hat von der Möglichkeit den Rat weiter zu reduzieren nicht in Anspruch genommen.	E1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Hauptsatzung aktualisieren und dabei die Zuständigkeiten ihrer Fachausschüsse regeln. Der Gemeinderat kann sich bei Bedarf kurz nach der Kommunalwahl 2025 mit dem Thema einer Verkleinerung der Vertretungskörperschaften befassen.
F2	Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	E2.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Regelung zum Regelstundensatz für den Verdienstausschuss und zum Höchstsatz bei Verdienstausschuss entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung übernehmen.

Feststellung		Empfehlung	
		E2.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen.
F3	Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken eine Erklärung der Fraktionsvorsitzenden zur Mittelverwendung einfordern.
F4	Digitale und hybride Sitzungen sind bisher in der Gemeinde Altenbeken nicht möglich.	E4	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Gemeinde Altenbeken mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Gemeinde Altenbeken der Handreichung zur digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW bedienen.
<b>Personal, Organisation und IT</b>			
F1	Die Gemeinde Altenbeken hat informelle Instrumente etabliert und Entscheidungen getroffen, um auf künftige Herausforderungen in den Bereichen Personalressourcen, Informationstechnik und Arbeitsorganisation zu reagieren. Eine Dokumentation der entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen ist noch nicht flächendeckend erfolgt.	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ein formales Stellenbemessungsverfahren durchführen, damit sie ihr Personal auf einer soliden Basis planen und etwaige Überlastungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern kann.
		E1.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte flächendeckend aktuelle Stellenbeschreibungen vorhalten, um hieraus die entsprechenden Anforderungsprofile für Mitarbeitende abzuleiten und eine solide Grundlage für die Stellenbewertung zu erhalten.
		E1.3	Um einen schnellen Überblick über die Datenlage zur Personalplanung zu gewährleisten, sollte die Gemeinde Altenbeken die Qualifikationen der Mitarbeitenden, z. B. in der Form eines Kompetenzkatasters, dokumentieren.
		E1.4	Um vorhandenes Wissen zu sichern und dieses Wissen nebst Arbeitsabläufen weiterzugeben, sollte die Gemeinde Altenbeken ihre Arbeitsinhalte und – Abläufe verbindlich verschriftlichen.
		E1.5	Der Umgang mit Berechtigungen von Mitarbeitenden sollte in einem einheitlichen Prozess formalisiert werden. Ein fester Ablauf von Arbeitsschritten könnte automatisch angestoßen werden. Dieses Vorgehen minimiert Risiken und vermeidet Fehler.

Feststellung		Empfehlung	
		E1.6	Um ihre Handlungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen, sollte die Gemeinde Altenbeken Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen festlegen. Sie sollte die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu Ihren Prozessabläufen dokumentieren, um ihre Prozesse identifizieren und priorisieren zu können.
		E1.7	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Hierbei sollte die Aufgabe des Prozessmanagements in den Stellenbeschreibungen verankert werden.
		E1.8	Die Gemeinde Altenbeken sollte die strategischen Kernziele für den IT-Betrieb sowie die Digitalisierung aufnehmen und zeitlich konkretisieren. Ein konkreter Projektplan mit definierten Zuständigkeiten und zeitlicher Abfolge hilft bei der späteren Umsetzung und minimiert Risiken. Zudem sichert dieses Vorgehen das Wissen der Mitarbeitenden.
		E1.9	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen und –Strukturen in einem IT-Sicherheitskonzept dokumentieren. Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Sicherheitsvorgaben für die IT-Anwendenden formalisieren.
F2	Die Gemeinde Altenbeken hat gelebte, aber zu großen Teilen nicht verschriftlichte Strukturen. Das Personalmanagement, die Strukturen und Abläufe sowie das hierzu benötigte Wissen konzentrieren sich auf wenige Mitarbeitende.	E2.1	Um auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken die dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben. Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Statistik regelmäßig auswerten und rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dies schützt den gesamten Personalbestand vor Überlastung.
		E2.2	Um vorhandenes Wissen zu sichern und Strukturen und Abläufe zu formalisieren, sollte die Gemeinde Altenbeken Checklisten erstellen, welche die notwendigen Schritte im Zusammenhang mit Personalzugängen und Personalabgängen dokumentieren. Neben der Minimierung des Risikos eines Wissensverlustes ist ein solches Vorgehen auch im Bereich des Prozessmanagements hilfreich.
F3	Im Bereich des IT-Managements fehlt es in der Gemeinde Altenbeken in allen Teilbereichen noch an der Standardisierung von Arbeitsabläufen, welche das Verwaltungshandeln bestmöglich gestalten und den Fortschritt der Digitalisierung unterstützen.	E3.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte die bereits vorhandenen Kriterien und Ziele für die IT-Ausstattung formalisieren und strategische Handlungsfelder für die Bereiche IT und Digitalisierung beschreiben. Dies verringert Risiken und sichert eine gleichbleibende Qualität.

Feststellung		Empfehlung	
		E3.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und Verantwortlichkeiten definieren, um zielgerichtet und wirtschaftlich agieren und Risiken minimieren zu können. Ein Controlling der Qualitätsstandards und Ressourcen ist hierbei unverzichtbar. Die Anschaffung entsprechender Software unterstützt diesen Prozess.
		E3.3	Die Gemeinde Altenbeken sollte den Prozess zur Meldung von Anforderungen standardisieren und einen systematischen Abgleich mit noch festzulegenden, strategischen Vorgaben gewährleisten. Dies lässt die Gemeindeverwaltung noch zielgerichteter agieren, minimiert Risiken und stellt einen sparsamen Verbrauch von Ressourcen sicher.
		E3.4	Um das Verhältnis zwischen gekauften und genutzten Lizenzen komfortabel auswerten und nicht benötigte Lizenzen identifizieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken ein Lizenzmanagement einführen und dies ggf. durch eine geeignete Software unterstützen.
		E3.5	Um Risiken zu minimieren und Handlungsbedarfe praktikabel zu identifizieren, sollte die Gemeinde Altenbeken ihr Störungsmanagement ausweiten und insbesondere die internen IT-Prozesse systematisch dokumentieren. Ein Störungscontrolling ist zur Ermittlung der Handlungsbedarfe unerlässlich.
F4	Die Gemeinde Altenbeken hat erste Schritte zur digitalen Transformation unternommen, um sowohl verwaltungsintern als auch extern ihre Prozesse und Dienstleistungen digital anzubieten. Im Bereich der externen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger hat sie jedoch noch Optimierungspotential.	E4	Die Gemeinde Altenbeken sollte aktiv daran arbeiten, ihre externen Prozesse zu digitalisieren und Medienbrüche weitestgehend abzubauen. Sie sollte für die Nutzung der digitalen Angebote in der Bürgerschaft werben. Dies entlastet langfristig auch die Sachbearbeitungen und schont Ressourcen.
<b>Friedhofswesen</b>			
F1	Die Gemeinde Altenbeken stellt eine gute Steuerung des Friedhofswesens sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen und Berichtswesen hat die Gemeinde bisher nicht definiert.	E1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Friedhofsentwicklung langfristig planen. Hierzu sollte sie Ziele formulieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen.
F2	Die Gemeinde Altenbeken erreicht im Friedhofswesen einen geringen Kostendeckungsgrad. Die letzte Gebührenkalkulation ist vom 19. September 2022. Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen berücksichtigt sie dabei nicht.	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte mit Hilfe ihrer anstehenden Gebührenkalkulation 2025 wieder eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Auch die Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen sollte die Gemeinde Altenbeken dabei berücksichtigen.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Gemeinde Altenbeken unterhält in jedem Ortsteil eine Trauerhalle. Eine separate Kostenrechnung für die Trauerhallen liegt jedoch nicht vor.	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Kosten und Erlöse für ihre kommunalen Trauerhallen ermitteln, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes der Trauerhallen feststellen zu können. Somit wird die Kostendeckung langfristig gestärkt.
F4	Die Gemeinde Altenbeken hat sich dem Trend zu steigenden Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.	E4	Die Gemeinde Altenbeken kann die geringe Nutzung auf einzelnen Friedhöfen zum Anlass nehmen, zumindest Teilflächen perspektivisch ruhend zu stellen.
F5	Die Gemeinde Altenbeken hat bei der Anlage der Grün- und Wegeflächen Wirtschaftlichkeitsaspekte teilweise berücksichtigt. Im interkommunalen Vergleich stellen die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche das Maximum bei den Vergleichskommunen dar.	E5	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Bepflanzungs- und Pflegestandards zunächst verschriftlichen und prüfen, ob die Belegung der Hangflächen wirtschaftlich ist. Hier kann die Gemeinde die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche reduzieren und wirtschaftlicher handeln.

## 0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit

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

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass es sinnvoll ist, bereits bei ersten Überlegungen zu einer interkommunalen Zusammenarbeit auch die steuer- und vergaberechtlichen Aspekte<sup>4</sup> in den Blick zu nehmen. Eine möglichst umfassende und rechtsverbindliche Klärung in einem frühen Stadium der Überlegungen ist hier empfehlenswert. Ob die beabsichtigte Art der späteren Kooperationsvereinbarung z.B. ausschreibungsfrei erfolgen kann und welche vergaberechtlichen Besonderheiten<sup>5</sup> dabei zu beachten sind, sollte ebenso frühzeitig geklärt sein wie die Frage der steuerrechtlichen Behandlung einer Zusammenarbeit. Letztere ist insbesondere in Zusammenhang mit der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der zukünftigen Kooperation von Bedeutung.

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

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

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

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

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

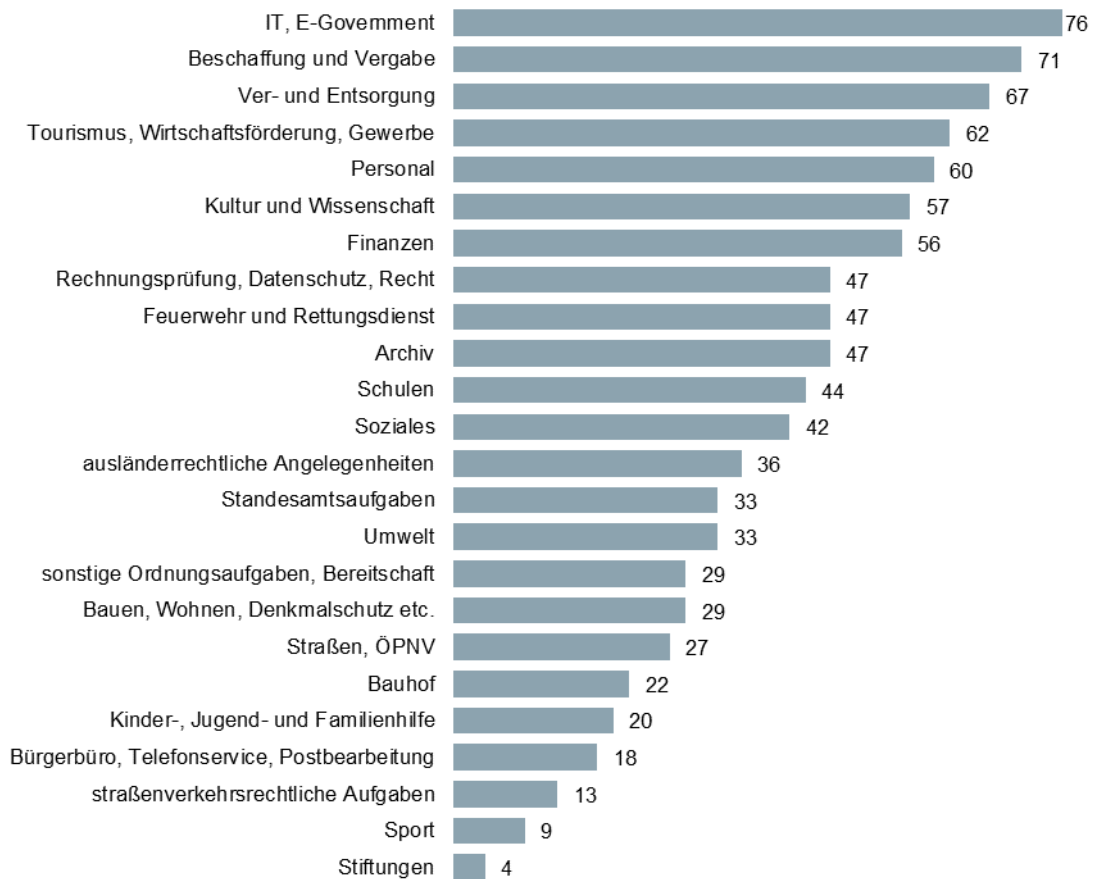
## 0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

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

### 0.8.1.1 Aktuelle Aufgabenfelder bereits umgesetzter IKZ-Projekte

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

#### Aktuelle Aufgabenfelder IKZ in Prozent



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

### 0.8.1.2 Aufgabenfelder künftig geplanter IKZ-Projekte

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

#### Geplante Aufgabenfelder IKZ in Prozent

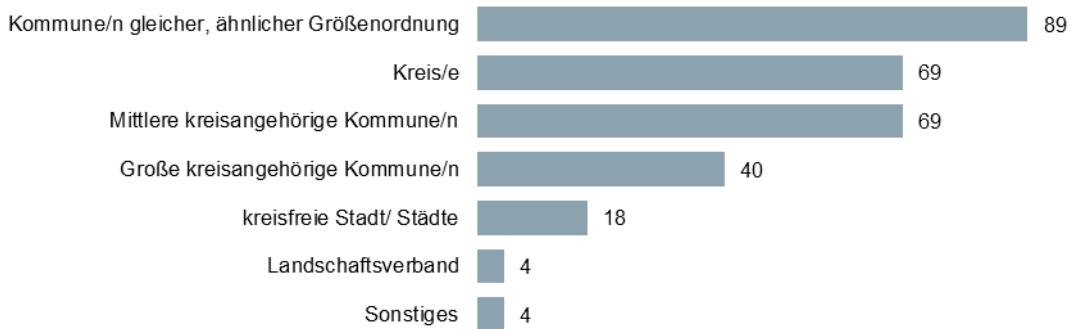


Anders als bei den umgesetzten IKZ-Projekten sieht es thematisch bei den zukünftig geplanten Projekten aus. Hier bildet sich nach dem aktuellen Erhebungsergebnis Archiv als Schwerpunktthema heraus.

### 0.8.1.3 Kooperationspartner

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

### Kooperationspartner IKZ in Prozent

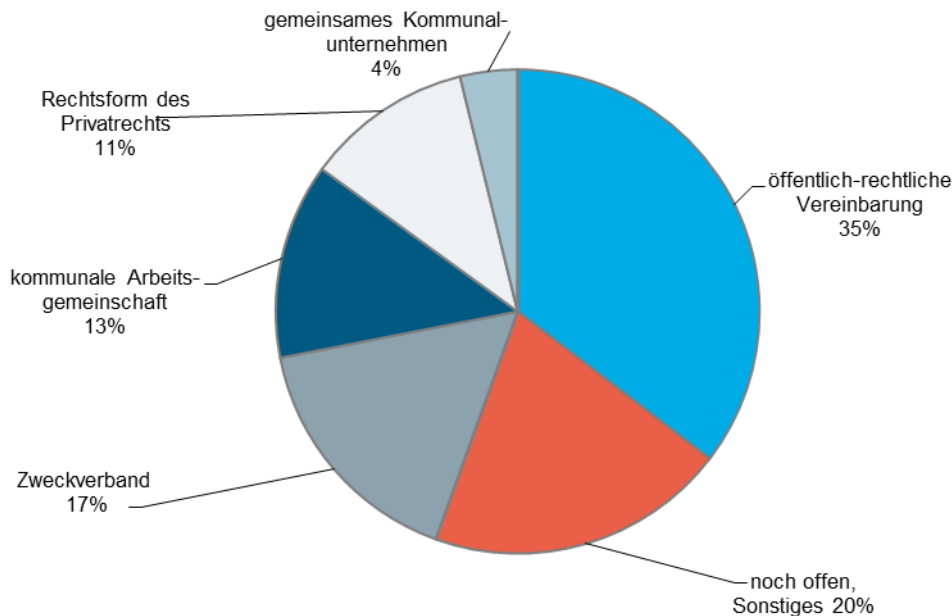


Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

### 0.8.1.4 Rechtsformen

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

### Rechtsformen IKZ in Prozent



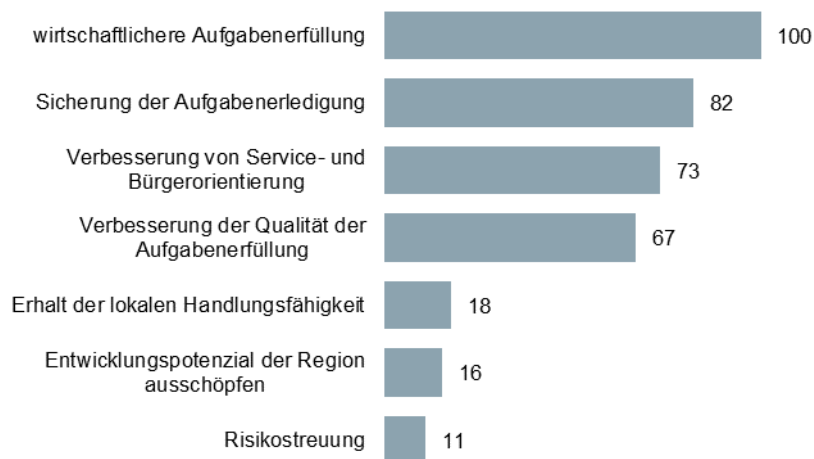
<sup>6</sup> Wir beschränken uns bei dieser Erhebung auf die unterschiedlichen Formen der formellen Zusammenarbeit (öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, Kommunale Arbeitsgemeinschaften, Zweckverbände, gemeinsame Kommunalunternehmen, privatrechtliche Verträge). Formen der informellen Zusammenarbeit (z.B.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

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

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

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

#### Ziele IKZ in Prozent



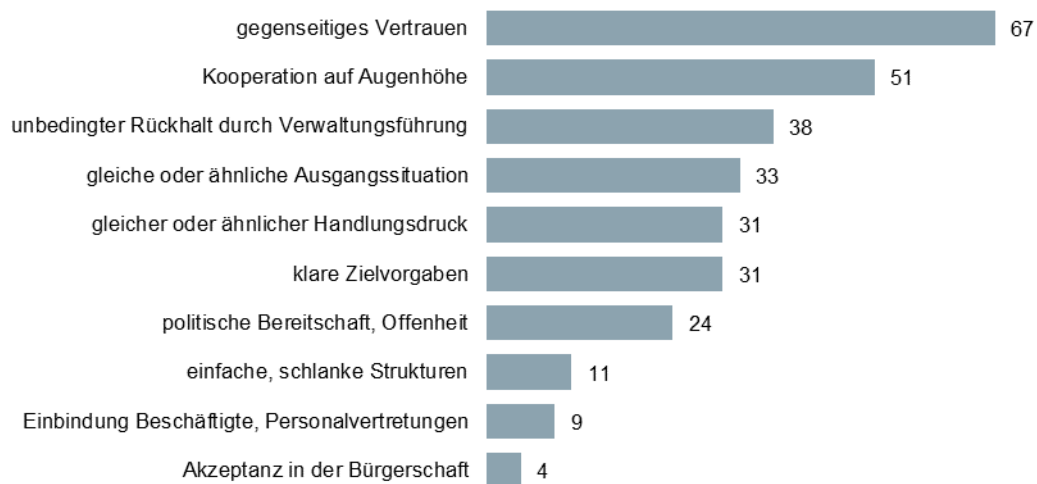
Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung sowie die Sicherung einer solchen sind die klaren Schwerpunkte in der Zielformulierung. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bzw. des wirtschaftlichen Handelns ergibt sich bereits aus diversen kommunalverfassungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben. Zudem ist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

### 0.8.1.6 Erfolgsfaktoren

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

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

#### Erfolgsfaktoren IKZ in Prozent

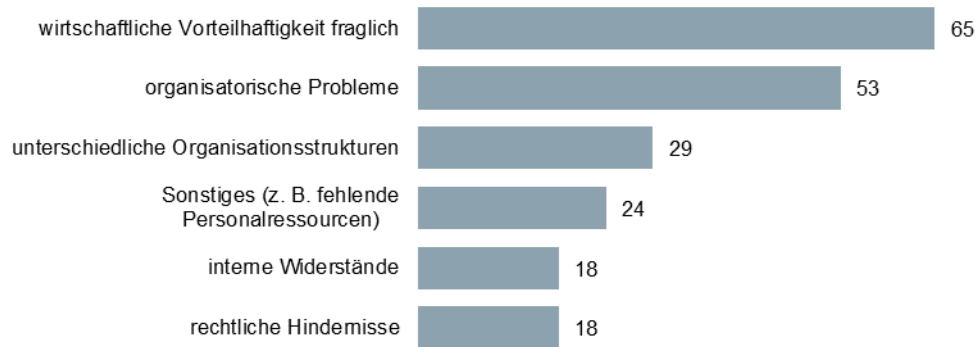


Nach dem derzeitigen Stand der Erhebung sind die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche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

### 0.8.1.7 Hindernisse

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

### Hindernisse IKZ in Prozent



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

# 1. Finanzen

## 1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Gemeinde Altenbeken** im Prüfungsbereich Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

### Haushaltssituation

#### Handlungsbedarf

	gering	Handlungsbedarf	hoch
Haushaltssituation			▲

Die gpaNRW sieht bei der **Gemeinde Altenbeken** einen erhöhten Handlungsbedarf, ihre **Haushaltssituation** zu verbessern. Die Gemeinde schafft es im Betrachtungszeitraum von 2017 bis 2023 nicht, konstante Jahresüberschüsse zu erzielen. In mehreren Jahren ist ein genehmigungspflichtiger Rückgriff auf die allgemeine Rücklage notwendig. Von 2024 bis einschließlich 2027 plant sie weiterhin ausschließlich mit Jahresdefiziten. Diese müssen bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums durch die allgemeine Rücklage aufgefangen werden. Die Ende 2022 bestehende Ausgleichsrücklage wird spätestens 2024 vollständig aufgezehrt. Die Haushaltsplanung der Gemeinde ist spürbar abhängig von der Entwicklung der konjunkturabhängigen Gewerbesteuern, aber auch der Kreis- und Jugendamtsumlage.

Die Gemeinde Altenbeken verfügt über eine vergleichsweise sehr niedrige **Eigenkapitalausstattung**. Sie positioniert sich mit ihrer Eigenkapitalquote 1 in allen Prüfungsjahren nur um den ersten Viertelwertes. Die Eigenkapitalquote 2, welche um Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge erweitert ist, fällt ebenfalls unterdurchschnittlich aus. Die geplanten Defizite werden den Eigenkapitalverzehr jedoch verstärken und das Eigenkapital weiter mindern.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** der Gemeinde Altenbeken fallen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hoch aus. Dies liegt an der 2018 erfolgten Rückführung des bislang ausgegliederten Wasser- und Abwasserwerkes in den Kernhaushalt. Diese Bereiche sind häufig mit volumenträchtigen Investitionen verbunden. Daraus resultieren ebenfalls die hohen Investitionskreditverbindlichkeiten. Zukünftig ist mit einem weiteren Anstieg der Investitionskreditverbindlichkeiten zu rechnen. Auch weitere Liquiditätskreditaufnahmen sind nicht ausgeschlossen. Die Analyse der Altersstruktur des gemeindlichen **Vermögens** zeigt in fast allen Gebäudesegmenten Reinvestitionsbedarfe auf. Diese hat die Gemeinde bereits im Blick bzw. in den laufenden Haushaltsplanungen berücksichtigt.

Die Gemeinde Altenbeken konnte in den vergangenen Jahren die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie überwiegend bewältigen. Allerdings bleiben mit Blick auf die Zukunft die Unwägbarkeiten, die sich unter anderem aus dem andauernden Ukraine-Krieg, dem Konflikt in Nahost und dem Klimawandel ergeben. Die finanziellen Folgen und Belastungen zu prognostizieren bleibt damit für die Gemeinde weiterhin schwierig.

## Haushaltssteuerung

Die Gemeinde Altenbeken nimmt investive **Ermächtigungsübertragungen** vor. Dabei ist der Grad der Inanspruchnahme verglichen mit anderen Kommunen unterdurchschnittlich. Schriftliche Vorgaben für die Übertragung von Haushaltsmitteln hat sie noch nicht verbindlich festgehalten.

Mit Blick auf ihr Kreditportfolio hat die Gemeinde Altenbeken grundlegende und strategische Festlegungen für ihr **Kreditmanagement** in einer Dienstanweisung fixiert. Im Bereich des **Anlagemanagements** hat die Gemeinde ihre Ziele und strategische Vorgaben bislang aufgrund der angespannten Finanzsituation noch nicht schriftlich in einer Dienstanweisung festgehalten.

## 1.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen beantwortet die gpaNRW folgende Fragen:

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

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

Methodisch analysiert die gpaNRW die Haushaltspläne, Jahresabschlüsse und Gesamtab- schlüsse. Zusätzlich bezieht sie die Berichte der örtlichen Prüfung der Jahresabschlüsse und Gesamtab- schlüsse 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-Kennzahlen- set NRW, die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bi- lanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

## 1.4 Haushaltssituation

- Der Haushaltsstatus der Gemeinde Altenbeken schwankt überwiegend zwischen ausgegli- chenen Haushalten und der Entnahme aus der allgemeinen Rücklage. Ein Haushaltssiche- rungskonzept kann zwar planerisch noch vermieden werden, ist jedoch nicht gänzlich ausge- schlossen.
- Auch das bereits recht niedrige Eigenkapital wird sich zukünftig weiter verringern.
- Hinzu kommen hohe Reinvestitionsbedarfe im Gebäudevermögen und daraus resultierend steigende Kreditverbindlichkeiten für Investitionen, die zu Lasten der finanziellen Gesamtsi- tuation der Gemeinde fallen.

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

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

Die gpaNRW hat die Haushaltssituation auf folgenden Grundlagen analysiert:

### Haushaltspläne, Jahresabschlüsse und Gesamtabschlüsse Altenbeken 2017 bis 2024\*

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2017	bekannt gemacht	festgestellt	bestätigt	HPI / JA / -
2018	bekannt gemacht	festgestellt	nicht erforderlich	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	nicht erforderlich	HPI** / - / -

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

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

Der letzte Gesamtabschluss der **Gemeinde Altenbeken** stammt aus 2017. Ab 2018 wurden die Eigenbetriebe Wasser- und Abwasserwerk aufgelöst und werden nun im Kernhaushalt der Gemeinde Altenbeken geführt. Über weitere Mehrheitsbeteiligungen verfügt die Gemeinde Altenbeken nicht.

Der Jahresabschluss 2023 ist während der Prüfung von der Gemeinde auf- und festgestellt worden. Aufgrund des fortgeschrittenen Prüfungsstandes konnte er nicht vollständig in die Prüfung einfließen. Soweit möglich, haben wir den Jahresabschluss 2023 jedoch punktuell in den Grafiken, Tabellen und Fließtexten berücksichtigt.

#### 1.4.1 Haushaltsstatus

##### Haushaltsstatus Altenbeken 2017 bis 2024

Haushaltsstatus	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ausgeglichener Haushalt			X		X	X		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt							X	
Genehmigungspflichtige Verringerung der allgemeinen Rücklage	X	X		X				X

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

### Jahresergebnisse und Rücklagen Altenbeken in Tausend Euro 2022 bis 2027\*

Grund- und Kennzahlen	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Jahresergebnis in Tausend Euro	1.480	-143	-1.198	-1.121	-781	-823
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	1.203	1.061	0	0	0	0
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	18.785	18.817	18.681	17.560	16.779	15.956
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	277	0	-137	-1.121	-781	-823
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	0,73	6,00	4,45	4,91
<b>Fehlbetragsquote in Prozent</b>	<b>pos. Ergebnis</b>	<b>0,71</b>	<b>6,02</b>	<b>6,00</b>	<b>4,45</b>	<b>4,91</b>

\* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN. Eine eventuelle Ausbuchung der Bilanzierungshilfe gegen die allgemeine Rücklage wird hier nicht dargestellt.

Die **Gemeinde Altenbeken** kann mit dem Jahresabschluss 2022 und dem daraus erwirtschafteten Überschuss seit längerer Zeit wieder eine Ausgleichsrücklage aufbauen. Diese wird jedoch in den folgenden Jahren direkt wieder verbraucht. Zukünftig rechnet die Gemeinde mit negativen Jahresergebnissen, die zu Lasten der allgemeinen Rücklage fallen.

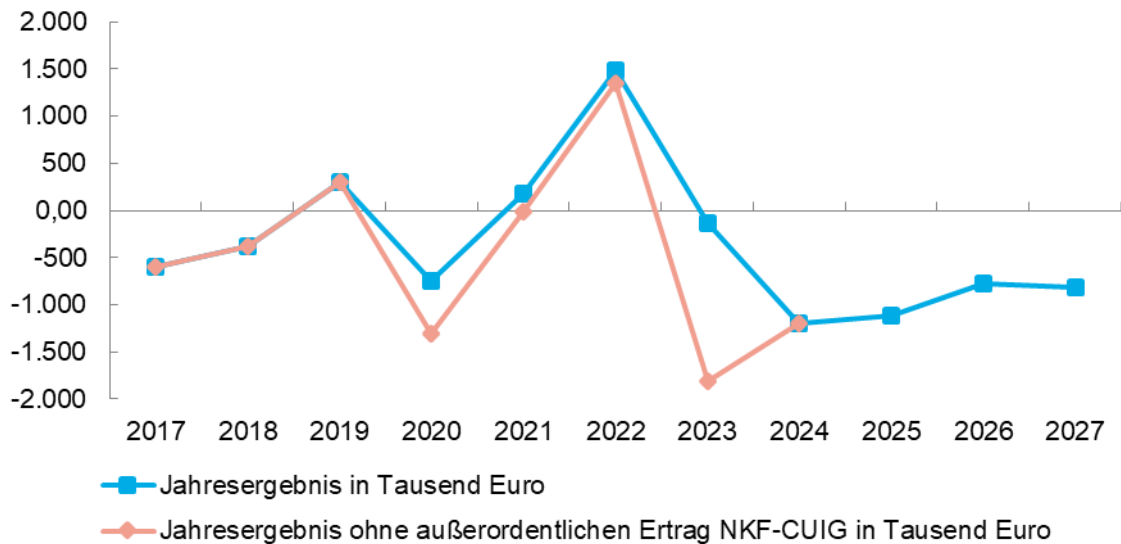
Gemäß § 76 Abs. 1 GO NRW droht ein Haushaltssicherungskonzept, sobald die allgemeine Rücklage in zwei aufeinanderfolgenden Haushaltsjahren um mehr als ein Zwanzigstel verringert wird. In der mittelfristigen Finanzplanung unterschreitet die Gemeinde Altenbeken mit den geplanten Entnahmen aus der allgemeinen Rücklage die Grenze nur knapp. Sollten die Jahresergebnisse also schlechter ausfallen als zunächst geplant, muss die Gemeinde ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen.

Die Möglichkeit, einen globalen Minderaufwand oder einen Verlustvortrag nach § 79 Abs. 3 GO NRW zu verwenden, hat die Gemeinde nicht genutzt. Mit Inkrafttreten des 3. NKF-Weiterentwicklungsgesetzes (3. NKF-WG) fallen ab 2024 die Schadensisolierungen nach dem NKF-CUIG<sup>7</sup> weg. Letzteres hat es den Kommunen ermöglicht, die infolge der pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag auszuweisen. Hierdurch hat sich das Jahresergebnis temporär verbessert.

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

## 1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

### Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2027\*



\* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN.

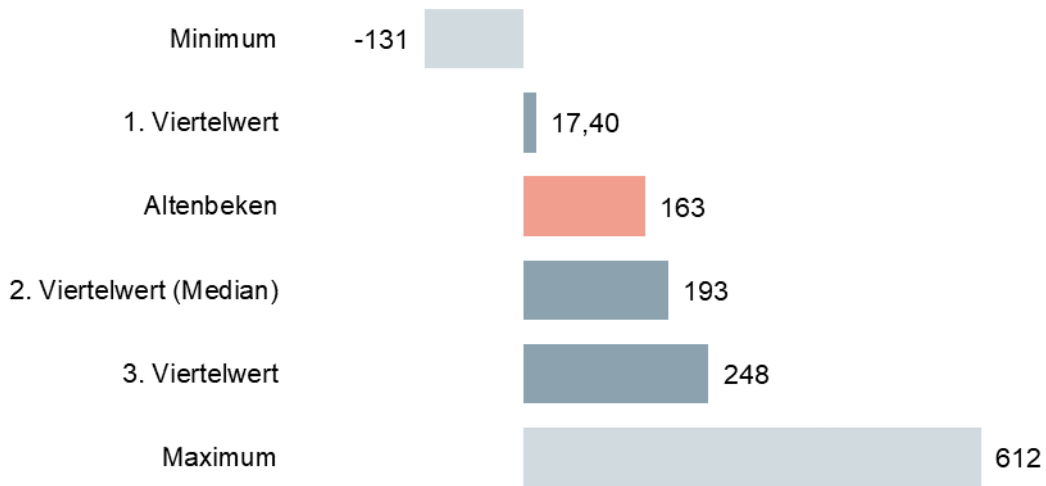
Nach dem NKF-CUIG hat die Gemeinde Altenbeken die infolge der pandemie- und kriegsbedingt anfallenden Haushaltsbelastungen als außerordentlichen Ertrag ausgewiesen. Hierdurch verbessert sich das Jahresergebnis. Das Jahresergebnis ohne den außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG zeigt die tatsächliche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

Die Jahresergebnisse der **Gemeinde Altenbeken** befinden sich mit Ausnahme von 2019, 2021 und 2022 im negativen Bereich. Der positive Spitzenwert mit 1,5 Mio. Euro wird 2022 erreicht. Auslöser hierfür sind deutliche Mehrerträge aus den Steuern sowie erhaltene Zuwendungen. Zukünftig rechnet die Gemeinde mit starken Belastungen aufgrund der gestiegenen Kreisumlagen. Auch der Wegfall der Schadensisolierungen ab 2024 schlägt sich in den Plan-Ergebnissen nieder.

Nach dem NKF-CUIG muss die Gemeinde Altenbeken die Bilanzierungshilfe entweder über einen Zeitraum von bis zu 50 Jahren ab dem Jahr 2026 linear abschreiben oder einmalig erfolgsneutral gegen das Eigenkapital ausbuchen. Die Gemeinde Altenbeken weist von 2020 bis 2023 eine Bilanzierungshilfe von insgesamt 2,5 Mio. Euro aus. Bis auf 2022 wäre in keinem Jahr der Haushaltsausgleich ohne die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG erreicht worden.

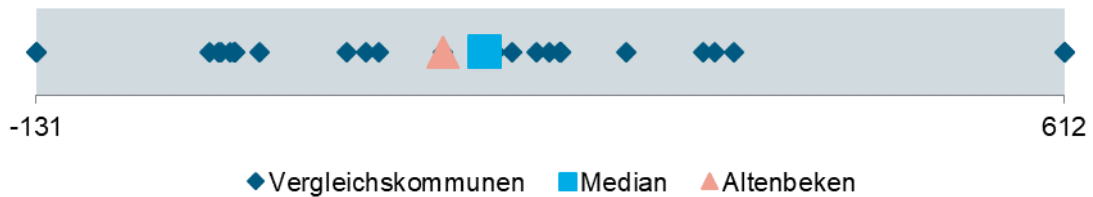
Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der Anlage 3 dieses Teilberichts.

### Jahresergebnis je EW\* in Euro 2022



\* Einwohnerin bzw. Einwohner

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



Im interkommunalen Vergleich mit Städten und Gemeinden der gleichen Größenklasse verbleibt die Gemeinde Altenbeken 2022 noch unterhalb des Medians. Dies bedeutet, dass sie trotz des für sie guten Jahresergebnisses in 2022 noch immer ein niedrigeres Jahresergebnis als 50 Prozent der Vergleichskommunen vorweist. In 2020, dem Jahr mit dem niedrigsten Jahresergebnis im Prüfzeitraum, positioniert sich die Gemeinde sogar noch unterhalb des ersten Viertelwertes.

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

### Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW\* in Euro 2022

Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
148	-376	12,02	171	242	595	26

\* Einwohnerin bzw. Einwohner

Auch bei den Jahresergebnissen ohne außerordentlichen Ertrag kann die Gemeinde Altenbeken sich nur unterhalb des Medians einordnen.

Eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltsplanung ist transparent. Eine Kommune muss ihre Haushaltsansätze realistisch und ausgewogen planen. Nach dem aktuellen Haushaltsplan 2024 plant die Gemeinde Altenbeken für 2027 ein Defizit von 823.000 Euro.

Die Gemeinde Altenbeken rechnet 2024 mit geringfügigen Ertragssteigerungen aus der Gewerbesteuer sowie aus der Einkommen- und Umsatzsteuer. Auch die Schlüsselzuweisungen erleben einen leichten Anstieg. Sämtliche Planansätze der Gemeinde werden meist pauschal erhöht. Auffallend ist jedoch, dass die Gemeinde Altenbeken 2026 mit dem Verkauf mehrerer Baugrundstücke (Neubaugelände „Unterm Winterberg“) rechnet. In 2025 und 2026 sollen jeweils 1,5 Mio Euro eingenommen werden. Als Gewinne aus dem Verkauf und somit Erträge werden allerdings lediglich 300.000 Euro in 2026 und 100.000 Euro in 2027 eingeplant.

Gesteigerte Aufwendungen plant die Gemeinde Altenbeken vor allem bei den Personalaufwendungen sowie den Transferaufwendungen. Tarif- und Besoldungsanpassungen sowie Preissteigerungen in verschiedenen Bereichen haben unter Umständen große Auswirkungen auf den Haushalt. Die Personalaufwendungen steigen von 2017 bis 2027 um etwa 2,3 Mio. Euro. Im Vergleich zum Vorjahr 2023 wurde 2024 eine Tarifierhöhung von fünf Prozent für die tariflich Beschäftigten eingeplant. Gleichzeitig wurden für Beamte, die 2023 keine Besoldungserhöhung erfahren durften, eine Erhöhung von zehn Prozent eingeplant. Zudem sollen in 2024 einige Leitungsstellen angehoben werden. Alle vorgenannten Veränderungen führen zu Mehrkosten von etwa 495.000 Euro. Diese Maßnahmen haben demnach auch höhere Kosten für Versorgungsaufwendungen (bspw. höhere Zuführungen zu Rückstellungen) zur Folge.

Die Transferaufwendungen der Gemeinde Altenbeken zeigen von 2017 bis 2027 einen Anstieg von insgesamt 3,4 Mio. Euro. Die Entwicklung der Kreisumlage ist aufgrund der individuellen Steuerkraft und der der anderen Kommunen im Kreisgebiet sowie der Entwicklung des Finanzbedarfs des Kreises schwer planbar. Hauptursache für den Anstieg stellen die allgemeinen Kreisumlagen dar. Inklusive der ÖPNV-Umlage erlebten die Kreisumlagen von 2023 auf 2024 eine Erhöhung um etwa 1,7 Mio. Euro (entspricht einem Plus von 25 Prozent). Davon entfallen 720.000 Euro auf die allgemeine Kreisumlage, 792.000 Euro auf die Jugendamtsumlage und 185.000 Euro auf die ÖPNV-Umlage.

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

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

	Gemeinde Altenbeken		Kreis Paderborn*		Regierungsbezirk Detmold*		gleiche Größenklasse*		fiktive Hebesätze GFG	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Grundsteuer A	254	259	269	279	271	284	330	339	254	259
Grundsteuer B	493	501	468	498	506	537	545	552	493	501
Gewerbsteuer	420	420	415	416	429	432	444	444	416	416

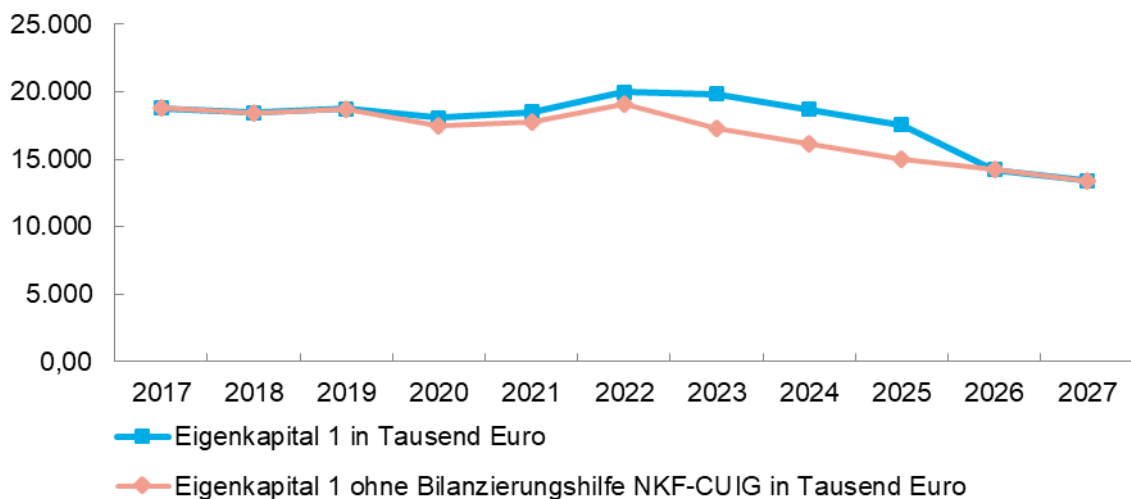
\* gewogener Durchschnitt

Die Gemeinde Altenbeken geht bis einschließlich 2020 sehr zurückhaltend mit einer Erhöhung der Realsteuerhebesätze um. 2021 wurden die Hebesätze erhöht und lagen sogar über dem Niveau der vom Land festgelegten, fiktiven Hebesätze. Der Rat der Gemeinde Altenbeken hat in seiner Sitzung am 24. Februar 2022 beschlossen, für zukünftige Haushalte grundsätzlich die jeweils fiktiven Hebesätze zu berücksichtigen, soweit diese über den bestehenden Hebesätzen liegen. Dies betrifft dann gegebenenfalls auch die Gewerbesteuer, wenn der Hebesatz der Gemeinde Altenbeken geringer ausfällt als der fiktive Hebesatz.

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

### 1.4.3 Eigenkapital

#### Eigenkapital Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2027\*

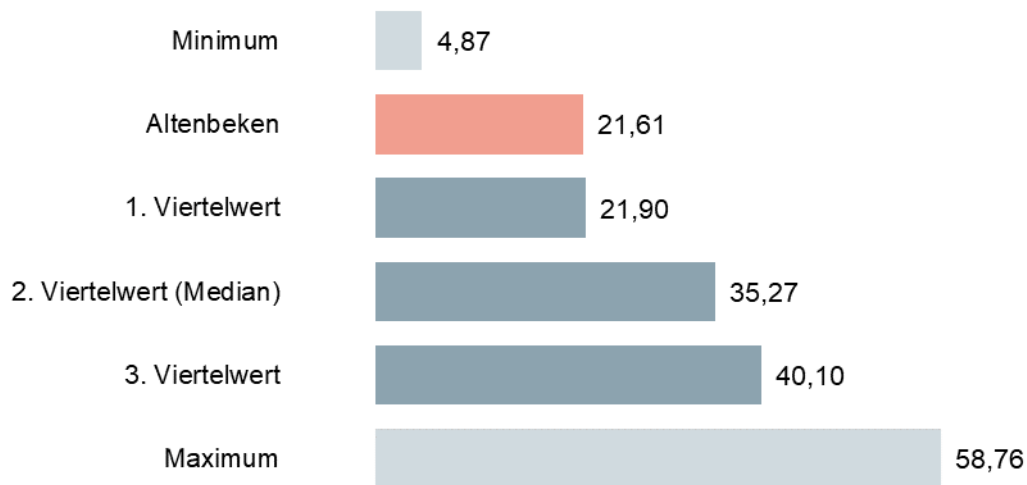


\* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN.

In der Grafik wird eine einmalige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe gegen das Eigenkapital zum Jahr 2026 unterstellt.

Die Ausgleichsrücklage der **Gemeinde Altenbeken** wurde zum 31. Dezember 2014 vollständig aufgelöst. Mit dem Jahresabschluss 2022 und dem daraus resultierenden Jahresüberschuss konnte wieder eine geringe Ausgleichsrücklage aufgebaut werden. Durch die zukünftig geplanten Jahresfehlbeträge wird die Ausgleichsrücklage jedoch wieder aufgebraucht werden. Ein Rückgriff auf die allgemeine Rücklage ist unumgänglich. Die einzelnen Positionen des Eigenkapitals stehen in der Anlage 4 dieses Teilberichts.

### Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2022

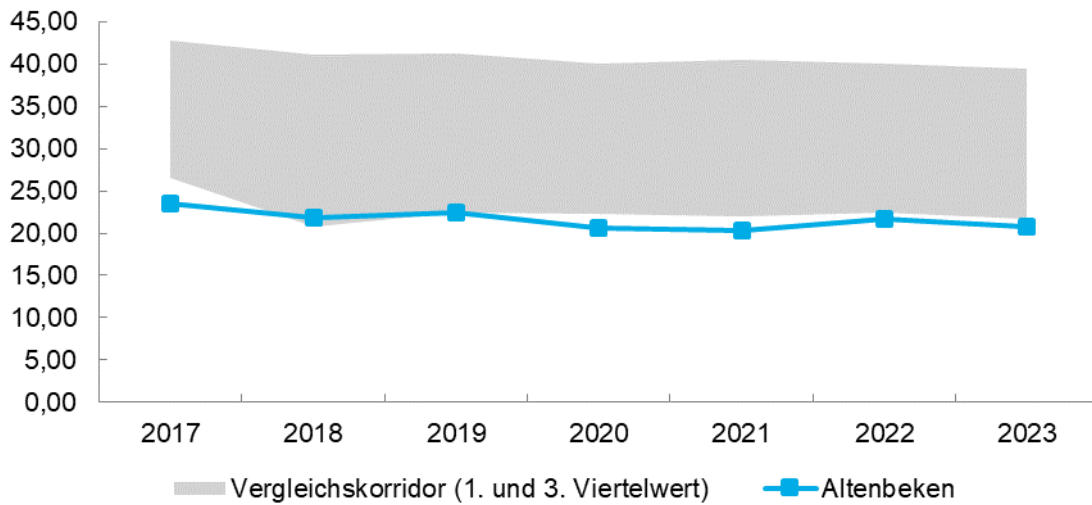


In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Eigenkapitalquote 1 der Gemeinde Altenbeken ist deutlich niedriger als bei den meisten Vergleichskommunen. Auch in den Vorjahren ordnet sich Altenbeken knapp unterhalb des ersten Viertelwertes ein:

### Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2017 bis 2023



Die einzelnen Werte des Mehrjahresvergleichs finden sich in Tabelle 6 der Anlage.

### Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2022

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	20,86	-1,13	21,14	34,32	39,80	58,64	26
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	65,07	49,04	59,26	66,99	74,56	87,12	26
Eigenkapitalquote 2 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	64,74	48,12	59,00	66,63	74,35	87,08	26
Ausgleichsrücklage je EW*	132	0,00	332	739	1.190	1.945	26

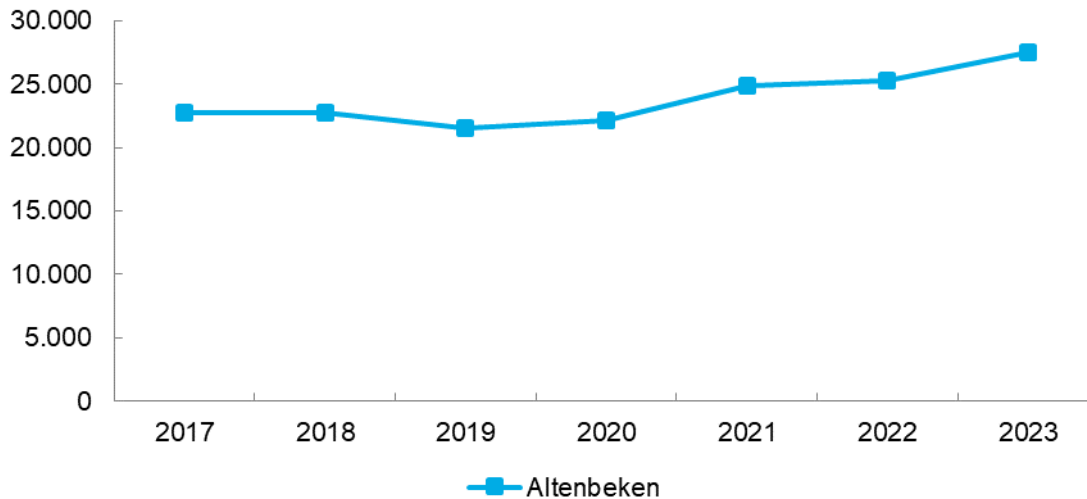
\*Einwohnerin bzw. Einwohner

Die Kommunen haben seit 2020 die Verpflichtung, Corona- und kriegsbedingte Schäden zu isolieren und können die Jahresergebnisse dadurch verbessern. Dies wirkt sich zumindest temporär auch positiv auf das Eigenkapital aus. Die Gemeinde Altenbeken hat von 2020 bis 2023 2,5 Mio. Euro isoliert. Ab 2024 entfällt die Isolierungsmöglichkeit, sodass keine weiteren Schäden verbucht werden dürfen. Nach dem Haushaltsplan 2024 verbleiben auch ohne die vorgenannten außerordentlichen Erträge bis 2027 jährliche Defizite. Insoweit erwartet die Gemeinde für den gesamten Planungszeitraum einen beachtlichen Eigenkapitalverzehr. Das sind von 2023 bis 2027 insgesamt 4,1 Mio. Euro. Zusammen mit der Bilanzierungshilfe wären es etwa 6,6 Mio. Euro. Das entspricht etwa einem Drittel des Ende 2023 bestehenden Eigenkapitals von 19,9 Mio. Euro.

## 1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

### 1.4.4.1 Verbindlichkeiten

Gesamtverbindlichkeiten Konzern Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2023

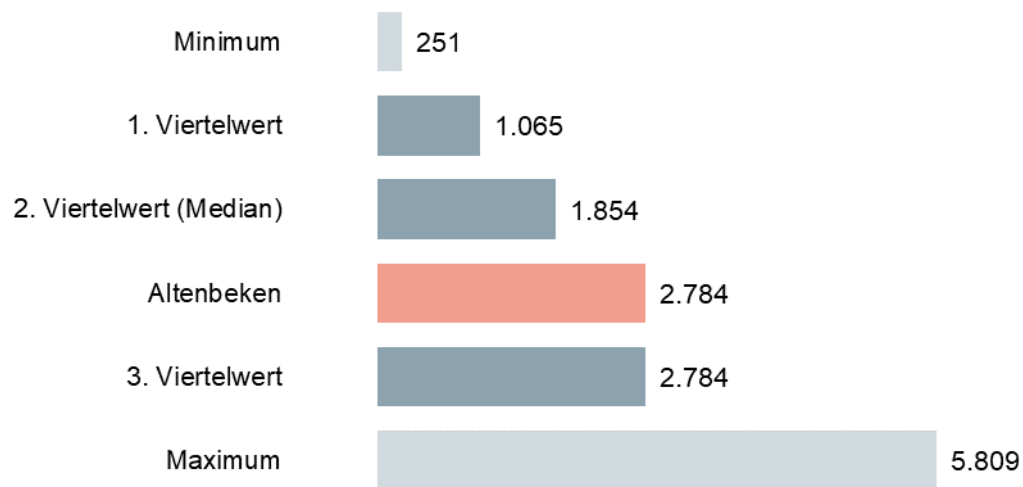


Für die Ermittlung der Gesamtverbindlichkeiten 2017 hat die gpaNRW die Daten aus dem Gesamtabschluss der **Gemeinde Altenbeken** verwendet. Seit 2018 verfügt die Gemeinde über keine weiteren Mehrheitsbeteiligungen. Das Wasser- und Abwasserwerk werden nun im Kernhaushalt als eigenständiger Kostenträger geführt. Für die Jahre 2018 bis 2023 entsprechen demnach die Gesamtverbindlichkeiten Konzern den Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes. Die ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Kommunen verglichen. Soweit von anderen Kommunen nur hilfswise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

Die Gesamtverbindlichkeiten der Gemeinde Altenbeken sind von 2017 bis 2022 geringfügig angestiegen. Liegen sie 2017 noch bei 22,7 Mio. Euro, befinden sie sich 2022 bei 25,3 Mio. Euro. 2023 erhöhen sie sich um weitere 2,2 Mio. Euro auf 27,5 Mio. Euro. Auslöser hierfür sind die gestiegenen Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen. Hierzu trägt allerdings bei, dass im Gegensatz zu zahlreichen Vergleichskommunen bei der Gemeinde Altenbeken sämtliche kommunalen Aufgaben und auch deren Finanzierung im Kernhaushalt wahrgenommen werden. Dazu zählen insbesondere die vielfach bei Kommunen ausgegliederten Bereiche der Abwasserbeseitigung und Wasserversorgung. Die häufig volumenträchtigen Investitionen werden dabei zu einem nennenswerten Anteil über Investitionskredite finanziert.

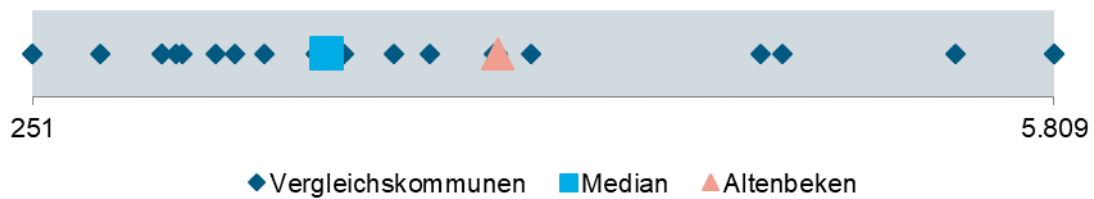
Eine genaue Aufschlüsselung der Verbindlichkeiten findet sich in der Tabelle 7 im Anhang des Teilberichtes.

### Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW\* in Euro 2022



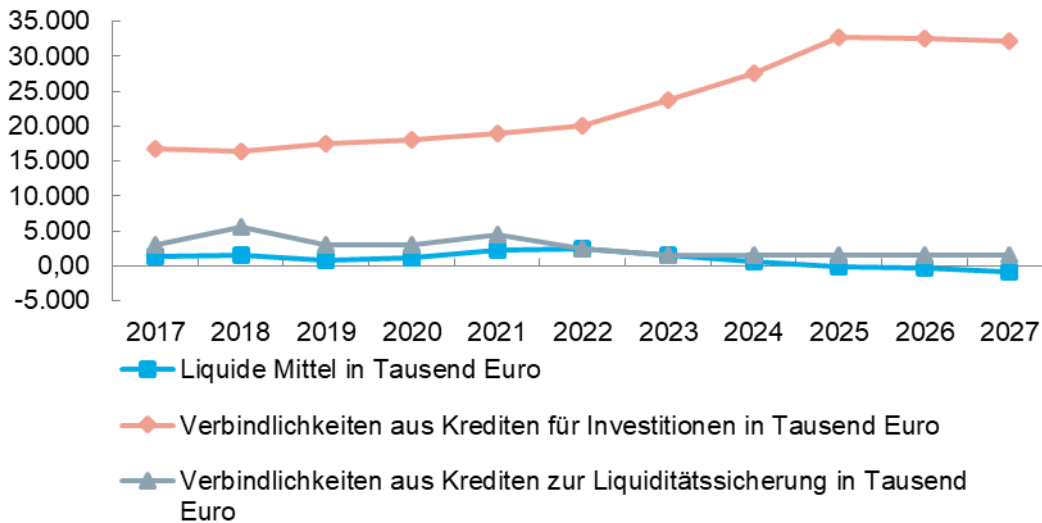
\* Einwohnerin bzw. Einwohner

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



Interkommunal gesehen muss die Gemeinde Altenbeken überdurchschnittlich hohe Gesamtverbindlichkeiten ausweisen. Mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen können geringere Werte vorzeigen.

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



\*bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

Die **Gemeinde Altenbeken** weist zum 31. Dezember 2023 liquide Mittel von 1,6 Mio. Euro aus. Verrechnet man diesen mit der geplanten Änderung der eigenen Finanzmittel 2024 von 915.200 Euro, ergibt sich ein Bestand von etwa 652.000 Euro für 2024. Realisieren sich jedoch die weiteren Planungen, werden die liquiden Mittel zum Jahr 2025 aufgebraucht sein. Hieraus entstehende Lücken in der Liquidität müssen mit entsprechenden Krediten gedeckt werden. Liquiditätskreditaufnahmen sind im Haushaltsplan 2024 jedoch noch nicht veranschlagt. Ende 2023 verfügt die Gemeinde über 1,5 Mio. Euro an Verbindlichkeiten zur Liquiditätssicherung.

Allerdings werden für die gemeindliche Investitionstätigkeit weitere Investitionskredite eingeplant. Obwohl sie bereits seit 2022 einen deutlichen Anstieg erleben, sollen 2023 und 2024 insgesamt weitere neun Mio. Euro aufgenommen werden. Abzüglich der Tilgungsleistungen von etwa 1,6 Mio. Euro führt dies zu einer Netto-Neuverschuldung von 7,4 Mio. Euro. 2025 folgt ein weiterer Kredit mit 5,9 Mio. Euro. 2026 und 2027 fallen die Kreditaufnahmen mit 656.500 Euro und 418.000 Euro deutlich geringer aus als in den Vorjahren.

**Grund- und Kennzahlen zu Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel in Euro 2022 (Kernhaushalt)**

Grund- und Kennzahlen	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Liquide Mittel in Tausend Euro	2.538	207	2.777	6.328	7.709	15.668	26
Investitionskredite je EW* in Euro	2.214	23,52	184	631	1.153	3.142	26
Liquiditätskredite je EW* in Euro	275	0,00	0,00	21,10	544	3.247	26

\*Einwohnerin bzw. Einwohner

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Altenbeken hinsichtlich der Investitionskredite bereits 2022 oberhalb des dritten Viertelwertes. Vor dem Hintergrund der geplanten Investitionskreditaufnahmen in 2023 und 2024 mit rund neun Mio. Euro wird der Wert in den folgenden Haushaltsjahren vergleichsweise ansteigen.

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

#### 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 und Straßen heran. Für eine Einschätzung der Entwicklung des Sachanlagevermögens kann die bilanzielle Wertentwicklung herangezogen werden. Die Altersstruktur schätzen wir anhand der Kennzahl Anlagenabnutzungsgrad ein. Dazu setzt die gpaNRW die Restnutzungsdauer der einzelnen Anlagegüter ins Verhältnis zur Gesamtnutzungsdauer. Hieraus ergibt sich, zu welchem Anteil die Vermögensgegenstände bereits abgenutzt sind. Bis zu einem Anlagenabnutzungsgrad von 50 Prozent gehen wir von einer ausgewogenen Gebäudestruktur aus. Sofern uns genauere Informationen über den Zustand des Vermögens zur Verfügung stehen, zieht die gpaNRW diese heran.

Die im Rahmen der letzten überörtlichen Prüfung der **Gemeinde Altenbeken** ermittelten Anlagenabnutzungsgrade lagen deutlich über 50 Prozent. Jede untersuchte Vermögensgruppe hatte die Hälfte ihrer rechnerischen Nutzungsdauer damit bereits überschritten – trotz sehr hoch festgelegter Gesamtnutzungsdauern. Bemerkenswert war, dass die Verwaltungsgebäude sowie die Feuerwehrgerätehäuser im damaligen Prüfzeitraum bereits fast gänzlich abgeschrieben waren. Zwar kann man Gebäude nach Ablauf der Restnutzungsdauer generell noch weiter nutzen. Jedoch steigen bei einer alten Bausubstanz die Erfordernisse an die Instandhaltung. Gleichzeitig wächst das Risiko ungeplanter Instandhaltungs- oder Instandsetzungsmaßnahmen.

Der Wertverzehr des Gebäudevermögens ist in der aktuellen Prüfung für einige Vermögensgruppen weiter fortgeschritten. Dies gilt besonders für die Feuerwehrgerätehäuser sowie das Verwaltungsgebäude. Auch die Wohnbauten und das Hallenbad können keine hohen Restnutzungsdauern mehr vorweisen. Nahezu sämtliche Gebäude sind bilanziell gesehen nahezu komplett abgeschrieben und werden nur noch mit einem Erinnerungswert in der Anlagenbuchhaltung geführt. Positiv vorzuhalten sind die bereits erfolgten Anbauten für die Kindertagesstätten und der Schulen. Diese sorgen für gesunkene Anlagenabnutzungsgrade für die Gebäudegruppen im Vergleich zur letzten Prüfung.

Die Gemeinde Altenbeken sieht in ihrem Haushaltsplan 2024 einige Investitionen, auch in den „kritischen“ Gebäudegruppen, vor. Geplant sind die Erneuerung der Ostfassade sowie der Austausch von Fenstern des Rathauses. Insgesamt fallen hierfür in 2024 1,1 Mio. Euro an. Davon werden 420.000 Euro durch Zuschüsse eingeplant. Auch für die Feuerwehrgerätehäuser soll investiert werden. Das Feuerwehrgerätehaus in Buke soll neu gebaut werden. Die Gesamtkosten belaufen sich laut Haushaltsplan 2024 derzeit auf etwa 2,9 Mio. Euro. Für die Sanierung

des Eggebades, welches ebenfalls nahezu abgeschrieben ist, erwartet die Gemeinde Zuschüsse von etwa einer Million Euro jährlich bis 2027. Schließlich soll auch 2024 ein neues Übergangsheim für Flüchtlinge gekauft werden. Hierfür rechnet Altenbeken mit Kosten von einer halben Million Euro. All diese Maßnahmen würden (nach Abschluss) für geringere Anlagenabnutzungsgrade sorgen und den Wertverlust des Gebäudevermögens zumindest teilweise abmildern.

Im Rahmen der letzten Prüfung haben wir einen Anlagenabnutzungsgrad für das Straßenvermögen von 72 Prozent für das Jahr 2016 ermittelt. Der damalige Bilanzwert 2016 des Straßenvermögens hat sich auch in diesem Prüfungszeitraum weiter verringert. Der Vermögensverzehr konnte nicht durch entsprechende Reinvestitionen gedeckt werden. Der Bilanzwert des Straßennetzes ist von 2016 nach 2022 von 19,1 Mio. Euro auf 18,7 Mio. Euro gesunken.

## 1.5 Haushaltssteuerung

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

### 1.5.1 Ermächtigungsübertragungen

#### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken nimmt investive Mittelübertragungen in hohem Maße vor. Dabei liegt der Grad der Inanspruchnahme durchschnittlich nur bei etwa 31,8 Prozent. Bislang wurden noch keine schriftlichen Vorgaben für den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen normiert.

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

Die **Gemeinde Altenbeken** überträgt im investiven Bereich überdurchschnittlich viele Mittel in das folgende Haushaltsjahr. Seit 2022 verfügt sie über die Regelung, dass nur bei bereits begonnenen Maßnahmen die Mittel aus dem aktuellen in das folgende Haushaltsjahr übertragen werden können. Hierüber werden die Fachbereiche per Mail im Herbst informiert. Weitere Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen hat sie noch nicht schriftlich fixiert. Dennoch sollte jede Kommune für die Vornahme von Ermächtigungsübertragungen nicht nur wegen der gesetzlichen Verpflichtung entsprechende schriftliche Regelungen besitzen. Zudem schaffen schriftliche Vorgaben ebenfalls Transparenz und Verbindlichkeit.

#### → Empfehlung

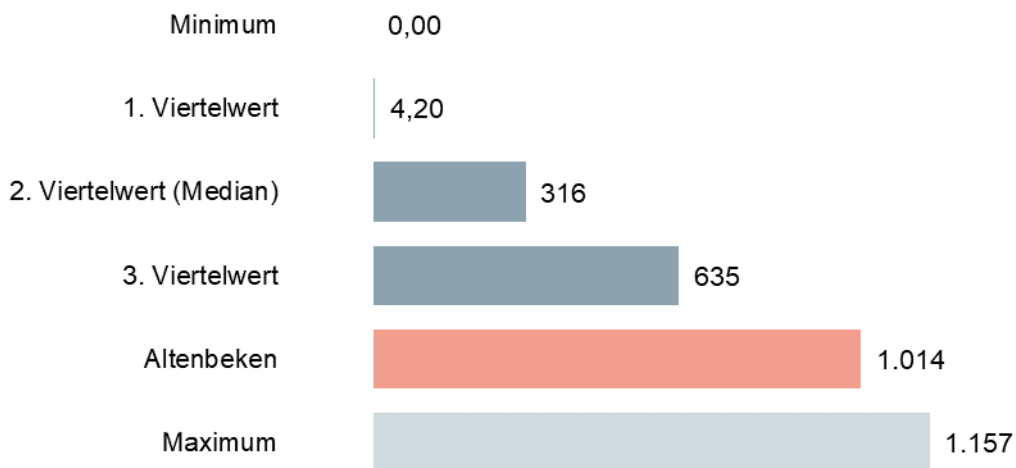
Die Gemeinde Altenbeken sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie den Anforderungen des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für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

### Investive Auszahlungen Altenbeken 2017 bis 2022

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Haushaltsansatz in Tausend Euro	2.795	5.599	7.118	6.781	11.937	5.751
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	3.840	2.031	4.710	8.130	5.468	9.221
<b>Ansatzerhöhungsgrad in Prozent</b>	<b>137</b>	<b>36,27</b>	<b>66,17</b>	<b>120</b>	<b>45,81</b>	<b>160</b>
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	6.635	7.629	11.828	14.911	17.405	14.972
<b>Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent</b>	<b>57,88</b>	<b>26,62</b>	<b>39,82</b>	<b>54,52</b>	<b>31,42</b>	<b>61,59</b>
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	1.850	2.569	3.666	5.553	5.941	1.850
<b>Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent</b>	<b>27,88</b>	<b>33,68</b>	<b>30,99</b>	<b>37,25</b>	<b>34,13</b>	<b>27,14</b>

Bei den investiven Mittelübertragungen werden ab 2019 deutlich höhere Summen übertragen als in den Vorjahren. Dies spiegelt sich auch im Ansatzerhöhungsgrad wider. Dennoch ist der Grad der Inanspruchnahme des fortgeschriebenen Ansatzes in allen Jahren noch unter 40 Prozent. Im Durchschnitt aller Jahre sind es lediglich 31,8 Prozent. Zwei Drittel der Ermächtigungsübertragungen werden demnach gar nicht beansprucht. In allen Jahren hätten auch die originären Ansätze ausgereicht.

### Ermächtigungsübertragungen investive Auszahlungen je EW in Euro 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 23 Vergleichswerte eingeflossen.

Mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen haben 2022 weniger investive Mittel in das folgende Haushaltsjahr übertragen. Dieses gilt ebenfalls für die Vorjahre ab 2019.

Beim Grad der Inanspruchnahme des fortgeschriebenen Ansatzes liegt Altenbeken in 2022 mit 27,1 Prozent unterhalb des interkommunalen Durchschnitts:

### Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen in Prozent 2022

Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
27,14	14,59	22,43	30,32	41,74	90,09	23

Grundsätzlich dürfen nach § 13 Abs. 2 KomHVO NRW Ermächtigungen für Baumaßnahmen im Finanzplan erst veranschlagt werden, wenn Baupläne, Kostenberechnungen und Erläuterungen vorliegen. Aus denen müssen die Art der Ausführung, die Gesamtkosten der Maßnahme, getrennt nach Grunderwerb und Herstellungskosten, einschließlich der Einrichtungskosten sowie der Folgekosten ersichtlich sein. Diesen ist ein Bauzeitplan beizufügen. Die Unterlagen müssen auch die voraussichtlichen Jahresauszahlungen unter Angabe der Kostenbeteiligung Dritter und die für die Dauer der Nutzung entstehenden jährlichen Haushaltsbelastungen ausweisen.

#### → Empfehlung

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

## 1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement

### 1.5.2.1 Kreditmanagement

#### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken verfügt seit November 2019 über eine Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Die enge Zusammenarbeit mit der genutzten digitalen Plattform und Software wird jedoch noch nicht in der Richtlinie genannt. Ein Berichtswesen zum Kreditmanagement existiert noch nicht.

*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 Altenbeken 2022

Kennzahlen	2022
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	20.138*
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	2.500
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	25**
Anzahl Kreditgeber	8

\* Davon entfallen etwa 636.000 Euro auf das Landesprogramm „Gute Schule 2020“.

\*\* Zwei Kreditverträge sind dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ zuzuordnen.

Das Kreditportfolio der **Gemeinde Altenbeken** enthält Ende 2022 Kredite für Investitionen als auch zur Liquiditätssicherung. Hierbei wird zwischen Krediten für eigene Maßnahmen und den Krediten aus dem Landesprogramm Gute Schule 2020 unterschieden. Diese Kredite hat die Stadt zwar zu bilanzieren, Zinsen und Tilgungen leisten jedoch das Land. Auch zukünftig kommt die Gemeinde Altenbeken nicht umhin, weitere Kredite für ihre Investitionstätigkeit aufzunehmen. In Planung stehen von 2023 bis 2027 weitere Investitionskreditaufnahmen von insgesamt 15,9 Mio. Euro. Liquiditätskredite sollen laut Planung 2024 vorerst nicht aufgenommen werden.

Die Gemeinde Altenbeken verfügt seit November 2019 über eine Richtlinie zum kommunalen Zins- und Schuldenmanagement. Auslöser hierfür waren die Vorgaben des Runderlasses des Landes NRW.<sup>8</sup> Die gemeindliche Richtlinie regelt u.a. die Ermächtigungsgrundlagen sowie das Verfahren und die Zuständigkeiten bei der Aufnahme von neuen Krediten und Umschuldungen. Zudem nennt sie zulässige Finanzderivate und stellt Vorgaben für die Dokumentation und das Berichtswesen auf. Fremdwährungskredite werden nicht getätigt. Die Dienstanweisung wurde nicht vom Gemeinderat beschlossen.

Ziel bei einer neuen Kreditaufnahme ist es, die gemeindlichen Investitionsvorhaben zu den günstigsten Konditionen zu finanzieren. Konkrete Kennzahlen sind dem Ziel noch nicht zugeordnet. Vor der Aufnahme eines Angebotes nutzt die Gemeinde Altenbeken seit 2021 eine digitale Plattform für Kommunalkommunen. Auf dieser werden Ausschreibungen gelistet und Kreditgeber können ihre Angebote veröffentlichen. Hierüber wird ebenfalls eine Bieterliste geführt. Auch die Dokumentation des gesamten Prozesses erfolgt über die digitale Plattform. Die Zusammenarbeit mit der Plattform wird in der bestehenden Dienstanweisung noch nicht genannt. Zusätzlich zur digitalen Plattform verwendet die Gemeinde Altenbeken eine weitere Software zur Verwaltung ihres Darlehensbestandes.

Ein standardisiertes Berichtswesen zum Kreditmanagement hat die Gemeinde Altenbeken noch nicht entwickelt.

#### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Richtlinie zum Kreditmanagement hinsichtlich der genutzten, digitalen Plattformen aktualisieren und vom Rat beschließen lassen. Dies erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken überprüfen, ob sie wesentliche Informationen bei Veränderungen im Kreditwesen der Gemeinde ebenfalls im Rat vorstellt oder in ihre Finanzberichte aufnimmt.

<sup>8</sup> Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales „Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände“ vom 16. Dezember 2014 (MBl. NRW. S. 866), i.d. F. vom 04.06.2020.

## 1.5.2.2 Anlagemanagement

### → Feststellung

Für ihr Anlagemanagement hat die Gemeinde Altenbeken noch keine schriftlichen Festlegungen getroffen.

*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 Altenbeken zum 31.12.2022

Kennzahlen	2022
Liquide Mittel in Tausend Euro	2.538
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Tausend Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Tausend Euro	18
Ausleihungen	2

Die **Gemeinde Altenbeken** hat seit 2005 keine Anlagen mehr getätigt. Sie verfügt derzeit nur über Anteile an der Westfalen Weser Energie GmbH. Hierzu wurde ein Ratsbeschluss eingeholt. Soll eine neue Anlage getätigt werden, so muss sie eine möglichst hohe Rendite erzielen und darf gleichzeitig keinem Risiko ausgesetzt sein. Zum Vergleich der Konditionen werden drei Angebote eingeholt. Geschäftsbeziehungen zu privaten Banken bestehen nicht. Über die Aufnahme entscheidet der Bürgermeister oder der Kämmerer. Eine Anlagerichtlinie hat die Stadt nicht.

Jede Kommune sollte sich in eigener Verantwortung und unter Beteiligung des Rates Rahmenbedingungen für die Anlage von Kapital schaffen.<sup>9</sup> Strategische Festlegungen und Ziele sollte sie dokumentieren.

Analog zum Kreditmanagement sollte eine Kommune auch für Geld- und Kapitalanlagen Verfahrensweisen und Entscheidungskompetenzen regeln. Die konkrete Ausgestaltung einer Anlagerichtlinie ist individuell an die strategische Ausrichtung der Gemeinde anzupassen und kann sich auf grundlegende Aspekte beschränken.

### → Empfehlung

Die Gemeinde Altenbeken sollte grundlegende Rahmenbedingungen für ihr Anlagemanagement in einer Richtlinie oder Dienstanweisung fixieren. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. einen zulässigen Anlagerahmen, Verfahrensregeln und Entscheidungskompetenzen.

<sup>9</sup> Vgl. RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunales 34 - 48.01.01/16 - 416/12 v. 11. Dezember 2012

Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse kann die Gemeinde Altenbeken ihre Festlegungen auf Mindestinhalte beschränken. Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie oder Dienstweisung für ein Kreditmanagement geregelt werden sollten (vgl. hierzu Kapitel 1.5.2.1 Kreditmanagement), sind ebenfalls auf das Anlagemanagement übertragbar.

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Gemeinde Altenbeken 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 Gemeinde Altenbeken gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter **Anlageinstrumente** sollte dargestellt werden. Die Gemeinde Altenbeken kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz<sup>10</sup> können Vorgaben getroffen werden.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
  - Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, ob gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte geregelt sein, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
  - Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.

<sup>10</sup> Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 754) geändert worden ist.

- **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Gemeinde Altenbeken kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement unter Umständen sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht.

## 1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Haushaltssteuerung</b>					
F1	Die Gemeinde Altenbeken nimmt investive Mittelübertragungen in hohem Maße vor. Dabei liegt der Grad der Inanspruchnahme durchschnittlich nur bei etwa 31,8 Prozent. Bislang wurden noch keine schriftlichen Vorgaben für den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen normiert.	44	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte wesentliche Anforderungen und Regelungen zum Umgang mit Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Richtlinie schriftlich festhalten. Dadurch kommt sie den Anforderungen des § 22 Abs. 1 KomHVO nach und schafft gleichzeitig Transparenz und Verbindlichkeit für Verwaltung sowie Politik.	44
			E1.2	Ziel der Gemeinde Altenbeken sollte es sein, nur Maßnahmen in den Haushaltsplan aufzunehmen, die die Anforderungen des § 13 KomHVO NRW erfüllen und deren Umsetzung im Planjahr realistisch ist.	46
F2	Die Gemeinde Altenbeken verfügt seit November 2019 über eine Richtlinie für ihr Kreditmanagement. Die enge Zusammenarbeit mit der genutzten digitalen Plattform und Software wird jedoch noch nicht in der Richtlinie genannt. Ein Berichtswesen zum Kreditmanagement existiert noch nicht.	46	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Richtlinie zum Kreditmanagement hinsichtlich der genutzten, digitalen Plattformen aktualisieren und vom Rat beschließen lassen. Dies erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken überprüfen, ob sie wesentliche Informationen bei Veränderungen im Kreditwesen der Gemeinde ebenfalls im Rat vorstellt oder in ihre Finanzberichte aufnimmt.	47
F3	Für ihr Anlagemanagement hat die Gemeinde Altenbeken noch keine schriftlichen Festlegungen getroffen.	48	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte grundlegende Rahmenbedingungen für ihr Anlagemanagement in einer Richtlinie oder Dienstanweisung fixieren. In dieser sollte sie strategische und organisatorische Regelungen festschreiben, wie z. B. einen zulässigen Anlagerahmen, Verfahrensregeln und Entscheidungskompetenzen.	48

**Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2022**

Kennzahlen	Altenbeken 2016	Altenbeken aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
<b>Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation</b>								
Aufwandsdeckungsgrad	97,83	107	88,44	101	106	110	123	26
Eigenkapitalquote 1	24,27	21,61	4,87	21,90	35,27	40,10	58,76	26
Eigenkapitalquote 2	64,55	65,07	49,04	59,26	66,99	74,56	87,12	26
Fehlbetragsquote	0,49	k.A.	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
<b>Vermögenslage</b>								
Infrastrukturquote	35,62	53,71	19,20	29,74	34,94	44,68	53,71	26
Abschreibungsintensität	11,61	14,67	5,67	8,58	9,66	10,45	14,67	26
Drittfinanzierungsquote	77,69	60,08	38,26	55,19	61,56	72,12	106	25
Investitionsquote	113,59	122	77,40	109	161	207	399	26
<b>Finanzlage</b>								
Anlagendeckungsgrad 2	94,71	92,32	68,76	86,77	97,54	103	115	26
Liquidität 2. Grades	95,21	63,49	5,92	63,69	103	211	953	26
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	k.A.	9,23	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	8,12	6,60	1,73	5,23	8,74	13,04	28,47	26
Zinslastquote	3,50	2,23	0,00	0,13	0,33	0,71	2,23	26
<b>Ertragslage</b>								
Netto-Steuerquote	44,35	44,90	44,48	51,72	59,07	65,84	80,50	22
Zuwendungsquote	28,27	32,27	5,24	10,96	15,69	23,66	36,70	26
Personalintensität	17,80	24,55	11,55	15,23	16,69	18,10	24,55	26
Sach- und Dienstleistungsintensität	9,80	10,72	9,55	15,98	18,15	21,92	38,33	26
Transferaufwandsquote	47,86	36,35	30,61	39,75	43,46	49,79	54,90	26

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 Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2024**

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jahresergebnis	-597	-376	296	-747	174	1.480	-143	-1.198
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	-597	-376	296	-1.312	-14	1.347	-1.814	-1.198

**Tabelle 4: Eigenkapital Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2022**

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	18.782	18.433	18.756	18.086	18.499	19.989	19.846
<b>Eigenkapital 1</b>	<b>18.782</b>	<b>18.433</b>	<b>18.756</b>	<b>18.086</b>	<b>18.499</b>	<b>19.989</b>	<b>19.846</b>
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0	0	0	565	749	877	2.547
<b>Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG</b>	<b>18.782</b>	<b>18.433</b>	<b>18.756</b>	<b>17.521</b>	<b>17.750</b>	<b>19.112</b>	<b>17.299</b>
Sonderposten für Zuwendungen	20.007	20.645	21.015	25.259	26.309	26.085	27.498
Sonderposten für Beiträge	13.813	15.919	15.414	14.918	14.769	14.101	13.577
<b>Eigenkapital 2</b>	<b>52.603</b>	<b>54.997</b>	<b>55.186</b>	<b>58.263</b>	<b>59.577</b>	<b>60.175</b>	<b>60.921</b>
<b>Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG</b>	<b>52.603</b>	<b>54.997</b>	<b>55.186</b>	<b>57.698</b>	<b>58.828</b>	<b>59.298</b>	<b>57.744</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>79.955</b>	<b>84.335</b>	<b>83.402</b>	<b>87.685</b>	<b>91.217</b>	<b>92.478</b>	<b>95.547</b>

**Tabelle 5: Eigenkapital 1 und Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2027**

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Eigenkapital	18.782	18.433	18.756	18.086	18.499	19.989	19.846	18.681	17.560	14.232	13.408
<b>Eigenkapital 1</b>	18.782	18.433	18.756	18.086	18.499	19.989	19.846	<b>18.681</b>	<b>17.560</b>	<b>14.232</b>	<b>13.408</b>
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	0,00	565	749	877	2.547	2.547	2.547	0	0
<b>Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG</b>	18.782	18.433	18.756	17.521	17.750	19.112	17.299	16.133	<b>15.012</b>	<b>14.232</b>	<b>13.408</b>

**Tabelle 6: Eigenkapital 1 in Prozent 2017 bis 2023 (Mehrjahres-IKO)**

Jahr	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2017	23,49	19,59	26,51	36,64	42,86	60,02	19
2018	21,86	12,08	20,75	31,76	41,11	58,86	29
2019	22,49	10,41	22,40	32,89	41,23	59,15	29
2020	20,63	7,31	22,33	33,34	40,10	59,07	29
2021	20,28	4,72	21,95	33,00	40,56	59,20	29
2022	21,61	4,87	22,46	34,95	40,10	58,76	30
2023	20,80	-0,67	21,72	35,07	39,51	55,20	18

**Tabelle 7: Schulden Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2023**

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Anleihen	0	0	0	0	0	0	0

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	16.791	16.394	17.583	18.030	18.966	20.138	23.703
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	3.000	5.500	3.000	3.000	4.500	2.500	1.518
Verbindlichkeiten aus Vorgängen, die Kreditaufnahmen wirtschaftlich gleichkommen	0	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	327	606	423	994	701	610	1.462
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	754	102	-1	26	-40	-46	-9
Sonstige Verbindlichkeiten	272	23	-30	132	763	2.124	825
Erhaltene Anzahlungen	117	142	524	0	0	0	0
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>21.261</b>	<b>22.767</b>	<b>21.500</b>	<b>22.181</b>	<b>24.890</b>	<b>25.326</b>	<b>27.499</b>
Rückstellungen	4.972	5.455	5.599	6.086	5.633	5.818	5.560
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	47	33	28	49	0	0	0
<b>Schulden</b>	<b>26.280</b>	<b>28.254</b>	<b>27.126</b>	<b>28.316</b>	<b>30.523</b>	<b>31.144</b>	<b>33.059</b>
Forderungen	2.380	2.039	1.460	1.678	1.301	1.336	1.214
Liquide Mittel	1.437	1.616	746	1.078	2.264	2.538	1.568
<b>Effektive Schulden</b>	<b>22.463</b>	<b>24.599</b>	<b>24.920</b>	<b>25.559</b>	<b>26.958</b>	<b>27.270</b>	<b>30.277</b>
Ausleihungen	6.514	2	2	2	2	2	13
Wertpapiere des Anlagevermögens	0	0	23	26	26	18	18
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Vermögensgegenstände	27	27	38	43	48	121	111

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Erweiterte Effektivverschuldung	15.921	24.570	24.857	25.488	26.881	27.129	30.135

**Tabelle 8: Investitionskredite, Liquiditätskredite und liquide Mittel Altenbeken in Tausend Euro 2017 bis 2027**

Kennzahlen	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquide Mittel	1.437	1.616	746	1.078	2.264	2.538	1.568	652	-61	-319	-837
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	16.791	16.394	17.583	18.030	18.966	20.138	23.703	27.502	32.629	32.535	32.203
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	3.000	5.500	3.000	3.000	4.500	2.500	1.518	1.518	1.518	1.518	1.518

## 2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

### 2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Altenbeken 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**

Altenbeken erzielt in der Zahlungsabwicklung leicht überdurchschnittlich hohe Aufwendungen je Einzahlung in 2023. Hier sollte die Gemeinde die Entwicklung durch ein wirksames Controlling im Blick behalten und folgende Optimierungsmöglichkeiten erwägen.

Die Buchungsvorgänge erfolgen teilautomatisiert, wobei ein Teil weiterhin einer manuellen Bearbeitung bedarf. Altenbeken sollte überprüfen, inwieweit sich die Prozesse weiter automatisieren lassen. Dazu kommt eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Einzahlungen. Diese führen zu unnötigem Mehraufwand bei der Gemeinde Altenbeken. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen. Die Gemeinde Altenbeken sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und der gemeindlichen Dienstanweisung unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen. Der Anteil der SEPA-Lastschriften ist überdurchschnittlich und wirkt sich dementsprechend entlastend auf die Personalkapazitäten aus.

Das Mahnaufkommen ist jedoch vergleichsweise hoch. Zur Einordnung sollten die zugrunde liegenden Ursachen systematisch analysiert werden. Ziel sollte sein, strukturelle Faktoren zu erkennen und gegebenenfalls gezielt gegenzusteuern. Dies gelingt aber nur mit einer transparenten und stimmigen Datenerhebung.

Elektronische Zahlungsmöglichkeiten, sowie die dazugehörigen Regelungen stehen bereits in Teilen zur Verfügung. Die Gemeinde sollte den Ausbau digitaler Zahlungsverfahren vorantreiben und weitere Regelungen insbesondere für den Bereich der Einzahlungen festlegen.

#### **Vollstreckung**

Die Gemeinde Altenbeken hatte im Rahmen der Prüfung deutliche Probleme, ihre Vollstreckungsforderungen transparent und automatisiert auszuwerten. Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen dabei in den letzten Jahren über dem interkommunalen Durchschnitt. Diese Entwicklung deutet drauf hin, dass die Vollstreckung für die Stadt zunehmend kostenintensiv wird. Es ist daher erforderlich, eine transparente und nachvollziehbare Da-

tenbasis aufzubauen um die Kostenentwicklung fortlaufend beobachten zu können und bei Bedarf geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten. Durch die Softwareumstellung im September 2023 sieht sich die Gemeinde Altenbeken hier schon auf einem guten Weg.

Bisher erfolgten keine kontinuierliche, standardisierte Datenerhebungen. Für eine wirksame Steuerung der Vollstreckung, wie im vorherigen Absatz beschrieben, ist es jedoch notwendig, belastbare Daten fortlaufend zu erfassen und auszuwerten.

Die Gemeinde Altenbeken verzichtet bisher auf die Möglichkeiten, welche sich aus der Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis ergeben würden. Mit der Nutzung könnte sie den Druck auf die Schuldnerinnen und Schuldner erhöhen.

## 2.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

Eine Rechtmäßigkeitsprüfung der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird im Rahmen der Prüfung nicht durchgeführt. Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Dazu liefert die gpaNRW den Kommunen in der Prüfung eine aktuelle Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

## 2.4 Zahlungsabwicklung

### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken erzielt im Betrachtungszeitraum vergleichsweise höhere Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Grund hierfür sind höhere Personalaufwendungen. Die Gemeinde verfügt dabei weder über eine transparente Möglichkeit zur Datenerhebung oder eine Steuerung.

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

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

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

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

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

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

Die **Gemeinde Altenbeken** verfügt weder über eine transparente Möglichkeit der Datenerhebung noch über ein systematisches Controlling im Bereich Zahlungsabwicklung. Um die Steuerungsfähigkeit in dem Bereich zu erhöhen, sollte Altenbeken die relevanten Daten regelmäßig erheben können und in ein Controlling überführen. Auf diese Weise lassen sich Entwicklungen frühzeitig erkennen, Risiken besser bewerten und Prozesse in der Zahlungsabwicklung gezielt steuern.

➔ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.

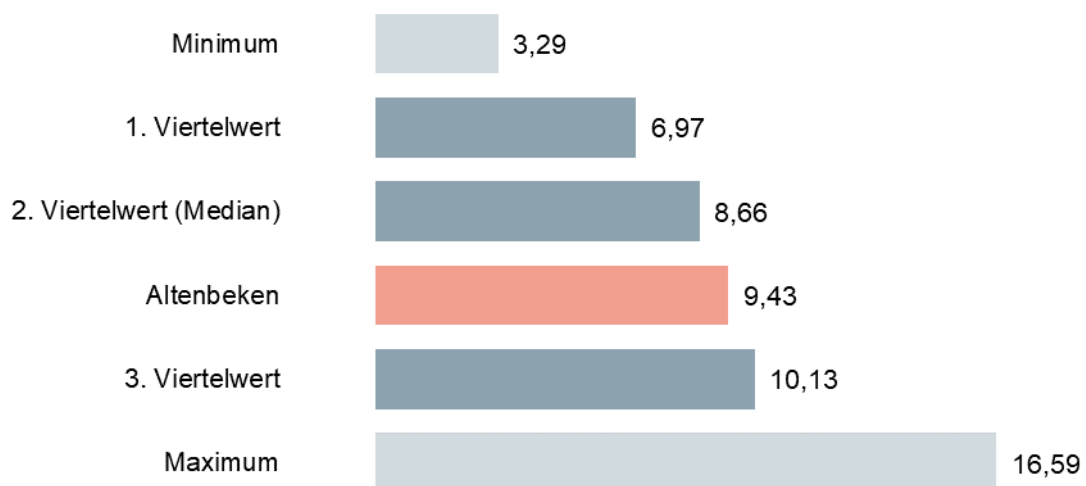
### 2.4.1 Aufwendungen

Die **Gemeinde Altenbeken** setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 0,9 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen<sup>11</sup> in Höhe von 73.115 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 9,43 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Altenbeken damit wie folgt:

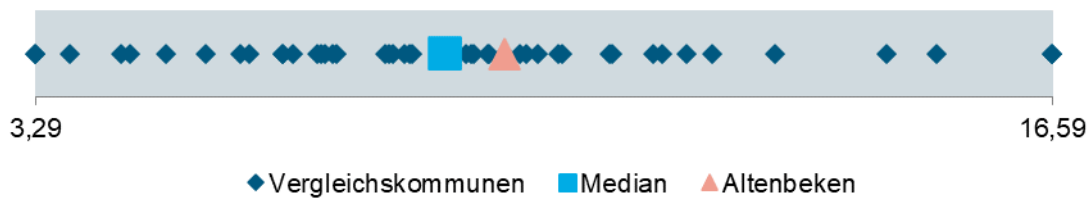
#### Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023\*



\*Aufgrund der Tatsache das die Einzahlungen nur geschätzt werden konnten, wurde der Wert für Altenbeken neben den interkommunalen Vergleich gestellt und ist nicht Bestandteil dessen.

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

<sup>11</sup> Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.



Im interkommunalen Vergleich weist die Gemeinde Altenbeken leicht überdurchschnittlich hohe Aufwendungen je Einzahlung aus. Diese Positionierung betrifft den gesamten Betrachtungszeitraum. In den Jahren 2019 und 2020 positioniert sich Altenbeken sogar über dem dritten Viertelwert. Ab 2020 nimmt die Höhe der Aufwendungen je Einzahlung deutlich ab.

#### Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro Altenbeken 2019 bis 2023

2019	2020	2021	2022	2023
12,50	9,24	10,03	9,98	9,43

Die vergleichsweise höheren Aufwendungen je Einzahlung in der Zahlungsabwicklung im Betrachtungszeitraum können auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein:

- höhere Eingruppierung in der Zahlungsabwicklung,
- Anzahl der Stellen,
- niedrigem Transaktionsvolumen (zu bearbeitende Einzahlungen),
- medienbrüchigen Prozessen oder
- geringer Automatisierung.

#### Personalaufwendungen und Vollzeit-Stellen Zahlungsabwicklung Altenbeken 2023

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personalaufwendungen je Vollzeit-Stelle in Euro	67.263	55.900	61.368	64.046	69.259	93.526	45
Vollzeit-Stellen je 10.000 EW	1,04	0,57	0,89	1,11	1,47	2,15	45

Die Personalaufwendungen je Vollzeit-Stelle sind in Altenbeken von 55.130 Euro (2019) auf 67.263 Euro (2023) angestiegen. Während die Werte bis 2020 unauffällig lagen, zeigen sich ab 2021 überdurchschnittliche Steigerungen. Mit aktuell 67.263 Euro je Vollzeit-Stelle ergibt sich ein überdurchschnittlich hoher stellenbezogener Personalaufwand bei vergleichsweise durchschnittlicher Personalkapazität.

Im Betrachtungsverlauf wurden Stellen neu besetzt und insgesamt sogar Stellenanteile in Zahlungsabwicklung abgebaut; im Zuge der Neubesetzung allerdings auch höherwertig besetzt.

Somit ergibt sich trotz insgesamt quantitativ durchschnittlicher Stellenausstattung überdurchschnittlich hohe Aufwendungen je Einzahlung. Dazu kommt ein überdurchschnittlich hoher Stellenanteil für den Overhead.

Das Transaktionsvolumen beeinflusst die Steuerung in der Zahlungsabwicklung und wird daher im nachfolgenden Kapitel weiter betrachtet.

## 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 Altenbeken 2019 bis 2023

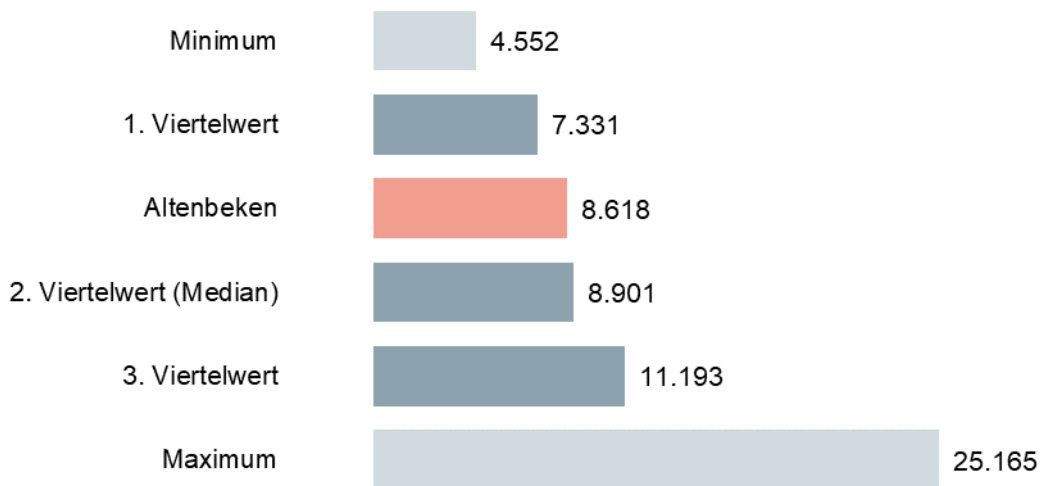
Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Einzahlungen* auf allen Geschäftskonten	6.999	6.840	6.990	7.140	7.756
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	30	48	141	58	45
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0	0	0	0	0
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	20.042	16.935	17.338	18.123	18.453

\*Eine genaue Anzahl der Einzahlungen konnte von Altenbeken nicht geliefert werden. Es handelt sich hierbei um Schätzwerte. Da die Anzahl maßgeblich die folgenden Kennzahlen beeinflusst, haben wir uns hier für die Darstellung mit Hilfe dieses Näherungswertes entschieden.

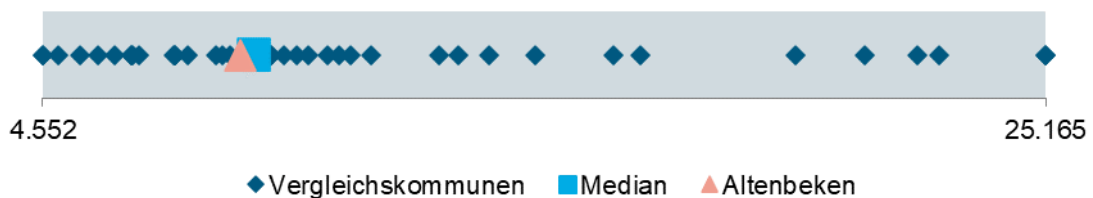
Die Einzahlungen auf den Geschäftskonten der **Gemeinde Altenbeken** sind von 2019 bis 2023 leicht angestiegen. Der Anteil der Einzahlungen, welcher für Verkehrsordnungswidrigkeiten getätigt wurde, ist mit Werten zwischen 0,42 Prozent und 2,02 Prozent verschwindend gering. Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte im Rahmen der Übernahme der Zahlungsabwicklung in Form einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung fallen in Altenbeken nicht an. Bei den Einzahlungen ergibt sich in Altenbeken im Bereich der Lastschriften nach dem Rückgang in 2020 eine stetige Zunahme im Zeitverlauf. Der deutliche Rückgang der Lastschriften von 2019 auf 2020 auf technische Anpassungen zurückzuführen. Bis 2019 waren die Abbuchungen höher, weil die SEPA-Mandate nach Rücklastschriften nicht oder nicht sofort deaktiviert wurden. Damit wurden die Posten immer wieder in die Abbuchung gezogen. Fortlaufend achtet Altenbeken auf die Deaktivierung der SEPA-Mandate bei nicht gedeckten Konten.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung unabhängig von der einzelnen Aufgabe und stellt sie der Zahl der Einzahlungen gegenüber.

### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 46 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gemeinde Altenbeken positioniert sich mit ihren Einzahlungen je Vollzeit-Stelle nahe dem Median.

Dabei bildet sich diese Kennzahl aus einer durchschnittlichen Anzahl von Einzahlungen bei einer gleichzeitig ebenfalls durchschnittlichen Anzahl von Stellen in der Zahlungsabwicklung. Insgesamt sind die beiden zueinander in Beziehung gesetzten Teilgrößen stimmig.

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.

Derzeit macht die Gemeinde Altenbeken zwar von der Möglichkeit Gebrauch, Daten automatisiert einzulesen. Trotzdem werden alle Zahlungseingänge noch einmal individuell geprüft, bevor der Buchungsvorschlag dann auf den Debitorenkonten verbucht wird. Eine Abweichung von der Einzelprüfung ist denkbar, wenn:

- die Buchungslogik zuverlässig ist (z.B. anhand eindeutiger Kassenzeichen),
- keine systematischen Fehler auftreten und
- regelmäßige Kontrollen und Stichproben erfolgen.

In solchen Fällen ist eine risikoorientierte Prüfung durch die Kasse und in gewissen Abständen durch das Rechnungsprüfungsamt ausreichend.

➔ **Empfehlung**

Die Gemeinde sollte prüfen, ob die manuellen Arbeiten an den Buchungsvorgängen weiter reduziert werden können.

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

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

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

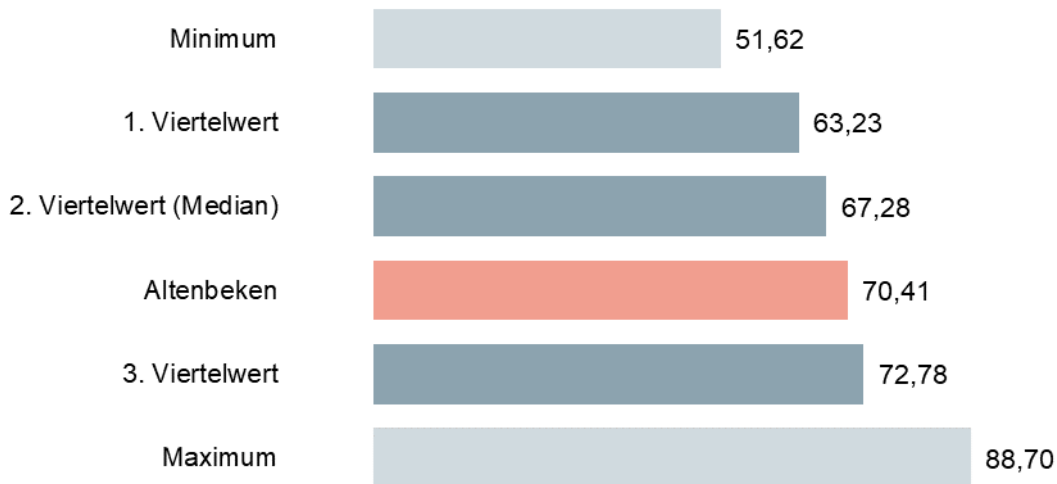
#### **2.4.2.1 SEPA-Lastschrift**

- ➔ Die Gemeinde Altenbeken nutzt die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Der Anteil der Lastschriften an Einzahlungen positioniert sich oberhalb des kommunalen Durchschnitts.

*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.*

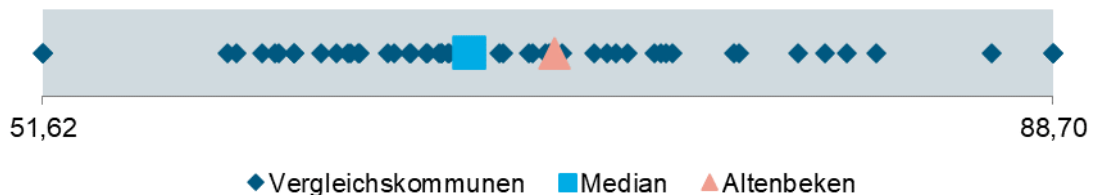
Ein SEPA-Lastschriftmandat (Single Euro Payments Area) ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlers zum Einzug der Zahlung per SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfänger als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleister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

### Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2023\*



\* Die Anzahl der Lastschriften hat die Gemeinde Altenbeken erst zum Ende der Prüfung geliefert. Da der interkommunale Vergleich für dieses Segment zu dem Zeitpunkt bereits geschlossen war, ist der Wert nicht Bestandteil des dargestellten interkommunalen Vergleichs.

In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen der **Gemeinde Altenbeken** liegt im gesamten Betrachtungszeitraum (2019 bis 2023) über dem interkommunalen Durchschnitt. Die Anzahl der SEPA-Lastschriftmandate konnte ab 2020 jährlich erhöht werden. Die Lastschriften in den Lastschriftläufen steigen seit dem Einbruch in 2020 kontinuierlich an.

Das SEPA-Mandat wird in Altenbeken nach Auskunft der Gemeindekasse bei wiederkehrenden Bescheiden wie Grundbesitzabgaben, Gewerbesteuer, Hundesteuer, Kindergartenbeiträge und OGS-Beiträgen jeweils beigelegt. Das bedeutet: wiederkehrende Forderungen will die Gemeinde in größtmöglichem Umfang per automatischem Bankeinzug erheben. Bei Forderungen im Mahnverfahren fügt die Gemeinde ebenfalls regelmäßig ein SEPA-Lastschriftmandat bei.

Altenbeken erläutert das SEPA-Lastschriftmandat auf ihrer Internetseite und bietet es zum Download an. Das Dokument muss allerdings im Original unterschrieben an die Gemeindekasse übersendet werden. Ein SEPA-Mandat muss nicht zwingend in Papierform per Post übermittelt werden. Es gibt auch digitale und elektronische Wege, die rechtskonform sind – wenn bestimmte Anforderungen erfüllt sind. Der Vorteil wäre, dass das Verfahren medienbruchfrei und bürgerfreundlicher erfolgen könnte.

Eine höherer Lastschriftanteil ist immer vorteilhafter für die Gemeinden, weil die Zahlungsabwicklung weiter entlastet wird:

- keine manuellen Zahlungseingänge überwacht werden müssen,
- die Zahlungssicherheit steigt (weniger Mahnungen) und
- Forderungen pünktlich und vollständig eingehen.

Beispiele für weitere Handlungsmöglichkeiten:

- Aktive Mandatswerbung, zum Beispiel durch: Beileger in Bescheiden/Rechnungen/Mahnungen mit Argumenten für SEPA („Bequem. Pünktlich. Sicher.“), QR-Code im Schreiben, der direkt zur Mandatserteilung führt, Ermutigung durch persönliche Ansprache, z.B. im Bürgerservice und
- Zielgruppen anschreiben bzw. bei Antragstellung aktiv ansprechen (z.B. VHS), bei denen das SEPA-Lastschriftmandat nicht automatisch den Bescheiden beigelegt ist.

Hilfreich wäre eine regelmäßige Auswertung, ob vorgenannte Maßnahmen auch erfolgreich waren: z.B. SEPA-Quoten pro Produktbereich oder Forderungsart ermitteln und Fachbereich mit niedrigem Anteil gezielt ansprechen.

## 2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

### ➔ Feststellung

Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Einzahlungen führt zu unnötigen Mehraufwand bei der Gemeinde Altenbeken. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen. Die Gemeinde Altenbeken kommt der Verpflichtung der vollständigen Erfassung und rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen nach § 23 Abs. 1 KomHVO NRW nicht gänzlich nach.

*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 Altenbeken 2019 bis 2023

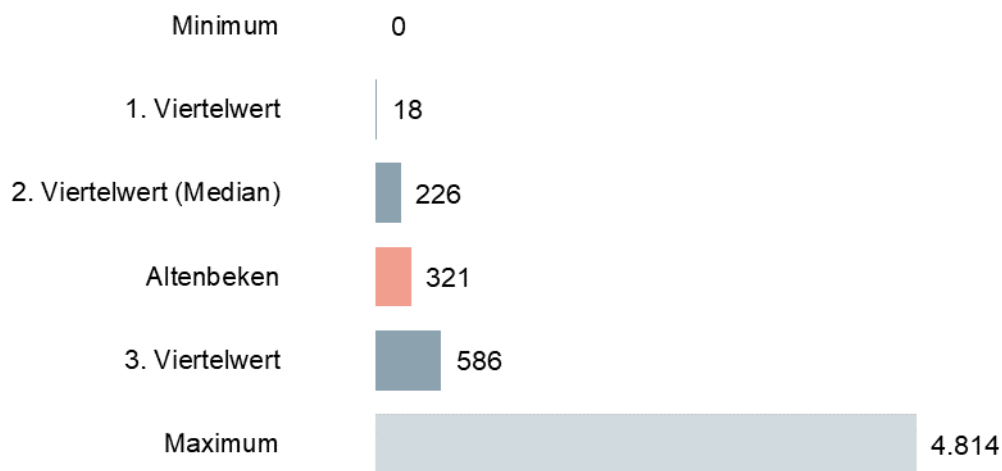
Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	182	221	300	190	249
Neue ungeklärte Auszahlungen	2	9	16	19	20
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag 01.01.	0	0	0	0	0

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag 01.01.	0	0	0	0	0

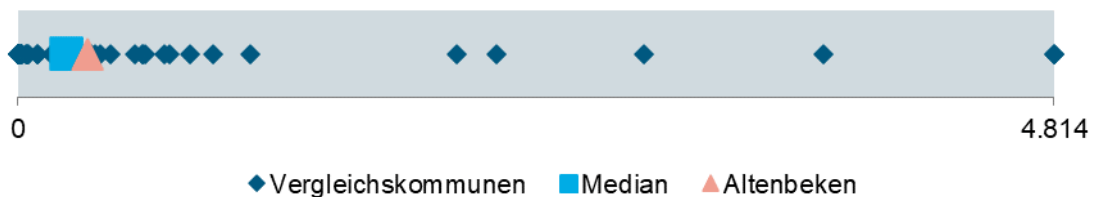
In 2023 ergaben sich über das Jahr für die **Gemeinde Altenbeken** insgesamt 269 ungeklärte Ein- und Auszahlungen. Dabei kann Altenbeken zum jeweiligen Jahresende alle ungeklärten Ein- und Auszahlungen abschließend verbuchen.

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Altenbeken hinsichtlich der ungeklärten unterjährigen Einzahlungen oberhalb des Medians:

### Neue ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen 2023



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



Dabei ist der hohe Vergleichswert darauf zurückzuführen, dass es im Bereich der Zahlungseingänge immer wieder zu fehlenden Sollstellungen kommt. Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen.

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 Sollstellungen eine hohe 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 erfolgt. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben den entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

Die Gemeinde Altenbeken hat in § 14 ihrer Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung das Verfahren für die Erstellung von Sollstellungen ausführlich geregelt. Demnach soll für jede zu erwartende Einzahlung die entsprechende Buchungsanordnung bereits vor Zahlungseingang erstellt werden (Anordnungszwang). Ohne explizite Anordnung dürfen bspw. irrtümliche Einzahlungen oder Mahn- und Vollstreckungskosten nicht erfolgen. Hier werden die Buchungsvorgänge in der Finanzsoftware teilweise automatisch durchgeführt.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und der gemeindlichen Dienstanweisung unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.

### 2.4.3 Prozessbetrachtungen

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

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

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

### 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

#### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Die Forderungen werden gut strukturiert verfolgt. Die Fälligkeit bei Zahlungsaufforderungen fällt mit 30 Tagen interkommunal überdurchschnittlich hoch aus.

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

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

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

Die **Gemeinde Altenbeken** hat ein zentrales Forderungsmanagement (Gemeindekasse) eingerichtet. Dieses findet sich im Fachbereich 2 – Finanzen wieder. Sämtliche Regelungen und Befugnisse hat die Gemeinde in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung vom 17. Oktober 2019 schriftlich festgehalten.

Entsteht aufgrund von erbrachter Verwaltungsleistungen oder gesetzlicher Verpflichtungen eine Forderung, so versendet die Gemeinde Altenbeken einen Bescheid oder eine Rechnung mit einer Fälligkeit von 30 Tagen. Wurde die Forderung nach 30 Tagen nicht beglichen, wird sie nach weiteren sieben Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Die Gemeindekasse erstellt die Mahnung über ihre genutzte Finanzsoftware. Für den Inhalt der Mahnung wurden bereits systemseitig einheitliche Vorgaben getroffen. Zahlungserinnerungen versendet die Gemeinde nur in Ausnahmefällen. Nach erfolgter Mahnung vergehen weitere zehn Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über. Eine zweite Mahnung wird nicht erstellt. Somit hat der Schuldner insgesamt mindestens 47 Tage Zeit, die Forderung zu begleichen, bevor vollstreckungsrechtliche Maßnahmen greifen.

#### Fristen und Mahnintervalle Altenbeken

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30	7	14	20	29	33	47

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	7	1	10	14	14	42	50
Tage zwischen den Mahnläufen	7	7	14	15	30	90	45
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	10	7	14	14	20	60	48
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	47	16	42	47	56	117	47

Der beschriebene Prozess zeigt, dass die Gemeinde Altenbeken im Regelfall unnötige Prozessschritte, wie Zahlungserinnerungen oder eine zweite Mahnung vermeidet. Der Vorgang ist automatisiert und die Durchlaufzeiten im Prozess, abgesehen von der Fälligkeit nach Zahlungsaufforderung, zeitnah gesetzt. Somit kommt es in Altenbeken zu einer durchschnittlichen Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung.

➔ **Empfehlung**

Die Gemeinde könnte den Zeitraum zwischen der Zahlungsaufforderung und der Fälligkeit der Forderung verkürzen, sofern keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen. Eine solche Anpassung würde eine schnellere Bearbeitung der Forderungen ermöglichen und möglicherweise zu einer verbesserten Liquidität führen.

**Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Altenbeken 2023**

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen*	20,40	4,32	9,11	12,38	16,60	24,17	52
Erfolgsquote Mahnungen*	84,01	10,61	53,60	66,16	74,09	97,30	48

\*Eine genaue Anzahl der Einzahlungen konnte von Altenbeken nicht geliefert werden. Da die Anzahl maßgeblich die folgenden Kennzahlen beeinflusst, haben wir uns hier für die Darstellung eines Näherungswertes entschieden.

Im Jahr 2023 entfielen in Altenbeken auf 7.756 Einzahlungen 1.582 Mahnungen. Interkommunal wurde damit ein Fünftel der Forderungen angemahnt. Dieser Anteil ist verhältnismäßig hoch. Eine abschließende Bewertung und Analyse der Mahnquote kann aufgrund der Schätzwerte im Bereich der Einzahlungen nicht erfolgen.

Eine ähnliche Problematik ergibt sich für die Erfolgsquote Mahnungen. Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben wer-

den. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist vergleichsweise hoch. Da die Werte aus dem Bereich der Vollstreckung auch nicht gänzlich validiert werden konnten, kann auch hier der Kennzahlenwert nicht abschließend plausibilisiert und bewertet werden.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Datentransparenz deutlich verbessern.

### 2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Einige Regelungen für Auszahlungen hat sie bereits in ihrer Dienstanweisung festgehalten. Beim der Nutzung und den Regelungen bestehen noch Optimierungspotenziale.

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

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

Die **Gemeinde Altenbeken** stellt bereits Möglichkeiten des elektronischen Zahlungsmittelverkehrs zur Verfügung. Im Bürgerservice, Gewerbeamt sowie im Onlineshop der Gemeinde kann bspw. über Paypal bezahlt werden. Mit der Einführung der zusätzlichen Bezahlmethoden wollte die Gemeinde die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Die Online-Zahlungsmethoden werden derzeit allerdings eher selten genutzt, weil derzeit noch zu wenige Dienstleistungen online abgerufen werden können. Am besten angenommen werden Bezahlmöglichkeiten über das Kartenterminal.

In der Dienstanweisung für Finanzen sind bereits einige Regelungen zum E-Payment getroffen worden. Diese beschränken sich überwiegend auf Auszahlungen. Für Einzahlungen, welche bspw. über Treuhandkonten (Paypal) erfolgen, hat die Gemeinde Altenbeken noch keine strategischen Vorgaben oder Regelungen getroffen. Gründe, die gegen eine Nutzung sprechen, sind verwaltungsseitig jedoch nicht bekannt. Zukünftig ist geplant, das Angebot weiter auszubauen.

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

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

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

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

#### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens weiter bedarfsgerecht ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen insbesondere für den Bereich der Einzahlungen treffen.

## 2.5 Vollstreckung

#### → **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken hatte Probleme die geforderten Daten transparent automatisiert auswerten zu können. Eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist daher aufgrund der begrenzten Datenplausibilität nur eingeschränkt möglich.

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

Werden Forderungen nicht beglichen, kann die Kommune diese in der Regel als eigene Vollstreckungsstelle nach dem Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW - VwVG NRW) betreiben. Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Vollstreckung nimmt daher die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen in Anspruch.

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem die

- Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,

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

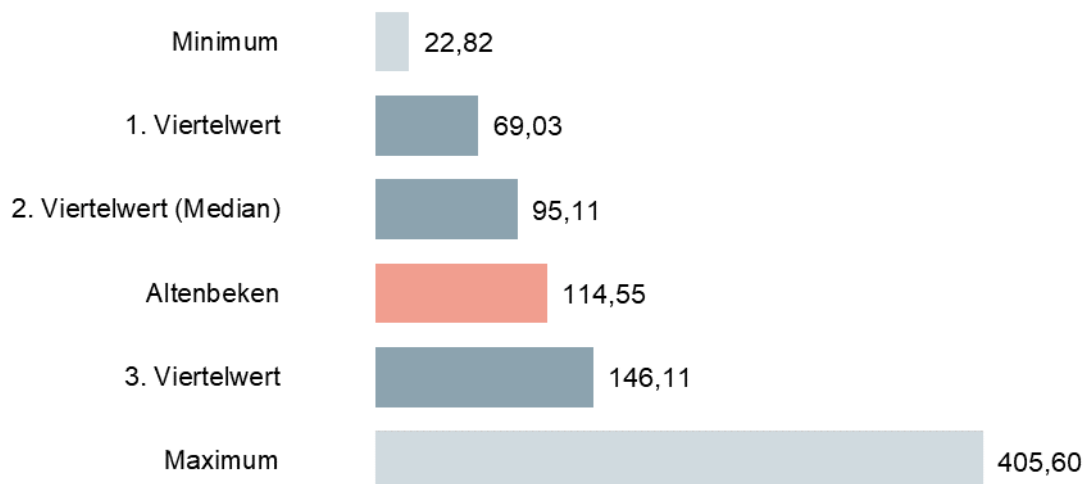
### 2.5.1 Aufwendungen

Die **Gemeinde Altenbeken** setzte 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 0,6 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen<sup>12</sup> in Höhe von 50.975 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 114,55 Euro für 2023. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Gemeinde Altenbeken damit wie folgt:

#### Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2023\*



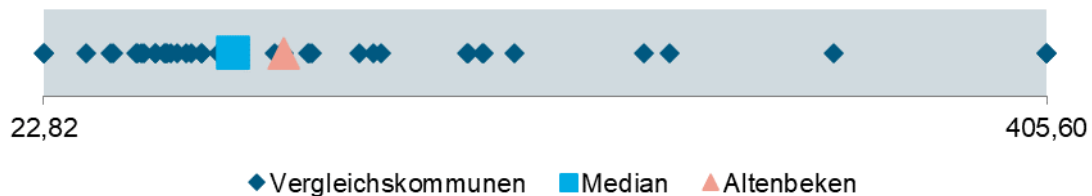
\* Aufgrund der Problematiken bei der Datenerhebung konnten die von Altenbeken gelieferten Werte nicht abschließend vollständig plausibilisiert werden. Die Werte für Altenbeken wurden daher neben den interkommunalen Vergleich gestellt und sind nicht Bestandteil.

Die Gemeinde Altenbeken positioniert sich in drei von fünf Betrachtungsjahren stets oberhalb des Medians. In den Jahren 2019 und 2022 kam es aufgrund höherer Fallzahlen und Personal-

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

ausfällen zu geringeren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderungen. Die Gemeinde hat zu Zeiten der Corona-Pandemie ihre Vollstreckungsbemühungen den Umständen angepasst.

In den interkommunalen Vergleich der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für das Jahr 2023 sind 43 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die vergleichsweise höheren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderungen sind auf den leicht überdurchschnittlichen Personaleinsatz und die gleichzeitig etwas unterdurchschnittliche Anzahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen zurückzuführen. Auf die Anzahl der Vollstreckungsforderungen wird in den nachfolgenden Kapiteln noch detaillierter eingegangen.

## 2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

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

### Entwicklung der Vollstreckungsforderungen Altenbeken 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	2.478	1.031	679	517	359	286	329
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	624	218	147	194	352	441	./.
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	2.179	452	284	350	387	395	./.

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	46	3	19	0	22	k. A	./.

Auffällig ist zuerst einmal das hohe Vollstreckungsforderungsvolumen in 2019. Die **Gemeinde Altenbeken** hat im Jahr 2018 nach Vorfällen in der Gemeindekasse einen erhöhten Bestand an Vollstreckungsforderungen zu verzeichnen gehabt. Diese wurden dann in 2019 auch in entsprechend überdurchschnittlicher Anzahl abgewickelt. Dies gilt ebenfalls auch für das Jahr 2020.

Der deutliche Rückgang der erhaltenen neuen Vollstreckungsforderungen in den Jahren 2020 bis 2022 sind auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie zurückzuführen. Die Gemeinde hatte in dieser Zeit ihre Mahn- und Vollstreckungsbemühungen an die Situation angepasst.

Dazu kommt, dass die Gemeinde, nach eigenen Angaben, erst ab dem Jahr 2023 wieder Amtshilfeersuchen bearbeitet. Die neu erhaltenen und die abgewickelten Vollstreckungsforderungen steigen daher ab 2023 wieder an.

Weiterhin fällt in diesen Zeitraum die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR), welcher 01. Dezember 2021 selbst zur Vollstreckungsbehörde wurde und seine Forderung dahingehend zurückgenommen bzw. eigenständig bearbeitet. Die Rückübertragungen der WDR-Forderungen in der Gemeinde Altenbeken hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden.

Die Gemeinde Altenbeken hatte im Rahmen der Prüfung deutliche Probleme das angeforderte Zahlenwerk liefern zu können. Die Werte mussten mehrmals ermittelt und nachgebessert werden um eine nachvollziehbare Zeitreihe darstellen zu können.

#### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeit schaffen, den Datenbestand der Vollstreckungsforderungen differenziert und automatisiert auswerten zu können. Die Daten sollte sie anschließend zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung nutzen.

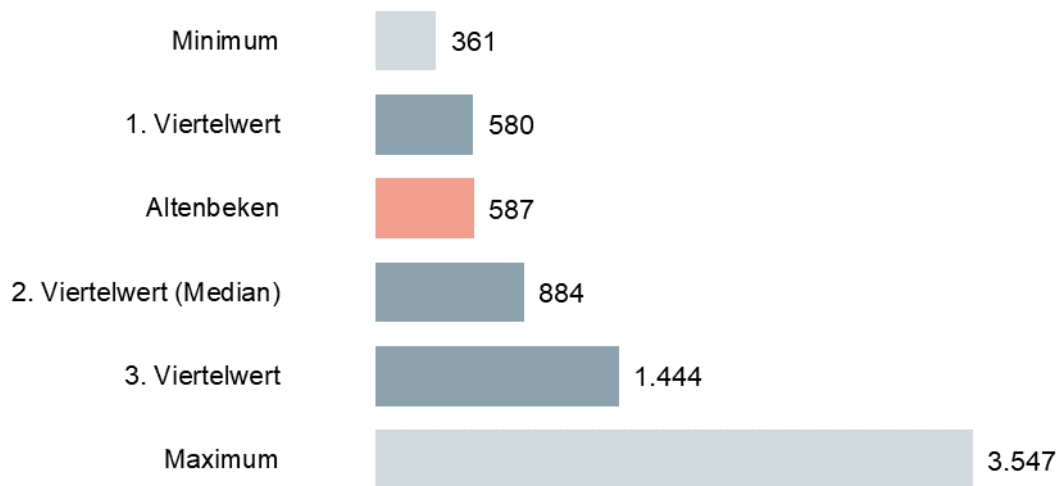
Die Gemeinde Altenbeken berichtet, dass in Folge einer Software-Umstellung im Vollstreckungsbereich ab September 2023 und unter Berücksichtigung aufgestockter Personalkapazitäten in diesem Bereich Aufarbeitung geleistet wird. Die Gemeinde berichtet, dass der Außendienst in vollem Umfang mehrmals in der Woche erfolgreich ausgeübt wird und Infolge dessen bereits jetzt eine positive Entwicklung in der Zahlungsbereitschaft der Schuldner vor oder direkt nach dem Mahnlauf zu erkennen ist. Inwiefern diese Aussagen zutreffen, wird die gpaNRW erst im Rahmen der nächsten überörtlichen Prüfung verifizieren können.

### **2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen**

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldner an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bear-

beiten. 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 Vollstreckung 2023



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



Die Sachbearbeitenden in der Vollstreckung der **Gemeinde Altenbeken** sind im interkommunalen Vergleich mit anderen Kommunen aktuell weniger durch neue Vollstreckungsfälle belastet. Dabei ergibt die geringe Anzahl von neu erhaltenen Vollstreckungsforderungen ein stimmiges Bild zur Erfolgsquote im Mahnwesen (siehe Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

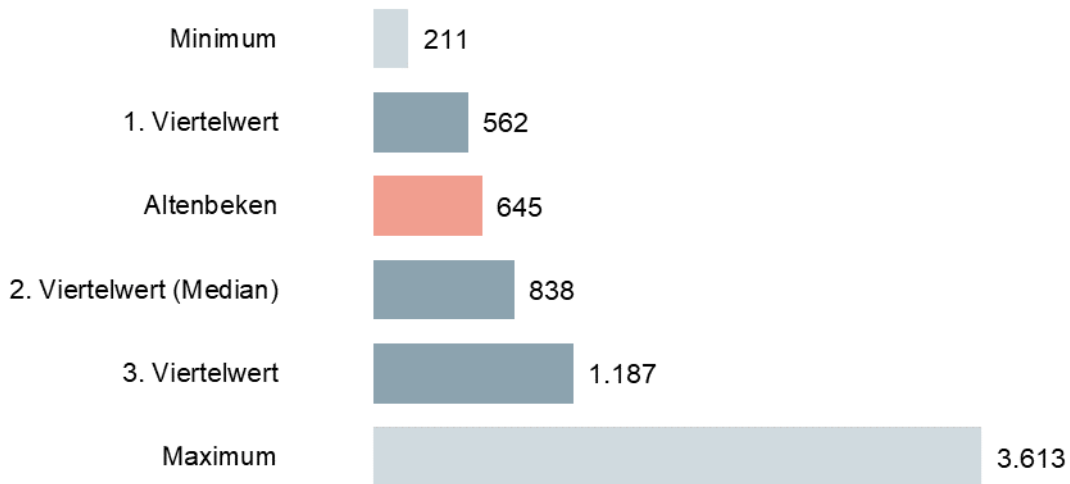
Der vergleichsweise niedrigere Kennzahlenwert resultiert dabei weniger aus dem vergleichsweise durchschnittlichen Anteil an eingesetzten Stellen in der Sachbearbeitung, als aus der Anzahl der neu erhaltenen Vollstreckungsforderungen, welche mit 352 in 2023 deutlich unterdurchschnittlich im interkommunalen Vergleich (Median: 533) ist.

### 2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

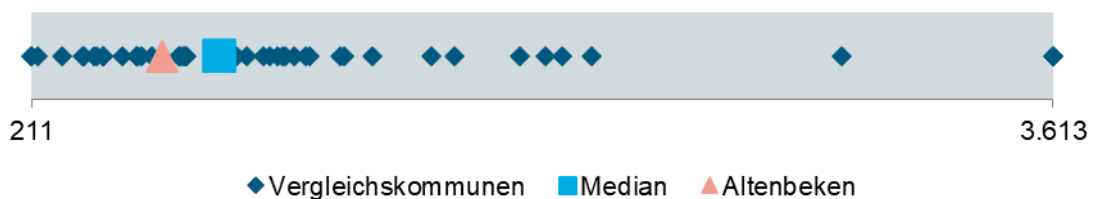
Die Vollstreckungsforderungen können entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abgewickelt werden. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden.

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 43 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Vollstreckung der **Gemeinde Altenbeken** wickelt aktuell vergleichsweise weniger Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab.

Das Ergebnis ist dabei bedingt durch die geringere Anzahl an Fällen, die jährlich neu in die Vollstreckung übergehen. Gleichzeitig kann die Gemeinde aber immer noch so viele Fälle abwickeln, dass der Bestand geringer wird. Insgesamt erzielen die Mitarbeitenden der Vollstreckungsstelle in Altenbeken aber ein vergleichsweise geringeres Arbeitsergebnis.

### Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen 2023

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	68,73	3,48	36,55	53,94	59,02	94,45	41

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten, eigenen Vollstreckungsforderungen	16,28	0,00	0,00	0,70	3,96	22,61	43
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	14,99	2,44	28,11	39,91	48,10	78,28	44

Von den erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsforderungen entfallen gut zwei Drittel auf ihre eigenen offenen Forderungen. Der Anteil der Niederschlagungen ist in Altenbeken weiterhin höher als in den Vergleichskommunen. Dies spiegelt sich auch in der Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent der eigenen Vollstreckungsforderungen in Prozent wider. In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

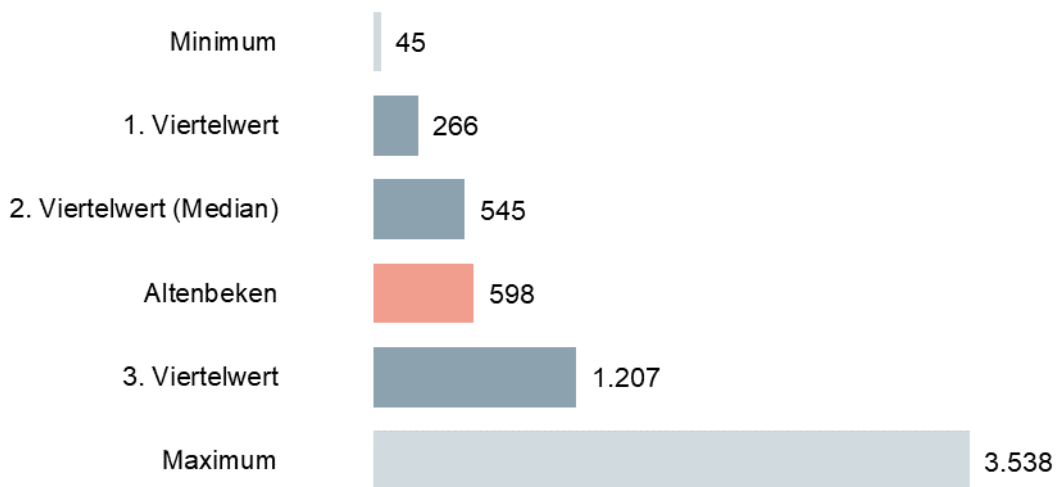
### Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2023



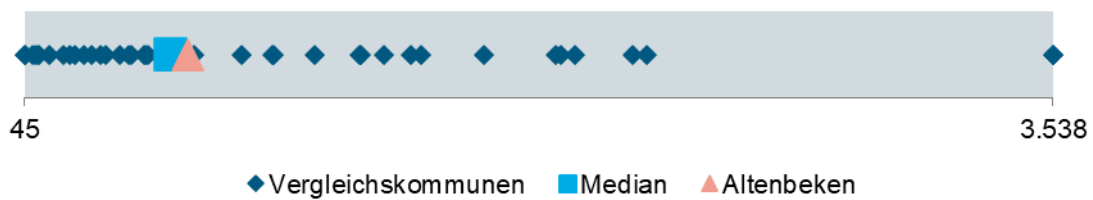
### 2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. 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 40 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich positioniert sich der Bestand der Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle in **Altenbeken** leicht überdurchschnittlich.

Im Ergebnis konnte der personelle Bestand der Vollstreckungsstelle in Altenbeken mehr Vollstreckungsforderungen abwickeln, als jährlich neu entstehenden Vollstreckungsforderungen eingegangen sind. Der Bestand konnte somit im Zeitverlauf reduziert werden. Der daraus resultierende jeweilige Bestand, welcher sich in allen Jahren überdurchschnittlich positioniert, ist dabei immer noch auf das Forderungsaufkommen aus den Vorjahren (2018/2019) zurückzuführen.

#### 2.5.2.4 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

##### ➔ Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken beauftragt regelmäßig Dritte für die Abnahme der Vermögensauskünfte. Die Möglichkeit der Anordnung auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nutzt die Gemeinde aktuell nicht. Die Maßnahme würde allerdings den Zahlungsdruck auf die Schuldnerinnen und Schuldner erhöhen.

### Vermögensauskunftsverfahren und Schuldnerverzeichnis Altenbeken 2019 bis 2023

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Selbst abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	0	0	0	0
Sofortabnahmen	0	0	0	0	0
Durch Dritte abgenommene Vermögensauskunftsverfahren	0	4	6	11	5
Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis	0	0	0	0	0

Die **Gemeinde Altenbeken** nutzt bei gegebenem Anlass die Möglichkeit, die Vermögensauskunft durch Dritte abzunehmen. In der Regel nimmt der eingesetzte Gerichtsvollzieher die Vermögensauskunft ab. Die Gemeinde verwendet sie jedoch als Informationsquelle für ihre Verwaltungstätigkeit. Von der Selbstabnahme macht sie keinen Gebrauch, da auch die Möglichkeit dazu nicht gegeben ist. Es gibt in der Gemeinde Altenbeken keine Vollziehungskräfte im Außendienst.

Eintragungen von Vollstreckungsschuldnern in das Schuldnerverzeichnis nimmt die Gemeinde ebenfalls nicht vor. Auch das Schuldnerverzeichnis wird lediglich als Informationsquelle genutzt.

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

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

Altenbeken sollte daher erwägen, die Maßnahme einzusetzen und in dem Zusammenhang zu prüfen ob das Verfahren besser durch den Gerichtsvollzieher oder in Eigenregie durchzuführen ist. Sollte Altenbeken Anordnungen auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis selbst durchführen wollen, müsste die Gemeinde personell und organisatorisch in der Lage sein, die Vermögensauskunft selbst rechtskonform abzunehmen und das gesamte Verfahren durchzuführen. Dies setzt entsprechendes Fachwissen, Kapazitäten und technisch unterstützte Abläufe voraus. Gleichzeitig können eigene Gebühren erhoben und das Verfahren enger gesteuert werden.

#### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte prüfen, welche Vorgehensweise (Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung), unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig für die Gemeinde vorteilhafter ist.

Maßgeblich sind dabei:

- das Verhältnis von internem Aufwand zu refinanzierbarer Gebühr,
- die Fallzahlen und Komplexität der Verfahren,
- die verfügbaren/akquirierbaren Personalressourcen und erforderlichen Qualifikationen,
- eine mögliche interkommunale Zusammenarbeit
- sowie der Nachbearbeitungsaufwand bei externer Vergabe.

## 2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Zahlungsabwicklung</b>					
F1	Die Gemeinde Altenbeken erzielt im Betrachtungszeitraum vergleichsweise höhere Aufwendungen bei der Bearbeitung ihrer Einzahlungen. Grund hierfür sind höhere Personalaufwendungen. Die Gemeinde verfügt dabei weder über eine transparente Möglichkeit zur Datenerhebung oder eine Steuerung.	5	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ein regelmäßiges Controlling in der Zahlungsabwicklung einführen.	6
			E1.2	Die Gemeinde sollte prüfen, ob die manuellen Arbeiten an den Buchungsvorgänge weiter reduziert werden können.	<b>Fehler ! Textmarke nicht definiert.</b>
F2	Eine vergleichsweise hohe Anzahl von neuen ungeklärten Einzahlungen führt zu unnötigen Mehraufwand bei der Gemeinde Altenbeken. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen. Die Gemeinde Altenbeken kommt der Verpflichtung der vollständigen Erfassung und rechtzeitigen Durchsetzung ihrer Forderungen nach § 23 Abs. 1 KomHVO NRW nicht gänzlich nach.	12	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die Anzahl der auftretenden ungeklärten Einzahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder auch Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und der gemeindlichen Dienstanweisung unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	72
F3	Die Gemeinde Altenbeken hat wesentliche Regelungen für ihr Forderungsmanagement in einer Dienstanweisung festgehalten. Die Forderungen werden gut strukturiert verfolgt. Die Fälligkeit bei Zahlungsaufforderungen fällt mit 30 Tagen interkommunal überdurchschnittlich hoch aus.	15	E3.1	Die Gemeinde könnte den Zeitraum zwischen der Zahlungsaufforderung und der Fälligkeit der Forderung verkürzen, sofern keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen. Eine solche Anpassung würde eine schnellere Bearbeitung der Forderungen ermöglichen und möglicherweise zu einer verbesserten Liquidität führen.	16
			E3.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Datentransparenz deutlich verbessern.	17

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite	
F4	Die Gemeinde Altenbeken nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Payments. Einige Regelungen für Auszahlungen hat sie bereits in ihrer Dienstanweisung festgehalten. Beim der Nutzung und den Regelungen bestehen noch Optimierungspotenziale.	17	E4	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeiten des E-Payment-Verfahrens weiter bedarfsgerecht ausweiten und entsprechende schriftliche Regelungen insbesondere für den Bereich der Einzahlungen treffen.	18	
<b>Vollstreckung</b>						
F5	Die Gemeinde Altenbeken hatte Probleme die geforderten Daten transparent automatisiert auswerten zu können. Eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist daher aufgrund der eingeschränkter Datenplausibilität nur eingeschränkt möglich.		<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>	E5	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Möglichkeit schaffen, den Datenbestand der Vollstreckungsforderungen differenziert und automatisiert auswerten zu können. Die Daten sollte sie anschließend zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung nutzen.	21
F6	Die Gemeinde Altenbeken beauftragt regelmäßig Dritte für die Abnahme der Vermögensauskünfte. Die Möglichkeit der Anordnung auf Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nutzt die Gemeinde aktuell nicht. Die Maßnahme würde allerdings den Zahlungsdruck auf die Schuldnerinnen und Schuldner erhöhen.	25	E6	Die Gemeinde Altenbeken sollte prüfen, welche Vorgehensweise (Fremdvergabe, vollständige oder teilweise Eigenbearbeitung), unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig für die Gemeinde vorteilhafter ist.	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>	

## 3. Gremienarbeit

### 3.1 Managementübersicht

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

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

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

#### **Gremienarbeit**

In der Gemeinde Altenbeken hat die örtliche Gremienstruktur einen schlanken Zuschnitt. Die Verwaltung der Gemeinde Altenbeken sowie der Gemeinderat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Der Rat der Gemeinde hat im Jahr 1998 von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, den Rat um vier Mandate zu verringern.

Die Gemeinde Altenbeken hat ein Sitzungsmanagement etabliert. Ein erstellter Rückblick der Gemeinde zeigt, dass die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder im Vergleich zu anderen Kommunen um den Median liegt. Die Gemeinde sollte daher ein regelmäßiges Berichtswesen erstellen, um die Anträge möglichst niedrig zu halten.

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

Die Aufwendungen der Gemeinde Altenbeken für die Gremienarbeit liegen im interkommunalen Vergleich auf einem niedrigen Niveau.

Altenbeken zahlt die Fraktionszuwendungen nach der gültigen Rechtslage an die Fraktionen aus.

Die Gemeinde sollte die Auskünfte der Mandatsträgerinnen und -träger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG) auf Vollständigkeit in ihren Haushaltsplan überprüfen und die Angaben entsprechend aktualisiert veröffentlichen.

## 3.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

Die Prüfung Gremienarbeit der gpaNRW verfolgt die nachfolgenden Ziele:

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

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

## 3.4 Profil Gremienarbeit

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben.

Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Gemeinde Altenbeken. Die Arbeit der demokratisch gewählten Vertretungskörperschaften ist dabei vielschichtig. Sie wird durch Schlüsselakteure wie Parteien, Fraktionen, Verwaltung und Bürgerschaft geprägt. Die kommunale Gremienarbeit ist daher keine originäre oder alleinige Verwaltungstätigkeit, sondern ein Zusammenspiel der ehrenamtlichen Kommunalpolitik mit der Verwaltung.

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

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

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

Die gpaNRW bewertet die folgenden Aspekte:

- **Gremienstruktur und Sitzungshäufigkeit:** Wie hoch ist die Gesamtzahl der örtlichen Gremien wie z.B. freiwillige und pflichtige Fachausschüsse, Interessenvertretungen oder Bezirksausschüsse? Wie viele Sitzungen der Gremien fanden im Jahresdurchschnitt statt? Wie viele Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern hat die Verwaltung in den letzten fünf Jahren bearbeitet?
- **Aufwendungen:** Wie hoch sind die Gesamtaufwendungen für die Gremienarbeit je Einwohnerin und Einwohner? Wie stellen sich die Aufwendungen im interkommunalen Vergleich dar?
- **Zuwendungen:** Erfüllen die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder die gesetzlichen Mindeststandards?
- **Formale Anforderungen:** Hält die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit ein?
- **Digitale Gremienarbeit:** Wie hoch ist der Digitalisierungsstand der örtlichen Gremienarbeit?
- **Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW:** Die Mitglieder in den Organen und Ausschüssen der Gemeinden, die Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sind verpflichtet, Auskunft im Rahmen der Korruptionsprävention gem. § 7 KorruptionsbG NRW zu erteilen. Erfüllen die Kommunen die jährliche Veröffentlichung in geeigneter Form?

### 3.4.1 Örtliche Gremienstrukturen

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

#### → Feststellung

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind nicht ganz klar in der Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken geregelt. Die Gemeinde Altenbeken hat von der Möglichkeit den Rat weiter zu reduzieren nicht in Anspruch genommen.

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

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

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

## Überblick über die Gremienstruktur 2023

Anzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	28	20	22	26	28	30	23
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	1	2	23
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0	1	2	23
Gruppen	0	0	0	0	0	1	23
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	17	2	18	26	32	47	38
Fraktionen	4	2	4	4	5	5	23
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	3	3	4	38
Freiwillige Fachausschüsse	3	1	3	3	4	8	38
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	3	0	0	0	3	17	23
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	9	23

Der Überblick über die Gremienstruktur 2023 zeigt keine besonderen Auffälligkeiten. Die Zahl der Fachausschüsse gliedert sich in Altenbeken in zwei pflichtige Ausschüsse und in drei freiwillige Fachausschüsse.

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

### Formale Aspekte der Gremienstruktur 2023

Formale Aspekte	Altenbeken	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	12 von 22
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	8 von 22
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Nein	20 von 22

Die Verwaltung der Gemeinde Altenbeken sowie der Gemeinderat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Der Rat der Gemeinde Altenbeken setzt sich aus insgesamt

vier Parteien zusammen. Bei der Kommunalwahl 2020 konnte eine der vier Parteien eine Mehrheit im Rat der Gemeinde Altenbeken erreichen.

Im Jahr 2020 gab es nach der Kommunalwahl einen Neuzuschnitt der Gremien. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind nicht ganz klar in der Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken geregelt. Diese wurde am 30. April 2021 beschlossen.

Nach der Kommunalwahl 2020 wurde der Ausschuss „Bau-, Natur- und Umweltausschuss“ in den Ausschuss „Bauen und Gemeindeentwicklung“, der Ausschuss „Gemeindeentwicklung-, Wirtschafts- und Tourismusausschuss“ in den Ausschuss „Umwelt, Tourismus und Kultur“ und der Ausschuss „Schul-, Sport-, Kultur-, Jugend-, Familien- und Seniorenausschuss“ in den Ausschuss „Bildung und Soziales“ unbenannt.

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

#### Anzahl reduzierte Vertreterinnen und Vertreter 2023

Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
4	0	2	4	6	6	23

Die Gemeinde Altenbeken hat im Jahr 1998 die Anzahl ihrer Ratsmitglieder um vier Personen auf 28 Ratsmitglieder reduziert. Nach § 3 Abs. 2 KWahlG NRW wäre eine weitere Reduzierung von acht Ratsmitglieder auf insgesamt 20 möglich. Im interkommunalen Vergleich hat die Gemeinde Altenbeken mehr Ratsmitglieder als drei Viertel der Vergleichskommunen.

#### → Empfehlung

Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Hauptsatzung aktualisieren und dabei die Zuständigkeiten ihrer Fachausschüsse regeln. Der Gemeinderat kann sich bei Bedarf kurz nach der Kommunalwahl 2025 mit dem Thema einer Verkleinerung der Vertretungskörperschaften befassen.

### 3.4.2 Sitzungsmanagement

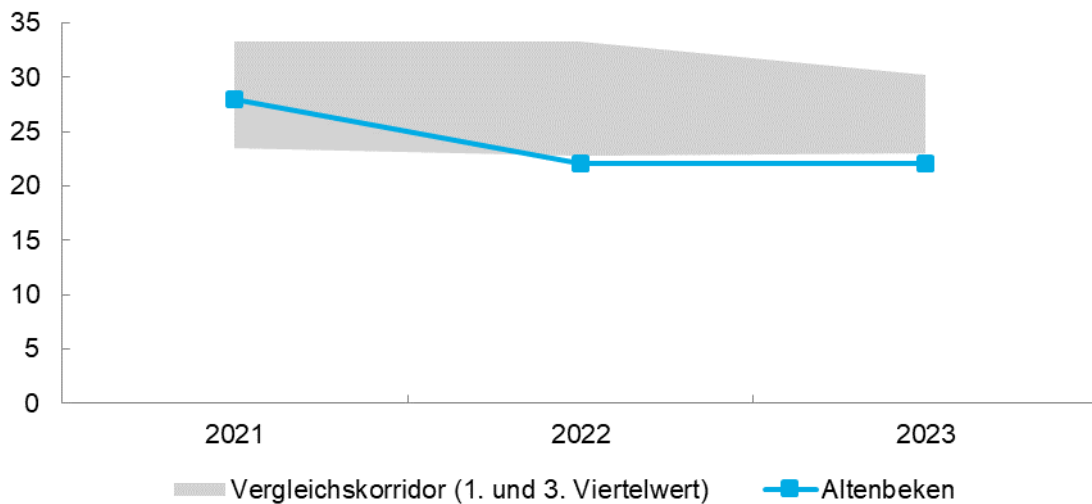
- Die Anzahl der Sitzungstermine sind in der Gemeinde Altenbeken im Vergleich sehr gering. Auch die Anzahl der Anregungen, Anträgen und Dringlichkeitsentscheidungen liegen in der Gemeinde Altenbeken um den Median.

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

zu beschränken. Existiert ein gut abgestimmtes Sitzungsmanagement, lassen sich die vorliegenden Beratungsläufe zumeist in wenigen Sitzungen konzentrieren und bündeln.

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

### Sitzungstermine im Durchschnitt 2021 bis 2023



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

Die Gemeinde Altenbeken tagt 2022 und 2023 durchschnittlich weniger als ein Viertel der Vergleichskommunen.

In den interkommunalen Vergleich 2023 sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

### Sitzungstermine 2023



Die Gremien der Gemeinde Altenbeken tagen weniger als die Gremien in den meisten Vergleichskommunen. In 2023 lag die Gemeinde Altenbeken im interkommunalen Vergleich unter dem ersten Viertelwert (1. Viertelwert: 23 Sitzungstermine).

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

### Anregungen, Anträge und Dringlichkeitsentscheidungen im Durchschnitt 2019 bis 2023

Anzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anregungen und Beschwerden	3	0	0	1	4	42	22
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	30	1	17	53	87	148	37
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	3	0	4	7	15	60	22

In der Vergangenheit kam es vermehrt zu Anträgen von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern aufgrund eines verwaltungsinternen Sachverhalts. Insgesamt sind die Anträge und die Anzahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen aber niedriger als in den Vergleichskommunen.

## 3.5 Aufwendungen Gremienarbeit

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

### 3.5.1 Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder

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

Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW standen in den letzten Jahren immer unter der Überschrift „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“. Die Enquetekommission des Landtages Nordrhein-Westfalen formulierte im Abschlussbericht „Subsidiarität und Partizipation zur Stärkung der parlamentarischen Demokratie im föderalen System aus nordrhein-westfälischer Perspektive“<sup>13</sup> weitere Ziele zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und kommunalem Ehrenamt.

Der Rat kann gem. § 45 Abs. 2 GO NRW in der Hauptsatzung beschließen, dass die Kommune den Ratsmitgliedern sowie den Mitgliedern der Ausschüsse und Bezirksvertretungen zusätzlich

<sup>13</sup> <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-13750.pdf>

zu den gesetzlichen und durch Rechtsverordnung festgelegten Vorgaben weitere ergänzende Leistungen gewährt. Darunter zählen z. B. ein Geldbetrag für die Anschaffung oder Nutzung eines IT-Geräts für den digitalen Sitzungsdienst, Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung, eine zusätzliche Unfallversicherung sowie Regelungen zum Verdienstausschlag.

→ **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

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

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

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

**Formale Anforderungen der Aufwandsentschädigungen 2023**

Anforderungen	Altenbeken	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	8 von 22
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	14 von 22
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	21 von 22
Höchstsatz Verdienstausschlag	Ja	18 von 22
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	20 von 22
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	8 von 22
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	20 von 22

Die **Gemeinde Altenbeken** hat die unterschiedlichen Aufwandsentschädigungen klar geregelt. Gremienmitglieder erhalten eine Monatspauschale und Sitzungsgelder. Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ist im § 12 Abs. 1 Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken geregelt. Die Sitzungen beschränken sich auf 20 abrechenbaren Fraktionssitzungen pro Jahr.

Der Regelstundensatz für den Verdienstausschlag bei allen Rats- und Ausschussmitglieder liegt in der Gemeinde Altenbeken bei 10,00 Euro. Seit dem 01. Januar 2024 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,41 Euro brutto pro Stunde. Ab Anfang 2025 folgt eine Erhöhung um weitere 41 Cent auf 12,82 Euro. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausschlags durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die Regelung zum Regelstundensatz für den Verdienstausschlag und zum Höchstsatz bei Verdienstausschlag entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung übernehmen.

Die Mitglieder der kommunalen Vertretungen haben nach § 45 GO NRW Anspruch auf Fahrkosten. Eine Kommune kann alternativ ein ÖPNV Ticket stellen oder weiterreichende Regelungen treffen, wie zum Beispiel ein kostenloses Parkticket. Eine solche Vorgabe muss die Kommune in die Hauptsatzung aufnehmen<sup>14</sup>. Demnach ist bei der Ermittlung höchstens auf die Kosten der Fahrt von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und zurück abzustellen. Dies erfüllt die Gemeinde Altenbeken nicht.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen.

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

**Abgerechnete Fraktionssitzungen 2023**

Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
80	0	26	39	57	96	23

Die Gemeinde Altenbeken hat in ihrer Hauptsatzung die Höchstzahl von abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Sie haben die Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen ausgeschöpft. Die Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen beschränkt sich in der Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken auf 20 Sitzungen pro Jahr für jede Fraktion.

**3.5.2 Aufwendungen**

Die gpaNRW erhebt die Aufwendungen für die örtliche Gremienarbeit, die im Kernhaushalt anfallen. Im Zentrum stehen hier die Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen entsprechend der EntschVO NRW sowie die finanziellen, personellen und sachlichen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und

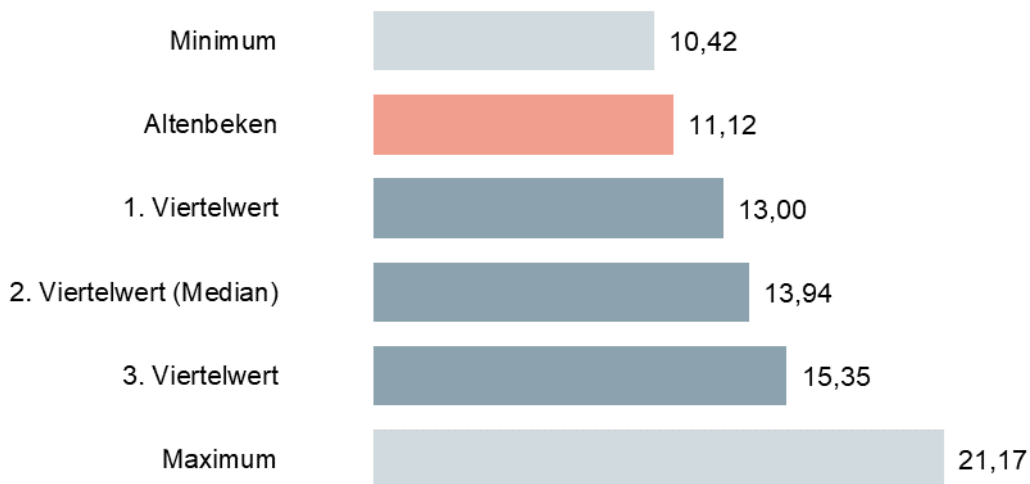
<sup>14</sup> Kleebaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO NRW, S. 747-748

das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Kommune als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

- ➔ Die Aufwendungen Gremienarbeit pro Einwohner der Gemeinde Altenbeken sind vergleichsweise niedrig.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit der **Gemeinde Altenbeken** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohner. In der Gemeinde Altenbeken leben zum Stichtag 31. Dezember 2022 laut den Daten von IT.NRW 9.212 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Gemeinde Altenbeken hat im Jahr 2023 insgesamt 102.455 Euro an reinen Aufwandsentschädigungen gemäß der EntschVO NRW gezahlt. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Ausschussvorsitzende, Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstaussfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Diese Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

#### Aufwendungen Gremienarbeit je EW\* 2023



\* Einwohnerin bzw. Einwohner

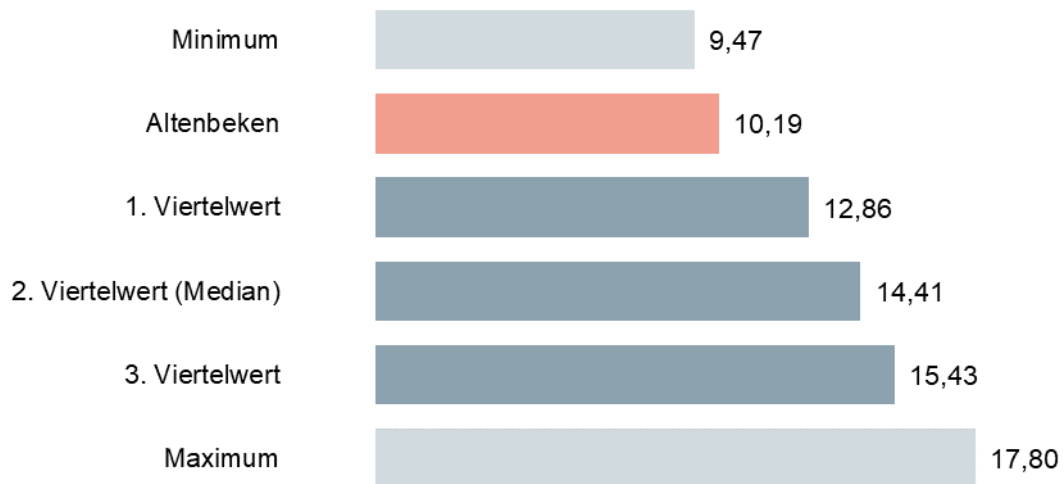
In den interkommunalen Vergleich sind 39 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Aufwendungen für die Gremienarbeit der Gemeinde Altenbeken je Einwohnerin und Einwohner sind im interkommunalen Vergleich niedriger als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

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

### Aufwandsentschädigungen je EW 2023



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



Die Aufwandsentschädigung der Gemeinde Altenbeken je Einwohnerin und je Einwohner sind im interkommunalen Vergleich niedriger als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

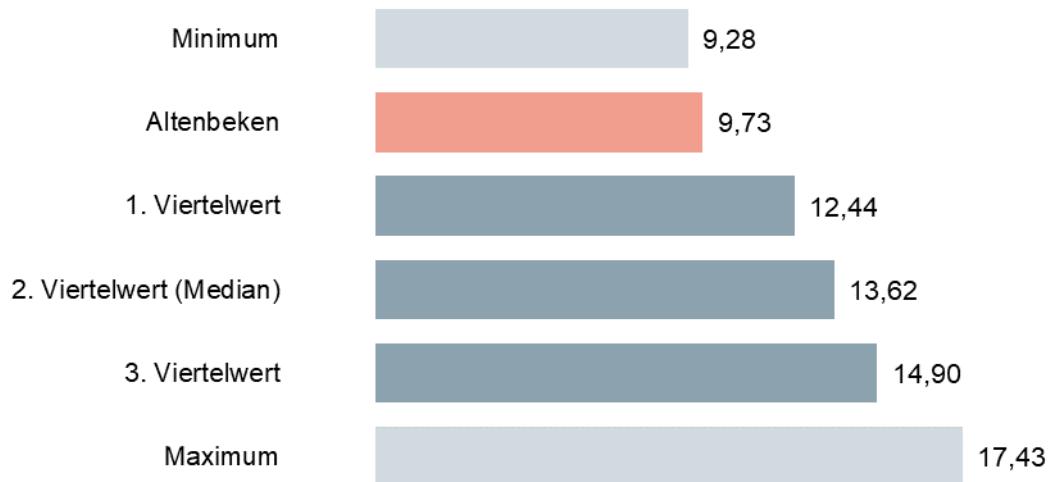
Um besser einordnen zu können, inwieweit das abgebildete Aufwandsniveau der Situation der Gemeinde Altenbeken tatsächlich gerecht wird, betrachten wir die Eingangskennzahl im Zusammenhang mit den zwei weiteren Kennzahlen:

- Aufwendungen je Ratsmitglied und

- Aufwendungen je sachkundige Bürgerinnen und Bürger.

Der Gemeinderat der Gemeinde Altenbeken umfasst 28 Mitglieder im Vergleichsjahr 2023. Insgesamt lagen die Aufwendungen bei 89.516 Euro. In diesen Aufwendungen erfasst die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstaussfall, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW.

#### Aufwendungen Ratsmitglieder je EW 2023



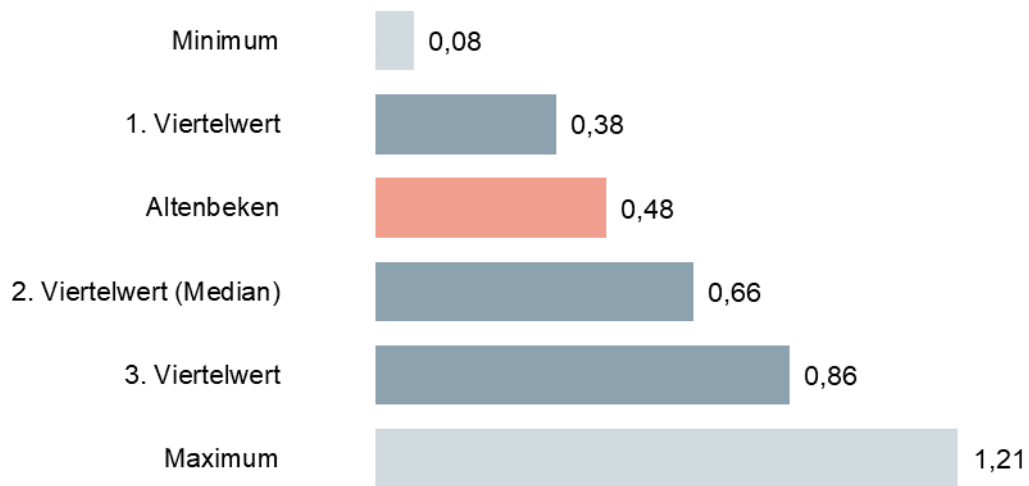
In den interkommunalen Vergleich sind 23 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Gemeinde Altenbeken gibt es insgesamt vier Fraktionen. Zu den Aufwendungen für Ratsmitglieder zählen die Verdienstaussfälle, die Reisekosten und die Pflege- und Betreuungskosten, soweit diese von den Ratsmitgliedern beantragt wurden.

Im Vergleichsjahr 2023 hat der Gemeinderat in seinen Ausschüssen 17 sachkundige Bürgerinnen und Bürger eingesetzt. Die Aufwendungen beliefen sich dabei auf 4.400 Euro. In diesen Aufwendungen sind die Sitzungsgelder sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstaussfall, Fahrkosten, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW enthalten.

#### Aufwendungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW 2023



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



Im interkommunalen Vergleich setzt die Gemeinde Altenbeken weniger sachkundige Bürgerinnen und Bürger in den Gremien ein als drei Viertel der Vergleichskommunen. Dies bedeutet, die Gemeinde hat weniger Aufwendungen im Bereich der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger als die meisten Vergleichskommunen.

### 3.5.3 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

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

Der Landesgesetzgeber definiert keine Höchstgrenze für Zuwendungen. Gleichzeitig legt er aber in § 56 Abs. 3 GO NRW sowie im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“<sup>15</sup> Mindeststandards fest. Eine Fraktion ist mindestens hiermit auszustatten. Des Weiteren regelt der Erlass die Art der zulässigen Verwendung sowie die Nachweispflichten der Mittel. Die Bestimmung der Zuwendungshöhe obliegt dem pflichtgemäßen Ermessen der Vertretungskörperschaft. Diese hat bei der Festsetzung der Mittel allerdings folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

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

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

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

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

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

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

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

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

Die **Berechnungsmethode zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen** an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder der Kommunen leitet sich im Wesentlichen aus § 56 Abs. 3 GO NRW sowie der Rechtsprechung ab. Dabei hat die Verwaltung insbesondere die Grundsätze der Chancengleichheit sowie des Gleichheitsgrundsatzes zu achten. Eine Differenzierung zwischen Fraktionen unterschiedlicher Größen sowie Gruppen und Einzelratsmitgliedern ist zulässig, wenngleich das „Ob“ einer Zuwendung nicht zur Disposition steht.

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

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

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

→ Die Gemeinde Altenbeken zahlt die Zuwendungen an die Fraktionen entsprechend der gültigen Rechtslage. Diese sieht einen Sockelbetrag je Fraktion und eine Kopfpauschale je Ratsmitglied vor.

→ **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

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

- *Den im Fraktionserlass definierten Mindeststandards zur Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern nachkommen.*

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

In der **Gemeinde Altenbeken** gibt es im Jahr 2023 vier Fraktionen. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Der Erlass vom 12. November 2015 des Ministeriums für Inneres und Kommunales des Landes NRW (heute Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen) regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln als Zuwendungen an die Fraktionen. Hierbei verweisen die Ausführungen im Erlass auf den Artikel 3 Abs. 1 Grundgesetzes in seiner Ausprägung als Grundsatz der Chancengleichheit. Somit ist bei der Verteilung der Mittel auf die einzelnen Fraktionen ein Maßstab zu wählen, welcher dem Bedarf der Fraktionen gerecht wird und dem Gebot der Chancengleichheit entspricht. Der Erlass beschreibt, dass eine rein proportionale Mittelverteilung nach Köpfen nicht zulässig ist. Dies bestätigt die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts<sup>16</sup>. Daher dürfen die Kommunen die bereitgestellten Haushaltsmittel nicht linear proportional auf unterschiedlich große Fraktionen verteilen. Stattdessen können diese einen von der Fraktionsstärke unabhängigen Sockelbetrag mit einer Verteilung nach der Anzahl der Sitze kombinieren. Zudem besteht die Möglichkeit, andere Modelle zu wählen. Dies könnte beispielsweise eine degressiv-proportionale Regelung sein. Diese Berechnungsmethode gewichtet die ersten Mitglieder einer Fraktion stärker.

In der **Gemeinde Altenbeken** erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 35 Euro monatlich. Dies entspricht einem Sockelbetrag von 420 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich fünf Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 60 Euro jährlich.

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

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

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

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

### Überblick Verteilung der Fraktionszuwendungen 2023

Jahreswerte in Euro	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	420	0,00	0,00	200	360	900	37
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	60,00	0,00	60,00	92,04	150	240	37
Summe aus Sockelbetrag je Fraktion und Kopfbetrag je Mitglied	480	0,00	91,53	288	549	1.056	36

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

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

Anforderungen	Altenbeken	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	29 von 36
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	13 von 36
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	4 von 36
Sachmittel Büroausstattung	Nein	4 von 36
Print- und Onlinemedien	Nein	15 von 36
Mitgliedschaften	Nein	12 von 36
Beratungsleistungen	Ja	5 von 36

Die Gemeinde Altenbeken erfüllt die Mindeststandards des Erlasses nur zum Teil. Kann eine Kommune den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Gemeinde entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten. Dies gilt ebenso für Sachmittel für die Büroausstattung oder Print- und Onlinemedien. Hierzu zählen die Deckung der Kosten für Bürobedarf, Porto, Anschluss und Betrieb der Internetleitung sowie Ausstattung und Wartung der Technik.

Zusätzliche Zuwendungen an die Fraktionen für Schulungen wurden bis jetzt noch nicht ausbezahlt. Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht hinreichend die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

### Weitere formale Anforderungen der Fraktionszuwendungen

Anforderung	Altenbeken	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	6 von 22
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	17 von 22
Erklärung der Vorsitzenden	Nein	16 von 22
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten	Ja	15 von 22
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	20 von 22

Die Gemeinde Altenbeken hat in den letzten Jahren keine Bedarfsermittlung durchgeführt. Fraktionsvorsitzende haben die ordnungsgemäße Verwendung der Haushaltsmittel in einer Versicherung zu bestätigen.

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

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken eine Erklärung der Fraktionsvorsitzenden zur Mittelverwendung einfordern.

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

## 3.6 Digitalisierung der Gremienarbeit

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

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

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

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

### 3.6.1 Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit

Mit dem „Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ vom 13. April 2022 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen.

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Kommune gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen,

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

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

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

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

#### → **Feststellung**

Digitale und hybride Sitzungen sind bisher in der Gemeinde Altenbeken nicht möglich.

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

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

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

### Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit

Anforderungen	Altenbeken	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	22 von 22
Ratsinformationssystem über Homepage	Ja	22 von 22
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	22 von 22
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	16 von 22
Papierlose Gremienarbeit	Ja	17 von 22
Moderne Sitzungstechnik	Ja	18 von 22
Leistungsstarkes WLAN	Ja	22 von 22
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 22

Die **Gemeinde Altenbeken** nutzt ein Ratsinformationssystem, welches über die Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Den Gremienmitgliedern wurden Endgeräte zur Verfügung gestellt. Damit ist eine papierlose Gremienarbeit sichergestellt.

Moderne Sitzungstechnik steht der Gemeinde Altenbeken ebenfalls zur Verfügung. Dennoch ist es der Gemeinde Altenbeken nicht möglich, digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. Auf die dafür notwendige Infrastruktur (z. B. leistungsstarkes WLAN) kann die Gemeinde Altenbeken zurückgreifen.

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

#### ➔ **Empfehlung**

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

### 3.6.2 Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

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

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
- die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,

- die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
- die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen,
- die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.

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

- ➔ In der Gemeinde Altenbeken findet die Veröffentlichung über die Auskunft der Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG) jährlich in dem Bericht des Jahresabschlusses der Gemeinde statt.

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

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

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

#### Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW

Altenbeken	Kommunen, die diesen Aspekt erfüllen
Ja	19 von 22

Laut Aussage der **Gemeinde Altenbeken** veröffentlicht sie die Auskunft der Mandatsträger nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG) jährlich im Bericht des Jahresabschlusses der Gemeinde. Dieser ist dem Bericht des Jahresabschlusses 2023 als Anlage beigelegt.

## 3.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Profil Gremienarbeit</b>					
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind nicht ganz klar in der Hauptsatzung der Gemeinde Altenbeken geregelt. Die Gemeinde Altenbeken hat von der Möglichkeit den Rat weiter zu reduzieren nicht in Anspruch genommen.	87	E1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Hauptsatzung aktualisieren und dabei die Zuständigkeiten ihrer Fachausschüsse regeln. Der Gemeinderat kann sich bei Bedarf kurz nach der Kommunalwahl 2025 mit dem Thema einer Verkleinerung der Vertretungskörperschaften befassen.	89
<b>Aufwendungen Gremienarbeit</b>					
F2	Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	92	E2.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Regelung zum Regelstundensatz für den Verdienstausfall und zum Höchstsatz bei Verdienstausfall entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung übernehmen.	93
			E2.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen.	93
F3	Die Gemeinde Altenbeken erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	99	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen. Des Weiteren sollte die Gemeinde Altenbeken eine Erklärung der Fraktionsvorsitzenden zur Mittelverwendung einfordern.	103

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Digitalisierung der Gremienarbeit</b>					
F4	Digitale und hybride Sitzungen sind bisher in der Gemeinde Altenbeken nicht möglich.	104	E4	Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherstellen zu können, sollte sich die Gemeinde Altenbeken mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Dazu kann sich die Gemeinde Altenbeken der Handreichung zur digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW bedienen.	105

## 4. Personal, Organisation und Informationstechnik

### 4.1 Managementübersicht

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

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

#### **Personal, Organisation und Informationstechnik**

Die Gemeinde Altenbeken hat die Herausforderungen in Bezug auf die Kernthemen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Generationenwechsel sowie die steigenden Anforderungen an die Digitalisierung und die IT-Sicherheit grundsätzlich im Blick. In vielerlei Hinsicht gibt es gelebte, pragmatische Strukturen. Neuen Themenfeldern und Problemstellungen begegnet man in Altenbeken aufgeschlossen und durchaus kreativ in der späteren Umsetzung.

Wie viele andere Kommunen im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen steht auch die Gemeinde Altenbeken vor der täglichen Aufgabe, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden Personalkörper zu erhalten. 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 Gemeinde Altenbeken bewusst. Aufgrund des stetigen Erfordernisses in der Aufgabenwahrnehmung priorisieren zu müssen, kann die Gemeinde Altenbeken dieses Risiko derzeit nur schwer minimieren.

Die Gemeinde Altenbeken sollte geeignete, verbindliche Dokumentationen ihrer Prozesse entwickeln und diese den Mitarbeitenden zugänglich machen. In Altenbeken sind viele gute und gelebte Strukturen vorhanden, welche allerdings größtenteils nicht verschriftlicht sind.

Darüber hinaus hat die Gemeinde Altenbeken zum Prozessmanagement noch Potential, welches mit Blick auf eine effiziente Wahrnehmung von Aufgaben, einen Mehrwert für die Gemeinde bedeuten würde.

Die Verbesserungsmöglichkeiten für das Themenfeld der IT-Sicherheit erläuterte die gpaNRW aufgrund der Sensibilität der Daten direkt mit der Gemeinde Altenbeken.

## 4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

- **Digitalisierungsniveau:** Was hat die Kommune durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

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

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

## 4.4 Zielausrichtung und Handlungsrahmen

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

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

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

Dabei sind die Kommunen in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihrer Zielausrichtung grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken nutzen sowie Maßnahmen planen, um

vorhandene Schwächen auszugleichen und Chancen zu ergreifen, um die Risiken zu minimieren.

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

#### → **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken hat informelle Instrumente etabliert und Entscheidungen getroffen, um auf künftige Herausforderungen in den Bereichen Personalressourcen, Informationstechnik und Arbeitsorganisation zu reagieren. Eine Dokumentation der entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen ist noch nicht flächendeckend erfolgt.

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

- *Personalplanung: Um Fluktuationen wirkungsvoller begegnen zu können, sollte eine Kommune mittelfristig ihr Personal konkret planen. Dabei sollte sie die Themen Personalbedarf, Personalqualifizierung, Personalbeschaffung und Personalfreistellung einbeziehen.*
- *Aufgabenerledigung: Im Rahmen ihrer kommunalen Selbstverwaltung sollte eine Kommune regelmäßig Aufgabenkritik betreiben. Sie sollte insbesondere überprüfen, welche Aufgaben sie langfristig weiterhin selbst erledigen kann. Sie sollte in diesem Zusammenhang reflektieren, in welchen Bereichen z. B. Kooperationen oder Auslagerungen sinnvoll sind, um den eigenen Personaleinsatz zielgerichtet zu steuern.*
- *Prozessgestaltung: Eine Kommune sollte ein gemeinsames Prozessverständnis aller Beteiligten schaffen, um ihre Ressourcen gebündelt zielgerichtet einzusetzen. Dazu sollte sie verbindlich beschreiben, welche Ziele sie mit der Betrachtung von Verwaltungsprozessen verfolgt. Zu diesen Zielen sollte auch die Prozessoptimierung zählen. Eine Kommune sollte insbesondere festlegen, welchen Prozessen Priorität eingeräumt wird.*
- *IT-Betrieb und digitale Transformation (Digital Governance): Eine Kommune sollte ihre IT und die digitale Transformation an konkreten Zielvorgaben ausrichten und diese regelmäßig fortschreiben. Sie sollte den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.*
- *IT-Sicherheit: Eine Kommune sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Kommune mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.*

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

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

**Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024**

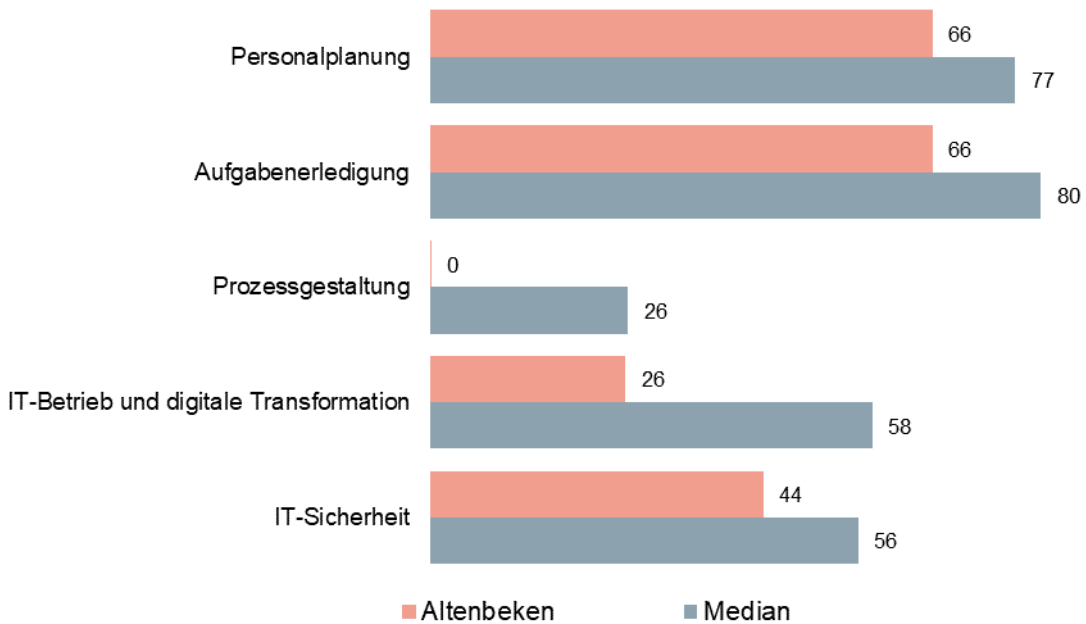


In diesen interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

**Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024**



Die Positionierung der Gemeinde Altenbeken im interkommunalen Vergleich beruht insbesondere auf der Tatsache, dass ein großer Teil der gelebten Instrumente bisher nicht formalisiert bzw. verschriftlicht ist. Dies kann ein Risiko für die Gemeinde darstellen.

Die Gemeinde Altenbeken hat bezüglich ihrer **Personalplanung** Strategien zum Umgang mit Personalfluktuaton und Abläufe zur Stellenbesetzung entwickelt. Detaillierte Ausführungen hierzu folgen im Kapitel 4.6.1 Personalmanagement.

Eine formalisierte Stellenbemessung / Personalbedarfsermittlung hat die Gemeinde Altenbeken noch nicht. Aufgrund des überschaubaren Personalbestandes war dies nach Einschätzung der Gemeinde bisher entbehrlich.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ein formales Stellenbemessungsverfahren durchführen, damit sie ihr Personal auf einer soliden Basis planen und etwaige Überlastungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern kann.

Es liegen nicht für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen vor. Die Gemeinde fertigt diese nach Bedarf an. Hieraus leitet sich dann auch ein Qualifikationsprofil für die Stelleninhaberin oder den Stelleninhaber ab.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte flächendeckend aktuelle Stellenbeschreibungen vorhalten, um hieraus die entsprechenden Anforderungsprofile für Mitarbeitende abzuleiten und eine solide Grundlage für die Stellenbewertung zu erhalten.

Ein schriftliches Kompetenzkataster für alle Beschäftigten gibt es derzeit bei der Gemeinde Altenbeken nicht. Aufgrund des überschaubaren Personalbestandes gelingt es bisher, die vorhandenen und notwendigen Kompetenzen im Blick zu halten.

→ **Empfehlung**

Um einen schnellen Überblick über die Datenlage zur Personalplanung zu gewährleisten, sollte die Gemeinde Altenbeken die Qualifikationen der Mitarbeitenden, z. B. in der Form eines Kompetenzkatasters, dokumentieren.

Im Bereich der Ausbildung ist die Gemeinde Altenbeken gut aufgestellt. Es sind qualifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder (AdA-Lehrgang) vorhanden. Praxismodulprüfende für die Ausbildung im gehobenen Dienst stehen ebenfalls zur Verfügung.

Das Ausbildungsangebot der Gemeinde Altenbeken wird aktuell gut angenommen. Von den für 2024 ausgeschriebenen drei Ausbildungsstellen, davon eine im gehobenen Dienst sowie zwei Verwaltungsfachangestellte, konnten zwei Ausbildungsplätze, einer im gehobenen Dienst und eine Ausbildung zum/r Verwaltungsfachangestellten, vergeben werden. Dieses Ergebnis erforderte allerdings einen hohen Aufwand und eine zweite Ausschreibungsrunde. Die Gemeinde Altenbeken steht in der Konkurrenzsituation mit angrenzenden größeren Kommunen sowie dem Kreis Paderborn.

Der Gemeinde Altenbeken ist zum Themenfeld der **Aufgabenerledigung** bewusst, dass eine Verschriftlichung bestimmter Arbeitsvorgänge und das Vorhalten von Checklisten wünschens-

wert ist. Dies dient der Wissenserhaltung und –Vermittlung. Eine nicht vorhandene bzw. lückenhafte Dokumentation stellt ein gewisses Risiko dar. Die Gemeinde strebt daher die Ausweitung der Dokumentation und die Implementierung eines Wissensmanagements an. Da die Fülle an Aufgaben, welche zu bewältigen sind, hoch ist, war dies bisher noch nicht prioritär.

→ **Empfehlung**

Um vorhandenes Wissen zu sichern und dieses Wissen nebst Arbeitsabläufen weiterzugeben, sollte die Gemeinde Altenbeken ihre Arbeitsinhalte und – Abläufe verbindlich verschriftlichen.

Personelle Veränderungen bedingen auch ein Reagieren der IT-Abteilung. Insbesondere müssen Berechtigungen eingerichtet oder gelöscht werden. Hier hat die Gemeinde Altenbeken ein Verfahren unter Beteiligung der Fachbereichsleitung und des Bürgermeisters etabliert. Dieses wird nicht automatisch angestoßen, sondern erfolgt auf Initiative der Fachbereiche und ist bisher nicht verbindlich dokumentiert.

→ **Empfehlung**

Der Umgang mit Berechtigungen von Mitarbeitenden sollte in einem einheitlichen Prozess formalisiert werden. Ein fester Ablauf von Arbeitsschritten könnte automatisch angestoßen werden. Dieses Vorgehen minimiert Risiken und vermeidet Fehler.

Die Gemeinde Altenbeken betreibt eine Aufgabenkritik, um vorhandene Ressourcen sinnvoll zu verwenden. Diese erfolgt nicht nur beim Ausscheiden von Mitarbeitenden, sondern regelmäßig, z. B. bei der Haushaltsaufstellung oder im Zusammenhang mit der Prüfung von interkommunalen Kooperationen. Detailliertere Ausführungen zur Interkommunalen Zusammenarbeit in Altenbeken finden sich in Kapitel 4.5. Personalressourcen.

Die Themen **Prozessgestaltung** und Prozessmanagement sind derzeit in der Gemeinde Altenbeken noch nicht präsent. In Gesprächen mit der Gemeinde wurde deutlich, dass bisher noch keine Ziele beschrieben sind, welche mit der Betrachtung von Verwaltungsprozessen verfolgt werden. Strukturierte Rahmenbedingungen zur Prozessgestaltung hat die Gemeinde Altenbeken ebenfalls noch nicht festgelegt.

→ **Empfehlung**

Um ihre Handlungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen, sollte die Gemeinde Altenbeken Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozessen festlegen. Sie sollte die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu Ihren Prozessabläufen dokumentieren, um ihre Prozesse identifizieren und priorisieren zu können.

Solche Rahmenbedingungen und Ziele bilden die Grundlage, Prozesse zu identifizieren und zu priorisieren. Sie sind die Basis dafür, Wissen zu konservieren, Optimierungspotentiale zu ermitteln und den Erfolg dieser Optimierungen langfristig zu kontrollieren. Da eine strategische Zielvorgabe zum Prozessmanagement fehlt, sind bisher auch keine konkreten Stellenanteile bemessen. Somit stehen der Gemeinde Altenbeken derzeit noch keine verbindlichen Ressourcen zur Verfügung.

Die gpaNRW ist überzeugt davon, dass in der Gemeinde Altenbeken durch die Prozessgestaltung Optimierungspotentiale gehoben und Ressourcen geschont werden können. Um in dieses Thema einzusteigen und in der Umsetzung Unterstützung zu erhalten, könnte die Gemeinde

Altenbeken z. B. auf externe Prozessbibliotheken zurückgreifen. Eine interkommunale Kooperation eignet sich ebenfalls und könnte beispielsweise im Hinblick auf die Beschaffung und Nutzung einer Fachsoftware einen Mehrwert für die Gemeinde bedeuten.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Hierbei sollte die Aufgabe des Prozessmanagements in den Stellenbeschreibungen verankert werden.

Die digitale Transformation (**Digital Governance**) befindet sich in der Gemeinde Altenbeken in einem laufenden Prozess. Erste Schritte, wie z. B. die Digitale Personalakte, sind bereits erfolgt. Zudem ist ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) eingeführt worden. Hierbei haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit das System zu nutzen und die Anbindung aller Arbeitsplätze an das DMS ist geplant.

Übergreifende, strategische Ziele für die digitale Transformation und die Informationstechnik (IT) sind bisher nicht verschriftlicht. Es fehlt an konkreten Projektplänen. Zum Teil existieren jedoch informelle Vorgaben, z. B. für die IT-Ausstattung.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die strategischen Kernziele für den IT-Betrieb sowie die Digitalisierung aufnehmen und zeitlich konkretisieren. Ein konkreter Projektplan mit definierten Zuständigkeiten und zeitlicher Abfolge hilft bei der späteren Umsetzung und minimiert Risiken. Zudem sichert dieses Vorgehen das Wissen der Mitarbeitenden.

Im Bereich der **IT-Sicherheit** besteht bei der Gemeinde Altenbeken noch Optimierungspotential. Dies betrifft insbesondere organisatorische Aspekte. Auch wenn vereinzelt strategische Vorgaben und Prozesse erstellt wurden, fehlen in verschiedenen Prüfbereichen noch wichtige Dokumentationen. Hier sind insbesondere die fehlende IT-Sicherheitsleitlinie und das IT-Sicherheitskonzept zu erwähnen. Auch im Bereich der Notfallvorsorge sind vereinzelt Maßnahmen formalisiert, aber noch nicht in ein umfassendes Konzept eingearbeitet.

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

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen und –Strukturen in einem IT-Sicherheitskonzept dokumentieren. Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Sicherheitsvorgaben für die IT-Anwendenden formalisieren.

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

## 4.5 Personalressourcen

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

- ➔ Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Gemeinde Altenbeken 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 **Gemeinde Altenbeken** 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 4.8 beigelegt.

#### Personalquoten 2023

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Quartilwert	2. Quartilwert (Median)	3. Quartilwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	9,93	4,31	5,88	6,62	7,38	10,96	28
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,00	3,86	5,00	5,70	6,19	6,83	28

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

### Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Gemeinde Altenbeken

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerzahl Ist gpaNRW	0,45
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	84,09
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	54,22

\* Einwohnerinnen bzw. Einwohner

Die Erhöhungen bei den Personalquoten bewegen sich in einem vergleichsweise größeren Rahmen. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften kleinen kreisangehörigen Kommunen bis 10.000 Einwohnern liegt der Anstieg bei über 16 Prozent in den aktuellen Personalquoten gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2017. Generell ist ein Anstieg unter anderem z. B. aufgrund von Aufgabenzuwächsen/-veränderungen somit durchaus der Regelfall.

In der Gemeinde Altenbeken hat sich das Stellenvolumen im Vergleich zur letzten Prüfung deutlich erhöht. Gründe hierfür sind unter anderem:

- Es sind neue bzw. zusätzliche Stellen (-anteile) in den Bereichen Digitalisierung, Klimaschutz, Tourismus, Ordnungsamt, Bauamt und Stadtkasse geschaffen worden.
- Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse im Archiv und in der Vollstreckung sind in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse mit größerem Stundenumfang umgewandelt worden.
- Eine Langzeiterkrankung wird durch die Übernahme einer Auszubildenden kompensiert und führt zu einer Stellenmehrung im betroffenen Bereich.
- Am Bauhof wurde ein Auszubildender übernommen. Dies führt zu einer Stellenmehrung im betroffenen Bereich.
- Im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder hat ein erheblicher Personalanstieg stattgefunden, da die Einrichtungen zusätzliche Gruppen erhalten haben, um den Bedarf zu decken. Dies führte auch zum Anstieg der Leitungsstunden (vergl. dazu auch Anlage 4. 8. Berechnungsschritte Personalquote).

Teilweise werden die neu geschaffenen Stellen durch Fördermittel refinanziert und belasten somit den städtischen Haushalt nicht oder nicht vollumfänglich.

Wir haben in den Personalquoten bereits einige Bereiche, die nicht „Kernverwaltung“ im engeren Sinne sind, bereinigt (vergl. 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	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	12,17	2,45	8,15	9,65	12,19	18,00	27
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	0,30	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	1,00	0,00	0,00	0,00	0,10	1,95	27
Sportstätten und Bäder	0,13	0,00	0,04	0,64	2,35	5,21	27

Im Bereich des Bauhofes erledigt die Gemeinde Altenbeken ihre Aufgaben selbst. Neben den klassischen Bauhofaufgaben unterstützen die Mitarbeitenden des Bauhofes auch bei Tätigkeiten zum Betrieb des Wasserversorgungsnetzes sowie im Hallenbad. Weitere Informationen zum Personaleinsatz des Bauhofes finden sich im Teilbericht Friedhofswesen.

Die Betreuung im offenen Ganztage der Grundschule erfolgt durch externe Träger sowie die Kirche. In der Gemeindeverwaltung werden die Abrechnung und allgemeine Verwaltungsaufgaben erledigt.

Eine Musikschule gibt es in Altenbeken nicht, jedoch ein Angebot in Kooperation mit dem Kreis Paderborn.

Angebote zur Förderung junger Menschen und Familien werden in der Gemeinde Altenbeken über Sozialarbeitende unterbreitet. Dieser wird unterstützt durch Ehrenamtliche.

Darüber hinaus verfügt die Gemeinde Altenbeken über ein eigenes Schwimmbad, das Eggebade, dessen Betrieb jedoch extern geführt wird.

Einfluss auf die Personalquoten nimmt auch eine Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). Die Gemeinde Altenbeken nutzt diese vorrangig mit dem Ziel, Aufgaben wirtschaftlicher zu erledigen sowie die Qualität und den Service für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Die Gemeinde prüft grundsätzlich im Vorfeld, ob die Aufgabe durch interkommunale Zusammenarbeit vorteilhafter oder wirtschaftlicher erledigt werden kann. Beispiele für erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit findet man in Altenbeken im Bereich der Abfallbeseitigung sowie bei der Klärschlamm Entsorgung. Als Form wird die Öffentlich-Rechtliche Vereinbarung favorisiert. Zudem ist die Gemeinde Altenbeken Mitglied in der KoPart eG, einer Einkaufsgenossenschaft, sowie in der OWL-IT (Zweckverband / Kommunales Rechenzentrum).

Neben der Einrichtung einer gemeinsamen Vollstreckungsstelle wurde zuletzt die Möglichkeit der Interkommunalen Kooperation für das Standesamt geprüft. In beiden Fällen hat sich die Gemeinde Altenbeken gegen eine Kooperation entschieden. Dennoch hilft das Personal des Standesamtes Altenbeken aber auf freiwilliger Basis bei Engpässen in der Nachbarkommune oder führt Trauungen in den Räumlichkeiten in Altenbeken durch.

Die Gemeinde Altenbeken bewertet die Interkommunale Zusammenarbeit positiv. Sie stellt jedoch heraus, dass eine gegenseitige Vertrauensbasis wichtig sei und die jeweiligen Führungskräfte die Kooperation voll unterstützen müssen.

Auch die Möglichkeit einer externen Vergabe von Leistungen an Dritte hat die Gemeinde Altenbeken im Blick. Diese erfolgen vorrangig im Baubereich und in der Grünpflege.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden** gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Gemeinde Altenbeken 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 Gemeinde Altenbeken 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	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	95,68	83,41	91,86	94,30	97,05	103	27

Im Berichtsjahr sind in Altenbeken 92,50 Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2023 88,50 Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 95,68 Prozent. Die Stellenbesetzungsquote der Gemeinde Altenbeken ist ähnlich hoch wie bei rund 50 Prozent der Vergleichskommunen. Trotz der aktuellen Herausforderungen auf dem Stellenmarkt gelingt es der Gemeinde Altenbeken, 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

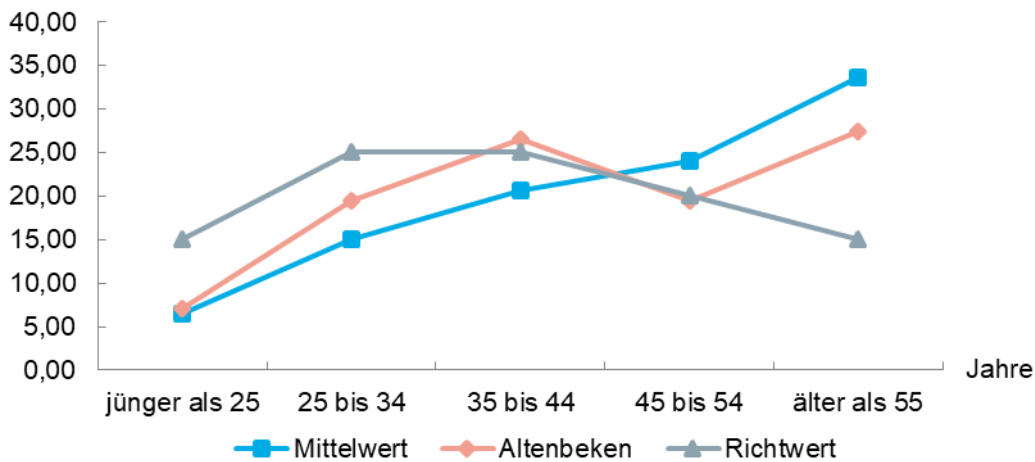
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

### Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	43,82	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 2023



Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der Gemeinde Altenbeken insgesamt 128 Mitarbeitende beschäftigt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 44 Jahren. Dennoch gibt es eine mit 29 Personen recht große Gruppe von Mitarbeitenden, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand eintreten werden. Die Anzahl an jungen Mitarbeitenden ist mit weniger als zehn Prozent an der Gesamtzahl der Beschäftigten gering.

Um die Auswirkungen der altersbedingten Fluktuation im Blick zu halten, arbeitet die Gemeinde mit einem Planungs- und Steuerungsdokument. Sie ist bemüht, freiwerdende Stellen so nach zu besetzen, dass der Wissenstransfer über die Einarbeitung durch die ausscheidende Person erfolgen kann. Auf die Ausführungen hierzu in Kapitel 4.6.1 Personalmanagement wird an dieser Stelle verwiesen.

Das Personal der Gemeinde Altenbeken ist nicht nur nach außen tätig, sondern erfüllt auch innere Verwaltungsaufgaben, 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	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA	0,05	0,05	0,07	0,08	0,10	0,24	27
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW	0,64	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 sind die teilweise nur sehr geringen Einzel-Anteile schwierig für einen genauen Vergleich zu schätzen. Darüber hinaus wird der Bereich der Informationstechnik stark von dem Grad der Auslagerung bzw. Aufgabenerledigung über einen externen Dienstleister (Rechenzentrum) beeinflusst. Die Erledigung der Querschnittsaufgaben erfolgt in Altenbeken unabhängig von der Bezugsgröße mit vergleichsweise niedrigem Personaleinsatz.

## 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. Dies wird insbesondere im Kapitel 4.6.2 IT-Management thematisiert.

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

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

**Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024**

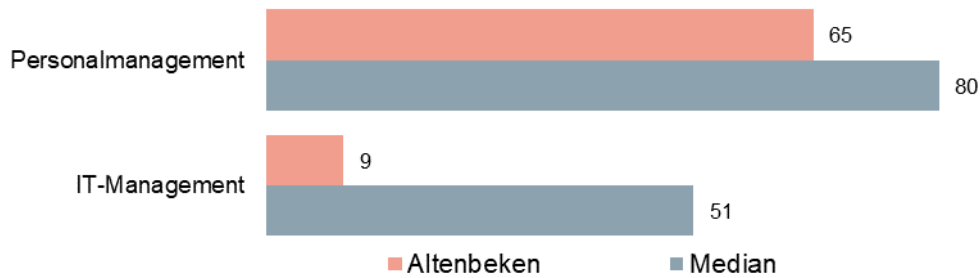


In diesen interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Diesem Ergebnis liegen folgende Teilergebnisse zugrunde:

### Teilerfüllungsgrade Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024



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

#### 4.6.1 Personalmanagement

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

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

### → **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken hat gelebte, aber zu großen Teilen nicht verschriftlichte Strukturen. Das Personalmanagement, die Strukturen und Abläufe sowie das hierzu benötigte Wissen konzentrieren sich auf wenige Mitarbeitende.

*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 ordnet sich die Gemeinde Altenbeken am Minimum ein und hat folglich noch Potential.

In Umsetzung ihrer Strategien zur Personalfluktuation arbeitet die **Gemeinde Altenbeken** mit einer Personalplanungsübersicht. Diese ist optisch an das Organigramm der Gemeinde angelehnt und bildet für jede Mitarbeitende und jeden Mitarbeitenden ab, wann mit einer Veränderung (z. B. Ausbildungsende, Stundenreduzierung, Renteneintritt) zu rechnen ist. Die Darstellung in Excel vereinfacht das Rechnen mit Stunden- und Stellenanteilen sowie Daten. Im Rahmen dieser Personalübersicht werden auch saisonale Arbeitsmengenschwankungen vermerkt. Die Abstimmung zu den sich hieraus ergebenden Notwendigkeiten erfolgt regelmäßig im Verwaltungsvorstand.

Vakante Stellen besetzt die Gemeinde Altenbeken vorrangig aus dem eigenen Haus, um so den Mitarbeitenden Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen und als Arbeitgeberin attraktiv zu bleiben. Entstehende Lücken werden idealerweise mit eigenen Auszubildenden gefüllt. Dennoch sind Quereinstiege möglich und ausdrücklich gewünscht. Die Gemeinde Altenbeken weist in ihren Stellenausschreibungen auf diese Möglichkeit hin.

Dem Thema des Onboarding begegnet die Gemeinde Altenbeken auf zweierlei Wegen. Ein großer Teil der Maßnahmen wird strukturiert und zentral aus dem Personalbereich heraus gesteuert. Die Gemeinde ergänzt diese Formalitäten aber durch kreative und individuelle Aktivitäten, welchen bei neuen Mitarbeitenden ein Gefühl der Wertschätzung und des Willkommens hinterlassen. Beispiele für diese Aktivitäten sind die Kennenlernwanderung oder die Vorstellungs-Email mit Foto, die sehr individuell an die Person, die Aufgaben und sonstige Rahmenbedingungen angepasst wird.

Das Anwerben und Einstellen neuer Kräfte ist eine Maßnahme gegen den Fachkräfteverlust. Mit dem Ziel des Fachkräfteerhalts setzen andere Maßnahmen beispielsweise auf den Aspekt der Personalbindung. Die Gemeinde Altenbeken hat diverse Maßnahmen ergriffen, die zur stärkeren Bindung des vorhandenen Personals mit der Verwaltung beitragen können. Neben der Qualifizierung der Mitarbeitenden z. B. durch Angestelltenlehrgänge haben wir auch Präventionsangebote vorgefunden, welche die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden fördern. Darüber hinaus gibt es eine Vereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Die im Arbeitsschutzgesetz geregelten Grundsätze dienen dazu, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schützen und Unfälle sowie arbeitsbedingte Erkrankungen zu vermeiden. Die Gemeinde Altenbeken erfüllt hier die gesetzlichen Vorgaben.

Im Hinblick auf den Erhalt von Fachkräften 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. Dazu gehören auch Auswirkungen von Krankheitsausfällen, z. B. durch sich jeweils im Einzelfall daraus ergebende Arbeitsverdichtungen bzw. Mehrbelastung anderer Mitarbeitender. Bei der Erstellung einer Dokumentation der Krankentage sollte berücksichtigt werden, inwieweit Langzeiterkrankungen die Statistik beeinflussen und wie sich ein Mehrjahres-Trend entwickelt. Hiermit kann dann eine Ursachenforschung betrieben werden. Gerade in kleinen Verwaltungseinheiten können z. B. individuelle Langzeiterkrankungen sehr belastend für den Personalkörper sein. Eine gut geführte Krankenstatistik kann hier als Informations-Instrument die Steuerung unterstützen.

Im Rahmen ihres Personalmanagements erfasst die Gemeinde Altenbeken Krankheitstage der Mitarbeitenden nicht standardisiert. Die Fehlzeiten werden in erster Linie manuell dokumentiert. Dies ist seit Einführung der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU) notwendig, um die Daten bei den Krankenkassen verlässlich abrufen zu können. Eine weitere Statistik könnte in der Personalmanagementsoftware abgerufen werden. Darüber hinaus gehende Auswertungen hält die Gemeinde Altenbeken nach eigener Aussage für entbehrlich. Aufgrund der Größe der Kommune und der Überschaubarkeit des Personalkörpers ergibt sich aus Sicht der Gemeinde für die Personalplanung daraus kein Nährwert.

→ **Empfehlung**

Um auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken die dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben.

Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Statistik regelmäßig auswerten und rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dies schützt den gesamten Personalbestand vor Überlastung.

Planbare Personalfreistellungen werden seitens der Gemeinde bestmöglich vorbereitet. Im Idealfall erfolgt eine Besetzung der Vakanz bereits vor dem eigentlichen Freiwerden der Stelle und ermöglicht so eine Einarbeitung und Weitergabe von Wissen. Formale Checklisten bzw. ein schriftliches Wissensmanagement gibt es derzeit noch nicht. Eine definierte Offboarding-Strategie haben wir in Altenbeken nicht vorgefunden. Für den Umgang mit ehemaligen Mitarbeitenden, welche nicht aus Altersgründen ausgeschieden sind, gibt es keine festen Vorgaben. Der Kontakt wird eher informell gehalten, wenn hieran beidseitig Interesse besteht.

Mit Ausnahme des Einstellungsprozesses sind keine Checklisten oder Arbeitshilfen vorhanden. Das Wissen und der Überblick bündeln sich daher in den handelnden Personen.

Ein zentrales Leitbild ist in Altenbeken bewusst nicht verschriftlicht, da sich die Verwaltung selbst als „familiär“ bezeichnet und dies nicht durch besondere Vorgaben einschränken möchte.

→ **Empfehlung**

Um vorhandenes Wissen zu sichern und Strukturen und Abläufe zu formalisieren, sollte die Gemeinde Altenbeken Checklisten erstellen, welche die notwendigen Schritte im Zusammenhang mit Personalzugängen und Personalabgängen dokumentieren. Neben der Minimierung des Risikos eines Wissensverlustes ist ein solches Vorgehen auch im Bereich des Prozessmanagements hilfreich.

## 4.6.2 IT-Management

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

### → **Feststellung**

Im Bereich des IT-Managements fehlt es in der Gemeinde Altenbeken in allen Teilbereichen noch an der Standardisierung von Arbeitsabläufen, welche das Verwaltungshandeln bestmöglich gestalten und den Fortschritt der Digitalisierung unterstützen.

*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 ordnet sich die Gemeinde Altenbeken am Minimum ein und hat damit noch Optimierungsmöglichkeiten.

Die Gemeinde Altenbeken hat ihre IT zu großen Teilen an einen externen Dienstleister ausgelagert und stellt lediglich kleinere Fachverfahren und IT-Standardarbeitsplätze selbst bereit.

Strategische Handlungsfelder für die IT sowie die Digitalisierung sind bisher nicht beschrieben, Kriterien und Ziele für die IT-Ausstattung existieren derzeit nur informell.

### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die bereits vorhandenen Kriterien und Ziele für die IT-Ausstattung formalisieren und strategische Handlungsfelder für die Bereiche IT und Digitalisierung beschreiben. Dies verringert Risiken und sichert eine gleichbleibende Qualität.

Im Bereich des **Projektmanagements** hat die Gemeinde Altenbeken noch Potential. Sie hat bisher weder Ziele definiert noch ein Controlling der Kosten und Qualität etabliert. Konkrete zeitliche Vorgaben für die Einführung eines zentralen Projektmanagements existieren nicht. Eine entsprechende Fachsoftware hat die Gemeinde Altenbeken bisher nicht beschafft.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und Verantwortlichkeiten definieren, um zielgerichtet und wirtschaftlich agieren und Risiken minimieren zu können. Ein Controlling der Qualitätsstandards und Ressourcen ist hierbei unverzichtbar. Die Anschaffung entsprechender Software unterstützt diesen Prozess.

Das **Anforderungsmanagement** der Gemeinde Altenbeken ist informell organisiert. Verbindliche Prozesse und etablierte Standards fehlen derzeit noch in Altenbeken. Die Gemeinde ist sich dieser Situation bewusst und hat eine Stelle geschaffen, welche sich aktuell noch im Aufbau befindet. Die IT-Anforderungen bewertet und dokumentiert die Gemeinde Altenbeken nicht zentral. Sie handelt derzeit bedarfsorientiert bzw. situationsabhängig.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte den Prozess zur Meldung von Anforderungen standardisieren und einen systematischen Abgleich mit noch festzulegenden, strategischen Vorgaben gewährleisten. Dies lässt die Gemeindeverwaltung noch zielgerichteter agieren, minimiert Risiken und stellt einen sparsamen Verbrauch von Ressourcen sicher.

Ein strukturiertes **Lizenzmanagement** ist bisher in der Gemeinde Altenbeken nicht etabliert. Ihre Vertrags- und Lizenzdaten dokumentiert die Gemeinde nicht zusammenhängend an zentraler Stelle, ein systematischer Abgleich zwischen gekauften und tatsächlich installierten Lizenzen findet bisher noch nicht statt.

→ **Empfehlung**

Um das Verhältnis zwischen gekauften und genutzten Lizenzen komfortabel auswerten und nicht benötigte Lizenzen identifizieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken ein Lizenzmanagement einführen und dies ggf. durch eine geeignete Software unterstützen.

Ein **Störungsmanagement** ist in der Gemeinde Altenbeken in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden und abhängig von der jeweiligen Fachanwendung sowie der Tatsache, ob die IT-Dienstleistung intern oder extern erfolgt. Insgesamt ist festzustellen, dass die externen Dienstleistungen im Hinblick auf ein Störungsmanagement formalisierter und strukturierter erfolgen. Eine Dokumentation und Auswertung von Störfällen erfolgt nicht.

→ **Empfehlung**

Um Risiken zu minimieren und Handlungsbedarfe praktikabel zu identifizieren, sollte die Gemeinde Altenbeken ihr Störungsmanagement ausweiten und insbesondere die internen IT-Prozesse systematisch dokumentieren. Ein Störungscontrolling ist zur Ermittlung der Handlungsbedarfe unerlässlich.

## 4.7 Digitalisierungsniveau

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

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

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

### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken hat erste Schritte zur digitalen Transformation unternommen, um sowohl verwaltungsintern als auch extern ihre Prozesse und Dienstleistungen digital anzubieten. Im Bereich der externen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger hat sie jedoch noch Optimierungspotential.

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

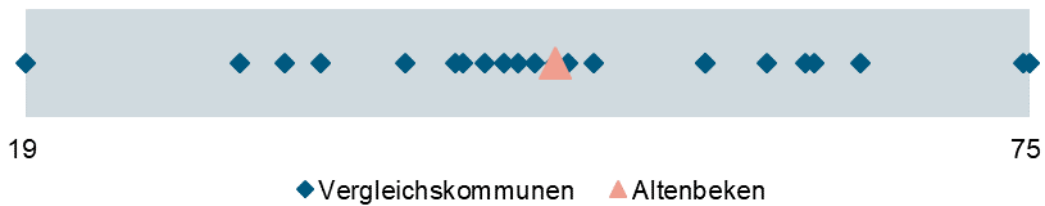
*Eine Kommune sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen.*

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

### Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

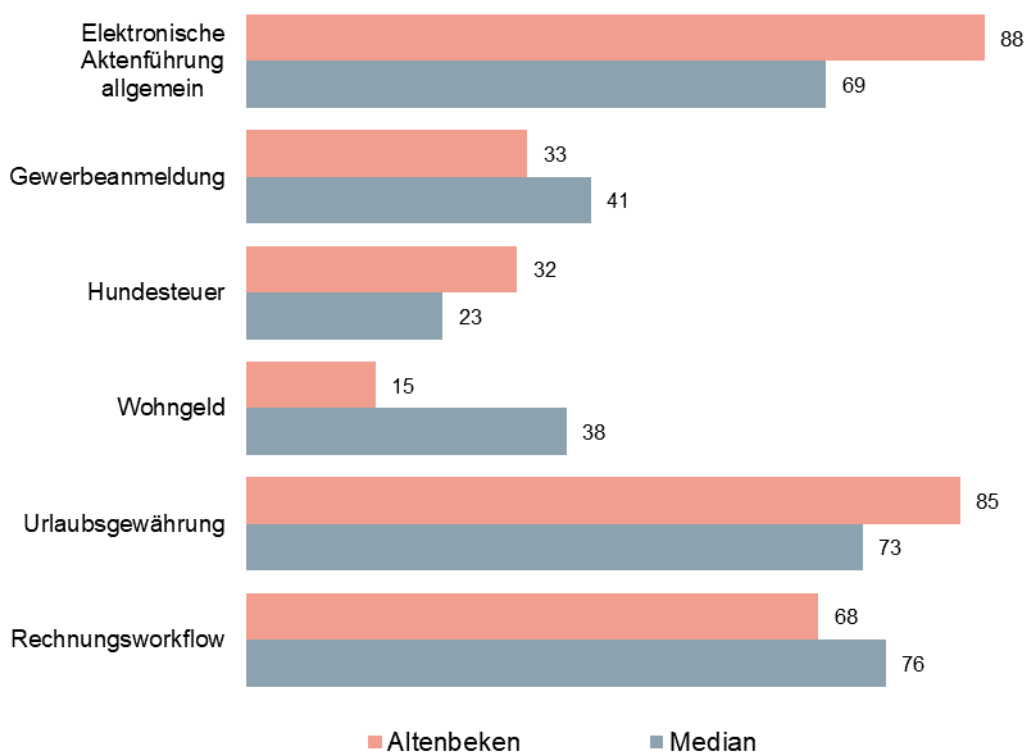


In diesen interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Gemeinde Altenbeken ordnet sich im Digitalisierungsniveau ähnlich ein wie rund 50 Prozent der Vergleichskommunen.

Positiv hervorzuheben ist die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS), welches allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht. Ein großer Teil der Akten wird bereits digital geführt.

Ebenfalls gut organisiert ist die digitale Beantragung von Fehlzeiten der Mitarbeitenden, welche auch die Außenstellen der Gemeindeverwaltung mit einbezieht und hier keinerlei Papieranträge mehr erforderlich macht. Hiermit hebt sich die Gemeinde Altenbeken positiv von den Vergleichskommunen ab.

Bei den durch die gpaNRW betrachteten externen Beispielprozessen steht die Gemeinde Altenbeken noch am Anfang des Digitalisierungsprozesses. Positiv hervorzuheben ist, dass alle Prozesse digital beginnen können. Im Verlauf gestaltet sich der Digitalisierungsstand dann jedoch unterschiedlich. Es entstehen noch zahlreiche Medienbrüche, zum Teil führt die Gemeinde auch noch Akten in Papierform. Für den Prozess der Gewerbeanmeldung hat die Gemeinde Altenbeken bereits die Umstellung der eingesetzten Software veranlasst. Nach Abschluss der Arbeiten wird auch dieser Prozess vollumfänglich digitalisiert sein.

Im alltäglichen Geschäft nutzen Bürgerinnen und Bürger jedoch nach wie vor gern die Papiervarianten für Dienstleistungen. Daher kann ein Teil der Prozesse gar nicht ausschließlich digital abgearbeitet werden, selbst wenn alle technischen Voraussetzungen vorlägen.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte aktiv daran arbeiten, ihre externen Prozesse zu digitalisieren und Medienbrüche weitestgehend abzubauen. Sie sollte für die Nutzung der digitalen Angebote in der Bürgerschaft werben. Dies entlastet langfristig auch die Sachbearbeitungen und schont Ressourcen.

## 4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

### Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 20.März 2024 von der Kommune zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinerungsschritte die zusätzlich von der Kommune ausgefüllte Datenerfassung.

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

### Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	55,07	104,26
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	7,00	0,00

### Personalquote 1

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

Bezeichnung	2017	2023
Rat und Fraktionen		0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen		0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)		0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen		0,00
Krankenhäuser		0,00
Kur- und Badeeinrichtungen		0,00
Elektrizitätsversorgung		0,03
Gasversorgung		0,03
Wasserversorgung	2,77	2,58
Fernwärmeversorgung		0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur		0,00
Abfallwirtschaft	0,41	0,45
Abwasserbeseitigung	6,22	5,32
Straßenreinigung	0,30	0,22
ÖPNV	0,03	0,01
Friedhofs- und Bestattungswesen	2,09	1,56
Land- und Forstwirtschaft	0,03	0,06

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	0,80	0,48
Märkte		0,00
Schlacht- und Viehhöfe		0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen		0,00
Tourismus		2,06
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1</b>	<b>12,65</b>	<b>12,79</b>

### Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	62,07	104,26
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	12,65	12,79
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1</b>	<b>49,42</b>	<b>91,47</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	9.171	9.212
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1</b>	<b>5,39</b>	<b>9,92</b>

### Personalquote 2

Zur Ermittlung der Personalquote 2 haben wir die Stellenbasis der Personalquote 1 um weitere Stellenanteile wie folgt bereinigt:

### Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Gebäudereinigung		0,20
Brandschutz	0,64	3,52
Rettungsdienst	s.o.	0,06
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)		0,20
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	13,10	32,21
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2</b>	<b>13,74</b>	<b>36,19</b>

## Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	49,42	91,47
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	13,74	36,19
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2</b>	<b>35,68</b>	<b>55,28</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	9.171	9.212
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2</b>	<b>3,89</b>	<b>6,00</b>

## 4.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Zielausrichtung und Handlungsrahmen</b>					
F1	Die Gemeinde Altenbeken hat informelle Instrumente etabliert und Entscheidungen getroffen, um auf künftige Herausforderungen in den Bereichen Personalressourcen, Informationstechnik und Arbeitsorganisation zu reagieren. Eine Dokumentation der entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen ist noch nicht flächendeckend erfolgt.	87	E1.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ein formales Stellenbemessungsverfahren durchführen, damit sie ihr Personal auf einer soliden Basis planen und etwaige Überlastungen rechtzeitig erkennen und gegensteuern kann.	89
			E1.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte flächendeckend aktuelle Stellenbeschreibungen vorhalten, um hieraus die entsprechenden Anforderungsprofile für Mitarbeitende abzuleiten und eine solide Grundlage für die Stellenbewertung zu erhalten.	115
			E1.3	Um einen schnellen Überblick über die Datenlage zur Personalplanung zu gewährleisten, sollte die Gemeinde Altenbeken die Qualifikationen der Mitarbeitenden, z. B. in der Form eines Kompetenzkatasters, dokumentieren.	115
			E1.4	Um vorhandenes Wissen zu sichern und dieses Wissen nebst Arbeitsabläufen weiterzugeben, sollte die Gemeinde Altenbeken ihre Arbeitsinhalte und – Abläufe verbindlich verschriftlichen.	116
			E1.5	Der Umgang mit Berechtigungen von Mitarbeitenden sollte in einem einheitlichen Prozess formalisiert werden. Ein fester Ablauf von Arbeitsschritten könnte automatisch angestoßen werden. Dieses Vorgehen minimiert Risiken und vermeidet Fehler.	116
			E1.6	Um ihre Handlungsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen, sollte die Gemeinde Altenbeken Ziele für die Aufnahme und Gestaltung von Prozes-	116

Feststellung		Seite	Empfehlung	Seite
			sen festlegen. Sie sollte die entscheidungs- und planungsrelevanten Informationen zu Ihren Prozessabläufen dokumentieren, um ihre Prozesse identifizieren und priorisieren zu können.	
			E1.7 Die Gemeinde Altenbeken sollte die Intention, Prozesse zum Wissenstransfer zu dokumentieren und nach Möglichkeit auch zu digitalisieren, explizit in ihre strategische Ausrichtung einbeziehen. Hierbei sollte die Aufgabe des Prozessmanagements in den Stellenbeschreibungen verankert werden.	117
			E1.8 Die Gemeinde Altenbeken sollte die strategischen Kernziele für den IT-Betrieb sowie die Digitalisierung aufnehmen und zeitlich konkretisieren. Ein konkreter Projektplan mit definierten Zuständigkeiten und zeitlicher Abfolge hilft bei der späteren Umsetzung und minimiert Risiken. Zudem sichert dieses Vorgehen das Wissen der Mitarbeitenden.	117
			E1.9 Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen und – Strukturen in einem IT-Sicherheitskonzept dokumentieren. Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Sicherheitsvorgaben für die IT-Anwendenden formalisieren.	117
<b>Organisation von Arbeitsabläufen</b>				
F2	Die Gemeinde Altenbeken hat gelebte, aber zu großen Teilen nicht verschriftlichte Strukturen. Das Personalmanagement, die Strukturen und Abläufe sowie das hierzu benötigte Wissen konzentrieren sich auf wenige Mitarbeitende.	126	E2.1 Um auf die Auswirkungen von Personalausfällen zeitnah reagieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken die dokumentierten Krankentage der Mitarbeitenden im Rahmen einer Mehrjahresstatistik fortschreiben. Darüber hinaus sollte die Gemeinde die Statistik regelmäßig auswerten und rechtzeitig gegensteuernde Maßnahmen einleiten. Dies schützt den gesamten Personalbestand vor Überlastung.	127
			E2.2 Um vorhandenes Wissen zu sichern und Strukturen und Abläufe zu formalisieren, sollte die Gemeinde Altenbeken Checklisten erstellen, welche die notwendigen Schritte im Zusammenhang mit Personalzugängen und Personalabgängen dokumentieren. Neben der Minimierung des Risikos eines Wissensverlustes ist ein solches Vorgehen auch im Bereich des Prozessmanagements hilfreich.	127

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F3	Im Bereich des IT-Managements fehlt es in der Gemeinde Altenbeken in allen Teilbereichen noch an der Standardisierung von Arbeitsabläufen, welche das Verwaltungshandeln bestmöglich gestalten und den Fortschritt der Digitalisierung unterstützen.	104	E3.1	Die Gemeinde Altenbeken sollte die bereits vorhandenen Kriterien und Ziele für die IT-Ausstattung formalisieren und strategische Handlungsfelder für die Bereiche IT und Digitalisierung beschreiben. Dies verringert Risiken und sichert eine gleichbleibende Qualität.	105
			E3.2	Die Gemeinde Altenbeken sollte Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden festschreiben und Verantwortlichkeiten definieren, um zielgerichtet und wirtschaftlich agieren und Risiken minimieren zu können. Ein Controlling der Qualitätsstandards und Ressourcen ist hierbei unverzichtbar. Die Anschaffung entsprechender Software unterstützt diesen Prozess.	129
			E3.3	Die Gemeinde Altenbeken sollte den Prozess zur Meldung von Anforderungen standardisieren und einen systematischen Abgleich mit noch festzulegenden, strategischen Vorgaben gewährleisten. Dies lässt die Gemeindeverwaltung noch zielgerichteter agieren, minimiert Risiken und stellt einen sparsamen Verbrauch von Ressourcen sicher.	129
			E3.4	Um das Verhältnis zwischen gekauften und genutzten Lizenzen komfortabel auszuwerten und nicht benötigte Lizenzen identifizieren zu können, sollte die Gemeinde Altenbeken ein Lizenzmanagement einführen und dies ggf. durch eine geeignete Software unterstützen.	129
			E3.5	Um Risiken zu minimieren und Handlungsbedarfe praktikabel zu identifizieren, sollte die Gemeinde Altenbeken ihr Störungsmanagement ausweiten und insbesondere die internen IT-Prozesse systematisch dokumentieren. Ein Störungscontrolling ist zur Ermittlung der Handlungsbedarfe unerlässlich.	129
<b>Digitalisierungsniveau</b>					
F4	Die Gemeinde Altenbeken hat erste Schritte zur digitalen Transformation unternommen, um sowohl verwaltungsintern als auch extern ihre Prozesse und Dienstleistungen digital anzubieten. Im Bereich der externen Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger hat sie jedoch noch Optimierungspotential.	130	E4	Die Gemeinde Altenbeken sollte aktiv daran arbeiten, ihre externen Prozesse zu digitalisieren und Medienbrüche weitestgehend abzubauen. Sie sollte für die Nutzung der digitalen Angebote in der Bürgerschaft werben. Dies entlastet langfristig auch die Sachbearbeitungen und schont Ressourcen.	132

## 5. Friedhofswesen

### 5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Gemeinde Altenbeken im Prüfgebiet Friedhofswesen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

#### **Friedhofswesen**

Die Gemeinde Altenbeken unterhält drei kommunale Friedhöfe und Trauerhallen. Friedhöfe in konfessioneller oder privater Trägerschaft existieren im Gemeindegebiet Altenbeken nicht.

Die Friedhofsverwaltung der Gemeinde Altenbeken ist für alle Steuerungs- und Planungsaufgaben zuständig. Der Rat hat am 08. September 2022 eine langfristige Friedhofsentwicklungsplanung beschlossen. Kennzahlen und Ziele für das Friedhofswesen liegen nicht vor. Bei der Digitalisierung im Friedhofswesen ist die Gemeinde auf einem guten Weg. Digitale und aktuelle Friedhofspläne liegen ebenfalls vor.

Im Jahr 2022 deckt die Gemeinde Altenbeken rund 72 Prozent der entstandenen Aufwendungen über die erhobenen Friedhofsgebühren. In den Jahren 2019 bis 2021 war der Kostendeckungsgrad geringer. Dieser lag 2019 bei rund 55 Prozent. Die Kostenunterdeckungen sollte sie bei der anstehenden Gebührenkalkulation 2025 berücksichtigen. Bei den Trauerhallen hat die Gemeinde Altenbeken keine separate Kosten- und Erlösermittlung. Die Gemeinde sollte einen Kostendeckungsgrad für die Trauerhallen ermitteln, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes der Trauerhallen feststellen und sicherstellen zu können.

Der landesweite Trend zur Urnenbestattung spiegelt sich auch in Altenbeken wider. Seit 2015 dominiert die Urnenbestattung gegenüber der Sargbestattung auf den kommunalen Friedhöfen in der Gemeinde Altenbeken. Im Jahr 2022 lag die Urnenbestattung bei rund 76 Prozent.

Der Gemeinde Altenbeken liegen die Daten der Grün- und Wegeflächen, der Vegetationsarten der Grünflächen und die Beschaffenheit der Wegeflächen vor. Rund 40 Prozent der Friedhofsfläche sind in Altenbeken mit Grün- und Wegeflächen belegt. Bei den Grün- und Wegeflächen stellt sie im interkommunalen Vergleich bei den Unterhaltungskosten das Maximum dar. Grund hierfür ist die schlechte topografische Lage des Friedhofs in Altenbeken. Die steilen Hänge auf dem Friedhof erschweren die Arbeit der Bauhofbeschäftigten und stellen diese vor Herausforderungen. Dies verursacht zum Teil hohe Unterhaltungskosten.

## 5.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Bestattungskultur ist im Wandel. Urnenbestattungen und pflegearme Grabarten erleben eine hohe Nachfrage. Zusätzlich wächst eine Konkurrenzsituation im Friedhofswesen. Zahlreiche Friedhöfe weisen inzwischen kontinuierlich wachsende Flächenüberhänge aus. Dies stellt die kommunalen Friedhofsverwaltungen vor erhebliche Herausforderungen.

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

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

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

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

## 5.4 Örtliche Strukturen

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

### Strukturkennzahlen Friedhofswesen 2022

Grund- / Kennzahlen	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kommunale Friedhöfe	3,00	1,00	2,00	4,00	7,00	15,00	20
Kommunale Friedhofsfläche in qm	49.950	4.546	27.958	46.133	54.909	74.357	20
Anteil Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen in der Kommune in Prozent	65,89	7,83	64,49	76,65	92,20	139	20
Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen je 1.000 qm Friedhofsfläche	1,70	1,04	1,42	1,75	2,10	4,19	20
Anteil der Erholungs- und Grünfläche an der Gemeindefläche in Prozent	89,74	38,28	86,50	88,30	89,67	92,10	53
Erholungs- und Grünfläche je EW in qm	7.519	1.854	5.221	6.558	9.210	19.791	53
Friedhofsfläche je EW in qm	5,49	0,52	3,57	5,65	7,55	14,50	20

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

Die **Gemeinde Altenbeken** besteht aus den drei Ortsteilen Altenbeken, Buke und Schwaney. In allen drei Ortsteilen unterhält die Gemeinde Altenbeken kommunale Friedhöfe. Im Gemeindegebiet Altenbeken bestehen keine Friedhöfe in konfessionellen oder anderen Trägerschaften.

Bei den dargestellten Strukturdaten ist zu erkennen, dass die kleinen kreisangehörigen Städte und Gemeinden in sehr unterschiedlichen Umfang Friedhöfe und Friedhofsflächen vorhalten. Es wird deutlich, dass die Gemeinde Altenbeken mit drei kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich eine niedrige Anzahl an Friedhöfen und dennoch überdurchschnittlich viele Flä-

chen bewirtschaftet. Die gpaNRW hat den kommunalen Friedhof im Ortsteil Altenbeken während der überörtlichen Prüfung besichtigt und die gewonnenen Eindrücke in diesen Bericht einfließen lassen.

Nach Aussage der Gemeinde Altenbeken lassen sich die Einwohner in der Regel im Ortsteil ihres letzten Wohnortes beerdigen. Einige ältere Einwohnerinnen und Einwohner in den Altenheimen in Altenbeken lassen sich in ihrem ursprünglichen Wohnort beerdigen. Diese starke örtliche Verbundenheit zeigt sich an dem vergleichsweise hohen Anteil der Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen und an den Sterbefällen.

Die schwierige Hanglage und die Topographie des Friedhofs im Ortsteil Altenbeken stellt das Friedhofswesen aus finanzieller und statischer Sicht vor schwierigen Herausforderungen. Auf dem kommunalen Friedhof im Ortsteil Altenbeken gibt es ein gesondertes Grabfeld für Priestergräber. Sollte der Bedarf an einem muslimischen Grabfeld in der Gemeinde Altenbeken vorliegen, kann die Gemeinde Altenbeken auf freie Friedhofsflächen zurückgreifen.

## 5.5 Friedhofsmanagement

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

### 5.5.1 Organisation

- Die Gemeinde Altenbeken hat die Verantwortung und Aufgabenerledigung für das Friedhofswesen klar geregelt. Es erfolgen fallbezogene Austausche mit den beteiligten Organisationseinheiten.

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

In der **Gemeinde Altenbeken** ist die Friedhofsverwaltung dem Fachbereich 3 – Ordnung und Bürgerservice zugeordnet. Die Friedhofsverwaltung ist für alle Aufgaben rund um das Friedhofswesen verantwortlich. Bei der Koordination stimmt sich die Friedhofsverwaltung eng mit dem städtischen Bauhof ab. Der Bauhof ist für jegliche Aufgaben auf den Friedhöfen zuständig. Hierzu zählt der Grabaushub, die Grünflächen- und Wegeflächenpflege oder die Heckenpflege. Selten und im Einzelfall kommen private Unternehmen zum Einsatz. Für die Unterhaltung der Gebäude und Wege ist der Fachbereich 4 – Bauen und Planen zuständig. Die nächste Gebührenkalkulation für das Jahr 2025 nimmt die Friedhofsverwaltung zusammen mit dem Fachbereich 2 – Finanzen vor. Durch die zentrale Aufgabenerledigung in der Friedhofsverwaltung ist mit Informations- und Schnittstellenverlusten oder Doppelarbeiten nicht zu rechnen. Teilweise entstehen in Einzelfällen bei Absprachen unterschiedliche Erwartungshaltungen zwischen den Fachbereichen 3 und 4. Diese werden jedoch untereinander geklärt.

## 5.5.2 Steuerung

### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken stellt eine gute Steuerung des Friedhofswesens sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen und Berichtswesen hat die Gemeinde bisher nicht definiert.

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

Die **Gemeinde Altenbeken** hat für das Aufgabenfeld Friedhofs- und Bestattungswesen allgemeine Ziele im Haushaltsplan formuliert. Kennzahlen als Steuerungsgrundlage hat sie nicht gebildet. Die jährliche Planung, Steuerung und Unterhaltung der kommunalen Friedhöfe erfolgt im Fachbereich 3. Der Rat hat in seiner Sitzung am 08. September 2022 eine langfristige Friedhofsentwicklungsplanung beschlossen. Umfangreichere und politische Entscheidungen erfolgen über die Fachbereichsleitung bis hin zu den Gremien der Gemeinde.

Folgende allgemeine Ziele sind im Haushalt der Gemeinde Altenbeken hinterlegt:

- Bedarfsdeckung und
- Erhaltung der Gräber in einem würdigen Zustand auf unbegrenzte Zeit.

In anderen Kommunen hat die gpaNRW bisher unterschiedliche strategische und operative Vorgaben beziehungsweise Ziele vorgefunden. Hierbei handelte es sich beispielhaft um folgende Ziele:

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

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

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

Daneben kann die Gemeinde auch die weiteren in diesem Bericht definierten Kennzahlen nutzen.

→ **Empfehlung**

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

### 5.5.3 Digitalisierung

- Die Gemeinde Altenbeken befindet sich bei der Digitalisierung im Friedhofswesen auf einem guten Weg. Sie weist digitale und aktualisierte Friedhofspläne vor.

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

Die **Gemeinde Altenbeken** setzt für die Verwaltung ihrer Friedhöfe eine Fachsoftware ein. In dieser hat sie alle Gräber nummeriert. Digitale Friedhofspläne der einzelnen kommunalen Friedhöfe liegen vor. Diese befinden sich nach Aussage der Gemeinde auf dem aktuellen Stand und es erfolgt eine regelmäßige Aktualisierung der Friedhofspläne.

Auf der Internetseite der Gemeinde liegen alle erforderlichen Informationen für das Friedhofswesen vor. Ebenfalls stehen Satzungen, Beiblätter und Merkblätter im Sterbefall und für die unterschiedlichen Grabarten zum Download bereit.

## 5.6 Gebühren

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

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

### 5.6.1 Kostendeckung

→ **Feststellung**

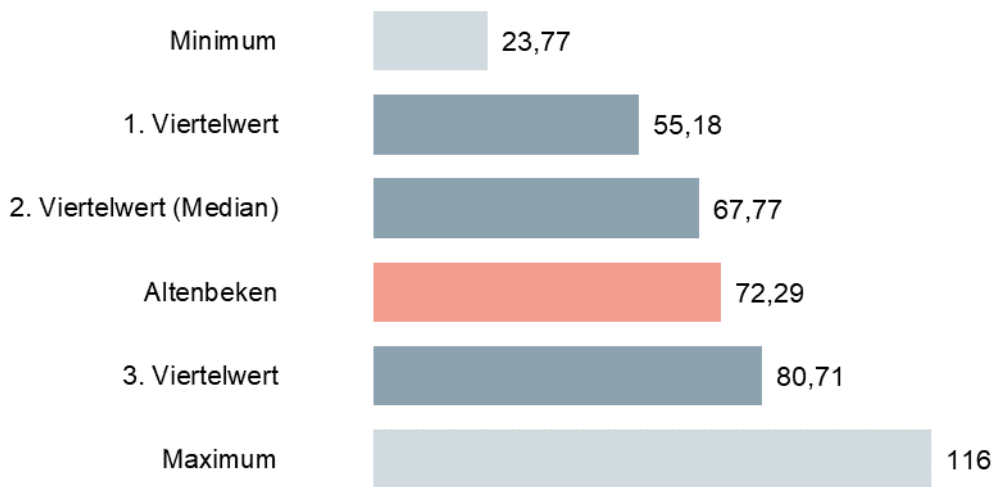
Die Gemeinde Altenbeken erreicht im Friedhofswesen einen geringen Kostendeckungsgrad. Die letzte Gebührenkalkulation ist vom 19. September 2022. Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen berücksichtigt sie dabei nicht.

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

Die **Gemeinde Altenbeken** kalkuliert ihre Friedhofsgebühren nicht alle drei Jahre neu. Die letzten beiden Gebührenkalkulationen fanden im Jahr 2022 und davor 2004 statt. Dies erfolgt seit 2022 über ein erstelltes Muster-Berechnungsinstrument und in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich 1 – Finanzen. Die Gemeinde ermittelt jedes Jahr, ob eine Über- oder Unterdeckung vorliegt. Diesen Wert berücksichtigt sie jedoch nicht bei der nächsten Gebührenkalkulation. Wir verweisen hier auf die gesetzlichen Bestimmungen zur Kalkulation von Benutzungsgebühren und zum Ausgleich von Kostenüber- und Unterdeckungen.

Die Gemeinde Altenbeken setzt in ihrer derzeit gültigen Gebührenkalkulation kalkulatorische Zinsen an. Abschreibungen berücksichtigt sie auf der Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten. Im Zuge der Gebührenkalkulation für das Jahr 2025 aktualisiert die Gemeinde Altenbeken die Kalkulationsgrundlagen entsprechend den Regelungen des § 6 Kommunalabgabengesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG NRW).

#### Kostendeckungsgrad Friedhofswesen in Prozent 2022



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



Die gpaNRW betrachtet den Kostendeckungsgrad anhand der tatsächlichen Kosten und Erlöse. Der Kostendeckungsgrad Friedhofswesen der Gemeinde Altenbeken ist im interkommunalen Vergleich höher als bei der Hälfte der Vergleichskommune. Im Vergleichsjahr 2022 konnte die

Gemeinde Altenbeken ihre Kosten zu circa 72 Prozent decken. Für das Jahr 2022 ergibt sich damit ein Defizit von rund 59.000 Euro.

#### Kostendeckungsgrad Friedhofswesen Altenbeken in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
55,07	53,95	61,52	72,29

Die Betrachtung des Kostendeckungsgrades für das Friedhofswesen zeigt, dass dieser in Altenbeken seit 2019 nicht auskömmlich ist. Das Ziel sollte jedoch sein, dass die Kosten und Erlöse sich möglichst dauerhaft entsprechen.

Der hier sowie nachfolgende bei den Trauerhallen ausgewiesene Kostendeckungsgrad ist nicht gleichzusetzen mit einem nach § 6 KAG NRW ermittelten Kostendeckungsgrad. Wir verweisen in diesem Kontext auf diese gesetzlichen Bestimmungen zur Kalkulation von Benutzungsgebühren und zum Ausgleich von Kostenüber- und Unterdeckungen.

#### → **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte mit Hilfe ihrer anstehenden Gebührenkalkulation 2025 wieder eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Auch die Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen sollte die Gemeinde Altenbeken dabei berücksichtigen.

### 5.6.2 Trauerhallen

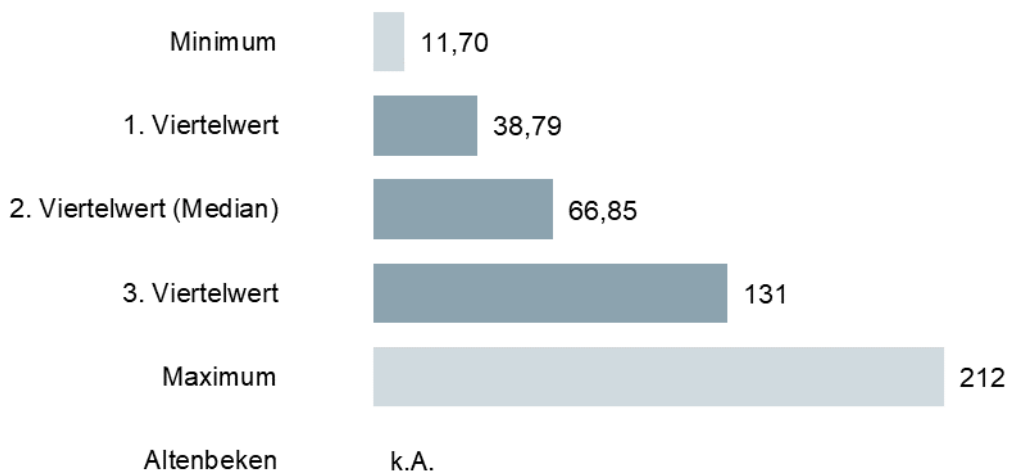
#### → **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken unterhält in jedem Ortsteil eine Trauerhalle. Eine separate Kostenrechnung für die Trauerhallen liegt jedoch nicht vor.

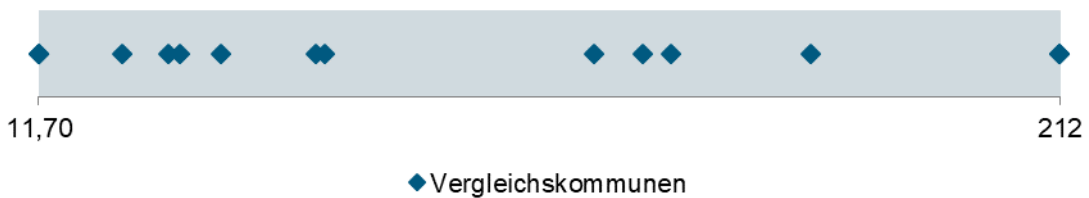
*Für den Betrieb der Trauerhallen sollte eine möglichst vollständige Kostendeckung erreicht werden. Dafür sollte eine Kommune ein attraktives und konkurrenzfähiges Angebot für die Nutzerinnen und Nutzer bereitstellen.*

Die **Gemeinde Altenbeken** unterhält in allen drei Ortsteilen eine Trauerhalle. Laut Aussage der Gemeinde ist eine separate Kostenrechnung für die Nutzung der Trauerhallen nicht möglich. Daher konnte die gpaNRW keinen Kostendeckungsgrad Trauerhallen für Altenbeken bilden. In der nachfolgenden Grafik wird daher der Wert der Gemeinde Altenbeken nicht dargestellt.

### Kostendeckungsgrad Trauerhallen in Prozent 2022



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



Für die **Gemeinde Altenbeken** wäre die Ermittlung eines Kostendeckungsgrades bei den kommunalen Trauerhallen wünschenswert. Insofern stellen wir der Gemeinde Altenbeken die oben dargestellten Diagramme des interkommunalen Vergleichs für die zukünftige Nutzung und Einschätzung zur Verfügung.

### Weitere Kennzahlen zu den Trauerhallen 2022

Kennzahlen	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Kosten Trauerhallen an den Gesamtkosten in Prozent	k.A.	1,77	7,60	12,40	19,54	31,67	12
Anteil Nutzung der Trauerhallen an Bestattungen in Prozent	92,94	5,08	41,12	54,53	80,60	456	18

Nach Aussage der Gemeinde sind die Trauerhallen stark renovierungsbedürftig. Bis auf Schönheitsreparaturen, Wartung der Technik und allgemeine Unterhaltungsarbeiten sind keine größeren Investitionen in die Trauerhallen erfolgt. Die meisten Angehörigen nutzen die Trauerhallen in Altenbeken aufgrund der dort vorhandenen Kühlkammern bei den Bestattungen mit. Die Nutzung der Trauerhallen in Altenbeken ist höher als bei drei Viertel der Vergleichskommunen.

➔ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte die Kosten und Erlöse für ihre kommunalen Trauerhallen ermitteln, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes der Trauerhallen feststellen zu können. Somit wird die Kostendeckung langfristig gestärkt.

## 5.7 Friedhofsflächen

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

### 5.7.1 Einflussfaktoren

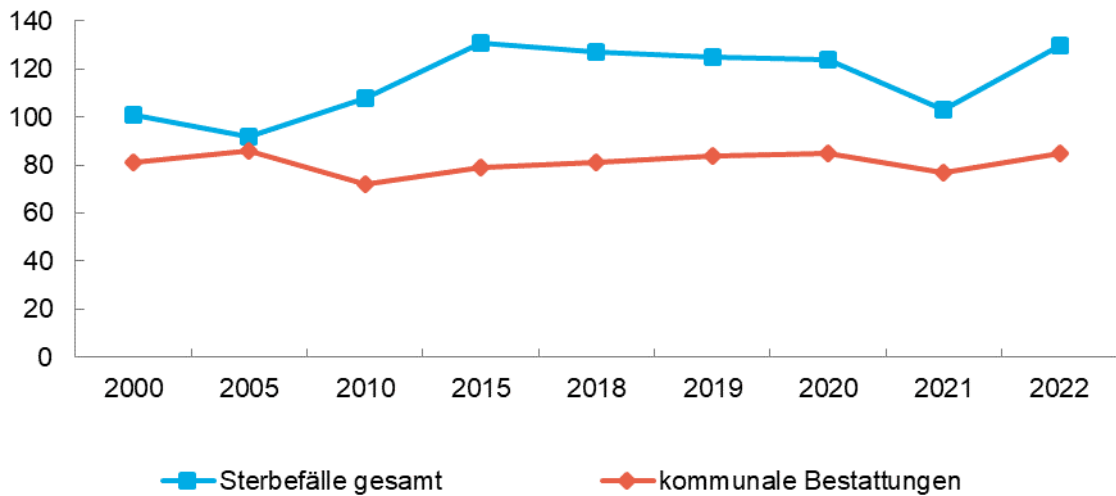
Die gpaNRW analysiert die Einflussfaktoren auf die Auslastung der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen. Dabei stellen sich folgende Einflussfaktoren als wesentlich heraus:

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

In der **Gemeinde Altenbeken** sinkt die Bevölkerungszahl derzeit. Bezogen auf das Ausgangsjahr 2022 prognostiziert IT.NRW bis zum Jahr 2050 einen Bevölkerungsrückgang von etwa fünf Prozent. Gleichzeitig steigt der Anteil der über 80-jährigen stetig und wird sich bis zum Jahr 2050 etwa verdoppeln. Diese Entwicklung zeigt, dass auch das gemeindliche Friedhofswesen kontinuierlich auf die sich veränderten Bevölkerungsstruktur reagieren muss.

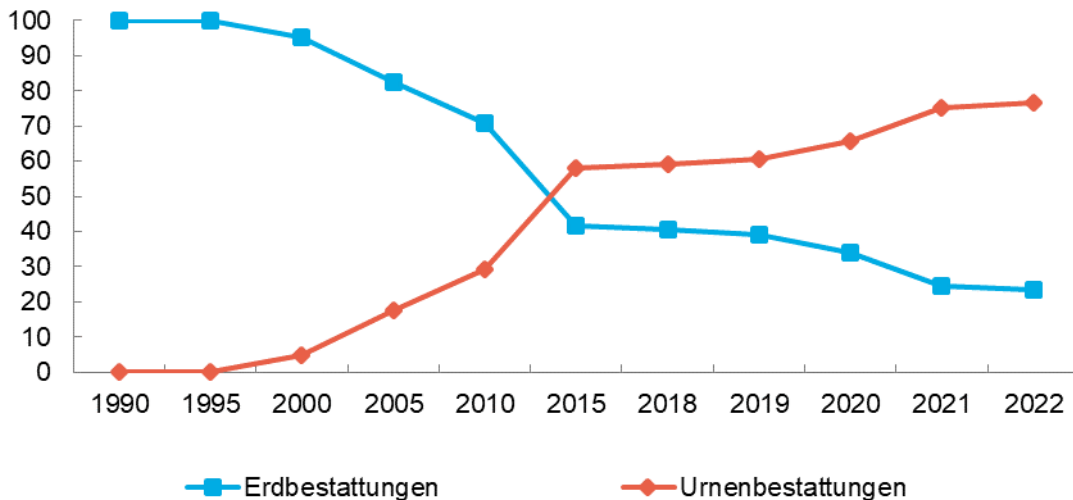
Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen die Entwicklung der Sterbefälle und Bestattungsformen in den vergangenen Jahren.

### Sterbefälle und kommunale Bestattungen Altenbeken 2000 bis 2022



Aufgrund der bereits beschriebenen örtlichen Strukturen finden viele Bestattungen der örtlichen Sterbefälle auf den kommunalen Friedhöfen statt. Zudem zeigt sich im Zeitreihenvergleich sowohl bei den Sterbefällen als auch bei den kommunalen Bestattungen ein recht konstantes Niveau. IT.NRW geht davon aus, dass die Zahl der Sterbefälle in Altenbeken bis zum Jahr 2049 um rund 20 Prozent auf dann ungefähr 155 Sterbefälle im Jahr steigen wird. Es ist davon auszugehen, dass auch die Zahl kommunalen Bestattungen proportional hierzu anwachsen wird.

### Anteil der Erd- und Urnenbestattungen an den kommunalen Bestattungen Altenbeken in Prozent 1990 bis 2022



In den 1990er Jahren waren Sargbestattungen in Deutschland noch der Regelfall. In der Gemeinde Altenbeken spielten die Urnenbestattungen bis zum Jahr 2010 noch eine untergeordnete Rolle. Seit Beginn der 2000er Jahre ist der Anteil der Urnenbestattung stark gestiegen. Ab dem Jahr 2015 gab es in Altenbeken mehr Urnenbestattungen als Erdbestattungen. Damit

stellen die Urnenbestattungen im Vergleichsjahr 2022 mit einem Anteil von rund 76 Prozent die dominierende Bestattungsform auf den kommunalen Friedhöfen der Gemeinde Altenbeken dar.

Im interkommunalen Vergleich ordnet sich die Bestattungsnachfrage in der Gemeinde Altenbeken wie folgt ein.

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

Kennzahlen	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Bestattungen Erdgräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	22,35	11,11	22,26	31,09	40,18	63,64	20
Anteil Bestattungen Urnengräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	77,65	27,27	58,25	67,99	77,74	88,89	20

Die Vergleichswerte zeigen, dass nur noch in wenigen Kommunen der Anteil der Erdgräber bei über 50 Prozent liegt. Somit bestätigt sich der in Altenbeken steigende Anteil der Urnenbestattung auch im interkommunalen Vergleich.

### 5.7.2 Aufteilung der Friedhofsflächen

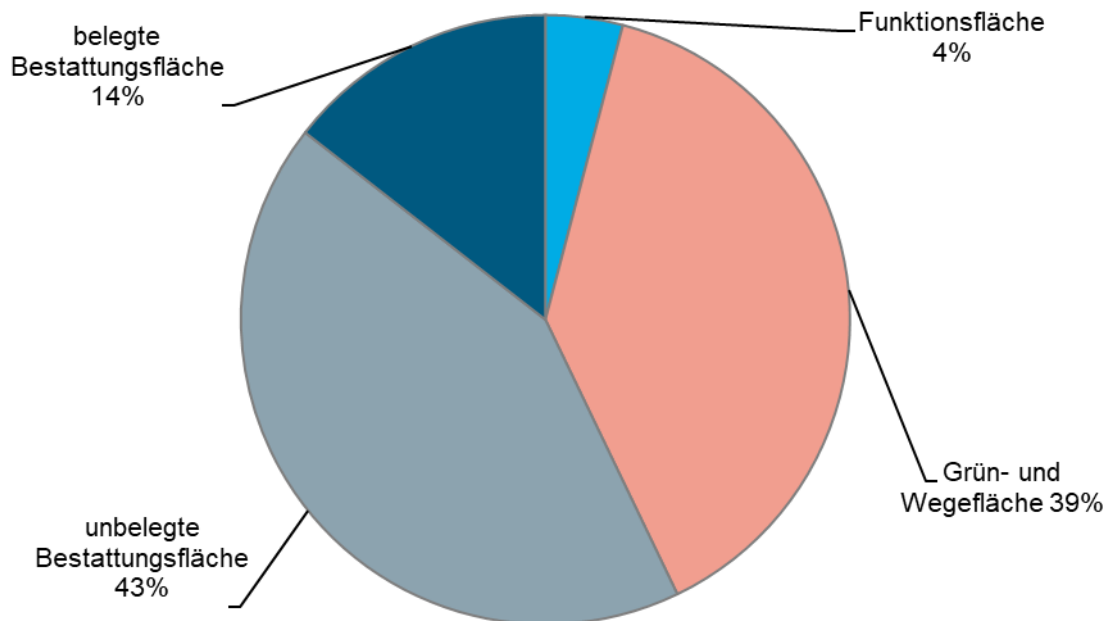
- Bei der Gemeinde Altenbeken ist circa ein Fünftel der Friedhofsfläche durch aktive Nutzungsrechte und Funktionsfläche belegt. Die übrige Fläche teilt sich in unbelegte Bestattungsfläche sowie Grün- und Wegefläche auf.

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

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

Die **Gemeinde Altenbeken** kennt die Gesamtfläche ihrer Friedhöfe sowie die Funktionsfläche. Die Grün- und Wegeflächen kann sie insgesamt benennen. Im Vergleichsjahr 2022 teilen sich die Flächen der kommunalen Friedhöfe wie folgt auf.

### Flächenanteil an der Friedhofsfläche Altenbeken in Prozent 2022



In den meisten Kommunen entfallen die größten Flächenanteile auf die Grün- und Wegeflächen sowie in unbelegte Bestattungsflächen. Auch in der Gemeinde Altenbeken bilden die Grün- und Wegeflächen den überwiegenden Teil der Flächen ab. Die unbelegten Bestattungsflächen haben ebenfalls einen großen Anteil an der Gesamtfläche. Zusammen bilden sie insgesamt 82 Prozent der gesamten Friedhofsfläche. Die belegte Bestattungsfläche macht derzeit noch einen Anteil von etwa einen Siebtel der Gesamtfläche aus. Vor dem steigenden Trend zur Urnenbestattung war der Flächenanteil der belegten Bestattungsflächen noch größer. Zusätzlich führen der steigende Anteil der Urnenbestattung und der gleichzeitige Ablauf der Ruhezeiten bei den flächenmäßig größeren Erdgräbern zu einem geringeren Flächenbedarf für Bestattungen. Dies verstärkt die Notwendigkeit, die weitere Entwicklung der Friedhofsflächen aktiv langfristig zu steuern.

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

Folgende Maßnahmen nimmt die Gemeinde Altenbeken vor, um „Flickenteppiche“ auf den kommunalen Friedhöfen zu vermeiden:

- Zentralisierung der Bestattungsflächen (von außen nach innen) und
- Umwandlung von Erdbestattungsflächen in Urnenbestattungsflächen.

Im Kapitel Grün- und Wegeflächen analysiert die gpaNRW die wirtschaftliche Unterhaltung der Grünflächen. Zu den Funktionsflächen zählt auch die Fläche der Trauerhallen, deren wirtschaftlichen Betrieb wir im Kapitel 4.6.2 Trauerhallen darstellen.

## Flächenanteile der Grabarten 2022

Kennzahl	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Grabstellen an der Bestattungsfläche in Prozent	25,33	0,00	19,76	28,43	51,69	95,52	17
Anteil Standardfläche belegte Erdgräber an der Bestattungsfläche in Prozent	22,85	5,97	19,49	24,60	43,50	92,27	16
Anteil Standardfläche belegte Urnengräber an der Bestattungsfläche in Prozent	2,48	0,00	1,72	2,53	3,25	11,49	17

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

### 5.7.3 Entwicklung der Bestattungsfläche

#### → Feststellung

Die Gemeinde Altenbeken hat sich dem Trend zu steigenden Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.

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

#### Prognostizierte Entwicklung der Grabarten der Gemeinde Altenbeken

Bezeichnung	Anzahl
Neukäufe Erdgräber 2022	9
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Erdgrabstellen 2024 bis 2028	93
Neukäufe Urnengräber 2022	44

Bezeichnung	Anzahl
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Urnengrabstellen 2024 bis 2028	12

Auf der Basis der Nachfrage 2022 werden im Zeitraum 2024 bis 2028 jährlich rund das zehnfache an Erdgrabstellen frei, wie die **Gemeinde Altenbeken** für Neukäufe benötigt. Bei den Urnengräbern hingegen übersteigt die Nachfrage die jährlich freiwerdenden Grabstellen deutlich.

Um dem steigenden Bedarf an Urnengräbern aufzufangen, müssen genügend freie Friedhofsflächen für Urnengräber zur Verfügung stehen. Ist dies nicht der Fall, wandelt die Gemeinde Altenbeken freiwerdende Erdgrabstellen in Urnengrabstellen um. Die Gemeinde schafft durch Umbauarbeiten auf dem Friedhof in Altenbeken 150 neue Urnengrabstellen in Form von Kolumbarien und Erdröhren.

Die Bestattungsflächen für Sarg- und Urnengräber sind in Altenbeken gut und klar strukturiert. Es erfolgt eine gezielte Vergabe der Grabstellen. Hierdurch werden Randbereiche der Friedhofsflächen freigeräumt und neue Grabstellen im Zentrum eines Friedhofs vergeben. Für die Vergabe der Grabstätten hat die Gemeinde Altenbeken eine Übersicht, welche Grabstellen als nächstes „zur Verfügung stehen“. Die Angehörigen der Verstorbenen können sich direkt oder über das Bestattungsunternehmen bei der Friedhofsverwaltung eine zur Verfügung stehende Grabstelle ansehen und gegebenenfalls aussuchen. Eine Besichtigung dieser Grabstelle kann auch zusammen mit dem Bestattungsunternehmen erfolgen. Die Friedhofsverwaltung trägt die Bestattung in den internen Kalender mit den dazugehörigen Daten der/des Verstorbenen, die geplante Beisetzung, Grabart und Lage ein. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit den Bestattungsunternehmen und dem Bauhof, um eine effizientere Nutzung der Friedhofsflächen zu erreichen.

Bislang gab es für das bereits vorhandene Angebot hinaus nur selten Anfragen für neue Bestattungs- und Grabarten.

Generell ist die Nachfrage nach den Bestattungsflächen in den kleinen Ortschaften geringer als in der Kerngemeinde. Dennoch weisen die beiden Ortschaften Buke und Schwaney im Jahresdurchschnitt mehr als zehn Bestattungen auf.

#### Aufteilung der Bestattungen auf die einzelnen kommunalen Friedhöfe in den Ortsteilen 2019 – 2022

Ortsteile	2019	2020	2021	2022	Durchschnitt
Altenbeken	72	92	69	67	75
Buke	17	7	10	10	11
Schwaney	26	16	27	41	27,50
<b>Summe</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>118</b>	<b>114</b>

Die Datenlage basiert auf den Werten von der Gemeinde Altenbeken und beinhaltet die Werte der Sarg- und Urnenbestattungen auf den einzelnen kommunalen Friedhöfen der Gemeinde Altenbeken im Zeitraum 2019 – 2022.

→ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken kann die geringe Nutzung auf einzelnen Friedhöfen zum Anlass nehmen, zumindest Teilflächen perspektivisch ruhend zu stellen.

## 5.8 Grün- und Wegeflächen

### 5.8.1 Struktur der Grün- und Wegeflächen

- Der Gemeinde Altenbeken liegen die Informationen zu den Grün- und Wegeflächen, den Vegetationsarten der Grünflächen und zur Beschaffenheit der Wege vor.

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

#### Grün und Wegeflächen 2022

Kennzahlen	Altenbeken	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Grün- und Wegeflächen an der Friedhofsfläche in Prozent	38,76	24,60	38,76	53,83	68,65	80,64	17

Die **Gemeinde Altenbeken** hat ihre Grün- und Wegeflächen erfasst. In den letzten Jahren wurden die Grün- und Wegeflächen regelmäßig umgestaltet. Aufgrund der schlechten topographischen Lage auf dem Friedhof im Ortsteil Altenbeken wurden nicht mehr erforderliche Wegeflächen und Wegekanten begradigt, um somit die steilen Hänge abzufangen. Einige Grabaushübe können aufgrund der topographischen Lage im Ortsteil Altenbeken vom Bauhof nur per Hand erfolgen. Angaben zu den Strukturen der Grün- und Wegeflächen (Vegetationsarten, Beschaffenheit der Wege) liegen der Gemeinde vor. Für die Arbeit auf den Friedhöfen ist die Datenlage aus Sicht der Gemeinde Altenbeken ausreichend. Alleine die topographische Lage des Friedhofs im Ortsteil Altenbeken stellt die Gemeinde vor schwierigen Herausforderungen.

Bei Neuauflagen von Grabfeldern stimmen sich in Altenbeken Verwaltung und Bauhof miteinander ab.

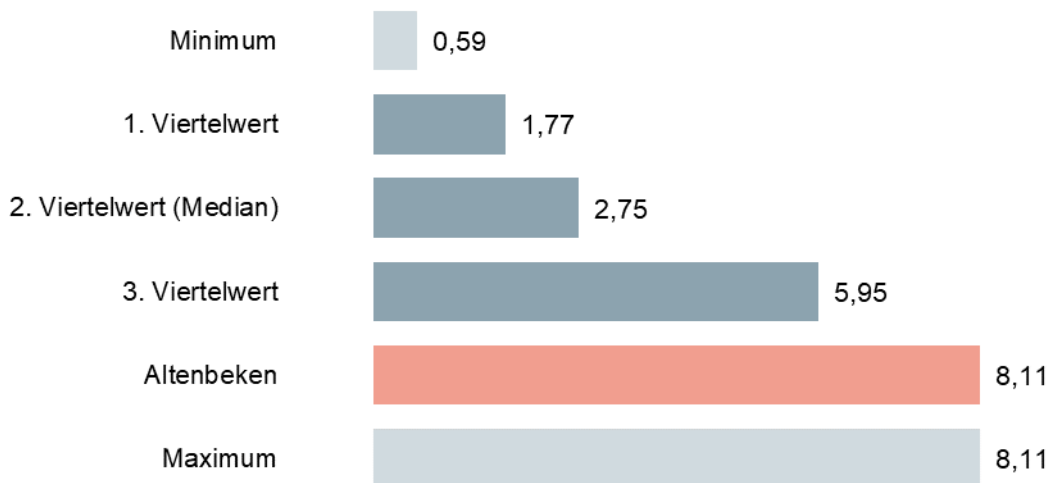
### 5.8.2 Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen

→ **Feststellung**

Die Gemeinde Altenbeken hat bei der Anlage der Grün- und Wegeflächen Wirtschaftlichkeitsaspekte teilweise berücksichtigt. Im interkommunalen Vergleich stellen die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche das Maximum bei den Vergleichskommunen dar.

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

### Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche in Euro 2022



In den interkommunalen Vergleich sind 14 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Gemeinde Altenbeken** berücksichtigt bei der Unterhaltung der Friedhöfe die wirtschaftlichen Aspekte. Bei der Pflanzenauswahl berücksichtigt sie den Klimawandel. Bepflanzungs- und Pflegestandards für die wirtschaftliche Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen hat die Gemeinde Altenbeken bisher durch einen Ratsbeschluss vom 08. September 2022 schriftlich fixiert: Die dargestellte Kennzahl verdeutlicht, dass die Unterhaltungskosten im interkommunalen Vergleich hoch sind. Ein Grund hierfür ist die anspruchsvolle topographische Lage des Friedhofs im Ortsteil Altenbeken aufgrund der steilen Hänge.

Neben der Struktur der Grün- und Wegeflächen beeinflusst auch der Pflegestandard die Höhe der Unterhaltungskosten. Aufgrund der anspruchsvollen topographischen Lage des Friedhofs im Ortsteil Altenbeken ist hauptsächlich der Bauhof für die Gestaltung der Friedhofsflächen im Gemeindegebiet zuständig. Die Gemeinde Altenbeken beauftragt externe Fachunternehmen nur in Einzelfällen und nach Bedarf.

Die Unterhaltungsarbeiten an den Grün- und Wegeflächen sowie auch die Heckenpflege und die Grabbereitung übernimmt der Bauhof. Der Bauhof übergibt Verbesserungsvorschläge an die Friedhofsverwaltung.

Regelmäßig stimmen sich die Friedhofsverwaltung und der Bauhof über die Arbeiten auf den kommunalen Friedhöfen ab.

➔ **Empfehlung**

Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Bepflanzungs- und Pflegestandards zunächst verschriftlichen und prüfen, ob die Belegung der Hangflächen wirtschaftlich ist. Hier kann die Gemeinde die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche reduzieren und wirtschaftlicher handeln.

## 5.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Friedhofsmanagement</b>					
F1	Die Gemeinde Altenbeken stellt eine gute Steuerung des Friedhofswesens sicher. Langfristige Ziele, Kennzahlen und Berichtswesen hat die Gemeinde bisher nicht definiert.	143	E1	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Friedhofsentwicklung langfristig planen. Hierzu sollte sie Ziele formulieren und die Zielerreichung mittels Kennzahlen messbar machen.	144
<b>Gebühren</b>					
F2	Die Gemeinde Altenbeken erreicht im Friedhofswesen einen geringen Kostendeckungsgrad. Die letzte Gebührenkalkulation ist vom 19. September 2022. Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen berücksichtigt sie dabei nicht.	144	E2	Die Gemeinde Altenbeken sollte mit Hilfe ihrer anstehenden Gebührenkalkulation 2025 wieder eine tendenziell vollständige Kostendeckung im Friedhofswesen anstreben. Auch die Kostenüberdeckungen- und Unterdeckungen sollte die Gemeinde Altenbeken dabei berücksichtigen.	146
F3	Die Gemeinde Altenbeken unterhält in jedem Ortsteil eine Trauerhalle. Eine separate Kostenrechnung für die Trauerhallen liegt jedoch nicht vor.	146	E3	Die Gemeinde Altenbeken sollte die Kosten und Erlöse für ihre kommunalen Trauerhallen ermitteln, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes der Trauerhallen feststellen zu können. Somit wird die Kostendeckung langfristig gestärkt.	148
<b>Friedhofsflächen</b>					
F4	Die Gemeinde Altenbeken hat sich dem Trend zu steigenden Urnenbestattungen angepasst und ihre Friedhöfe neu strukturiert. Durch die veränderte Flächenauslastung und die teilweise geringe Nutzung ergeben sich Optimierungspotenziale.	152	E4	Die Gemeinde Altenbeken kann die geringe Nutzung auf einzelnen Friedhöfen zum Anlass nehmen, zumindest Teilflächen perspektivisch ruhend zu stellen.	154

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Grün- und Wegeflächen</b>					
F5	Die Gemeinde Altenbeken hat bei der Anlage der Grün- und Wegeflächen Wirtschaftlichkeitsaspekte teilweise berücksichtigt. Im interkommunalen Vergleich stellen die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche das Maximum bei den Vergleichskommunen dar.	154	E5	Die Gemeinde Altenbeken sollte ihre Bepflanzungs- und Pflegestandards zunächst verschriftlichen und prüfen, ob die Belegung der Hangflächen wirtschaftlich ist. Hier kann die Gemeinde die Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche reduzieren und wirtschaftlicher handeln.	156

## → 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