

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Medebach
2024/2025*

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	5
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Medebach	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Strukturelle Situation der Stadt Medebach	6
0.2.1 Strukturen	6
0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	7
0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	9
0.4 Überörtliche Prüfung	9
0.4.1 Grundlagen	9
0.4.2 Prüfungsbericht	10
0.5 Prüfungsmethodik	11
0.5.1 Kennzahlenvergleich	11
0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten	12
0.5.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.6 Prüfungsablauf	12
0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen	14
0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit	19
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse	20
1. Finanzen	26
1.1 Managementübersicht	26
1.2 Aufbau des Teilberichtes	27
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	27
1.4 Haushaltssituation	28
1.4.1 Haushaltsstatus	29
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	31
1.4.3 Eigenkapital	34
1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen	36
1.5 Haushaltssteuerung	40
1.5.1 Ermächtigungsübertragungen	40
1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement	42
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	48
2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	55
2.1 Managementübersicht	55
2.2 Aufbau des Teilberichtes	56

2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	56
2.4	Zahlungsabwicklung	57
2.4.1	Aufwendungen	57
2.4.2	Einzahlungen	59
2.4.3	Prozessbetrachtungen	64
2.5	Vollstreckung	67
2.5.1	Aufwendungen	68
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	69
2.5.3	Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung	74
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	75
3.	Gremienarbeit	77
3.1	Managementübersicht	77
3.2	Aufbau des Teilberichtes	78
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	78
3.4	Profil Gremienarbeit	79
3.4.1	Örtliche Gremienstrukturen	80
3.4.2	Sitzungsmanagement	83
3.5	Aufwendungen Gremienarbeit	85
3.5.1	Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder	85
3.5.2	Aufwendungen	88
3.5.3	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	92
3.6	Digitalisierung der Gremienarbeit	98
3.6.1	Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit	98
3.6.2	Veröffentlichungspflicht gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	100
3.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	102
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	104
4.1	Managementübersicht	104
4.2	Aufbau des Teilberichtes	105
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	105
4.4	Zielausrichtung und Handlungsrahmen	106
4.5	Personalressourcen	111
4.5.1	Personalquoten	112
4.5.2	Stellenbesetzung	114
4.5.3	Altersstruktur	115
4.5.4	Querschnittsaufgaben	116
4.6	Organisation von Arbeitsabläufen	117
4.6.1	Personalmanagement	118
4.6.2	IT-Management	120
4.7	Digitalisierungsniveau	121
4.8	Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten	124

4.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	127
5.	Friedhofswesen	129
5.1	Managementübersicht	129
5.2	Aufbau des Teilberichtes	129
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	130
5.4	Örtliche Strukturen	130
5.5	Friedhofsmanagement	132
5.5.1	Organisation	132
5.5.2	Steuerung	133
5.5.3	Digitalisierung	134
5.6	Gebühren	135
5.6.1	Kostendeckung	135
5.6.2	Trauerhallen	137
5.7	Friedhofsflächen	139
5.7.1	Einflussfaktoren	139
5.7.2	Aufteilung der Friedhofsflächen	142
5.7.3	Entwicklung der Bestattungsfläche	143
5.8	Grün- und Wegeflächen	144
5.8.1	Struktur der Grün- und Wegeflächen	144
5.8.2	Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen	145
5.9	Anlage: Ergänzende Tabellen	147
	Kontakt	149

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Medebach

0.1.1 Managementübersicht

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

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

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

Bei der **Haushaltssituation** zeigt sich zum Prüfungszeitpunkt für die Stadt Medebach weiterhin ein Handlungsbedarf. Zwar erzielt die Stadt im gesamten Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 strukturell ausgeglichene Haushalte. Auch die Ausgleichsrücklage konnte durch Jahresüberschüsse gestärkt werden. Allerdings plant die Stadt ab 2024 dagegen durchgehend mit Defiziten.

Die Stadt Medebach verfügt über eine niedrigere Eigenkapitelausstattung als die Hälfte der Vergleichskommunen. Medebach musste im gesamten Betrachtungszeitraum keine Kredite zur Liquiditätssicherung aufnehmen und gehört im interkommunalen Vergleich zu den Kommunen mit unterdurchschnittlichen Gesamtverbindlichkeiten. Bis 2028 plant die Stadt allerdings den Verzehr eines Großteils ihrer liquiden Mittel. Reinvestitionsbedarfe hat Medebach im Blick und plant dafür bereits die entsprechenden Mittel ein.

Im Bereich der **Haushaltssteuerung** hat die gpaNRW den Umgang mit Ermächtigungsübertragungen und das Kredit- und Anlagemanagement betrachtet. Die gpaNRW sieht noch Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung: Die Stadt Medebach sollte die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Vereinbarung regeln, das schafft Verbindlichkeit. Das strategische Ziel der Stadt Medebach liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Dieses Ziel oder einen Handlungsrahmen für ein Kreditmanagement hat sie jedoch bisher nicht schriftlich fixiert. Dies gilt auch für das Anlagemanagement.

Die Aufwendungen für die **Zahlungsabwicklung** sind 2023 im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen interkommunal verglichen unterdurchschnittlich hoch. Um in diesem Aufgabenfeld noch wirtschaftlicher arbeiten zu können, sollte die Stadt Zahlungseingänge zukünftig noch stärker automatisiert einlesen. Vorteilhaft wirkt sich aus, dass die Stadt Medebach die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift vergleichsweise überdurchschnittlich viel nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Bezüglich der Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen sollte die

Stadt auf rechtzeitige Sollstellungen durch die fachlich zuständigen Organisationseinheiten hinwirken. Trotz dem vorgelagerten und weitgehend effizienten Mahnungsprozess kann die Stadt Medebach es nicht vermeiden, dass ein überproportionaler Anteil eigener **Vollstreckungsforderungen** entsteht. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen ist zudem vergleichsweise sehr hoch.

Wie viele andere kleine kreisangehörige Kommunen steht auch die Stadt Medebach vor der anhaltenden Herausforderung, ihre Handlungsfähigkeit mit dem vorhandenen und gleichzeitig älter werdenden **Personal** zu erhalten. Die Stadt Medebach traf bereits wichtige strategische Entscheidungen, die als Grundlage für die Ausrichtung ihrer Personalressourcen und die **Organisation** der Arbeitsabläufe dienen. Um die kontinuierliche Erledigung von Aufgaben in bestimmten Bereichen sicherzustellen, nutzt die Stadt bereits jetzt die interkommunale Zusammenarbeit. Zur Optimierung des Personalbedarfs und rechtzeitigen Nachbesetzung vakanter Stellen können effiziente, bedarfsorientierte Arbeitsabläufe entwickelt und durch **Digitalisierung** automatisiert werden. Die Stadt Medebach befindet sich auf einem vielversprechenden Weg in der digitalen Transformation ihrer Verwaltung und engagiert sich aktiv für die Digitalisierung von Dienstleistungen. Um den Digitalisierungsgrad weiter zu erhöhen, sollte die Stadt Medebach sukzessive alle Prozesse schrittweise je nach technischer Möglichkeit medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren.

Die Aufwendungen der Stadt Medebach für die **Gremienarbeit** liegen im interkommunalen Vergleich auf einem hohen Niveau. Entsprechend der geltenden Erlasslage sollte die Stadt Medebach die aktuelle Regelung zu den Fraktionszuwendungen überprüfen und zwingend die im Erlass geforderte Mindestausstattung erfüllen. Die örtliche Gremienstruktur hat einen schlanken Zuschnitt. Der Rat der Stadt Medebach macht zur Kommunalwahl im September 2025 von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum der Verkleinerung auszuschöpfen. Faktisch wird sich trotz dieser beschlossenen Reduzierung der Stadtrat aufgrund der steigenden Einwohnerentwicklung allerdings vergrößern.

Die Stadt Medebach hält mit sieben kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich ein breites Angebot an Friedhöfen vor. Der Kostendeckungsgrad für das **Friedhofswesen** ist in Medebach niedrig. Daher sollte Medebach, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührenvoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei ist grundsätzlich eine volle Kostendeckung anzustreben. Für die Grün- und Wegepflege hat die Stadt Medebach bereits Pflegestandards festgelegt. Die Möglichkeiten zur Umgestaltung von Flächen sollten in der strategischen Ausrichtung der Friedhöfe berücksichtigt werden.

0.2 Strukturelle Situation der Stadt Medebach

0.2.1 Strukturen

Die Haushaltswirtschaft in den Kommunen hängt von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Diese kann die Kommune zum Teil unmittelbar steuern. Es gibt jedoch auch Einflüsse, die struktureller Natur und somit nicht oder nur langfristig beeinflussbar sind. Unter

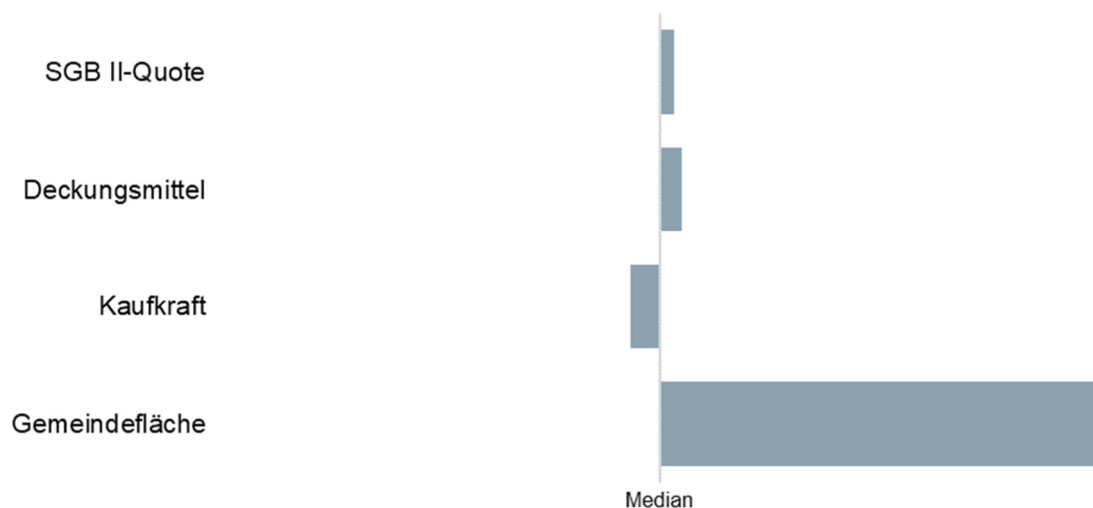
Strukturmerkmalen versteht die gpaNRW verschiedene, von außen auf die Kommune einwirkende Einflussfaktoren. Faktoren, die Ergebnisse kommunalpolitischer Beschlüsse sind, zählen nicht dazu, da diese ausdrücklich der Willensbildung unterliegen. Dennoch beeinflussen sie das Gesamtbild einer Kommune. Wir gehen darauf - soweit möglich und erforderlich - in den Teilberichten ein.

0.2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

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

Interkommunaler Vergleich

Strukturmerkmale Stadt Medebach 2024



Mit der SGB II-Quote von 5,42 Prozent zählt Medebach zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit einer niedrigeren Quote. Auch die Kaufkraft in Medebach von 25.094 Euro je Einwohner (1. Viertelwert 25.704 Euro) fällt vergleichsweise niedrig aus. Die allgemeinen Deckungsmittel der Stadt von 1.555 Euro je Einwohner fallen höher aus und liegen höher als die Hälfte der Vergleichskommunen (Median 1.481 Euro). Die allgemeinen Deckungsmittel setzen sich zusammen aus den wesentlichen Steuereinnahmen (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Gemeindeanteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer) sowie den Schlüssel-zuweisungen.

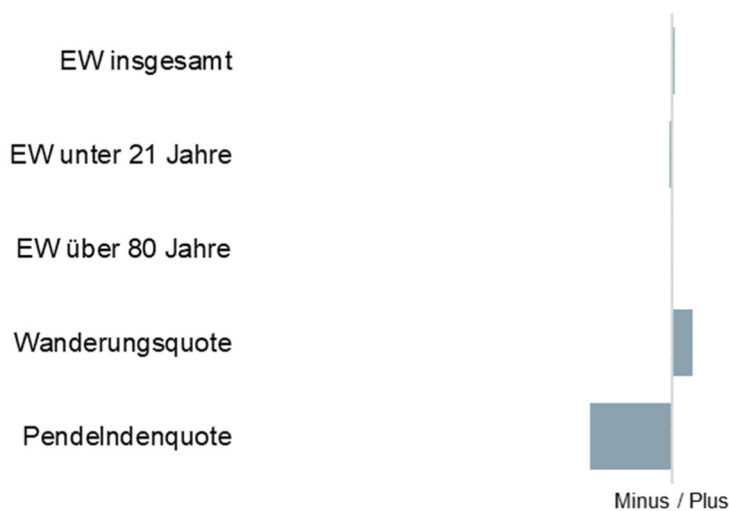
¹ IT.NRW, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Bundesagentur für Arbeit

Die Gemeindefläche Medebach liegt mit 126 qkm deutlich über dem 3. Viertelwert von 76,22 qkm. Medebach 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 Stadt Medebach 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 Stadt Medebach von 7.976 Einwohner im Jahr 2018 bis 8.108 Einwohner im Jahr 2024 um 132 Einwohnerinnen und Einwohner gestiegen. Dies hat sich auch auf die Gremienarbeit der Stadt ausgewirkt. Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Prüfungsbericht Gremienarbeit.

Die Einwohnerzahl der unter 21-Jährigen ist nahezu unverändert geblieben. Diese Altersgruppe hat sich von 1.624 Einwohnern um elf Einwohnerinnen und Einwohner auf 1.635 erhöht. Zeitgleich hat sich die Einwohnerzahl der über 80-Jährigen von 534 im Jahr 2018 hinzu 544 Einwohnern im Jahr 2024 entwickelt. Diese Entwicklung ist in nahezu allen Vergleichskommunen festzustellen.

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

Die Pendlerquote zeigt an, ob die Mehrheit der Berufstätigen ein- oder auspendelt. In Medebach zeigt die negative Pendlerquote an, dass die Mehrheit der berufstätigen Einwohnerinnen und Einwohner beruflich auspendelt. Dies gilt auch für die Mehrzahl der Vergleichskommunen.

0.3 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Die Stadt Medebach hat sich mit den Ergebnissen der letzten überörtlichen Prüfung der gpaNRW sehr intensiv beschäftigt. In der Stadtvertretungssitzung am 17. Juni 2020 wurde die Stellungnahme nach § 105 Abs. 6 und 6 GO NRW beschlossen. Des Weiteren wurden konkrete Beschlüsse zu der Umsetzung der Empfehlungen getroffen.

In der Stadtvertretungssitzung am 4. November 2020 wurde über die To do-Liste der Verwaltung im Nachgang an die überörtliche Prüfung durch die gpaNRW ebenfalls beraten und beschlossen.

So wurden zu dem Prüfgebiet Offene Ganztags-Schule (OGS) beschlossen, dass die Entwicklung der OGS nun Bestandteil der Schulentwicklungsplanung sein soll. Ebenfalls wurde die Einkommensstatik bzgl. der Elternbeiträge fortgeschrieben. Der Empfehlung, für Geschwisterkindern einen anteiligen und sozial angemessenen Elternbeitrag zu erheben, ist die Stadt Medebach nicht nachgekommen.

Zum Prüfgebiet Sport- und Spielplätze überprüft die Stadt Medebaach alle fünf Jahre die Betriebskosten. Die empfohlene Sportstättenbedarfsplanung hat die Verwaltung nicht erstellt.

0.4 Überörtliche Prüfung

0.4.1 Grundlagen

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

Bei der Auswahl der Prüfungsschwerpunkte lässt sich die gpaNRW von ihren Zielen leiten, einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten, die strategische und operative Steuerung zu unterstützen sowie auf Risiken hinzuweisen. Dabei sind wir bestrebt, einerseits die ganze

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

Bandbreite der kommunalen Aufgaben und andererseits deren finanzielle Bedeutung zu berücksichtigen. Die Auswahl der Prüfungsschwerpunkte stimmt die gpaNRW vor der Prüfung mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern ab.

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

0.4.2 Prüfungsbericht

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

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

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

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

0.4.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt einer festen Struktur:

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.

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

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

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

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

0.4.2.2 Verfahren nach Prüfungsabschluss

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

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

0.5 Prüfungsmethodik

0.5.1 Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

einzelnen Größenklassen innerhalb der kleinen kreisangehörigen Kommunen besser berücksichtigen.

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

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

0.5.2 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

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

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

0.5.3 gpa-Kennzahlenset

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

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

0.6 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Medebach hat die gpaNRW im Zeitraum von Juni 2024 bis Mai 2025 durchgeführt.

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

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Medebach überwiegend das Vergleichsjahr 2023.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Ute Ledebur
Finanzen	Martina Schneider
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Martina Schneider
Gremienarbeit	Martin Dornseifer
Personal, Organisation und IT	Nicole Orlob
Friedhofswesen	Martin Dornseifer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Am 6. Mai 2025 wurden der Bürgermeister und sein Allgemeiner Vertreter über die wesentlichen Prüfergebnisse informiert.

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Nauber	Ledebur
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.7 Anlage 1: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Medebach hat die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen noch nicht verbindlich geregelt.	E1	Die Stadt Medebach sollte die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Vereinbarung regeln, das schafft Verbindlichkeit.
F2	Die Stadt Medebach verausgabt die geplanten, fortgeschriebenen Investitionsmittel im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 zu durchschnittlich 48 Prozent. Allerdings waren bereits die Haushaltsansätze ausreichend. Der Stadt gelingt es oftmals nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.	E2	Die Stadt Medebach sollte wesentliche investive Maßnahmen restriktiv dahingehend prüfen, ob deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.
F3	Das strategische Ziel der Stadt Medebach liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Dieses Ziel oder einen Handlungsrahmen hat sie jedoch nicht schriftlich fixiert.	E3	Wir empfehlen der Stadt Medebach, sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen zu geben und diesen schriftlich zu fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.
F4	Die Stadt Medebach hält temporär überschüssige Liquidität auf ihren Geschäftskonten. Priorität haben für die Stadt Verfügbarkeit und Sicherheit ihrer Finanzmittel. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Medebach bisher noch nicht schriftlich fixiert.	E4	Die Stadt Medebach sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Gemessen an der Anzahl der Vollzeitstellen ist die Anzahl der Einzahlungen in der Stadt Medebach überdurchschnittlich hoch. Die Zuordnung jeder Einzahlung zu den Buchungen erfolgt teilweise automatisiert. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.	E1	Die Stadt Medebach hat das Potenzial der automatisierten Zahlungsabwicklung bereits erkannt. Sie sollte den Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen nach Möglichkeit weiter erhöhen.
F2	Die Stadt Medebach kann ungeklärte Ein- und Auszahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.	E2	Die Stadt Medebach sollte weiter darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder eine

Feststellung		Empfehlung	
			Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.
F3	Die Stadt Medebach bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienst-anweisung.	E3	Die Stadt Medebach sollte strategische Vorgaben verschriftlichen.
F4	Der Stadt Medebach gelingt es nicht, den Bestand bestehender Vollstreckungsfor-derungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf un-terdurchschnittlichem Niveau. Die für die Vollstreckung entstehenden Aufwendun-gen liegen unter dem Median.	E4	Die Stadt Medebach sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen priorisiert ab-arbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.
F5	Zum Zeitpunkt der Prüfung hat Medebach von der Möglichkeit Vermögensauskünften als Informationsquelle zu nutzen Gebrauch gemacht. Zudem trägt sie bisher Voll-streckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.	E5	Die Stadt Medebach sollte Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie könnte damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.
Gremienarbeit			
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in der Zu-ständigkeitsordnung der Stadt Medebach geregelt. Die Stadt Medebach hat die Gremienstruktur in der Praxis mit einzelnen Fachbereichen der Verwaltung verknüpft. Im Organisationsplan der Verwaltung ist diese Zuordnung noch nicht abgebildet. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Medebach zur kommenden Kommunalwahl vorgenommen.	E1	Die Stadt Medebach sollte versuchen, die Gremienstruktur im Organisationsplan der Verwaltung abzubilden. Dies kann sie durch klare Zuständigkeiten einzelner Abteilun-gen der Verwaltung für bestimmte Ausschüsse erreichen.
F2	Die Stadt Medebach erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	E2.1	Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW übernehmen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundes-ebene ergeben, entbehrlich.
		E2.2	Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Ver-dienstausschlag entsprechend der EntschVO NRW anpassen.
		E2.3	Die Stadt Medebach sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen.
		E2.4	Die Stadt Medebach sollte regelmäßig eine Vergleichsberechnung zwischen der Ge-währung einer Vollpauschale und der Gewährung einer monatlichen Teilpauschale durchführen. Gegebenenfalls können hierdurch Aufwendungen reduziert werden.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Medebach erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	E3.1	Die Stadt Medebach sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie beachten, dass sie für die Verteilung der Mittel im Hinblick auf die einzelnen Fraktionen einen Maßstab wählt, der dem Bedarf der Fraktionen gerecht wird und dem Gebot der Chancengleichheit Rechnung trägt.
		E3.2	Die Stadt Medebach sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen.
F4	Die Stadt Medebach arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat durch eine Erweiterung der Hauptsatzung die formalen Voraussetzungen für eine digitale- bzw. hybride Durchführung von Sitzungen getroffen.	E4	Die Stadt Medebach sollte die technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler- bzw. hybrider Sitzungen schaffen.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Medebach hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.	E1.1	Die Stadt Medebach sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen. Außerdem sollte die Stadt auf Grundlage der Organisationsuntersuchungen für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen erstellen. Darin sollten auch die spezifischen Anforderungen oder Grundlagen mit der Angabe der jeweiligen Rechtsgrundlage der Tätigkeiten enthalten sein.
		E1.2	Die Stadt Medebach sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.
		E1.3	Die Stadt Medebach sollte mit Blick auf anstehende Fluktuationen ihre Prozesse erfassen, priorisieren und einzelne Prozessschritte dokumentieren. So kann sie das Wissen von Arbeitsabläufen sichern und Prozessschritte identifizieren, die effizienter gestaltet und automatisiert werden können.
		E1.4	Die Stadt Medebach sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und für die Umsetzung Meilensteine festlegen.
		E1.5	Die Stadt Medebach sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um eine IT-Sicherheitsleitlinie und ein IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.
F2	Die Stadt Medebach hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es fehlt lediglich ein verschriftlichtes Leitbild.	E2	Die Stadt Medebach sollte ihr gelebtes Leitbild für ihr Arbeits- und Betriebsklima verschriftlichen. Dadurch kann sie klare Werte und Verhaltensgrundsätze festlegen und eine positive, einheitliche Unternehmenskultur fördern.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Stadt Medebach beim Lizenz- und Störungsmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt- und Anforderungsmanagement hat sie noch Optimierungspotenzial.	E3.1	Die Stadt Medebach sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen. Hierdurch kann die Stadt frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Zudem sollte sie im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für die Dokumentation der Projektabläufe für sie sinnvoll ist.
		E3.2	Die Stadt Medebach sollte durch schriftliche Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Hierdurch können Effizienz, Transparenz und Nutzerzufriedenheit gesteigert werden.
F4	Die Stadt Medebach ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	E4	Die Stadt Medebach sollte sukzessive alle Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.
Friedhofswesen			
F1	Die Stadt Medebach hat für die langfristige Entwicklung ihrer Friedhöfe keine Ziele definiert und keine Kennzahlen zur Steuerung gebildet.	E1	Die Stadt Medebach sollte zur langfristigen Planung Ziele für ihre Friedhofsentwicklung definieren. Politik und Verwaltung sollten die Anzahl der Bestattungen und die Aufwendungen für den Fortbestand der Friedhöfe über jährlich fortzuschreibende Kennzahlen im Blick haben.
F2	Die Stadt Medebach befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Einbindung des Bauhofs und in der Erfassung der Grün- und Wegeflächen.	E2	Für tiefgreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Medebach die Flächen ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofssoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Software nutzen. Das kann für den Bauhof im Rahmen eines digitalen Workflows oder mittels einer mobilen App erfolgen. Zusätzlich sollte eine Schnittstelle zur Finanzsoftware implementiert werden.
F3	Die Stadt Medebach kann im Friedhofswesen die Kosten über die Gebührenerträge bisher nicht refinanzieren.	E3	Die Stadt Medebach sollte, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührenvoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei ist grundsätzlich eine volle Kostendeckung anzustreben. Das Ergebnis der Kalkulation sollte zu einer entsprechenden Anpassung der Friedhofsgebühren führen.
F4	Die Stadt Medebach hält auf fünf kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.	E4	Die Stadt Medebach sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.

Feststellung		Empfehlung	
F5	Die Stadt Medebach hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestatungen angepasst und insbesondere durch die Kolumbarien ein bedarfsgerechtes Angebot platziert.	E5	Zur Planung ihres zukünftigen Flächenbedarfs sollte die Stadt Medebach kontinuierlich das Nachfrageverhalten friedhofsbezogen auswerten. Dadurch kann die Stadt individuelle Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen ableiten.

0.8 Anlage 2: Interkommunale Zusammenarbeit

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

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

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

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

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

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

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

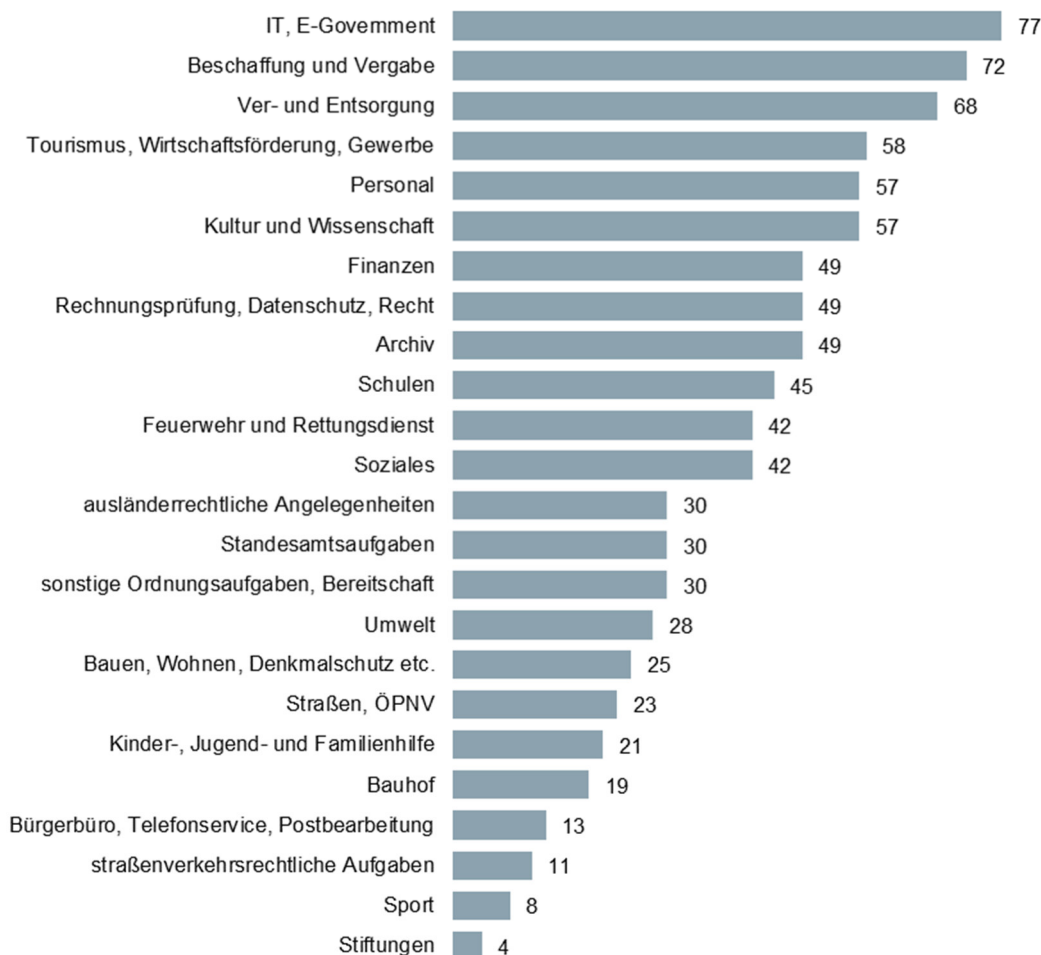
0.8.1 IKZ - Zwischenergebnisse

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

0.8.1.1 Aktuelle Aufgabenfelder bereits umgesetzter IKZ-Projekte

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

Aktuelle Aufgabenfelder IKZ in Prozent

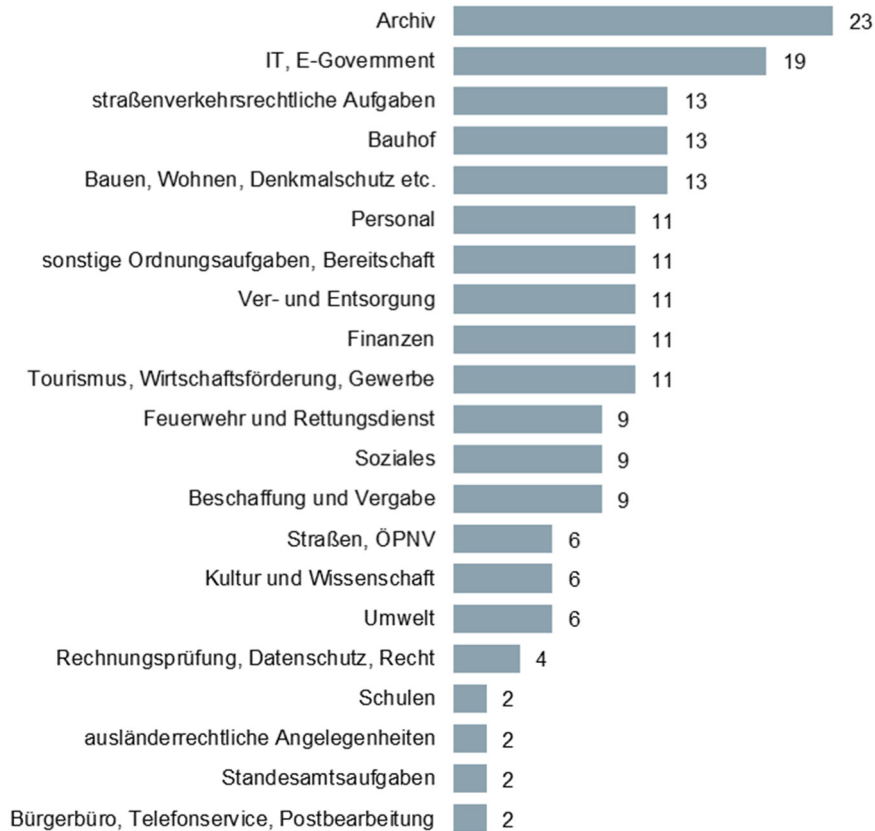


Die befragten Kommunen setzen IKZ-Projekte sowohl zu internen Querschnitts-, als auch zu Fachaufgaben um. Dabei dominieren interkommunale Kooperationen in den Aufgabengebieten Beschaffung und Vergabe sowie IT und E-Government.

0.8.1.2 Aufgabenfelder künftig geplanter IKZ-Projekte

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

Geplante Aufgabenfelder IKZ in Prozent

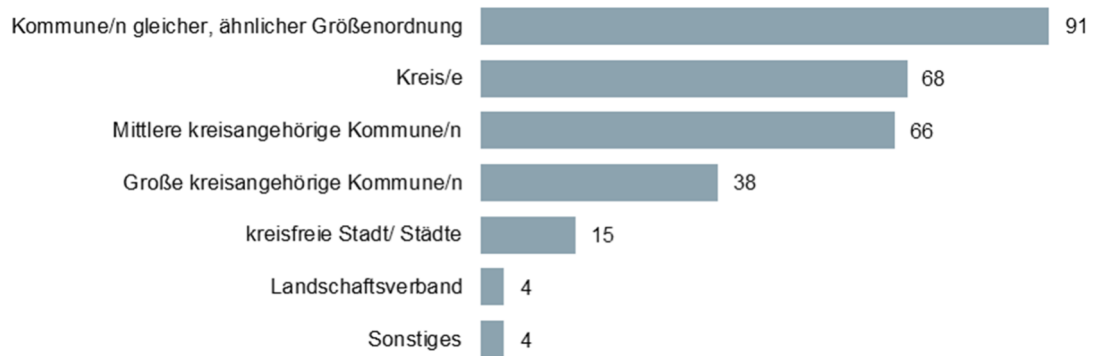


Anders als bei den umgesetzten IKZ-Projekten sieht es thematisch bei den zukünftig geplanten Projekten aus. Hier bildet sich Archiv als Schwerpunktthema heraus.

0.8.1.3 Kooperationspartner

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

Kooperationspartner IKZ in Prozent



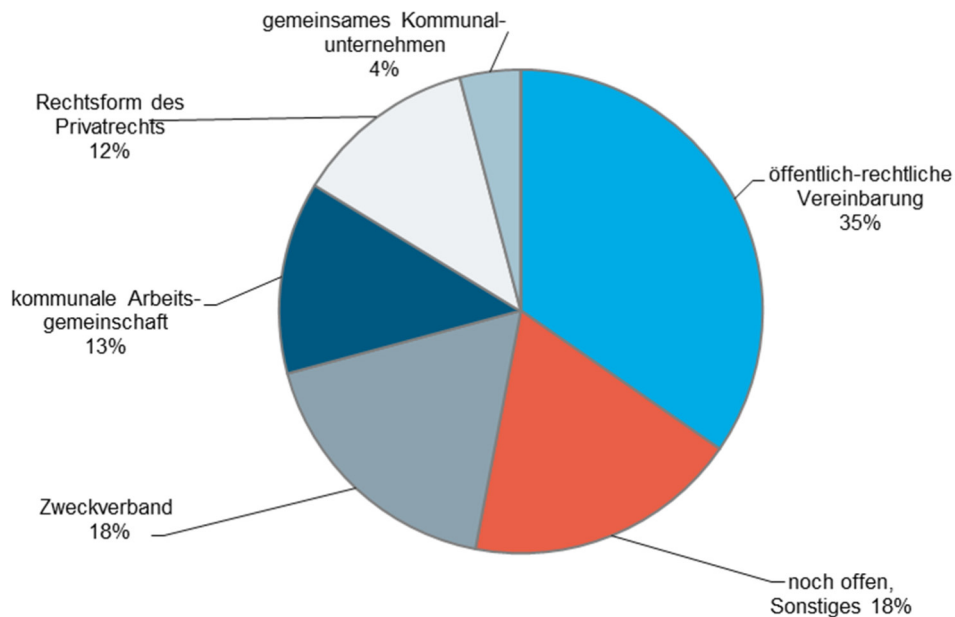
Ähnliche Strukturen und ein gleiches Aufgabenportfolio können die Gründe dafür sein, dass Kommunen gleicher oder ähnlicher Größenordnung die häufigsten Kooperationspartner bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen darstellen. Viele Kooperationen werden auch mit den Kreisen geschlossen.

0.8.1.4 Rechtsformen

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

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

Rechtsformen IKZ in Prozent

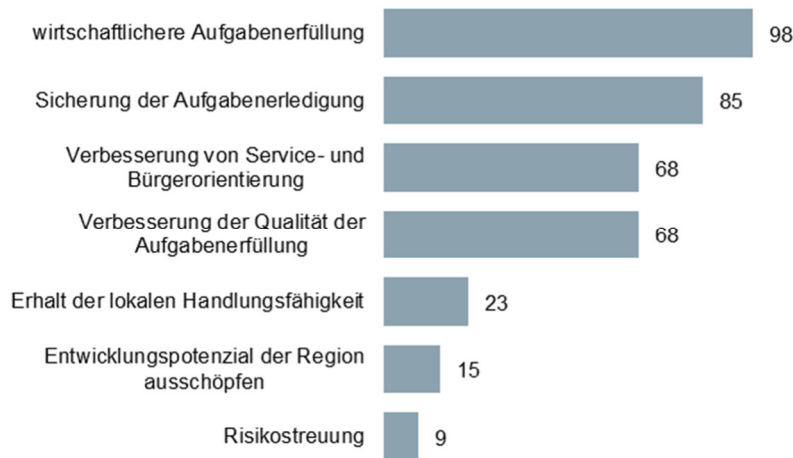


Über ein Drittel der bisher befragten Kommunen sehen die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als geeignete Rechtsform für ihre Kooperationsprojekte an. Diese hat sich ganz offensichtlich in der Praxis etabliert und bewährt. Ein weiterer Grund für die Dominanz der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung könnte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

0.8.1.5 Ziele zur Initiierung und Umsetzung von IKZ-Projekten

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

Ziele IKZ in Prozent



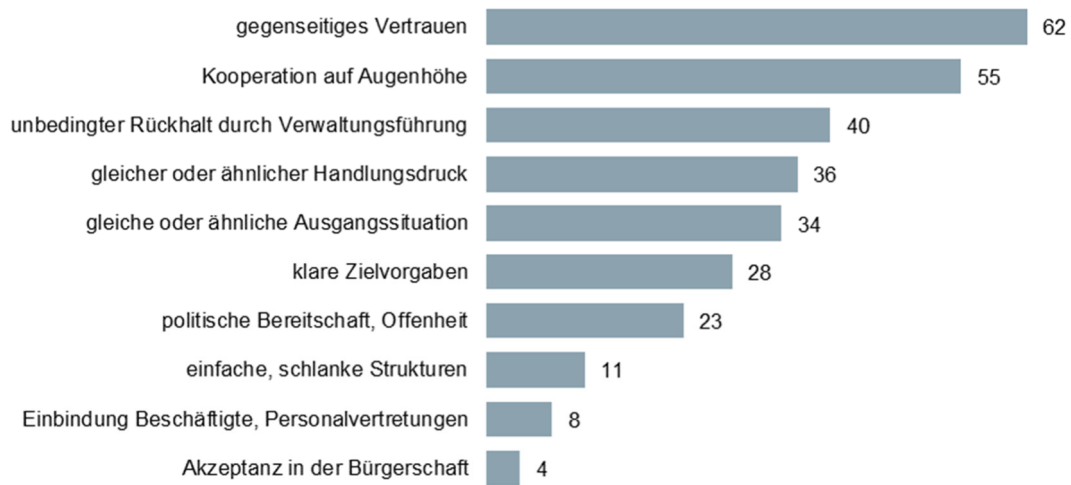
Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung sowie die Sicherung einer solchen sind die klaren Schwerpunkte in der Zielformulierung. Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit bzw. des wirtschaftlichen Handelns ergibt sich bereits aus diversen kommunalverfassungs- und haushaltsrechtlichen Vorgaben. Zudem ist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

0.8.1.6 Erfolgsfaktoren

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

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

Erfolgsfaktoren IKZ in Prozent

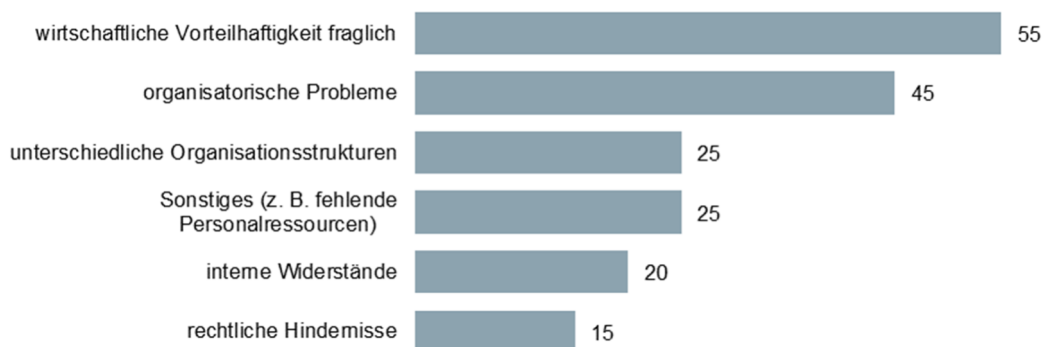


Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren sind gegenseitiges Vertrauen, die Kooperation auf Augenhöhe sowie ein unbedingter Rückhalt durch die Verwaltungsführung. Alle drei Faktoren sind ganz offensichtlich noch wesentlich wichtiger als z.B. eine gleiche oder ähnliche Ausgangssituation.

0.8.1.7 Hindernisse

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

Hindernisse IKZ in Prozent



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

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

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

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

Haushaltssituation

	gering	Handlungsbedarf	hoch
Haushaltssituation		▲	

Die gpaNRW sieht bei der Stadt Medebach weiterhin einen Handlungsbedarf ihre **Haushaltssituation** zu verbessern. Zwar erzielt die Stadt Medebach im gesamten Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 strukturell ausgeglichene Haushalte. Auch die Ausgleichsrücklage kann durch die Jahresüberschüsse weiter gestärkt werden und ihrer Pufferfunktion zur Risikovorsorge vollumfänglich nachkommen. Dadurch hat die Stadt Medebach im Vergleich zur letzten überörtlichen Finanzprüfung ihre Haushaltssituation verbessern können. Ab 2024 plant die Stadt Medebach dagegen durchgehend mit Defiziten. Allerdings hat die Stadt zum Ende der Prüfung mitgeteilt, dass der Jahresabschluss 2024, vorbehaltlich der Abschlussbuchungen, besser ausfallen wird.

Medebach konnte durch die positiven Jahresabschlüsse ihr **Eigenkapital** kontinuierlich steigern. Die Jahresergebnisse der Stadt waren, mit Ausnahme der Jahre 2018 und 2020, im Bereich des Maximums positioniert. Im interkommunalen Vergleich der größengleichen Kommunen gehört Medebach allerdings zu den Kommunen mit unterdurchschnittlicher Eigenkapitalquote 1. Die geplanten Defizite würden dies noch verstärken und das Eigenkapital weiter mindern. Die Eigenkapitalquote 2 (Eigenkapitalquote 1 plus Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge) mit 71,02 Prozent positioniert sich dagegen besser.

Die **Gesamtverbindlichkeiten** Medebach sind seit Jahren volatil. Im interkommunalen Vergleich gehört Medebach zu den Kommunen mit unterdurchschnittlichen Gesamtverbindlichkeiten. In den letzten Jahren hat die Stadt Medebach verstärkt in ihr **Gebäudevermögen** investiert. Handlungsbedarf besteht dagegen bei den Straßen und Wirtschaftswegen. Dies lässt auf Reinvestitionsbedarfe schließen, welche die Stadt bereits im Blick hat bzw. in den laufenden Haushaltsplanungen berücksichtigt.

Auch Medebach hat **Corona- und kriegsbedingte Auswirkungen** zu tragen. Insgesamt führt das zu einer Belastung des Haushaltes in Höhe von insgesamt 4,07 Mio. Euro. Nach aktuellem Stand hat die Stadt Medebach ausreichend Eigenkapital, um die Bilanzierungshilfe 2026 in voller Höhe zu verrechnen. Die allgemeine Rücklage würde sich in dem Fall bis Ende 2026 auf 14,86 Mio. Euro verringern.

Die Stadt Medebach konnte in den vergangenen Jahren ihre Ausgleichsrücklage stärken und die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie bewältigen. Allerdings bleiben mit Blick auf die Zukunft die Unwägbarkeiten. Die finanziellen Folgen und Belastungen zu prognostizieren bleibt damit für die Stadt weiterhin schwierig.

Haushaltssteuerung

Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der **Ermächtigungsübertragungen** hat die Stadt Medebach noch nicht geregelt. Medebach überträgt keine investiven Ermächtigungen, das fördert die Haushaltsgrundsätze der Transparenz und Klarheit. Die Planansätze für investive Auszahlungen werden im Durchschnitt zu etwas weniger als 50 Prozent in Anspruch genommen.

Sicherheit und die Kontrolle des Verwaltungshandelns spielen auch beim **Kredit- und Anlagemanagement** eine zentrale Rolle, um unnötige Risiken zu vermeiden. Die Prüfung der gpaNRW hat ergeben, dass in der Praxis diese Sicherheit und Kontrolle gewährleistet ist. Der Stadt wird dennoch empfohlen, für ihr Kredit- und Anlagemanagement einen schriftlichen, verbindlichen Rahmen zu schaffen.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen beantwortet die gpaNRW folgende Fragen:

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

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

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

1.4 Haushaltssituation

- Die Stadt Medebach kann im kompletten Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 Jahresüber- schüsse erzielen. Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahreser- gebnisse und der damit verbundenen Minderung des Eigenkapitals sowie der geplanten stei- genden Verschuldung besteht ein Handlungsbedarf, die Haushaltssituation der Stadt zu ver- bessern.

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 Gesamtab- schlüsse Medebach 2018 bis 2025

Haushaltsjahr	Haushaltsplan (HPI)	Jahresabschluss (JA)	Gesamtabschluss (GA)	In dieser Prüfung berücksichtigt
2018*	bekannt gemacht	festgestellt	noch offen	HPI / JA

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

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

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

Die Aufstellung von Gesamtabschlüssen war bis 2018 für die Stadt Medebach verpflichtend. Die ab 2019 mögliche größenabhängige Befreiung gemäß §116a Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW) liegt ebenfalls noch nicht vor. Diese wird zurzeit von Seiten der Verwaltung geprüft.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Medebach unterliegt keinen haushaltsrechtlichen Maßnahmen. Sie kann in den vergangenen Jahren Überschüsse erzielen. Die Planung ab 2024 sieht dagegen durchgängig Defizite vor.

Haushaltsstatus Medebach 2018 bis 2025

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

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

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, wie widerstandsfähig eine Kommune gegenüber negativen Jahresergebnissen ist. Eine gute Ausstattung ist die Basis für eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft.

Jahresergebnisse und Rücklagen Medebach in Tausend Euro 2023 bis 2028*

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis in Tausend Euro	2.783	-2.969	-2.120	-2.100	-1.777	-1.605
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro**	12.425	9.456	7.336	5.236	3.460	1.854

Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro***	18.928	18.928	18.928	14.863	14.863	14.863
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	Keine Verringerung					
Fehlbetragsquote in Prozent	pos. Ergebnis	9,47	7,47	8,00	8,84	8,76

* bis 2023: Ist, ab 2024: Plan

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

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

Der Rat der **Stadt Medebach** hat die Haushaltssatzung 2025 am 12. Dezember 2024 beschlossen.

Die Planung der Stadt Medebach sieht für den gesamten Betrachtungszeitraum 2024 bis 2028 Jahresdefizite vor. Diese ab dem Haushaltsjahr 2024 geplanten Defizite können durch die Inanspruchnahme der Ausgleichsrücklage gedeckt werden. Die Gefahr, innerhalb des Zeitraums der mittelfristigen Finanzplanung ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen zu müssen, besteht noch nicht.

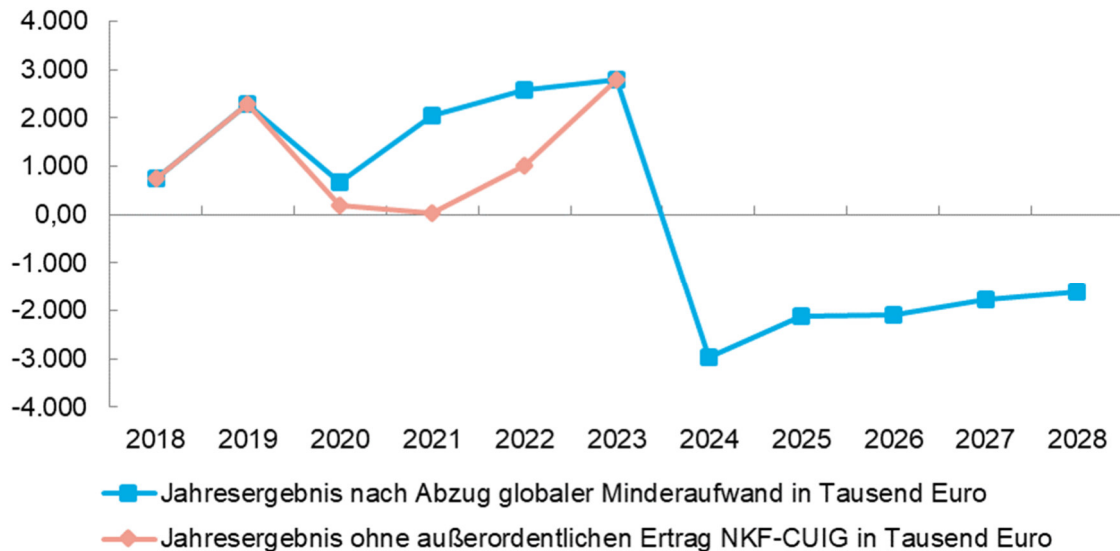
Die Stadt Medebach hat kumulierte außerordentliche Erträge (4,07 Mio. Euro) nach NKF-CUIG⁷ verbucht. Diese plant sie, vorbehaltlich der Zustimmung durch den Rat, einmalig gegen das Eigenkapital auszubuchen. Das führt zu einer Verringerung der allgemeinen Rücklage ab 2026. Sollte sich der Rat der Stadt aber stattdessen dafür entscheiden, den Betrag ab 2026 über 50 Jahre abzuschreiben, erhöht sich der Konsolidierungsbedarf zum Ausgleich der künftigen Haushalte um rund 81.299 Euro jährlich.

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

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Stadt kann durchgängig ausgeglichene Haushalte darstellen bzw. Jahresüberschüsse generieren. Für künftige Jahre geht Medebach von einer schlechter werdenden Haushaltslage aus und plant durchgängig Defizite.

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



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

**Nach dem NKF-CUIG hat die [Kommune einfügen] 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 einzelnen Jahresergebnisse stehen in der **Tabelle 3 der Anlage** dieses Teilberichts.

Die Jahresergebnisse der **Stadt Medebach** steigen, mit Ausnahme 2020, kontinuierlich. In den Jahren 2020 bis 2022 konnte die Stadt Medebach die positiven Jahresergebnisse mithilfe der außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG besser darstellen. Insgesamt haben die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG die Jahresergebnisse um 4,07 Mio. Euro verbessert. Sie werden das Eigenkapital zukünftig mindern (vgl. Kapitel 1.4.3 Eigenkapital).

Maßgeblich beeinflusst werden die Jahresergebnisse von der Konjunktur- und Wirtschaftslage. Von 2019 bis 2023 kann Medebach in Summe 11,11 Mio. Euro erwirtschaften und damit die Ausgleichsrücklage stärken. Damit konnte Medebach ihre Jahresergebnisse gegenüber den fortgeschriebenen Haushaltsansätzen um insgesamt 14,55 Mio. Euro verbessern.

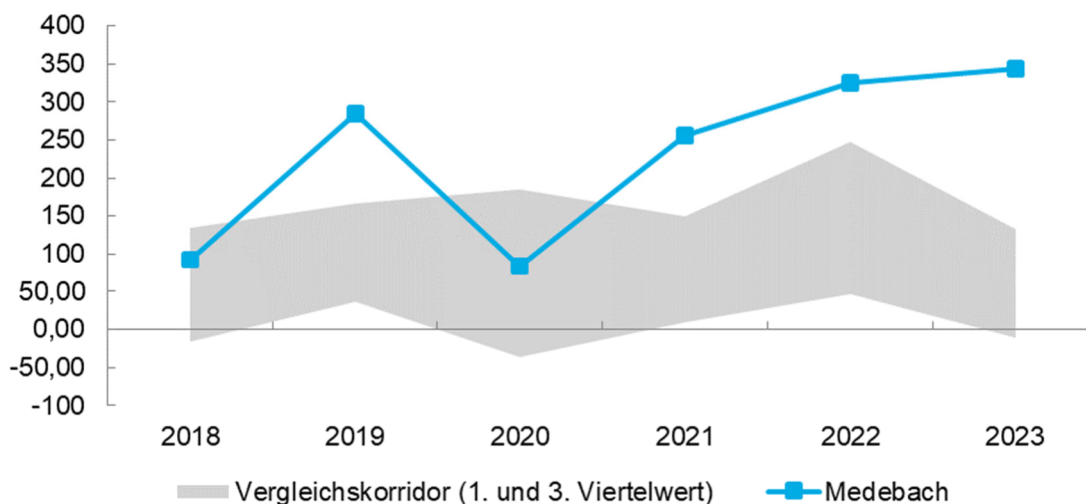
Der wesentliche Anteil der Ertragssteigerungen ist auf Steuern und allgemeine Abgaben, hier die Gewerbesteuer zurückzuführen. Auch Mehrerträge bei den Zuschüssen und Zuwendungen verbessern das Jahresergebnis. Die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen fallen regelmäßig geringer aus als geplant. Den bisher geringsten Jahresüberschuss erzielt die Stadt 2020

mit 0,67 Mio. Euro (ohne außerordentlichen Ertrag nach NKF-CUIG beträgt der Überschuss 0,19 Mio. Euro). Die Corona-bedingten Einbrüche bei der Gewerbesteuer konnten durch die Gewerbeausgleichszahlung nicht gänzlich ausgeglichen werden. Das höchste Jahresergebnis kann die Stadt 2023 mit 2,78 Mio. Euro generieren. Hauptsächlich sind Mehrerträge bei der Gewerbesteuer von 1,64 Mio. Euro und den Schlüsselzuweisungen von 1,30 Mio. Euro.

Ab dem Planjahr 2024 bis zum Ende der mittelfristigen Planung 2028 sieht die Planung durchweg defizitäre Haushalte mit einem Gesamtdefizit von 10,57 Mio. Euro vor. Steigende Aufwendungen plant die Stadt Medebach vor allem bei der Kreis- und Jugendamtsumlage. Diese steigen bis 2028 um 4,16 Mio. Euro. Der größte Teil bezieht sich auf Mehraufwendungen für die Kreisumlage. Hier kalkuliert die Stadt bis 2028 rund 2,34 Mio. Euro höhere Aufwendungen als noch 2023, das ist eine Steigerung von rund 38 Prozent.

Zum Abschluss der Prüfung hat die Stadt signalisiert, dass der Jahresabschluss 2024, vorbehaltlich aller Abschlussarbeiten deutlich besser ausfallen wird, als ursprünglich geplant.

Jahresergebnis je EW* in Euro 2018 bis 2023



* Einwohnerin bzw. Einwohner

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

Die **Tabelle 4 der Anlage** enthält die Wert der Abbildung.

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

Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
344	-962	-107	-6,96	82,17	501	21

* Einwohnerin bzw. Einwohner

Interkommunal verglichen gehört die Stadt Medebach sowohl bei der Kennzahl „Jahresergebnis je Einwohner“ als auch bei der Kennzahl „Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG“ zu den 25 Prozent der Kommunen mit den höchsten Jahresergebnissen. Ausnahme bilden lediglich die Jahre 2018 und 2020, hier erreicht Medebach einen Wert oberhalb des Median.

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

Die Stadt Medebach hat ihre Hebesätze im Betrachtungszeitraum wie folgt festgelegt.

Hebesätze 2. Halbjahr Medebach (Angaben in von Hundert)

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Grundsteuer A	250	290	290	290	290	290
Grundsteuer B	450	490	490	490	490	490
Gewerbsteuer	440	440	440	440	440	440

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

Hebesätze 1. Halbjahr 2024 im Vergleich (Angaben in von Hundert)

	Medebach	Hochsauerlandkreis	Regierungsbezirk Arnsberg*	gleiche Größenklasse**	fiktiver Hebesatz***
Grundsteuer A	305	275	336	339	259
Grundsteuer B	505	509	655	552	501
Gewerbsteuer	440	450	474	444	416

*gewogener Durchschnitt; ** kreisangehörige Kommunen <10.000 Einwohner, *** GFG 2023

Mit Änderung des Grundsteuergesetzes ab 2025 hat die Stadt Medebach einen differenzierten Hebesatz für die Grundsteuer B eingeführt:

- Grundsteuer B (Wohnen) auf 505 Prozent,
- Grundsteuer B (Nichtwohnen) auf 1010 Prozent.

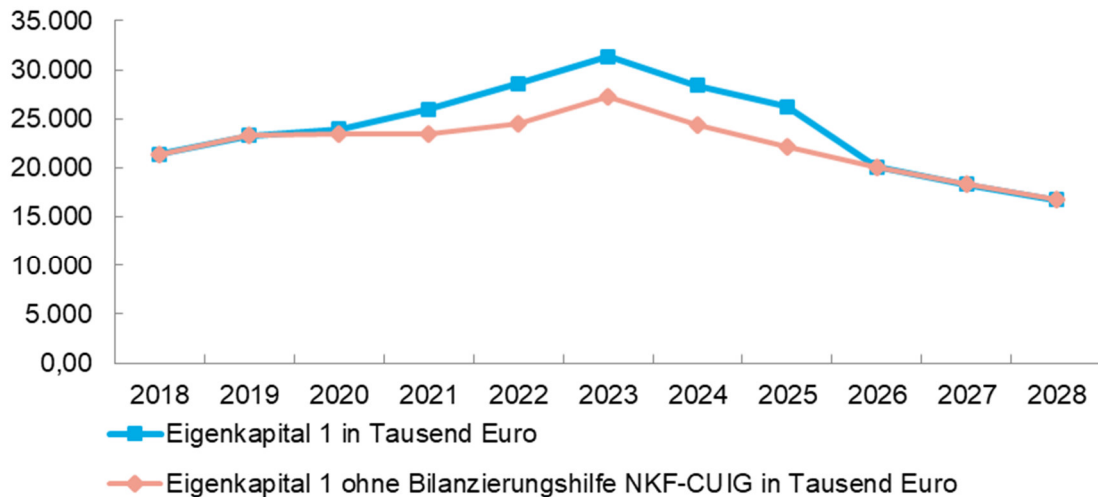
Gleichzeitig hat Medebach die Grundsteuer A auf 116 Hebesatzpunkte gesenkt.

Die Auswirkungen der tatsächlichen und geplanten Jahresergebnisse auf das Eigenkapital beschreibt das folgende Kapitel „1.3.3 Eigenkapital“.

1.4.3 Eigenkapital

- Die Eigenkapitalausstattung der Stadt Medebach ist gut. Aufgrund der Jahresüberschüsse 2018 bis 2023 steigt das Eigenkapital. Die geplanten Defizite bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kann die Stadt durch die Ausgleichsrücklage decken.

Eigenkapital Medebach in Tausend Euro 2018 bis 2028



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

** In der Grafik ist bereits die Ausbuchung der summierten außerordentlichen Erträge nach § 6 Abs. 2 NKF-CUIG gegen die allgemeine Rücklage im Jahr 2026 berücksichtigt

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

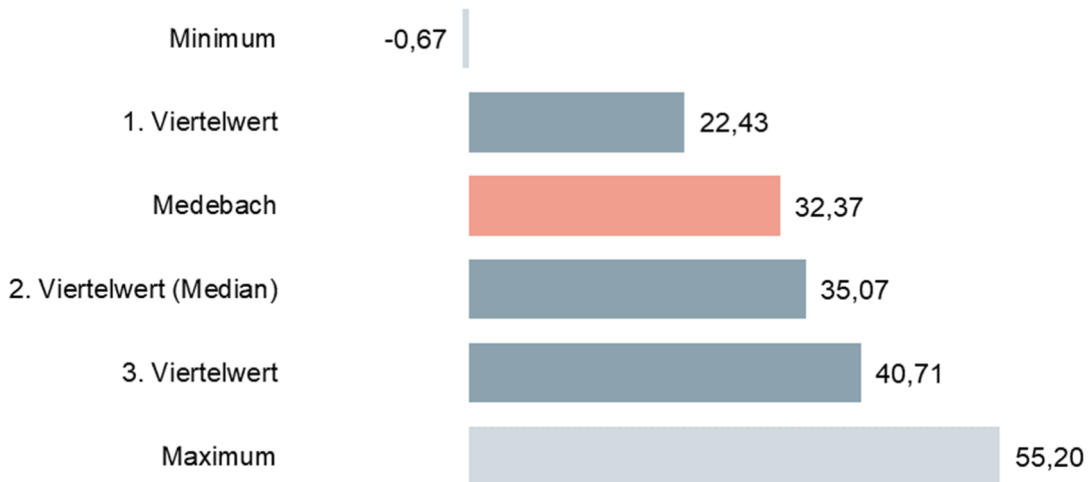
Die durchweg positiven Jahresergebnisse, zuzüglich der allgemeinen Verrechnung gemäß § 43 Abs. 3 KomHVO, haben das Eigenkapital der **Stadt Medebach** von 2018 bis 2023 um 9,98 Mio. Euro erhöht. Zum 31. Dezember 2023 hat es einen Stand von 31,35 Mio. Euro. Ab 2024 plant die Stadt Medebach ausschließlich negative Jahresergebnisse. Bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums geht Medebach daher von Jahresdefiziten in Höhe von insgesamt 10,57 Mio. Euro aus. Dazu kommt in 2026 die geplante vollständige Ausbuchung der Bilanzierungshilfe gemäß § 6 Abs. 2 NKF-CUIG in Höhe von 4,07 Mio. Euro gegen die allgemeine Rücklage.

Durch die positive Entwicklung der Ausgleichsrücklage bis 2023, welche sich auch in der Kennzahl „Ausgleichsrücklage je Einwohner“ (siehe Tabelle auf der Folgeseite) widerspiegelt, konnte die Stadt in den vergangenen Haushaltsjahren ein ausreichend großes Polster erwirtschaften. Sollten sich die geplanten Entwicklungen realisieren, wird die Stadt Medebach nach den aktuell geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen⁸ bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums kein Haushaltssicherungskonzept aufstellen müssen. Die Gefahr einer mittelfristigen

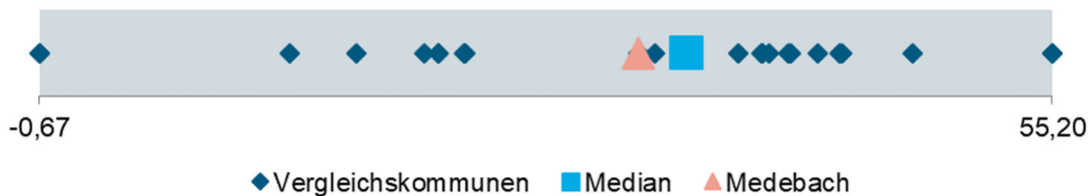
⁸ Änderung des § 95 Abs. 2 GO NRW, sowie des § 76 Abs. 1 Go NRW im Rahmen des 3. NKFVG verkündet am 15.03.2024

Überschuldung ist ebenfalls nicht absehbar. Dennoch ist der dargestellte Eigenkapitalverzehr unverkennbar. Die Entwicklung der Fehlbetragsquoten muss daher in den nächsten Jahren deutlich im Fokus stehen.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



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



Interkommunal verglichen ist die Positionierung der Stadt Medebach bei der Eigenkapitalquote 1 in allen Jahren gleich. Auch bei der Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe nach NKF-CUIG verhält es sich synonym.

Die Eigenkapitalquoten 2 (Eigenkapitalquote 1 plus Sonderposten für Zuwendungen und Beiträge) positionieren sich seit 2022 besser. 50 Prozent der Vergleichskommunen haben eine niedrigere Eigenkapitalquote 2.

Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2023

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG in Prozent	29,40	-7,93	21,71	32,84	39,95	54,71	25

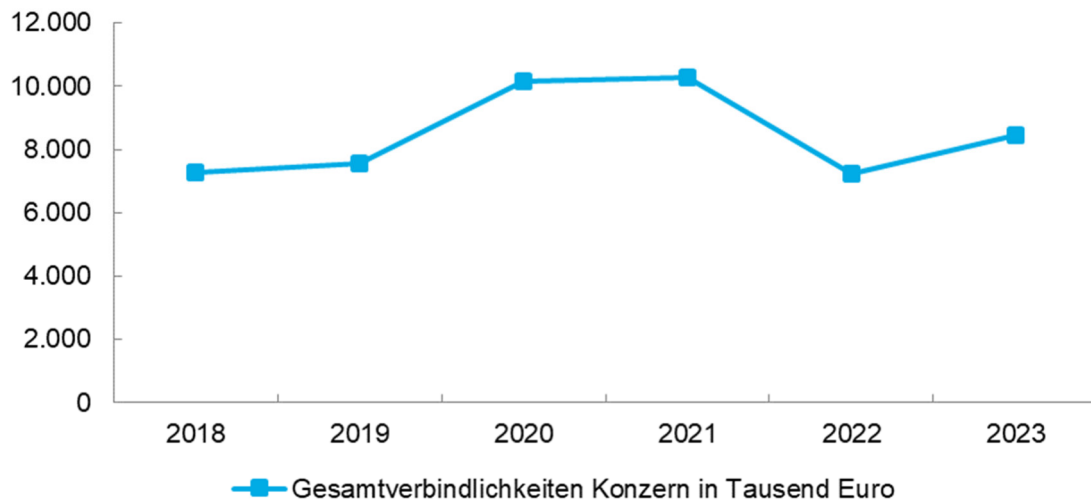
Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	71,02	40,50	60,95	68,67	72,37	83,09	24
Eigenkapitalquote 2 ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Prozent	69,75	36,21	59,33	69,06	71,93	82,72	25
Ausgleichsrücklage je EW	1.534	0,00	285	827	1.306	2.433	25

1.4.4 Verbindlichkeiten und Vermögen

1.4.4.1 Verbindlichkeiten

- Die Stadt Medebach musste im gesamten Betrachtungszeitraum keine Kredite zur Liquiditätssicherung aufnehmen und gehört im interkommunalen Vergleich zu den Kommunen mit unterdurchschnittlichen Gesamtverbindlichkeiten. Bis 2028 plant die Stadt den Verzehr eines Großteils ihrer liquiden Mittel.
- Die Stadt hat in den vergangenen Jahren ihr bestehendes Anlagevermögen aus bilanzieller Sicht durch Instandsetzungen, Sanierungen oder Ersatzbauten deutlich verbessert. Reinvestitionsbedarfe hat Medebach im Blick und plant dafür bereits die entsprechenden Mittel ein.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern Medebach in Tausend Euro 2018 bis 2023

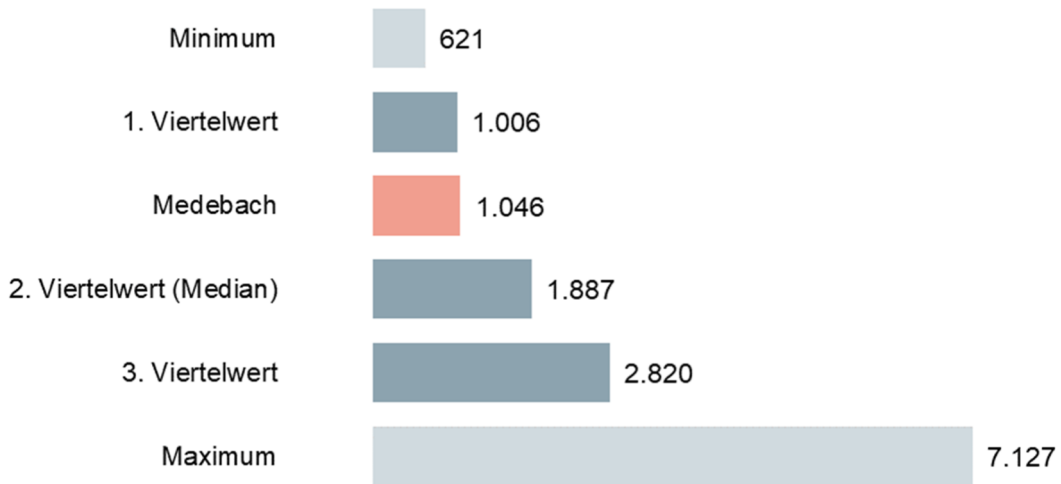


Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der **Tabelle 7 in der Anlage** dieses Teilberichts.

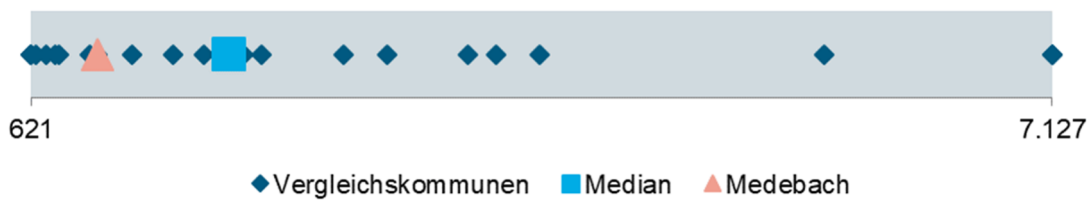
Für die Jahre 2018 bis 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes mit denen der Mehrheitsbeteiligung Stadtwerke Medebach AöR unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Kommunen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

hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



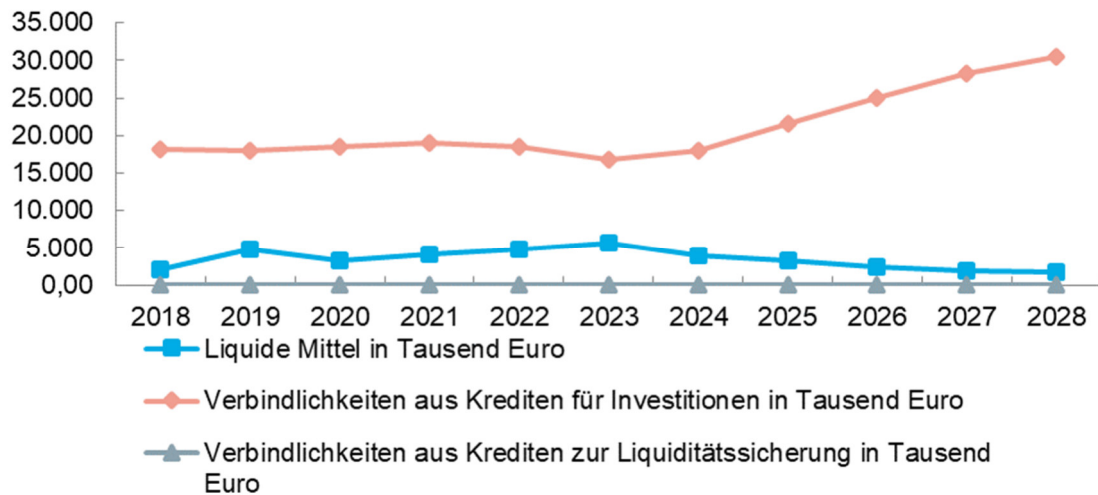
In den interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Entwicklung der Gesamtverbindlichkeiten ist geprägt durch Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen und erhaltene Anzahlungen. Im Eckjahresvergleich 2018 bis 2023 sind die Verbindlichkeiten um 1,09 Mio. Euro auf rund 20 Mio. Euro gesunken.

Mit der Ausgliederung der Stadtwerke 2012 sollten die laufenden Kredite übertragen werden, welche jedoch aus wirtschaftlichen Gründen im Haushalt der Stadt verblieben sind. Die Ausleihen an die Stadtwerke sind unter der Bilanzposition Ausleihen an verbundene Unternehmen geführt. Insgesamt belaufenden sich die Investitionskredite der Stadt auf 16,79 Mio. Euro. Davon sind 12,24 Mio. Euro Ausleihen an die Stadtwerke. Die Zins- und Tilgungsleistungen übernimmt die Stadtwerke Medebach AöR.

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



* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

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

Verbindlichkeiten für Investition haben sich im Betrachtungszeitraum 2018 bis 2023 nur geringfügig geändert. Die Verbindlichkeiten enthalten Kredite in Höhe von 425.832 Euro aus dem Programm „Gute Schule 2020“. Das Land Nordrhein-Westfalen trägt hierfür die Zins- und Tilgungsleistungen in voller Höhe. Ab 2024 plant die Stadt Medebach ihren investiven Finanzierungsbedarf vor allem durch die Aufnahme von Investitionskrediten zu decken. Die erhaltenen Anzahlungen verlaufen von 2018 bis 2023 sehr schwankend. Unter erhaltene Anzahlungen fallen Fördermittel, die die Stadt bereits erhalten, aber noch nicht für die vorgesehenen Zwecke verwendet hat.

Liquiditätskredite hat die Stadt im gesamten Betrachtungsraum 2018 bis 2023 nicht in Anspruch genommen.

Zum Ausgleich der von 2024 bis 2027 durchgehend negativen Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit und zur Finanzierung der Tilgungsleistungen plant die Stadt Medebach ihre liquiden Mittel zu nutzen. Die Aufnahme von Liquiditätskrediten sieht die Planung nicht vor.

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. Darüber hinaus führt die gpaNRW

Interviews zum aktuellen Zustand des kommunalen Vermögens mit den entsprechend zuständigen Fachbereichen.

In der letzten Prüfung hat die gpaNRW zusammenfassend festgestellt, dass sich das Gebäudevermögen aus bilanzieller Sicht in einem schlechten Zustand befindet. Ausnahme bildete nur das Rathaus, das aus bilanzieller Sicht vergleichsweise jung ist und von ihm kein Haushaltsrisiko aus bestehenden Reinvestitionsbedarfen hervorgeht.

Der Bilanzwert des Sachanlagevermögens der **Stadt Medebach** in Höhe von 64,67 Mio. Euro Ende 2023 ist geprägt durch das Infrastrukturvermögen (30,12 Mio. Euro) sowie bebaute Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte (20,13 Mio. Euro). Die Stadt Medebach hat seit 2019 laufend in die Gebäude investiert, was sich besonders im Bereich der Schulen deutlich zeigt. Insgesamt hat das Sachanlagevermögen einen Anteil von rund 66,76 Prozent an der Bilanzsumme von rund 96,86 Mio. Das Gebäudevermögen hat sich in den letzten fünf Jahren um rund vier Mio. erhöht. Die Stadt hat es geschafft, die Abschreibungen und Abgänge durch Neuinvestitionen auszugleichen.

Grundsätzlich hält die Stadt Medebach ihr bestehendes Anlagevermögen durch Instandsetzungen, Sanierungen oder Ersatzbauten in einem verkehrssicheren und ordentlichen Zustand. Dies trifft insbesondere auf die Schulen zu. So hat die Stadt, auch durch Einsatz der Mittel aus dem Förderprogramm „Gute Schule 2020“, vielfältige Sanierungs- und Investitionsmaßnahmen bei den Grundschulen Medebach und Oberschledorn sowie der Sekundarschule vorgenommen. Beispielhaft sind hier einige aufgeführt:

- Grundschule Medebach: Erneuerung der Fenster, Einbau einer Lüftungsanlage, Einbau von Akustik-Decken, Einbau LED-Beleuchtung, Sanierung sämtlicher Flure und Aufenthaltsräume, Umgestaltung des Schulhofes mit Herstellung von Spielgeräten und Bolzplatz.
- Grundschule Oberschledorn: Sanierung der Turnhalle und Toiletten, Schaffung eines neuen Aufenthaltsraumes, Installation von Smartboards in jeden Klassenraum, Sanierung der Küche, Erneuerung Fenster, Umgestaltung des Schulhofes.
- Sekundarschule: Schaffung neuer Flucht- und Rettungswege, Dacherneuerungen, Sanierung aller Innenräume einschl. Flure, Akustikdecken, LED-Beleuchtung, Böden, Wandbeschichtungen, Umbau des OG altes Gymnasium, komplette Erneuerung der naturwissenschaftlichen Räume, grundlegende Umgestaltung der Schulhöfe.

Der Haushaltplan 2025 enthält noch Mittel für die Erstellung eines pädagogischen und baulichen Konzeptes für die mittel- und langfristige Entwicklung.

Aber auch bei den Turnhallen, dem Hallenbad und der Feuerwehrgerätehäuser hatte Medebach den Handlungsbedarf bereits erkannt und entsprechende Kernsanierungen und Neubauten oder Erweiterungen vorgenommen. So hat die Stadt die neuen Feuerwehrgerätehäuser in Berge, Düdinghausen und Deitfeld zwischenzeitlich errichtet und die in Oberschledorn und Medebach saniert. Des Weiteren hat Medebach in die Sanierung des Hallenbades und der Einfach- und Dreifachturnhalle investiert.

Ertüchtigungsbedarf besteht dagegen bei den Straßen- und Wirtschaftswegen. Aufgrund der Unsicherheiten der KAG⁹-Novellierung wurden zahlreiche Maßnahmen, die nach KAG NRW abzurechnen sind, über Jahre zurückgestellt. Hier besteht nach Aussage der Stadt ein massiver Instandhaltungs- und Investitionsstau.

1.5 Haushaltssteuerung

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

1.5.1 Ermächtigungsübertragungen

- Die Stadt Medebach überträgt grundsätzlich keine Ermächtigungen für Investitionen ins Folgejahr. Dieses fördert die Haushaltsgrundsätze der Transparenz und Klarheit.
- **Feststellung**
Die Stadt Medebach hat die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen noch nicht verbindlich geregelt.
- **Feststellung**
Die Stadt Medebach verausgabt die geplanten, fortgeschriebenen Investitionsmittel im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 zu durchschnittlich 48 Prozent. Allerdings waren bereits die Haushaltsansätze ausreichend. Der Stadt gelingt es oftmals nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.

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

Eine verschriftliche Regelung zu Ermächtigungsübertragungen gibt es in der Stadt Medebach nicht. Dafür sah die Stadt bis jetzt keine Veranlassung. Der Erlass einer Dienstanweisung über die Ermächtigungsübertragungen führt zu einer einheitlicheren Abwicklung der Ermächtigungsübertragungen und bietet die notwendige Sicherheit und die Kontrolle des Verwaltungshandelns.

- **Empfehlung**
Die Stadt Medebach sollte die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Vereinbarung regeln, das schafft Verbindlichkeit.

Die folgende Tabelle zeigt die Höhe der Ermächtigungen, die die Stadt Medebach bei den investiven Auszahlungen übertragen hat.

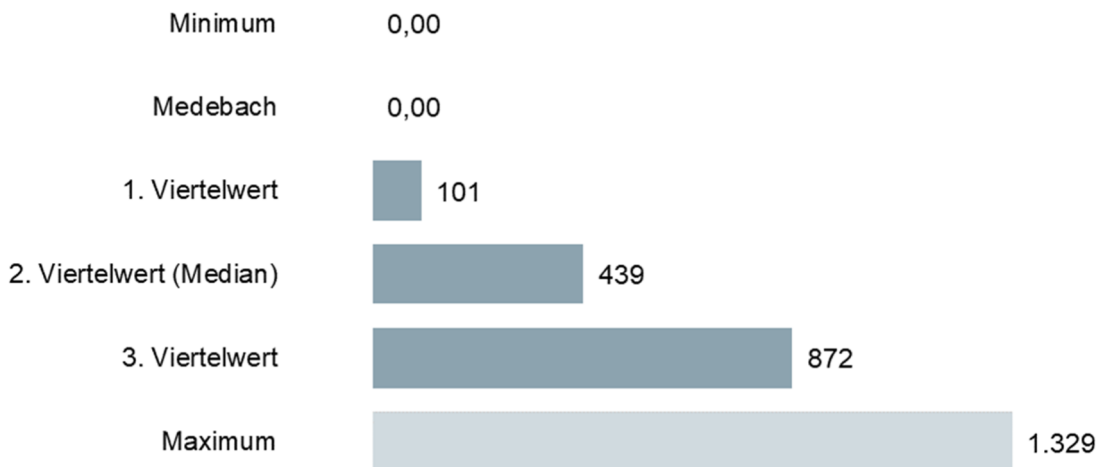
⁹ Kommunalabgabengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG)

Investive Auszahlungen Medebach 2019 bis 2023

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Haushaltsansatz in Tausend Euro	7.596	13.113	10.627	9.441	10.880
Ermächtigungsübertragungen in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ansatzerhöhungsgrad in Prozent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fortgeschriebener Ansatz in Tausend Euro	7.596	13.113	10.627	9.441	10.880
Anteil der Ermächtigungsübertragungen am fortgeschriebenen Ansatz in Prozent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ist-Ergebnis in Tausend Euro	3.263	7.250	5.288	4.937	4.586
Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz in Prozent	42,96	55,30	49,76	52,29	42,15

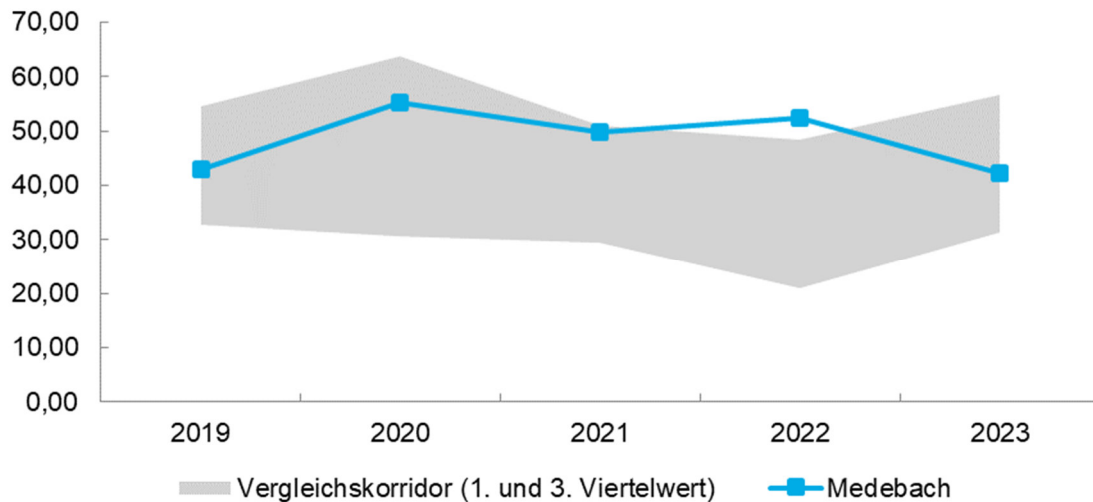
Die **Stadt Medebach** hat für Investitionen keine Ermächtigungen übertragen. Die Stadt bedient sich hier Verpflichtungsermächtigungen, welche im entsprechenden Haushaltsjahr für zukünftige Jahre geplant werden. Der restriktive Umgang mit Ermächtigungsübertragungen leistet einen beachtlichen Beitrag zu einer transparenten Haushaltsplanung. Da die Stadt keine Ermächtigungsübertragungen vorgenommen hat, entspricht der fortgeschriebene Ansatz dem ursprünglichen Haushaltsansatz. Grundlage für den Grad der Inanspruchnahme ist der fortgeschriebene Ansatz.

Ermächtigungsübertragungen (Investive Auszahlungen) je EW in Euro



Der Vergleich enthält Werte von 20 Kommunen. Lediglich drei Kommunen übertragen ebenfalls keine Ermächtigungen ins Folgejahr.

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



Die **Tabelle 10 in der Anlage** enthält die Werte zur Abbildung.

Verglichen mit den Ist-Auszahlungen 2019 bis 2023 zeigt sich, dass durchschnittlich gerade mal knapp die Hälfte der fortgeschriebenen Ansätze (Haushaltsansatz plus Ermächtigungsübertragungen) auch verausgabt werden. Nicht ausgeschöpfte Ermächtigungen werden – soweit möglich – neu veranschlagt. Das erhöht die Transparenz.

Die Planung von Investitionen ist grundsätzlich mit Unsicherheiten verbunden. In jedem Jahr beeinflussen verschiedenste Faktoren die Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Dass die Stadt Medebach, wie auch viele andere Kommunen, nicht alle im Haushaltsjahr vorhandenen investiven Auszahlungsermächtigungen in Anspruch nimmt, liegt an einer Vielzahl von Gründen. Diese Entwicklung ist zum einen eingetreten, da zwischen der Planung und der Ausführung bzw. Abrechnung der Investitionsmaßnahmen ein großer Zeitversatz liegt. Auch fehlendes Personal und der Mangel an Firmen, die die Aufträge durchführen können, ist ein weiterer Hinderungsgrund zur Umsetzung der geplanten Investitionsvorhaben. Auch muss die Stadt Maßnahmen planen, um entsprechende Fördermittel generieren zu können. Es wird also nicht höher geplant, um eine Deckung zu erreichen, sondern um für Fördermaßnahmen den Beweis zu führen, die Maßnahmen auch tatsächlich durchführen zu wollen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte wesentliche investive Maßnahmen restriktiv dahingehend prüfen, ob deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.

1.5.2 Kredit- und Anlagemanagement

1.5.2.1 Kreditmanagement

→ **Feststellung**

Das strategische Ziel der Stadt Medebach liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Dieses Ziel oder einen Handlungsrahmen hat sie jedoch nicht schriftlich fixiert.

Eine Kommune sollte den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Insbesondere Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken sollte sie dabei im Blick behalten. Die Regelungen sollten vom Rat beschlossen werden. Das erhöht die Rechtssicherheit für die Beteiligten und führt zu mehr Transparenz und Verbindlichkeit.

Kreditportfolio Medebach 2023

Kennzahlen	
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro*	16.793
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	6
Anzahl der Kreditverträge	49
Anzahl Kreditgeber	6

*davon 425.832 Euro aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“

Das Kreditportfolio der Stadt Medebach ist insgesamt wenig komplex und enthält keine potenziell risikobehaftete Finanzierungsinstrumente wie Fremdwährungskredite. Derivate enthält das Portfolio im geringen Umfang. Zur Absicherung des Zinsrisikos hat die Stadt Medebach bereits 2011 SWAP-Geschäfte abgeschlossen. Insgesamt handelt es sich dabei um Verträge mit einem Volumen von 2,5 Mio. Euro (Stand 31. Dezember 2023). Allerdings hat die Stadt eine Vielzahl an Krediten, deren größter Anteil die Stadtwerke AöR betrifft (vgl. 1.4.4.1 Verbindlichkeiten).

Die Verbindlichkeiten für Investitionen beinhalten drei Kredite aus dem Programm „Gute Schule 2020“. Diese Kredite sind vom Land NRW vorgegeben und für die Kommune tilgungs- und zinsfrei. Liquiditätskredite hat die Stadt im gesamten Betrachtungszeitraum nicht aufnehmen müssen.

Der vorstehend skizzierte Umfang und die Entwicklung der städtischen Kreditverbindlichkeiten können als Beleg für die Relevanz des Kreditmanagements für die Stadt Medebach gelten. Das Kreditmanagement bewegt sich üblicherweise im Spannungsfeld der konkurrierenden Ziele (Planungs-)Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Für Medebach ist das oberste Ziel Sicherheit, teilweise zu Lasten der Wirtschaftlichkeit.

Bisher hat die Stadt keine strategischen Festlegungen für das städtische Kreditmanagement, z. B. in einer Dienstanweisung oder Richtlinie, fixiert. In einer Dienstanweisung oder Richtlinie kann der Wille des Rates der Stadt Medebach dokumentiert werden, welche Arten von Kredit- oder Derivatgeschäften und gegebenenfalls Risiken die Verwaltung eingehen darf. Schriftliche Vorgaben führen zu mehr Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungsträger. Vorgaben zur strategischen Ausrichtung des Kreditmanagements und zu Entscheidungsbefugnissen und Verfahrensregelungen verbessern die Transparenz städtischer Kreditentscheidungen. Die Stadt hat entsprechende Regelungen, beispielsweise in einer Dienstanweisung oder

Richtlinie, vor dem Hintergrund ihrer bisher überschaubaren Kreditaktivität (seit 2005 keine Aufnahme von Investitionskrediten) bisher nicht für erforderlich gehalten. Auch wenn die Stadt zurzeit nicht auf die Aufnahme von Krediten angewiesen ist, kann sich ein Bedürfnis zur Finanzierung über Kreditaufnahme kurzfristig ergeben. Medebach sollte hierzu verbindliche Festlegungen treffen. Dies gilt auch dann, wenn die Stadt bei der Aufnahme von Krediten auch künftig ausschließlich sicherheitsorientiert agieren will.

Die Stadt Medebach sollte sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse kann die Stadt ihre Vorgaben auf Mindestinhalte beschränken:

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

Die Stadt Medebach kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten

eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die Medebach in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann¹⁰. Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet¹¹.

→ **Empfehlung**

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

1.5.2.2 Anlagemanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Medebach hält temporär überschüssige Liquidität auf ihren Geschäftskonten. Priorität haben für die Stadt Verfügbarkeit und Sicherheit ihrer Finanzmittel. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Medebach bisher noch nicht schriftlich fixiert.

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 Medebach 2023 in Tausend Euro

Kennzahlen	
Liquide Mittel	5.674
Wertpapiere des Anlagevermögens	41
davon Anteile am kwv Versorgungsfonds (Kommunale Versorgungskassen Westfalen-Lippe)	41
Ausleihungen	12.237

Die Stadt Medebach verfügt zum Stichtag über eine Liquiditätsausstattung im Bereich des Median.

¹⁰ Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen>, Download 19.08.2022.

¹¹ Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, www.kgst.de, Download 19.08.2022

Überschüssige Liquidität, soweit vorhanden, hat die Stadt auf Tagesgeld- bzw. Festgeldkonten angelegt. Ziel ist es hier, den maximalen Ertrag zu erzielen. Gerade im Hinblick auf die Zinsentwicklung macht das Sinn. Soweit die Stadt Wertpapiere bilanziert hat, handelt es sich um Anteile an einem Versorgungsfonds der kommunalen Versorgungskassen zur teilweisen Refinanzierung der Pensionslasten.

Das Portfolio weist weiterhin Ausleihungen auf. Der Bilanzwert der Ausleihungen beträgt gut 15 Prozent des gesamten Anlagevermögens und 72,86 Prozent der Finanzanlagen. Es entstehen jedoch weitere finanzielle Auswirkungen und Verflechtungen, welche die Stadt im Blick behalten muss. Insbesondere mit Blick auf den Umfang der Ausleihungen sollte Medebach diesbezüglich verbindliche strategische Festlegungen treffen. Die Ausleihungen betreffen Verbindlichkeiten für Investitionen von Kreditinstituten, die im Rahmen einer internen Darlehensgewährung auf die Stadtwerke Medebach AöR (12,23 Mio. Euro) übertragen worden sind. Die Ausleihen sinken von Jahr zu Jahr. Dies liegt darin begründet, dass die Stadtwerke die alten Kredite kontinuierlich abbauen und neue Kredite nicht mehr über die Stadt Medebach aufgenommen werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Stadt Medebach für einen Großteil Kredite bürgt.

Einen verbindlichen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement in Form einer Dienstanweisung oder Richtlinie hat die Stadt Medebach nicht.

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

→ **Empfehlung**

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

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

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.
- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Medebach 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.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt Medebach kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz¹² könnten Vorgaben getroffen werden.
- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum Verfahren der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die Angebotseinholung und -auswertung sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die Dokumentation der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- Kontroll- und Berichtspflichten sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios. Geregelt werden sollte wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Medebach kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement unter Umständen sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Die bereits im Kapitel 1.5.2.1 „Kreditmanagement“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement, welche die Stadt Medebach in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.

¹² Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 754) geändert worden ist.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Haushaltssteuerung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Haushaltssteuerung					
F1	Die Stadt Medebach hat die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen noch nicht verbindlich geregelt.	40	E1	Die Stadt Medebach sollte die Grundsätze über Art, Umfang und Dauer der Ermächtigungsübertragungen in einer Dienstanweisung oder Vereinbarung regeln, das schafft Verbindlichkeit.	17
F2	Die Stadt Medebach verausgabt die geplanten, fortgeschriebenen Investitionsmittel im Betrachtungszeitraum 2019 bis 2023 zu durchschnittlich 48 Prozent. Allerdings waren bereits die Haushaltsansätze ausreichend. Der Stadt gelingt es oftmals nicht, das geplante Investitionsvolumen zu bewältigen.	40	E2	Die Stadt Medebach sollte wesentliche investive Maßnahmen restriktiv dahingehend prüfen, ob deren Umsetzung im Planjahr realistisch möglich ist.	42
F3	Das strategische Ziel der Stadt Medebach liegt in der Förderung des Wachstums der Stadt unter Wahrung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit. Dieses Ziel oder einen Handlungsrahmen hat sie jedoch nicht schriftlich fixiert.	42	E3	Wir empfehlen der Stadt Medebach, sich für ihr Kreditmanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen zu geben und diesen schriftlich zu fixieren. Der Handlungsrahmen sollte strategische Vorgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verfahrensregelungen enthalten. Die Stadt kann ihre Festlegungen beispielsweise in einer Dienstanweisung oder Richtlinie zum städtischen Kreditmanagement zusammenfassen.	45
F4	Die Stadt Medebach hält temporär überschüssige Liquidität auf ihren Geschäftskonten. Priorität haben für die Stadt Verfügbarkeit und Sicherheit ihrer Finanzmittel. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat Medebach bisher noch nicht schriftlich fixiert.	45	E4	Die Stadt Medebach sollte sich für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.	46

Tabelle 2: NKF-Kennzahlenset NRW in Prozent 2023

Kennzahlen	Medebach 2017	Medebach aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation								
Aufwandsdeckungsgrad	91,5	114	85,27	98,11	101	105	118	19
Eigenkapitalquote 1	26,2	32,37	-0,67	21,72	35,07	39,51	55,20	18
Eigenkapitalquote 2	63,1	71,02	40,50	59,40	69,42	72,64	83,09	18
Fehlbetragsquote	7,0	k.A.	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Vermögenslage								
Infrastrukturquote	38,3	31,10	18,39	28,63	32,57	39,72	49,53	18
Abschreibungsintensität	11,4	11,04	6,92	8,30	9,17	11,16	14,43	17
Drittfinanzierungsquote	71,8	76,17	40,10	56,71	67,35	77,48	86,43	17
Investitionsquote	84,1	141	90,70	146	188	256	466	17
Finanzlage								
Anlagendeckungsgrad 2	82,0	101	65,65	79,99	96,50	101	116	17
Liquidität 2. Grades	27,4	148	8,02	40,92	82,73	178	299	17
Dynamischer Verschuldungsgrad (Angabe in Jahren)	./.	8,29	Siehe Anmerkung im Tabellenfuß					
Kurzfristige Verbindlichkeitsquote	10,5	5,61	3,99	5,97	7,99	13,83	28,41	17
Zinslastquote	4,5	2,01	0,01	0,12	0,27	1,36	3,25	19
Ertragslage								
Netto-Steuerquote	58,9	51,65	45,88	52,68	57,55	64,26	72,11	18
Zuwendungsquote	20,8	32,49	7,84	12,62	19,21	24,48	34,44	19
Personalintensität	15,9	17,58	13,48	16,08	17,58	19,16	24,46	19
Sach- und Dienstleistungsintensität	16,4	20,21	11,19	16,72	20,04	21,61	27,25	19
Transferaufwandsquote	47,6	42,67	36,05	40,08	42,67	48,44	51,66	19

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 Medebach in Tausend Euro 2018 bis 2028*

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis	738	2.285	667	2.047	2.594	2.783	-2.969	-2.120	-2.100	-1.777	-1.605
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	738	2.285	196	29,57	1.017	2.783	-2.969	-2.120	-2.100	-1.777	-1.605

* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

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

Jahr	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2018	92,48	-311	-15,47	33,05	135	774	34
2019	284	-1.331	36,85	93,13	166	526	34
2020	83,32	-316	-36,83	55,06	185	700	34
2021	256	-293	8,85	71,36	149	473	34
2022	325	-131	45,95	180	248	612	34
2023	344	-685	-11,11	32,75	132	550	23

Tabelle 5: Eigenkapital Medebach in Tausend Euro 2018 bis 2023

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigenkapital	21.372	23.263	23.929	25.976	28.570	31.353
Eigenkapital 1	21.372	23.263	23.929	25.976	28.570	31.353
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	471	2.017	1.577	0,00
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	21.372	23.263	23.458	23.959	26.993	31.353
Sonderposten für Zuwendungen	24.189	23.800	24.178	25.923	30.865	31.362
Sonderposten für Beiträge	5.533	5.517	5.321	6.199	5.872	6.076
Eigenkapital 2	51.094	52.580	53.427	58.098	65.308	68.792
Eigenkapital 2 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	51.094	52.580	52.957	56.081	63.750	68.792
Bilanzsumme	80.055	81.691	84.905	89.781	93.850	96.866

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

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Eigenkapital	21.372	23.263	23.929	25.976	28.570	31.353	28.384	26.264	20.099	18.322	16.717
Eigenkapital 1	21.372	23.263	23.929	25.976	28.570	31.353	28.384	26.264	20.099	18.322	16.717
Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	0,00	0,00	471	2.488	4.065	4.065	4.065	4.065	0,00	0,00	0,00
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe nach dem NKF-CUIG	21.372	23.263	23.458	23.488	24.505	27.288	24.319	22.199	20.099	18.322	16.717

* bis 2023: IST, ab 2024: PLAN

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

Grunddaten Kernhaushalt	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	21.757	22.006	23.985	24.217	20.882	20686
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	900	850	800	750	700	0,00
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	13.615	13.604	13.032	13.213	12.937	12.230
Ausleihungen an Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	6,86	11,24	13,91	18,55	10,87
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligung*	31,77	22,32	13,84	53,35	13,06	29,09
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeiten Konzern Medebach	7.272	7.567	10.155	10.293	7.340	8.474

*Stadtwerke Medebach AöR

Tabelle 8: Schulden Medebach in Tausend Euro 2018 bis 2023

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Anleihen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	18.176	18.034	18.493	19.068	18.481	16.794
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	550	517	791	1.082	1.109	828
Verbindlichkeiten aus Transferleistungen	20,51	12,18	19,46	25,20	32,57	64,97
Sonstige Verbindlichkeiten	101	79,93	237	153	144	746

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Erhaltene Anzahlungen	2.910	3.363	4.444	3.887	1.116	2.254
Verbindlichkeiten	21.757	22.006	23.985	24.217	20.882	20.686
Rückstellungen	5.135	5.004	5.391	5.655	5.944	5.820
Sonderposten für den Gebührenaussgleich	98,43	110	147	79,08	94,80	131
Schulden	26.990	27.120	29.523	29.951	26.921	26.637
Forderungen	1.505	1.346	1.435	1.614	1.916	2.882
Liquide Mittel	2.087	4.861	3.298	4.144	4.872	5.674
Effektive Schulden	23.398	20.913	24.790	24.193	20.132	18.081
Ausleihungen	13.624	13.612	13.039	13.220	12.944	12.237
Wertpapiere des Anlagevermögens	40,88	40,88	40,88	40,88	40,88	40,88
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Vermögensgegenstände	97,44	252	82,02	49,80	92,34	171
Erweiterte Effektivverschuldung	9.636	7.009	11.628	10.882	7.055	5.632

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

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquide Mittel	2.087	4.861	3.298	4.144	4.872	5.674	4.018	3.201	2.396	1.971	1.698
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	18.176	18.034	18.493	19.068	18.481	16.794	18.043	21.674	25.007	28.349	30.480

Kennzahlen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabelle 10: Grad der Inanspruchnahme fortgeschriebener Ansatz investive Auszahlungen Medebach in Prozent 2019 bis 2023

Jahr	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	42,96	11,50	32,83	42,27	54,47	92,45	28
2020	55,30	9,34	30,57	48,11	63,69	324	28
2021	49,76	17,19	29,40	36,68	50,98	169	28
2022	52,29	13,04	21,09	32,44	48,31	90,09	28
2023	42,15	11,30	31,46	43,57	56,58	131	20

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Medebach** im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

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

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Medebach ist in der **Zahlungsabwicklung** bereits gut aufgestellt, zeigt aber vereinzelt noch Optimierungspotenzial. Die Aufwendungen für die Zahlungsabwicklung sind 2023 im Verhältnis zur Anzahl der Einzahlungen interkommunal verglichen unterdurchschnittlich hoch. Um in diesem Aufgabenfeld noch wirtschaftlicher arbeiten zu können, sollte die Stadt Zahlungseingänge zukünftig noch stärker automatisiert einlesen.

Vorteilhaft wirkt sich aus, dass die Stadt Medebach die Möglichkeit der **SEPA-Lastschrift** vergleichsweise überdurchschnittlich viel nutzt und das Verfahren proaktiv bewirbt. Die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen sollte die Stadt weiter verringern, um hierdurch die Zahlungsabwicklung zu entlasten. Hierzu sollte sie auf rechtzeitige Sollstellungen durch die fachlich zuständigen Organisationseinheiten hinwirken.

Den Prozess des **Mahnwesens** hat die Stadt Medebach grundsätzlich gut strukturiert. Allerdings ist die Zahl an Mahnungen vergleichsweise hoch. Mit ihrem Mahnwesen kann Medebach nur teilweise Forderungen realisieren. Dies belastet nachfolgend die Vollstreckung spürbar. Der Prozess der Mahnläufe kann noch gestrafft werden, indem der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen verkürzt wird.

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

Vollstreckung

Die Kosten pro abgewickelter Vollstreckungsforderung sind bei der Stadt Medebach unterdurchschnittlich hoch. Pro Vollzeit-Stelle erledigt Medebach eher überdurchschnittlich viele Vollstreckungsfälle. Insgesamt überwiegt der Anteil eigener Forderungen an den Vollstreckungen. Trotz dem vorgelagerten und weitgehend effizienten Mahnungsprozess kann die Stadt Medebach es nicht vermeiden, dass ein überproportionaler Anteil eigener Vollstreckungsforderungen entsteht. Der Bestand an Vollstreckungsforderungen ist im gesamten Betrachtungszeitraum vergleichsweise sehr hoch.

Die Stadt Medebach nutzt die Möglichkeit der **Vermögensauskunft** als Informationsquelle, verzichtet bisher aber auf die Abnahme der Vermögensauskunft. Mit Anordnungen auf die Eintragung in das **Schuldnerverzeichnis** könnte sie zudem den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.

2.2 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.

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

Gemessen an der Anzahl der Vollzeitstellen ist die Anzahl der Einzahlungen in der Stadt Medebach überdurchschnittlich hoch. Die Zuordnung jeder Einzahlung zu den Buchungen erfolgt teilweise automatisiert. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.

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

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

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

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

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

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

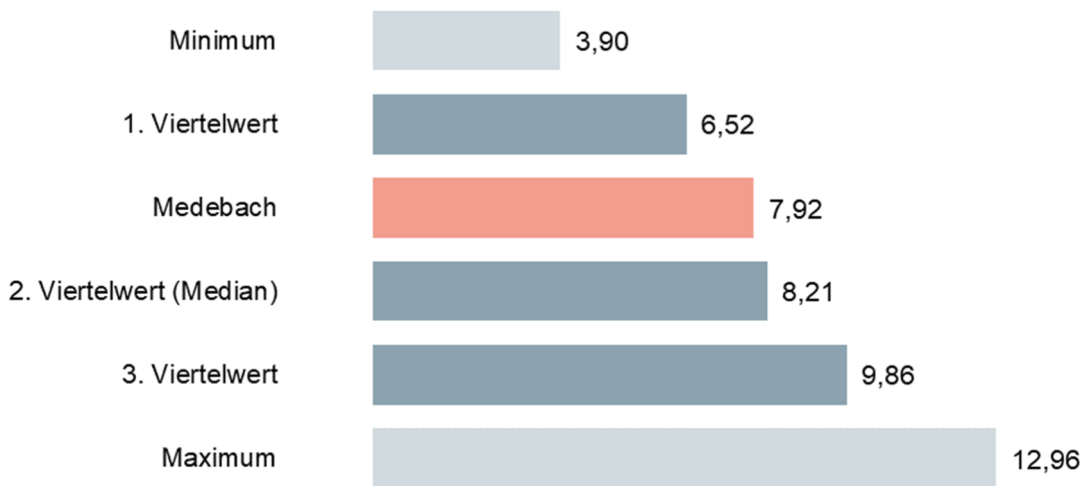
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Medebach** setzte 2023 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 0,93 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

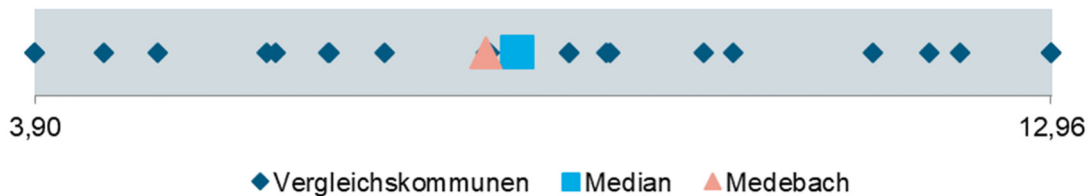
Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹³ in Höhe von 93.506 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 7,92 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Medebach damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2023



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



Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen haben wir die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt. Darüberhinausgehende Sachaufwendungen wurden bei der Berechnung berücksichtigt. Die nähere Betrachtung der Personalaufwendungen Medebachs weist im interkommunalen Vergleich einen unterdurchschnittlichen Wert auf. Näher betrachtet zeigt sich, dass Medebach zwar einen vergleichsweise überdurchschnittlichen Stellenanteil zur Bearbeitung der Zahlungsabwicklung einsetzt. Gleichzeitig ist die Anzahl der Einzahlungen deutlich höher als in den verglichenen Kommunen.

Auf die Einzahlungen gehen wir im nachstehenden Kapitel näher ein.

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

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 Medebach 2019 bis 2023

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023***
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	k.A.	k.A.	12.000	12.048	11.804
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten**	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	k.A.	k.A.	k.A.	4.650	4.308
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	k.A.	k.A.	k.A.	40.809	32.805

* auf Grundlage vorliegender SEPA-Mandate

**hierfür gibt es kein separates Geschäftskonto

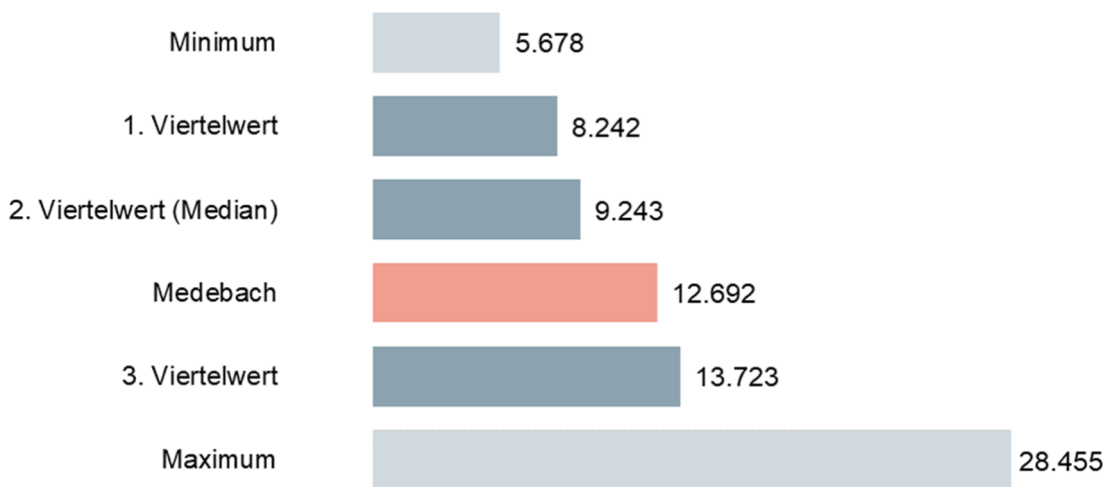
*** Cyberangriff auf SIT (November und Dezember)

Für die Jahre 2019 bis 2021 ist eine Ermittlung der Daten seitens der Stadt nicht mehr möglich. Der Einbruch bei allen Einzahlungen sowie den Lastschriften ist dem Cyberangriff auf das Rechenzentrum ab November 2023 geschuldet. Ab diesem Zeitpunkt waren keine Buchungen mehr möglich.

Bei den Einzahlungen für Dritte handelt es sich um Verbuchungen für den Schulzweckverband und öffentlich-rechtliche Forderungen auswärtiger Gläubiger. Des Weiteren übernimmt die Stadtkasse die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung für die Stadtwerke AöR. Die Vergütung für die Wahrnehmung der Aufgaben für die AöR erfolgt über eine Personalkostenerstattung (Verwaltungskostenpauschale), nicht fallbezogen.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2023



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



In der **Stadt Medebach** werden vergleichsweise viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet.

In Medebach liegen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle im interkommunalen Vergleich deutlich über dem Durchschnitt. Medebach gehört zu den 50 Prozent der Kommunen mit den höchsten Einzahlungen je Vollzeit-Stellen. Dabei ergibt sich der berechnete Wert aus einer hohen Anzahl von Einzahlungen bei einer gleichzeitig überdurchschnittlichen Anzahl von Stellen in der Zahlungsabwicklung.

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

Grad der Automatisierung in der Zahlungsabwicklung 2023

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen in Prozent	22,00	0,00	0,00	0,00	45,93	90,00	19

Die Stadt Medebach nutzt die Möglichkeit der eingesetzten Finanzsoftware, Zahlungseingänge automatisiert einzulesen. Den Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen schätzt die Stadt auf 22 Prozent.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach hat das Potenzial der automatisierten Zahlungsabwicklung bereits erkannt. Sie sollte den Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen nach Möglichkeit weiter erhöhen.

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

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

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

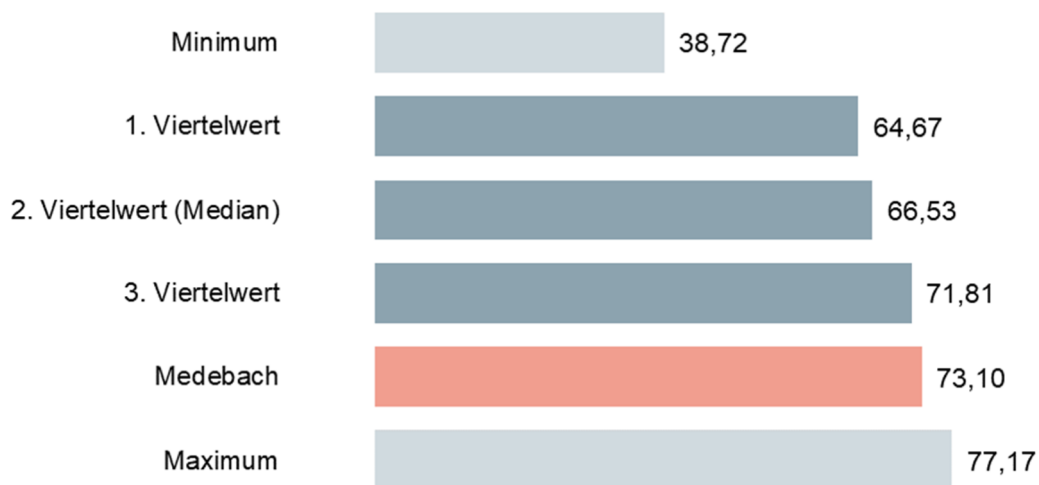
2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

- Die Stadt Medebach nutzt bereits die Möglichkeit der SEPA-Lastschriften und bewirbt das Verfahren proaktiv. Interkommunal verglichen ist der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen sehr hoch.

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

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

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2023



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



Die **Stadt Medebach** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt auch 2022 oberhalb des 3. Viertelwertes. Medebach gehört damit im interkommunalen Vergleich zu den 25 Prozent der Kommunen mit dem höchsten Anteil an Lastschriften an Einzahlungen.

Sie bewirbt die Möglichkeit vom Lastschriftmandat Gebrauch zu machen bereits proaktiv bei ihren Zahlungspflichtigen, insbesondere für wiederkehrende Zahlungen. Zudem weist sie im Rahmen des Mahnverfahrens regelmäßig auf die Möglichkeit des Lastschriftmandats hin. Darüber hinaus fügt die Stadt Medebach als Service für die Zahlungspflichtigen bei Zahlungsaufforderungen QR-Codes in die Anschreiben ein. Damit kann sie eine einfache Zuordnung der Zahlung gewährleisten.

Die Stadt betrachtet die Vorteile des Lastschriftverfahrens als ein wesentliches Potenzial für eine weitere Effektivitätssteigerung in der Zahlungsabwicklung.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ Feststellung

Die Stadt Medebach kann ungeklärte Ein- und Auszahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.

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 Medebach 2019 bis 2023

Grundzahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Neue ungeklärte Einzahlungen	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Neue ungeklärte Auszahlungen	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	k.A.	k.A.	k.A.	58	k.A.
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	k.A.	k.A.	k.A.	17	k.A.

Die **Stadt Medebach** kann die Anzahl neuer ungeklärten Ein- und Auszahlungen rückwirkend nicht ermitteln. Lediglich 2022 hat sie bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen ermitteln können, da diese Unterlagen noch in Papierform vorlagen.

Im Normalfall klärt die Stadt Medebach neue ungeklärte Ein- und Auszahlungen zumeist am gleichen Tag. Auffälligkeiten werden innerhalb der Verwaltung kommuniziert. Bei einem Großteil der Steuern, Beiträge und Gebühren (z.B. Benutzungsgebühren, Steuererträge und Elternbeiträge) erfolgt die Sollstellung automatisch. Daneben sind die Mitarbeitenden der Verwaltung angewiesen, alle Zahlungsaufforderungen unmittelbar nach Versand dem Rechnungsworkflow zuzuführen. Dennoch gelingt es der Stadt trotz aller Bemühungen nicht, ungeklärte Ein- und Auszahlungen bis zum Stichtag vollständig abzuarbeiten. Medebach ist allerdings bestrebt, zukünftig ungeklärte Ein- u. Auszahlungen fortlaufend zu verringern.

Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet grundsätzlich sowohl zentral in der Stadtkasse, als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, bedarf es der aktiven Mitwirkung der fachlich zuständigen Organisationseinheiten. Deren Soll-Stellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und der automatisierten Verarbeitung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte weiter darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben 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

- Die Stadt Medebach mahnt im Betrachtungszeitraum eine vergleichsweise überdurchschnittliche Anzahl an Zahlungspflichtigen. Sie hat dabei eine Erfolgsquote die oberhalb des Median liegt. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen kann gestrafft werden.

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

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

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

Fristen und Mahnintervalle Medebach

Grundzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	0,00	0,00	14,00	21,00	24,50	34,00	23
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	1,00	10,00	14,00	14,00	60,00	23
Tage zwischen den Mahnläufen	30,00	7,00	14,00	14,00	30,00	90,00	23
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	20,00	14,00	14,00	14,00	20,75	60,00	22

Die **Stadt Medebach** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch angesiedelt ist dieses in der Abteilung 2 „Finanzbuchhaltung“ – hier Stadtkasse.

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

Die Stadt Medebach hat für ihre Forderungen ein einheitliches Zahlungsziel festgelegt. Im Regelfall gilt eine Frist von maximal fünf Tagen. Wird die Forderung nicht innerhalb dieses Zeitintervalls beglichen, wird diese nach weiteren zehn Tagen für den Mahnlauf berücksichtigt. Nach erfolgtem Mahnlauf vergehen 20 Tage. Verstreicht diese Frist ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Schuldners, geht die Forderung in die Vollstreckung über. Der Zeitabstand zwischen den Mahnläufen selbst ist vergleichsweise hoch und könnte gestrafft werden. Eine Zahlungserinnerung verschickt die Stadt grundsätzlich bei allen öffentlich-rechtlichen Forderungen. Diese werden von der Sachbearbeitung angestoßen. Hier liegt die Frist bei zwei bis vier Wochen.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Medebach 2023

Grund- und Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	13,28	0,00	9,12	11,43	14,81	24,39	23
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	73,32	10,61	52,70	66,05	78,94	89,49	19

Je mehr Mahnungen erfolgreich erledigt werden, indem die vollständige Zahlung erfolgt, umso weniger belastet wird nachfolgend die Vollstreckung. Im Jahr 2023 entfielen in Medebach auf 11.804 Einzahlungen 1.567 Mahnungen. Interkommunal musste damit ein relativ hoher Anteil der Forderungen angemahnt werden. Das Mahnwesen für fällige Forderungen ist in Medebach über die Finanzsoftware automatisiert. Zudem wird wöchentlich die Mahnvorschau kontrolliert und ggf. eine Mahnung rausgeschickt.

Die Erfolgsquote Mahnung zeigt auf, wie viele Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Medebach bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienstanweisung.

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 **Stadt Medebach** bietet bereits verschiedene elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Hierzu gehören z. B. EC-Kartenzahlung, PayPal und Kreditkarten. Die Einsatzgebiete sind vielfältig. So können die Bürger in Medebach bereits im Hallenbad sowie im Standes-, Ordnungs- und Meldeamt E-Payment nutzen. Es steht ein Kartenterminal (Ordnungsamt) und ein Kassensautomat (Hallenbad) sowie die Möglichkeit der Online-Zahlung über das Service-Portal zu Verfügung. Wie bereits erwähnt, bietet sie mit dem Versand von Zahlungsaufforderungen auch die Möglichkeit, per QR-Code zu bezahlen. Darüber hinaus setzt die Stadt Medebach E-Payment aktuell noch nicht ein. Sie sieht in digitalen Bezahlmethoden jedoch Potenzial, zumal digitale Bezahlmethoden immer größere Bedeutung gewinnen.

Mit der Einführung dieser zusätzlichen Bezahlmethode wollte die Stadt die unmittelbare digitale Abwicklung von Zahlungen und die Wahrnehmung einer bürgerfreundlichen Verwaltung weiter unterstützen. Hierzu greift die Kommunen auf die Leistungen des Rechenzentrums zurück.

Die bestehenden schriftlichen Regelungen zum E-Payment in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Medebach beschränken sich derzeit auf die Nennung der möglichen elektronischen Zahlungsmittel. Nach Aussage der Stadt Medebach gibt es Regelung zu E-Payment lediglich bezüglich der vertraglichen Regelungen mit den Anbietern der Bezahlssysteme (Payone, s-public Services, PayPal), über die die digitalen Zahlungen abgewickelt werden. Konkrete Regelungen weist die Dienstanweisung zum E-Payment bisher nicht vor. Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert.

→ Empfehlung

Die Stadt Medebach sollte strategische Vorgaben verschriftlichen.

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

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

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

2.5 Vollstreckung

→ Feststellung

Der Stadt Medebach gelingt es nicht, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf unterdurchschnittlichem Niveau. Die für die Vollstreckung entstehenden Aufwendungen liegen unter dem Median.

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

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

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem die

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

- Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

2.5.1 Aufwendungen

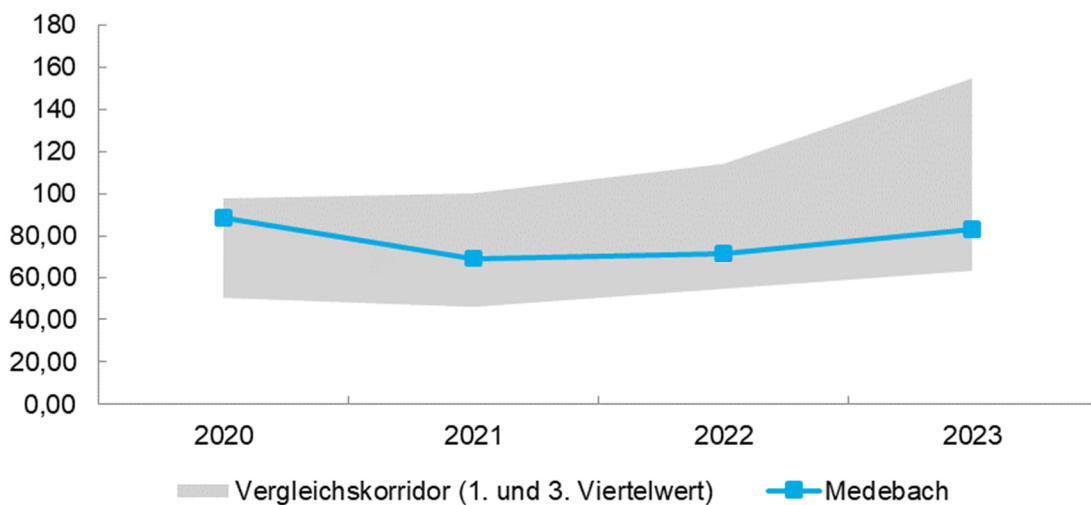
Die **Stadt Medebach** nimmt im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit einen Stellenanteil von 0,20 vollzeitverrechneten Stellen des Vollstreckungsaußendienstes der Stadt Hallenberg in Anspruch. Diesen haben wir bei den folgenden Analysen nicht berücksichtigt. Die Abrechnung erfolgt nach tatsächlichem Aufwand.

Die Stadt Medebach setzte 2020 bis 2023 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen jeweils 0,67 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,05 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen¹⁴ in Höhe von 62.934 Euro in 2023.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 82,81 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Medebach damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2023



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

Die Stadt Medebach positioniert sich, mit Ausnahme des Jahres 2020, unterhalb des Medians. Auffällig ist, dass die Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2021 deutlich geringer waren als 2020. In Medebach ist dies begründet durch eine Erhöhung der abgewickelten

¹⁴ Die Vollzeit-Stellen wurden mit der Datenerfassung bei der Kommune abgefragt. Für die Ermittlung der Personal- und Sachaufwendungen wurden die KGSt-Pauschalwerte zu Grunde gelegt.

Vollstreckungsforderungen von rund 190 Fällen. Ab 2022 steigen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung, durch den Rückgang der Anzahl an abgewickelten Forderungen, wieder kontinuierlich an.

In den interkommunalen Vergleich der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung für das Jahr 2023 sind 18 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

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

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

Entwicklung der Vollstreckungsforderungen Medebach 2019 bis 2024

Grund- und Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	970	1.239	1.278	1.325	1.238	823
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	k.A.*	612	745	612	594	
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k.A.	652	848	830	760	
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	k.A.	59	109	71	96	

*Werte wären nur mit großem Aufwand ermittelbar

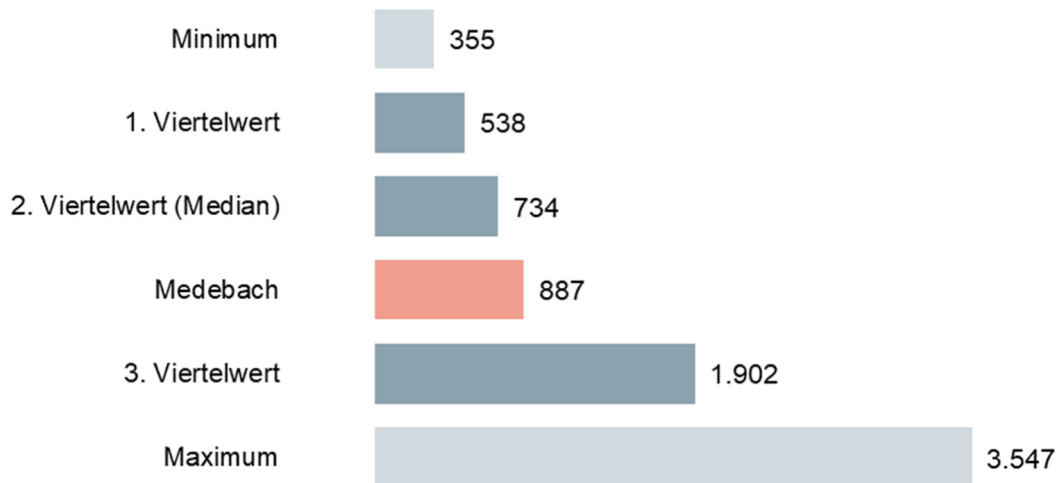
Die **Stadt Medebach** verfügt zwischen 2019 und 2023 durchgehend über einen hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Wenngleich die Stadt in jedem Jahr viele Vollstreckungsforderungen abwickeln kann, steigt der Bestand im Eckjahresvergleich dennoch. Ursächlich hierfür ist die große Anzahl neuer Vollstreckungsforderungen.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Kommunen in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück gegeben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der **Stadt Medebach** hat zum 01. Januar 2025 stattgefunden.

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldner an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2023



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



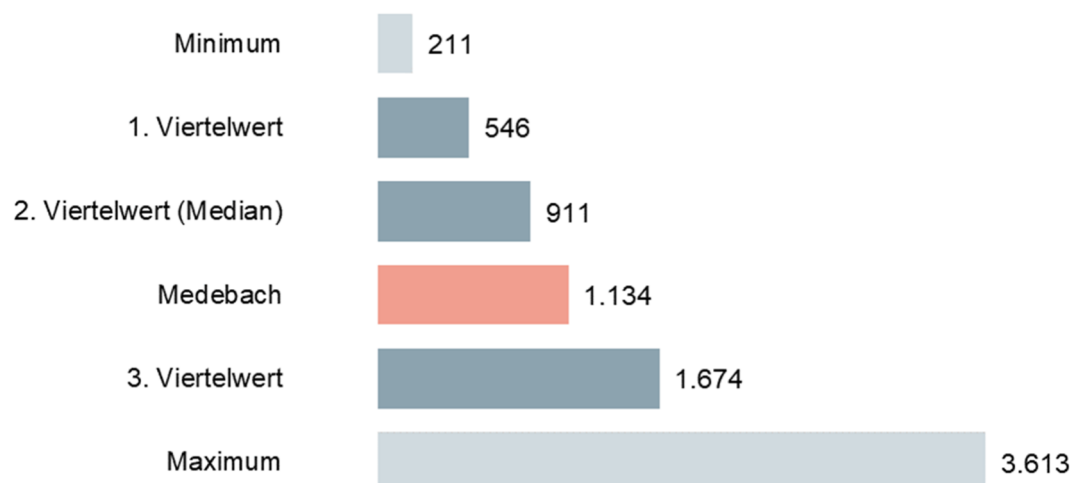
Die neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle haben in der Stadt Medebach im Betrachtungszeitraum zwischen 2019 und 2023, mit Ausnahme des Jahres 2022, kontinuierlich abgenommen. Allerdings positionieren sich die neuen Vollstreckungsforderungen 2023 mit 594 Forderungen über dem 3. Quartilwert. Medebach gehört hier zu den 25 Prozent der Kommunen mit den höchsten neuen Vollstreckungsforderungen.

In den neuen Vollstreckungsforderungen sind lediglich 29 Prozent Amts- und Vollstreckungshilfersuchen für Dritte enthalten. Der verbleibende Anteil eigener Vollstreckungsfälle ist im interkommunalen einwohnerbezogenen Vergleich mit 419 Fällen vergleichsweise sehr hoch. Dies ist u. a. auch eine Folge des insgesamt hohen Anteils der Mahnungen an den Einzahlungen sowie der nur leicht überdurchschnittlichen Erfolgsquote der Mahnungen (vgl. Kapitel 2.4.3.1 „Prozess Umgang mit Forderungen“).

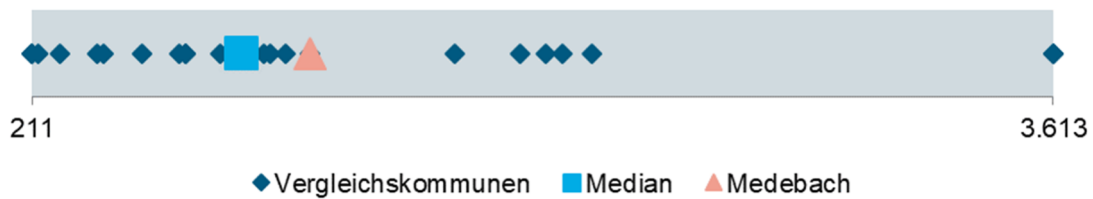
2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

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 20 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Vollstreckung wickelt vergleichsweise viele Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ab. Sie erreicht, mit Ausnahme der Jahre 2020 (Median), einen Kennzahlenwert über dem Median. Das bedeutet, dass über 50 Prozent der Vergleichskommunen einen geringeren Leistungswert aufweisen.

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

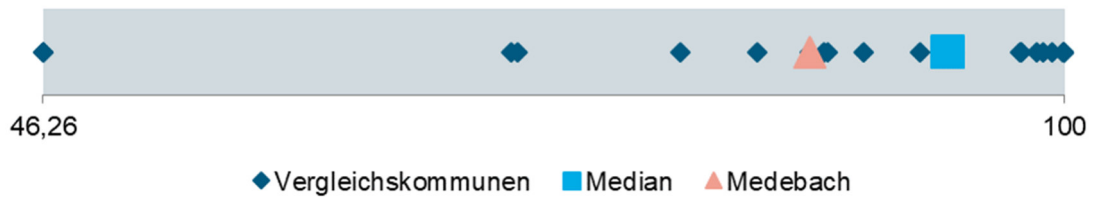
Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	66,58	20,08	42,49	55,43	64,20	74,57	20
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,00	0,34	1,71	8,29	18
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	23,16	19,34	28,01	41,04	49,96	78,28	20

Von den erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsforderungen entfallen rund zwei Drittel auf eigene abgewickelte Vollstreckungsforderungen. Das vorgeschaltete Mahnverfahren verhindert nicht, dass eigene Forderungen überproportional in die Vollstreckung münden. Der Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe ist vergleichsweise niedrig. Niederschlagungen spielt in Medebach, wie auch in einige anderen Vergleichskommunen keine Rolle.

2023 wickelt Medebach lediglich 86,64 Prozent der eigenen offenen Forderungen durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. ab. Die Erfolgsquote liegt interkommunal verglichen unterhalb des Median. In den interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

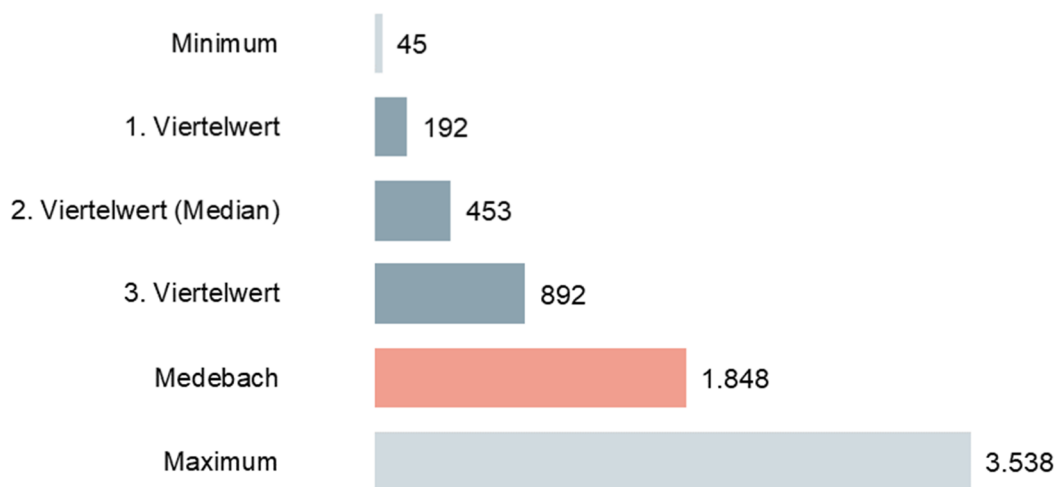
Erfolgsquote Vollstreckung in Prozent 2023



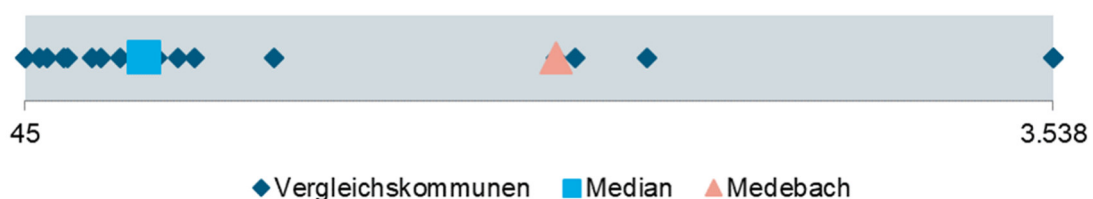
2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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 18 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im interkommunalen Vergleich sind die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle deutlich überdurchschnittlich. Dies sollte die Stadt Medebach im Auge behalten, damit

keine Verjährung von Forderungen entsteht. Der Bestand zum 01. Januar 2023 ist bereits rückläufig gegenüber den Vorjahren. Trotzdem konnte die Stadt Medebach 2023 nur einen geringen Prozentsatz des Bestandes abarbeiten.

→ **Empfehlung**

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

2.5.3 Zusätzliche Erläuterungen zur Vollstreckung

→ **Feststellung**

Zum Zeitpunkt der Prüfung hat Medebach von der Möglichkeit Vermögensauskünften als Informationsquelle zu nutzen Gebrauch gemacht. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.

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

Die **Stadt Medebach** nimmt keine Vermögensauskunft ab. Diese werden aktuell noch über die Gerichtsvollzieher abgewickelt. Allerdings nutzt die Stadt Vermögensauskünfte bereits als Informationsquelle. Die Stadt verzichtet zudem bislang gänzlich darauf, die Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis einzutragen. Nach § 284 Abs. 9 Abgabenordnung (AO) wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen. Mit dem generellen Verzicht auf Eintragungen nimmt die Stadt einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um den Zahlungsdruck auf ihre Zahlungspflichtigen zu erhöhen, nicht in Anspruch. Zudem kann sie mit der Eintragung anderen Gläubigern weitere Informationen zur Verfügung stellen, derer sich die Stadt selbst bedient.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie könnte damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zahlungsabwicklung					
F1	Gemessen an der Anzahl der Vollzeitstellen ist die Anzahl der Einzahlungen in der Stadt Medebach überdurchschnittlich hoch. Die Zuordnung jeder Einzahlung zu den Buchungen erfolgt teilweise automatisiert. Hier besteht noch Optimierungsbedarf.	57	E1	Die Stadt Medebach hat das Potenzial der automatisierten Zahlungsabwicklung bereits erkannt. Sie sollte den Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen nach Möglichkeit weiter erhöhen.	61
F2	Die Stadt Medebach kann ungeklärte Ein- und Auszahlungen zum Jahresende nicht vollständig abarbeiten. Verantwortlich dafür sind ausbleibende Sollstellungen durch die zuständigen Organisationseinheiten.	62	E2	Die Stadt Medebach sollte weiter darauf hinwirken, dass die Anzahl der bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen reduziert wird. Sobald eine Forderung oder eine Verbindlichkeit entsteht, sollte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben unverzüglich die Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten erfolgen.	63
F3	Die Stadt Medebach bietet bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten an und sieht darin großes Potenzial. Optimierungspotenzial gibt es noch bei der Dienstanweisung.	66	E3	Die Stadt Medebach sollte strategische Vorgaben verschriftlichen.	66
Vollstreckung					
F4	Der Stadt Medebach gelingt es nicht, den Bestand bestehender Vollstreckungsforderungen nachhaltig zu verringern. Die Erfolgsquote der Vollstreckung liegt auf unterdurchschnittlichem Niveau. Die für die Vollstreckung entstehenden Aufwendungen liegen unter dem Median.	67	E4	Die Stadt Medebach sollte die bestehenden Vollstreckungsforderungen priorisiert abarbeiten, auch um die etwaige Verjährung von Forderungen zu vermeiden.	22
F5	Zum Zeitpunkt der Prüfung hat Medebach von der Möglichkeit Vermögensauskünften als Informationsquelle zu nutzen Gebrauch gemacht. Zudem trägt sie bisher Vollstreckungsschuldner nicht in das Schuldnerverzeichnis ein.	74	E5	Die Stadt Medebach sollte Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Sie könnte damit den Zahlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen erhöhen.	74

Tabelle 2: Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2023

Jahr	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	88,62	0,00	50,36	72,41	97,46	239	17
2021	69,34	0,00	46,34	84,35	100	241	17
2022	71,57	0,00	54,38	81,38	114	273	17
2023	82,81	38,83	62,86	95,11	155	406	19

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der **Stadt Medebach** 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 Stadt Medebach hat die örtliche **Gremienstruktur** einen schlanken Zuschnitt. Die Fachausschüsse bündeln verwandte Themenbereiche in einzelnen Ausschüssen. Die Verwaltung der Stadt Medebach sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Der Rat der Stadt Medebach macht zur Kommunalwahl im September 2025 von der Möglichkeit der **Verkleinerung der Vertretungskörperschaft** Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum der Verkleinerung (zwölf) auszuschöpfen. Faktisch wird sich trotz dieser beschlossenen Reduzierung der Stadtrat aufgrund der positiven Einwohnerentwicklung von 26 auf 28 Mitglieder vergrößern.

Die Stadt Medebach hat ein vorausschauendes **Sitzungsmanagement** etabliert. Ein erstellter Rückblick der Stadt Medebach zeigt, dass die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder im Vergleich zu anderen Kommunen auf einem niedrigen Niveau liegt. Die Stadt Medebach nutzt die Möglichkeit, die verschiedenen Vorlagen auswertbar einzustellen. Dadurch kann die Stadt Medebach ein Controlling der Eingaben und Anträge erstellen.

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

Die Aufwendungen der Stadt Medebach für die Gremienarbeit liegen im interkommunalen Vergleich auf einem hohen Niveau. Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in

Form einer Vollpauschale. Die Zuwendungen an die Fraktionen zahlt die Stadt Medebach in Form einer Kopfpauschale je Fraktionsmitglied. Entsprechend der geltenden Erlasslage sollte die Stadt Medebach die aktuelle Regelung zu den **Fraktionszuwendungen** überprüfen und zwingend die im Erlass geforderte Mindestausstattung erfüllen. Darüber hinaus sollte sie die Bedarfe der Fraktionen regelmäßig überprüfen.

Um auch in Krisenzeiten die Gremienarbeit zu gewährleisten, hat die Stadt Medebach bereits Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Sitzungen in ihre Hauptsatzung aufgenommen. In einem zweiten Schritt sollte sie auch die technischen Voraussetzungen dafür schaffen.

3.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

Die Prüfung Gremienarbeit der gpaNRW verfolgt die nachfolgenden Ziele:

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

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

3.4 Profil Gremienarbeit

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben. Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Stadt Medebach. 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 in der Hauptsatzung und in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Medebach geregelt. Die Stadt Medebach hat die Gremienstruktur in der Praxis mit einzelnen Fachbereichen der Verwaltung verknüpft. Im Organisationsplan der Verwaltung ist diese Zuordnung noch nicht abgebildet. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Medebach zur kommenden Kommunalwahl vorgenommen.

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	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	26	20	22	26	28	30	25
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	2	2	25
Einzelratsmitglieder	0	0	0	0	0	2	25
Gruppen	0	0	0	0	0	1	25
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	21	2	17	24	33	47	40
Fraktionen	4	2	4	4	5	5	25
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	3	3	4	40
Freiwillige Fachausschüsse	3	1	3	3	4	8	40
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	10	0	0	0	4	17	25
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	9	25

Den Finanzausschuss hat die **Stadt Medebach** mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Die Kommune konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Haupt- und Finanzausschuss sowie der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Ausschüsse in Medebach.

Darüber hinaus hat die Stadt Medebach drei freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Bauausschuss,
- Demographieausschuss,
- Umweltausschuss.

Die Zuordnung der Ausschüsse zu den einzelnen Abteilungen der Stadtverwaltung hat die Stadt Medebach bisher nicht in ihrem Organisationsplan abgebildet.

Der Überblick über die Gremienstruktur 2023 zeigt keine besonderen Auffälligkeiten.

Das Gesetz über die Kommunalwahlen im Lande Nordrhein-Westfalen (KWahlG NRW) beschreibt in § 3 (Stand 2024) die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Ebenfalls beschreibt der § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit, dass Gemeinden und Kreise spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode durch eine Satzung die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf davon je zur

Hälfte in Wahlbezirken, verringern kann. Dabei dürfen Kommunen die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertreter im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet im nächsten Abschnitt die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2023

Formale Aspekte	Medebach	Kommunen, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Nein	13 von 24
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	10 von 24
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	22 von 24

Die Verwaltung der Stadt Medebach sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung für die Stadt Medebach geregelt. Der Zuschnitt der Fachausschüsse wurde nach der letzten Kommunalwahl im Jahr 2020 durch die Einrichtung des Umweltausschusses angepasst.

→ Empfehlung

Die Stadt Medebach sollte versuchen, die Gremienstruktur im Organisationsplan der Verwaltung abzubilden. Dies kann sie durch klare Zuständigkeiten einzelner Abteilungen der Verwaltung für bestimmte Ausschüsse erreichen.

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

Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
0	0	2	4	6	6	25

Das Kommunalwahlgesetz sah für die Stadt Medebach zur letzten Kommunalwahl im Jahr 2020 aufgrund ihrer Größenklasse die Anzahl von 26 Ratsmitgliedern bzw. 13 Wahlbezirken vor. Von der Möglichkeit, die Anzahl der Mitglieder zu verringern, hat die Stadtvertretung in der Vergangenheit keinen Gebrauch gemacht. Aufgrund der seit der letzten Kommunalwahl gestiegenen Einwohnerzahl würde der nächste Stadtrat nach der Kommunalwahl im Jahr 2025 aus 32 Ratsmitgliedern/16 Wahlbezirken bestehen. Der Rat der Stadt Medebach hat in seiner Sitzung am 27. Juni 2024 eine Reduzierung des nächsten Stadtrats um vier Ratsmitglieder (zwei Wahlbezirke) beschlossen. Die Stadt Medebach macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch. Allerdings schöpft die Stadt das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum an Reduzierung (zwölf) nicht aus. Faktisch wird sich trotz dieser beschlossenen Reduzierung der Stadtrat aufgrund der Einwohnerentwicklung von 26 auf 28 Mitglieder vergrößern.

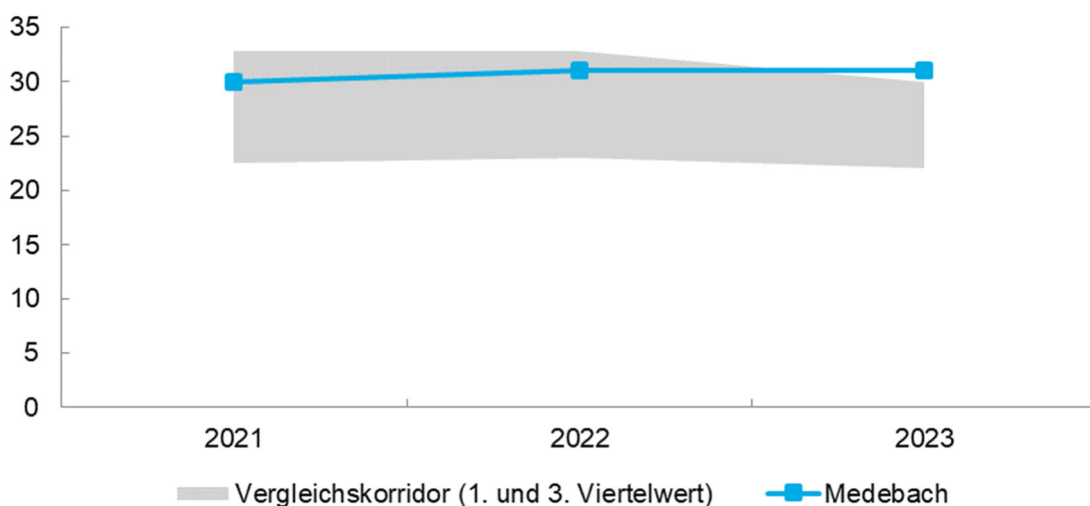
3.4.2 Sitzungsmanagement

- Die Anzahl der Sitzungstermine in der Stadt Medebach bewegt sich im Betrachtungszeitraum zumeist innerhalb des Vergleichskorridors der Mehrzahl der Kommunen.

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.

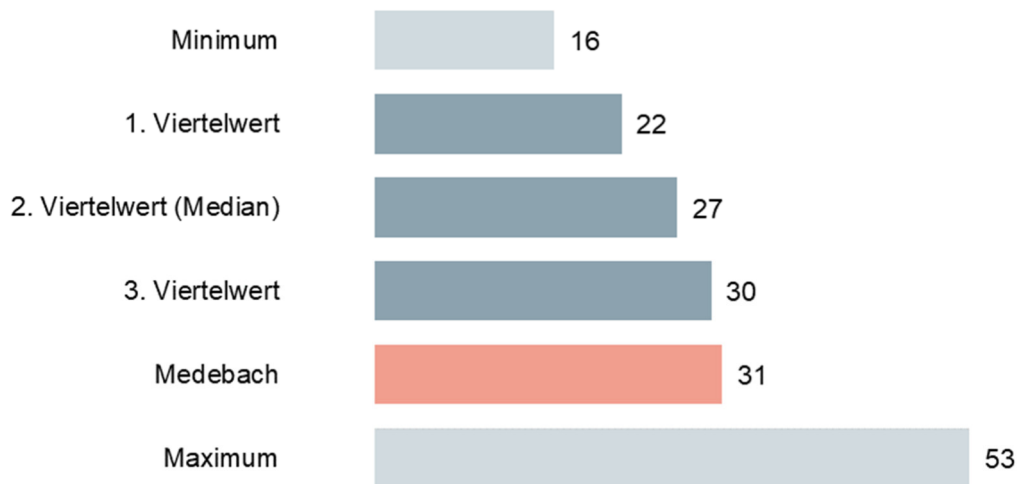
Sitzungstermine im Durchschnitt 2021 bis 2023



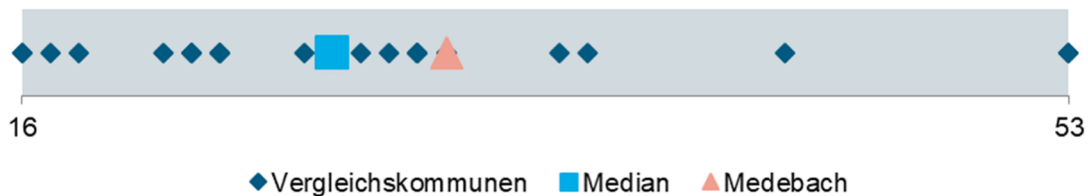
Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Kommunen zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Kommunen mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die Gremien der **Stadt Medebach** haben in den Jahren 2021 und 2022 in einer Häufigkeit getagt, die sich im Korridor der Mehrzahl der Vergleichskommunen bewegt. Im Jahr 2023 liegt die Sitzungshäufigkeit über dem Vergleichskorridor, der zwischen dem ersten und dem dritten Viertelwert liegt. Die Gremien der Stadt Medebach haben demnach im Vergleichsjahr 2023 häufiger getagt als 75 Prozent der Vergleichskommunen.

Sitzungstermine 2023



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



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

Anregungen, Anträge und Dringlichkeitsentscheidungen im Durchschnitt 2019 bis 2023

Anzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anregungen und Beschwerden	0	0	0	1	4	42	24
Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern	3	1	17	54	87	148	39

Anzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	4	0	5	8	16	60	24

In der Vergangenheit sind keine Anregungen und Beschwerden in der Stadt Medebach gestellt worden. Die Zahl der Anträge von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern liegt unter der Zahl von 75 Prozent der Vergleichskommunen. Die Zahl der Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen liegt ebenfalls unter der Zahl von 75 Prozent der Vergleichskommunen.

3.5 Aufwendungen Gremienarbeit

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

3.5.1 Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen für gewählte Mitglieder kommunaler Gremien ergeben sich aus der jeweils gültigen Fassung der Entschädigungsverordnung (EntschVO 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“¹⁵ weitere Ziele zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und kommunalem Ehrenamt.

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

¹⁵ <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-13750.pdf>

➔ **Feststellung**

Die Stadt Medebach 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 der **Stadt Medebach** 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	Medebach	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Ja	9 von 24
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Nein	15 von 24
Regelung zum Verdienstausschlag	Ja	22 von 24
Höchstsatz Verdienstausschlag	Ja	18 von 24
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Nein	22 von 24
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Ja	9 von 24
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	22 von 24

Die Regelungen zu den Aufwandsentschädigungen legt die Stadt Medebach in § 10 ihrer Hauptsatzung fest¹⁶. Die Mitglieder der Stadtvertretung erhalten ihre Aufwandsentschädigung in Form eines monatlichen Pauschalbetrags. Die Mehrzahl der Vergleichskommunen hat sich für eine Kombination aus Monatspauschale plus Sitzungsgeld entschieden. Diese Regelung führt bei kleinen Ausschüssen und wenigen Sitzungen zu Einspareffekten für die Kommunen. Die

¹⁶ Hauptsatzung der Hansestadt Medebach vom 25. Mai 2023; § 10 Aufwandsentschädigung, Verdienstausschlagssatz

sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sowie Einwohnerinnen und Einwohner erhalten ein Sitzungsgeld. Hierbei ist die Anzahl der abrechenbaren Sitzungen pro Jahr nicht beschränkt.

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstauffalls und die Entschädigung in Form eines Stundenpauschalsatzes. Dieser Regelstundensatz entspricht der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz vom 11. August 2014. Die Stadt Medebach hat eine Regelung zum Verdienstauffallersatz getroffen. Gemäß der Hauptsatzung vom 25. Mai 2023 beträgt der Regelstundensatz 12,00 Euro. Seit dem 01. Januar 2025 liegt der gesetzliche Mindestlohn bei 12,82 Euro brutto pro Stunde. Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstauffalls durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt maximal 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen finden keine Anwendung. Bisher regelt die Hauptsatzung der Stadt Medebach, dass im Einzelfall eine übersteigende Dienstauffallzahlung möglich ist, indem dies über eine Bescheinigung des Arbeitgebers nachgewiesen wird.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW übernehmen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstauffall entsprechend der EntschVO NRW anpassen.

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 aufnehmen¹⁷. Demnach ist bei der Ermittlung höchstens auf die Kosten der Fahrt von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und zurück abzustellen. Eine diesbezügliche Regelung hat die Stadt Medebach bisher nicht getroffen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach 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

Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
0	0	27	39	58	96	25

¹⁷ Kleebaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO, S. 747-748

Da die Stadt Medebach die Aufwandsentschädigung in Form einer Vollpauschale zahlt, werden keine Fraktionssitzungen abgerechnet. Demzufolge hat die Stadt Medebach auch keine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen in ihre Hauptsatzung aufgenommen. Bei einer bestimmten Anzahl an Sitzungsterminen bietet es sich gegebenenfalls an, die Aufwandsentschädigung an die Ratsmitglieder als monatliche Teilpauschale zu zahlen. Diesbezüglich sollte die Stadt Medebach regelmäßig eine Vergleichsberechnung durchführen. Wenn eine monatliche Teilpauschale für die Stadt Medebach günstiger ist, sollte sie eine Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen in ihrer Hauptsatzung festlegen, um mehr Planungssicherheit zu erlangen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte regelmäßig eine Vergleichsberechnung zwischen der Gewährung einer Vollpauschale und der Gewährung einer monatlichen Teilpauschale durchführen. Gegebenenfalls können hierdurch Aufwendungen reduziert werden.

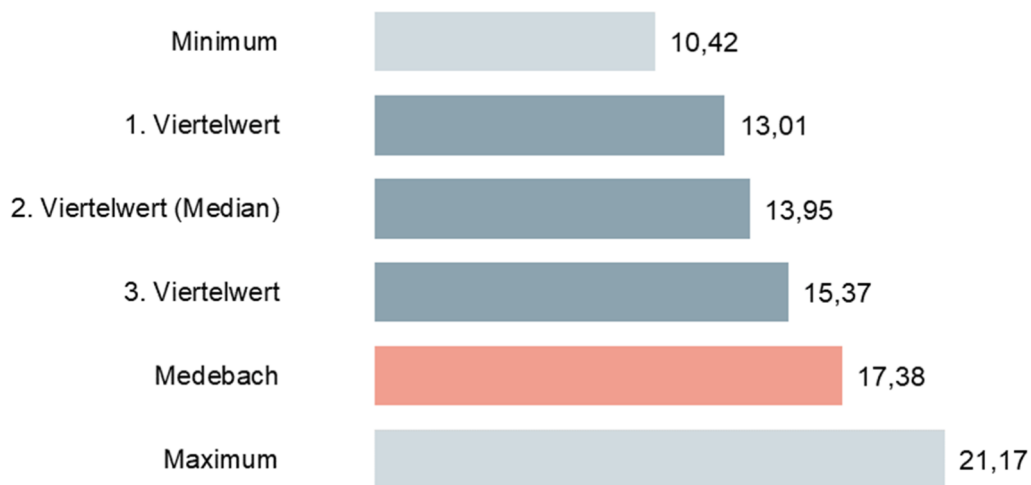
3.5.2 Aufwendungen

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

- Die Aufwendungen Gremienarbeit pro Einwohner der Stadt Medebach sind vergleichsweise hoch.

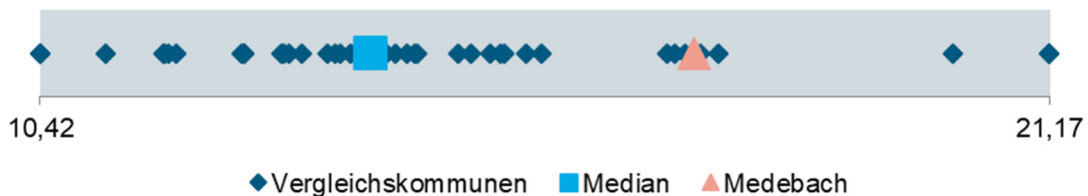
Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit der **Stadt Medebach** sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Medebach lebten zum Stichtag 31. Dezember 2022 laut den Daten von IT.NRW 8.101 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Medebach hat im Jahr 2023 insgesamt 121.260 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, Verdienstausschluss, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Diese Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich. Die Zahlung einer zusätzlichen Aufwandsentschädigung an die Vorsitzenden der Ausschüsse hat die Stadt Medebach in § 10 Absatz 6 der Hauptsatzung bewusst ausgeschlossen. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen Gremienarbeit je EW* 2023



* Einwohnerin bzw. Einwohner

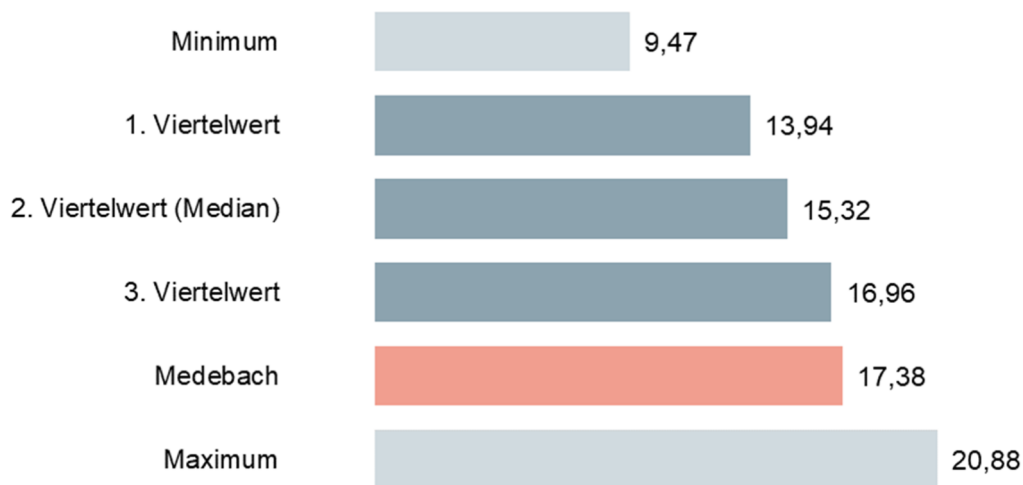
In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



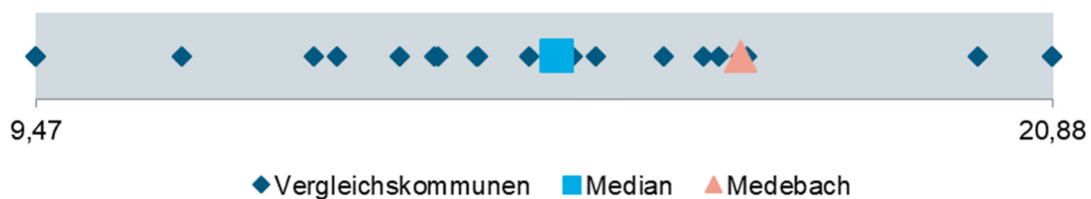
Mehr als 75 Prozent der Vergleichskommunen haben geringere Aufwendungen für die Gremienarbeit als die Stadt Medebach.

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 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



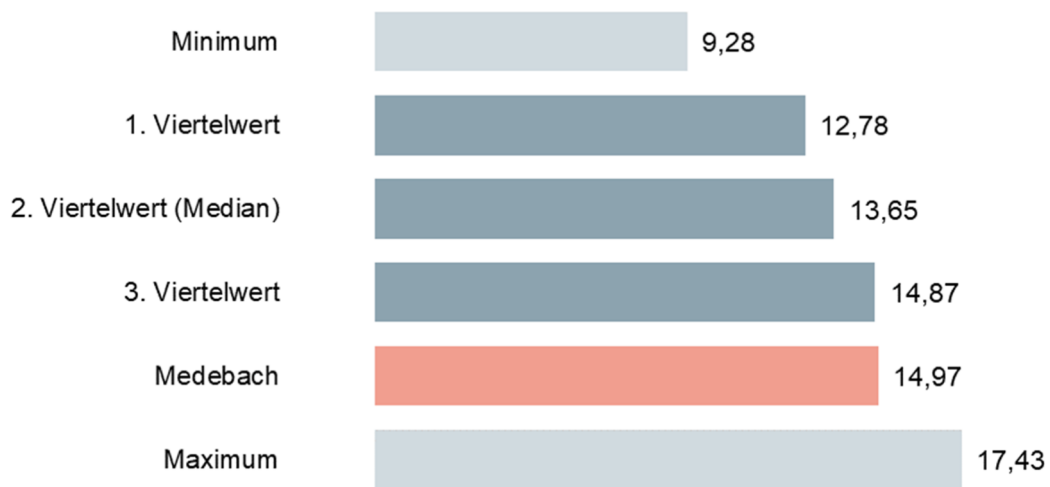
Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Medebach über dem dritten Viertelwert. Demzufolge haben die meisten Vergleichskommunen niedrigere Aufwendungen. Einfluss nehmen auch hierbei die Anzahl der Sitzungen (vgl. 3.4.2 Sitzungsmanagement) und die Tatsache, dass die Stadt Medebach die Anzahl der Ratsmitglieder erst zur nächsten Kommunalwahl reduzieren wird (vgl. 3.4.1 Örtliche Gremienstruktur).

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

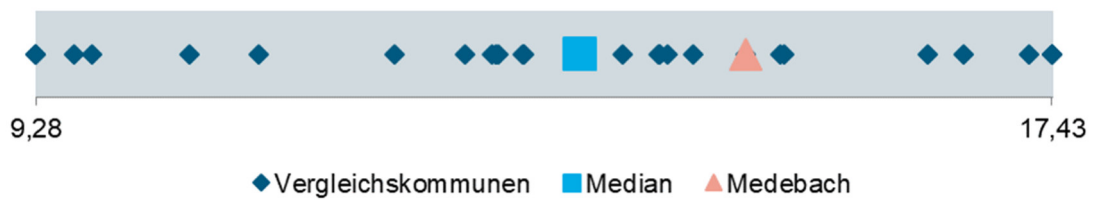
- Aufwendungen je Ratsmitglied und
- Aufwendungen je sachkundige Bürgerinnen und Bürger.

Der Stadtrat der Stadt Medebach umfasst 26 Mitglieder im Vergleichsjahr 2023. Insgesamt lagen die Aufwendungen bei 140.770 Euro. In diesen Aufwendungen erfasst die gpaNRW die Aufwandsentschädigungen sowie weitere Aufwendungen wie Verdienstausschluss, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten entsprechend der EntschVO NRW.

Aufwendungen Ratsmitglieder je EW 2023

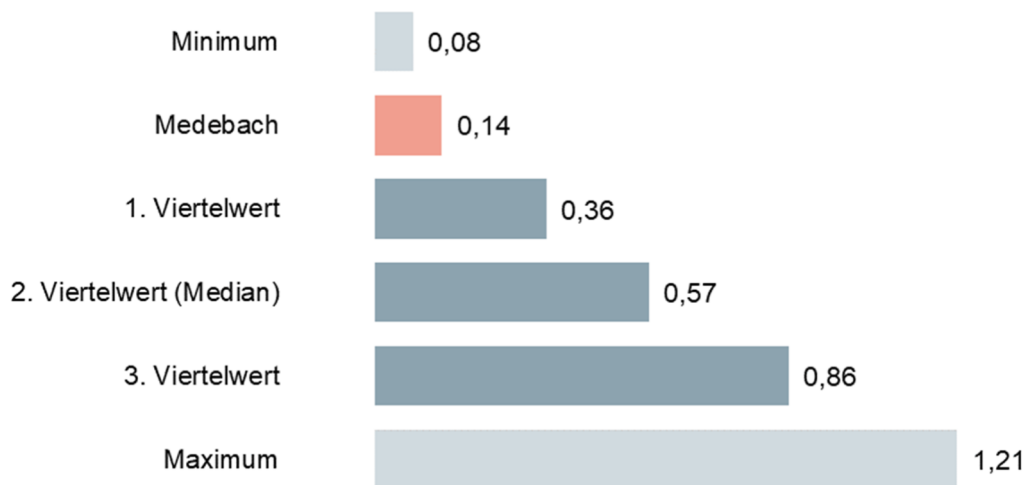


In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Vergleichsjahr 2023 hat der Stadtrat in seinen Ausschüssen 21 sachkundige Bürgerinnen und Bürger eingesetzt. Die Aufwendungen beliefen sich dabei auf 1.150 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 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Medebach haben auch die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger keinen Verdienstaufschlag, Reisekosten oder Pflege- und Betreuungskosten geltend gemacht. Aus diesem Grund ist nur das reine Sitzungsgeld in der Kennzahl enthalten. Im Interkommunalen Vergleich setzt die Stadt Medebach mit 21 sachkundigen Bürgerinnen und Bürger in den Gremien geringfügig mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger ein als die Hälfte der Vergleichskommunen. Laut Aussage der Stadt Medebach nehmen die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger regelmäßig an den Gremiensitzungen teil. Die Stadt Medebach positioniert sich bei den Aufwendungen nahe dem Minimalwert. Dies bedeutet, die Stadt hat weniger Aufwendungen im Bereich der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger als die meisten Vergleichskommunen.

3.5.3 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

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

Der Landesgesetzgeber definiert keine Höchstgrenze für Zuwendungen. Gleichzeitig legt er aber in § 56 Abs. 3 GO NRW sowie im Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an

Fraktionen der Vertretung“¹⁸ Mindeststandards fest. Eine Fraktion ist mindestens hiermit auszustatten. Des Weiteren regelt der Erlass die Art der zulässigen Verwendung sowie die Nachweispflichten der Mittel. Die Bestimmung der Zuwendungshöhe obliegt dem pflichtgemäßen Ermessen der Vertretungskörperschaft. Diese hat bei der Festsetzung der Mittel allerdings folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

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

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

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

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

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

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

¹⁸ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

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

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

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

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Medebach 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 **Stadt Medebach** 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 Bundesverwaltungsgerichts¹⁹. Daher dürfen die Kommunen die bereitgestellten Haushaltsmittel nicht linear proportional auf unterschiedlich große Fraktionen verteilen. Stattdessen können diese einen von der Fraktionsstärke unabhängigen Sockelbetrag mit einer Verteilung nach der Anzahl der Sitze kombinieren. Zudem besteht die Möglichkeit, andere Modelle zu wählen. Dies könnte beispielsweise eine degressiv-proportionale Regelung sein. Diese Berechnungsmethode gewichtet die ersten Mitglieder einer Fraktion stärker.

In der Stadt Medebach erhalten die Fraktionen weder einen größenunabhängigen Sockelbetrag, noch einen Pro-Kopf-Betrag. Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht in der Stadt Medebach damit nicht der oben beschriebenen Erlasslage.

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

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

¹⁹ BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Überblick Verteilung der Fraktionszuwendungen 2023

Jahreswerte in Euro	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	0,00	0,00	0,00	152	360	900	46
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	0,00	0,00	52,50	91,02	146	276	46
Summe aus Sockelbetrag je Fraktion und Kopfbetrag je Mitglied	0,00	0,00	75,00	262	500	1.056	45

→ Empfehlung

Die Stadt Medebach sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie beachten, dass sie für die Verteilung der Mittel im Hinblick auf die einzelnen Fraktionen einen Maßstab wählt, der dem Bedarf der Fraktionen gerecht wird und dem Gebot der Chancengleichheit Rechnung trägt.

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

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

Überblick Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass²⁰ 2023

Anforderungen	Medebach	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	31 von 38
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	15 von 38
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	5 von 38
Sachmittel Büroausstattung	Ja	4 von 38
Print- und Onlinemedien	Ja	16 von 38
Mitgliedschaften	Nein	13 von 38
Beratungsleistungen	Nein	6 von 38

²⁰ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Die Stadt Medebach erfüllt die Mindeststandards des Erlasses zum größten Teil. Medebach stellt den Fraktionen den Sitzungssaal sowie kleinere Räume zur Verfügung. Kann eine Kommune den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Kommune 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. Diese Ausstattungen werden nach Auskunft der Stadt Medebach gestellt. Entstehende Kosten für Mitgliedschaften und Beratungsleistungen hat die Stadt Medebach den Fraktionen in der Vergangenheit nicht finanziert. Diese wurden durch die Fraktionen bisher nicht angefordert.

Die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen werden von der Stadt Medebach nicht erfüllt. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

Weitere formale Anforderungen der Fraktionszuwendungen

Anforderung	Medebach	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	6 von 24
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Nein	19 von 24
Erklärung der Vorsitzenden	Nein	18 von 24
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten	Nein	17 von 24
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Nein	22 von 24

Die Stadt Medebach führt keine Bedarfsermittlung durch. Die Nachweise zur Mittelverwendung der Fraktionen werden nicht abgegeben. Hierbei erfolgt auch keine Erklärung des Fraktionsvorsitzes zur bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Nachweise werden durch den Hauptverwaltungsbeamten demnach nicht geprüft. Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen nach dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) ist dem Haushaltsplan nicht beigelegt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen.

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 Zulassungsverfahren²¹.

3.6.1 Durchführung digitale und hybride Gremienarbeit

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

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Kommune gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

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

²¹ <https://gpanrw.de/pruefung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

jeweils weitere zwei Monate möglich. Dies erfordert ebenfalls einen Beschluss mit einer 2/3-Mehrheit. Hierzu muss der Ausnahmefall weiterhin andauern.

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

→ **Feststellung**

Die Stadt Medebach arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat durch eine Erweiterung der Hauptsatzung die formalen Voraussetzungen für eine digitale bzw. hybride Durchführung von Sitzungen getroffen.

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	Medebach	Kommunen, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	24 von 24
Ratsinformationssystem über Homepage	Ja	24 von 24
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	24 von 24
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	18 von 24
Papierlose Gremienarbeit	Ja	18 von 24
Moderne Sitzungstechnik	Ja	19 von 24
Leistungsstarkes WLAN	Ja	24 von 24
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 24

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit sind in der **Stadt Medebach** größtenteils erfüllt. Um die Kommunen bei der Einführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen zu unterstützen, hat das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes NRW im September 2023 eine Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW veröffentlicht²². Die Stadt Medebach hat sich bereits mit den formalen Voraussetzungen für die Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befasst und ihre Hauptsatzung entsprechend angepasst. Ziel ist sicherzustellen, dass die Handlungsfähigkeit der Kommune auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sichergestellt ist. Allerdings liegen die technischen Voraussetzungen für die digitale- bzw. hybride Durchführung von Sitzungen bisher noch nicht vor.

→ Empfehlung

Die Stadt Medebach sollte die technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler- bzw. hybrider Sitzungen schaffen.

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,

²² https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/2023_09_23_mhkbd_final_digitalitzungen_-_handreichung.pdf

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

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

- Die Stadt Medebach beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionspräventionsgesetz.

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

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

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

Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW

Medebach	Kommunen, die diesen Aspekt erfüllen
Ja	21 von 24

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

3.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Profil Gremienarbeit					
F1	Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Medebach geregelt. Die Stadt Medebach hat die Gremienstruktur in der Praxis mit einzelnen Fachbereichen der Verwaltung verknüpft. Im Organisationsplan der Verwaltung ist diese Zuordnung noch nicht abgebildet. Eine Reduzierung der Anzahl der Ratsmitglieder hat die Stadt Medebach zur kommenden Kommunalwahl vorgenommen.	80	E1	Die Stadt Medebach sollte versuchen, die Gremienstruktur im Organisationsplan der Verwaltung abzubilden. Dies kann sie durch klare Zuständigkeiten einzelner Abteilungen der Verwaltung für bestimmte Ausschüsse erreichen.	82
Aufwendungen Gremienarbeit					
F2	Die Stadt Medebach erfüllt nicht alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.	86	E2.1	Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung entsprechend § 6 Abs. 1 Satz 2 der EntschVO NRW übernehmen. Dadurch werden Änderungen an der Hauptsatzung, die sich allein aus einer Änderung des Mindestlohnes auf Bundesebene ergeben, entbehrlich.	87
			E2.2	Die Stadt Medebach sollte die Regelung in der Hauptsatzung zum Höchstsatz bei Verdienstaussfall entsprechend der EntschVO NRW anpassen.	87
			E2.3	Die Stadt Medebach sollte eine Regelung zur Fahrkostenerstattung entsprechend des § 8 der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung treffen.	87
			E2.4	Die Stadt Medebach sollte regelmäßig eine Vergleichsberechnung zwischen der Gewährung einer Vollpauschale und der Gewährung einer monatlichen Teilpauschale durchführen. Gegebenenfalls können hierdurch Aufwendungen reduziert werden.	88
F3	Die Stadt Medebach erfüllt nicht alle formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.	94	E3.1	Die Stadt Medebach sollte zeitnah die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Höhe der Zuwendungen an Fraktionen an die gesetzlichen Vorgaben anpassen. Dabei sollte sie beachten, dass sie für die Verteilung	96

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
				der Mittel im Hinblick auf die einzelnen Fraktionen einen Maßstab wählt, der dem Bedarf der Fraktionen gerecht wird und dem Gebot der Chancengleichheit Rechnung trägt.	
			E3.2	Die Stadt Medebach sollte nach den Vorgaben des Runderlasses die weiteren formalen Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen erfüllen.	97
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F4	Die Stadt Medebach arbeitet im Bereich der Gremienarbeit überwiegend digital. Sie hat durch eine Erweiterung der Hauptsatzung die formalen Voraussetzungen für eine digitale- bzw. hybride Durchführung von Sitzungen getroffen.	99	E4	Die Stadt Medebach sollte die technischen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler- bzw. hybrider Sitzungen schaffen.	100

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

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

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

Personal, Organisation und Informationstechnik

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

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

Die Stadt Medebach hat die **Arbeitsabläufe** im Bereich des Personalmanagements bereits gut strukturiert. Sie hat klare Regelungen für Rekrutierung, Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden geschaffen und moderne Technologien zur Unterstützung der Personalverwaltung integriert.

Beim **IT-Management** hat Medebach bereits eine sehr gute Grundlage im Lizenz- und Störungsmanagement geschaffen. Im Projekt- und Anforderungsmanagement gibt es noch Möglichkeiten zur Verbesserung. Zur Standardisierung der Projektabläufe ist es wichtig, Indikatoren

zur Überwachung festzulegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren zu können. Im Anforderungsmanagement sollten Vorgaben und Regelungen schriftlich verbindlich festgelegt werden.

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

4.2 Aufbau des Teilberichtes

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

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

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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

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

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

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

Diese Prüfung hat den Charakter eines sog. „Schnellchecks“. Das heißt, dass die gpaNRW auf eine vertiefende, umfassende Betrachtung verzichtet. Wir beschränken uns stattdessen auf wenige, ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Kommune unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Kommunen zudem in allen 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 Stadt Medebach hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.

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

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

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

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

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

Erfüllungsgrad Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024

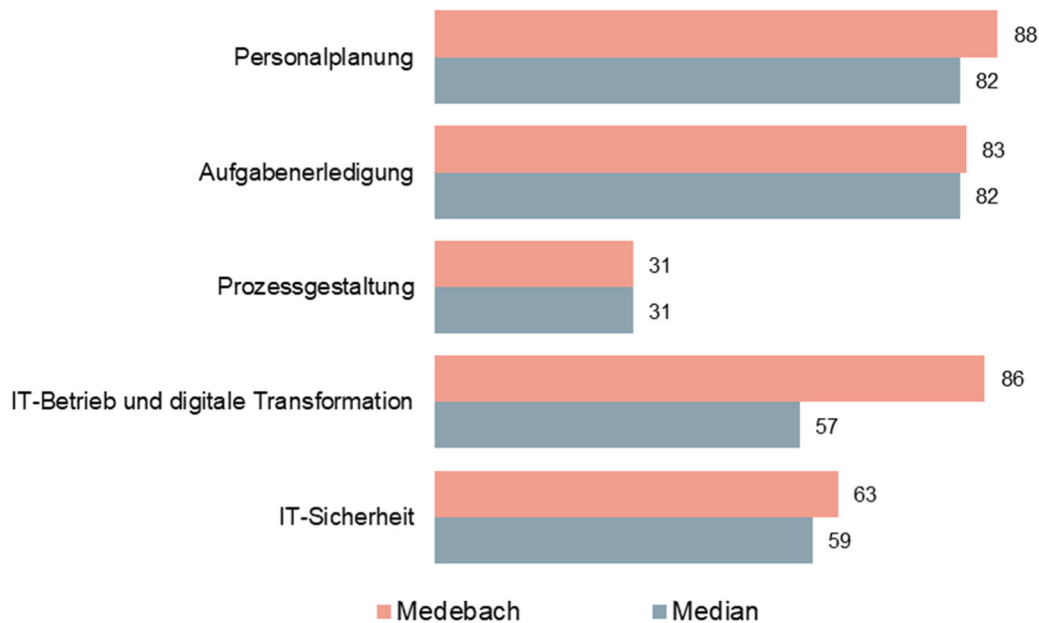


In diesen interkommunalen Vergleich sind 29 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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

Teilerfüllungsgrade Zielausrichtung und Handlungsrahmen in Prozent 2024



Die **Stadt Medebach** hat bei der **Personalplanung** den aktuellen und zukünftigen Personalbestand im Blick. Da noch nicht für alle Tätigkeiten klare Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festgelegt sind, fehlen diese Grundlagen für eine fundierte Stellenbemessung. Es sind auch noch nicht Stellenbeschreibungen für jede Stelle vorhanden. Positiv ist, dass durch zwei externe Organisationsuntersuchungen (Bauamt/ Bauhof 2022 sowie Gesamtverwaltung 2023) für jede Stelle die Aufgaben erfasst und prozentual aufgeteilt worden sind. Stellenbewertungen wurden bisher anlassbezogen erstellt.

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

Um neuen Mitarbeitenden einen reibungslosen Einstieg in ihr neues Arbeitsfeld zu ermöglichen, hat die Stadt Medebach bereits klare schriftliche Vorgaben etabliert, die einen strukturierten Ablauf für das On- und Offboarding von Mitarbeitenden gewährleisten.

Darüber hinaus setzt sich die Kommune aktiv für die Integration neu eingestellter Mitarbeitenden ein, indem sie ihnen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt und Unterstützung

durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen bietet. Diese Hilfestellung schafft ein förderliches Arbeitsumfeld, in dem sich neue Mitarbeitende schnell einleben können. Darüber hinaus sorgt die Stadt dafür, dass alle Mitarbeitenden über ausreichende Qualifikationen verfügen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen. Außerdem sollte die Stadt auf Grundlage der Organisationsuntersuchungen für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen erstellen. Darin sollten auch die spezifischen Anforderungen oder Grundlagen mit der Angabe der jeweiligen Rechtsgrundlage der Tätigkeiten enthalten sein.

Bei der **Aufgabenerledigung** hat die Stadt Medebach ihre Aufgaben in einem Geschäftsverteilungsplan erfasst und setzt flexible Organisations- sowie Arbeitszeitmodelle ein. Zudem nutzt sie die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit und hat bereits mehrere Projekte erfolgreich mit benachbarten Kommunen umgesetzt. Auch die Vergabe von Aufgaben an Dritte, wie beispielsweise bei der Baumkontrolle, wird von der Stadt praktiziert. Allerdings hat Medebach noch nicht alle Aufgaben nach ihrer Relevanz, insbesondere im Krisenfall, priorisiert.

→ **Empfehlung**

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

Die Stadt Medebach hat bereits erste Schritte bei der **Prozessgestaltung** umgesetzt. Sie erreicht wie die meisten Vergleichskommunen einen nur geringen Erfüllungsgrad von 31 Prozent und bildet damit den Medianwert. Auch für kleine Kommunen wie Medebach ist die Gestaltung von Prozessen relevant. Durch die Analyse und Optimierung von Abläufen kann das vorhandene Personal gezielter eingesetzt werden. Zudem wird eine Grundlage geschaffen, um Prozessschritte zu identifizieren, die automatisiert werden können. Dokumentierte Prozesse sichern zudem Wissen innerhalb der Verwaltung und erleichtern den Übergang bei Personalwechseln. Gerade im Hinblick auf die anstehende hohe Fluktuation (siehe Kapitel 4.5.3 „Altersstruktur“) und der immer größer werdenden Schwierigkeit, Stellen dauerhaft nachzubesetzen, werden die effiziente Gestaltung, die Automatisierung und das Dokumentieren von Prozessen immer wichtiger.

→ **Empfehlung**

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

Beim „**IT-Betrieb und digitale Transformation**“ erreicht die Stadt Medebach einen vergleichsweise hohen Erfüllungsgrad. Was noch fehlt sind strategische Kernziele für den IT-Betrieb. Im Jahr 2019 hat die Stadt Medebach gemeinsam mit den Städten Hallenberg und Winterberg eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet und beschlossen. Diese umfasst grundsätzliche Arbeitsfelder sowie grobe Zeitangaben ohne konkrete Meilensteine. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) schreitet voran. Auch die Einführung der elektronischen Akte (E-Akte) befindet sich in einem fortgeschrittenen Stadium.

→ **Empfehlung**

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

Im Bereich der **IT-Sicherheit** hat die Stadt Medebach bereits wichtige Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt. Sie hat die Bereitstellung der Fachverfahren an einen externen Dienstleister ausgelagert. Die File- und Mailserver hingegen werden noch am eigenen Standort betrieben. Der eigene Technikraum erfüllt die meisten der geprüften Aspekte. Optimierungen wurden im Gespräch vor Ort erläutert. Im konzeptionellen Bereich besteht noch Optimierungspotential. Auch wenn die Stadt bereits einige konzeptionelle Aspekte umgesetzt hat, fehlt es zum Beispiel an einer IT-Sicherheitsleitlinie und einem IT-Sicherheitskonzept. Positiv ist, dass im Bereich der Notfallvorsorge bereits wichtige Einzelregelungen getroffen worden sind. Ein umfangreiches Notfallvorsorgekonzept ist bisher jedoch noch nicht erstellt worden.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um eine IT-Sicherheitsleitlinie und ein IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.

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

4.5 Personalressourcen

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

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

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

4.5.1 Personalquoten

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

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

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

Personalquoten 2023

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW* (Personalquote 1)	5,05	4,31	5,67	6,63	7,32	10,96	32
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW* (Personalquote 2)	4,39	3,86	4,80	5,43	6,13	6,83	32

*Einwohnerinnen und Einwohner

Wegen erheblicher Unterschiede bei der Art der Aufgabenwahrnehmung und dem Grad der Ausgliederung bereinigen wir Vollzeit-Stellen für fest definierte Aufgaben. Bei der Stadt Medebach wurden bei der Personalquote 1 Vollzeit-Stellen für die Wasserversorgung, Abfallwirtschaft, Abwasserbeseitigung, Land- und Forstwirtschaft, Straßenreinigung, Wirtschaftsförderung sowie für das Friedhofs- und Bestattungswesen und für Tourismus und Märkte bereinigt. Bei der Personalquote 2 sind Vollzeit-Stellen für die Aufgaben der Gebäudereinigung, des Brandschutzes und für Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Sozialgesetzbuch bereinigt worden. Die durchgeführten Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt. Die Höhe der Personalquoten wird davon beeinflusst, ob Kommunen für diese Aufgaben eigenes Personal vorhalten oder nicht und durch das individuelle Leistungsangebot an Aufgaben, Standards und Prozessen (siehe Erläuterungen in den folgenden Absätzen). Aus dieser Darstellung leitet die gpaNRW nicht ab, ob die Anzahl des vorhandenen Personals angemessen, zu hoch oder zu niedrig ist. Die Tabelle bietet lediglich einen Überblick über die Quoten, ohne dabei die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen, die für eine fundierte Bewertung der Personalsituation entscheidend sind.

Das Personalvolumen einer Kommune von verschiedenen Faktoren ab.

So ist ein entscheidender Faktor die Art und der Umfang der Dienstleistungen, die eine Kommune anbietet. Auch kleinere Kommunen können komplexe Aufgaben und Dienstleistungen bereitstellen, die eine entsprechende Anzahl an Mitarbeitenden erfordern. Dazu gehören beispielsweise die Organisation von sozialen Dienstleistungen oder die Pflege öffentlicher Einrichtungen. Ein weiterer Aspekt ist die Struktur und Organisation der Verwaltung. Kleinere Kommu-

nen setzen oft auf die Auslagerung von Aufgaben an Dritte oder auf interkommunale Zusammenarbeit, um Ressourcen zu bündeln und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Dies kann dazu führen, dass Ressourcen bei einer Kommune zur Verfügung stehen, diese aber Tätigkeiten für eine andere Kommune übernehmen. Die bereits bestehende interkommunale Zusammenarbeit der Stadt Medebach insbesondere mit den Kommunen Hallenberg und Winterberg z. B. beim E-Government ist positiv hervorzuheben. Mit dieser Form der Kooperation haben die Kommunen eine Möglichkeit, um den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der hohen altersbedingten Fluktuation entgegenzuwirken. Durch den Austausch von Ressourcen und Know-how können die beteiligten Kommunen ihre Angebote optimieren und effizienter gestalten. Die gpaNRW sieht die interkommunale Zusammenarbeit als strategisches Instrument zur Stärkung der kommunalen Strukturen. Diese nutzt auch die Stadt Medebach entsprechend und bewertet grundsätzlich vor der Übernahme von Aufgaben beziehungsweise bei Aufgabenveränderung, ob eine Aufgabe durch interkommunale Zusammenarbeit erledigt werden kann. Die Nachbarkommunen stehen untereinander vermehrt regelmäßig in Kontakt, um Kooperationsmöglichkeiten zu besprechen.

Auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen und lokale Gegebenheiten können den Personalbedarf beeinflussen.

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

Veränderung Kennzahlenwerte 2017 gegenüber 2023 – Stadt Medebach

Bezeichnung	Veränderung
Einwohnerinnen bzw. Einwohner	+ 1,57 Prozent
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 2,90 Prozent
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 12,56 Prozent

Die Erhöhungen bei den Personalquoten der Stadt Medebach fallen vergleichsweise gering aus. Die bisher geprüften Kommunen verzeichnen im Durchschnitt eine Erhöhung von 20 bzw. 25 Prozent.

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

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

Aufgabe	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	6,98	2,45	8,25	10,60	13,98	18,00	32
Grundschulen (nur eigenes Personal zur Ganztagsbetreuung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,16	32
Musikschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	32
Büchereien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	1,00	32
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	2,00	32
Sportstätten und Bäder	2,60	0,00	0,12	0,90	2,49	6,87	32

Medebach verzeichnet im interkommunalen Vergleich der bisher geprüften Kommunen unterdurchschnittlich viele Vollzeit-Stellen für den Bauhof. Die Stadt hält für die Offene Ganztagschule, für die Musikschule, die Bücherei kein eigenes Personal vor. Für ein Hallenbad werden eigene Vollzeit-Stellen eingesetzt.

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

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	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	97,53	83,41	91,77	94,63	97,05	103	32

Die Stadt Medebach hat im Vergleichsjahr 2023 48,25 Vollzeit-Stellen im Stellenplan der Verwaltung vorgesehen, von denen zum Stichtag 30. Juni 2023 47,06 Vollzeit-Stellen besetzt waren. Dies entspricht einer Stellenbesetzungsquote von 97,53 Prozent. 1,19 Vollzeit-Stellen waren zu dem Zeitpunkt unbesetzt.

Die Positionierung über oder unter 100 Prozent muss nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu viel oder zu wenig Personal vorhanden ist. Es kann sein, dass sich durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung der tatsächliche Bedarf verringert hat.

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

4.5.3 Altersstruktur

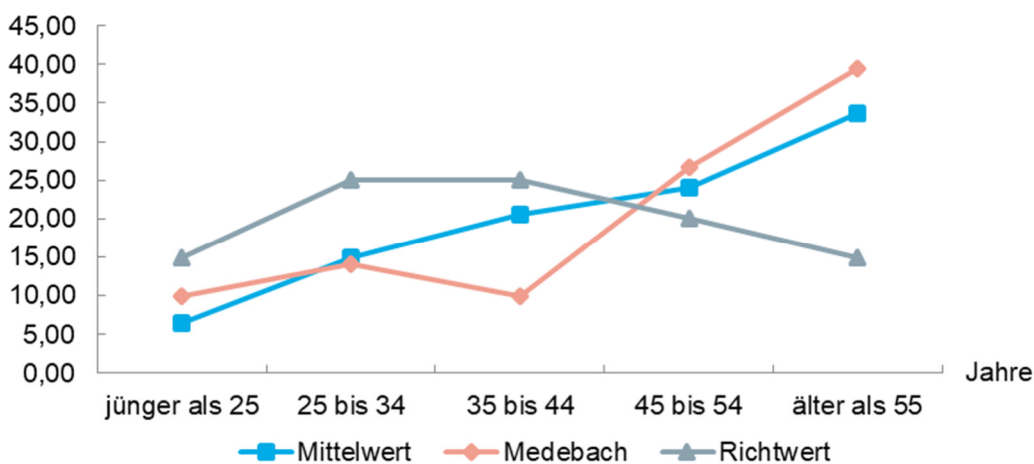
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Kommune beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

Altersdurchschnitt 2023

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	44,00	42,53	45,12	46,00	47,98	52,03	32

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

Altersstruktur 2023



Die Altersstruktur der **Stadt Medebach** weicht von dem Richtwert²³ ab. Der Anteil der jüngeren Mitarbeitenden ist geringer, der Anteil der älteren höher, auch wenn das Durchschnittsalter geringer ist als bei den Vergleichskommunen. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation empfiehlt eine balancierte Altersstruktur innerhalb einer Verwaltung, um eine langfristige Handlungsfähigkeit gewährleisten zu können. Eine ausgewogene Struktur liegt dann vor, wenn alle Altersgruppen ungefähr gleich stark vertreten sind. Jede Altersgruppe kann so theoretisch durch die jeweils nachfolgende Gruppe ersetzt werden, sofern kontinuierlich Nachwuchskräfte eingestellt werden. Je alterszentrierter eine Personalstruktur ist und klassische Personalmaßnahmen für den Ausgleich nicht mehr ausreichen, desto stärker sollten alternative Möglichkeiten in den Fokus rücken. Es kommt die Ausweitung der interkommunalen Zusammenarbeit, der Vergabe an Dritte und der Digitalisierung in Betracht (vgl. hierzu auch Ausführungen zur Personalplanung und Prozessgestaltung im Kapitel 4.4 „Zielausrichtung und Handlungsrahmen“, zum Personalmanagement im Kapitel 4.6.1 sowie zum Digitalisierungsniveau im Kapitel 4.7).

Zum Stichtag 30. Juni 2023 waren bei der Stadt Medebach insgesamt 71 Mitarbeitende beschäftigt, deren Durchschnittsalter bei 44 Jahren liegt. Innerhalb dieser Belegschaft gibt es eine relativ große Gruppe von 28 Personen (39 Prozent), die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand eintreten werden. Im Gegensatz dazu ist die Anzahl der jungen Mitarbeitenden unter 35 Jahren mit 17 Personen (24 Prozent) geringer.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Kommune zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

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	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen je MA*	0,09	0,05	0,08	0,09	0,10	0,24	32
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW**	0,76	0,50	0,76	0,92	1,07	2,08	32

²³ Richtwert übernommen aus: Hartmut Buck, Bernd Dworschak und Alexander Schletz: Analyse der betrieblichen Altersstruktur. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.), 2005

*Mitarbeiterin und Mitarbeiter

** Einwohnerinnen und Einwohner

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

4.6 Organisation von Arbeitsabläufen

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

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

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

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

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

Erfüllungsgrad Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024

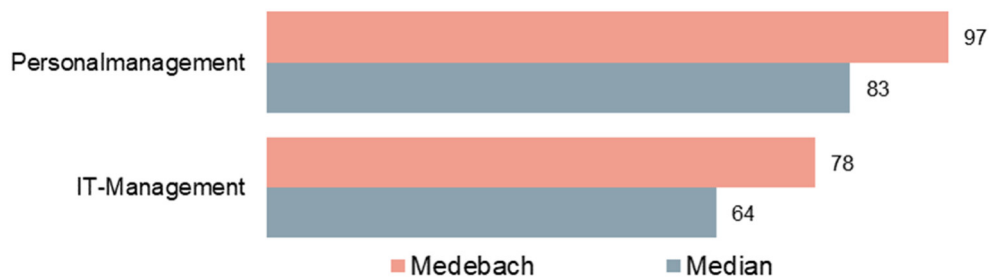


In diesen interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Diesem Ergebnis liegen folgende Teilergebnisse zugrunde:

Teilerfüllungsgrade Organisation von Arbeitsabläufen in Prozent 2024



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

4.6.1 Personalmanagement

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

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

Seine Aufgaben kann das Personalmanagement dabei nur erfüllen, wenn es von Anfang an kontinuierlich in den Planungs- und Entwicklungsprozess eingebunden ist. Daraus resultierend ist ebenso eine Ableitung und Implementierung zweckmäßiger personalwirtschaftlicher, organisatorischer und 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 Stadt Medebach hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es fehlt lediglich ein schriftliches Leitbild.

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

Die **Stadt Medebach** bietet bedarfsgerechte Ausbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte an und ermöglicht fachfremden Kräften einen Quereinstieg. Stellenausschreibungen werden in gängigen Portalen und über soziale Medien veröffentlicht. Um qualifiziertes Personal zu gewinnen, arbeitet die Stadt mit benachbarten Kommunalverwaltungen im Rahmen von interkommunalen Kooperationen zusammen. Medebach setzt für das Bewerbungsmanagement bereits eine spezialisierte Fachsoftware oder Tool ein. Das hat viele Vorteile. Neben den wirtschaftlichen Vorteilen kann insbesondere der zeitliche Aspekt einer schnelleren Rückmeldung für Bewerbende entscheidend für eine mögliche Zusage sein. Dies ist besonders in Zeiten wichtig, in denen sich Bewerbende zwischen mehreren Einstellungsangeboten entscheiden können.

Eine rechtzeitige Nachbesetzung von vakanten Stellen ist ebenso wichtig wie die Personalbindung. Die Stadt Medebach hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen können, das bestehende Personal enger an die Verwaltung zu binden. Sie bietet den Mitarbeitenden Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung durch gezielte Qualifizierungsangebote wie den Verwaltungslehrgang II. Positiv ist, dass die Stadt in Stellenausschreibungen oder persönlichen Gesprächen die Attraktivitätsfaktoren des Arbeitsplatzes hervorhebt. Dies trägt dazu bei, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und ein positives Bild der Kommune zu vermitteln. Gerade in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt ist es entscheidend, sich als

attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten.

Das Verfahren beim Onboarding ist so gestaltet, dass neue Mitarbeitende sich willkommen fühlen können und sie mit der notwendigen Technik, Zugangsdaten, Information und Büroausstattung direkt bei der Arbeitsaufnahme versorgt sind. Beim Offboarding-Prozess sind Austrittsgespräche ein fester Bestandteil, um wertvolles Feedback zu erhalten.

Während viele Kommunen ein offizielles Dokument haben, das ihre Kultur und Werte beschreibt, gibt es in Medebach lediglich ein gelebtes Leitbild. Dies äußert sich beispielsweise auskunftsgemäß in einer allgemeinen Wertschätzungskultur innerhalb der Verwaltung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte ihr gelebtes Leitbild für ihr Arbeits- und Betriebsklima verschriftlichen. Dadurch kann sie klare Werte und Verhaltensgrundsätze festlegen und eine positive, einheitliche Unternehmenskultur fördern.

4.6.2 IT-Management

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

→ **Feststellung**

Im Bereich des IT-Managements ist die Stadt Medebach beim Lizenz- und Störungsmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt- und Anforderungsmanagement hat sie noch Optimierungspotenzial.

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

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

Die **Stadt Medebach** hat keine festgelegten Methoden oder Standards für das **Projektmanagement**. Es gibt auch keine Vorgaben dazu, welche Rahmenbedingungen vor Projektbeginn definiert werden müssen. Dennoch berücksichtigt Medebach einige Mindestvorgaben. Es gibt keine systematische Überprüfung und Dokumentation des Projektfortschritts in der Verwaltung. Die Stadt setzt auch keine spezialisierte Projektmanagementsoftware ein.

→ **Empfehlung**

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

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte durch schriftliche Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Hierdurch können Effizienz, Transparenz und Nutzerzufriedenheit gesteigert werden.

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

Das **Störungsmanagement** erfolgt sowohl intern als auch extern. Externe und interne Störungen werden über ein Ticketsystem erfasst und ausgewertet. Schwachstellen werden identifiziert, um wiederkehrende Probleme gezielt angehen zu können. Zudem dient das interne Ticketsystem als Wissensdatenbank, in der Mitarbeitende zukünftig nach Lösungsmöglichkeiten der Störung als ersten Schritt zunächst selbst recherchieren können bzw. sollen. So kann die Anzahl der Anfragen und Störungsmeldungen sukzessive reduziert werden.

4.7 Digitalisierungsniveau

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

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

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

→ **Feststellung**

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

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

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

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

Digitalisierungsniveau in Prozent 2024

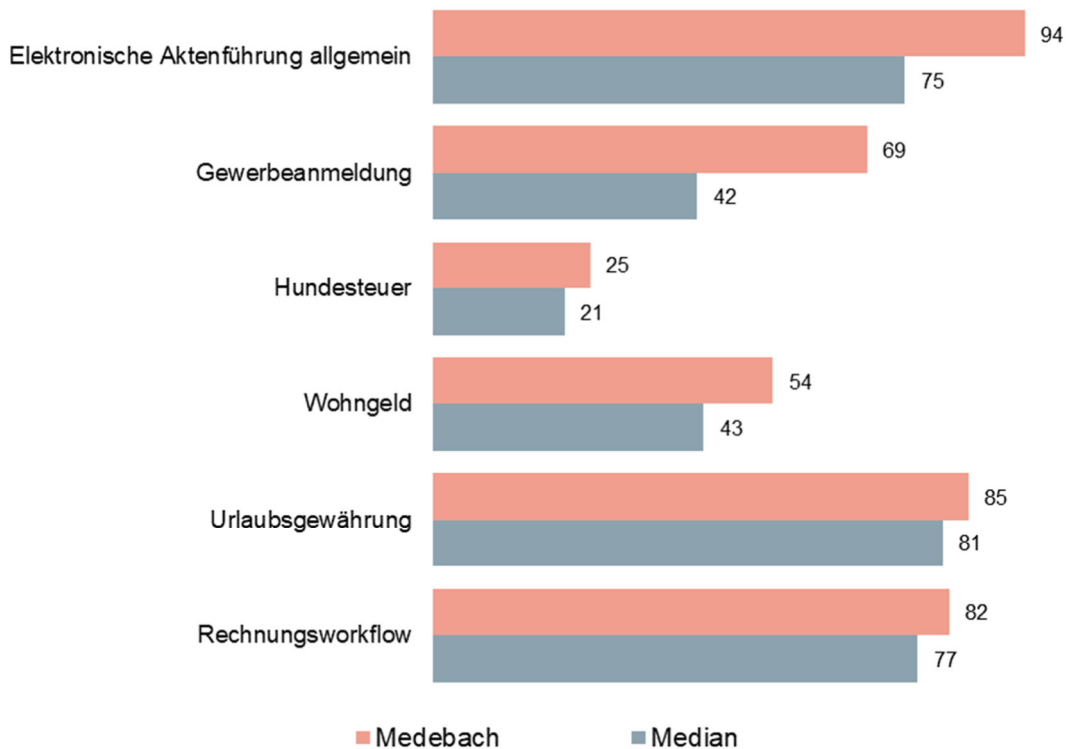


In diesen interkommunalen Vergleich sind 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2024



Die Stadt Medebach ist bei der Einführung der elektronischen Aktenführung bereits weit vorangeschritten. Sie hat seit 2023 ein Dokumentenmanagementsystem im Einsatz, an dem alle Fachbereiche eingebunden sind. Nur wenige Akten führt die Kommune noch digital und in Papierform. Es sind folgende Fach-/Fallakten bereits eingeführt worden: Allgemeine Bauakten, Vertragsakten, Personalakten, Haus- und Grundstücksakten sowie Sozialakten. Laufende Akten werden nachgescannt, während neue Akten direkt digital verwaltet werden. Die Umstellung sollte bereits weiter vorangeschritten sein. Leider hat der Hackerangriff auf den IT-Dienstleister, der mitten in der Umstellungsphase stattfand, zu Verzögerungen bei der vollständigen Implementierung der E-Akten geführt. Sukzessive werden weitere Akten digitalisiert.

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

→ Empfehlung

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

4.8 Anlage: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 20.09.2024 von der Kommune zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die 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.	40,99	47,06
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	9,00	10,00

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	4,50	4,50
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	0,86	0,81
Abwasserbeseitigung	4,50	5,51
Straßenreinigung	1,45	1,60
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	0,60	1,41
Land- und Forstwirtschaft	0,10	0,44

Bezeichnung	2017	2023
Wirtschaftsförderung	0,50	1,05
Märkte	0,01	0,14
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	1,21	0,71
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	13,73	16,17

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2017	2023
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	49,99	57,06
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	13,37	16,17
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	36,26	40,89
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	7.976	8.101
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 1	4,55	5,05

Personalquote 2

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

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Gebäudereinigung	1,62	1,60
Brandschutz	0,24	0,08
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	3,31	3,64
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	5,17	5,32

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2017	2023
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	36,26	40,89
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	5,17	5,32
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	31,09	35,57
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	7.976	8.101
Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner = Personalquote 2	3,90	4,39

4.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Zielausrichtung und Handlungsrahmen					
F1	Die Stadt Medebach hat wesentliche entscheidungs- und planungsrelevante Informationen zu den Personalressourcen, der Aufgabenerledigung und Informationstechnik im Blick. Diese hat sie jedoch nicht immer verschriftlicht oder formalisiert.	80	E1.1	Die Stadt Medebach sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität für sämtliche Tätigkeiten festlegen. Außerdem sollte die Stadt auf Grundlage der Organisationsuntersuchungen für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen erstellen. Darin sollten auch die spezifischen Anforderungen oder Grundlagen mit der Angabe der jeweiligen Rechtsgrundlage der Tätigkeiten enthalten sein.	110
			E1.2	Die Stadt Medebach sollte ihre Aufgaben nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen und schnell auf dringende Bedürfnisse reagieren.	110
			E1.3	Die Stadt Medebach sollte mit Blick auf anstehende Fluktuationen ihre Prozesse erfassen, priorisieren und einzelne Prozessschritte dokumentieren. So kann sie das Wissen von Arbeitsabläufen sichern und Prozessschritte identifizieren, die effizienter gestaltet und automatisiert werden können.	110
			E1.4	Die Stadt Medebach sollte ihre strategische Grundlage für den IT-Betrieb und die Digitalisierung weiter ausbauen und für die Umsetzung Meilensteine festlegen.	111
			E1.5	Die Stadt Medebach sollte die bereits vorhandenen konzeptionellen Grundlagen für die IT-Sicherheit um formelle Regelungen, z. B. um eine IT-Sicherheitsleitlinie und ein IT-Sicherheitskonzept, ergänzen.	111

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Organisation von Arbeitsabläufen					
F2	Die Stadt Medebach hat in Bezug auf ihr Personalmanagement bereits gute, sachgerechte und standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt. Es fehlt lediglich ein verschriftliches Leitbild.	119	E2	Die Stadt Medebach sollte ihr gelebtes Leitbild für ihr Arbeits- und Betriebsklima verschriftlichen. Dadurch kann sie klare Werte und Verhaltensgrundsätze festlegen und eine positive, einheitliche Unternehmenskultur fördern.	120
F3	Im Bereich des IT-Managements ist die Stadt Medebach beim Lizenz- und Störungsmanagement bereits sehr gut aufgestellt. Beim Projekt- und Anforderungsmanagement hat sie noch Optimierungspotenzial.	99	E3.1	Die Stadt Medebach sollte ihre Projektabläufe standardisieren und Indikatoren zu deren Überwachung festlegen. Hierdurch kann die Stadt frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Zudem sollte sie im Rahmen einer Kosten-/ Nutzenabwägung prüfen, ob der Einsatz einer geeigneten Fachsoftware für die Dokumentation der Projektabläufe für sie sinnvoll ist.	100
			E3.2	Die Stadt Medebach sollte durch schriftliche Vorgaben zum IT-Anforderungsmanagement sicherstellen, dass die technologischen Lösungen gezielt auf spezifische Bedürfnisse abgestimmt sind. Hierdurch können Effizienz, Transparenz und Nutzerzufriedenheit gesteigert werden.	121
Digitalisierungsniveau					
F4	Die Stadt Medebach ist auf einem vielversprechenden Weg der digitalen Transformation ihrer Verwaltung. Dennoch gibt es in den überprüften Prozessabläufen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu minimieren.	122	E4	Die Stadt Medebach sollte sukzessive alle Prozesse je nach technischen Möglichkeiten medienbruchfrei digitalisieren und Schnittstellen implementieren mit dem Ziel, sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen effektiver einsetzen zu können.	123

5. Friedhofswesen

5.1 Managementübersicht

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

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

Friedhofswesen

Die Stadt Medebach hält mit sieben kommunalen Friedhöfen im interkommunalen Vergleich ein **breites Angebot** an Friedhöfen für ihre Bürgerinnen und Bürger vor. Weitere vier Friedhöfe im Stadtgebiet befinden sich in konfessioneller Trägerschaft. Die Summe der Bestattungen auf den kommunalen Friedhöfen liegt in Medebach deutlich unter der Zahl der verstorbenen Einwohnerinnen und Einwohner. Fünf kommunalen Friedhöfen ist eine Trauerhalle angeschlossen. Auf einigen Friedhöfen finden seit Jahren nur noch **wenige Bestattungen** statt. Auch die Nutzung der Trauerhallen ist sehr gering.

Der in der Vergangenheit stattgefunden **Strukturwandel** im Bestattungswesen zeigt sich auch bei der Stadt Medebach. Erstmals gab es in 2019 mehr Urnen- als Sargbestattungen. Dies ist zwar vergleichsweise spät, zeigt jedoch, dass auch hier zukünftig weniger Flächen für Bestattungen benötigt werden als in der Vergangenheit. Die Nachfrage orientiert sich nach wie vor hin zu pflegefreien und wenig flächenintensiven Grabarten. Diesen Bereich deckt die Stadt Medebach bewusst mit Angeboten wie zum Beispiel mit Bestattungen in Urnenwänden (Kolumbarien) und in Urnengemeinschaftsgräbern ab.

Für das Friedhofswesen nutzt die Stadt Medebach eine Fachsoftware. Hier hat sie allerdings noch nicht die verschiedenen Flächenanteile der Friedhöfe implementiert. Der **Kostendegrad** für das Friedhofswesen ist in Medebach niedrig.

Für die Grün- und Wegepflege hat die Stadt Medebach bereits **Pflegestandards** festgelegt. Die Möglichkeiten zur Umgestaltung von Flächen sollten in der strategischen Ausrichtung der Friedhöfe berücksichtigt werden.

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- und Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Kommunale Friedhöfe	7	1	2	4	7	15	20
Kommunale Friedhofsfläche in qm	27.831	4.546	27.958	46.133	54.909	74.357	20
Anteil Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen an den Sterbefällen in der Kommune in Prozent	27,10	7,83	64,49	76,65	92,20	139	20
Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen je 1.000 qm Friedhofsfläche	1,04	1,04	1,42	1,75	2,10	4,19	20
Anteil Erholungs- und Grünfläche an Gemeindefläche in Prozent	90,52	38,28	86,50	88,30	89,67	92,10	53
Erholungs- und Grünfläche je EW in qm	14.309	1.854	5.221	6.558	9.210	19.791	53
Friedhofsfläche je EW in qm	3,49	0,52	3,57	5,65	7,55	14,50	20

Die **Stadt Medebach** besteht neben der Kernstadt aus weiteren neun Ortschaften. Neben dem Friedhof in Medebach unterhält die Stadt jeweils einen Friedhof in den Ortschaften Berge, Dreislar, Düdinghausen, Küstelberg, Medelon und Oberschledorn. Neben einem weiteren Friedhof im Kernort Medebach unterhält die Katholische Kirche konfessionelle Friedhöfe in den Ortschaften Deifeld, Referinghausen und Titmaringhausen.

Eine Besonderheit stellt das Nebeneinander des kommunalen und des katholischen Friedhofs in der Kernstadt Medebach dar. Beide Friedhöfe gehen hier direkt ineinander über. Die Trauerhalle auf dem kommunalen Friedhof wird auch von der Katholischen Pfarrgemeinde genutzt.

Nach Aussage der Stadt Medebach lassen sich die Einwohner in der Regel der Ortschaft ihres letzten Wohnortes bestatten. Ausnahmen bestehen meist nur bei Bestattungsformen, die in der Stadt Medebach nicht angeboten werden. Hierzu zählt beispielsweise eine Urnenbestattung im Ruhewald oder in einem Urnenhain. Eine Konkurrenzsituation gibt es nur in der Kernstadt Medebach. Der Großteil der Bevölkerung ist hier katholischer Konfessionszugehörigkeit und lässt sich daher auf dem katholischen Teil des Friedhofs bestatten.

Die Bestattungsquote von 27,10 Prozent (gemessen an der Zahl der kommunalen Sterbefälle) ist im interkommunalen Vergleich gering. Das ist vor allem auf die hohe Zahl an Bestattungen auf den konfessionellen Friedhöfen im Stadtgebiet zurückzuführen.

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

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

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

5.5 Friedhofsmanagement

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

5.5.1 Organisation

- Die Stadt Medebach hat die Verantwortung und Aufgabenerledigung innerhalb der Stadtverwaltung für das Friedhofswesen klar geregelt. Die Grabvergabe auf den kommunalen Friedhöfen in den Stadtteilen außerhalb der Kernstadt erfolgt durch ehrenamtliche Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher.

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

In der **Stadt Medebach** sind die Verwaltungsaufgaben des Friedhofswesens im Bauverwaltungsamt (Abteilung V) konzentriert. Dort werden auch die Gebühren kalkuliert und die Gebührenbescheide erstellt. Die Grabstellenvergabe wird in der Verwaltung nur für den kommunalen Friedhof im Kernort Medebach vorgenommen. Für die sechs kommunalen Friedhöfe in den Stadtteilen übernehmen diese Aufgabe nach Vorgabe durch die Stadtverwaltung die ehrenamtlichen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher. Grundsätzlich sollte die Steuerung des Friedhofs-

wesens einschließlich der Grabstellenvergabe von zentraler Stelle aus erfolgen. Das in den Ortschaften der Stadt Medebach praktizierte Vorgehen hat sich nach Aussage der Stadtverwaltung jedoch bewährt. Der städtische Bauhof ist dem Bauverwaltungsamt angegliedert und zuständig für die Grabbereitung auf allen kommunalen Friedhöfen, für die Unterhaltung der Friedhofskapellen und die Pflege der Wege. Die Mäharbeiten der Grünflächen sowie der Heckschnitt erfolgen durch einen externen Dienstleister.

5.5.2 Steuerung

→ Feststellung

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

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

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

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

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

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

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

Die Steuerung kann neben der Festlegung von Zielen und der Definition von begleitenden Kennzahlen auch durch ein regelmäßiges Berichtswesen unterstützt werden. Ein solches ist in der Stadt bisher nicht implementiert. Die politischen Gremien werden nur bei grundlegenden Veränderungen wie zum Beispiel bei Änderungen im Satzungsbereich informiert.

Da die Stadt Medebach auch in den kleineren Stadtteilen über Friedhöfe verfügt, finden auf einigen Friedhöfen nur wenige Bestattungen statt. Wir haben die Bestattungszahlen der einzelnen Friedhöfe in der nachfolgenden Übersicht zusammengetragen.

	Medebach	Berge	Dreislar	Düdinghausen	Küstelberg	Medelon	Oberschledorn	Bestattungen
2014	8	3	3	4	1	6	11	36
2015	11	3	3	5	2	7	7	38
2016	15	2	5	5	3	5	9	44
2017	12	2	4	4	6	8	12	48
2018	8	1	4	5	1	5	6	30
2019	13	4	7	3	2	3	8	40
2020	13	0	4	3	3	7	7	37
2021	11	1	9	4	5	5	9	44
2022	8	1	2	6	1	10	2	30
2023	12	1	5	7	2	10	7	44
Summe	111	18	46	46	26	66	78	391

Auf nahezu allen Friedhöfen finden jährlich Bestattungen statt. Allerdings liegen diese bei mehr als der Hälfte der Friedhöfe deutlich im einstelligen Bereich. Die jährliche Auslastung der dortigen Trauerhallen ist noch geringer, da nicht bei jeder Bestattung die Abschiedsfeiern in den Trauerhallen stattfinden (vgl. 5.5.3 „Trauerhallen“). Gleichzeitig fallen auch auf den wenig genutzten Friedhöfen Pflegearbeiten an, welche die Stadt möglicherweise nicht durch die dort eingenommenen Friedhofsgebühren decken kann. Sie hat bisher keine Beschlüsse darüber gefasst, einige dieser klassischen Friedhöfe ruhend zu stellen oder langfristig aufzugeben (vgl. 5.6.3 „Entwicklung der Bestattungsfläche“).

→ **Empfehlung**

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

5.5.3 Digitalisierung

→ **Feststellung**

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

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

Im Friedhofswesen setzt die **Stadt Medebach** eine Fachsoftware ein. Geografische Daten führt die Stadt in einem Geoinformationssystem, nicht aber in der eigentlichen Fachsoftware. Der Bauhof verfügt über keine Anbindung an die Software und erfasst Grabmängel manuell. Die Gebührenbescheide erstellt die Stadt Medebach über die eingesetzte Fachsoftware. Diese verfügt jedoch nicht über eine Schnittstelle zur eingesetzten Finanzsoftware. Anschreiben an Nutzungsberechtigte z. B. bei Grab- oder Pflegemängeln generiert die Stadt nicht aus der Fachsoftware, sondern manuell über die gängigen Office-Produkte.

→ **Empfehlung**

Für tiefgreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Medebach die Flächen ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofsoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Software nutzen. Das kann für den Bauhof im Rahmen eines digitalen Workflows oder mittels einer mobilen App erfolgen. Zusätzlich sollte eine Schnittstelle zur Finanzsoftware implementiert werden.

5.6 Gebühren

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

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

5.6.1 Kostendeckung

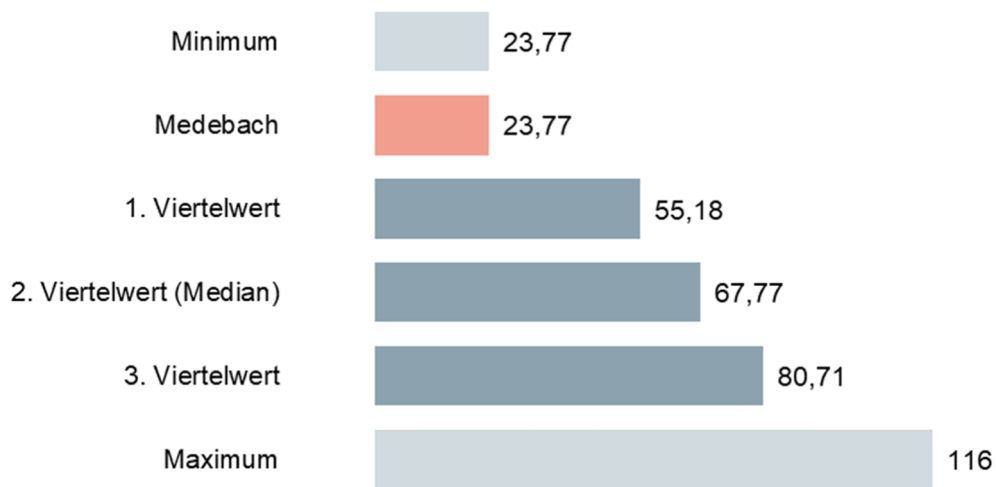
→ **Feststellung**

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

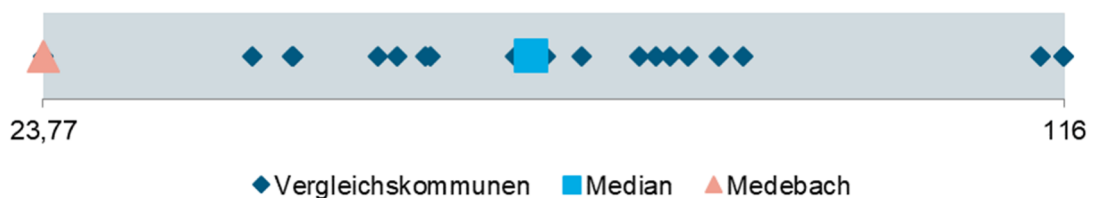
Eine Kommune sollte die Friedhofsgebühren innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens so gestalten, dass die ansatzfähigen Kosten refinanziert werden. Sie sollte die Gebühren regelmäßig kalkulieren und die Satzungen aktualisieren. Die Zusammenhänge von Gebührenhöhe und Nachfrageverhalten sollte eine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

Die **Stadt Medebach** hat in der Vergangenheit ihre Friedhofsgebühren in unregelmäßigen Abständen neu kalkuliert. Eine regelmäßige Kalkulation ist jedoch erforderlich, da die Stadt Medebach die gebührenrelevanten Gesamtkosten nur mit einer Nachkalkulation feststellen kann. Das Ergebnis einer solchen Nachkalkulation sollte grundsätzlich in die Gebühren für die kommenden Jahre einfließen. Die Verwaltung hat im Jahr 2024 eine Neukalkulation vorgenommen. Jedoch ist der erklärte politische Wille keine Kostendeckung, sondern eine Vergleichbarkeit mit den Nachbarkommunen.

Kostendeckungsgrad Friedhofswesen in Prozent 2022



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



Der Kostendeckungsgrad der **Stadt Medebach** in 2022 ist äußerst niedrig. Im interkommunalen Vergleich stellt er mit großem Abstand den Minimalwert dar. Bei der Kalkulation der Friedhofsgebühren greift die Stadt nicht auf eine Unterdeckung/Fehlbeträge in der Nachkalkulation zurück. Unterdeckungen/Fehlbeträge werden in den Folgejahren durch den allgemeinen Haushalt ausgeglichen.

Kostendeckungsgrad Friedhofswesen Medebach in Prozent 2019 bis 2022

2019	2020	2021	2022
39,05	31,29	36,83	23,77

Die Betrachtung des Kostendeckungsgrades für das gesamte Friedhofswesen zeigt, dass dieser in den letzten Jahren durchgängig niedrig ist. Ziel sollte sein, dass die Erlöse die Kosten möglichst dauerhaft decken. Bei der vorliegenden Entwicklung lässt sich vermuten, dass auch in den nächsten Jahren nicht annähernd eine auskömmliche Kostendeckung erreicht werden kann.

Generell gilt, dass Unterdeckungen innerhalb der nächsten vier Jahre ausgeglichen werden sollen, um eine möglichst hohe Kostendeckung zu erzielen. Die Stadt Medebach befindet sich hier im Spannungsfeld, dass die Gebührenhöhe dort ihre Grenzen findet, wo sie mangels Konkurrenzfähigkeit zu einer erkennbar rückläufigen Nachfrageentwicklung führt. Welche Möglichkeiten sich für Medebach bieten, die Kostendeckung zu stabilisieren, betrachtet die gpaNRW im Folgenden. Hierbei konzentrieren wir uns bei der Einnahmeseite auf die öffentlich-rechtlichen Benutzungsgebühren.

→ Empfehlung

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

5.6.2 Trauerhallen

→ Feststellung

Die Stadt Medebach hält auf fünf kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.

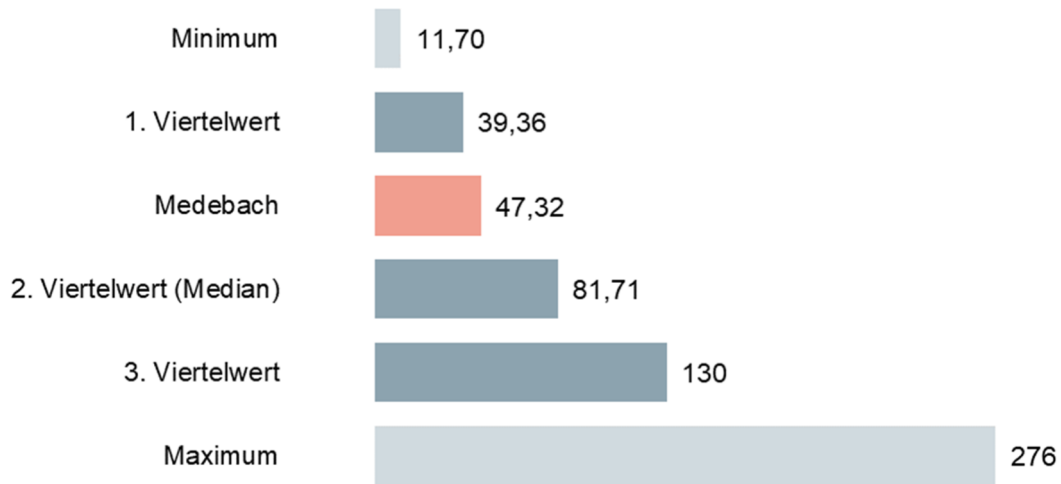
Für den Betrieb der Trauerhallen sollte eine möglichst vollständige Kostendeckung erreicht werden. Dafür sollte eine Kommune ein attraktives und konkurrenzfähiges Angebot für die Nutzerinnen und Nutzer bereitstellen.

Die **Stadt Medebach** hält auf fünf ihrer kommunalen Friedhöfe jeweils eine eigene Trauerhalle vor. Die Trauerhalle auf dem Friedhof in der Kernstadt wird teilweise von der Katholischen Kirchengemeinde bei Bestattungen auf dem angrenzenden konfessionellen Friedhof genutzt. Eine gewisse Konkurrenzsituation besteht gerade dort, wo entsprechende Abschieds- und Kühlräume durch Bestatter vorgehalten werden. Für Gottesdienste im Rahmen der Beisetzungen wird in der Stadt Medebach zudem in den meisten Fällen die jeweilige örtliche Pfarrkirche genutzt.

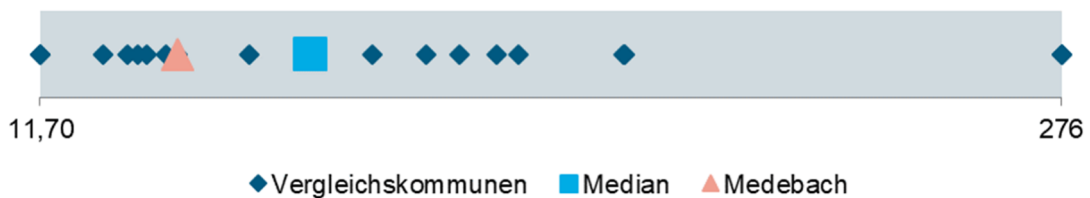
Der Kostendeckungsgrad für die Trauerhallen in der Stadt Medebach ist im Vergleichsjahr 2022 niedrig. In der Betrachtung der letzten Jahre zeigt sich zudem, dass dieser recht schwankend ist. Die Stadt Medebach hat nach eigenen Angaben für die nächsten Jahre keine nennenswerten Investitionen im Bereich der Trauerhallen geplant. Laufende Unterhaltungskosten erfordern jedoch auch den Einsatz finanzieller Mittel. Bei den zu erwartenden Nutzungen wird das mögliche Unterhaltungs- und Investitionsvolumen voraussichtlich nicht über die Gebühren finanziert

werden können. Das wird sich dann auch in einem nicht auskömmlichen, tendenziell rückläufigen Kostendeckungsgrad widerspiegeln. Die Stadt sollte daher entscheiden, wie sie sich zukünftig beim Angebot der Trauerhallen positionieren möchte.

Kostendeckungsgrad Trauerhallen in Prozent 2022



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



Weitere Kennzahlen Trauerhallen 2022

Grund- und Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Kosten Trauerhallen an den Gesamtkosten in Prozent	13,15	1,02	7,86	11,65	17,90	31,67	17

Grund- und Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Nutzung der Trauerhallen an Bestattungen in Prozent	148	5,08	40,83	60,61	84,13	456	21

→ **Empfehlung**

Die Stadt Medebach sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.

5.7 Friedhofsflächen

Die Bestattungskultur hat sich verändert. Dies zeigt sich am Trend hin zu pflegearmen und platzsparenden Urnenbestattungen sowie alternativen, pflegefreien Grabarten. In diesem Abschnitt stellt die gpaNRW die Aufteilung der Friedhofsflächen sowie die wesentlichen 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

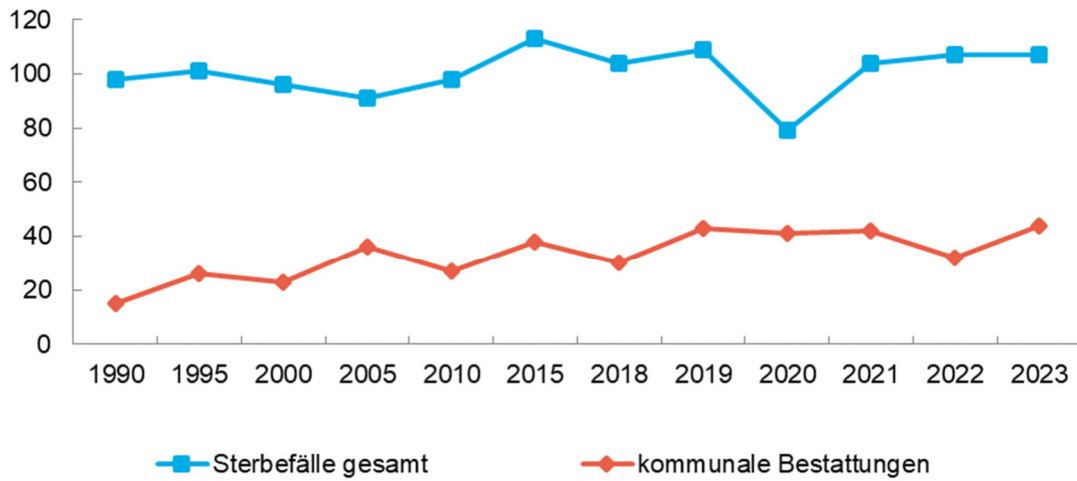
Die gpaNRW analysiert die Einflussfaktoren auf die Auslastung der Bestattungsflächen auf den kommunalen Friedhöfen. Dabei stellen sich folgende Einflussfaktoren als wesentlich heraus:

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

In der **Stadt Medebach** ist die Bevölkerungszahl in den letzten Jahren von 7.560 Einwohnerinnen und Einwohnern im Jahr 1990 auf 8.101 im Jahr 2022 gestiegen. Das entspricht einem Zuwachs von 5,41 Prozent. Bezogen auf das Ausgangsjahr 2022 prognostiziert IT.NRW bis 2050 jedoch einen Bevölkerungsrückgang von 3,99 Prozent (auf dann 7.778). Gleichzeitig steigt der Anteil der über 80-Jährigen stetig und wird sich von 7,06 Prozent im Jahr 2022 bis 2050 auf 13,62 Prozent fast verdoppeln. Diese Entwicklung zeigt, dass auch das städtische Friedhofswesen kontinuierlich auf die sich verändernde Bevölkerungsstruktur reagieren muss.

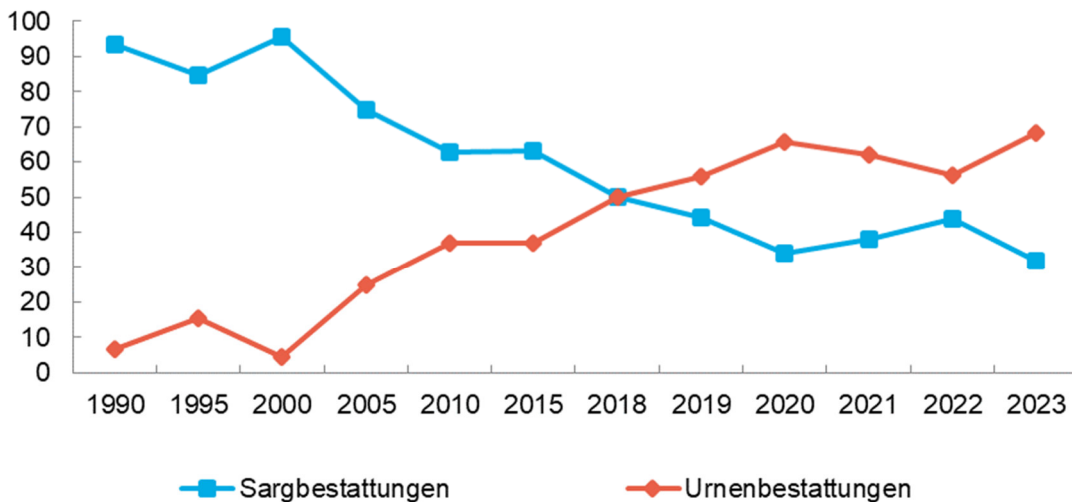
Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen die Entwicklung der Sterbefälle und Bestattungsformen in den vergangenen Jahren.

Sterbefälle und kommunale Bestattungen Medebach 1990 bis 2023



Aufgrund der beschriebenen örtlichen Strukturen finden viele Bestattungen der örtlichen Sterbefälle nicht auf den kommunalen, sondern auf den konfessionellen Friedhöfen statt. Im Zeitreihenvergleich zeigt sich 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 der Stadt Medebach im Jahr 2050 bei 119 Sterbefällen und damit über dem Durchschnittswert der letzten Jahre liegt.

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



In den 1990er Jahren waren Sargbestattungen in Deutschland noch die Regel. In der Stadt Medebach spielten die Urnenbestattungen bis zum Jahr 2000 eine untergeordnete Rolle. Seitdem ist der Anteil stark gestiegen und stellt seit dem Jahr 2019 die dominierende Bestattungsform dar.

Losgelöst davon haben sich in den letzten Jahren neue Grabarten etabliert. Insbesondere besteht eine höhere Nachfrage nach pflegefreien Grabarten. Bei diesen entfällt für die Angehörigen während der Nutzungszeit die Grabpflege. Strukturelle Anpassungen z. B. aufgrund des gesellschaftlichen Wandels (starke Nachfrage nach Urnenhainen, Stelen u. a.) und der Integration anderer Glaubensrichtungen in die gemeindliche Friedhofskultur (muslimische Begräbnisstätten) begründen die Notwendigkeit neuer und veränderter Angebote.

Die Stadt Medebach hat auf diese neuen Ansprüche reagiert und bietet diverse Möglichkeiten bei der Sargbestattung an:

- Wahlgrabstätte,
- Reihengrabstätte,
- Anonyme Grabstätte und
- Rasengrabstätte (Wahl- und Reihengrab).

Für Urnenbeisetzungen bietet sie folgende Möglichkeiten an:

- Urnenwahlgrabstätte,
- Urnenreihengrabstätte,
- Anonyme Grabstätte,
- Urnenwandgrabstätte und
- Rasengrabstätte (Wahl- und Reihengrab).

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

Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Bestattungen Erdgräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	44,83	11,11	22,26	31,09	40,18	63,64	20
Anteil Bestattungen Urnengräber an Bestattungen auf kommunalen Friedhöfen in Prozent	55,17	27,27	58,25	67,99	77,74	88,89	20

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

5.7.2 Aufteilung der Friedhofsflächen

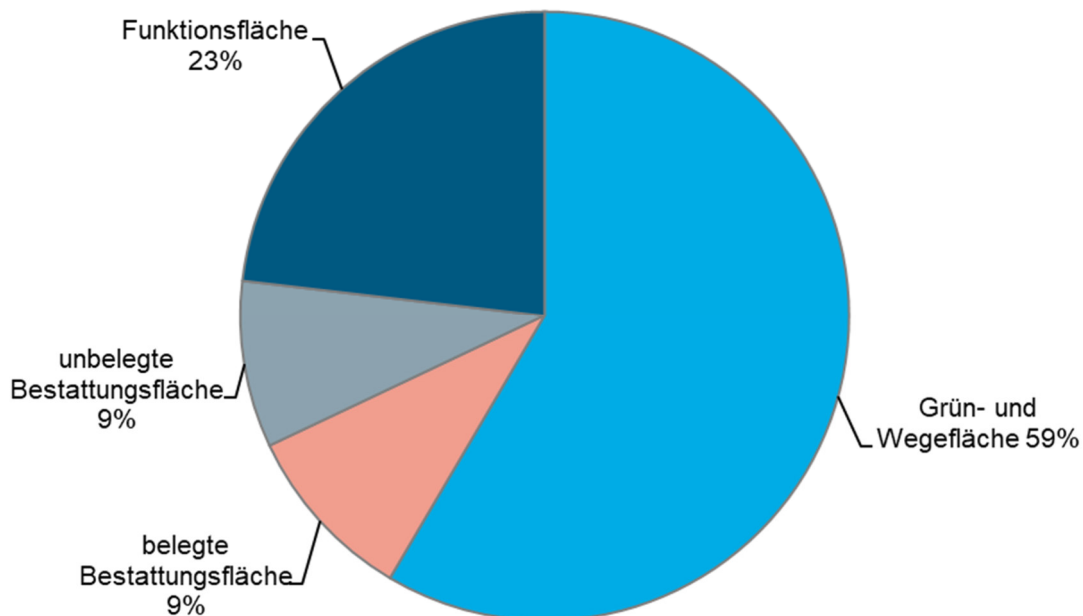
→ Die Stadt Medebach hält mit 23 Prozent einen äußerst hohen Anteil an Funktionsflächen vor.

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

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

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

Flächenanteile an der Friedhofsfläche Medebach in Prozent 2022



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

der Stadt Medebach Grabfelder, bei denen nach und nach die Ruhezeiten ablaufen und sich daher ein Flickenteppich bildet. Dies kann die Stadt als Übersicht aus dem digitalen Friedhofsplan darstellen.

Eine Besonderheit stellt in der Stadt Medebach der hohe Anteil der Funktionsflächen mit 23 Prozent dar. Unter Funktionsflächen fassen wir

- Trauerhallen/Kapellen einschließlich etwaiger Vorplätze,
- Kühl- und Abschiedsräume,
- Betriebs- und Verwaltungsgebäude und
- Flächen der Betriebshöfe einschließlich dortiger Abstellflächen

zusammen. Dieser Wert erscheint uns recht hoch. Der Stadt Medebach liegt nach ihren Angaben jedoch ein entsprechendes Gutachten vor, dass diesen Wert bestätigt.

Flächenanteile der Grabarten 2022

Kennzahl	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Standardfläche belegte Grabstellen an der Bestattungsfläche in Prozent	51,69	0,00	19,76	28,43	51,69	95,52	17
Anteil Standardfläche belegte Erdgräber an der Bestattungsfläche in Prozent	47,48	5,97	19,49	24,60	43,50	92,27	16
Anteil Standardfläche belegte Urnengräber an der Bestattungsfläche in Prozent	4,22	0,00	1,72	2,53	3,25	11,49	17

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

5.7.3 Entwicklung der Bestattungsfläche

→ Feststellung

Die Stadt Medebach hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestattungen angepasst und insbesondere durch die Kolumbarien ein bedarfsgerechtes Angebot platziert.

Eine Kommune sollte ihre Friedhofsflächen langfristig planen. Dabei sollte sie insbesondere die aktuelle Nachfrage, bereits unbelegte Bestattungsflächen und die zukünftig freiwerdenden Grabstellen berücksichtigen. Eine gezielte Vergabe der Grabstellen ist ein wesentliches Instrument, die Planungen zu realisieren. Eine Kommune sollte nachfrageorientierte und attraktive Bestattungsarten anbieten, um ihre Flächen wirtschaftlich auszulasten und Abwanderungen zu

anderen Friedhofsträgern möglichst zu vermeiden. Flächen, die eine Kommune langfristig nicht mehr für die Aufgabe Friedhofswesen benötigt, sollte sie anderen Nutzungen zuführen.

Prognostizierte Entwicklung der Grabarten der Stadt Medebach

Bezeichnung	Anzahl
Neukäufe Erdgräber 2022	6
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Erdgrabstellen 2024 bis 2028	15
Neukäufe Urnengräber 2022	14
Fünfjahresmittel der freiwerdenden Urnengrabstellen 2024 bis 2028	3

Die **Stadt Medebach** hat in den vergangenen Jahren auf den Trend hin zu mehr pflegefreien Urnengrabstätten reagiert und die Möglichkeit der Bestattung in Urnenwandgrabstätten geschaffen. Diese werden bisher gut angenommen, sodass die Kommune diese Bestattungsform erweitert hat. Auf dem kommunalen Friedhof im Stadtteil Düdinghausen hat die Stadt Medebach zudem die Möglichkeit der Erd-Urnenbestattung in einem Röhrensystem für jeweils bis zu vier Urnen geschaffen. Einige der „klassischen Friedhöfe“ weisen jedoch nur eine sehr geringe Bestattungszahl auf. Der steigende Anteil an Urnenbestattungen führt dazu, dass die Stadt künftig weniger Bestattungsfläche benötigen wird.

→ Empfehlung

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

5.8 Grün- und Wegeflächen

5.8.1 Struktur der Grün- und Wegeflächen

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

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

Die **Stadt Medebach** verfügt über die zentralen Informationen zu den Strukturen der Grün- und Wegeflächen. So liegen ihr auch aktuelle Daten zu den unterschiedlichen Vegetationsarten und -flächen auf den Friedhöfen vor.

Grün und Wegeflächen 2022

Kennzahlen	Medebach	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Grün- und Wegefläche an der Friedhofsfläche in Prozent	58,49	24,60	38,76	53,83	68,65	80,64	17

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

Die Pflege orientiert sich in Medebach daran, möglichst geringe Pflegeaufwendungen mit einer bestmöglichen Ästhetik und Ökologie zu vereinbaren.

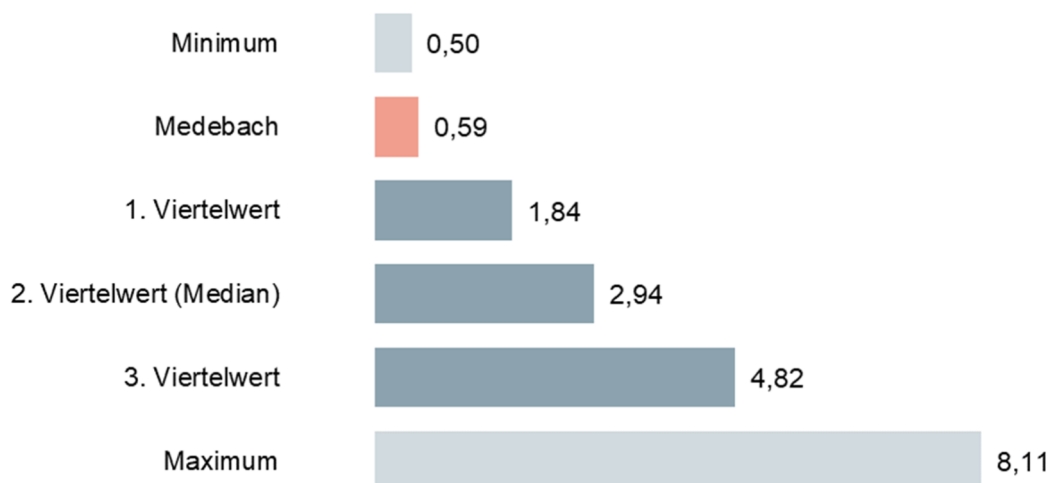
Gerade die geänderte Nachfrageentwicklung im Friedhofswesen und die daraus resultierenden rückläufigen Flächenbedarfe erhöhen den Handlungsdruck. Inwieweit die Bemühungen der Stadt Medebach, die Pflege der Grün- und Wegeflächen preis- und kostengünstig sicherzustellen, Erfolg zeigen, betrachtet die gpaNRW im Folgenden.

5.8.2 Unterhaltung der Grün- und Wegeflächen

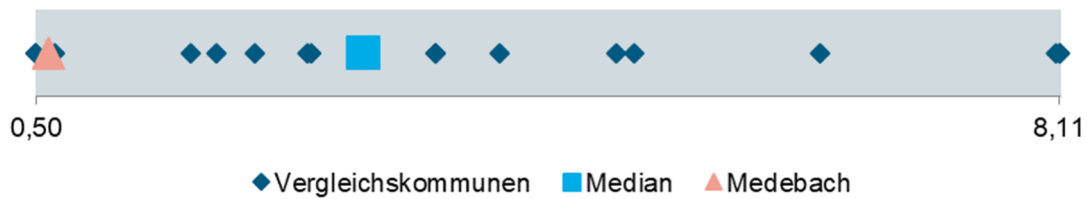
- Die Unterhaltungskosten der Grün- und Wegeflächen sind in Medebach unterdurchschnittlich. Für die Pflege der Friedhöfe hat die Stadt Pflegestandards aufgestellt.

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

Unterhaltungskosten je qm Grün- und Wegefläche in Euro 2022



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



Die **Stadt Medebach** hat im interkommunalen Vergleich deutlich geringere Unterhaltungskosten bei den Grün- und Wegeflächen als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Sie hat im Rahmen der Ausschreibung Pflegestandards für die Aufgaben der Grün- und Wegepflege definiert.

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

In der Stadt Medebach übernehmen bisher Drittfirmen die Pflege der zusammenhängenden Rasenflächen sowie den Heckenschnitt. Alle weiteren Arbeiten werden vom städtischen Bauhof durchgeführt. Durch die geplante Anschaffung eines Großgeräts kann der städtische Bauhof ab dem Jahr 2025 die Mäharbeiten wirtschaftlicher erbringen als eine Fremdfirma.

Die im Rahmen der Ausschreibung definierten Pflegestandards sollte die Stadt Medebach regelmäßig an die sich verändernden Flächenanteile anpassen. In einem zweiten Schritt sollte sie regelmäßig prüfen, ob diese Pflegeleistungen wirtschaftlicher in Eigen- oder Fremdleistung erbracht werden können.

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

5.9 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Friedhofsmanagement					
F1	Die Stadt Medebach hat für die langfristige Entwicklung ihrer Friedhöfe keine Ziele definiert und keine Kennzahlen zur Steuerung gebildet.	133	E1	Die Stadt Medebach sollte zur langfristigen Planung Ziele für ihre Friedhofsentwicklung definieren. Politik und Verwaltung sollten die Anzahl der Bestattungen und die Aufwendungen für den Fortbestand der Friedhöfe über jährlich fortzuschreibende Kennzahlen im Blick haben.	134
F2	Die Stadt Medebach befindet sich bei der Digitalisierung auf einem guten Weg. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der Einbindung des Bauhofs und in der Erfassung der Grün- und Wegeflächen.	134	E2	Für tiefgreifende Steuerungsmöglichkeiten sollte die Stadt Medebach die Flächen ihrer Grün- und Wegeflächen auf den Friedhöfen sowie die Grabmängel auch in der Friedhofssoftware erfassen. Darüber hinaus sollte sie die bisher nicht genutzten Möglichkeiten der bereits eingesetzten Software nutzen. Das kann für den Bauhof im Rahmen eines digitalen Workflows oder mittels einer mobilen App erfolgen. Zusätzlich sollte eine Schnittstelle zur Finanzsoftware implementiert werden.	135
Gebühren					
F3	Die Stadt Medebach kann im Friedhofswesen die Kosten über die Gebührenerträge bisher nicht refinanzieren.	135	E3	Die Stadt Medebach sollte, auch zur notwendigen Feststellung von Über- und Unterdeckungen und dem Deckungsausgleich, regelmäßige Gebührevoraus- und Nachkalkulationen durchführen. Hierbei ist grundsätzlich eine volle Kostendeckung anzustreben. Das Ergebnis der Kalkulation sollte zu einer entsprechenden Anpassung der Friedhofsgebühren führen.	137
F4	Die Stadt Medebach hält auf fünf kommunalen Friedhöfen eine Trauerhalle vor. Die Nutzung der Trauerhallen ist teilweise jedoch gering.	137	E4	Die Stadt Medebach sollte die Entwicklung des Kostendeckungsgrades bei den Trauerhallen beobachten. Für mögliche negative Entwicklungen oder Investitionsüberlegungen sollte sie Handlungsoptionen vorbereiten.	139

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Friedhofsflächen					
F5	Die Stadt Medebach hat sich dem Trend zur stärkeren Nachfrage nach Urnenbestattungen angepasst und insbesondere durch die Kolumbarien ein bedarfsgerechtes Angebot platziert.	143	E5	Zur Planung ihres zukünftigen Flächenbedarfs sollte die Stadt Medebach kontinuierlich das Nachfrageverhalten friedhofsbezogen auswerten. Dadurch kann die Stadt individuelle Ziele festlegen und entsprechende Maßnahmen ableiten.	144

→ 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