ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Lage 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht		**1**
0.	**Vorbericht**	**6**
0.1	Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage	6
0.1.1	Managementübersicht	6
0.2	Überörtliche Prüfung	8
0.2.1	Grundlagen	8
0.2.2	Prüfungsbericht	9
0.2.3	Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4	Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5	Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6	Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3	Prüfungsmethodik	11
0.3.1	Kennzahlenvergleich	11
0.3.2	Erfüllungsgrad	12
0.3.3	gpa-Kennzahlenset	12
0.4	Prüfungsablauf	14
0.5	Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6	Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Lage	22
0.6.1	Nachhaltigkeitsinstrumente	22
0.6.2	Nachhaltigkeitsindikatoren	24
1.	**Finanzen**	**33**
1.1	Managementübersicht	33
1.2	Aufbau des Teilberichtes	34
1.3	Inhalte, Ziele und Methodik	34
1.4	Haushaltssituation	35
1.4.1	Haushaltsstatus	35
1.4.2	Ist-/ Plan-Ergebnisse	37
1.4.3	Eigenkapital	39
1.4.4	Verbindlichkeiten	40
1.4.5	Haushaltskonsolidierung	42
1.5	Haushaltssteuerung	44
1.5.1	Nachhaltigkeitshaushalt	44
1.5.2	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	45
1.5.3	Kredit- und Anlagemanagement	48

1.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	54
2.	**Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**	**58**
2.1	Managementübersicht	58
2.2	Aufbau des Teilberichtes	59
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	59
2.4	Zahlungsabwicklung	60
2.4.1	Aufwendungen	60
2.4.2	Einzahlungen	61
2.4.3	Prozessbetrachtungen	68
2.5	Vollstreckung	72
2.5.1	Aufwendungen	73
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	74
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	80
3.	**Gremienarbeit**	**82**
3.1	Managementübersicht	82
3.2	Aufbau des Teilberichtes	83
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	83
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	84
3.5	Sitzungsmanagement	88
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	91
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	93
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	95
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	98
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	101
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	104
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	105
4.	**Personal, Organisation und Informationstechnik**	**106**
4.1	Managementübersicht	106
4.2	Aufbau des Teilberichtes	107
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	107
4.4	Orientierungsrahmen	108
4.4.1	Personal	109
4.4.2	Organisation	114
4.4.3	Informationstechnik	119
4.5	Personalressourcen	124
4.5.1	Personalquoten	125
4.5.2	Stellenbesetzung	127
4.5.3	Altersstruktur	128
4.5.4	Querschnittsaufgaben	130
4.6	Digitalisierungsniveau	132

4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	135
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	138
5.	**Gebäudewirtschaft - Klimaschutz**	**141**
5.1	Managementübersicht	141
5.2	Aufbau des Teilberichtes	142
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	142
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt	143
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	147
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	148
5.5.2	Organisation	149
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	150
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	152
5.5.5	Treibhausgasbilanz	155
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	157
6.	**Kommunales Krisenmanagement**	**159**
6.1	Managementübersicht	159
6.2	Aufbau des Teilberichtes	159
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	160
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	161
6.5	Prävention und Vorbereitung	162
6.5.1	Erkennen von Risiken	163
6.5.2	Vorplanung	164
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	165
6.6	Organisation	166
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	167
6.6.2	Stabsraum	169
6.6.3	Notstromversorgung	169
6.6.4	Daseinsvorsorge im Krisenfall	170
6.6.5	Dienstanweisung SAE	171
6.7	Schulung und Übung	172
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	173
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	174
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	175
6.8.1	Krisenkommunikation	175
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	177
6.9	Nachbereitung und Evaluation	177
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	179
6.11	Anlage: Ergänzende Tabellen	181
7.	**gpa-Kennzahlenset**	**183**
7.1	Inhalte, Ziele und Methodik	183

7.2 Aufbau des gpa-Kennzahlensets 184
7.3 gpa-Kennzahlenset 186

Kontakt **190**

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage 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 städtischen Haushalte und beeinflussen gegebenenfalls auch die in dieser überörtlichen Prüfung betrachteten Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den Teilberichten thematisiert.

Die Stadt Lage erzielte von 2019 bis 2023 durchweg positive **Jahresergebnisse**. Parallel dazu stieg auch das **Eigenkapital** von 26,95 Mio. Euro auf 41,03 Mio. Euro an. Die Stadt Lage hat dennoch eine niedrige **Eigenkapitalausstattung** im Vergleich der mittleren kreisangehörigen Kommunen. Die **Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns** sind 2023 mit 5.153 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner überdurchschnittlich und werden in den nächsten Jahren aufgrund der geplanten Investitionen und benötigter Liquiditätskredite steigen.

2024 erzielte die Stadt ein defizitäres Jahresergebnis. Das Eigenkapital verminderte sich um 3,09 Mio. Euro. Der negative Trend setzt sich in der Planung fort. Mit dem Entwurf des Haushaltsplanes 2026 prognostiziert die Stadt bis 2029 kumulierte Fehlbeträge von 18,91 Mio. Euro. Unter Berücksichtigung des für 2025 prognostizierten Defizites in Höhe von ca. 11 Mio. Euro überschreitet die Stadt damit die kommunalhaushaltsrechtlich maßgebliche Schwelle zur Haushaltssicherungspflicht. Das Haushaltssicherungskonzept bedarf der Genehmigung der Kommunalaufsicht.

Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahresergebnisse, der überdurchschnittlichen Verbindlichkeiten und des weiter steigenden Kreditvolumens besteht aktuell erhöhter **Konsolidierungsbedarf**.

Die Stadt Lage hat in den vergangenen Jahren wichtige Schritte unternommen, um ihre Haushaltssteuerung strategischer und zukunftsorientierter auszurichten. Mit der Einführung einer **Nachhaltigkeitsstrategie** und der geplanten Verknüpfung der selbst gesetzten fachlichen Nachhaltigkeitsziele mit dem Haushalt verfolgt die Stadt einen wirkungsorientierten Steuerungsansatz, der finanzielle Ressourcen mit konkreten Zielen und Kennzahlen verknüpft.

Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** existiert jedoch bislang nicht. Wir empfehlen der Stadt Lage verbindliche Wertgrenzen

nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festzulegen, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind.

Das **Kreditmanagement** ist in Lage durch eine verbindliche Dienstanweisung strukturiert geregelt. Für ihr **Anlagemanagement** steht diese Festlegung noch aus. Die Stadt verfolgt grundsätzlich eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Finanzierungs- und Anlagepolitik.

Die Prüfung der **Zahlungsabwicklung** zeigte, dass die Aufwendungen je Einzahlungen vergleichsweise niedrig sind. Das liegt auch am SEPA-Lastschriftverfahren, das die Stadt bereits in größerem Umfang nutzt und aktiv bewirbt. Auch E-Paymentmöglichkeiten werden angeboten. Ein verstärkter Einsatz von SEPA-Lastschriften würde sich positiv auf die Anzahl der ungeklärten Einzahlungen in Lage auswirken. Diese sind in Lage überdurchschnittlich hoch. Weiter sollte die Stadt Lage auf zeitnahe Sollstellungen für offene Forderungen durch die jeweils zuständigen Fachbereiche hinwirken. Die gpaNRW sieht Optimierungspotenzial bei der Vereinheitlichung und Verständlichkeit der Zahlungsaufforderungen und der dort festgesetzten Zahlungsfristen.

Lage über eine effiziente **Vollstreckung**. Die Mitarbeitenden wickeln viele Vollstreckungsforderungen je eingesetzter Vollzeitstelle in der Sachbearbeitung ab. Auch ist die Erfolgsquote der Vollstreckung hoch. Die Vergleichswerte deuten auf eine derzeit hohe Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hin.

Ein weitere Prüfungsschwerpunkt lag bei der **Ratsarbeit**. Die Stadt Lage hat mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie mehr sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner als 75 Prozent der Vergleichsstädte hat. Auch die Zahl der freiwilligen Ausschüsse ist überdurchschnittlich. In der Folge sind die Aufwendungen für die Ratsarbeit in Lage überdurchschnittlich hoch.

Die Stadt Lage hat ihr Sitzungsmanagement vorausschauend eingerichtet. Trotzdem führte Lage insgesamt mehr Sitzungen durch als der Großteil der Vergleichsstädte. Wir empfehlen der Stadt Lage den Ablauf der Vergabeverfahren hinsichtlich der Gremienbeteiligung deshalb überprüfen: Diese werden nach Abschluss des Vergabeverfahrens oberhalb der Wertgrenze von 50.000 Euro in den politischen Gremien beschlossen. Die Angebotswertung ist zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen. Somit hat das politische Gremium keinen Entscheidungsspielraum, da es sich bei der Entscheidung über den Zuschlag um eine gebundene Entscheidung handelt.

Die Stadt Lage hat in den Querschnittsbereichen Personal, Organisation und IT tragfähige Grundlagen geschaffen und erfüllt ihre Aufgaben zuverlässig. Dabei zeigt sich im Bereich **Personal**, dass die Stadt eine unterdurchschnittliche Personalquote hat, ihre Aufgaben also mit weniger Personal wahrnimmt, als der Durchschnitt. Der hohe Anteil älterer Beschäftigter zeigt, dass erhöhte Anstrengungen in den Bereichen Nachfolgeplanung, Wissenssicherung und Nachwuchsgewinnung erforderlich sind.

Die **Prozesse** der Stadt Lage sind auf die Sicherstellung des laufenden Dienstbetriebes ausgerichtet. Organisatorische Instrumente wie Prozessaufnahmen setzt die Stadt bislang nur operativ ein. Strategische Steuerungsansätze, etwa zur Aufgabenpriorisierung oder zum einheitlichen Prozessmanagement, nutzt die Stadt anlassbezogen. Hier besteht vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen und steigender Aufgabenkomplexität weiterer Entwicklungsbedarf.

Durch die Prüfung der **Informationstechnik** wurde deutlich, dass in allen Teilbereichen - Strategie, IT-Service-Management und IT-Sicherheit - Defizite bestehen. Das **Digitalisierungsniveau** der Stadt Lage zeigt zwischen den einzelnen betrachteten Prozessen deutliche Unterschiede. Insbesondere beim Dokumentenmanagementsystem sowie bei der medienbruchfreien Bearbeitung bestehen Entwicklungsmöglichkeiten.

Zu den Zukunftsaufgaben der Stadt Lage gehört der **Klimaschutz**. Diesem misst sie mit dem integrierten Klimaschutzkonzept (2012 und 2014) große Bedeutung bei. Die geplante Fortschreibung dieses Konzeptes steht allerdings noch aus. Die Stadt Lage hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt bereits im Jahr 2035 treibhausgasneutral zu sein. Für die Umsetzung und Messbarkeit dieses Ziels fehlen jedoch noch wesentliche Datengrundlagen, z.B. in Form einer aktuellen Treibhausgasbilanz.

Bezogen auf die THG-Neutralität des eigenen **Gebäude**bestandes empfehlen wir der Stadt Lage einen gebäudescharfen Maßnahmenkatalog zu entwickeln. Dieser sollte auch den erforderlichen Finanzbedarf für die jeweiligen Maßnahmen ausweisen. In den Jahren 2020 bis 2024 hat die Stadt Lage durchschnittlich ca. 3,3 Mio. Euro jährlich in die Sanierung ihres Gebäudebestandes investiert. Ab 2025 sieht die mittelfristige Finanzplanung deutlich höhere Investitionen von insgesamt 78 Mio. Euro bis 2028 vor, davon sollten allein 31 Mio. Euro im Jahr 2025 umgesetzt werden. Damit liegt die Stadt Lage für 2025 in etwa auf dem von der gpaNRW prognostizierten jährlichen Finanzmittelbedarf für das Erreichen der Treibhausgasneutralität bis 2035.

Angesichts der noch fehlenden Datengrundlagern, der erforderlichen Finanzmittel und des engen Zeitplans, sollte die Stadt Lage ihr Zieljahr 2035 für das Erreichen der Treibhausgasneutralität kritisch hinterfragen.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen[1]. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

Wir wollen mit unserer Prüfung eine wirtschaftliche, krisenfeste, klimaresiliente, nachhaltige und digitalisierte Stadtverwaltung sowie die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung unterstützen.

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

[1] § 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 zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Städte zu leisten.

0.2.2 Prüfungsbericht

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

- Der Vorbericht informiert in der Managementübersicht über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Zudem enthält er Informationen zum Prüfungsablauf und zur Prüfungsmethodik, eine Übersicht über die in der überörtlichen Prüfung getroffenen Feststellungen und Empfehlungen sowie eine Übersicht der Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte.
- 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 galten.

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten[2]. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

Wertung: Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage. Die Sollvorstellung ist *kursiv* gedruckt.

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

[2] KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

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

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

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement[3] aufzubauen.

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, welches sich über nahezu alle Aufgabenbereiche einer Stadt erstreckt und damit auch in vielen unserer Prüfungsthemen Platz findet.

So gehen wir insbesondere in den Prüfgebieten Finanzen, Personal, Organisation und IT sowie Gebäudewirtschaft - Klimaschutz konkret auf relevante Nachhaltigkeitsaspekte und -aktivitäten ein.

In Anlage 2 haben wir darüber hinaus die von den Städten eingesetzten Nachhaltigkeitsinstrumente und im interkommunalen Vergleich die Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt. Die Nachhaltigkeitsindikatoren ersetzen dabei die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale.

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

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

Der in den Städten festgestellte Ressourceneinsatz ist im interkommunalen Vergleich sehr unterschiedlich. Orientierung bietet der Überblick über die Streuung der Werte, insbesondere im Vergleich zu den Viertelwerten. In einzelnen Teilberichten zeigen wir Möglichkeiten für einen sparsamen Ressourceneinsatz oder zur Verbesserung der Ertragssituation.

Oftmals ist für eine langfristige Einsparung zunächst ein erhöhter Ressourceneinsatz notwendig. Dies gilt zum Beispiel bei Maßnahmen des Klimaschutzes.

Der Prüfung liegt keine vollständige Betrachtung von Kernverwaltung, Sondervermögen und Beteiligungen zugrunde. Es ist daher möglich, dass in anderen Bereichen weitere

[3] Ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten, welches die Entwicklung der Nachhaltigkeit in der Kommune fördert

Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die über in diesem Prüfungsbericht beschriebene Handlungsmöglichkeiten hinausgehen.

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Stadt 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 Städte werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Nach der letzten überörtlichen Prüfung haben die mittleren kreisangehörigen Städte aufgrund der geänderten Rechtslage erstmals die Stellungnahme zu den im Prüfungsbericht enthaltenen Feststellungen und Empfehlungen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW abgegeben.

Die Stadt Lage hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 26.04.2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 10.06.2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen. Den weiteren Umgang mit den Prüfungsergebnissen hat der Rechnungsprüfungsausschuss in seiner Sitzung am 25.10.2022 beraten. Der Umsetzungsstand ist in einer Tabelle dokumentiert. (Anlage zu IV-003/2022)

Die Verwaltung hat eine Vielzahl von Anregungen aus dem Bericht aufgegriffen und umgesetzt.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist eine prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Städten 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 in allen Fällen unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Stadt 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 131 mittleren kreisangehörigen Städten[4] einbezogen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

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

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

0.3.2 Erfüllungsgrad

Um bei steuerungsrelevanten Themen messen zu können, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt, ermittelt die gpaNRW Erfüllungsgrade. Dafür führen wir standardisierte Interviews und analysieren Unterlagen. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

0.3.3 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-

[4] Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte erhoben haben.

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

0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in Lage wurde in der Zeit vom Februar 2025 bis April 2026 durchgeführt.

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

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Lage Daten aus den Jahren 2023, 2024 und 2025.

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

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Friederike Wandmacher
Finanzen	Joel Kießling, Felix Küttner
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Joel Kießling, Felix Küttner
Gremienarbeit	Jean-Philippe Franke
Personal, Organisation und IT	Michael Essler
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Stephanie Ackermann
Kommunales Krisenmanagement	Jean-Philippe Franke

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Das Ergebnis der Prüfung wurde am 4. Mai 2026 im Verwaltungsvorstand vorgestellt. Die Prüfungsergebnisse werden in der Ratssitzung am 14. Juli 2026 vorgestellt.

Herne, den 18.06.2026

Im Auftrag	Im Auftrag
gez.	gez.
Manfred Wiethoff	Friederike Wandmacher
Abteilungsleitung	Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026

Feststellung		Empfehlung	
Haushaltssteuerung			
F1	Die Stadt Lage hat bisher keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Die Verwaltung führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem bei kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben durch, verfügt jedoch nicht über einheitliche Standards für Verfahren, Methoden und Dokumentation.	E1.1	Die Stadt Lage sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Lage sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Die Stadt Lage verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Lage noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	E2	Die Stadt Lage sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Lage setzt das SEPA-Lastschriftverfahren bereits in größerem Umfang ein. Ein höherer Anteil der SEPA-Lastschriften an den Gesamteinzahlungen könnte die Effizienz der Zahlungsabwicklung in Lage weiter verbessern.	E1	Die Stadt Lage sollte die bisherigen Maßnahmen zur Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriften an den Einzahlungen fortführen und intensivieren. Die Stadt könnte so die Effizienz der Zahlungsabwicklung erhöhen und verhindern, dass Forderungen gemahnt oder sogar vollstreckt werden müssen.
F2	Die Stadt Lage verfügt stichtagsbezogen über einen unauffälligen bis geringen Bestand ungeklärter Einzahlungen. Unterjährig ist in Lage allerdings eine ungewöhnlich hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zu bearbeiten. Dies stellt eine hohe Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter in der Zahlungsabwicklung dar und birgt zudem das Risiko unerkannter Zahlungsausfälle	E2	Die Stadt Lage sollte weiterhin sicherstellen, dass die Fachbereiche die Sollstellungen möglichst zeitnah vornehmen. Soweit möglich sollten die Sollstellung durch Fachverfahren mit der Bescheiderstellung verknüpft sein. Durch möglichst zeitnahe Sollstellungen kann die Stadt die Zahl ungeklärter Einzahlungen und den damit verbundenen Verwaltungsaufwand weiter reduzieren.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Lage verfolgt Forderungen grundsätzlich zeitnah und gut strukturiert. Dazu trägt auch der Verzicht auf Zahlungserinnerungen und zweite Mahnungen bei. Verbindliche Vorgaben für Zahlungsfristen hat die Stadt bisher nicht geregelt.	E3	Die Stadt Lage sollte verwaltungsweite Vorgaben für die Festsetzung von Zahlungszielen treffen. Zur Vermeidung von Unsicherheiten sollte die Stadt in ihren Bescheiden grundsätzlich feste kalendarische Zahlungsziele vorsehen. Bei der Gestaltung der Bescheide sollte Lage das Zahlungsziel gut sichtbar auf der ersten Seite platzieren.
F4	Die Stadt Lage hat bisher keine Regelungen für einen Einsatz von elektronischen Bezahlmethoden getroffen. Die Stadt Lage bietet elektronische Zahlungsverfahren bereits in einigen Verwaltungsbereichen an und erweitert ihr Angebot kontinuierlich. Das Angebot wird bislang nur vergleichsweise selten genutzt.	E4	Die Stadt Lage sollte das E-Payment als strategisches Handlungsfeld aufgreifen und im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung auch Regelungen zum E-Payment konkretisieren.
F5	Soweit für Lage Zahlen belastbar in den Vergleich gestellt werden konnten, zeigt sich, dass die Stadt über eine vergleichsweise effizient aufgestellte Verwaltungsvollstreckung verfügt. Aus technischen Gründen können in der Stadt Lage im Bereich der Verwaltungsvollstreckung allerdings nicht alle Fallzahlen ausreichend belastbar ausgewertet werden.	E5	Die Stadt Lage sollte die Informationsgrundlage für eine Steuerung ihrer Verwaltungsvollstreckung weiter verbessern. Dazu sollte die Stadt die technischen Voraussetzungen für eine differenzierte Auswertung der relevanten Grundzahlen schaffen.
Gremienarbeit			
F1	Die Stadt Lage hat noch nicht alle Anforderungen für eine effektive und effiziente Gremienstruktur erfüllt. Sie hat viele freiwillige Fachausschüsse eingerichtet.	E1	Der Rat der Stadt Lage sollte prüfen, ob die Anzahl der Fachausschüsse durch eine Konzentrierung verwandter Themenbereiche reduziert werden kann.
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Lage vom 12. April 2021 mit Stand der letzten Änderung vom 8. Februar 2024 erfüllte nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. Sie enthielt noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht. Der Rat der Stadt Lage hat im Rahmen der Prüfung die Hauptsatzung auf den aktuellen Rechtsstand geändert. Bei der Einbringung von Vergabeentscheidungen in politische Gremien sieht die gpaNRW Optimierungsmöglichkeiten.	E2	Die Stadt Lage sollte auf die Bestätigung der Vergabeentscheidung durch politische Gremien verzichten. Dadurch kann sie eine unnötige Verlängerung ihrer Vergabeverfahren vermeiden und Verwaltungsaufwand reduzieren. Ergänzend sollte die Stadt Lage regelmäßig über die Ergebnisse der durchgeführten Vergabeverfahren im Rat informieren.
F3	Die Stadt Lage erfüllt die Anforderungen an die Entschädigungen größtenteils. Ein Höchstsatz des Verdienstausfalls ist nicht in der Hauptsatzung festgelegt.	E3	Die Stadt Lage sollte den Höchstsatz für den Verdienstausfall in ihre Hauptsatzung entsprechend der EntschVO NRW aufnehmen.
F4	Die Stadt Lage hat den Bereich der Gremienarbeit bereits teilweise digitalisiert. Sie hat bisher jedoch noch keine Vorkehrungen getroffen, um im Krisenfall digitale oder hybride Sitzungen durchzuführen.	E4	Die Stadt Lage sollte sich mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein. In einem zweiten Schritt sollte sie sich auch mit den technischen Voraussetzungen befassen.

Feststellung		Empfehlung	
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Lage nutzt vielfältige Instrumente zur Personalgewinnung und bildet zugleich eigene Fachkräfte aus. Eine verwaltungsweite abgestimmte und strategisch ausgerichtete Personalbedarf- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht vollständig aufgebaut.	E1	Die Stadt Lage sollte ihre Instrumente zur Personalgewinnung stärker strategisch ausrichten und eine verwaltungsweite vorausschauende Personalbedarfsplanung etablieren. Grundlage sollten Analysen zur Altersstruktur, zu Fluktuationsrisiken sowie zu besonders kritischen Funktionen sein. So lassen sich zukünftige Handlungsbedarfe rechtzeitig erkennen.
F2	Die Stadt Lage verfügt über konzeptionelle Grundlagen zur Personalentwicklung. Ein verbindlich geregeltes Onboarding sowie ein strukturiertes Wissensmanagement sind bisher nicht verwaltungsweit etabliert.	E2	Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und verwaltungsweites einheitliches Onboarding-Verfahren einführen. Hierzu sollten standardisierte Checklisten sowie verbindliche Regelungen zur Aufgaben- und Wissensübergabe gehören. Die Personalentwicklung sollte darüber hinaus Qualifizierungsschwerpunkte identifizieren, um die Kompetenzen entsprechend des Bedarfs stärken zu können.
F3	Die Stadt Lage setzt Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit um. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis bereits angewandt, ist jedoch nicht einheitlich geregelt und dokumentiert.	E3	Die Stadt Lage sollte den Offboarding- Prozess verbindlich definieren und verschriftlichen. Dabei sollte die Stadt das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender systematisch sichern und nutzbar machen, um dieses systematisch zu sichern und Wissensverluste bei Personalwechseln zu vermeiden.
F4	Die Stadt Lage verfügt über dokumentierte Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Zentrale Elemente einer strategischen Organisationssteuerung sind grundsätzlich vorhanden, jedoch ausbaufähig. Hierzu gehören unter anderem strukturierte Aufgabenpriorisierungen, Ziele zur Aufgabenerfüllung und regelmäßige Stellenbewertungen.	E4	Die Stadt Lage kann ihre Ressourcen zielgerichteter einsetzen und ggf. strukturelle Überbelastungen reduzieren, wenn sie ihre Aufgaben regelmäßig überprüft und stärker priorisiert. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen.
F5	Die Stadt Lage nutzt Möglichkeiten zur Standardisierung von Prozessen sowie ein strukturiertes Prozessmanagement noch nicht. Sie geht so das Risiko ein, ineffiziente Verwaltungsabläufe nicht frühzeitig zu erkennen.	E5	Die Stadt Lage sollte ein schlankes, verwaltungsweit einheitliches und verbindliches Prozessmanagement aufbauen. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie systematisch zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Lage Stellenanteile für das Prozessmanagement festlegen, um dieses Thema zu forcieren.
F6	Die Stadt Lage bestimmt ihre Personalausstattung überwiegend anlassbezogen und orientiert sich an aktuellen Bedarfen. Eine planmäßige, regelmäßig fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist nicht im Einsatz. Dadurch besteht das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.	E6	Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und regelmäßiges Verfahren zur Stellenbemessung einführen. Grundlage sollten einheitliche Datengrundlagen, klare Prüfrhythmen und definierte Zielsetzungen sein. Zudem sollte sie eine mittelfristige Personalbedarfsplanung einführen, um zukünftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen zu berücksichtigen.

Feststellung		Empfehlung	
F7	Die Digitalisierung in der Stadt Lage erfolgt überwiegend projektbezogen und operativ. Eine übergreifende IT- und Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielen und Prioritäten besteht bislang nicht. Zusätzlich zur eigenen Informationstechnik nutzt die Stadt Lage die Leistungen und Fachanwendungen eines Rechenzentrums.	E7	Die Stadt Lage sollte eine einheitliche und verbindliche IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und beschließen. Diese sollte klare Zielsetzungen, Prioritäten und messbare Umsetzungsziele enthalten sowie ein regelmäßiges Berichtswesen vorsehen. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.
F8	Das IT-Service Management in der Stadt Lage erfüllt in zentralen Aufgabenfeldern wie Support, Anforderungsbearbeitung und Projektumsetzung seine Aufgaben mit geregelten Abläufen. Für eine einheitliche und verwaltungsweite Steuerung und Betreuung der IT-Services bestehen jedoch noch deutliche Entwicklungsmöglichkeiten mit verbindlichen Vorgaben und Standards.	E8.1	Die Stadt Lage sollte ein einheitliches und schlankes Projektmanagement etablieren. Eine einfache Projektmanagementsoftware könnte mit klaren Definitionen von Zielen, Projektphasen und -übersichten, Verantwortlichkeiten und Berichten unterstützen. So schafft die Stadt Transparenz über aktuelle Projekte und verbessert deren Priorisierung und Umsetzung.
		E8.2	Die Stadt Lage sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln. Dabei sollte sie Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.
		E8.3	Die Stadt Lage sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen
F9	Die Stadt Lage hat wesentliche organisatorische Grundlagen für die IT-Sicherheit geschaffen. Zuständigkeiten für sicherheitsrelevante Themen sind definiert und werden im Verwaltungshandeln umgesetzt. Eine umfassende, systematisch aufgebaute Steuerung der IT-Sicherheit auf Basis einer dokumentierten Risikoanalyse sowie vollständig ausgearbeiteter Notfall- und Sicherheitskonzepte ist noch nicht durchgängig umgesetzt.	E9	Die Stadt Lage sollte die IT-Sicherheit auf Grundlage einer systematischen Risikoanalyse weiterentwickeln. Dazu gehören insbesondere die vollständige Ausarbeitung und regelmäßige Fortschreibung von Notfall- und Sicherheitskonzepten sowie eine kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeitenden.
F10	In den nächsten Jahren ist bei der Stadt Lage mit einer vermehrten altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts Risiken hinsichtlich der zukünftigen Aufgabenerledigung.	E10	Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Lage ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und daraus Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten. Insbesondere sollte sie auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ vorantreiben, um handlungsfähig zu bleiben.
F11	Die Stadt Lage stellt zahlreiche digitale Dienstleistungen vorwiegend zur digitalen Antragstellung bereit. Eine durchgängige digitale Prozessbearbeitung ist nur in einzelnen Bereichen umgesetzt. Eine verwaltungsweit abgestimmte Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielsetzungen ist bislang noch nicht vorhanden.	E11	Die Stadt Lage sollte durch eine verwaltungsweit verbindliche Digitalisierungs- und DMS-Strategie mit priorisierten Zielen die elektronische Bearbeitung zielgerichtet vorantreiben. So kann sie Medienbrüche vermeiden und die Verbindlichkeit, Akzeptanz und die Nutzung digitaler Verfahren nachhaltig zu erhöhen.

Feststellung		Empfehlung	
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Lage strebt die bilanzielle Treibhausgasneutralität für das Stadtgebiet bis 2035 an. Die in 2025 beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie bietet hierfür eine gute Handlungsleitlinie. Das Klimaschutzkonzept aus dem Jahr 2014 wurde bislang nicht fortgeschrieben. Eine Treibhausgasbilanz liegt der Stadt zuletzt aus dem Jahr 2020 vor.	E1.1	Die Stadt Lage sollte das Klimaschutzkonzept zeitnah aktualisieren und zukünftig regelmäßig fortschreiben.
		E1.2	Die Stadt Lage sollte die Treibhausgasbilanzen für das gesamte Stadtgebiet regelmäßig fortschreiben.
F2	Die Stadt Lage führt seit Jahren Klimaschutzmaßnahmen an ihren städtischen Gebäuden durch. Eine umfassende gebäudebezogene Maßnahmenplanung zur Erreichung der Treibhausgasneutralität inklusive Kostenschätzungen gibt es bislang noch nicht.	E2.1	Die Stadt Lage sollte in der Überarbeitung des Klimaschutzkonzeptes auch einen konkreten Maßnahmenplan für den eigenen Gebäudebestand integrieren.
		E2.2	Die Stadt Lage sollte - wie bereits geplant – ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten können ihr als weiteres Planungsinstrument zur Priorisierung von Maßnahmen und zur Erstellung einer Treibhausgasbilanz für den kommunalen Gebäudebestand dienen.
		E2.3	Die Stadt Lage sollte vor Sanierungsmaßnahmen ihre Möglichkeiten zur Reduzierung der Gebäudeflächen überprüfen.
F3	Die Stadt Lage hat derzeit noch keinen umfassenden Überblick über die benötigten Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand.	E3.1	Im Rahmen der Aktualisierung des Klimaschutzkonzeptes sollte die Stadt Lage auch die erforderlichen Finanzbedarfe für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand berechnen und in die Maßnahmenplanung integrieren.
		E3.2	Die Stadt Lage sollte kritisch überprüfen, ob das angestrebte Zieljahr zur Erreichung der Treibhausgasneutralität angesichts der erforderlichen Finanzmittel und des engen Zeitplans tatsächlich realisiert werden kann.
F4	Die Stadt Lage besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren städtischen Gebäudebestand. Dadurch kann sie die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen nicht messen.	E4	Die Stadt Lage sollte die durch ihren Gebäudebestand verursachten Treibhausgasemissionen nach der BISKO-Methode ermitteln und bilanzieren. Um die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu messen, sollte sie diese Bilanz regelmäßig fortschreiben.
Kommunales Krisenmanagement			

Feststellung		Empfehlung	
F1	Die Stadt Lage hat bisher wenige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Bei der strukturierten Aufbereitung dieser Erkenntnisse und der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	E1	Die Stadt Lage sollte die ermittelten Risiken hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes bewerten und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Lage hat bisher nur zu wenigen Risiken mit Vorplanungen begonnen. Mit weiteren Vorplanungen zu allen ermittelten Risiken kann sich die Stadt noch besser auf mögliche Krisenlagen vorbereiten.	E2	Die Stadt Lage hat noch nicht zu allen ermittelten Risiken Handlungspläne erstellt. Daher sollte sie auch zu den übrigen Risiken Vorplanungen entwickeln und entsprechende Handlungspläne erstellen. Zusätzlich sollte die Stadt mit dem Kreis Lippe Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse abstimmen.
F3	Die Stadt Lage hat noch keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.	E3	Die Stadt Lage sollte Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden treffen, um diese im Krisenfall zielgerichtet einsetzen zu können.
F4	Die Stadt Lage hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind verbindlich geregelt. Eine Mehrschichtfähigkeit besteht jedoch noch nicht.	E4	Die Stadt Lage sollte mindestens eine Zweischichtfähigkeit des SAE sicherstellen.
F5	Die Stadt Lage hat an zentraler Stelle einen geeigneten Stabsraum eingerichtet. Aus Sicht der gpaNRW ergeben sich im Hinblick auf die Zutrittskontrolle des SAE-Raumes noch Optimierungsmöglichkeiten.	E5	Die Stadt Lage sollte eine Zutrittskontrolle für den Stabsraum einrichten.
F6	Die Stadt Lage hat noch keine Bereiche der Stadtverwaltung festgelegt, welche im Krisenfall handlungsfähig bleiben müssen.	E6	Die Stadt Lage sollte die für die Daseinsvorsorge kritischen Bereiche der Verwaltung identifizieren und Regelungen zur Aufrechterhaltung der wichtigsten Dienstleistungen erstellen.
F7	Die Stadt Lage hat eine Dienstanweisung für den SAE erarbeitet. Diese ist jedoch noch nicht in Kraft getreten.	E7	Die Stadt Lage sollte eine Dienstanweisung für den SAE erlassen, um Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE verbindlich zu regeln. Zusätzlich sollte sie Regelungen zur Verpflegung des Stabes bei länger andauernden Krisenlagen treffen.
F8	Die Stadt Lage schult ihre SAE-Mitglieder noch nicht regelmäßig.	E8	Die Stadt Lage sollte ein Schulungskonzept für ihre SAE-Mitglieder erarbeiten, darin regelmäßige Schulungsintervalle sowie auch -inhalte festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.
F9	Die Stadt Lage hat noch keine Übung mit ihrem SAE durchgeführt. Verbindliche Regelungen zu SAE-Übungen gibt es nicht.	E9	Die Stadt Lage sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und regelmäßig praxisnahe Übungen durchführen.
F10	Die Stadt Lage hat bereits Regeln und Zuständigkeiten der externen Kommunikation festgelegt. Sie hat jedoch noch keine vorgefertigten Hilfsmittel zur Kommunikation in der akuten Krise erstellt.	E10	Die Stadt Lage sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie zum Beispiel Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um

Feststellung		Empfehlung	
			im Krisenfall eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.
F11	Die Stadt Lage bereitet Krisenfälle bei Bedarf strukturiert nach und optimiert dadurch ihr kommunales Krisenmanagement.	E11	Die Stadt Lage sollte nach jeder Alarmierung des SAE in Krisenfällen sowie bei Übungen eine strukturierte Nachbereitung entsprechend des SAE-Konzeptes betreiben.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Lage

Ziel der gpaNRW in dieser Prüfung ist unter anderem aufzuzeigen, wie weit sich die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dazu haben wir abgefragt, welche Nachhaltigkeitsinstrumente von der Stadt eingesetzt werden oder geplant sind.

Zudem haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im inter- und intrakommunalen Vergleich dargestellt.

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt[5]. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände, zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen. Die Nachhaltigkeitsinstrumente werden in den Städten in ihrer Art und Ausprägung unterschiedlich definiert und gelebt.

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie stellt den Ausgangspunkt und den Leitfaden für nachhaltiges Handeln dar. Sie dient dazu, wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu dokumentieren. Die Strategie wird dabei in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik sowie weiteren Beteiligten (Unternehmen, Bürgerschaft) entwickelt und von der Politik beschlossen. Inhaltlich werden strategische und operative Ziele, Maßnahmen sowie notwendige Ressourcen erarbeitet und Indikatoren bestimmt, um die Ziele messen zu können. Einen interkommunalen Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren stellen wir im Kapitel 0.6.2.1 und 0.6.2.2 dar.

Die Stadt Lage hat 2025 eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet und beschlossen. Inhaltlich richtet sich die Strategie an den globalen Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 sowie den entsprechenden Strategien von EU, Bund und Land NRW aus und greift Aspekte wie Klimawandel, soziale Ungleichheit und wirtschaftlichen Strukturwandel auf. Die Ausrichtung erfolgt über Handlungsfelder, etwa soziale Gerechtigkeit und zukunftsfähige Gesellschaft, Klimaschutz und Energie oder Ressourcenschutz und Klimafolgenanpassung. Dabei werden Leitlinien, strategische Ziele, operative Ziele sowie Maßnahmen zu einem steuerungsfähigen System kombiniert. Offen bleibt bislang die konkrete Ressourcenplanung bzw. Budgetierung. Diese bleibt der kontinuierlichen Verankerung in den jährlichen Haushalten der Stadt vorbehalten. Sie soll ausreichende personelle und finanzielle Kapazitäten zur Zielerreichung, insbesondere zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2035 sicherstellen. Bereits in den aktuellen Haushaltsplänen verknüpft

[5] vgl. KGSt B 02/2024 – Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und Bertelsmann Stiftung 27.11.2018 - Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, LAG21

die Stadt Lage die 17 SDG mit den Produktbereichen der Stadt und macht den jeweiligen Zielerreichungsbeitrag damit deutlich.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die Ratsvorlagen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung. So können die Vorlagenerstellenden zum Beispiel durch die Beantwortung von Leitfragen kenntlich machen, ob das geplante Vorhaben nachhaltigkeitsfördernd, -hemmend oder -neutral ist. Der Nachhaltigkeitscheck dient als zusätzliche Entscheidungsgrundlage. Er hat grundsätzlich einen themenübergreifenden Charakter und umfasst alle relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen Entwicklung.

In der Stadt Lage werden Entscheidungen und Vorhaben bisher nicht mit einem Nachhaltigkeitscheck im Sinne einer standardisierten Prüfung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitswirkungen überprüft. Bislang prüft und informiert die Verwaltung der Stadt Lage in Beschlussvorlagen jedoch hinsichtlich der Auswirkungen auf den Klimaschutz. Zudem hat die Verwaltung damit begonnen, im Rahmen der Haushaltsanmeldungen von Maßnahmen über einen standardisierten Vordruck Zielbeiträge zu den UN-Nachhaltigkeitszielen abzufragen. So kann zunächst ein systematischer Überblick über die verfolgten Ziele aufgebaut werden.

0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

Der Nachhaltigkeitsbericht informiert in der Regel über den aktuellen Stand und die bisherige Entwicklung des Themas. Er kann Informationen zum Stand der Instrumente, Prozesse und Maßnahmen, Analysen zur operativen und strategischen Zielerreichung, den Zielbezug zu Indikatoren, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Empfehlungen zur Strategieanpassung enthalten.

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt.

Derzeit verfügt Lage nicht über ein systematisches Nachhaltigkeitsberichtswesen, welches die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit umfassend abdeckt. Mit dem Beschluss der Nachhaltigkeitsstrategie hat die Stadt allerdings als Maßnahme ab dem Jahr 2027 eine jährliche Berichterstattung bzgl. der Fortschritte bei der Erreichung der Klimaneutralitätsziele beschlossen. Eine entsprechende Berichterstattung würde zumindest die ökologischen Aspekte der städtischen Nachhaltigkeitsziele nachvollziehbar machen.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal[6] stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt[7], erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen[8] und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Lage dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

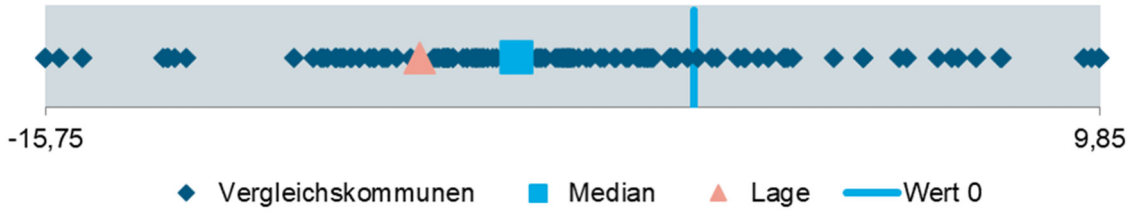
Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

[6] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf.

[7] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf

[8] IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

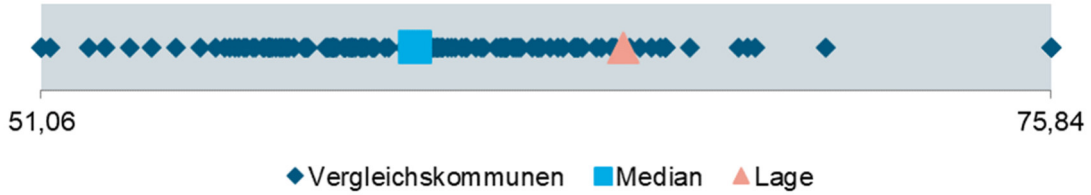
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



Insgesamt weist die Bevölkerungsentwicklung der mittleren kreisangehörigen Städte in NRW einen Bevölkerungsrückgang bis 2050 aus (Median -4,30 Prozent). Für die Stadt Lage ist dieser Trend verschärft. Bis ins Jahr 2050 wird ein Rückgang um -6,68 Prozent prognostiziert. Damit liegt die Stadt Lage im Trend der Kommunen der Kreise Höxter und Lippe, für die überdurchschnittliche Rückgänge bei der Bevölkerungszahl prognostiziert werden.

Der **Abhängigenquotient** zeigt das Verhältnis der wirtschaftlich abhängigen Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Als wirtschaftlich abhängig gelten dabei altersmäßig nicht erwerbsfähige Personen unter 15 und über 65 Jahre.

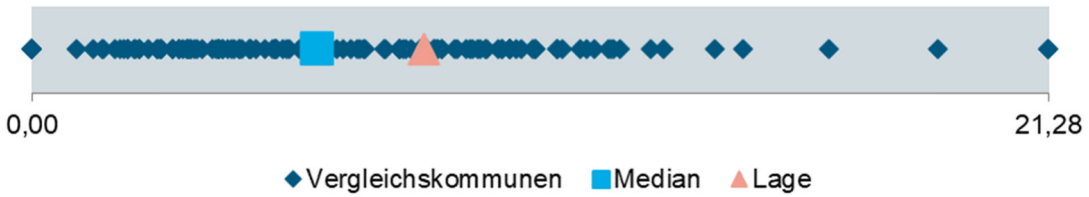
Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In Lage stehen 100 Menschen im erwerbsfähigen Alter 65,33 Menschen gegenüber, die noch nicht oder nicht mehr erwerbsfähig sind. Dieser Wert ist deutlich überdurchschnittlich. Ursächlich sind dabei sowohl der deutlich überdurchschnittliche Anteil von Kindern und Jugendlichen in Lage als auch der überdurchschnittliche Anteil an hochaltrigen Menschen (über 80 Jahre).

Der Indikator der **Schulabgehenden ohne Abschluss** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Ein fehlender Schulabschluss ist häufig mit schlechteren Zukunftsaussichten für die Betroffenen verbunden.

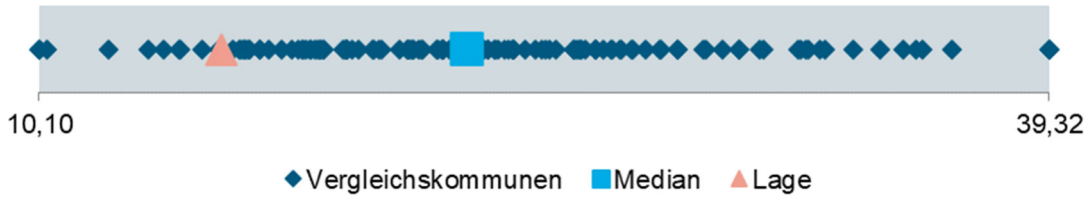
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Dieser Wert ist in Lage mit 8,36 Prozent ebenfalls überdurchschnittlich hoch. Der Median liegt bei 5,88. Ein hoher Wert hier kann Auswirkungen auf die benötigten Hilfen zur Erziehung haben. Eine solche Korrelation kann in Lage jedoch nicht festgestellt werden, die Kennzahlen zu den Hilfen zur Erziehung liegen am Durchschnitt (s. Teilbericht 7, Kennzahlenset).

Die **Betreuungsquote der unter 3-Jährigen** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Sie ist ein wichtiger Indikator für die soziale und ökonomische Dimension einer nachhaltigen Entwicklung. Bildung, Chancengleichheit und Demografischer Wandel sind dabei ebenso bedeutend wie die finanzielle Situation von Familien oder alleinerziehenden Familien.

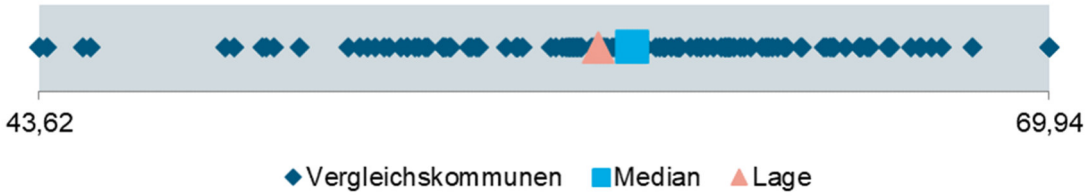
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Zahl der betreuten Kinder hat sich seit 2012 mehr als verdoppelt. Jedoch liegt Lage mit einer Quote von 15,37 Prozent deutlich unter dem ersten Viertelwert von 18,31. Das bedeutet, dass in mehr als 75 Prozent der Kommunen mehr Kinder unter 3 Jahren einen Betreuungsplatz haben.

Die **Wahlbeteiligung bei der letzten Kommunalwahl** bezieht sich auf das Ziel SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“. Sie zeigt an, wie inklusiv und repräsentativ kommunale Entscheidungsfindungsprozesse von der eigenen Bevölkerung wahrgenommen werden.

Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025

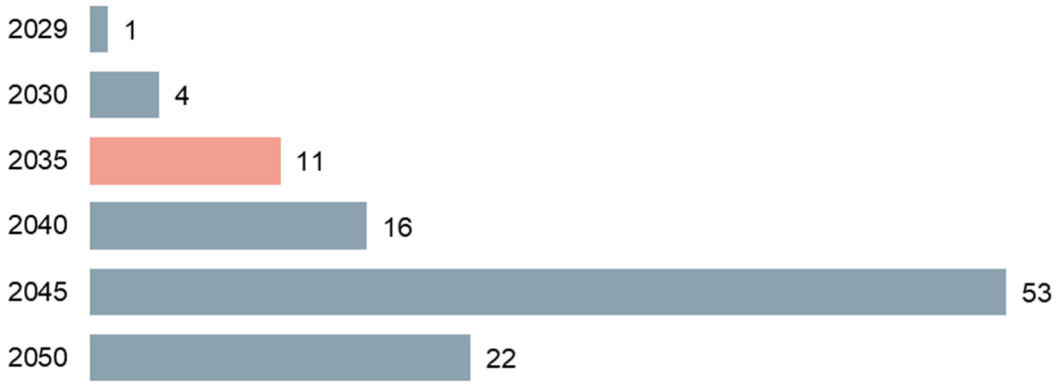


Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag in Lage bei 58,20 Prozent. Dieser Wert ist unterdurchschnittlich. Der Median liegt bei 59,08 Prozent. Auch bezogen auf die Bundestags- und

Europawahl sind ist die Wahlbeteiligung unterdurchschnittlich und liegt hier in der Nähe des ersten Viertelwertes.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO_2/Treibhausgas-Neutralität** zeigt sich, bis wann die Kommune treibhausgasneutral werden will. Dies steht im Einklang mit dem Ziel SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“. Dazu erheben wir in allen mittleren kreisangehörigen Städten, in welchem Jahr die CO_2 /Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO_2/Treibhausgas-Neutralität



Die Stadt Lage strebt die Treibhausgasneutralität bereits für das Jahr 2035 an. Damit hat sie sich ein ambitioniertes Ziel gesetzt. Nur 15 mittlere kreisangehörige Kommunen in NRW verfolgen das gleiche oder sogar frühere Zieljahre. Was dies in Hinblick auf die eigenen kommunalen Gebäude bedeutet, haben wir im Teilbericht Gebäudewirtschaft – Klimaschutz beschrieben.

Die **Steuereinnahmekraft** je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) ist ein Indikator für die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Stadt und bezieht sich auf das SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“.

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die kommunalen Handlungsspielräume werden von der Steuereinnahmekraft der Kommunen stark beeinflusst. Die Steuereinnahmekraft je Einwohner liegt in Lage mit 1.252 Euro im Jahr 2024 deutlich unter dem ersten Viertelwert: Mehr als 75 Prozent der Kommunen haben eine höhere Steuereinnahmekraft als Lage.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Lage im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21[9]. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

Aufgrund des Zensus 2022 haben alle einwohnerbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren im Jahr 2012 eine andere Datenbasis als die aktuellen Werte. Dies ist bei der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen. Die betroffenen Werte des Jahres 2012 sind in der Tabelle mit einem Sternchen gekennzeichnet.

[9] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf.

Nachhaltigkeitsindikatoren [10] der Stadt Lage

Themenbereich / Indikator	Lage 2012	Lage aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Kontextindikatoren Demografie[11]									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-6,68	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	57,73*	65,33	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[12]	23,22*	23,95	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent[13]	5,69*	7,24	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	5,96	8,20	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss14 in Prozent	20,69	19,67	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	7,19*	15,37	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

[10] vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf

[11] Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

[12] Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

[13] Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

[14] Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Lage 2012	Lage aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	72,48*	77,28	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	58,20	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	81,25	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	61,53	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche[15]									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	k. A.	553	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	k. A.	6,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	8,63*	4,87	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO_2/Treibhausgasneutralität[16]	k. A.	2035	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	24,09	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-17,60*	-17,97	-25,95	-12,41	-6,66	-0,12	27,13	131	2025

[15] Die Erhebung für die Flächenerhebung nach Art der tatsächlichen Nutzung erfolgt seit dem Jahr 2016 durch das Amtliche Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS). Zuvor lagen der Erhebung die Automatisierten Liegenschaftsbücher (ALB) zugrunde. Mit dieser Umstellung gingen auch Änderungen und Erweiterungen des Nutzungsartenkatalogs einher, sodass die verwendeten Definitionen und Abgrenzungen nicht in vollem Umfang übereinstimmen. Die Vergleichbarkeit der Werte für die Siedlungs- und Verkehrsfläche ist daher nicht in vollem Umfang gegeben.

[16] Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Lage 2012	Lage aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	559*	631	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	k. A.	-10,87	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen[17]									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	743*	1.252	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote[18] in Prozent	9,90*	9,60	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	273*	358	232	435	558	674	1.157	131	2025
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	55,03*	65,47	51,26	63,36	65,15	67,39	75,76	131	2025
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	12.127	13.882	6.521	10.941	13.935	17.963	26.882	131	2025
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	7,11*	7,73	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	9,93	7,71	4,51	6,27	7,60	8,71	14,97	131	2025

[17] Die gpaNRW analysiert im Teilbericht Finanzen die Schuldenlage der Kommunen. Die Indikatoren der LAG 21 zur Verschuldung nutzen Daten von IT.NRW. Diese Daten beinhalten teilweise andere Beurteilungen / Zuordnungen von kommunalen Beteiligungen und Eigenbetrieben als es in unserer Prüfungsdefinition und -darstellung vorgesehen ist. Daher kann es zu erheblichen Abweichungen kommen, sodass wir an dieser Stelle auf die Darstellung von Verschuldungsindikatoren verzichten und auf den Teilbericht Finanzen verweisen.

[18] Als Mindestsicherungsleistungen werden die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II, laufende Hilfen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII und Regelleistungen nach dem AsylbLG verstanden.

Themenbereich / Indikator	Lage 2012	Lage aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichs-jahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	k. A.	14,03	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

* Der Wert aus dem Jahr 2012 beruht auf Daten des Zensus 2011 und ist daher mit den aktuellen (Vergleichs-)Werten auf der Basis des Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar.
** EW = Einwohnerinnen und Einwohner

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage im Prüfgebiet Finanzen 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.

Haushaltssituation

Von 2019 bis 2023 erzielte die Stadt Lage durchweg positive **Jahresergebnisse**. Parallel dazu stieg auch das Eigenkapital von 26,95 Mio. Euro auf 41,03 Mio. Euro an. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Lage dennoch eine niedrige **Eigenkapitalausstattung**. Die **Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns** sind 2023 mit 5.153 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich.

2024 erzielte die Stadt ein defizitäres Jahresergebnis, welches das Eigenkapital um 3,09 Mio. Euro minderte. Der negative Trend setzt sich in der Planung fort. Mit dem Entwurf des Haushaltsplanes 2026 prognostiziert die Stadt bis 2029 kumulierte Fehlbeträge von 18,91 Mio. Euro. Unter Berücksichtigung des für 2025 prognostizierten Defizites in Höhe von ca. 11 Mio. Euro überschreitet die Stadt damit die kommunalhaushaltsrechtlich maßgebliche Schwelle zur Haushaltssicherungspflicht. Das Haushaltssicherungskonzept bedarf der Genehmigung der Kommunalaufsicht.

Bis 2029 plant die Stadt zudem einen deutlichen Anstieg ihrer **Kreditverbindlichkeiten**. Neben weiteren Investitionskrediten zur Finanzierung geplanter Investitionsvorhaben, wird die Stadt auch Liquiditätskredite benötigen.

Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahresergebnisse, der überdurchschnittlichen Verbindlichkeiten und des weiter steigenden Kreditvolumens besteht aktuell erhöhter **Konsolidierungsbedarf**.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Lage hat in den vergangenen Jahren wichtige Schritte unternommen, um ihre Haushaltssteuerung noch strategischer und zukunftsorientierter auszurichten. Mit der Einführung einer **Nachhaltigkeitsstrategie** und der geplanten Verknüpfung der selbst gesetzten fachlichen Nachhaltigkeitsziele aus ihrer Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Haushalt verfolgt die Stadt einen wirkungsorientierten Steuerungsansatz, der finanzielle Ressourcen mit konkreten Zielen und Kennzahlen verknüpft.

Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Lage teilweise **Wirtschaftlichkeitsberechnungen** durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Lage hat keine verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich

sind. Die gpaNRW empfiehlt, verbindliche Wertgrenzen und Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern.

Das **Kreditmanagement** ist in Lage durch eine verbindliche Dienstanweisung strukturiert geregelt. Für ihr **Anlagemanagement** steht diese Festlegung noch aus. Die Stadt verfolgt grundsätzlich eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Finanzierungs- und Anlagepolitik. Der Einsatz von Finanzinstrumenten erfolgt auf Basis klar definierter Zuständigkeiten, eines strukturierten Entscheidungsprozesses und eines wiederkehrenden Berichtswesens.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt 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 gibt die gpaNRW einen Kurzüberblick über die Haushaltssituation der Stadt Lage. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

- Hat die Stadt Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in ihrem Haushalt integriert?
- Führt die Stadt bei Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen routine- und standardmäßig durch?
- Beschäftigt sich die Stadt mit den relevanten Anforderungen ihres Kredit- und Anlageportfolios?

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Haushaltsplan 2025 sowie den Entwurf des Haushaltsplanes 2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Lage erzielt zwischen 2019 und 2023 jeweils einen ausgeglichenen Haushalt. Ab 2024 ist der Haushalt defizitär. Mit dem Entwurf der Haushaltsplanung 2026 ist die Stadt trotz Ausschöpfung globaler Minderaufwendungen haushaltssicherungspflichtig. Das Haushaltssicherungskonzept unterliegt der Genehmigungspflicht durch die Aufsichtsbehörde.

Haushaltsstatus Lage 2019 bis 2026

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	x	x	x	x	x			
Fiktiv ausgeglichener Haushalt						x		
Genehmigungspflichtige Verringerung der allg. Rücklage								
Genehmigungspflichtiger Verlustvortrag							x	
Haushaltssicherungspflichtig								x

Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am Haushaltsplan. Der Planung im Jahr 2026 liegt ein globaler Minderaufwand gem. § 79 Abs. 3 GO NRW in Höhe von 2,23 Mio. Euro zugrunde.

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit die Stadt aktuell und in den kommenden Jahren negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

Jahresergebnisse und Rücklagen Lage 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025*	2026**	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro*	-3.086	-11.000	-8.837	-2.635	-3.774	-3.661
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	13.870	2.870	0,00	0,00	0,00	0,00
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	23.823	23.823	21.445	18.809	15.036	11.375
Sonstige Veränderung der allgemeinen Rücklage**	-249	0,00	3.589	0,00	0,00	0,00
Veränderung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0,00	0,00	-5.967	-2.635	-3.774	-3.661

Grund- und Kennzahlen	2024	2025*	2026**	2027	2028	2029
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis und vorgetragene Verluste in Prozent	keine Verringerung	keine Verringerung	25,05	12,29	20,06	24,35
Fehlbetragsquote in Prozent	**7,52**	**29,18**	**33,11**	**12,29**	**20,06**	**24,35**

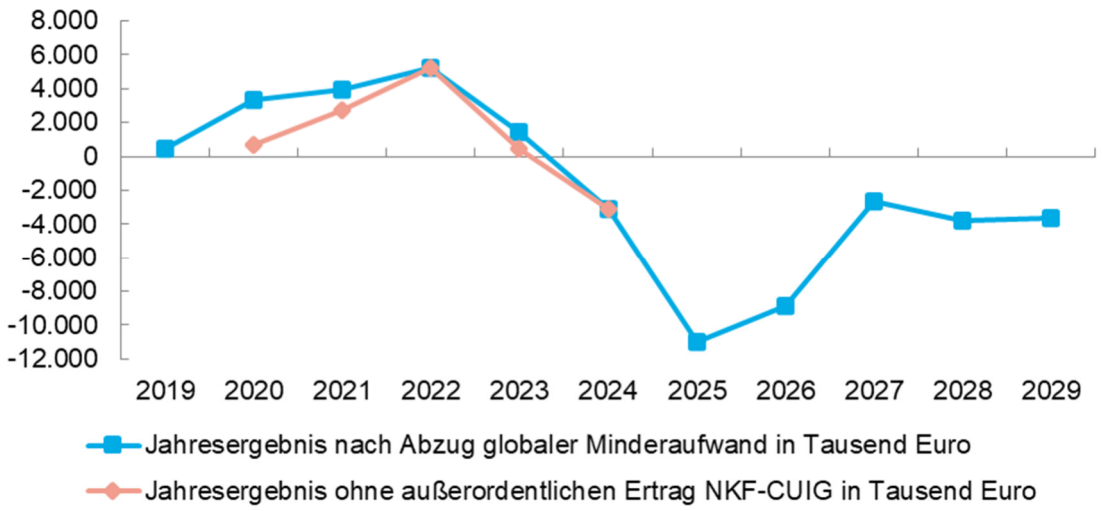
2024: IST; 2025: Prognose; ab 2026 PLAN. Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen den Abzug des globalen Minderaufwands. Ferner nimmt die gpaNRW die Verrechnung der Ergebnisse mit den Rücklagen vorweg und ordnet die Jahresergebnisse direkt der Ausgleichsrücklage bzw. der allgemeinen Rücklage zu.
* Bei dem angegebenen Wert handelt es sich um einen Prognosewert zum Jahresergebnis 2025 (Entwurf Haushaltsplan 2026 – Übersicht über die Entwicklung des Eigenkapitals). Die gpaNRW schreibt die Entwicklung der Rücklagen in dieser Tabelle auf dieser Basis fort.
** Für das Haushaltsjahr 2026 ist eine ergebnisneutrale Erhöhung der allgemeinen Rücklage aufgrund der anteiligen Übernahme von Kreditverbindlichkeiten durch das Land NRW zu berücksichtigen.

Das für 2025 geplante deutlich schlechtere Jahresergebnis resultiert im Wesentlichen aus rückläufigen Erträgen – insbesondere bei den Schlüsselzuweisungen und der Gewerbesteuer – sowie gleichzeitig weiter steigenden Aufwendungen, etwa durch höhere Umlagen und Kostensteigerungen, während entlastende Einmaleffekte der Vorjahre (u. a. nach dem NKF-CUIG) entfallen.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Die Jahresergebnisse der Stadt Lage waren in den Jahren 2019 bis 2023 durchgehend positiv. In Teilen wurden die Jahresüberschüsse durch die außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG gestützt. Interkommunal verglichen erzielt die Stadt Lage in drei von sechs Jahren bessere Jahresergebnisse je Einwohnerin bzw. Einwohner als 50 Prozent der übrigen Städte. Trotz Verbesserungen gegenüber der Planung erzielte die Stadt mit dem Jahresabschluss 2024 ein Defizit.
- Ab 2025 erwartet die Stadt Lage bis zum Ende der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2029 ausschließlich Fehlbeträge in kumulierter Höhe von 29,91 Mio. Euro.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Lage in Tausend Euro 2019 bis 2029

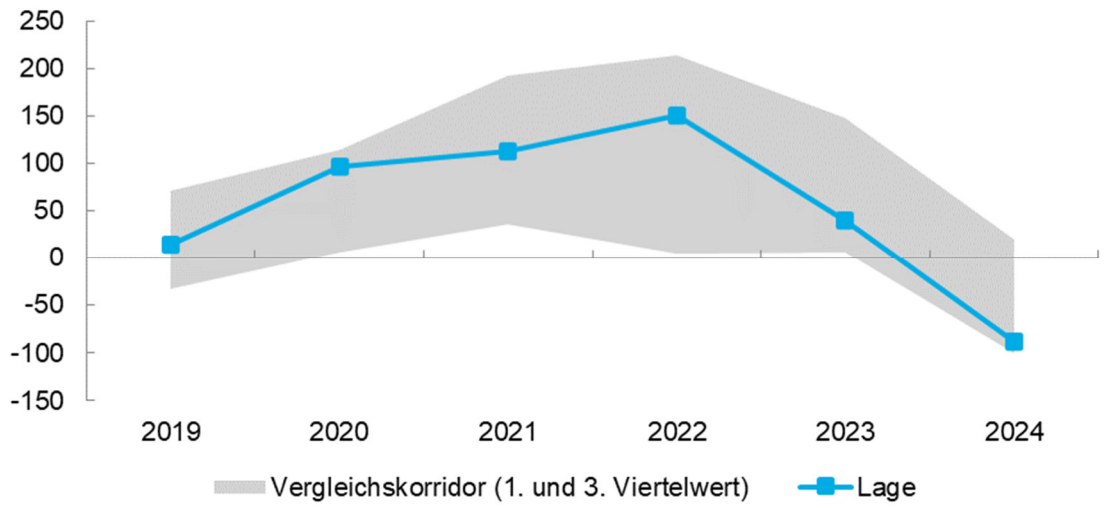


*bis 2024: IST; 2025: Prognose; ab 2026: PLAN. Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug des globalen Minderaufwandes. Die Stadt Lage hat sich dazu entschieden die NKF-CUIG Bilanzierungshilfe über 50 Jahre ergebniswirksam abzuschreiben (jährlich 96.400 Euro).

Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der Tabelle 1 in der Anlage dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Lage wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2024

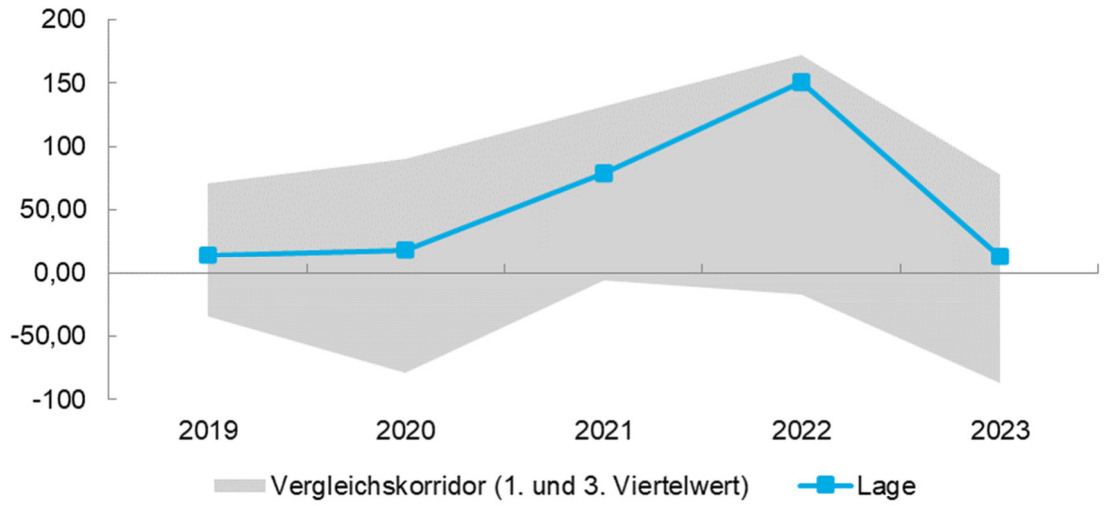


* Einwohnerin bzw. Einwohner

Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 2 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2023



Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 3 im Anhang dieses Teilberichts.

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

Hebesätze Lage in von Hundert 2024

Steuerart	Lage	Durchschnitts-wert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnitts-wert des Kreises	Durchschnitts-wert des Regierungs-bezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	254	320	298	285	259
Grundsteuer B	529	621	559	539	501
Gewerbesteuer	444	436	448	433	416

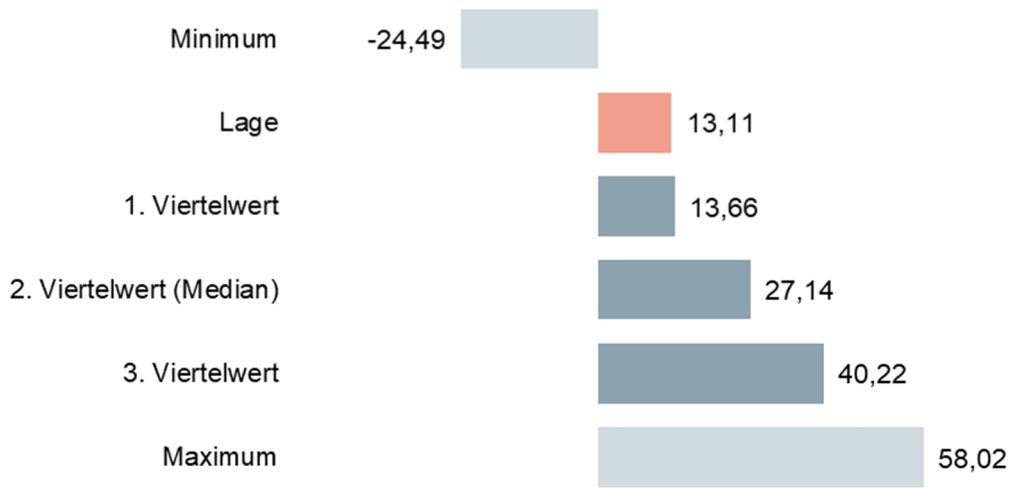
Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Lage hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. 2025 hat sie die vom Land Nordrhein-Westfalen berechneten, aufkommensneutralen Hebesätze gewählt: Für die Grundsteuer B berücksichtigt sie einen Hebesatz von 650 v. H. und für die Grundsteuer A einen Hebesatz von 376 v. H. Den Hebesatz für die Gewerbesteuer lässt sie unverändert bei 444 v. H.

1.4.3 Eigenkapital

- Die in Summe positiven Jahresergebnisse haben das Eigenkapital der Stadt Lage von 2019 bis 2024 um 11,33 Mio. Euro auf 37,69 Mio. Euro erhöht. Die Stadt verfügt 2024 dennoch über eine niedrigere Eigenkapitalquote als 75 Prozent der anderen größengleichen Städte.
- Ab 2025 kehrt sich die positive Entwicklung der Vorjahre deutlich um: Das Eigenkapital wird stark reduziert. Die Ausgleichsrücklage wird 2026 komplett aufgebraucht sein. Jahresfehlbeträge in zukünftigen Jahren gehen dann komplett zu Lasten der allgemeinen Rücklage.

Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der Tabelle 5 im Anhang dieses Teilberichts.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 42 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	11,62	-27,02	10,59	26,01	38,56	56,45	42
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	36,60	-5,40	39,18	48,60	62,03	81,23	42
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	35,52	-7,54	37,21	47,34	61,72	81,19	42
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	397	0,00	140	422	996	2.754	42

1.4.4 Verbindlichkeiten

- 2023 weist Lage eine überdurchschnittliche Verschuldungssituation auf. Mit 5.218 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner liegen die Gesamtverbindlichkeiten einschließlich Sondervermögen im höchsten Vergleichsviertel.
- Die Für die Jahre 2026 bis 2029 plant die Stadt Lage einen deutlichen Anstieg ihrer Kreditverbindlichkeiten. Neben Investitionskrediten zur Finanzierung ihrer geplanten Investitionsvorhaben wird die Stadt auch Liquiditätskredite benötigen.

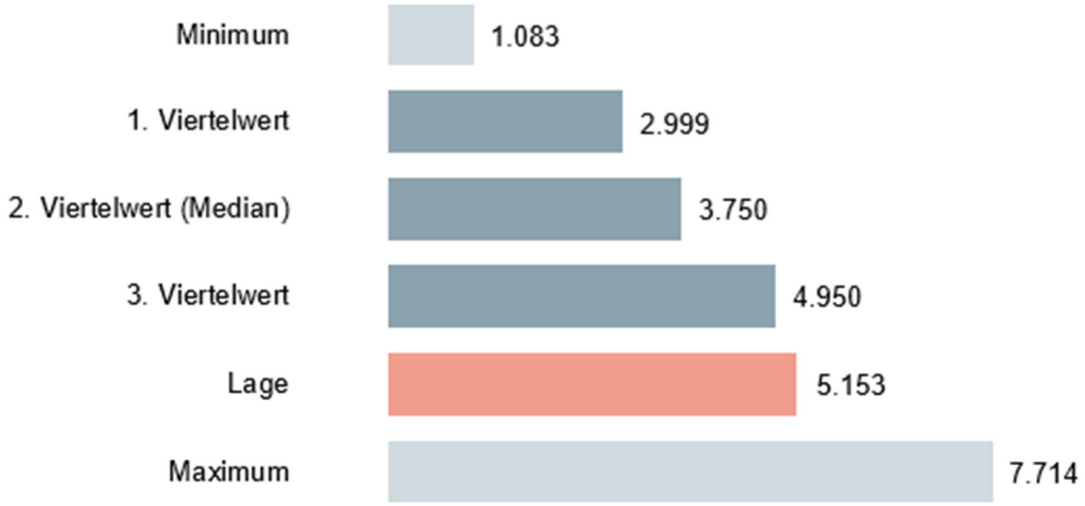
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Lage mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

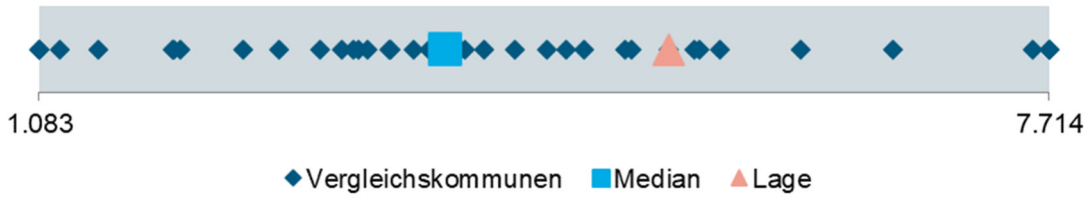
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Lage mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



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



In den Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns sind auch die Verbindlichkeiten der Mehrheitsbeteiligungen enthalten. In Lage betrifft dies insbesondere den städtischen Abwasserbetrieb Lage sowie außerdem die Stadtwerke Lage. Auf diese Mehrheitsbeteiligungen entfielen im Jahr 2023 insgesamt rund 40 Prozent der Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns.

Im Kernhaushalt bilanziert die Stadt Lage 2023 Verbindlichkeiten in Höhe von rund 111 Mio. Euro. Davon entfallen etwa 96 Mio. Euro auf die Kreditverbindlichkeiten. Im Folgejahr 2024 erhöhen sich die Verbindlichkeiten der Stadt Lage auf rund 120 Mio. Euro. Rund 76 Mio. Euro bilanziert die Stadt Lage 2024 für Kredite zur Investitionsfinanzierung, etwa für den Erwerb von Beteiligungen oder den Neubau des Rathauses. Zeitgleich liegen auch die Kredite zur Liquiditätssicherung auf einem hohen Niveau. Mit Verbindlichkeiten aus Liquiditätskrediten in Höhe von 802 Euro je EW gehört die Stadt Lage zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit den höheren Liquiditätskrediten.

Die geplanten Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit zeigen, inwieweit eine Stadt zukünftig in der Lage ist, eigenständig Investitionen und Darlehenstilgungen zu finanzieren oder ob sie hier auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist.

Salden der Finanzplanung Lage in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-1.698	-11.311	-8.757	-2.607	-4.073	-3.538
Saldo aus Investitionstätigkeit	-5.486	-33.026	-32.167	-18.693	-18.019	-6.851
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-7.183	-44.338	-40.925	-21.300	-22.092	-10.389
Saldo aus Finanzierungtätigkeit	7.632	25.986	28.366	15.406	14.596	2.776
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	449	-18.352	-12.559	-5.894	-7.496	-7.613

Die Finanzplanung der Stadt Lage weist für die Jahre 2025 bis 2029 hohe, wenn auch rückläufige Finanzmittelfehlbeträge aus. Diese ergeben sich insbesondere aus negativen Salden der laufenden Verwaltungstätigkeit und der Investitionstätigkeit, die nicht vollständig durch Einzahlungen aus der Finanzierungstätigkeit ausgeglichen werden können. Dadurch prognostiziert die Stadt einen anhaltenden Abbau eigener Finanzmittel. Zur Deckung der Fehlbeträge ist daher perspektivisch mit einer steigenden Inanspruchnahme von Krediten zu rechnen. Dies betrifft sowohl Investitionskredite zur Finanzierung der geplanten Investitionen als auch – bei unzureichender Liquiditätsausstattung – gegebenenfalls die Aufnahme von Liquiditätskrediten.

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzung. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

Die finanzielle Situation der Stadt Lage hat sich mit der Haushaltsplanung 2026 verschärft.

Mit dem Entwurf der Haushaltsplanung 2026 wird die Stadt Lage haushaltssicherungspflichtig. Bereits im Rahmen der Haushaltsplanung 2025 haben die Fachbereiche ihre Ertrags- und Aufwandsansätze überprüft; ergänzend wurden auf Ebene des Verwaltungsvorstandes die geplanten Investitionsmaßnahmen erörtert. Die daraus abgeleiteten Konsolidierungsvorschläge wurden dem Rat vorgestellt und bilden die Grundlage für weitere Entscheidungen im Rahmen der Haushaltsplanung 2026.

Bereits der Haushaltsplan 2025 beschreibt die Haushaltskonsolidierung ausdrücklich als dauerhafte Aufgabe. Ziel ist es, durch eine Kombination aus Ausgabendisziplin, Prioritätensetzung bei Investitionen sowie der Prüfung von Ertragssteigerungen die finanzielle Leistungsfähigkeit der Stadt zu sichern und einer möglichen Haushaltssicherungspflicht entgegenzuwirken.

Das Haushaltsicherungskonzept der Stadt Lage 2026 dient der Erreichung eines dauerhaften Haushaltsausgleichs und der Stabilisierung der Haushaltswirtschaft. Als Ziele werden ausdrücklich der dauerhafte Haushaltsausgleich, die Erhöhung des Eigenkapitals, die Stärkung der Liquidität sowie eine Rückzahlung der Liquiditätskredite genannt.

Das HSK ist dreiteilig aufgebaut und besteht aus einem Textteil mit grundlegenden Informationen und Stellungnahmen der Fachbereiche, einem Tabellenteil mit Darstellung der Maßnahmen im Ergebnisplan sowie einem Investitionsteil, der verzichtbare oder priorisierbare Investitionen ausweist.

Die Maßnahmen umfassen sowohl Mehrerträge als auch Minderaufwendungen; sie werden im Tabellenteil fortgeschrieben und in ihrer Wirkung auf den Ergebnisplan zusammengeführt.

Unter Anderem konzentrieren sich die Maßnahmen der Stadt Lage auf Hebesatzanpassungen bei den Realsteuern. Die Erhöhung der Grundsteuer B soll ab 2027 auf den lippischen Durchschnitt erfolgen. Daneben ist eine Anpassung von Gebühren und Entgelten vorgesehen. Im Personalbereich sind strukturelle Maßnahmen zur Begrenzung der Kostendynamik vorgesehen, darunter Fluktuationsabschläge, bspw. durch verzögerte Nachbesetzungen sowie weiterhin verzögerte Beförderungen und eine restriktive Handhabung von Stellenausweitungen. Weitere Maßnahmen erstrecken sich auf freiwillige Leistungen.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

Anhand des gpa-Kennzahlensets können die Städte frühzeitig Entwicklungen erkennen und diesen bei Bedarf entgegensteuern – oder aber positive Entwicklungen weiter vorantreiben. Das gpa-Kennzahlenset dient somit als Indikator und Steuerungshilfe. Die Städte können die Kennzahlen für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht x „gpa-Kennzahlenset“. In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Wohngeld,
- Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,

- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

Ebenso ermöglicht die gpaNRW die Fortschreibung der eigenen Kennzahlen über ein entsprechendes Tool auf ihrer Internetseite.

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

Das **NKF-Kennzahlenset NRW** ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Lage anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

Die Städte befinden sich in einer frühen Phase der Implementierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung. Prozesse zur Nachhaltigkeitssteuerung müssen noch etabliert werden und sich bewähren. Entsprechend treffen wir in dieser Prüfung keine Feststellungen und geben keine Empfehlungen zum Thema Nachhaltigkeitshaushalt. Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen.

Die Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Stadt, in der spezifische Ziele festgelegt werden. Detaillierte Informationen zur Strategie und den Zielen sind im Vorbericht zu finden.

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- Der Rat der Stadt Lage hat am 03. Juli 2025 eine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Die Stadt plant die selbst gesetzten fachlichen Nachhaltigkeitsziele aus ihrer Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Haushalt zu verknüpfen.

Bei der **Stadt Lage** bildet die im Juli 2025 beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie den Rahmen für zukünftige Entscheidungen und haushaltsrelevante Maßnahmen. Der Haushaltsplan 2025 stellt Nachhaltigkeitsaspekte bereits im Vorbericht heraus und verknüpft diese mit bestehenden strategischen Zielen der Stadt. Die Verbindung zu übergeordneten Zielsystemen wird explizit erläutert. Ferner ordnet die Stadt im Haushaltsplan 2025 die 17 SDG den Produktbereichen zu und zeigt damit, welche Aufgabenfelder vorrangig nachhaltigkeitsrelevant sind. Diese Zuordnung dient als Orientierungsrahmen für die künftige Integration von Wirkungszielen, Maßnahmen und Ressourcen.

Die Stadt setzt bereits heute einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen um: Klimaschutzauswirkungen werden regelmäßig in politischen Vorlagen ausgewiesen. Fördermittel für Transformationsaufgaben sind im Haushalt abgebildet und werden aktiv genutzt. Die im Vorbericht beschriebenen Herausforderungen – insbesondere Kostensteigerungen, steigende gesetzliche Anforderungen und der Bedarf langfristiger Investitionen – verdeutlichen, dass nachhaltige Haushaltssteuerung an Bedeutung gewinnen wird. Ein umfassender Nachhaltigkeitshaushalt besteht noch nicht; die vorhandenen Strukturen bilden jedoch eine Grundlage für seine spätere Entwicklung. Die Stadt plant in den nächsten Haushaltsplänen die selbst gesetzten fachlichen Nachhaltigkeitsziele aus ihrer Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Haushalt zu verknüpfen.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

Wirtschaftlichkeit ist das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck einer Maßnahme und den einzusetzenden Mitteln. Die Stadt sollte sich systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen aller Maßnahmen auseinandersetzen. Es gilt das Minimalprinzip: Die Stadt sollte das vorgegebene Ziel mit möglichst wenig Mitteln erreichen. In dieser Prüfung konzentriert sich die gpaNRW auf Investitionen, da Investitionsentscheidungen in der Regel nur schwer wieder rückgängig gemacht werden können. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass auch alle Alternativen berücksichtigt werden, die anstelle einer Investition getroffen werden könnten, zum Beispiel Mieten und Leasing. Aufwand und die Methodik der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollten in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme stehen. Der nordrhein-westfälische Verordnungsgeber sieht daher in § 13 Abs. 1 KomHVO NRW eine Festlegung von Wertgrenzen durch den Rat vor. Vor der Veranschlagung von Investitionen oberhalb der Wertgrenze soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mehrerer in Frage kommender Möglichkeiten vorliegen.

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter

Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage hat bisher keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Die Verwaltung führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem bei kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben durch, verfügt jedoch nicht über einheitliche Standards für Verfahren, Methoden und Dokumentation.

Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.

Die **Stadt Lage** hat bisher keine konkreten Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Derzeit trifft sie Entscheidungen im Einzelfall auf Grundlage von Erfahrungswerten oder im Rahmen des Ermessensspielraums.

Solange der Rat keine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW beschlossen hat, muss die Stadt vor jeder Investitionsmaßnahme einen Wirtschaftlichkeitsvergleich durchführen - mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten. Legt der Rat hingegen eine Wertgrenze fest, genügt bei Maßnahmen unterhalb dieser Grenze eine Kostenberechnung gemäß § 13 Abs. 3 KomHVO NRW.

Um den Verwaltungsaufwand gering zu halten, empfiehlt es sich, dass das Vertretungsorgan eine solche Wertgrenze beschließt. Der Gesetzgeber hat keine konkreten Anforderungen an die Ausgestaltung der Kostenberechnung formuliert. Die Stadt kann daher selbst entscheiden, in welchem Umfang sie die Kosten ermittelt. Auch wenn keine gesetzliche Verpflichtung besteht, ist es ratsam, bei Maßnahmen unterhalb der Wertgrenze zusätzlich die Folgekosten zu berücksichtigen. Zu diesen zählen insbesondere Aufwendungen für den Kapitaldienst, Abschreibungen sowie laufende Kosten für Betrieb, Wartung, Unterhaltung und gegebenenfalls für die Nutzung des Vermögensgegenstandes.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Lage sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

Diese Wertgrenzen können sowohl für investive Maßnahmen (z. B. Hoch- und Tiefbau, technische Ausstattungen), als auch für die Beschaffung von beweglichem Vermögen (z. B. Fahrzeuge, IT-Ausstattung, Maschinen) gelten. Die Festlegung kann durch einen einfachen Ratsbeschluss erfolgen - etwa durch Aufnahme entsprechender Regelungen in die Hauptsatzung oder die Haushaltssatzung.

Die Stadt Lage führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem bei größeren oder kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben durch. Einheitliche Standards bestehen nicht. Die Praxis stützt sich überwiegend auf individuelle Kalkulationen, Schätzwerte und Erfahrungswerte. Standardisierte Methoden wie Variantenvergleiche sowie Kapitalwert- oder Barwertberechnungen werden nur in Einzelfällen eingesetzt und sind nicht verbindlich geregelt.

Im Haushaltsplan 2025 beschreibt die Stadt, dass Investitionskosten möglichst genau ermittelt werden, erforderlichenfalls auf Basis von Schätzungen oder Erfahrungswerten, insbesondere wenn keine Vorplanung oder keine Berechnung nach DIN-276 vorliegt. Kostenänderungen während der Projektentwicklung sind möglich und werden laufend nachgesteuert. Folgekosten – insbesondere Betrieb, Wartung, Unterhaltung, Abschreibungen und Kapitaldienst – werden nicht systematisch ermittelt oder in vergleichende Betrachtungen einbezogen.

Die Durchführung der Untersuchungen erfolgt dezentral. Die Fachbereiche entscheiden selbst über Anlass, Tiefe und Methode. Eine verbindliche Abstimmung mit der Kämmerei erfolgt nur bei bedeutsamen Einzelmaßnahmen.

Die Dokumentation des Prüfprozesses ist nicht einheitlich geregelt. In den Fachbereichen bestehen unterschiedliche Formen, die von einfachen Kostenaufschlüsselungen bis zu ausführlicheren Entscheidungsdarstellungen reichen. Ein strukturierter Ablauf mit Bedarfsfeststellung, Zieldefinition, Alternativen, Bewertungsverfahren und Ergebnisdarstellung ist nicht verbindlich vorgegeben. Einheitliche Mindestanforderungen an Inhalte, Abläufe und Interaktionen zwischen den Fachbereichen fehlen. Dadurch ist die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen nicht durchgehend gewährleistet und ein organisationsweiter Lern- und Vergleichseffekt bleibt aus.

Die Stadt Lage hat bereits erste Maßnahmen zur stärkeren Standardisierung und Verankerung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen eingeleitet. Mit den vorgesehenen Regelungen zu Investitionsmaßnahmen in der Haushaltssatzung 2026 sollen insbesondere die Berücksichtigung von Folgekosten sowie die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen vor Investitionsbeschlüssen verbindlicher ausgestaltet werden. Ergänzend hat die Verwaltung bereits Hinweise zu Konsolidierungsanforderungen und § 13 KomHVO NRW in das Mittelanforderungsschreiben aufgenommen. insbesondere ein Entwurf für ein Formular zur strukturierten Vorbereitung und Dokumentation von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sowie ein Anmeldebogen für neue Investitionen, in dem bereits wesentliche Informationen zu Maßnahmen strukturiert abgefragt werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

Zu den Inhalten einer Dienstanweisung über Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen könnten insbesondere die nachstehenden Punkte gehören:

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Regelungen zum Prozess und standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,

- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,
- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen,
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

Für besonders bedeutsame Einzelmaßnahmen kann die Stadt zudem Ausnahmen von den festgelegten Standardmethoden und Anwendungsfällen vorsehen. Die Stadt Lage kann den Besonderheiten bedeutsamer Einzelmaßnahmen damit auch weiterhin hinreichend Rechnung tragen.

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Lage. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Lage getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Lage selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

Die Finanzspielräume der Städte und Gemeinden werden zunehmend kleiner. Zumindest zur Investitionsfinanzierung und bisweilen auch zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit, sind die Städte auf eine Aufnahme von Krediten angewiesen. Um den Haushalt zu entlasten oder die Planungssicherheit zu erhöhen, steigt gleichermaßen der Handlungsbedarf einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Kreditmanagement. Die zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ist dabei zu einer besonderen Aufgabe kommunaler Finanzpolitik geworden. Grundlage für ein ausgewogenes Kreditmanagement ist eine breitgefächerte Gläubigerstruktur, um strategiekonforme Kreditangebote aus dem gesamten Kapitalmarktbereich zu wirtschaftlichen Konditionen zu erhalten. Ein zielorientiertes Kreditmanagement basiert dabei auf folgenden Grundsätzen:

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
- Beobachtung der Kapitalmärkte,
- Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
- Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
- Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.

- Die Stadt Lage hat klare Regeln für ihr Kreditmanagement festgelegt. Grundlage dafür ist eine Dienstanweisung aus dem Jahr 2017. Diese regelt systematisch das Schuldenportfoliomanagement der Stadt. Sie definiert die internen Prozesse, Zuständigkeiten und Befugnisse im Umgang mit kommunalen Finanzierungsinstrumenten. Damit sorgt die Stadt dafür, dass alle finanziellen Risiken sorgfältig und wirtschaftlich gesteuert werden.

Eine Stadt 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 unter Beteiligung der politischen Gremien getroffen werden. Neben strategischen Festlegungen sollte eine Stadt für Kreditaufnahmen Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse verbindlich und widerspruchsfrei regeln.

Die **Stadt Lage** regelt ihr Kreditmanagement in der Ziffer 5 „Schuldenportfoliomanagement“ ihrer verbindlichen „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Lage“. Dort sind die grundlegenden strategischen Vorgaben für die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten, Umschuldungen sowie kreditähnlichen Rechtsgeschäften niedergeschrieben. Die Dienstanweisung gilt für die Stadtverwaltung und ihre eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen. Sie beschreibt zulässige Finanzinstrumente, Anforderungen an die Risikobegrenzung, die Dokumentation sowie die Beteiligung der politischen Gremien. Fremdwährungskredite werden nicht genutzt; spekulative Geschäfte sind ausgeschlossen. Die Stadt stützt sich bei der Zinsmeinung und Marktbeobachtung auf externe Beratung.

Die strategischen Ziele der Kreditaufnahme umfassen die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit, die Begrenzung von Zinsänderungs- und Klumpenrisiken, verursachungsgerechte Finanzierung sowie die Erzielung günstiger Kreditkonditionen. Bei Investitionskrediten berücksichtigt die Stadt den erwarteten Investitionssaldo, um ein ausreichendes Ausschreibungsvolumen zu erreichen. Förderdarlehen werden einbezogen, soweit sie planbar sind. Die Laufzeiten orientieren sich an Wirtschaftlichkeitserwägungen und an der Tragfähigkeit des Haushalts.

Für die Kreditaufnahme holt die Stadt mehrere Angebote ein und dokumentiert diese in einer Bieterliste. Die Entscheidung erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip. Informationen werden überwiegend in Papierakten, dokumentiert. Die Einführung einer elektronischen Akte ist nach Rückmeldung der Verwaltung vorgesehen.

Die Zuständigkeiten sind dabei klar geregelt. Kreditentscheidungen erfolgen durch den Kämmerer oder den Bürgermeister. Die fachliche Unterstützung erfolgt durch das zuständige Finanzteam.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Die Stadt Lage hat jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio. Sie hat wesentliche Informationen zu ihrem Kreditmanagement in ihr Berichtswesen integriert.

Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden Entscheidungstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der

Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.

Kreditportfolio Lage zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	76.107
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	1.413
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	28.020
davon aus dem Programm Gute Schule 2020* in Tausend Euro	1.020
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	7
Anzahl der Kreditverträge	66
davon aus dem Programm Gute Schule 2020*	16
Anzahl der Kreditgeber	8

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

Im Jahr 2024 bilanzierte die **Stadt Lage** neben Investitionskredite in Höhe von 76,11 Mio. Euro auch Liquiditätskredite in Höhe von 28,02 Mio. Euro. Diese verteilten sich auf insgesamt 66 Kreditverträgen bei insgesamt 8 verschiedenen Banken. Diese Streuung trägt dazu bei, an dieser Stelle ein Klumpenrisiko zu vermeiden - also die Konzentration finanzieller Verpflichtungen auf einen einzelnen Kreditgeber. Eine solche Konzentration könnte im Falle von Zahlungsunfähigkeit oder verschärften Kreditbedingungen erhebliche Auswirkungen auf die Stadt haben. Die bewusste Verteilung auf mehrere Banken trägt daher zu einer soliden Risikosteuerung und finanziellen Stabilität bei.

Die Kredite verteilen sich zum 31. Dezember 2024 laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 18,88 Mio. Euro
- Mittelfristig (1 - 5 Jahre): ca. 21,59 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 63,66 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kredite ist langfristig gebunden - ein Vorteil in Bezug auf Planungssicherheit und Zinsschutz. Hinsichtlich eines möglichen Klumpenrisikos hat die Stadt das Portfolio im Blick.

Das Zins- und Schuldenmanagement wird durch ein regelmäßiges und anlassbezogenes Berichtswesen unterstützt. Der Haupt- und Finanzausschuss der Stadt Lage wird zweimal jährlich über die abgeschlossenen Geschäfte, die Marktentwicklungen und den Marktausblick unterrichtet, umso ihre Kontrollfunktion sachgerecht wahrnehmen zu können.

1.5.3.3 Anlagemanagement

Sofern eine Stadt über einen längeren Zeitraum oder temporär über erhebliche liquide Mittel verfügt, kann sie diese Mittel anlegen. Bei der Anlage der verfügbaren Mittel ist auf den Dreiklang

- einer ausreichenden Sicherheit,
- der Verpflichtung zur Sicherstellung der Liquidität sowie
- eines angemessenen Ertrags

zu achten. Die individuelle Ausrichtung und Gewichtung dieser Ziele ist abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zunehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

Städte verfolgen auch langfristige Anlageziele. Beispielsweise treffen Städte Vorsorge zur langfristigen Sicherung der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen für Pensionen. Dies kann u. a. durch Einzahlung in den entsprechenden Versorgungsfonds gelingen.

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Lage noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.

Eine Stadt sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten unter politischer Beteiligung beschlossen werden.

Anlageportfolio Lage zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	3.799
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0
Wertpapiere des Anlagevermögens	239
Ausleihungen	0

Die **Stadt Lage** verfügt zum Stichtag über eine Liquiditätsausstattung in Höhe von 3,8 Mio. Euro. Die Stadt hat in ihrer Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung festgelegt, dass Kassenbestände - soweit möglich und wirtschaftlich - sicher und Ertrag bringend anzulegen sind. Die Stadt möchte ihr Geldvermögen im Falle vorhandener überschüssiger Liquidität somit nicht nur nominal, sondern auch real in seiner Substanz erhalten. Sie agiert in der Praxis sicherheitsorientiert. In den letzten Jahren hat die Stadt allerdings mangels überschüssiger Liquidität keine Geldanlagen getätigt. Zahlmittelbestände sind in der Praxis auf dem Girokonto der Stadt verblieben, um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.

Darüber hinaus hält die Stadt Wertpapiere des Anlagevermögens von rund 0,24 Mio. Euro. Die Finanzanlagen haben sich gegenüber dem Vorjahr um rund 2,67 Mio. Euro verringert. Dies ist u. a. auf den Verkauf des Deka-Nachhaltigkeit-Fonds zurückzuführen.

Die Stadt Lage hat keinen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement verbindlich festgelegt. Die Stadt hält dies bisher nicht für erforderlich, weil sie überschüssige Liquidität in erster Linie zum Abbau von Liquiditätskrediten nutzt. Aus Sicht der gpaNRW könnten aufgrund von temporär vorliegender Liquidität jedoch auch für die Stadt Lage grundsätzliche Regelungen zur Anlage von Geldmitteln sinnvoll sein.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.

Die Stadt Lage 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 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.
- Zum Geltungsbereich der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen, gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen, in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente. Die Stadt kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten. Auch hinsichtlich der Laufzeiten und Risikoklassen nach dem Wertpapierhandelsgesetz[19] könnten Vorgaben getroffen werden.

[19] 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.

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

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

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen					
F1	Die Stadt Lage hat bisher keine Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Die Verwaltung führt Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor allem bei kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben durch, verfügt jedoch nicht über einheitliche Standards für Verfahren, Methoden und Dokumentation.	46	E1.1	Die Stadt Lage sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	46
			E1.2	Die Stadt Lage sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	47
Kredit- und Anlagemanagement					
F2	Die Stadt Lage verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Für ihr Anlagemanagement hat die Stadt Lage noch keinen grundlegenden und strategischen Handlungsrahmen schriftlich fixiert.	51	E2	Die Stadt Lage sollte sich - wie bereits von ihr geplant - für ihr Anlagemanagement einen verbindlichen Handlungsrahmen geben und diesen schriftlich fixieren. Dieser Handlungsrahmen sollte zumindest wesentliche Inhalte abdecken.	52

Tabelle 2: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Lage in Tausend Euro 2019 bis 2028

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	491	3.350	3.919	5.249	1.410	-3.086	-9.000	-8.837	-2.635	-3.774	-3.661
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	491	650	2.749	5.249	460	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt

bis 2024: IST, 2025: Prognose; ab 2026: PLAN (Entwurf)
* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand.

Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2024

Jahr	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	14,00	-288	-33,38	24,74	71,48	537	44
2020	96,12	-117	6,35	48,11	115	400	51
2021	112	-202	36,49	111	193	343	51
2022	151	-959	4,53	145	214	371	51
2023	40,24	-144	5,95	96,13	148	668	50
2024	-88,32	-1.894	-191	-101	-0,78	298	43

Tabelle 4: Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	14,00	-288	-34,15	24,74	70,78	537	42
2020	18,66	-172	-79,20	6,12	89,81	400	50
2021	78,79	-225	-6,48	49,50	132	332	51
2022	151	-1.014	-17,69	93,35	172	305	51
2023	13,13	-402	-86,63	9,82	78,08	365	49

Tabelle 5: Eigenkapital Lage in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	26.945	30.414	34.360	39.618	41.028	37.692
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 1	**26.945**	**30.414**	**34.360**	**39.618**	**41.028**	**37.692**
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	2.700	1.170	0	950	0
Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**26.945**	**27.714**	**30.490**	**35.748**	**36.208**	**32.872**
Sonderposten für Zuwendungen	43.075	43.197	44.135	44.693	45.264	45.201
Sonderposten für Beiträge	24.805	24.440	23.874	23.286	22.819	22.356
Eigenkapital 2	**94.824**	**98.051**	**102.369**	**107.596**	**109.111**	**105.250**
Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG	**94.824**	**95.351**	**98.499**	**103.726**	**104.291**	**100.430**
Bilanzsumme	**266.031**	**274.188**	**276.548**	**281.650**	**280.511**	**287.598**

Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Lage in Tausend Euro 2022 bis 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	111.808	110.659
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	180	163
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0	0
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0	0
Ausleihungen an Sondervermögen	0	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	584	543
Forderungen gegenüber Sondervermögen	1.384	1.565
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	69.267	72.203
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	0	0
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	**178.925**	**180.590**

*Städtischer Abwasserbetrieb Lage und Stadtwerke Lage

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage 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 Lage wickelt den Zahlungsverkehr effizient ab. Die Aufwendungen je Einzahlungen liegen in Lage vergleichsweise niedrig. Im Zahlungsverkehr nutzt die Stadt SEPA-Lastschriften bereits in größerem Umfang und bewirbt das Verfahren aktiv. Durch die Fortsetzung der bereits betriebenen Werbemaßnahmen für das Lastschriftverfahren, insbesondere bei wiederkehrenden Zahlungen, kann die Stadt den Anteil voraussichtlich weiter steigern.

Ein verstärkter Einsatz würde sich ebenfalls positiv auf die Anzahl der ungeklärten Einzahlungen in Lage auswirken. Zwar kann die Stadt die ungeklärten Einzahlungen grundsätzlich zeitnah zuordnen, allerdings weist Lage im Vergleich eine auffällig hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen pro Jahr auf. Diese verursachen einen hohen manuellen Zuordnungs- und Abstimmungsaufwand. Neben einer zusätzlichen Ausweitung der SEPA-Lastschriften sollte die Stadt Lage insbesondere auf zeitnahe Sollstellungen für offene Forderungen durch die jeweils zuständigen Fachbereiche hinwirken.

Die Stadt Lage bietet E-Payments bereits in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung an. Bislang fehlt es der Stadt aber noch an konkreten örtlichen Regelungen, Vorgaben oder Zielwerten. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung und einer Inanspruchnahme digitaler Verwaltungsleistungen über das Internet sind digitale Zahlmethoden zur unmittelbaren Abwicklung eine entscheidende Voraussetzung.

Stadt Lage hat bisher keine übergreifenden Regelungen zu Zahlungsfristen getroffen, welche die Fachbereiche in ihren Zahlungsaufforderungen festsetzen. Die gpaNRW sieht Optimierungspotenzial bei der Vereinheitlichung und Verständlichkeit der Zahlungsaufforderungen und der dort festgesetzten Zahlungsfristen.

Vollstreckung

Ausgehend von den übermittelten Werten verfügt die Stadt Lage über eine vergleichsweise effiziente Verwaltungsvollstreckung. Interkommunal verglichen kann die Stadt viele Vollstreckungsforderungen je eingesetzter Vollzeitstelle in der Sachbearbeitung abwickeln, was einen geringen Aufwand je abgewickelter Vollstreckungsforderung bedeutet. Auch ist die Erfolgsquote der Vollstreckung hoch. Moderat erhöht ist jedoch auch der übermittelte Bestand offener Vollstreckungsforderungen. Im Bestand und in der Abwicklung deuten die Vergleichswerte damit

insgesamt auch auf eine derzeit hohe Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hin. Zu berücksichtigen ist auch, dass die von der Stadt Lage bzw. dem IT-Dienstleister der Stadt ausgewerteten Fallzahlen nur teilweise plausibilisierbar waren. Ursächlich dafür sind die aktuellen technischen Voraussetzungen, die eine differenzierte Auswertung nach Vollstreckungsforderungen und Vollstreckungsfällen derzeit nicht vollumfassend zulassen. Die Stadt Lage sollte hier Informationsgrundlage zur Steuerung ihrer Verwaltungsvollstreckung weiter verbessern.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt 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[20]. 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 Städten in der Prüfung eine aktuelle Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

[20] Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

2.4 Zahlungsabwicklung

- Die Stadt Lage verfügt bereits über ein vergleichsweise effizientes Zahlungswesen und profitiert dabei von einem hohen Automatisierungsgrad. Eine Ausweitung des Anteils der Lastschriften an den Einzahlungen und eine Verringerung der ungeklärten Einzahlungen könnten die Effizienz der Zahlungsabwicklung in Lage weiter verbessern.

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

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

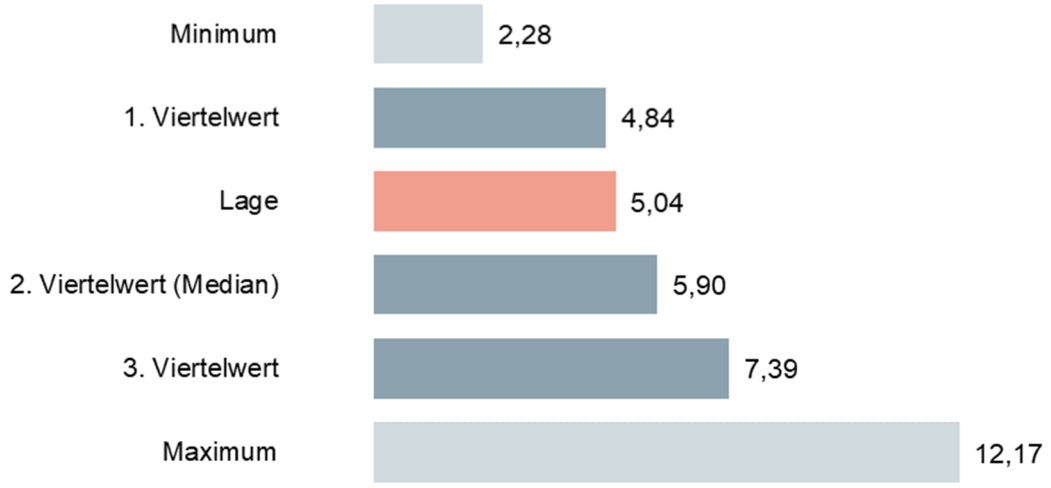
2.4.1 Aufwendungen

Die **Stadt Lage** setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 2,5 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,1 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von rund 179 Tausend Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von rund 5 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Lage damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 57 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



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 Stadt 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 etwa die Abwicklung von Schulgirokonten.

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Lage 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	32.625	32.473	35.392	35.999	35.522
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	1.056	715	984	923	648
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	52.930	60.605	62.262	63.662	62.395

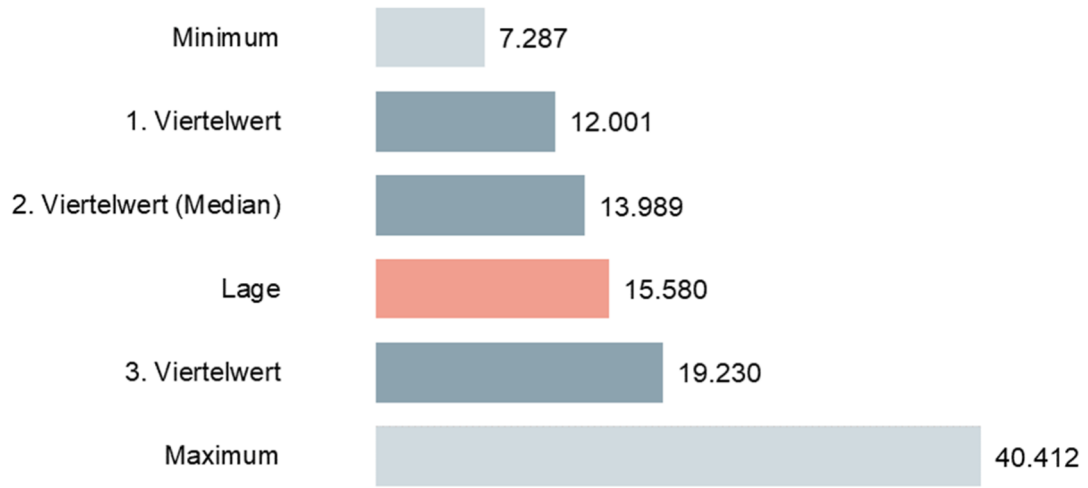
* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

Die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten haben sich seit 2020 etwas erhöht. Im Vergleichsjahr 2024 liegen sie wieder etwas unterhalb des Höchstwertes aus 2023. Deutlich stärker gesteigert hat sich die Anzahl der Lastschriften. Mit rund 62.000 liegt die Anzahl 2024 um knapp 10.000 höher als 2020. Der Anteil an den Einzahlungen insgesamt hat sich von 62 auf 64 Prozent erhöht.

Bei Forderungen und Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten gelten die besonderen Vorschriften des Ordnungswidrigkeitengesetzes (OWiG). Wegen der kürzeren Verjährungsfristen besteht bei diesen Forderungen ein höheres Risiko der Verjährung, sodass die gpaNRW auch den Anteil der Einzahlungen für Verkehrsordnungswidrigkeiten erfasst. Durchschnittlich erfolgen rund 2,5 Prozent der Einzahlungen in Lage für Verkehrsordnungswidrigkeiten. Hier lässt sich im Zeitverlauf ein rückläufiger Trend feststellen.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 59 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Stadt Lage werden vergleichsweise viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in Lage seit 2020 über dem Median der Vergleichskommunen.

Einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbelastung in der Zahlungsabwicklung 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.

Die Stadt Lage verfügt bereits über einen relativ hohen Automatisierungsgrad. Das eingesetzte Programm macht einen Zuordnungsvorschlag, der manuell bestätigt wird. Im zurückliegenden Jahr 2024 lag der Anteil der so teilautomatisiert verbuchten Zahlungen bei mehr als 80 Prozent. Für Einzahlungen, die wegen fehlender Sollstellungen oder einer falschen Angabe des Kassenzeichens nicht automatisiert zugeordnet werden können, müssen die Mitarbeiter in der Zahlungsabwicklung manuell nachforschen.

Möglichkeiten, den Grad der Automatisierung 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

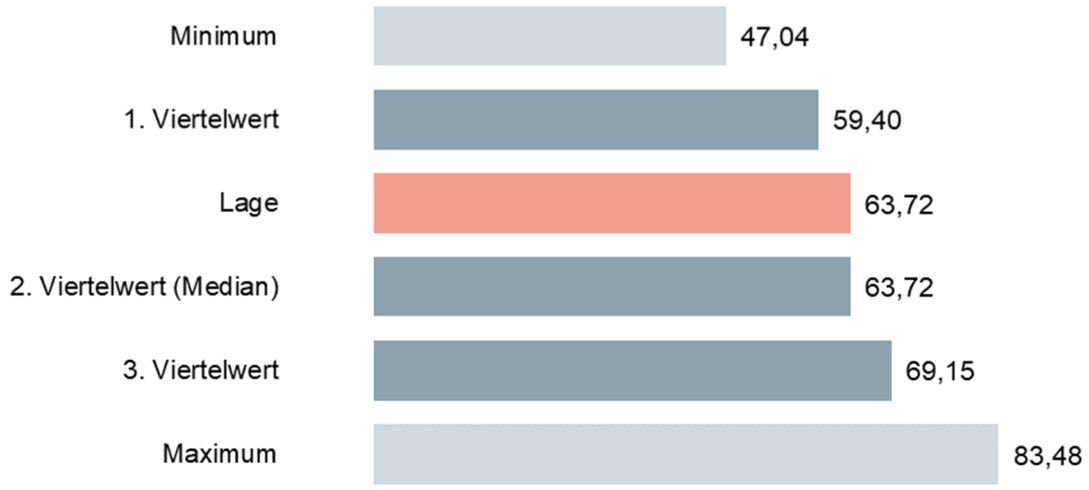
→ **Feststellung**
Die Stadt Lage setzt das SEPA-Lastschriftverfahren bereits in größerem Umfang ein. Ein höherer Anteil der SEPA-Lastschriften an den Gesamteinzahlungen könnte die Effizienz der Zahlungsabwicklung in Lage weiter verbessern.

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

Ein SEPA-Lastschriftmandat ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlenden zum Einzug der Zahlung per

SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfangenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 63 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Lage** nutzt das SEPA-Lastschriftverfahren flächendeckend für wiederkehrende Forderungen. Lastschriften erleichtern der Stadt und auch den Zahlungspflichtigen die Abwicklung der Zahlung. Sie bieten sich insbesondere bei wiederkehrenden Forderungen an. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen ist zwischen 2020 und 2024 moderat von 62 auf rund 64 Prozent gestiegen. Damit bewegt sich die Stadt seit 2020 in jedem Jahr nah am Median der Vergleichskommunen. Die Stadt Lage legt den Zahlungsaufforderungen bereits Vordrucke zur Mandatserteilung bei und bewirbt das Lastschriftverfahren aktiv auf ihrer Internetseite.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die bisherigen Maßnahmen zur Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriften an den Einzahlungen fortführen und intensivieren. Die Stadt könnte so die Effizienz der Zahlungsabwicklung erhöhen und verhindern, dass Forderungen gemahnt oder sogar vollstreckt werden müssen.

Auffällig ist in Lage eine vergleichsweise hohe Rücklastschriftquote. Im Jahr 2024 lag diese bei rund 1,4 Prozent. Von 63 Vergleichskommunen wiesen 2024 lediglich vier Städte eine höhere Quote auf. Die häufigste Ursache von Rücklastschriften sind fehlende Kontodeckungen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Feststellung

Die Stadt Lage verfügt stichtagsbezogen über einen unauffälligen bis geringen Bestand ungeklärter Einzahlungen. Unterjährig ist in Lage allerdings eine ungewöhnlich hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zu bearbeiten. Dies stellt eine hohe Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter in der Zahlungsabwicklung dar und birgt zudem das Risiko unerkannter Zahlungsausfälle

Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweils zuständige Organisationseinheit erfolgen. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Lage 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	7.571	6.806	6.602	6.659	6.752
Neue ungeklärte Auszahlungen	144	113	62,00	192	160
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	159	69	80	108	162
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	15	1	0	1	28

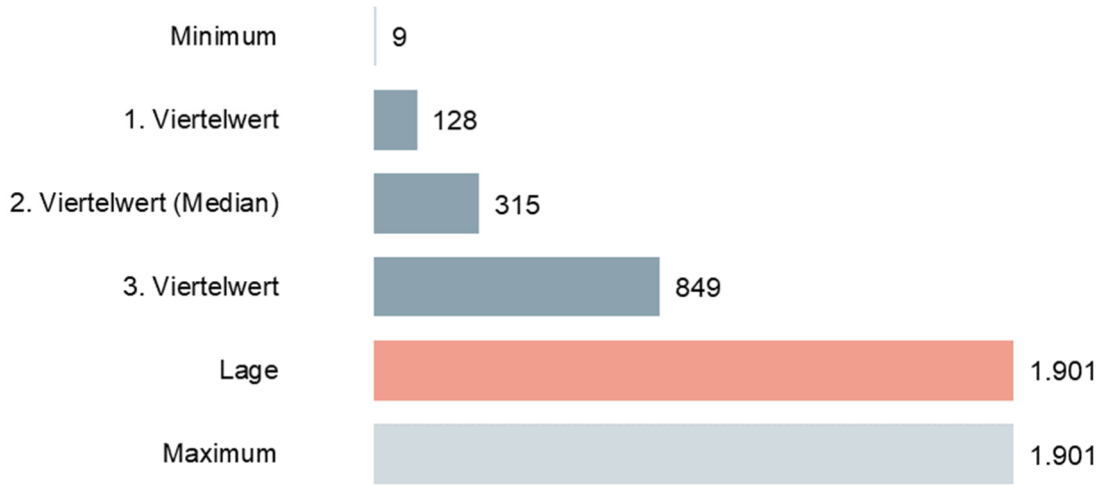
Ungeklärte Zahlungseingänge verursachen hohe personelle Aufwendungen. Zudem bergen sie das Risiko unbemerkter Zahlungsausfälle.

Üblicherweise sind ungeklärte Zahlungsausfälle auf

- fehlende bzw. fehlerhafte Angaben der Einzahlenden oder
- fehlende Sollstellungen durch die Organisationseinheiten

zurückzuführen.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



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



Die **Stadt Lage** weist im interkommunalen Vergleich einen auffällig hohen Wert neuer ungeklärter Zahlungseingänge auf. Zwar hat sich der Anteil der ungeklärten Einzahlungen an den Einzahlungen gegenüber dem Ausgangsjahr 2020 reduziert, dennoch gehört die Stadt Lage in allen Jahren zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit der höchsten Anzahl ungeklärter Einzahlungen. Trotz der hohen Vergleichszahl, kann die Stadt Lage die ungeklärten Einzahlungen allerdings zeitnah abarbeiten und zuordnen. Im Vergleich der bestehenden ungeklärten Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen weist Lage 2024 einen Vergleichswert von 46 auf. Damit gehört Lage 2024 wie auch in den Vorjahren seit 2021 zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit einem geringeren Stichtagsbestand ungeklärter Einzahlungen.

Ergänzende Kennzahlen ungeklärte Einzahlungen 2024

Grund- und Kennzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	162	0,00	58,00	214	491	40.012	58

Grund- und Kennzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bestand ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen	46	0	13	56	106	19.092	58

Eine hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen ist in der Regel auf fehlende oder zumindest verspätete Soll-Stellungen zurückzuführen. Um der gesetzlichen Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, wonach Forderungen vollständig zu erfassen und zeitnah durchzusetzen sind, bedarf es der Mitwirkung der dezentralen Organisationseinheiten.

In Lage ist die Sollstellung von Forderungen überwiegend Aufgabe der jeweiligen Fachbereiche. Mit der Erfassung offener Forderungen wird die Grundvoraussetzung einer automatisierten Verarbeitung und Zuordnung von Zahlungseingängen geschaffen. Eine möglichst vollständige und zeitnahe Erfassung aller Forderungen minimiert erforderliche Nacharbeiten. Auch bei der Zuordnung ungeklärter Zahlungseingänge ist der Finanzbereich auf Rückmeldung aus den Fachämtern angewiesen. Die Einzahlungen müssen dann manuell zugeordnet werden. Dies macht Ermittlungen erforderlich, um Zahlungen sachgerecht zu verbuchen. Damit erhöhen fehlende Sollstellungen den manuellen Bearbeitungsaufwand und Personalbedarf.

Erschwerend kommt hinzu, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung von Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer nicht erfassten Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Damit sind fehlende Sollstellungen nicht nur mit einem erhöhten Ermittlungsaufwand verbunden. Es ist zudem davon auszugehen, dass bei einem Teil der fehlenden Sollstellungen keine Einzahlungen erfolgen. Bei diesen fehlenden Sollstellungen besteht somit das Risiko, dass Forderungsausfälle nicht bemerkt und auch nicht verfolgt werden können, denn ohne die Sollstellung ist eine zentrale Überwachung und Beitreibung von Forderungen nicht möglich. Neben den entstehenden Mehraufwendungen für eingehende Zahlungen kann es so zu unbemerkten Zahlungsausfällen wegen nicht erfasster bzw. nachgehaltener Forderungen kommen.

Auch wenn die Stadt Lage die ungeklärten Einzahlungen bis zum jeweiligen Stichtag überwiegend zuordnen kann, ist damit ein hoher Arbeitsaufwand ebenso verbunden wie das Risiko unbemerkter Zahlungsausfälle. Die Stadt Lage sollte verstärkt darauf hinwirken, dass die erforderlichen Sollstellungen zeitnah erfolgen und die Fachbereiche für deren Bedeutung sensibilisiert werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte weiterhin sicherstellen, dass die Fachbereiche die Sollstellungen möglichst zeitnah vornehmen. Soweit möglich sollten die Sollstellung durch Fachverfahren mit der Bescheiderstellung verknüpft sein. Durch möglichst zeitnahe Sollstellungen kann die Stadt die Zahl ungeklärter Einzahlungen und den damit verbundenen Verwaltungsaufwand weiter reduzieren.

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 Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

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

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage verfolgt Forderungen grundsätzlich zeitnah und gut strukturiert. Dazu trägt auch der Verzicht auf Zahlungserinnerungen und zweite Mahnungen bei. Verbindliche Vorgaben für Zahlungsfristen hat die Stadt bisher nicht geregelt.

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 sollte die Stadt eine Sollstellung veranlassen.

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

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

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	18,5	6	16	27	30	34	55
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10	3	9	14	14	30	63
Tage zwischen den Mahnläufen	14	6	14	14	30	60	58
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14	10	14	14	28	60	62
Mögliche Laufzeit zwischen Zahlungsaufforderung und Übergabe an die Vollstreckung in Tagen	**42,5**	**27**	**46**	**56**	**63**	**100**	**54**

In der **Stadt Lage** existieren bislang keine verbindlichen Vorgaben für ein einheitliches Zahlungsziel. Stattdessen setzen die Fachbereiche Zahlungsziele der Zahlungspflichtigen nach freiem Ermessen und in eigener Zuständigkeit fest. In der Regel legt die Verwaltung ein Zahlungsziel zwischen 17 bis 20 Tagen zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung fest. Für die Stadt Lage wird daher ein durchschnittlicher Vergleichswert von 18,5 Tagen berücksichtigt. Unter Berücksichtigung der übrigen Fristen bis zur Berücksichtigung für den Mahnlauf sowie der Zeit bis zur Übergabe an die Vollstreckung ergibt sich eine mögliche Dauer zwischen der ersten Zahlungsaufforderung und der Übergabe an die Vollstreckung von 42,5 Tagen. Mit diesem Wert gehört die Stadt Lage zu der Hälfte der Vergleichskommunen mit einer geringeren Durchlaufzeit. Positiv auf die Durchlaufzeiten wirken sich in Lage der Verzicht auf Zahlungserinnerungen und auf eine zweite Mahnung aus. Bei einer Zahlungserinnerung oder einer zweiten Mahnung handelt es sich um einen gesetzlich nicht geforderten Prozessschritt. Dieser verursacht zusätzliche Aufwendungen und verzögert den Gesamtprozess bis zum Zahlungseingang bzw. zum Übergang in die Vollstreckung. Anders als bei ersten Mahnung für öffentlich-rechtliche Forderungen besteht bei der Zahlungserinnerung keine Rechtsgrundlage, Gebühren nach § 9 der Verordnung zur Ausführung des Verwaltungsvollstreckungsgesetzes NRW (VO VwVG NRW) i.V.m. § 19 Abs. 1 Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW (VwVG NRW) zu erheben.

In den Bescheiden sowie den Mahn- und Vollstreckungsschreiben der Stadt werden Zahlungsfristen uneinheitlich festgelegt. Nur teilweise, insbesondere bei regelmäßigen Fälligkeiten wie etwa bei den Grundbesitzabgaben, setzt die Stadt Lage Zahlungsfristen mit einem konkreten Datum fest. In anderen Fällen, beispielsweise bei der Festsetzung von Bußgeldern oder Verwaltungsgebühren sowie in Mahnschreiben, regelt die Stadt Zahlungsfristen durch die Angabe von Zeiträumen ab Erhalt oder Zugang des Schreibens. Eine konkrete kalendarische Fälligkeit wird in diesen Fällen nicht ausgewiesen.

Bei Formulierungen wie „nach Erhalt“ oder „nach Zugang“ bleibt für den Zahlungspflichtigen oftmals unklar, welcher Tag als Beginn der ausgewiesenen Zahlungsfrist maßgeblich ist. Unklare Formulierungen zum Fristbeginn können so dazu führen, dass Betroffene Fristen falsch

berechnen oder den maßgeblichen Zeitraum nicht zuverlässig erkennen. Eine klare kalendarische Angabe des konkreten Zahlungstermins würde die Verständlichkeit erhöhen und die Wirkung der Mahn- und Vollstreckungsschreiben stärken. Zudem sind die Fristangaben in den vorliegenden Beispielschreiben der Stadt Lage im Fließtext enthalten und optisch nicht hervorgehoben. Dadurch gehen sie im Gesamttext leicht unter, insbesondere bei längeren Schreiben. Eine exponierte Platzierung der Fristangaben im Schreiben, etwa durch eine visuell abgesetzte Informationseinheit, könnte die Verständlichkeit und Wahrnehmbarkeit der eingeräumten Fristen erhöhen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte verwaltungsweite Vorgaben für die Festsetzung von Zahlungszielen treffen. Zur Vermeidung von Unsicherheiten sollte die Stadt in ihren Bescheiden grundsätzlich feste kalendarische Zahlungsziele vorsehen. Bei der Gestaltung der Bescheide sollte Lage das Zahlungsziel gut sichtbar auf der ersten Seite platzieren.

Verstreichen nach Ablauf der Zahlungsfrist und dem Mahnlauf weitere 14 Tage ohne Zahlungseingang oder Kontaktaufnahme des Zahlungspflichtigen geht die Forderung in die Vollstreckung über. Der nachstehenden Tabelle können ergänzende Kennzahlen zum Mahnwesen entnommen werden.

Ergänzende Kennzahlen Mahnwesen in Prozent Lage 2024

Grund- und Kennzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	15,37	3,72	11,64	13,95	16,59	37,60	60
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	65,56	21,05	47,92	62,07	69,75	93,97	52

Der Anteil der Mahnungen an den Einzahlungen liegt in Lage moderat oberhalb des Durchschnitts der Vergleichskommunen. Eine Mahnquote in Höhe von 15 Prozent bedeutet, dass die Stadt Lage mehr als jede zehnte Forderung bei den Zahlungspflichtigen anmahnen muss. Für das Jahr 2024 waren dies rund 5.500 Mahnungen bei ca. 35.500 Einzahlungen.

Je mehr Mahnungen sich durch vollständige Zahlung erfolgreich erledigen, umso geringer ist die Belastung für den nachfolgenden Vollstreckungsprozess. Die Erfolgsquote Mahnung setzt die an die Vollstreckung übergegangenen Forderungen ins Verhältnis zu den insgesamt erfolgten Mahnungen. Das Verhältnis zeigt damit auf, wie hoch der Anteil der Schuldnerinnen und Schuldner ist, die auf eine Mahnung reagieren, bevor die überfällige Forderung in die Vollstreckung übergeht.

Von den 2024 rund 5.500 gemahnten Forderungen sind etwa 1.900 von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangen. Mit einer Erfolgsquote von rund 66 Prozent ist 2024 etwas mehr als jede zweite Mahnung erfolgreich. Die tendenziell überdurchschnittlich hohe Erfolgsquote der Mahnungen geht mit einem gleichzeitig ebenfalls überdurchschnittlichen Anteil der Mahnungen an den Einzahlungen einher. Dies könnte ebenfalls als Hinweis auf Optimierungspotenziale bei der Verständlichkeit der Zahlungsaufforderungen verstanden werden. Die Erfolgsquote der Mahnungen spricht für eine grundsätzlich vorhandene Zahlungsbereitschaft.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage hat bisher keine Regelungen für einen Einsatz von elektronischen Bezahlmethoden getroffen. Die Stadt Lage bietet elektronische Zahlungsverfahren bereits in einigen Verwaltungsbereichen an und erweitert ihr Angebot kontinuierlich. Das Angebot wird bislang nur vergleichsweise selten genutzt.

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

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

Die **Stadt Lage** bietet digitale Bezahlmethoden bereits in unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung an. So können beispielsweise Leistungen der Stadtbücherei oder etwa auch Kanalanschlussbeiträge digital gezahlt werden. Mit einer breiten Einführung kann Lage die unmittelbare digitale Abwicklung von Leistungen und Zahlungen unterstützen und die Bürgerfreundlichkeit fördern. Zudem spart eine Automatisierung Ressourcen, beispielsweise indem Sollstellungen nicht mehr händisch vorzunehmen sind und der Zahlungseingang unmittelbar zugeordnet werden kann.

Die Stadt Lage hat im Rahmen der Regelungen für die Finanzbuchhaltung bisher nur allgemein den Umgang mit Zahlungsmitteln, Bargeld, Karten und Schecks sowie den Zahlungsverkehr im engeren Sinne geregelt. Der Einsatz von Online-Zahlverfahren ist bisher nicht geregelt. Ein eigenes, strukturiertes E-Payment-Regime im Sinne einer Dienstanweisung mit Anwendungsbereich, Zielen, zulässigen Verfahren, Zuständigkeiten und Bezug zu den geltenden gesetzlichen Bestimmungen liegt bislang nicht vor. Grundsätzlich ist ein Einsatz digitaler Bezahlmethoden in nahezu allen Bereichen der Verwaltung denkbar und überdies nicht nur auf eine sofortige Zahlung von Leistungen beschränkt. Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass sich der Aufwand für die Zahlungspflichtigen geringhält und diese eine Zahlung sofort erledigen können. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr vergessener Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird allgemein reduziert. Strategisch will die Stadt die Möglichkeiten digitaler Bezahlung von Online-Verwaltungsleistungen im Rahmen der allgemeinen Digitalisierung ausbauen.

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 Lage das Thema auch strategisch aufgreifen und einige Mindestinhalte zum Einsatz von E-Payment festlegen. Im Rahmen der vorhandenen Dienstanweisungen oder in einer eigenen Vorschrift könnte die Stadt Lage die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Der **Anwendungsbereich** sollte den flächendeckenden Einsatz von E-Payment fördern oder zumindest ermöglichen und 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 Lage kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung könnten eine Dienstanweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte das E-Payment als strategisches Handlungsfeld aufgreifen und im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung auch Regelungen zum E-Payment konkretisieren.

2.5 Vollstreckung

→ **Feststellung**
Soweit für Lage Zahlen belastbar in den Vergleich gestellt werden konnten, zeigt sich, dass die Stadt über eine vergleichsweise effizient aufgestellte Verwaltungsvollstreckung verfügt. Aus technischen Gründen können in der Stadt Lage im Bereich der Verwaltungsvollstreckung allerdings nicht alle Fallzahlen ausreichend belastbar ausgewertet werden.

Eine Stadt sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte sie möglichst gering halten.

Werden Forderungen nicht beglichen, kann die Stadt diese in der Regel als eigene Vollstreckungsstelle nach dem Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW - VwVG NRW) beitreiben. 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,

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

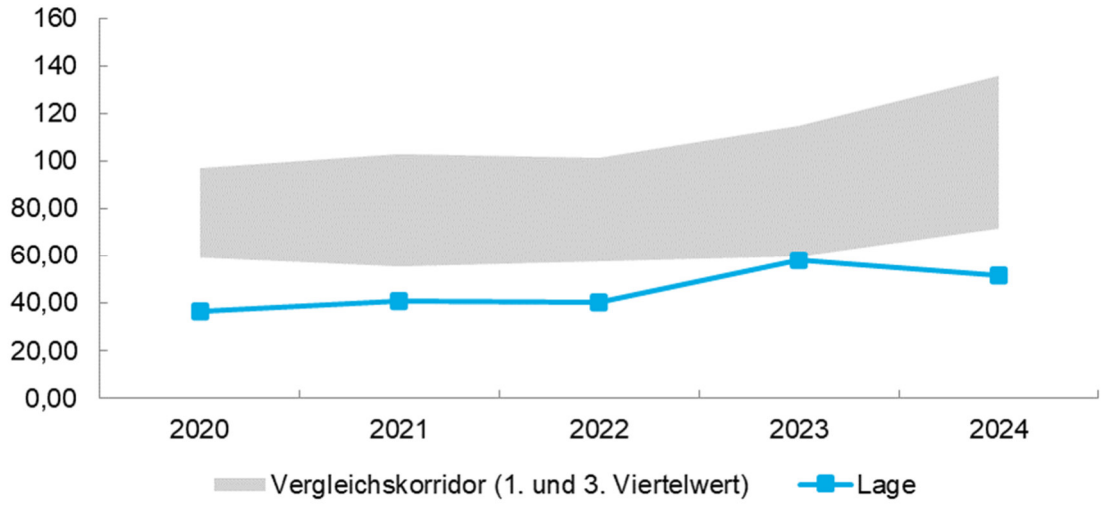
2.5.1 Aufwendungen

Die **Stadt Lage** setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 2,58 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,1 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden 2024 Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von rund 233 Tausend Euro.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 233 Tausend Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Lage damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



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

Die Stadt Lage liegt mit ihren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung im Vergleichsjahr 2024 und auch in den Vorjahren noch unterhalb des ersten Viertelwertes. Der Vergleichswert spricht für eine effiziente Abwicklung der Vollstreckungsforderungen.

Bei den verglichenen Zahlen ist zu beachten, dass aus technischen Gründen nur ein Teil der eingeflossenen Daten plausibilisierbar war. Zwar lassen sich die Auswertungen über die eigenen Vollstreckungsforderungen der Stadt Lage im Rahmen der Prüfung plausibilisieren. Die durch den IT-Dienstleister der Stadt ausgewerteten Fallzahlen im Rahmen der Amts- und Vollstreckungshilfe haben sich im Rahmen der Prüfung hingegen nicht abschließend plausibilisieren lassen.

Die Tabelle 2 in der Anlage enthält die Werte zur obigen Abbildung.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

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

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen setzen mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere Vorgehensweise in Kenntnis.

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt 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.

Vollstreckungsforderungen Lage 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	4.365	3.659	3.313	3.853	3.311
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	5.848	5.312	4.757	4.306	2.571
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	5.941	5.444	5.607	5.779	4.493
Erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen	2.601	2.534	2.608	2.666	2.948
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	51	35	59	79	128

Die vorstehende Tabelle enthält die von der Stadt Lage mitgeteilten Vollstreckungsforderungen.

In der Zeitreihe zeigt sich ein Rückgang der bestehenden Vollstreckungsforderungen zum jeweiligen Stichtag. Stark rückläufig sind in der Zeitreihe insbesondere die neuen Vollstreckungsforderungen. Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist zudem eine 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 2023 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben.

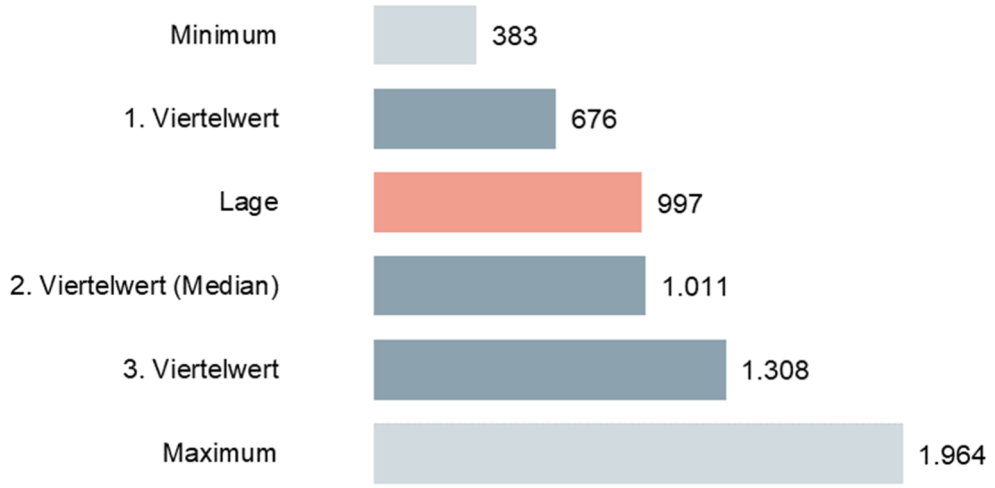
Auch bei der vorstehend abgebildeten Entwicklung ist allerdings erkennbar, dass nur ein Teil der vom Dienstleister auswertbaren Daten plausibilisierbar war. Die Entwicklung der Bestände sowie der hinzukommenden und erledigten Vollstreckungsforderungen deutet darauf hin, dass den Auswertungen der Stadt Lage keine einheitliche Zähleinheit zugrunde liegt. Vielmehr spricht Überwiegendes für eine Mischstatistik, in der Vollstreckungsforderungen, Vollstreckungsakten und administrative Erledigungen softwareseitig gemeinsam erfasst werden. So können mehrere Forderungen in einer Vollstreckungsakte gebündelt sein oder durch Zusammenführungen bzw. Sollkorrekturen formal erledigt werden, ohne dass ein materieller

Vollstreckungserfolg vorliegt. Die Bestandsentwicklung ist vor diesem Hintergrund über die grundsätzlichen Tendenzen hinaus nur eingeschränkt interpretierbar. Verschiebungen können sich etwa ergeben, wenn die Niederschlagung mehrerer Forderungen als ein Vorgang gezählt wird oder Sollkorrekturen und Aktenzusammenführungen die Zahl der Abwicklungen erhöhen, ohne dass dadurch eine Vollstreckungsforderung erfolgreich abgewickelt würde. Die technischen Voraussetzungen für eine differenzierte Auswertung der unterschiedlichen Grundzahlen bestehen in Lage derzeit nicht.

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 Schuldenden 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 2024



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

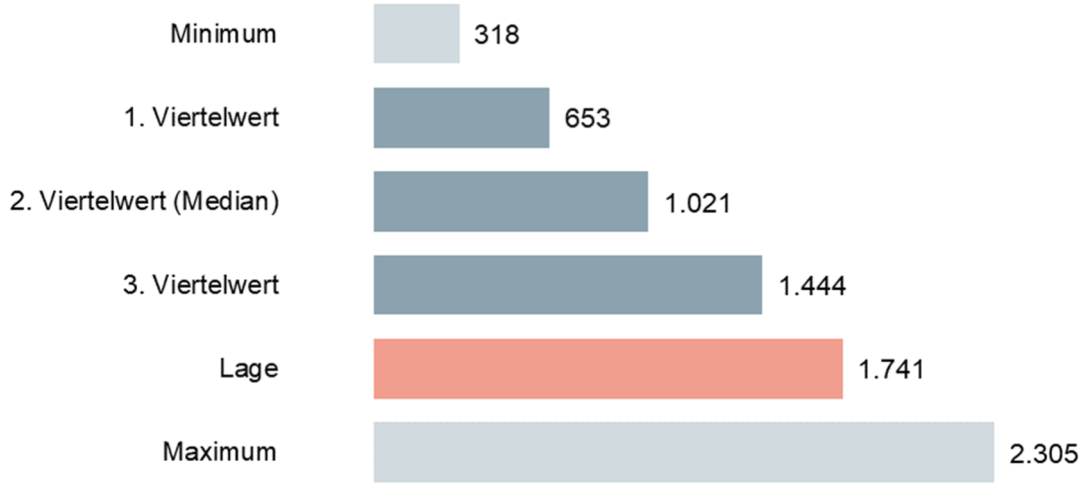


Die vorstehende Grafik enthält die von der Stadt Lage mitgeteilten Vollstreckungsforderungen. Die Stadt Lage liegt mit den übermittelten Werten im Vergleichsjahr 2024 knapp unterhalb des Medians der Vergleichskommunen. In Lage kommen damit etwa durchschnittlich viele neue Vollstreckungsforderungen auf eine Vollzeitstelle in der Sachbearbeitung. Dabei ermittelte Lage 2.571 erhaltene neue Vollstreckungsforderungen denen 2,58 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung gegenüberstehen. Die Stadt Lage könnte die Belastung der Vollstreckung verringern, wenn es ihr gelänge, die Erfolgsquote im Mahnwesen zu steigern (hierzu bereits Kapitel 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen).

2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen kann die Stadt entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abwickeln. 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 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die vorstehende Grafik enthält die von der Stadt Lage mitgeteilten Vollstreckungsforderungen. Diese haben sich im Rahmen der Prüfung durch die gpaNRW nicht abschließend plausibilisieren lassen. Die Werte stehen daher neben den interkommunalen Vergleichswerten.

Beim Vergleich der abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ordnet sich die Stadt Lage oberhalb des dritten Viertelwertes ein. Dies bedeutet, dass die Stadt Lage zu dem Viertel der Vergleichsstädte gehört, welches im Verhältnis zu den eingesetzten Stellen die meisten Vollstreckungsforderungen abwickeln kann. Dabei ist auch der Anteil der erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen mit etwa 66 Prozent vergleichsweise hoch.

Die nachfolgende Tabelle enthält weitere Vergleichswerte über die Abwicklung von Vollstreckungsforderungen in Lage.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	65,61	16,50	49,84	59,42	71,44	91,55	51
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	2,20	0,00	1,11	3,21	8,51	38,97	53
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	22,21	1,44	15,93	21,80	30,30	50,35	54
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,59	54

Die vorstehende Tabelle enthält die von der Stadt Lage mitgeteilten Anteile an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen.

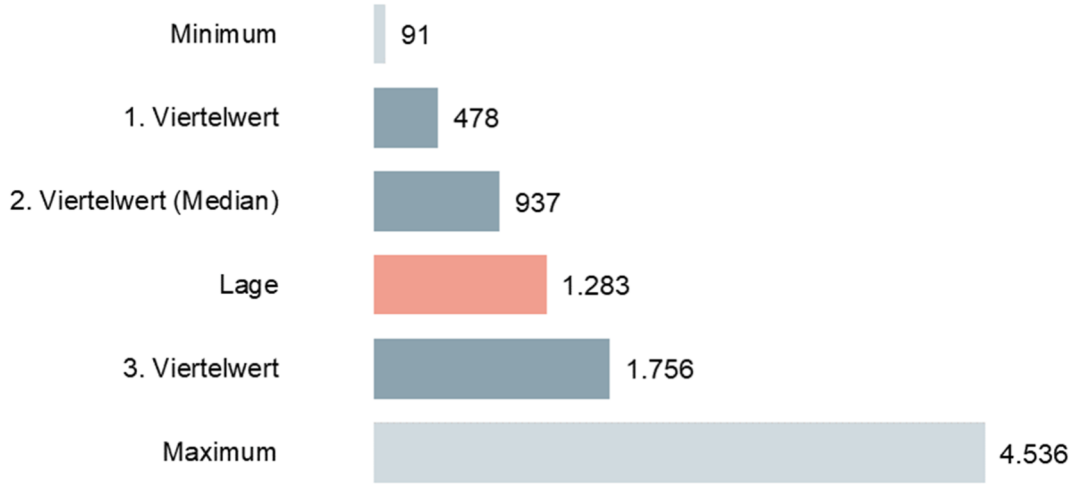
Wie der vorstehenden Tabelle zu entnehmen, können nur rund 90 Prozent der angegebenen Gesamtheit der abgewickelten Vollstreckungsforderungen einer Fallgruppe zugeordnet werden. Ursächlich für die Abweichung dürften erneut die unterschiedlichen Zählweisen sein, die den Auswertungen zu Grunde liegen (vgl. bereits unter 2.5.2 Vollstreckungsforderungen). So kann eine Niederschlagung mehrere Forderungen umfassen, während sie in den Auswertungen lediglich als ein einzelner Vorgang zählt. In welchem Umfang jedoch einzelne Niederschlagungen mehrere Forderungen betreffen, ist aktuell aus technischen Gründen nicht auszuwerten. Hinzu

kommen etwa Fälle von Sollkorrekturen, Aktenzusammenführungen oder sonstiger administrativer Vorgänge, welche in die verschiedenen Zahlen einfließen. Eine belastbare Bereinigung ist auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht möglich.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

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

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 51 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die vorstehende Grafik enthält die von der Stadt Lage mitgeteilten bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle.

Eine hohe Zahl bestehender Vollstreckungsforderungen stellt eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Es besteht zudem das Risiko, dass nicht alle Vollstreckungsforderungen der Stadt rechtzeitig vor ihrer Verjährung abgewickelt werden können. Gemessen an den eingesetzten Vollzeit-Stellen verfügt die Stadt Lage bereits über einen erhöhten Bestand

von Vollstreckungsforderungen. Auch hinsichtlich der bestehenden Vollstreckungsforderungen verbleiben Restunsicherheiten. Zwar können plausible Werte für die eigenen Vollstreckungsforderungen der Stadt Lage berücksichtigt werden, für ein Vollständiges Bild sind jedoch auch die Bestehenden Fälle aus der Amts- und Vollstreckungshilfe für Dritte relevant.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die Informationsgrundlage für eine Steuerung ihrer Verwaltungsvollstreckung weiter verbessern. Dazu sollte die Stadt die technischen Voraussetzungen für eine differenzierte Auswertung der relevanten Grundzahlen schaffen.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2026 - Haushaltssteuerung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Stadt Lage setzt das SEPA-Lastschriftverfahren bereits in größerem Umfang ein. Ein höherer Anteil der SEPA-Lastschriften an den Gesamteinzahlungen könnte die Effizienz der Zahlungsabwicklung in Lage weiter verbessern.	63	E1	Die Stadt Lage sollte die bisherigen Maßnahmen zur Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriften an den Einzahlungen fortführen und intensivieren. Die Stadt könnte so die Effizienz der Zahlungsabwicklung erhöhen und verhindern, dass Forderungen gemahnt oder sogar vollstreckt werden müssen.	64
F2	Die Stadt Lage verfügt stichtagsbezogen über einen unauffälligen bis geringen Bestand ungeklärter Einzahlungen. Unterjährig ist in Lage allerdings eine ungewöhnlich hohe Anzahl ungeklärter Einzahlungen zu bearbeiten. Dies stellt eine hohe Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter in der Zahlungsabwicklung dar und birgt zudem das Risiko unerkannter Zahlungsausfälle	65	E2	Die Stadt Lage sollte weiterhin sicherstellen, dass die Fachbereiche die Sollstellungen möglichst zeitnah vornehmen. Soweit möglich sollten die Sollstellung durch Fachverfahren mit der Bescheiderstellung verknüpft sein. Durch möglichst zeitnahe Sollstellungen kann die Stadt die Zahl ungeklärter Einzahlungen und den damit verbundenen Verwaltungsaufwand weiter reduzieren.	67
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Lage verfolgt Forderungen grundsätzlich zeitnah und gut strukturiert. Dazu trägt auch der Verzicht auf Zahlungserinnerungen und zweite Mahnungen bei. Verbindliche Vorgaben für Zahlungsfristen hat die Stadt bisher nicht geregelt.	68	E3	Die Stadt Lage sollte verwaltungsweite Vorgaben für die Festsetzung von Zahlungszielen treffen. Zur Vermeidung von Unsicherheiten sollte die Stadt in ihren Bescheiden grundsätzlich feste kalendarische Zahlungsziele vorsehen. Bei der Gestaltung der Bescheide sollte Lage das Zahlungsziel gut sichtbar auf der ersten Seite platzieren.	70
F4	Die Stadt Lage hat bisher keine Regelungen für einen Einsatz von elektronischen Bezahlmethoden getroffen. Die Stadt Lage bietet elektronische Zahlungsverfahren bereits in einigen Verwaltungsbereichen an und erweitert ihr Angebot kontinuierlich. Das Angebot wird bislang nur vergleichsweise selten genutzt.	71	E4	Die Stadt Lage sollte das E-Payment als strategisches Handlungsfeld aufgreifen und im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung auch Regelungen zum E-Payment konkretisieren.	72

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Vollstreckung					
F5	Soweit für Lage Zahlen belastbar in den Vergleich gestellt werden konnten, zeigt sich, dass die Stadt über eine vergleichsweise effizient aufgestellte Verwaltungsvollstreckung verfügt. Aus technischen Gründen können in der Stadt Lage im Bereich der Verwaltungsvollstreckung allerdings nicht alle Fallzahlen ausreichend belastbar ausgewertet werden.	72	E5	Die Stadt Lage sollte die Informationsgrundlage für eine Steuerung ihrer Verwaltungsvollstreckung weiter verbessern. Dazu sollte die Stadt die technischen Voraussetzungen für eine differenzierte Auswertung der relevanten Grundzahlen schaffen.	79

Tabelle 2: Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	36,75	33,26	59,04	75,59	96,91	215	42
2021	40,89	31,22	55,62	75,47	103	195	44
2022	40,43	20,95	57,91	75,31	101	208	44
2023	58,46	26,65	59,88	84,90	115	556	46
2024	51,93	39,11	71,92	91,92	136	307	46

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage 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 sich u. a. die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weitere Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen in der Überarbeitung befanden. Die Prüfung greift den Normbestand des jeweiligen Betrachtungsjahres auf.

Darüber hinaus startete die überörtliche Prüfung der fünften Prüfungsrunde der mittleren kreisangehörigen Kommunen in dem Jahr der Kommunalwahl 2025. Folglich bezieht sich das IKO-Vergleichsjahr 2024 auf den Zeitpunkt vor den Kommunalwahlen. Dort, wo es inhaltlich sinnvoll ist, stellt die gpaNRW Veränderungen und Entwicklungen, die sich durch die Kommunalwahl ergeben haben, dar.

Gremienarbeit

Der interkommunale Vergleich der **Gremienstruktur** zeigt, dass die Stadt Lage mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger sowie mehr sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner als 75 Prozent der Vergleichsstädte hat. Bei der Anzahl der Ratsmitglieder liegt Lage auf dem Median. Die Stadt Lage hat mehr freiwillige Ausschüsse als mindestens 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Die Stadt Lage hat ihr **Sitzungsmanagement** vorausschauend eingerichtet. Der Rat soll mindestens alle zwei Monate einberufen werden. Die Anzahl von mindestens sechs Ratssitzungen wurde in 2024 mit acht Ratssitzungen erreicht. Lage führt insgesamt mehr Sitzungen durch als der Großteil der Vergleichsstädte. Auftragsvergaben werden nach Abschluss des Vergabeverfahrens oberhalb der Wertgrenze von 50.000 Euro in den politischen Gremien beschlossen. Die Angebotswertung ist zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen. Somit hat das politische Gremium keinen Entscheidungsspielraum, da es sich bei der Entscheidung über den Zuschlag um eine gebundene Entscheidung handelt. Die Stadt sollte den Ablauf der Vergabeverfahren hinsichtlich der Gremienbeteiligung deshalb überprüfen

Das Eingaberecht entspricht gemäß der Hauptsatzung vom 16. Dezember 2025 den aktuellen gesetzlichen Regelungen. Die Hauptsatzung vom 12. April 2021 mit Stand der letzten Änderung vom 8. Februar 2024 enthielt noch das Jedermanns-Recht und wurde im Rahmen der Prüfung an das geltende Recht angepasst.

Die **Aufwendungen für die Gremienmitglieder** sind in Lage überdurchschnittlich hoch. Dies kann in der hohen Anzahl der Sitzungen, der hohen Anzahl an sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern sowie den zusätzlichen Aufwandsentschädigungen für Ausschussvorsitzende begründet sein.

Die **Zuwendungen an die Fraktionen** zahlt die Stadt Lage in Form eines Sockelbetrages und einer Kopfpauschale je Fraktionsmitglied.

Die Stadt Lage ist bei der **Digitalisierung der Gremienarbeit** bereits wichtige Schritte gegangen. Formale Regelungen zur digitalen und hybriden Gremiensitzungen für Krisenfälle fehlen in der Hauptsatzung.

3.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

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 Lage. 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 und der Verwaltung.

Die gpaNRW betrachtet den finanziellen Ressourceneinsatz im Zusammenhang mit nicht-monetären Aspekten sowie wesentlichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Wir analysieren hierbei auch, ob die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit einhält.

Die Prüfung untergliedern wir hierbei in

- die örtliche Gremienstruktur,

- das Sitzungsmanagement,
- die Aufwendungen für Gremienmitglieder,
- die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder,
- die Digitalisierung der Gremienarbeit sowie
- die Umsetzung der Veröffentlichungspflicht nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen (KorruptionsbG NRW).

Die gpaNRW gibt Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf. Gleichzeitig sensibilisiert sie die Städte für Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Digitalisierung in der Gremienarbeit.

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

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

Die örtliche Gremienstruktur wird durch die GO NRW und die im Kommunalwahlgesetz NRW (KWahlG NRW) festgelegten Vorgaben definiert.

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat noch nicht alle Anforderungen für eine effektive und effiziente Gremienstruktur erfüllt. Sie hat viele freiwillige Fachausschüsse eingerichtet.

Eine Stadt sollte eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit schaffen. Hierzu sollte sie nachstehende Anforderungen erfüllen:

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

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

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	40	30	38	41	48	62	74
Überhang-/ Ausgleichsmandate	0	0	0	0	6	16	74
Einzelratsmitglieder	0	0	1	1	2	4	74
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	93	13	46	61	87	212	73
Sachkundige EW*	38	0	0	10	20	85	74
Fraktionen	7	3	5	6	6	8	74
Pflichtige Fachausschüsse	3	2	2	2	2	3	74
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	74
Freiwillige Fachausschüsse	8	2	5	6	8	11	73
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	3	28	73
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	74

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Lage** hat einen Stadtrat mit 40 Ratsmitgliedern. Hiervon wurden 20 Ratsmitglieder in Wahlbezirken gewählt und 20 über die Reservelisten der Parteien. Mit dieser Größe liegt Lage am Median der Vergleichsstädte. Überhang- oder Ausgleichsmandate gab es in der Wahlperiode 2020-2025 nicht. Lage hat mit 93 sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürgern als mindestens 75 Prozent der Vergleichsstädte. Bei den sachkundigen Einwohnerinnen und Einwohnern liegt die Stadt Lage mit 38 ebenfalls bei den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den höchsten Werten. Mit 7 Fraktionen hat Lage mehr Fraktionen als mindestens 75 Prozent der Vergleichsstädte. Das Gleiche gilt für die Anzahl der freiwilligen Fachausschüsse. Ortsvorstehende und Bezirksausschüsse gibt es in Lage nicht. Nach der Kommunalwahl 2025 hat die Stadt Lage ebenfalls keine Ortsvorstehende gewählt und auch keine Bezirksausschüsse eingerichtet.

Der § 3 KWahlG NRW beschreibt die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Außerdem können Kommunen und Kreise die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Dabei dürfen Kommunen und Kreise die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertretern im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Lage	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	50 von 73
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 75
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	70 von 75

Die Verwaltung der Stadt Lage sowie der Stadtrat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt und die Größe der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst.

Die Stadt Lage führt den städtischen Abwasserbetrieb als Eigenbetrieb gemäß § 114 GO NRW. Der Betriebsausschuss ist als pflichtiger Ausschuss im Sinne der Eigenbetriebsverordnung tätig. Die Stadt Lage verfügt über ein eigenes Jugendamt. Daher ist der Jugendhilfeausschuss als Pflichtausschuss gemäß § 71 Abs. 3 S. 1 SGB VIII tätig. Der Hauptausschuss ist gemäß § 57 Abs. 2 GO NRW ein Pflichtausschuss. Ebenso der Finanzausschuss und der Rechnungsprüfungsausschuss. Den Finanzausschuss hat die Stadt Lage mit dem Personalausschuss zusammengelegt. Der Wahlausschuss und der Wahlprüfungsausschuss bleiben in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Hauptausschuss, der Finanz- und Personalausschuss, der Rechnungsprüfungsausschuss, der Betriebsausschuss sowie der Jugendhilfeausschuss die fünf pflichtigen Ausschüsse in Lage.

Darüber hinaus hat der Rat der Stadt Lage acht freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Klimaschutz und Umwelt,
- Ausschuss für Kultur und Tourismus und Ehrenamt,
- Ausschuss für öffentliche Ordnung, Sicherheit, Feuerwehr und Mobilität,
- Ausschuss für Soziales, Demographie und Gesundheit,
- Ausschuss für Wirtschaft und Stadtentwicklung,
- Bau- und Planungsausschuss,
- Schulausschuss sowie
- Sportausschuss.

Die Stärke der Fachausschüsse beträgt einheitlich 15 Mitglieder.

Die Gremienstruktur orientiert sich an der Verwaltungsgliederung. Lage hat mehr freiwillige Fachausschüsse als mindestens 75 Prozent der Vergleichsstädte.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar gemäß Ratsbeschluss vom 19. November 2020 sowie Ratsbeschluss vom 19. Dezember 2023 geregelt.

Durch die Kommunalwahl 2025 blieb die Anzahl der Ratsmitglieder bei 40 Mitgliedern. Die Anzahl der Fachausschüsse stieg auf neun Fachausschüsse. Der Ausschuss für Digitalisierung

wurde neu eingerichtet. Für die Wahlperiode 2025-2030 wurden folgende freiwilligen Fachausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Klimaschutz und Umwelt,
- Ausschuss für Kultur und Tourismus und Ehrenamt,
- Ausschuss für öffentliche Ordnung, Sicherheit, Feuerwehr und Mobilität,
- Ausschuss für Soziales, Demographie und Gesundheit,
- Ausschuss für Wirtschaft und Stadtentwicklung,
- Bau- und Planungsausschuss,
- Schulausschuss,
- Sportausschuss sowie
- Ausschuss für Digitalisierung.

Die Stärke der Fachausschüsse wurde nach der Kommunalwahl 2025 angepasst. Der Hauptausschuss, der Finanz- und Personalausschuss, der Ausschuss für Klimaschutz und Umwelt, der Ausschuss für öffentliche Ordnung, Sicherheit, Feuerwehr und Mobilität, der Ausschuss für Wirtschaft und Stadtentwicklung, der Bau- und Planungsausschuss sowie der Schulausschuss wurden von 15 Mitgliedern auf 18 Mitglieder vergrößert. Die verbleibenden Fachausschüsse wurden von 15 Mitgliedern auf 13 Mitglieder verkleinert.

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

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter im Rat bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	4	0	0	4	6	8	73

Der Stadtrat wurde durch Beschluss vor der Kommunalwahl 2008 auf 40 Mitglieder festgesetzt. Die Stadt Lage macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch. Vor der Kommunalwahl 2004 hatte die Stadt die Anzahl der Ratsmitglieder bereits auf 38 Mitglieder reduziert.

→ **Empfehlung**
Der Rat der Stadt Lage sollte prüfen, ob die Anzahl der Fachausschüsse durch eine Konzentrierung verwandter Themenbereiche reduziert werden kann.

3.5 Sitzungsmanagement

- **Feststellung**
  Die Hauptsatzung der Stadt Lage vom 12. April 2021 mit Stand der letzten Änderung vom 8. Februar 2024 erfüllte nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. Sie enthielt noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht. Der Rat der Stadt Lage hat im Rahmen der Prüfung die Hauptsatzung auf den aktuellen Rechtsstand geändert. Bei der Einbringung von Vergabeentscheidungen in politische Gremien sieht die gpaNRW Optimierungsmöglichkeiten.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

- *Formale Regelungsnotwendigkeiten zur Antragsstellung in ihrer Hauptsatzung/ Geschäftsordnung aufnehmen (wer darf Anträge stellen?).*
- *Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung regeln und die Prüfung der Eingabeberechtigungen durchführen.*
- *Die Sitzungshäufigkeit der Fachausschüsse auf das notwendige Maß beschränken und Mehrfachberatungen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden.*

Die gpaNRW betrachtet neben den Sitzungsterminen die Eingaben an den Rat einer Stadt, wie Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gemäß § 48 Abs. 1 S. 2 GO NRW. Ein Fünftel der Ratsmitglieder oder eine Fraktion kann Anträge zur Tagesordnung stellen. Die Hauptsatzung oder Geschäftsordnung kann auch einzelnen Ratsmitgliedern oder Minderheiten das Recht geben, Anträge zu stellen.

In Fällen dringender Entscheidungen kann das reguläre Beschlussverfahren durchbrochen werden, um eine Eil- oder Dringlichkeitsentscheidung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Stadt zu gewährleisten.

Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch.

Das Eingaberecht entspricht gemäß der Hauptsatzung in der Fassung der Änderung vom 16. Dezember 2025 den aktuellen gesetzlichen Regelungen. Die Hauptsatzung in der Fassung der Änderung vom 8. Februar 2024 enthielt noch das Jedermanns-Recht und wurde im Rahmen der Prüfung an das geltende Recht angepasst.

Zusätzlich betrachtet die gpaNRW die Bürgerbeteiligung durch Bürgerbegehren und -entscheide. Gemäß § 26 GO NRW können Bürgerinnen und Bürger beantragen, dass sie anstelle des Rates über eine Angelegenheit entscheiden.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	191	28	110	180	276	915	65
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	12	0	13	22	40	128	65
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	59
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	59
Petitionen nach Art. 17 GG	1	0	0	0	0	5	59
Anregungen und Beschwerden	19	0	8	16	44	259	65

In der **Stadt Lage** sieht die Hauptsatzung ein Antragsrecht wie folgt vor.

In der Stadt Lage hat der Rat in der Hauptsatzung den Hauptausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

Bei den Eingaben an den Rat der Jahre 2020 bis 2024 ist die Stadt Lage unauffällig. Bei den Anträgen von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern liegt Lage im Bereich des Medians. In Lage gab es in dem Betrachtungszeitraum eine Petition nach Art. 17 GG. Hierbei handelte es sich um die Umbenennung der Hindenburgstraße.

Bei den Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen gehört die Stadt Lage 2024 zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit der geringsten Anzahl.

Vor einer Vergabe von Aufträgen über 50.000 Euro führt Lage gemäß der Regelung der Zuständigkeiten des Rates vom 19. November 2020 sowie vom 19. Dezember 2023 die Entscheidung zur Auftragserteilung durch ein politisches Gremium herbei. Bei Vorlage des Vorgangs zur Auftragsvergabe an das politische Gremium hat das Verfahren die entscheidungsrelevanten Arbeitsschritte bereits durchlaufen, denn das Vergabeverfahren schließt mit dem Zuschlag – also der Vergabeentscheidung – ab. Bei der Entscheidung des politischen Gremiums handelt es sich daher sich nicht mehr um eine Ermessensentscheidung, da der Zuschlag nach vergaberechtlichen Kriterien erfolgen muss.

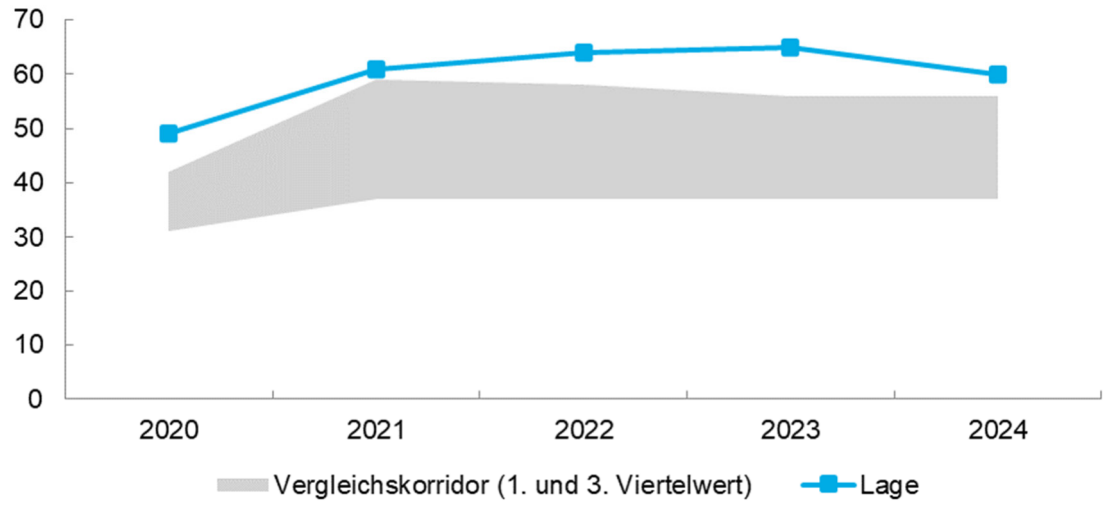
Die selbst auferlegte Zustimmungspflicht für die Auftragserteilung durch das politische Gremium kann zu einer unnötigen Verlängerung der Vergabeverfahren führen, beeinflusst den

Verfahrensablauf und behindert eine zügige Arbeitsweise sowie die Einhaltung der Bindefristen. Die Vergabeverfahren zeitlich auf die Sitzungsplanung der Ausschusssitzungen abzustimmen ist oft kaum zu bewältigen. Wenn die Sitzungstermine nicht eingehalten werden können, sind dementsprechend Dringlichkeitsentscheidungen die Folge. Diese werden in Lage vergleichsweise selten durchgeführt. Aus Sicht der gpaNRW führt diese Art der Gremienbeteiligung zu einem Mehraufwand innerhalb der Verwaltung und einer vermeidbaren Verzögerung des Vergabeverfahrens. Die Stadt Lage sollte die die politischen Gremien im Vorfeld der Vergaben einbinden, indem sie zum Beispiel Kriterien für den Zuschlag festlegen. Auch ist der Rat bereits im Zuge der Haushalts- und Investitionsplanung eingebunden und kann dabei sein Budgetrecht ausüben. Die Politik kann damit einen Rahmen setzen, in dem sich die Verwaltung bei der Durchführung des Vergabeverfahrens bewegen muss. Darüber hinaus sollte die Verwaltung die Politik regelmäßig über durchgeführte Vergaben in Kenntnis zu setzen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte auf die Bestätigung der Vergabeentscheidung durch politische Gremien verzichten. Dadurch kann sie eine unnötige Verlängerung ihrer Vergabeverfahren vermeiden und Verwaltungsaufwand reduzieren. Ergänzend sollte die Stadt Lage regelmäßig über die Ergebnisse der durchgeführten Vergabeverfahren im Rat informieren.

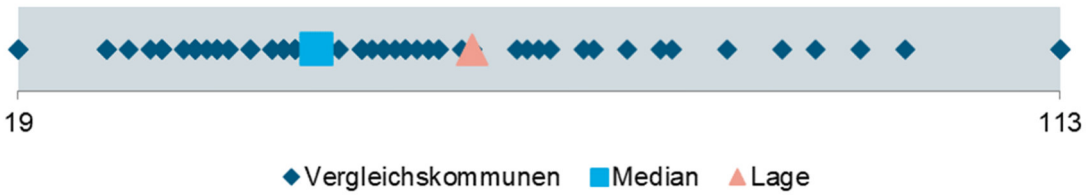
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



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

In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 74 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Im Betrachtungszeitraum liegt die Anzahl der Sitzungstermine in Lage durchgängig über dem dritten Viertelwert.

Der Rat der Stadt Lage hat im Jahr 2024 achtmal getagt. Damit entspricht die Satzungshäufigkeit der Geschäftsordnung des Rates der Stadt Lage, wonach der Rat wenigstens alle zwei Monate einberufen werden soll. Mit zusätzlich 52 Ausschusssitzungen liegt die Anzahl der Sitzungen mit 60 oberhalb des dritten Viertelwertes bei 56 Sitzungen.

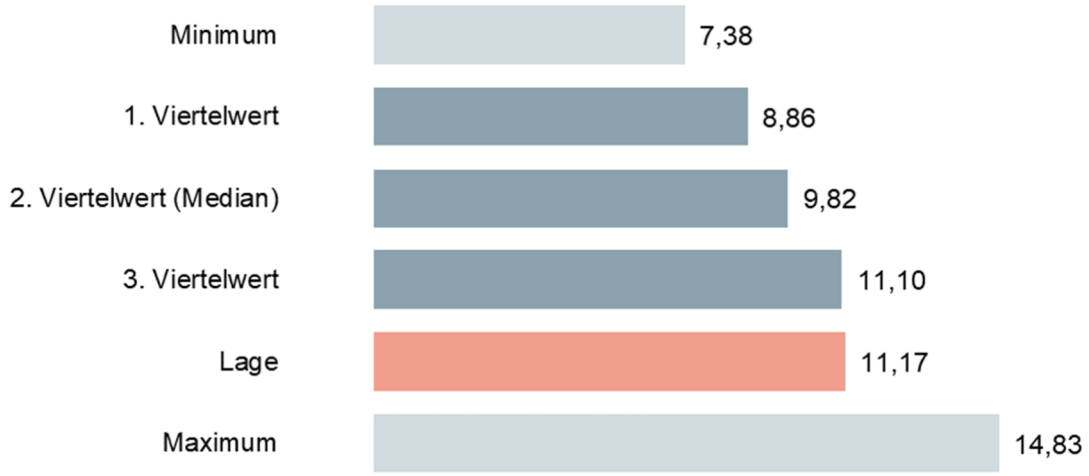
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahlG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder entsprechend der EntschVO NRW. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Ebenso sind die Fraktionszuwendungen in diesen Aufwendungen nicht enthalten. Diese analysiert die gpaNRW separat in Kapitel 3.7. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

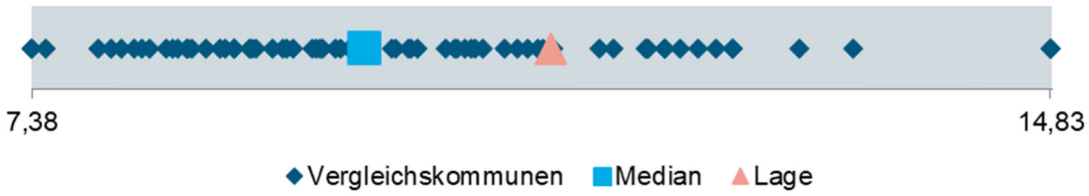
- Die Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner der Stadt Lage sind überdurchschnittlich hoch.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Lage sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern. In der Stadt Lage lebten zum Stichtag 31. Dezember 2024 laut den Daten von IT.NRW 35.311 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt Lage hat im Jahr 2024 insgesamt 390.110 Euro Aufwendungen für die Gremienarbeit. Darunter fallen z. B. die Aufwandsentschädigungen für Ratsmitglieder, sachkundige Bürgerinnen und Bürger, Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher sowie zusätzliche Aufwandsentschädigungen an Fraktionsvorsitzende, ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin und dem Hauptverwaltungsbeamten etc. Weiterhin sind hier Sitzungsgelder, Verdienstausfall, Fahrkosten, Pflege- und Betreuungskosten sowie ggf. weitere Auslagen enthalten. Die Aufwendungen bilden die Basis für den nachfolgenden interkommunalen Vergleich.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 71 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Lage** hat vergleichsweise hohe einwohnerbezogene Aufwendungen für die Gremienarbeit. Mindestens mehr als die 75 Prozent der Vergleichsstädte haben geringere Aufwendungen für die Gremienarbeit als die Stadt Lage. Gründe für diese höheren Aufwendungen kann zum einen die Anzahl an Sitzungen sowie die Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sein. Ein weiterer Grund für die erhöhten Aufwendungen kann darin begründet liegen, dass in der Hauptsatzung der Stadt Lage von der Regelung, wonach Vorsitzende von Ausschüssen des Rates grundsätzlich eine zusätzliche Aufwandsentschädigung nach § 46 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 GO NRW i. V. m. § 5 Abs. 5 Satz 1 EntschVO erhalten, keine Ausschüsse ausgenommen werden.

Die Stadt Lage führt in ihrem Haushaltsplan im Produkt Politische Gremien und Verwaltungsführung einige Kennzahlen zur Gremienarbeit auf. Sie gibt unter anderem die Zahl der Mandatsträger differenziert nach Ratsmitgliedern, sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern sowie sachkundigen Einwohnerinnen und Einwohnern an. Ebenfalls ist die Zahl der Rats-, Ausschuss- sowie Fraktionssitzungen der jeweiligen Jahre angegeben. Hierdurch schafft die Stadt Lage eine gute Transparenz bezüglich der Struktur ihrer Gremien.

3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Mitglieder kommunaler Gremien richten sich nach dem KWahlG NRW, der GO NRW und der EntschVO NRW in der jeweils gültigen Fassung. Einfluss auf die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder haben folgende Faktoren:

- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
- das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
- die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
- die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).

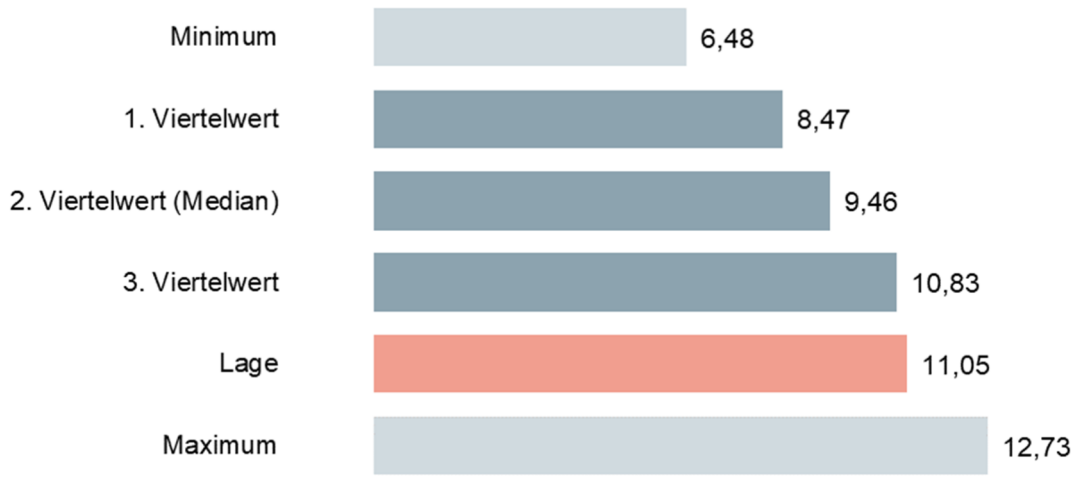
→ Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Lage entspricht den rechtlichen Vorgaben.

Eine Stadt sollte die Ratsarbeit entsprechend der rechtlichen Vorgaben gestalten, dazu sollte diese:

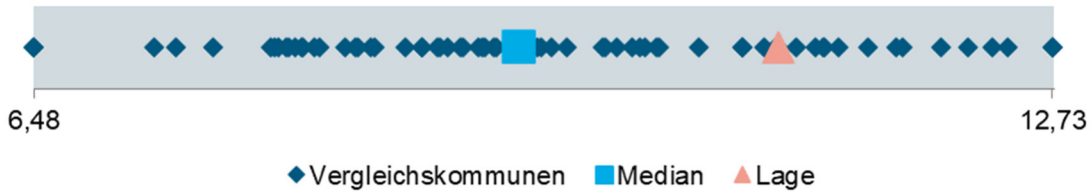
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

Für die **Stadt Lage** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 65 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	9,72	5,54	7,74	8,57	9,45	12,20	70
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	1,33	0,06	0,34	0,63	0,94	2,17	65
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	66
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,31	3,45	70

Die Stadt Lage setzt mehr sachkundige Bürgerinnen und Bürger und sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner ein als die Mehrheit der Vergleichsstädte. Die Stadt erfasst die Sitzungsgelder für die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger und sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner nicht differenziert. Die Sitzungsgelder der sachkundigen Einwohnerinnen und Einwohner sind in den Sitzungsgeldern der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger enthalten.

Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher setzt Lage nicht ein. Die Aufwandsentschädigungen für die Ratsmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner in Euro sind überdurchschnittlich.

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

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Lage	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	45 von 75
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	30 von 75
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	72 von 72

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale (Vollpauschale) oder einer Teilpauschale (Teilpauschale) zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Lage hat sich für die Monatspauschale und Sitzungsgelder entschieden und eine entsprechende Regelung in § 9 Abs. 1 der Hauptsatzung getroffen.

Die Stadt Lage hatte in ihrer Hauptsatzung vom 12. April 2021 mit Stand vom 11. Dezember 2025 die Anzahl der Fraktionssitzungen, für die das Sitzungsgeld gezahlt wird, auf 25 Sitzungen im Jahr beschränkt. Diese Beschränkung hatte sie sowohl für die Ratsmitglieder (§ 9 Abs. 1) als auch für die sachkundige Bürgerinnen und Bürger und sachkundige Einwohnerinnen und Einwohner (§ 9 Abs. 2) getroffen.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

Die Gremienmitglieder einer Stadt haben die Möglichkeit, Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO NRW zu beantragen. Die rechtliche Grundlage bildet die EntschVO NRW. Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW in den letzten Jahren sind mit dem Ziel der „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“ erfolgt.

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

Des Weiteren kann der Rat einer Stadt Regelungen zum Umgang mit der Abrechnung von Verdienstausfall, z.B. in einer Verdienstausfallrichtlinie, beschließen. Eine solche macht die Abrechnung transparent, fördert die Gleichbehandlung aller Mandatsträgerinnen und Mandatsträger und gibt den abrechnenden Personen eine Basis zur Ausübung ihres Ermessens. Einheitliche Vordrucke zur Beantragung der Leistungen vereinfachen das Verfahren und stellen die Dokumentationspflicht der Stadt gleichmäßig sicher.

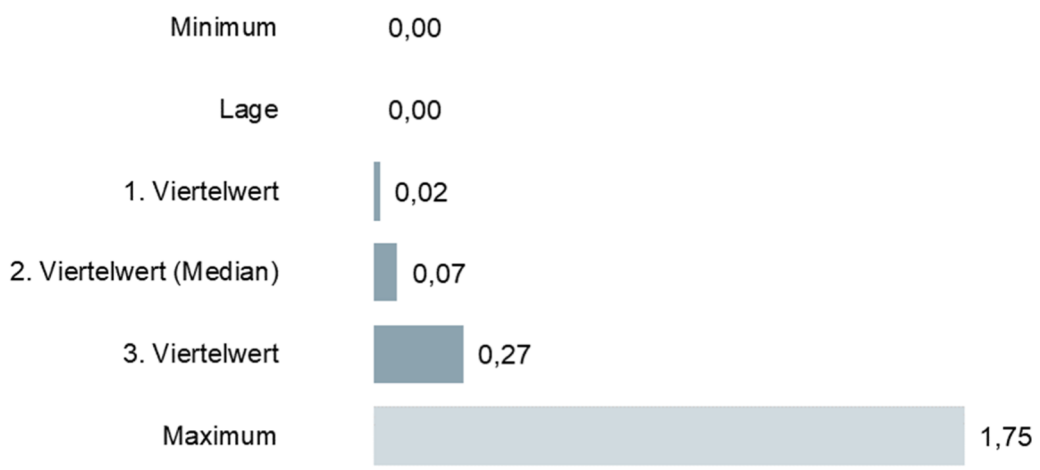
- **Feststellung**
  Die Stadt Lage erfüllt die Anforderungen an die Entschädigungen größtenteils. Ein Höchstsatz des Verdienstausfalls ist nicht in der Hauptsatzung festgelegt.

Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie

- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausfall festlegen sowie*
- *einen Höchstsatz des Verdienstausfalls entsprechend der EntschVO NRW festlegen.*

Für die **Stadt Lage** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechen der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 66 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW unterteilt nach Mandat dar.

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,00	0,00	0,02	0,06	0,24	1,54	67
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,23	66
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	66

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen an die Entschädigung für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Lage	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstausfall	Ja	74 von 75
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	69 von 75

Der § 6 der EntschVO NRW regelt den Ersatz des Verdienstausfalls und die Entschädigung in Form eines Stundenpauschalsatzes. Dieser Regelstundensatz entspricht der Höhe des Mindestlohns nach dem Mindestlohngesetz vom 11. August 2014 in der aktuellen Fassung. Die Stadt Lage hat eine Regelung zum Verdienstausfallersatz getroffen. In der Hauptsatzung vom 12 April 2021 in der Fassung vom 8. Februar 2024 betrug der Regelstundensatz 10 Euro. In der Änderung vom 16. Dezember 2025 hat Lage den Regelstundensatz auf die Höhe des Mindestlohns festgelegt.

Ebenfalls regelt die EntschVO NRW den Höchstsatz, welcher im Rahmen des Verdienstausfalls durch ein Ratsmitglied abgerechnet werden kann. Dieser beträgt 84 Euro pro Stunde, Ausnahmen oberhalb dieser Grenze finden keine Anwendung. Die Hauptsatzung der Stadt Lage enthält keinen Höchstsatz für den Verdienstausfall.

In der Stadt Lage wurden im Betrachtungszeitraum keine Verdienstausfälle sowie Pflege- und Betreuungskosten geltend gemacht. Im Falle eines Antrags prüft die Verwaltung jeden Antrag auf Verdienstausfall vor der Bewilligung.

Die Mitglieder der kommunalen Vertretungen haben ebenfalls nach § 45 GO NRW Anspruch auf Pflege- und Betreuungskosten. Mit der Neuregelung der EntschVO NRW sind nicht mehr die Zeiten mandatsbedingter Abwesenheit vom Haushalt, sondern die Zeiten der Ausübung des Mandats maßgeblich. Diese Änderung hat die Stadt Lage ebenfalls in der aktuellen Hauptsatzung umgesetzt.

Die Mitglieder der kommunalen Vertretungen haben nach § 45 GO NRW Anspruch auf Fahrkosten. Eine Kommune kann alternativ ein ÖPNV-Ticket zur Verfügung stellen oder weiterreichende Regelungen treffen, wie zum Beispiel ein kostenloses Parkticket. Eine solche Regelung muss die Kommune in die Hauptsatzung aufnehmen[21]. Demnach ist bei der Ermittlung höchstens auf die Kosten der Fahrt von der Hauptwohnung zum Sitzungsort und zurück abzustellen. In der Praxis erstattet die Stadt Lage Fahrtkosten gemäß des Landesreisekostengesetzes.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte den Höchstsatz für den Verdienstausfall in ihre Hauptsatzung entsprechend der EntschVO NRW aufnehmen.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“[22] Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind 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.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretungen“ definiert folgende Mindeststandards für die Zuwendungen an Fraktionen:

Räume: Die Verwaltung muss den Fraktionen angemessene Büro- und Sitzungsräume zur Verfügung stellen oder finanzieren. Kann die Verwaltung keine Räume bereitstellen, sind bei der finanziellen Erstattung die genannten Parameter und Nebenkosten zu berücksichtigen.

Geschäftsbedürfnisse für die laufende Fraktionsarbeit: Hierzu zählen Finanz- oder Sachmittel für Büromöbel und zeitgemäße IT-Ausstattung, orientiert an einem Standardarbeitsplatz der kommunalen Verwaltung. Zusätzlich müssen die Kosten für Bürobedarf, Porto, Internetanschluss sowie Technikbeschaffung und -wartung gedeckt werden.

[21] Kleerbaum/Palmen Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen, Kommentar für die kommunale Praxis, 4. Auflage, § 45 GO NRW, S. 747-748

[22] https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf (abgerufen am 10.08.2022).

Grundausstattung an Print- und Onlinemedien: Dazu gehören lokale Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Diese Zugänge stellt die Stadt im Rahmen der Mindestausstattung nur der Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand, nicht jedoch allen Fraktionsmitgliedern zur Verfügung.

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

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

Die Berechnung der Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder basiert auf § 56 Abs. 3 GO NRW und der Rechtsprechung. Die Verwaltung muss dabei die Grundsätze der Chancengleichheit und des Gleichheitsgrundsatzes beachten. In der Praxis haben sich zweistufige Berechnungsmodelle etabliert, bei denen Städte einen Grundbetrag als Sockelbetrag und einen Pro-Kopf-Betrag je Fraktionsmitglied zahlen. Es gibt auch degressiv-proportionale Modelle. Bei finanziellen Zuwendungen sind Einzelratsmitglieder verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

→ Die Stadt Lage erfüllt die formalen Vorgaben aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“.

Eine Stadt sollte nach dem Erlass folgende Anforderungen an die Zuwendung an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder erfüllen:

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.*
- *Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.*
- *Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.*
- *Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.*
- *Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.*
- *Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der **Stadt Lage** gibt es im Jahr 2024 sieben 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.

In der Stadt Lage erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 300 Euro monatlich, dies entspricht einem Sockelbetrag von 3.600 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die

Fraktionen monatlich 41,67 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 500 Euro jährlich. Zusätzlich werden Mietaufwendungen für externe Fraktionsbüros anteilig übernommen.

In der Stadt Lage entspricht die Zahlung der Fraktionszuwendungen der oben beschriebenen Erlasslage.

Die nachfolgende Tabelle stellt die monetär geleisteten Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich für das Vergleichsjahr 2024 dar. Die gpaNRW hat bei der Darstellung die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt.

Verteilung der monetären Fraktionszuwendungen 2024*

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion pro Jahr in Euro	3.600	0,00	607	1.175	2.400	7.564	68
Kopfbetrag je Mitglied pro Jahr in Euro	500	60,00	240	355	488	1.800	70

* Geldwerte Leistungen sind in dem Vergleich nicht berücksichtigt.

Die Stadt Lage erfüllt die Mindeststandards des Erlasses. Kann eine Stadt den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt Lage entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

Die Stadt Lage hat den Fraktionen feste Sitzungsräume zugewiesen. Drei Fraktionen haben externe Fraktionsbüros in der Stadt angemietet. Eine Fraktion verfügt über einen Fraktionsraum im Rathaus. Die Stadt Lage stellt für den Fraktionsraum im Rathaus die IT-Ausstattung sowie Büroausstattung zur Verfügung. Für die externen Fraktionsbüros stellt Lage die IT-Ausstattung sowie Büroausstattung nicht zur Verfügung. Die Kosten für Print- und Onlinemedien sowie für Mitgliedschaften sind in den Fraktionszuwendungen enthalten. Gleiches gilt für Beratungsleistungen.

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

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Lage	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	33 von 74
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	74 von 74
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	72 von 75
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	67 von 74
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	70 von 75

Die Stadt Lage hat zuletzt im Jahr 2018 eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

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

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, 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 Städte 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 Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren[23].

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

[23] https://gpanrw.de/prufung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit

Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

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

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat den Bereich der Gremienarbeit bereits teilweise digitalisiert. Sie hat bisher jedoch noch keine Vorkehrungen getroffen, um im Krisenfall digitale oder hybride Sitzungen durchzuführen.

Eine Stadt sollte eine moderne und digitalisierte Gremienarbeit gewährleisten. Dazu sollte sie folgende Punkte umsetzen:

- *Ein öffentlich zugängliches digitales Ratsinformationssystem betreiben, das von Gremienmitgliedern über Endgeräte genutzt werden kann.*
- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem hochauflösenden Monitor oder Beamer mit kabelloser Bildübertragung und Mikrofonen, ausstatten.*
- *Technische Vorkehrungen und formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a, 58 a GO NRW) für digitale und hybride Sitzungen treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).*

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen an die digitale Gremienarbeit dar:

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Lage	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	75 von 75
Interner Vorlagenworkflow	Ja	50 von 75
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	75 von 75
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	75 von 75
Bereitstellung von Endgeräten	Ja	47 von 75
Papierlose Gremienarbeit	Ja	70 von 75
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	25 von 75
Moderne Sitzungstechnik	Ja	64 von 75
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 75
Leistungsstarkes WLAN	Ja	73 von 75
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 75
Ratspodcast (audio)	Nein	1 von 66
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	11 von 65

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit sind in der **Stadt Lage** überwiegend erfüllt. Bis zur Kommunalwahl 2025 hat die Stadt Lage den Ratsmitgliedern Endgeräte zur Verfügung gestellt. Die Stadt hat für diese Geräte auch den IT-Support gestellt. Seit der Kommunalwahl 2025 stellt Lage den Ratsmitgliedern keine Endgeräte mehr zur Verfügung. Die Ratsmitglieder sowie die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger erhalten gemäß § 9 Abs. 2a der Hauptsatzung in der Fassung vom 16. Dezember 2025 zuzüglich zu den Aufwandsentschädigungen einen monatlichen Zuschuss für ihre eigene EDV-Ausstattung in Höhe von 15 Euro.

Lage nutzt ein Ratsinformationssystem, welches über die Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Damit ist die Möglichkeit einer papierlosen Gremienarbeit sichergestellt. Das Angebot der papierlosen Gremienarbeit ist freiwillig. Der Rat arbeitet mittlerweile papierlos. In den Ausschüssen stellt die Stadt teilweise noch Unterlagen in Papierform zur Verfügung.

Regelungen zu digitalen und hybriden Gremiensitzungen hat die Stadt Lage – ebenso wie andere Städte des Vergleichskreises – bislang nicht getroffen. Um ihre Handlungsfähigkeit auch in Krisenzeiten oder kritischen Notlagen sicherzustellen, sollte sich die Stadt zusätzlich mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen befassen. Das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes NRW hat im September 2023 eine Handreichung zu digitalen und hybriden Sitzungen in Kommunen im Land NRW veröffentlicht[24]. Diese Handreichung dient den Kommunen als Unterstützung zur Einführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte sich mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen, um auch in etwaigen Notfallsituationen

[24] https://www.mhkbd.nrw/system/files/media/document/file/2023_09_23_mhkbd_final_digitalsitzungen_-_handreichung.pdf

handlungsfähig zu sein. In einem zweiten Schritt sollte sie sich auch mit den technischen Voraussetzungen befassen.

3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

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

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
- die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
- die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
- die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
- die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.

→ Die Stadt Lage beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträger nach dem Korruptionspräventionsgesetz.

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

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

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Lage	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	74 von 75

Die **Stadt Lage** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW auf ihrer Homepage.

3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

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

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Örtliche Gremienstrukturen					
F1	Die Stadt Lage hat noch nicht alle Anforderungen für eine effektive und effiziente Gremienstruktur erfüllt. Sie hat viele freiwillige Fachausschüsse eingerichtet.	84	E1	Der Rat der Stadt Lage sollte prüfen, ob die Anzahl der Fachausschüsse durch eine Konzentrierung verwandter Themenbereiche reduziert werden kann.	87
Sitzungsmanagement					
F2	Die Hauptsatzung der Stadt Lage vom 12. April 2021 mit Stand der letzten Änderung vom 8. Februar 2024 erfüllte nicht alle formalen Vorgaben aus der 2023 geänderten Gemeindeordnung. Sie enthielt noch das Eingaberecht als Jedermanns-Recht. Der Rat der Stadt Lage hat im Rahmen der Prüfung die Hauptsatzung auf den aktuellen Rechtsstand geändert. Bei der Einbringung von Vergabeentscheidungen in politische Gremien sieht die gpaNRW Optimierungsmöglichkeiten.	88	E2	Die Stadt Lage sollte auf die Bestätigung der Vergabeentscheidung durch politische Gremien verzichten. Dadurch kann sie eine unnötige Verlängerung ihrer Vergabeverfahren vermeiden und Verwaltungsaufwand reduzieren. Ergänzend sollte die Stadt Lage regelmäßig über die Ergebnisse der durchgeführten Vergabeverfahren im Rat informieren.	90
Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt					
F3	Die Stadt Lage erfüllt die Anforderungen an die Entschädigungen größtenteils. Ein Höchstsatz des Verdienstausfalls ist nicht in der Hauptsatzung festgelegt.	95	E3	Die Stadt Lage sollte den Höchstsatz für den Verdienstausfall in ihre Hauptsatzung entsprechend der EntschVO NRW aufnehmen.	98
Digitalisierung der Gremienarbeit					
F4	Die Stadt Lage hat den Bereich der Gremienarbeit bereits teilweise digitalisiert. Sie hat bisher jedoch noch keine Vorkehrungen getroffen, um im Krisenfall digitale oder hybride Sitzungen durchzuführen.	102	E4	Die Stadt Lage sollte sich mit den formalen Voraussetzungen zur Durchführung digitaler und hybrider Gremiensitzungen beschäftigen, um auch in etwaigen Notfallsituationen handlungsfähig zu sein. In einem zweiten Schritt sollte sie sich auch mit den technischen Voraussetzungen befassen.	103

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage 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 Lage hat in den betrachteten Bereichen bereits tragfähige Grundlagen geschaffen und erfüllt ihre Aufgaben darin zuverlässig. Die gpaNRW sieht Entwicklungsmöglichkeiten vor allem bei der strategischen Steuerung, der Vereinheitlichung von Verfahren sowie der langfristigen Sicherung der personellen Handlungsfähigkeit. Dabei kommt es maßgeblich darauf an, dass die Stadt Lage verwaltungsweit abgestimmte Zielsetzungen nicht nur entwickelt, sondern diese einheitlich in allen Organisationseinheiten verbindlich umsetzt und aktiv steuert. Die Verwaltungsführung nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein. Sie gibt die gemeinsamen Linien vor, deren Umsetzung einfordert und kontinuierlich begleitet.

Im Bereich **Personal** verfügt die Stadt Lage über grundlegende Instrumente zur Personalsteuerung und -entwicklung. Sie erstellt und überprüft regelmäßig Stellenbeschreibungen, insbesondere bei organisatorischen Veränderungen, bei Personalwechseln oder strukturellen Veränderungen. Die personalwirtschaftlichen Prozesse, bspw. Rekrutierung, Qualifizierung sowie Maßnahmen der Mitarbeitendenbindung, sind etabliert und funktional. Die hohe Stellenbesetzungsquote zeigt, dass es der Stadt bislang gelingt, vakante Stellen zeitnah zu besetzen. Gleichzeitig verdeutlicht der hohe Anteil älterer Beschäftigter, dass mittelfristig erhöhte Anstrengungen in den Bereichen Nachfolgeplanung, Wissenssicherung und Nachwuchsgewinnung erforderlich sind. Positiv ist, dass die Stadt Lage in Einzelfällen die vorhandene Erfahrung von ausscheidenden Mitarbeitenden über das formale Austrittsdatum hinaus als Chance nutzt.

Die Betrachtung der **Personalressourcen** zeigt, dass die Stadt Lage im interkommunalen Vergleich über eine unterdurchschnittliche Personalquote verfügt. Die Verwaltung überprüft den Personaleinsatz bei organisatorischen Veränderungen oder neuen Anforderungen. Gleichzeitig gewinnt die Auswertung von Fallzahlen, Leistungsdaten und Kennzahlen an Gewicht, um den Personaleinsatz noch zielgerichteter steuern zu können. Eine vorausschauende Personalsteuerung, die den eigenen Personaleinsatz, Kooperationen, Altersstruktur und Qualifikationen zusammenführt, gewinnt zukünftig stärker an Bedeutung.

Die **Prozesse** der Stadt Lage sind auf die Sicherstellung des laufenden Dienstbetriebes ausgerichtet. Organisatorische Instrumente wie Prozessaufnahmen setzt die Stadt bislang nur operativ ein. Strategische Steuerungsansätze, etwa zur Aufgabenpriorisierung oder zum einheitlichen

Prozessmanagement, nutzt die Stadt anlassbezogen und sind noch nicht verwaltungsweit gesteuert. Hier besteht vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen und steigender Aufgabenkomplexität weiterer Entwicklungsbedarf.

Der Bereich der **Informationstechnik** stellt in der Stadt Lage den Betrieb der Verwaltungs-IT sicher. Er unterstützt die Fachbereiche im Betrieb und Weiterentwicklung der eingesetzten Verfahren. Gleichzeitig wird durch die Prüfung deutlich, dass in allen Teilbereichen - Strategie, IT-Service-Management und IT-Sicherheit - Defizite bestehen. Die Prozesse des IT-Service-Managements und besonders der IT-Sicherheit sind bislang nur in Ansätzen standardisiert und dokumentiert. Eine einheitliche IT-Strategie besteht bislang nicht.

Eine stärkere strategische Bündelung von IT-Zielen und Projekten bietet die Möglichkeit, die Informationstechnik zielgerichteter als Instrument zur Weiterentwicklung der Verwaltung einzusetzen. Die Weiterentwicklung der E-Government-Konzeption inklusive des konsequenten Ausbaus digitaler Fachverfahren sowie einen geregelten Umgang mit neuen Technologien wie der Künstlichen Intelligenz unterstützen dabei den Entwicklungsprozess.

Das **Digitalisierungsniveau** der Stadt Lage zeigt zwischen den einzelnen betrachteten Prozessen deutliche Unterschiede. Insbesondere beim Dokumentenmanagementsystem sowie bei der medienbruchfreien Bearbeitung bestehen Entwicklungsmöglichkeiten. Ein strukturierter einheitlichen Ausbau digitaler Verfahren sowie der Abbau organisatorischer und technischer Schnittstellen tragen dazu bei, das Digitalisierungsniveau künftig zu erhöhen.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt 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 Stadt dabei zu unterstützen, ihre Handlungsfähigkeit zur Erbringung ihres Dienstleistungsangebotes langfristig zu sichern. Wir prüfen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Städte Vorkehrungen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Städte gleichermaßen stehen:

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

Die gpaNRW betrachtet die Handlungsfelder Personal, Organisation und IT zwar in einzelnen Unterkapiteln, aber nicht isoliert voneinander. Themenübergreifend stellt sie folgende Leitfragen in den drei Hauptkapiteln:

- Orientierungsrahmen: Hat die Stadt orientierungsgebende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- Personalressourcen: Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Stadt zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?
- Digitalisierungsniveau: Was hat die Stadt durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Wir beschränken uns in der Analyse auf ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgenannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Stadt 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 Städte zudem in allen Prüfaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen zur Personalstruktur bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt 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 Orientierungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet, sich proaktiv mit potenziellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinanderzusetzen. Eine Verwaltung benötigt einen eindeutigen

Orientierungsrahmen, aus dem das Aufgabenportfolio, die hierfür erforderlichen Ressourcen und die Art der Aufgabenerledigung sowie ihre Priorisierung abgeleitet werden.

Städte sind in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihres Orientierungsrahmens grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken in den Bereichen Personal, Organisation und IT nutzen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Risiken zu minimieren:

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

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

4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,

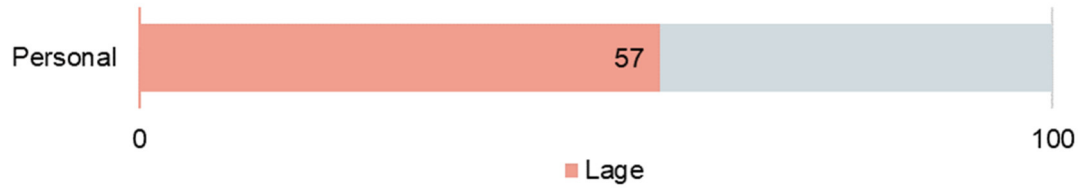
- individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen plant und umsetzt,
- Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifiziert und entsprechend entwickelt sowie
- Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, -bindung, -gesundheit und Arbeitssicherheit einsetzt.

Schriftliche Rahmenvorgaben, Konzepte, Arbeitshilfen und Fachanwendungen geben dabei einen Orientierungsrahmen, der die Personalabteilung unterstützen sollte.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Lage** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

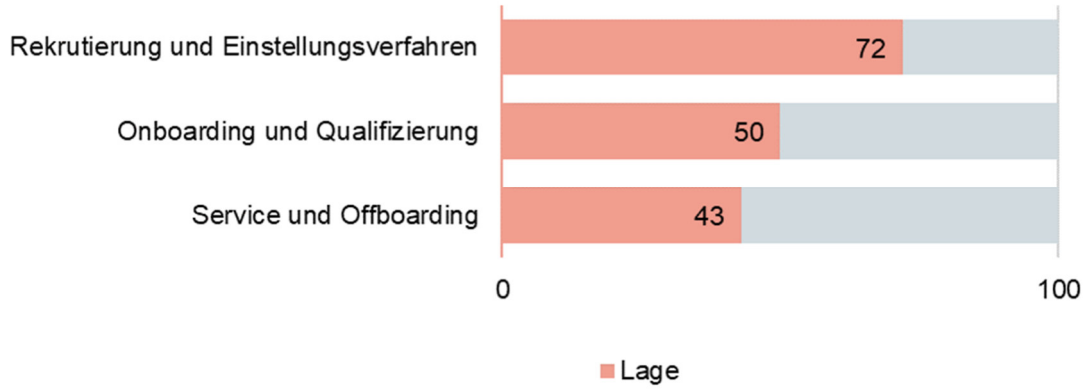


In den interkommunalen Vergleich sind 62 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 88 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Personalbereich zu optimieren.

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage nutzt vielfältige Instrumente zur Personalgewinnung und bildet zugleich eigene Fachkräfte aus. Eine verwaltungsweite abgestimmte und strategisch ausgerichtete Personalbedarf- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht vollständig aufgebaut.

Eine Stadt sollte Personalabgänge rechtzeitig erkennen können und eine strategische Nachfolge regeln. Sie sollte attraktiv für potenzielle Bewerbende sein und das Einstellungsverfahren für Bewerbende ansprechend gestalten.

Mit einem Erfüllungsgrad von 72 Prozent liegt die **Stadt Lage** im interkommunalen Vergleich unterhalb des 1. Viertelwertes. Die Hälfte der Vergleichsstädte erfüllt maximal 91 Prozent der geprüften Kriterien.

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte erhöht die Anforderungen an eine vorausschauende Personalgewinnung. Der Fachkräftemangel wirkt sich, wie in vielen Kommunen, auch in der Stadt Lage spürbar aus. Besonders in spezialisierten Funktionen wie bei IT-Personal oder im bautechnischen Bereich ist eine verstärkte Konkurrenz mit anderen Verwaltungen und der Privatwirtschaft zu beobachten.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt Lage kontinuierlich selbst ausbildet. Dies betrifft sowohl Verwaltungsberufe als auch technische Ausbildungen. Die Ausbildungs- und Stellenausschreibungen sind modern gestaltet. Potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen stellt sich die Stadt Lage als attraktive Arbeitgeberin vor. Aspekte wie flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit stellt sie in den Stellenausschreibungen und auf der Homepage konkret dar, insbesondere bei der Akquirierung von neuen Auszubildenden.

Entwicklungsmöglichkeiten bestehen hier mit einer stärker strategisch ausgerichteten Personalgewinnung. Personalgewinnung bzw. Nachbesetzung von Stellen erfolgt aktuell bei konkreten

Vakanzen. Altersabgänge, personelle Engpässe und strategische Schlüsselpositionen hat die Stadt bislang anlassbezogen betrachtet. Die Verwaltung arbeitet zudem an der weiteren Standardisierung ihrer Einstellungsverfahren. Ein digitales Bewerbermanagementsystem ist zum Prüfungszeitpunkt im Aufbau. Dessen Einführung hat die Stadt für das Jahr 2026 vorgesehen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen im Personalbereich beschränkt sich aufgrund der Konkurrenzsituation auf wenige Bereiche. So bestehen Kooperationen mit den Nachbarkommunen vorwiegend zum Archiv und bei den Ausbildungsberufen, die die Stadt nicht selbst durchführen kann. In Teilbereichen tritt das Ehrenamt in den Fokus. Aufgaben wie Sportplatzpflege, Bücherei und Musikschule führen Ehrenamtliche in Teilen für die Stadt aus.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte ihre Instrumente zur Personalgewinnung stärker strategisch ausrichten und eine verwaltungsweite vorausschauende Personalbedarfsplanung etablieren. Grundlage sollten Analysen zur Altersstruktur, zu Fluktuationsrisiken sowie zu besonders kritischen Funktionen sein. So lassen sich zukünftige Handlungsbedarfe rechtzeitig erkennen.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage verfügt über konzeptionelle Grundlagen zur Personalentwicklung. Ein verbindlich geregeltes Onboarding sowie ein strukturiertes Wissensmanagement sind bisher nicht verwaltungsweit etabliert.

Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboarding konkret festlegen und verschriftlichen. Individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen sollte sie planen und umsetzen. Sie sollte Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifizieren und entsprechend entwickeln.

Die **Stadt Lage** ordnet sich im Vergleich mit einem Erfüllungsgrad von 50 Prozent deutlich unterhalb des 1. Viertelwertes mit 74 Prozent ein. Der Median liegt bei 85 Prozent.

Mit dem Personalentwicklungskonzept aus dem Jahr 2020 liegt der Stadt Lage eine solide Grundlage vor. Mitarbeitergespräche finden regelmäßig statt. Fortbildungen bietet die Stadt allen Mitarbeitenden an und diese werden nach eigenen Angaben entsprechend genutzt. Damit bestehen wichtige Instrumente der Personalentwicklung.

In der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass ein verwaltungsweites verbindliches und vollständig dokumentiertes Onboarding-Verfahren bislang nicht im Einsatz ist. Einzelne Elemente des Onboardings sind geregelt, insbesondere im IT-Bereich. Klare Zuständigkeiten – wer ist zentral für das Onboarding zuständig - sowie verbindliche Abläufe bestehen jedoch bisher nicht für die Gesamtverwaltung.

Der Wissenstransfer bei Personalwechseln erfolgt in Lage größtenteils informell. Dazu nutzt die Stadt Einarbeitungszeiten bzw. Überlappungszeiten. Diese sind aber nicht durch verbindliche Regelungen zur Wissenssicherung, klare Zuständigkeiten und Dokumentationen abgesichert. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung besteht das Risiko, dass Erfahrungswissen bei Personalwechseln nicht ausreichend gesichert wird, wenn Übergaben nicht strukturiert erfolgen.

Den Wissenstransfer sollte die Stadt bei Personalwechseln grundlegend absichern. Damit lässt sich der Verlust von Erfahrungswissen reduzieren und Einarbeitungszeiten besser planen. Beispielsweise könnte die Stadt Lage an den Zielen der Verwaltung ausgerichtete Qualifizierungsschwerpunkte jährlich festlegen. So kann die Personalentwicklung den Auf- und Ausbau von Kompetenzen im Bereich Digitalisierung und Prozessmanagement unterstützen und stärken.

Zudem leitet die Stadt Lage Qualifizierungsbedarfe bisher nicht konsequent aus strategischen Verwaltungszielen ab. Themen wie Digitalisierung, Prozessmanagement oder zukünftige KI-Anwendungen gewinnen deutlich an Bedeutung. Hier ist eine gezielte Kompetenzentwicklung innerhalb der Verwaltung notwendig. Vergleichbare Kommunen entwickeln inzwischen systematisch Wissensmanagement- und Onboarding-Strukturen sowie den Einsatz von KI in der Verwaltung und setzen diese in Teilen bereits um.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und verwaltungsweites einheitliches Onboarding-Verfahren einführen. Hierzu sollten standardisierte Checklisten sowie verbindliche Regelungen zur Aufgaben- und Wissensübergabe gehören. Die Personalentwicklung sollte darüber hinaus Qualifizierungsschwerpunkte identifizieren, um die Kompetenzen entsprechend des Bedarfs stärken zu können.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage setzt Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit um. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis bereits angewandt, ist jedoch nicht einheitlich geregelt und dokumentiert.

Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Lage** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit einem Erfüllungsgrad von 43 Prozent unter dem 1. Viertelwert mit 77 Prozent ein. Der Median beträgt 86 Prozent.

Die Stadt Lage bietet ihren Beschäftigten attraktive Arbeitsbedingungen an, beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice und Gesundheitsangebote. Diese Instrumente stärken die Arbeitgeberattraktivität und unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Beim Thema Service und Offboarding bietet sich in der Stadt Lage ein differenziertes Bild. Die wesentlichen Elemente sind vorhanden, jedoch bislang wenig durchgängig aufeinander abgestimmt und verbindlich geregelt. Positiv sind aus Sicht der gpaNRW die durchgeführten Offboarding-Gespräche mit den ausscheidenden Mitarbeitenden. Sie können aufgrund der Rückmeldungen wichtige Hinweise auf organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten geben. Die vorhandenen Potenziale zur Nutzung des Erfahrungswissen, bspw. durch formal geregelte Modelle zur zeitlich befristeten Weiterbeschäftigung, schöpft die Stadt über Einzelfälle hinausgehend noch nicht aus.

Einheitliche Regelungen zur Wissenssicherung, zur strukturierten Übergabe oder zur Auswertung von Austritts- oder Wechselgründen bestehen noch nicht. Die Löschung von IT-Berechtigungen sowie die Rückgabe von Arbeitsmitteln erfolgen in der Praxis zuverlässig durch die Fachabteilungen. Die Grundlagen eines einheitlichen, verbindlichen Workflows sowie eine formale Dokumentation muss die Stadt Lage noch aufbauen. Dies plant die Verwaltung künftig im Rahmen eines standardisierten Offboarding-Prozesses umzusetzen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte den Offboarding- Prozess verbindlich definieren und verschriftlichen. Dabei sollte die Stadt das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender systematisch sichern und nutzbar machen, um dieses systematisch zu sichern und Wissensverluste bei Personalwechseln zu vermeiden.

4.4.2 Organisation

Die Organisation einer Stadt ist von zentraler Bedeutung, da sie maßgeblich zur Effizienz, Transparenz und Bürgernähe der Verwaltung beiträgt. Die hierfür zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden sorgen u. a. für den Orientierungsrahmen, der maßgeblich zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Stadt beiträgt, indem sie

- Ziele, Standards und Richtlinien entwickeln, die eine einheitliche Qualität der Dienstleistungen sicherstellen,
- die Aufgaben und Verwaltungsprozesse vollständig erfassen, priorisieren und optimal ausrichten sowie
- Stellenanalysen, Stellenbemessungen und Personalbedarfsberechnungen durchführen.

Ein wesentliches Instrument, um die Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf die Verwaltungsziele auszurichten, ist dabei die Prozessgestaltung. Eine Standardisierung in den Prozessen trägt dazu bei

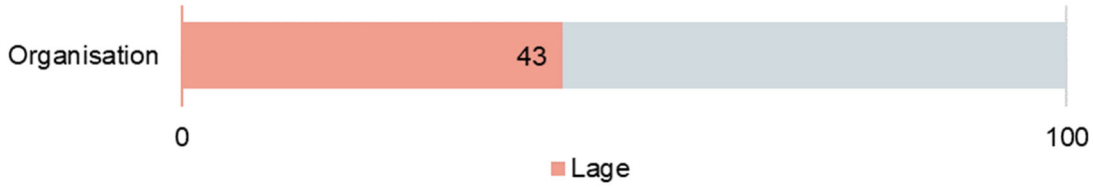
- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine Stadt beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Lage** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

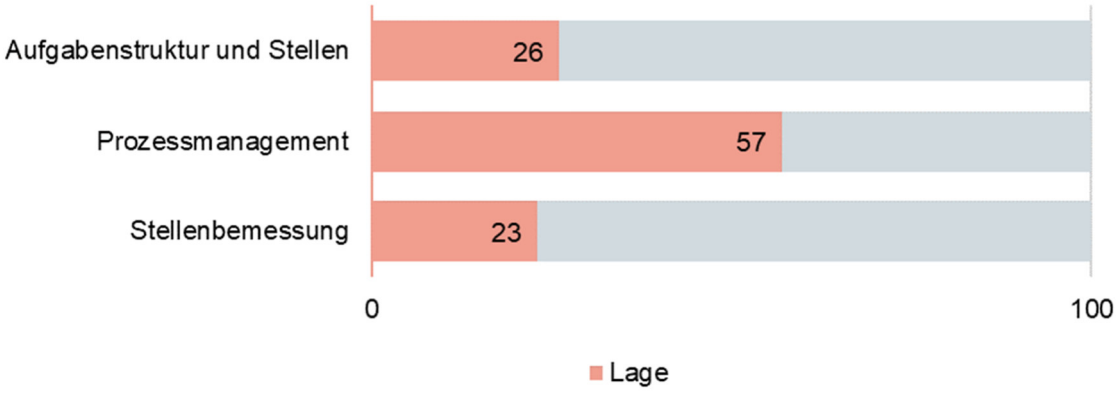


In den interkommunalen Vergleich sind 61 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Organisationsbereich zu optimieren.

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage verfügt über dokumentierte Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Zentrale Elemente einer strategischen Organisationssteuerung sind grundsätzlich vorhanden, jedoch ausbaufähig. Hierzu gehören unter anderem strukturierte Aufgabenpriorisierungen, Ziele zur Aufgabenerfüllung und regelmäßige Stellenbewertungen.

Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Der Erfüllungsgrad liegt in der **Stadt Lage** bei 26 Prozent. Damit ordnet sie sich im interkommunalen Vergleich unterhalb des 1. Viertelwertes mit 62 Prozent ein. Der Median beträgt 74 Prozent.

Die Stadt Lage hat die meisten ihrer Aufgaben erfasst. Eine aufgabenkritische Betrachtung führt Lage anlassbezogen durch, beispielsweise bei Personalwechseln. Wie die meisten anderen Kommunen hat auch die Stadt Lage ihre zu erledigenden Aufgaben noch nicht vollständig nach abgestufter Erledigungsdringlichkeit priorisiert. Nach Angaben der Stadt wurde eine Priorisierung bislang nicht als notwendig angesehen.

Aus Sicht der gpaNRW kann die Stadt Lage durch eine systematische Priorisierung ihre Ressourceneinsatz besser steuern. Sie sollte diese dort einsetzt, wo sie den größten Nutzen bringen und die dringendsten Bedürfnisse der Bürger abdecken. Zudem kann die Priorisierung der Stadt Lage dabei helfen, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren - beispielsweise bei der Digitalisierung, bei Krisen oder unerwarteten Ereignissen.

Konkrete Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung oder zur Qualität der Dienstleistungen hat die Stadt Lage nicht erarbeitet. Bei den bestehenden Ansätzen zur Aufgabensteuerung fehlt bislang eine verwaltungsweite einheitliche Linie und Verbindlichkeit. Entscheidend ist dabei, dass die Stadt diese Vorgaben in der gesamten Verwaltung einheitlich steuert, verbindlich anwendet und konsequent eingefordert. Auch hier wird ausgeführt, dass eine entsprechende Festlegung nicht als erforderlich betrachtet wurde. Aus Sicht der gpaNRW fehlt damit die Verknüpfung zwischen politischer Zielsetzung, Verwaltungssteuerung und Ressourceneinsatz.

Positiv ist, dass für nahezu alle Stellen Stellenbeschreibungen vorliegen. Viele Stellenbewertungen stammen jedoch noch aus dem Jahr 2007. Eine Überprüfung der Stellen ist seitdem nicht mehr erfolgt. Vielmehr bewertet Lage anlassbezogen Teile der Stellen bei Veränderungen neu.

So besteht für die Stadt Lage das Risiko, dass sie ihre Aufgaben in Umfang und Ausgestaltung nicht mehr sachgerecht an die aktuellen Gegebenheiten anpasst. In der Regel übernimmt die Stadt neue oder zusätzliche Aufgaben, ohne dass sie bestehende Aufgaben regelmäßig hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüft. Dies kann vor dem Hintergrund von Fluktuation einhergehend mit hoher Arbeitsbelastung zu einer beständigen Verdichtung der Aufgabenerfüllung und somit zu Lasten der Dienstleistungsqualität der jeweiligen Aufgabe führen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage kann ihre Ressourcen zielgerichteter einsetzen und ggf. strukturelle Überbelastungen reduzieren, wenn sie ihre Aufgaben regelmäßig überprüft und stärker priorisiert. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage nutzt Möglichkeiten zur Standardisierung von Prozessen sowie ein strukturiertes Prozessmanagement noch nicht. Sie geht so das Risiko ein, ineffiziente Verwaltungsabläufe nicht frühzeitig zu erkennen.

Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN[25] 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Lage** ordnet sich mit 57 Prozent unterhalb des Medians mit 64 Prozent ein.

Das Prozessmanagement ist organisatorisch dem Fachteam Organisation und IT zugeordnet. Die bestehenden Verwaltungsabläufe bzw. Verwaltungsprozesse sind in der Praxis etabliert und den Mitarbeitenden in den jeweiligen Organisationseinheiten bekannt. Das erforderliche Prozesswissen ist in der Verwaltung vorhanden, aber meist nicht verschriftlicht, sondern implizit, also an das Können und Erfahrungswissen einzelner Personen gebunden. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass bei Ausfall dieser Personen die Prozessabläufe nicht mehr effizient ablaufen.

Verbindliche Zielvorgaben für die Prozessaufnahmen bestehen nicht. Eine Vorgabe, welche Prozesse in welcher Reihenfolge zu analysieren sind, ist nicht definiert. Prozessaufnahmen erfolgen anlassbezogen, insbesondere im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen oder IT-Projekten und folgen bislang keiner verwaltungsweit einheitlichen Priorisierung.

Ziel ist es nach Aussagen der Verwaltung, bestehende Abläufe vor einer Veränderung oder Digitalisierung kritisch zu analysieren. Ineffiziente Prozesse will sie damit nicht unreflektiert übertragen. Für die Modellierung nutzt die Stadt eine Software auf BPMN-Basis. Aufgrund begrenzter Lizenzkapazitäten ist eine flächendeckende Prozessmodellierung mit technischer Unterstützung nur begrenzt möglich. Eine vollständige Übersicht über alle Verwaltungsprozesse liegt nicht vor.

Die Effizienz einzelner Prozesse betrachtet die Stadt Lage punktuell mit Fallzahlenauswertungen und Zeitmessungen, jedoch nicht regelmäßig. Parallele IT-Strukturen und Medienbrüche erschweren eine durchgängige Prozessgestaltung. Effizienz- und Digitalisierungspotenziale bleiben damit teilweise ungenutzt. Medienbrüche werden zwar identifiziert, die Wirkung von eingeleiteten Maßnahmen misst die Stadt nur bei Bedarf.

[25] Business Process Model and Notation

Die erforderlichen Stellenanteile der Prozessmanagementaufgabe sind nur mit geringem Umfang in Stellenbeschreibungen definiert. Dies bewertet die Stadt selbst als nicht ausreichend. Einzelne Fachbereiche, beispielsweise der Fachbereich Bauen, modellieren ihre Prozesse eigenständig. Dies erfolgt ohne verbindliche Standards oder zentrale Unterstützung. Ein einheitliches abgestimmtes Verfahren mit klaren Standards, Prioritäten und Verantwortlichkeiten ist bislang nicht vorgegeben. Dadurch entwickeln sich unterschiedliche Vorgehensweisen in den Fachbereichen.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Lage sollte ein schlankes, verwaltungsweit einheitliches und verbindliches Prozessmanagement aufbauen. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie systematisch zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Lage Stellenanteile für das Prozessmanagement festlegen, um dieses Thema zu forcieren.

4.4.2.3 Stellenbemessung

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage bestimmt ihre Personalausstattung überwiegend anlassbezogen und orientiert sich an aktuellen Bedarfen. Eine planmäßige, regelmäßig fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist nicht im Einsatz. Dadurch besteht das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.

Eine Stadt sollte den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf mindestens einmal jährlich auswerten, um Handlungsbedarf zu erkennen. Die Auswertung sollte Fluktuationen sowie Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung bezüglich Mengen, Standards und rechtlicher Vorgaben umfassen.

Die **Stadt Lage** ordnet sich im Vergleich mit 23 Prozent unterhalb des 1. Viertelwertes mit 57 Prozent ein. Der Median beträgt 63 Prozent.

Die Stadt Lage stellt die personelle Leistungsfähigkeit durch eine interne hohe individuelle Leistungsbereitschaft, flexible Aufgabenübernahmen und pragmatische Lösungen sicher. In den mit der gpaNRW geführten Gesprächen wurde deutlich, dass diese Vorgehensweise zunehmend an ihre Grenzen stößt. Dies insbesondere bei vermehrter Fluktuation, steigenden rechtlichen und digitalen Anforderungen und höherer Anzahl an Projekten.

Die Personalausstattung der Stadt Lage orientiert sich im Wesentlichen an den gewachsenen Strukturen und dem bestehenden Stellenplan. Die Personalausstattung zeigt, wie viel Personal vorhanden ist - die Stellenbemessung bzw. der Personalbedarf - wie viel tatsächlich benötigt wird. Stellenbemessungen und Anpassungen erfolgen in Lage meist bei der Übertragung neuer Aufgaben, organisatorischer Veränderungen oder besonderen Belastungssituationen. Bei Überlastungsanzeigen, Hinweisen, Anregungen aus der Verwaltung oder Neubesetzungen nutzt sie Fallzahlen und Leistungsdaten zur Analyse. Diese Daten sind nicht in ein kontinuierliches Steuerungssystem integriert. Regelmäßige zyklische Überprüfungen sind nicht vorgesehen.

Eine mittelfristige Personalbedarfsplanung unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen – wie Demografie oder Digitalisierung – ist noch nicht vorhanden. Ziele für Stellenbemessungen,

beispielsweise im Hinblick auf Effizienz, Qualitätsstandards oder Bearbeitungszeiten hat die Stadt noch nicht eingeführt.

Die Dokumentation von Stellenbemessungen erfolgt derzeit dezentral in Standard-Office-Anwendungen. Eine zentrale Ablage in einem DMS-System ist zukünftig vorgesehen.

Die Stadt Lage könnte mit den Erkenntnissen aus Prozessanalysen, Digitalisierungsvorhaben und Priorisierungen von Aufgaben die systematische Stellenbemessung optimieren. Damit würde sie eine transparente und nachvollziehbare Personalbemessung ermöglichen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und regelmäßiges Verfahren zur Stellenbemessung einführen. Grundlage sollten einheitliche Datengrundlagen, klare Prüfrhythmen und definierte Zielsetzungen sein. Zudem sollte sie eine mittelfristige Personalbedarfsplanung einführen, um zukünftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen zu berücksichtigen.

4.4.3 Informationstechnik

Die gpaNRW prüft den Orientierungsrahmen im Kontext der IT anhand nachstehender Aspekte:

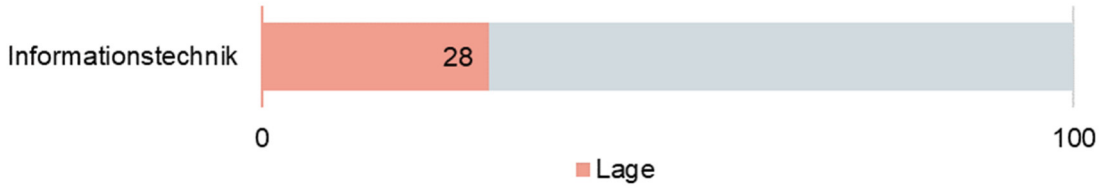
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, um den Bedürfnissen der Nutzenden gerecht zu werden und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Dabei spielt die IT-Sicherheit eine entscheidende Rolle, da sie die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Daten und Systemen schützt. Ohne eine solide Sicherheitsarchitektur können weder IT- noch Digitalisierungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden, da sie durch Cyberangriffe, Datenverlust oder andere sicherheitsrelevante Vorfälle gefährdet wären.

Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Lage** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

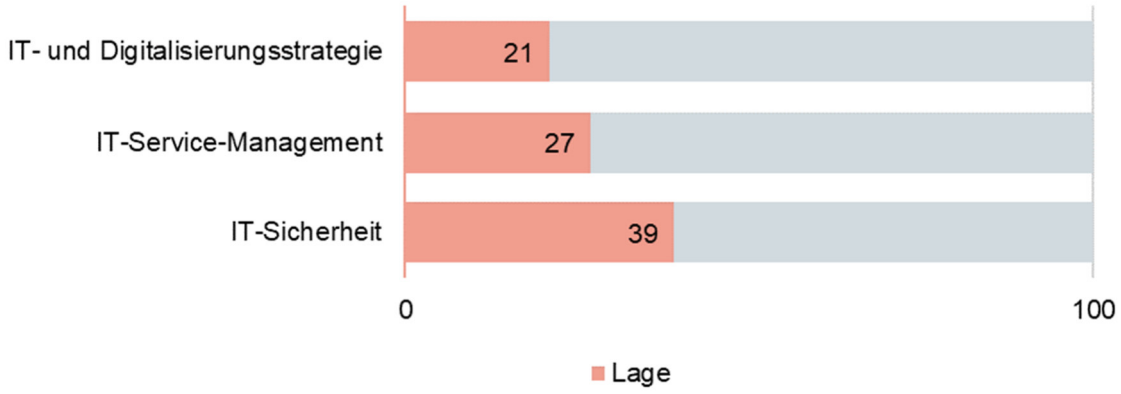


In den interkommunalen Vergleich sind 64 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 70 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für die IT zu optimieren.

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

→ **Feststellung**
Die Digitalisierung in der Stadt Lage erfolgt überwiegend projektbezogen und operativ. Eine übergreifende IT- und Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielen und Prioritäten besteht bislang nicht. Zusätzlich zur eigenen Informationstechnik nutzt die Stadt Lage die Leistungen und Fachanwendungen eines Rechenzentrums.

Eine Stadt sollte zu folgenden Aspekten ihrer IT und digitalen Transformation verbindliche strategische Vorgaben festlegen und an konkreten Zielvorgaben ausrichten:

- *Ausstattungs- und Entwicklungsziele,*
- *Steuerungsstrukturen,*
- *Personalqualifizierung,*

- *Beschaffungen im IT-Umfeld sowie*
- *den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI).*

Sie sollte auch den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.

Darauf aufbauend sollte eine Stadt einen organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen (IT-Betriebsmodell) wählen, der geeignet ist, IT-Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst flexibel an strategischen Zielen auszurichten.

Die **Stadt Lage** ordnet sich im Vergleich mit 21 Prozent deutlich unter dem 1. Viertelwert von 63 Prozent ein.

Die Stadt baut ihre digitalen Verwaltungsleistungen kontinuierlich aus. Im Bürgerportal bietet sie bereits viele Dienstleistungen an. Einen geringen Teil der Leistungen kann der Nutzer fast vollständig digital abwickeln, während andere Leistungen digitale Vorstufen oder Formularlösungen darstellen. Die Nutzung landesweiter Plattformen (Bauanträge, Wohngeld) sowie die Integration von Basisdiensten wie z.B. Größenummeldung für Müllgefäße unterstützen diese Entwicklung.

Die Steuerung der Informationstechnik ist bei der Stadt Lage organisatorisch im Fachteam Organisation / IT verankert. Dazu gehören Zuständigkeiten für IT-Grundsatzfragen, technische Standards und Weiterentwicklungen. Die IT ist eng mit Organisations- und Digitalisierungsfragen verzahnt. Die strategische Steuerung erfolgt operativ und projektbezogen. Digitalisierungsmaßnahmen priorisiert die Stadt Lage anlassbezogen nach Dringlichkeit, Umsetzbarkeit und verfügbaren Ressourcen. Sie entstehen vor allem aus Anforderungen der Fachbereiche oder gesetzlichen Vorgaben. Hierbei geht die Stadt Lage pragmatisch und lösungsorientiert vor. Eine übergreifende Strategie mit einem klar definierten Zielbild, abgestimmten Prioritäten und einer verbindlichen Maßnahmenplanung ist nicht erkennbar. Dadurch entstehen unterschiedliche Entwicklungen in den einzelnen Bereichen der Verwaltung.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte eine einheitliche und verbindliche IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und beschließen. Diese sollte klare Zielsetzungen, Prioritäten und messbare Umsetzungsziele enthalten sowie ein regelmäßiges Berichtswesen vorsehen. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**
Das IT-Service Management in der Stadt Lage erfüllt in zentralen Aufgabenfeldern wie Support, Anforderungsbearbeitung und Projektumsetzung seine Aufgaben mit geregelten Abläufen. Für eine einheitliche und verwaltungsweite Steuerung und Betreuung der IT-Services bestehen jedoch noch deutliche Entwicklungsmöglichkeiten mit verbindlichen Vorgaben und Standards.

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

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

Die **Stadt Lage** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 27 Prozent sehr deutlich unterhalb des 1. Viertelwertes von 57 Prozent ein.

Projektmanagement

IT- und Digitalisierungsprojekte setzt die IT der Stadt Lage regelmäßig um. Dazu erstellt sie Projektplanungen, die Aufgaben, Zuständigkeiten und zeitliche Rahmenbedingungen definieren. Protokolle, Berichte und Planungsunterlagen dokumentiert sie in standardisierten Vorlagen. Ein formalisiertes Projektmanagement mit klar abgegrenzten Projektphasen, standardisierten Methoden und einer zentralen Projektsteuerung fehlt.

Die Kontrolle in den Projekten erfolgt praxisnah über regelmäßige Abstimmungen und Berichte innerhalb der IT. Eine zentrale Übersicht zu laufenden IT-Projekten mit einer Projektmanagementsoftware führt die Stadt Lage nicht. Mit zunehmender Digitalisierung steigt die Zahl paralleler IT-Projekte bei gleichem Personaleinsatz.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte ein einheitliches und schlankes Projektmanagement etablieren. Eine einfache Projektmanagementsoftware könnte mit klaren Definitionen von Zielen, Projektphasen und -übersichten, Verantwortlichkeiten und Berichten unterstützen. So schafft die Stadt Transparenz über aktuelle Projekte und verbessert deren Priorisierung und Umsetzung.

Anforderungsmanagement

Die Meldung der Bedarfe erfolgt in der Praxis mehrheitlich im direkten Austausch mit den beauftragenden Fachbereichen. Anforderungen ergeben sich häufig fallbezogen. Die Stadt gibt keine Kriterien zur Bewertung und Priorisierung von Anforderungen vor. Alle formulierten IT-Anforderungen bewertet sie zentral durch das Fachteam Organisation / IT.

Ein verbindlich festgelegter standardisierter Prozess zur Erfassung, Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen ist in Grundzügen vorhanden. So dokumentiert die Stadt Lage teilweise die Anforderungen und den aktuellen Status der Anforderung zentral in dem Fachteam Organisation / IT. Dadurch ist das Anforderungsmanagement nach Aussagen der Stadt flexibel, jedoch abhängig von Erfahrungswissen und Einzelfallentscheidungen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln. Dabei sollte sie Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.

Lizenzmanagement

Informationen zu Lizenzen hält die Stadt in den einzelnen Fachverfahren vor. Mit zunehmender Digitalisierung und wachsender Zahl von Softwarelösungen steigt das Lizenzvolumen. Ein zentrales Lizenzmanagementsystem setzt die Stadt Lage nicht ein. Der Abgleich zwischen erworbenen Lizenzen und tatsächlich installierter Software erfolgt bei Bedarf. Gleichwohl bestehen eingeschränkte und mit Aufwand verbundene Auswertungsmöglichkeiten über die vorhandenen zentralen Netzwerke und Systeme durch die IT. Bei personellen Änderungen oder sich ändernden Bedarfen geben die jeweiligen Organisationseinheiten diese Informationen an die IT weiter. Es fehlt in der Verwaltung eine einheitliche Regelung zur Vergabe, Steuerung, Dokumentation und Kontrolle von Lizenzen.

Ohne einen regelmäßigen Abgleich entstehen nach Auffassung der gpaNRW vermeidbare rechtliche und finanzielle Risiken. Beispielsweise kann eine ungenügende Lizenzierung oder eine Lizenznutzung, die nicht den vertraglichen Bestimmungen entspricht, zu Strafzahlungen oder möglichen Rechtsstreitigkeiten führen. Die regelmäßige Auswertung unterstützt die IT dabei, nicht mehr benötigte bzw. ungenutzte Lizenzen zu identifizieren und durch die Beschränkung auf einen bedarfsorientierten Lizenzeinsatz Kosten zu sparen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen

Störungsmanagement

Für das Störungsmanagement bestehen bei der Stadt Lage funktionale Strukturen. Ein schriftliches Eskalationsschema mit definierten Reaktionszeiten für unterschiedliche Prioritätsstufen ist grundlegend vorhanden. Die Aufnahme und Bearbeitung von Störungen erfolgt über ein internes Ticketsystem sowie über die telefonische Hotline während der Dienstzeiten.

Störungen wie auch Cyberangriffe und sicherheitsrelevante Vorfälle dokumentiert und klassifiziert die IT durchweg. Gemeldete Störungen wertet sie anlassbezogen aus. Interne Sensibilisierungsmaßnahmen und Regelungen, zum Beispiel zur Nutzung neuer Technologien, befinden sich in der Umsetzung. Hier ist die Stadt Lage operativ gut aufgestellt.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat wesentliche organisatorische Grundlagen für die IT-Sicherheit geschaffen. Zuständigkeiten für sicherheitsrelevante Themen sind definiert und werden im Verwaltungshandeln umgesetzt. Eine umfassende, systematisch aufgebaute Steuerung der IT-Sicherheit auf Basis einer dokumentierten Risikoanalyse sowie vollständig ausgearbeiteter Notfall- und Sicherheitskonzepte ist noch nicht durchgängig umgesetzt.

Eine Stadt 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 Stadt mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.

Die **Stadt Lage** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 39 Prozent ebenfalls deutlich unterhalb des 1. Viertelwertes mit 55 Prozent ein.

Im Bereich der IT-Sicherheit hat Stadt Lage zum Teil strategische Vorgaben und Prozesse mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Allerdings fehlt es an einigen grundlegenden Konzepten. Unter anderem wurde bisher kein IT-Sicherheitskonzept erstellt. Auch eine IT-Sicherheitsleitlinie besteht zur Zeit noch nicht. Im Bereich der Notfallvorsorge wurden verschiedene einzelne Maßnahmen ergriffen. Allerdings fehlt es bisher noch an einem Gesamtkonzept für die Notfallvorsorge.

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

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die IT-Sicherheit auf Grundlage einer systematischen Risikoanalyse weiterentwickeln. Dazu gehören insbesondere die vollständige Ausarbeitung und regelmäßige Fortschreibung von Notfall- und Sicherheitskonzepten sowie eine kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeitenden.

4.5 Personalressourcen

Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der oft ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Diese 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 Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

→ **Feststellung**
In den nächsten Jahren ist bei der Stadt Lage mit einer vermehrten altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts Risiken hinsichtlich der zukünftigen Aufgabenerledigung.

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

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

- Personalquoten,
- Stellenbesetzung,
- Altersstruktur sowie
- Querschnittsaufgaben.

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Lage** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

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

Personalquoten 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	10,17	5,17	8,11	9,49	11,16	17,84	60
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	6,62	5,00	6,36	7,47	8,11	13,40	60

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024

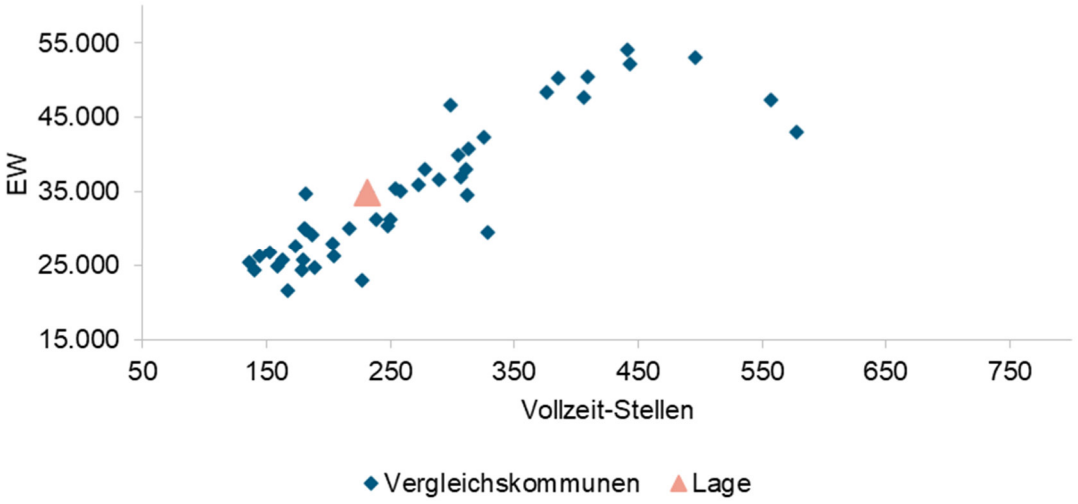


Personalquoten ermöglichen eine erste Einordnung der Personalausstattung. Sie erlauben jedoch keine direkte Ableitung eines konkreten Stellenbedarfs oder Stellenüberhangs. Zur Klärung dieser Frage müssten umfassende analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

In der Personalquote 1 wirkt sich für die Stadt Lage vor allem das städtische Personal in den eigenen Kindertageseinrichtungen mit 81,04 Vollzeit-Stellen und der eigenen Gebäudereinigung mit 30,20 Vollzeit-Stellen aus. Daraus ergibt sich die Position leicht über dem Median. Da dieses Personal bei allen Kommunen zur besseren Vergleichbarkeit für die Personalquote 2 bereinigt wird, zeigt sich in der Personalquote 2 die für den Vergleich der Verwaltung treffendere und deutlich veränderte Positionierung. Die Stadt Lage liegt mit ihrer Personalquote 2 unterhalb des Medianwertes und setzt damit im Vergleich weniger eigenes Personal für die allgemeine Verwaltung ein.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Tendenz, dass einwohnerstärkere Städte mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen. Zudem ist aber auch abzulesen, dass ähnlich große Städte hinsichtlich der Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner eine Streubreite im Einsatz von eigenem Personal zur Aufgabenerledigung aufweisen:

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Lage im Streudiagramm zeigt, dass sie bei ähnlicher Einwohnerzahl mit einem vergleichsweise niedrigeren Personaleinsatz arbeitet. Die Personalquoten selbst ermöglichen aber darüber hinaus auch das Aufzeigen der intrakommunalen Entwicklung. Aus den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1) im Vergleich zu den aktuellen Werten 2024 ergeben sich folgende Veränderungs-Prozentsätze bzw. Erhöhungen/ Verringerungen:

Veränderung der Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner (EW)	- 0,32
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 18,53
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 20,80

Im interkommunalen Vergleich zwischen 2019 zu 2024 beträgt der Median der Veränderung der Personalquote 1 rund 14,6 Prozent und 13,58 Prozent bei der Personalquote 2. Ein Anstieg der

Personalquoten zwischen 2019 und 2024 ist im interkommunalen Vergleich häufig zu beobachten. Er steht regelmäßig im Zusammenhang mit zusätzlichen Aufgaben, veränderten Standards und wachsenden Anforderungen an die Verwaltung. Der Anstieg in der Stadt Lage hängt nach eigenen Angaben beispielsweise mit einem gestiegenen Personalbedarf in der Kindertagesbetreuung zusammen.

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

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2024

Aufgabe	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	31,15	0,00	28,93	43,44	61,25	110,15	60
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	53,18	59
Musikschulen	10,35	0,00	0,00	4,35	8,61	34,33	58
Büchereien	2,00	0,00	2,25	3,77	5,54	10,40	60
Unterhaltsvorschussleistungen	1,77	0,00	0,82	1,77	2,76	7,45	60
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	26,60	0,00	6,86	15,76	24,05	66,83	59
Sportstätten und Bäder	13,70	0,00	2,33	6,38	13,77	66,04	60

In mehreren der dargestellten Aufgabenbereiche setzt die Stadt Lage überdurchschnittlich eigenes Personal ein. Dies ist bei den Musikschulen, den Leistungen für junge Menschen und Familien sowie bei den Sportstätten und Bädern der Fall. Zur Betreuung des offenen Ganztags an den Grundschulen wird kein eigenes Personal eingesetzt. Diese Aufgabe übernimmt das Personal von externen OGS-Trägern. Gleichzeitig liegt der Personaleinsatz beim Bauhof und in den Büchereien unterhalb des Medians der Vergleichskommunen.

Die Unterschiede erklären sich vor allem durch abweichende organisatorische Lösungen, etwa durch den Einsatz eigenen Personals, die Vergabe an externe Träger oder punktuelle interkommunale Kooperationen. Eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) spielt in Lage für die dargestellten Aufgabenbereiche nur eine untergeordnete Rolle. Gerade in den Bereichen Bauhof, Musikschulen oder Bücherei, aber auch Sportstätten und Bäder sind IKZ in anderen Kommunen stärker ausgeprägt. Die Stadt Lage erbringt die meisten Leistungen entweder mit eigenem Personal oder über Freie Träger. Kooperationen bestehen vereinzelt, zum Beispiel bei der Musikschule oder den Sportstätten und Bädern.

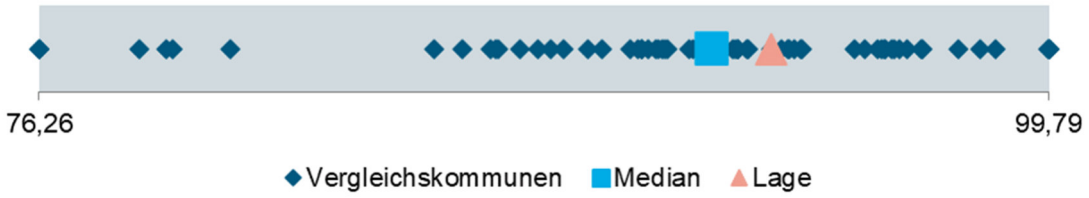
4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Stadt 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 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maxi-mum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	93,33	76,26	89,38	91,94	95,50	99,79	61



Liegt die Stellenbesetzungsquote über 100 Prozent, bedeutet dies, dass überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Es sind also mehr Stellen tatsächlich besetzt, als ursprünglich im Stellenplan vorgesehen waren. Eine Quote unter 100 Prozent bedeutet, dass nicht alle vorgesehenen Stellenanteile besetzt sind. Daraus lässt sich allein noch kein unmittelbarer Personalengpass ableiten, da auch organisatorische Lösungen, zeitversetzte Nachbesetzungen oder bewusste Priorisierungen eine Rolle spielen können.

Für das Jahr 2024 weist die Stadt Lage eine Stellenbesetzungsquote von rund 93 Prozent aus. Damit liegt sie über dem Median von 92 Prozent im interkommunalen Vergleich Auch wenn die Stellenbesetzungsquote gegenüber den Vergleichskommunen über dem Median liegt, sind rund sieben Prozent der ausgewiesenen Stellen nicht besetzt. Das sind ausgehend von 388 besetzten Vollzeit-Stellen somit gegenüber dem Soll rund 28 fehlende Vollzeit-Stellen[26]. Gleichzeitig bleibt die Verwaltung bei unerwarteten Personalabgängen oder längeren Ausfallzeiten gefordert, personelle Engpässe kurzfristig aufzufangen.

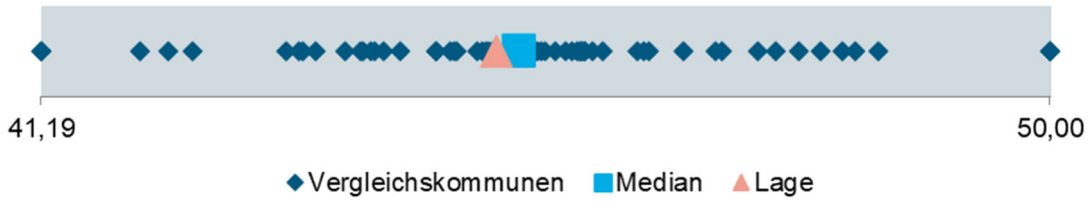
4.5.3 Altersstruktur

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

[26] Stadt Lage - Haushalt 2025

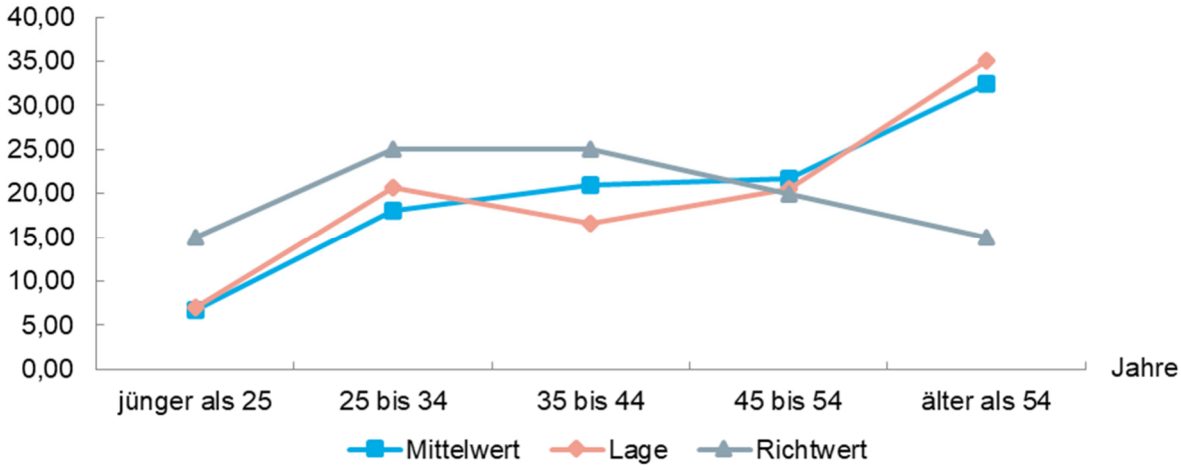
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Median)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,16	41,19	44,56	45,37	46,02	50,00	60



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

Altersstruktur 2024



Das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Stadt Lage beträgt zum Stichtag 30. Juni 2024 rund 45 Jahre. Damit positioniert sich Lage im Jahr 2024 geringfügig unterhalb des Medians im interkommunalen Vergleich.

Die Altersstruktur in der Stadtverwaltung Lage weist einen hohen Anteil an Beschäftigten über 54 Jahre auf. Jüngere Altersgruppen sind demgegenüber schwächer besetzt. Hier ist insbesondere die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen unterdurchschnittlich vertreten. Damit zeigt sich eine alterszentrierte Personalstruktur. In den kommenden Jahren ist daher mit einer erhöhten Anzahl altersbedingter Abgänge zu rechnen. Dadurch entstehen mittelfristige Risiken für die Aufgabenerfüllung durch Wissensverlust, Fachkräftemangel und erhöhten Einarbeitungsaufwand.

In einem Betrachtungszeitraum von fünf Jahren wird ein relevanter Teil der heute über 54-Jährigen altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden oder kurz vor dem Ruhestand stehen. Dies sind rund 36 Prozent der heutigen Belegschaft.

In einem Zeithorizont von zehn Jahren wird die heutige Gruppe der über 54-Jährigen überwiegend nicht mehr im Dienst sein. Hinzu kommt, dass dann auch ein Teil der heutigen 45- bis 54-Jährigen kurz vor dem Ruhestand steht oder sich bereits im Ruhestand befindet.

Die heute unter 45-Jährigen bilden dann die personelle Basis der Verwaltung. Ist die personelle Basis in den nachrückenden Altersgruppen zu schmal, können mittelfristig Nachbesetzungs- und Qualifikationsengpässe in mehreren Fachbereichen gleichzeitig auftreten. Die Auswirkungen zeigen sich dabei nicht gleichmäßig, sondern phasenweise verstärkt. Gleichzeitig steigt der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte insgesamt.

Aus der Altersstruktur ergeben sich erkennbare Risiken für die mittelfristige Handlungsfähigkeit der Verwaltung. Besonders relevant sind der Verlust von Erfahrungswissen, erschwerte Nachbesetzungen und zusätzliche Belastungen für verbleibende Teams, wenn personelle Übergänge nicht rechtzeitig vorbereitet werden. Der geringe Anteil junger Mitarbeitender erschwert es zusätzlich, rechtzeitig tragfähige Nachfolgestrukturen aufzubauen. Gleichzeitig ist der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte spürbar und wird sich künftig weiter verschärfen.

Die nächsten fünf bis zehn Jahre bilden für die Stadt Lage somit ein zentrales Handlungsfenster, um die absehbaren Folgen der Altersstruktur aktiv zu steuern. Dies kann sie u.a. durch eine gezielte Nachwuchsgewinnung und -entwicklung sowie eine vorausschauende Personalbedarfsplanung erreichen (siehe auch Kapitel 4.4.1.1). Eine mindestens jährliche systematische Altersstrukturanalyse sollte eine quantitative Personalentwicklung je Fachbereich ergänzen. Parallel sollte die Stadt prüfen, inwieweit Prozessoptimierungen und Digitalisierung Personalbedarfe kompensieren oder zeitlich entzerren können. Wir verweisen hierzu auch auf den Berichtsteil 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie.

Die Stadt hat im Bereich des Personalmanagements bereits verschiedene Maßnahmen angestoßen, um dieser Entwicklung zu begegnen (siehe dazu 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren). Diese Ansätze sind positiv zu bewerten und zeigen, dass sie ihre Herausforderungen aktiv bearbeitet.

Vor dem Dilemma des Fachkräftemangels steht auch die Privatwirtschaft, so dass die Vergabe von Leistungen an Dritte nicht immer erfolgreich genutzt werden kann. Vor diesem Hintergrund kann auch die weitere Prüfung der interkommunalen Zusammenarbeit für die Stadt Lage ein ergänzender Baustein zur Sicherung der zukünftigen Handlungsfähigkeit sein.

→ **Empfehlung**
Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Lage ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und daraus Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten. Insbesondere sollte sie auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ vorantreiben, um handlungsfähig zu bleiben.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

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

- IT.

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den EW dar. Die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie der IT setzen wir in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,52	0,17	0,41	0,51	0,60	0,89	61

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	60
IT	0,01	0,00	0,01	0,02	0,02	0,03	60

Die getrennte Darstellung der Querschnittsaufgaben trägt der organisatorischen Spezialisierung der mittleren kreisangehörigen Städte Rechnung. Auch wenn die rechnerischen Werte im unteren Dezimalbereich liegen, erlauben sie im interkommunalen Vergleich dennoch eine grundsätzliche Einordnung des jeweiligen Personalansatzes. Zudem müssen die Ergebnisse stets im Kontext struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden – etwa dem Grad der Digitalisierung, dem Umfang externer Leistungsvergaben (z. B. über Rechenzentren) oder bestehender interkommunaler Kooperationen. Solche Faktoren können den Ressourcenbedarf in diesen Aufgabenfeldern erheblich beeinflussen, ohne dass dies unmittelbar aus der quantitativen Stellenzahl ablesbar ist.

Bezogen auf die Einwohnerzahl setzt die Stadt Lage 0,52 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohner für den Finanzbereich ein. Damit liegt sie im interkommunalen Vergleich am Median. Alle Aufgaben im Finanzbereich erfüllt die Stadt vollständig mit eigenem Personal - inklusive Vollstreckung und Steuern, siehe dazu den Prüfbericht Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.

Mit 0,01 VZÄ je MA bildet die Stadt beim Personalansatz in der Informationstechnik den 1. Viertelwert im interkommunalen Vergleich. Dieser Wert spiegelt auch das hybride IT-Betriebsmodell der Stadt Lage wider. Während externe Dienstleister und der IT-Hauptdienstleister (OWL-IT) unterstützend tätig ist, stellt die Stadt aufwandsintensive Fachverfahren und IT-Standard-Arbeitsplätze eigenständig bereit. Darüber hinaus erbringt sie mit diesem Personal noch IT-Dienstleistungen für städtische Betriebe und weitere städtische Organisationen (z.B. Bibliothek). Ein interkommunaler Vergleich der IT-Kosten findet sich im Prüfbericht gpaNRW-Kennzahlenset.

4.6 Digitalisierungsniveau

Die 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 Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

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 Stadt 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.

Um das Digitalisierungsniveau zu bestimmen, hat die gpaNRW exemplarisch fünf Verwaltungsleistungen ausgewählt und unter einheitlichen Prüfkriterien betrachtet. Die Prüfkriterien zielen darauf ab, Medienbrüche im gesamten Prozess vom auslösenden Ereignis (z. B. Antrag) bis hin zum Ergebnis (z. B. Bescheid) zu identifizieren. Ergänzend betrachten wir, inwieweit die gesamte Verwaltung bereits auf elektronische Akten als Grundlage für digitales Verwaltungshandeln zurückgreifen kann.

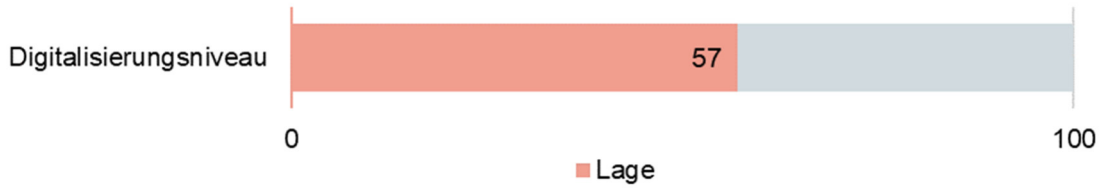
Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage stellt zahlreiche digitale Dienstleistungen vorwiegend zur digitalen Antragstellung bereit. Eine durchgängige digitale Prozessbearbeitung ist nur in einzelnen Bereichen umgesetzt. Eine verwaltungsweit abgestimmte Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielsetzungen ist bislang noch nicht vorhanden.

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

Die **Stadt Lage** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

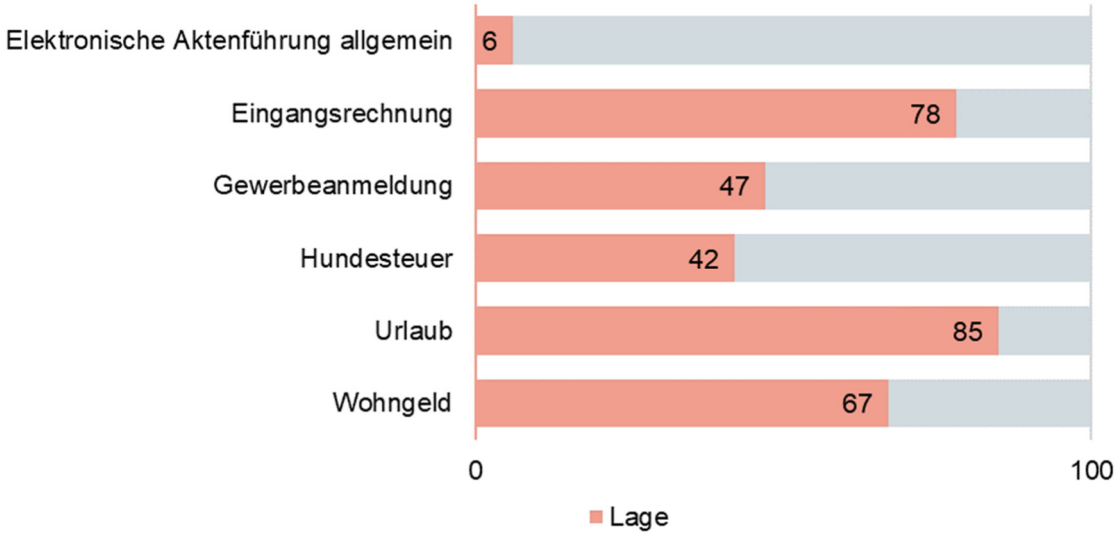


In den interkommunalen Vergleich sind 55 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Stadt Lage hat seit Jahren ihr digitales Leistungsangebot stetig ausgebaut. Über ihr Serviceportal stellt sie mittlerweile rund 200 Dienstleistungen bereit. Ergänzend bindet sie standardisierte Leistungen des Landes und des Bundes ein. Damit wird den Bürgerinnen und Bürgern in vielen Bereichen eine digitale Antragstellung von Leistungen ermöglicht. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Bereitstellung digitaler Formulare und Online-Anträge. Eine vollständige digitale und medienbruchfreie Weiterverarbeitung stellt bislang die Ausnahme dar.

Ursächlich hierfür sind insbesondere parallele DMS-Strukturen und fehlenden durchgängige Workflow-Lösungen in einzelnen Fachbereichen. Es fehlt eine einheitliche Vorgehensweise auf der Grundlage einer ganzheitlichen DMS-Strategie und Steuerung. Hinzu kommen externe Abgängigkeiten, etwa bei landesweiten OZG-Lösungen (Onlinezugangsgesetz) und bei der Umstellung auf die BundID. Letztlich sind nach Angaben der Stadt Lage auch nur begrenzte personelle Ressourcen für eine aktive Prozessausgestaltung innerhalb der Verwaltung vorhanden.

Die Digitalisierung erfolgt derzeit projekt- und anlassbezogen. Eine verwaltungsweit verbindliche und verschriftliche Digitalisierungsstrategie mit priorisierten Zielen liegt noch nicht vor. Dies führt zu Unterschieden im Digitalisierungsgrad zwischen den Organisationseinheiten der Verwaltung (siehe 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie).

In den betrachteten Beispielprozessen zur Digitalisierung zeigen sich unterschiedliche Ausprägungen:

- Die **Eingangsrechnung** ist in Lage weitgehend medienbruchfrei digitalisiert und als verbindlicher Workflow im Finanzverfahren etabliert. Elektronische Rechnungen werden digital ver- und bearbeitet und revisionssicher dokumentiert.
- Der Prozess der **Gewerbeanmeldung** ist durch eine Fachsoftware standardisiert. Die interne Weiterverarbeitung ist noch nicht durchgängig über diesen Workflow abgebildet und weist momentan noch Medienbrüche auf. Teilweise führt die Verwaltung weiterhin Papierakten. Die digitale Antragstellung wird von den Bürgerinnen und Bürgern bislang in rund 22 Prozent der Fälle genutzt.
- Bei der **Wohngeldgewährung** verlinkt die Stadt von ihrer Internetseite bzw. aus ihrem Serviceportal zu der externen Portallösungen des Landes. Von dort aus entstehen noch Medienbrüche, einschließlich einer hybriden Aktenführung.
- Die Bearbeitung von **Urlaubsanträgen** ist für den Großteil der Mitarbeitenden vollständig digital umgesetzt. Nur einzelne Organisationseinheiten konnte die Stadt bislang noch nicht an das Verfahren anbinden.
- Die Anmeldung zur **Hundesteuer** ist technisch bereits für eine digitale Anmeldung vorbereitet. Sie weist noch Medienbrüche auf, die zu manuellen Verarbeitungsschritten führen.

Die Stadt Lage verfügt über eine solide digitale Ausgangsbasis mit unterschiedlichen Ergebnissen in den betrachteten Einzelprozessen. Die Digitalisierung wird derzeit stark projekt- und anlassbezogen betrieben.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte durch eine verwaltungsweit verbindliche Digitalisierungs- und DMS-Strategie mit priorisierten Zielen die elektronische Bearbeitung zielgerichtet vorantreiben. So kann sie Medienbrüche vermeiden und die Verbindlichkeit, Akzeptanz und die Nutzung digitaler Verfahren nachhaltig zu erhöhen.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 30. Juni 2024 von der Stadt Lage zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinigungsschritte die zusätzlich von der Stadt 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	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	341,25	388,36
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0	0

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,88
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,15	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,98	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	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	2,74	0,00
Abwasserbeseitigung	29,41	23,64
Straßenreinigung	0,82	5,30
ÖPNV	0,25	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	1,57	1,16
Land- und Forstwirtschaft	0,09	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	4,40	5,03
Märkte	0,00	0,50
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	**40,41**	**36,51**

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	341,25	391,83
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	40,41	36,51
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	**300,84**	**355,32**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	35.047	34.936
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	**8,58**	**10,17**

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	2019	2024
Gebäudereinigung	33,08	30,20
Brandschutz (inkl. Rettungsdienst 2019)	9,45	12,79
Rettungsdienst	0,00	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	1,81	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	64,28	81,04
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	**108,62**	**124,03**

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	300,84	355,32
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	108,62	124,03
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	**192,22**	**231,29**
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	35.047	34.936
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	**5,48**	**6,62**

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Personal, Organisation, IT

	Feststellung	Seite		Empfehlung	Seite
Personal					
F1	Die Stadt Lage nutzt vielfältige Instrumente zur Personalgewinnung und bildet zugleich eigene Fachkräfte aus. Eine verwaltungsweite abgestimmte und strategisch ausgerichtete Personalbedarf- und Nachfolgeplanung ist bislang noch nicht vollständig aufgebaut.	111	E1	Die Stadt Lage sollte ihre Instrumente zur Personalgewinnung stärker strategisch ausrichten und eine verwaltungsweite vorausschauende Personalbedarfsplanung etablieren. Grundlage sollten Analysen zur Altersstruktur, zu Fluktuationsrisiken sowie zu besonders kritischen Funktionen sein. So lassen sich zukünftige Handlungsbedarfe rechtzeitig erkennen.	112
F2	Die Stadt Lage verfügt über konzeptionelle Grundlagen zur Personalentwicklung. Ein verbindlich geregeltes Onboarding sowie ein strukturiertes Wissensmanagement sind bisher nicht verwaltungsweit etabliert.	112	E2	Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und verwaltungsweites einheitliches Onboarding-Verfahren einführen. Hierzu sollten standardisierte Checklisten sowie verbindliche Regelungen zur Aufgaben- und Wissensübergabe gehören. Die Personalentwicklung sollte darüber hinaus Qualifizierungsschwerpunkte identifizieren, um die Kompetenzen entsprechend des Bedarfs stärken zu können.	113
F3	Die Stadt Lage setzt Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit um. Ein strukturiertes Offboarding wird in der Praxis bereits angewandt, ist jedoch nicht einheitlich geregelt und dokumentiert.	113	E3	Die Stadt Lage sollte den Offboarding- Prozess verbindlich definieren und verschriftlichen. Dabei sollte die Stadt das Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender systematisch sichern und nutzbar machen, um dieses systematisch zu sichern und Wissensverluste bei Personalwechseln zu vermeiden.	114
Organisation					
F4	Die Stadt Lage verfügt über dokumentierte Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Zentrale Elemente einer strategischen Organisationssteuerung sind grundsätzlich vorhanden, jedoch ausbaufähig. Hierzu gehören unter anderem strukturierte Aufgabenpriorisierungen, Ziele zur Aufgabenerfüllung und regelmäßige Stellenbewertungen.	116	E4	Die Stadt Lage kann ihre Ressourcen zielgerichteter einsetzen und ggf. strukturelle Überbelastungen reduzieren, wenn sie ihre Aufgaben regelmäßig überprüft und stärker priorisiert. Dabei sollte sie neue Aufgaben gründlich bewerten und bestehende Aufgaben hinsichtlich ihrer Notwendigkeit, ihres Umfangs und ihrer Priorität überprüfen.	117

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F5	Die Stadt Lage nutzt Möglichkeiten zur Standardisierung von Prozessen sowie ein strukturiertes Prozessmanagement noch nicht. Sie geht so das Risiko ein, ineffiziente Verwaltungsabläufe nicht frühzeitig zu erkennen.	117	E5	Die Stadt Lage sollte ein schlankes, verwaltungsweit einheitliches und verbindliches Prozessmanagement aufbauen. Wesentliche Verwaltungsprozesse sollte sie systematisch zentral erfassen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen, um Verwaltungsabläufe zu optimieren und soweit möglich zu digitalisieren. Darüber hinaus sollte die Stadt Lage Stellenanteile für das Prozessmanagement festlegen, um dieses Thema zu forcieren.	118
F6	Die Stadt Lage bestimmt ihre Personalausstattung überwiegend anlassbezogen und orientiert sich an aktuellen Bedarfen. Eine planmäßige, regelmäßig fortgeschriebene Personalbedarfsermittlung auf Basis von Stellenbemessungen ist nicht im Einsatz. Dadurch besteht das Risiko, notwendige Handlungsbedarfe zu spät zu erkennen.	118	E6	Die Stadt Lage sollte ein verbindliches und regelmäßiges Verfahren zur Stellenbemessung einführen. Grundlage sollten einheitliche Datengrundlagen, klare Prüfrhythmen und definierte Zielsetzungen sein. Zudem sollte sie eine mittelfristige Personalbedarfsplanung einführen, um zukünftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen zu berücksichtigen.	119
Informationstechnik					
F7	Die Digitalisierung in der Stadt Lage erfolgt überwiegend projektbezogen und operativ. Eine übergreifende IT- und Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielen und Prioritäten besteht bislang nicht. Zusätzlich zur eigenen Informationstechnik nutzt die Stadt Lage die Leistungen und Fachanwendungen eines Rechenzentrums.	120	E7	Die Stadt Lage sollte eine einheitliche und verbindliche IT- und Digitalisierungsstrategie entwickeln und beschließen. Diese sollte klare Zielsetzungen, Prioritäten und messbare Umsetzungsziele enthalten sowie ein regelmäßiges Berichtswesen vorsehen. Damit stärkt sie die strategische Steuerung und die Wirksamkeit ist transparenter nachvollziehbar.	121
F8	Das IT-Service Management in der Stadt Lage erfüllt in zentralen Aufgabenfeldern wie Support, Anforderungsbearbeitung und Projektumsetzung seine Aufgaben mit geregelten Abläufen. Für eine einheitliche und verwaltungsweite Steuerung und Betreuung der IT-Services bestehen jedoch noch deutliche Entwicklungsmöglichkeiten mit verbindlichen Vorgaben und Standards.	121	E8.1	Die Stadt Lage sollte ein einheitliches und schlankes Projektmanagement etablieren. Eine einfache Projektmanagementsoftware könnte mit klaren Definitionen von Zielen, Projektphasen und -übersichten, Verantwortlichkeiten und Berichten unterstützen. So schafft die Stadt Transparenz über aktuelle Projekte und verbessert deren Priorisierung und Umsetzung.	122
			E8.2	Die Stadt Lage sollte den Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen verbindlich regeln. Dabei sollte sie Priorisierungen vornehmen, um einen zielorientierten Ressourceneinsatz zu gewährleisten.	123
			E8.3	Die Stadt Lage sollte alle Lizenzen zentral erfassen, um den verwaltungsweit bedarfsgerechten Einsatz von Lizenzen sicher zu stellen	123

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F9	Die Stadt Lage hat wesentliche organisatorische Grundlagen für die IT-Sicherheit geschaffen. Zuständigkeiten für sicherheitsrelevante Themen sind definiert und werden im Verwaltungshandeln umgesetzt. Eine umfassende, systematisch aufgebaute Steuerung der IT-Sicherheit auf Basis einer dokumentierten Risikoanalyse sowie vollständig ausgearbeiteter Notfall- und Sicherheitskonzepte ist noch nicht durchgängig umgesetzt.	123	E9	Die Stadt Lage sollte die IT-Sicherheit auf Grundlage einer systematischen Risikoanalyse weiterentwickeln. Dazu gehören insbesondere die vollständige Ausarbeitung und regelmäßige Fortschreibung von Notfall- und Sicherheitskonzepten sowie eine kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeitenden.	124
Personalressourcen					
F10	In den nächsten Jahren ist bei der Stadt Lage mit einer vermehrten altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Die Altersstruktur der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung birgt aufgrund eines hohen Altersdurchschnitts Risiken hinsichtlich der zukünftigen Aufgabenerledigung.	124	E10	Um der altersbedingten Fluktuation zu begegnen, sollte die Stadt Lage ihre Nachfolgeplanung weiter stärken und gezielt Nachwuchs gewinnen. Dazu sollte sie ihre Altersstruktur regelmäßig analysieren und daraus Maßnahmen zur Nachwuchsgewinnung und Wissenssicherung ableiten. Insbesondere sollte sie auch Überlegungen zu einer alternativen Aufgabenerledigung z. B. im Wege von IKZ vorantreiben, um handlungsfähig zu bleiben.	130
Digitalisierungsniveau					
F11	Die Stadt Lage stellt zahlreiche digitale Dienstleistungen vorwiegend zur digitalen Antragstellung bereit. Eine durchgängige digitale Prozessbearbeitung ist nur in einzelnen Bereichen umgesetzt. Eine verwaltungsweit abgestimmte Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielsetzungen ist bislang noch nicht vorhanden.	132	E11	Die Stadt Lage sollte durch eine verwaltungsweit verbindliche Digitalisierungs- und DMS-Strategie mit priorisierten Zielen die elektronische Bearbeitung zielgerichtet vorantreiben. So kann sie Medienbrüche vermeiden und die Verbindlichkeit, Akzeptanz und die Nutzung digitaler Verfahren nachhaltig zu erhöhen.	134

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage im Prüfgebiet Gebäudewirtschaft – Klimaschutz 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.

Gebäudewirtschaft – Klimaschutz

Die Stadt Lage misst dem Thema Klimaschutz eine große Bedeutung bei. In den Jahren 2012 bis 2014 hat sie das integrierte Klimaschutzkonzept erarbeitet und als Handlungsleitfaden der kommenden Jahre genutzt. Die geplante Fortschreibung dieses Konzeptes steht allerdings noch aus.

Im Juli 2025 hat die Stadt ihre Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, in der strategische und operative Ziele mit einer Vielzahl von Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung Lages definiert sind. In der Strategie bestätigt sie das 2020 definierte Ziel bis zum Jahr 2035 treibhausgasneutral zu sein. Damit hat sich die Stadt Lage ein ambitioniertes Ziel gesetzt. Dies gilt umso mehr, als dass ihr noch einige wichtige, aktuelle Datengrundlagen für die Umsetzung und Messbarkeit dieses Ziels fehlen. Die aktuellste gesamtstädtische Treibhausgasbilanz bezieht sich auf das Jahr 2020 und wurde vom Kreis Lippe u. a. auch für seine kreisangehörigen Kommunen erstellt. Eine Treibhausgasbilanz für den eigenen städtischen Gebäudebestand hat die Stadt Lage bislang noch nicht erstellt. Hierzu plant die Stadt zeitnah ein Energiemanagement einzuführen. Hierdurch können die erforderlichen Datengrundlagen einfacher ermittelt und systematisch fortgeschrieben werden.

Mit dem in der Nachhaltigkeitsstrategie definierten Ziel, bis 2027 einen konkreten Zielerreichungspfad zur Treibhausgasneutralität zu erstellen, sowie der Aktualisierung des Klimaschutzkonzeptes hat die Stadt die wesentlichen nächsten Schritte bereits beschrieben. Hier gilt es auch den eigenen Gebäudebestand mit in den Blick zu nehmen und einen konkreten, gebäudescharfen Maßnahmenkatalog zu entwickeln. Dieser sollte auch den erforderlichen Finanzbedarf für die jeweiligen Maßnahmen ausweisen. In den Jahren 2020 bis 2024 hat die Stadt Lage durchschnittlich ca. 3,3 Mio. Euro jährlich in die Sanierung ihres Gebäudebestandes investiert. Ab 2025 sieht die mittelfristige Finanzplanung deutlich höhere Investitionen von insgesamt 78 Mio. Euro bis 2028 vor, davon sollen allein 31 Mio. Euro in 2025 umgesetzt werden. Damit liegt die Stadt Lage für 2025 in etwa auf dem von der gpaNRW prognostizierten jährlichen Finanzmittelbedarf für das Erreichen der Treibhausgasneutralität bis 2035.

Angesichts der noch fehlenden Datengrundlagern, der erforderlichen Finanzmittel und des engen Zeitplans, sollte die Stadt Lage ihr Zieljahr 2035 für das Erreichen der Treibhausgasneutralität kritisch hinterfragen.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Klima global verändert. Die Erde wird wärmer und das Klima wandelt sich weltweit, und das schneller als zuvor. Auch in Deutschland sind die Auswirkungen des Klimawandels deutlich spürbar. So haben extreme Hitze und Trockenheit, Starkregen und Überschwemmungen deutlich zugenommen. Wie sich die Städte auf diese Herausforderungen einstellen, hat die gpaNRW im Prüfgebiet Kommunales Krisenmanagement geprüft. Das Klima zu schützen, ist eine der drängendsten Aufgaben unserer Zeit. Daher hat die Landesregierung Klimaschutzziele festgelegt, um damit einen Beitrag zur Einhaltung der nationalen Klimaschutzziele sowie der europäischen Klimaschutzvorgaben zu erbringen. Sie legen fest, wie die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Jahr 1990 schrittweise gemindert werden sollen:

- bis zum Jahr 2030 um mindestens 65 Prozent,
- bis zum Jahr 2040 um mindestens 88 Prozent,
- bis zum Jahr 2045 Treibhausgasneutralität.

Um das Ziel der Treibhausgasneutralität zu erreichen, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung ist den Städten gemäß § 5 Abs. 2 des Gesetzes zur Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen hierbei eine Vorbildfunktion zugeordnet. Die gpaNRW untersucht in diesem Prüfgebiet, wie die Städte mit den Vorgaben zur Einsparung von Treibhausgasen (THG) umgehen und welches zeitliche Ziel sich die Stadt gesetzt hat. Schwerpunktmäßig befasst sich dieser Bericht jedoch mit klimaschutzrelevanten Strategien im städtischen Gebäudesektor, also den Gebäuden, die die Stadtverwaltung nutzt bzw. zur Verfügung stellt.

Ziel der gpaNRW ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale sowie Risiken hinzuweisen, die auf dem Weg hin zur Treibhausgasneutralität im städtischen Gebäudesektor entstehen können. Die Darstellung und Beschreibung der Vorgehensweise der bisherigen und geplanten Maßnahmen und Ziele schaffen Transparenz. Zusätzlich sensibilisiert die gpaNRW die Entscheidungstragenden für einen bewussten und zielgerichteten Umgang mit dieser Thematik.

Dazu untersucht die gpaNRW zunächst die Organisation sowie die Strategie und Maßnahmenplanung des Klimaschutzes bei den Städten. Wir betrachten, ob und auf welcher Grundlage eine CO_2-Bilanzierung erstellt ist.

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt

Die Städte sind Schlüsselakteure für das Gelingen des Klimaschutzes vor Ort. Ihnen kommt in diesem umfassenden Transformationsprozess eine besondere Bedeutung zu: Einerseits entsteht in den Städten ein großer Teil der klimarelevanten Emissionen, etwa durch Gebäude, Mobilität sowie Gewerbe und Industrie. Andererseits haben die Städte mit ihren vielfältigen Funktionen als Vorbild, Planer, Eigentümer, Versorger und größte öffentliche Auftraggeber weitreichende Handlungsmöglichkeiten, um den Klimaschutz vor Ort voranzubringen.

Hierbei betrachten wir zunächst übergeordnet die strategischen Klimaschutzaspekte, die die gesamte Stadt betreffen.

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage strebt die bilanzielle Treibhausgasneutralität für das Stadtgebiet bis 2035 an. Die in 2025 beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie bietet hierfür eine gute Handlungsleitlinie. Das Klimaschutzkonzept aus dem Jahr 2014 wurde bislang nicht fortgeschrieben. Eine Treibhausgasbilanz liegt der Stadt zuletzt aus dem Jahr 2020 vor.

Eine Stadt sollte eine nachhaltige Strategie zum Klimaschutz haben, um der eigenen Klimaverantwortung gerecht zu werden. Sie sollte auf Basis eines politischen Beschlusses strategische Zielvorgaben verbindlich festlegen. Hierzu ist es notwendig, die entstandenen Treibhausgasemissionen zu kennen.

Die **Stadt Lage** beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit dem Thema Klimaschutz. Um dieses Thema fokussiert voranzutreiben, hat sie Ende 2012 das integrierte Klimaschutzkonzept beauftragt. Im September 2014 hat der Rat dieses Konzept als Handlungsleitfaden für die Klimaschutzaktivitäten der Stadt Lage verabschiedet.

In dem integrierten Klimaschutzkonzept wurden fünf Handlungsfelder definiert:

- Übergeordnete Maßnahmen
- Sanieren und Neubau
- Stadtverwaltung
- Unternehmen
- Öffentlichkeitsarbeit und Vorbildwirkung

Jedem Handlungsfeld sind verschiedene Maßnahmen zugeordnet, denen für die Reduzierung von CO_2-Emissionen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Auf Basis der damaligen Vorgaben sind im Klimaschutzkonzept zwei Szenarien dargestellt:

- eine Reduzierung der CO_2-Emissionen bis 2030 um 20 Prozent gegenüber 2012 und
- eine Reduzierung der CO_2-Emissionen bis 2050 um 45 Prozent gegenüber 2012.

Das integrierte Klimaschutzkonzept ist inzwischen über zehn Jahre alt und basiert somit auch noch nicht auf den aktuellen nationalen und europäischen Klimazielen. Auch die Maßnahmen der Stadt ebenso wie die Datengrundlagen spiegeln nicht den aktuellen Stand wider. Die Stadt Lage beabsichtigt, das Klimaschutzkonzept zeitnah zu überarbeiten und zu aktualisieren. Darin sollte sie zu den geplanten Maßnahmen auch die angestrebten Einsparungen der Treibhausgase abbilden. So kann sie den Weg hin zur Treibhausgasneutralität transparent darlegen, mögliche Abweichungen frühzeitig erkennen und falls erforderlich gegensteuern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte das Klimaschutzkonzept zeitnah aktualisieren und zukünftig regelmäßig fortschreiben.

Mit den sich verändernden Rahmenbedingungen hat die Stadt Lage im Zeitverlauf erkannt, dass die bisherigen Maßnahmen nicht ausreichen, die 2015 in Paris beschlossenen Klimaziele zu erreichen. Mit dem Projekt „Klimaschutz jetzt“ hat sie den Klimaschutz als Aufgabe mit höchster Priorität definiert und Mitte 2020 politisch beschlossen, bis zum Jahr 2035 klimaneutral zu sein.

Dieses Ziel hat die Stadt Lage auch in ihrer im Juli 2025 beschlossenen Nachhaltigkeitsstrategie bestätigt. Mit der Strategie hat die Stadt ein Handlungsprogramm aufgestellt, das strategische und operative Ziele, Leitlinien und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung formuliert. Hierfür hat sie fünf Handlungsfelder definiert, die sie als prioritär für die nachhaltige Entwicklung in Lage einstuft:

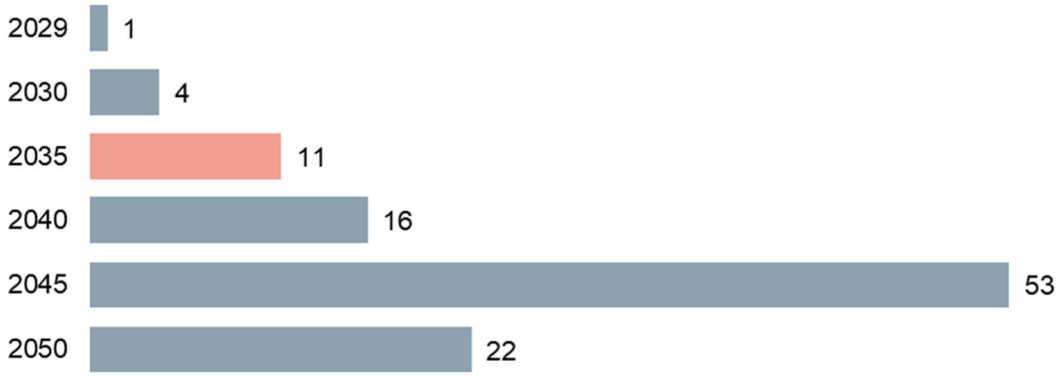
- Lebenslanges Lernen und Kultur
- Soziale Gerechtigkeit und zukunftsfähige Gesellschaft
- Klimaschutz und Energie
- Ressourcenschutz und Klimafolgeanpassungen
- Wohnen und nachhaltige Quartiere

Zu diesen Handlungsfeldern sind insgesamt fast 80 Maßnahmen mit Laufzeiten, Verantwortlichkeiten sowie grob kategorisierten Ressourcenbedarfen hinterlegt. Insbesondere im Handlungsfeld Klimaschutz und Energie definiert die Stadt Lage Maßnahmen, die auch hinsichtlich der Gebäudewirtschaft große Relevanz besitzen. So beschreibt sie unter dem operativen Ziel 3.1.3 den Klimapakt: „Entwicklung eines Klimapakts, der spezifische Ziele und Verpflichtungen zur Reduzierung von CO_2-Emissionen und einen konkreten Zielerreichungspfad enthält.“

Mit der bis zum Jahr 2035 avisierten Treibhausgasneutralität (THG-Neutralität) setzt sich die Stadt Lage ein ambitionierteres Ziel. Ausgehend von dem für das Land im Klimaschutzgesetz NRW festgelegten Klimaschutzziel hätte sie zehn Jahre mehr Zeit.

Die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW haben inhaltlich und zeitlich gesehen unterschiedliche Strategien zur Erreichung ihrer THG-Neutralität. Zeitlich gesehen ergibt sich ein unterschiedliches Ambitionsniveau mit einer Spannbreite von ca. 21 Jahren.

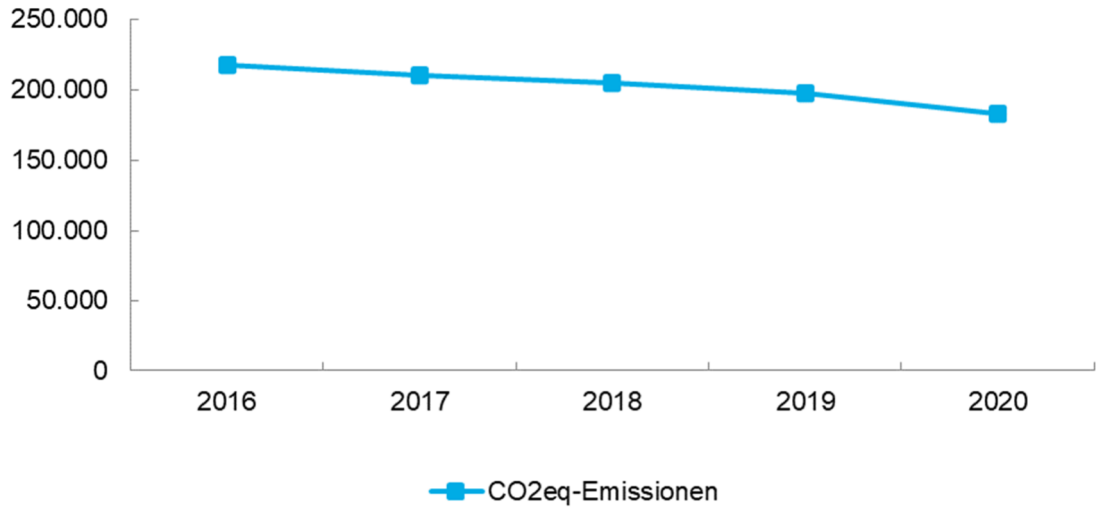
Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der THG-Neutralität



Die Stadt Lage hat selbst keine aktuelle Treibhausgasbilanz erstellt. Daher konnten wir lediglich die Energie- und THG-Bilanz des Kreises Lippe heranziehen, der diese auch für seine kreisangehörigen Kommunen aufgestellt hat. Die vorliegenden Daten beschränken sich jedoch auf den Zeitraum von 2016 bis 2020.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die Treibhausgasbilanzen für das gesamte Stadtgebiet regelmäßig fortschreiben.

THG-Emissionen Lage in t CO2eq/a 2016 bis 2020



Die Stadt Lage konnte in diesem Zeitraum ihre Treibhausgas-Emissionen insgesamt um ca. 34.700 Tonnen CO_{2eq}[27] reduzieren. Das entspricht einem Rückgang von ca. 16 Prozent.

Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet 2020

Kennzahl	Lage	Minimum	1.Viertel-wert	2.Viertel-wert (Median)	3.Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas--Emissionen Stadt-gebiet je EW* in kg CO_2eq	5.247	4.503	6.153	6.784	8.702	17.480	18

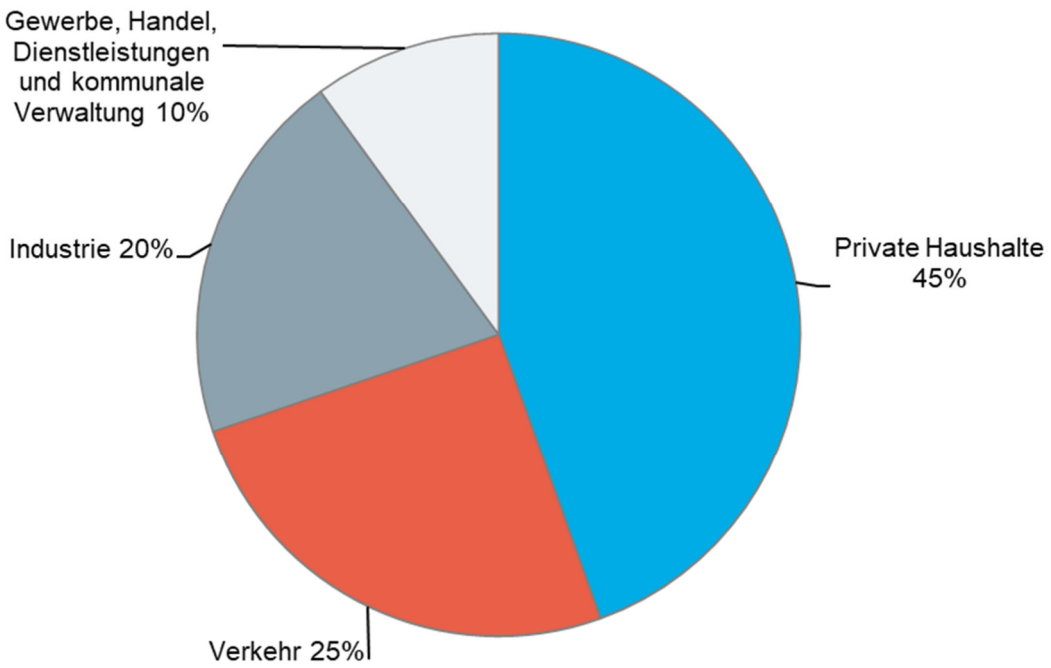
* Einwohnerinnen und Einwohner

Die Stadt Lage zählte im Jahr 2020 zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den geringsten Treibhausgas-Emissionen.

In den verschiedenen Sektoren ergibt sich folgende Verursachung von THG-Emissionen:

[27] CO_2-Äquivalente sind Maßeinheiten, die verschiedene Treibhausgase in einem Wert zusammenfassen, basierend auf ihrem jeweiligen Beitrag zum Treibhauseffekt im Vergleich zu Kohlendioxid (CO_2)

THG-Emissionen nach Sektoren Lage 2020 in Prozent



Der Industriesektor hat in Lage im Vergleich zu anderen Städten einen geringeren Anteil an den gesamten THG-Emissionen im Stadtgebiet. Die kommunalen Einrichtungen werden in der THG-Bilanz nicht separat aufgeschlüsselt, sondern sind dem Sektor Gewerbe, Handel und Dienstleistungen zugeschlagen. Es ist aber zu erkennen, dass auf diesen Sektor der geringste Anteil entfällt.

Die Stadt Lage hat somit nur geringe Möglichkeiten, die Gesamtbilanz spürbar durch Einsparungen im eigenen Gebäudebestand zu beeinflussen. Gleichwohl kommt der Stadt eine besondere Bedeutung zu. So hat sie eine Vorbildfunktion und kann mit der verbindlichen Umsetzung ihrer Maßnahmen mit gutem Beispiel vorangehen.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

Im Weiteren nehmen wir insbesondere die klimaschutzrelevanten Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft der Stadt in den Fokus. Die benötigten eigenen städtischen Gebäude zu unterhalten ist Aufgabe der städtischen Gebäudewirtschaft. Auch wenn die THG-Emissionen der städtischen Immobilien nur einen kleinen Anteil am THG-Ausstoß der Stadt insgesamt ausmachen, lohnt sich der Blick auf die Ausrichtung der Gebäudewirtschaft in der Stadt. Hier haben die Verantwortlichen in Rat und Verwaltung zwei Perspektiven:

- Welche Gebäude sind vorhanden und werden perspektivisch weiter benötigt?
- In welchem Zustand sind die benötigten Gebäude und wie müssen sie ggf. ertüchtigt werden, um perspektivisch die Treibhausgasneutralität erreichen zu können?

5.5.1 Städtischer Gebäudebestand

Die Strukturen einer Stadt haben Einfluss auf den erforderlichen Gebäudebestand. So wirken sich Einwohnerzahlen und Gebietsfläche beispielsweise auf den Bedarf an Schulen, Kindertageseinrichtungen und Feuerwehrgerätehäusern aus.

- Die Stadt Lage kennt ihren Gebäudebestand und kann diesen den verschiedenen Nutzungsarten zuordnen. Sie stellt ihren Einwohnerinnen und Einwohnern vergleichsweise viel Gebäudefläche zur Verfügung.

Eine Stadt sollte ihren Gebäudebestand kennen und bei der Planung von Klimaschutz– und weiteren Sanierungsmaßnahmen berücksichtigen.

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Lage	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW	34.936	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
Gebietsfläche in qkm	76,04	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	459	81,20	324	498	754	2.122	131

Die **Stadt Lage** ist eine mittlere kreisangehörige Stadt im Kreis Lippe. Sie gehört in den Zuständigkeitsbereich der Bezirksregierung Detmold. Die Stadt besteht aus der Kernstadt und 14 Ortsteilen. Mit einer Einwohnerzahl von knapp 35.000 Einwohner und Einwohnerinnen liegt sie im Vergleich zu den anderen mittleren kreisangehörigen Kommunen im Bereich des Medians. Die Gebietsfläche ist größer als in der Hälfte der Vergleichskommunen was zu einer insgesamt unterdurchschnittlichen Bevölkerungsdichte führt. Diese Strukturmerkmale indizieren für die Stadt Lage keine besonderen Anforderungen an den Gebäudebestand.

In der Stadt Lage zählen 87 Gebäude zum städtischen Gebäudebestand. Für ihre städtischen Aufgaben hat Lage keine Flächen angemietet. Somit ist die Stadt für alle dargestellten Flächen des Gebäudebestandes und entsprechend auch für die notwendigen Erhaltungs- und Sanierungsmaßnahmen zuständig.

Gebäudebestand Lage 2024

Gebäudenutzung	Anzahl Gebäude	BGF* in qm	Anteil BGF in Prozent
Schulen	28	69.627	53,17
Jugend	11	8.359	6,38
Sport und Freizeit	15	13.340	10,19
Verwaltung	3	11.070	8,45
Feuerwehr und Rettungsdienst	6	4.551	3,47
Kultur	5	6.935	5,30
Soziales	6	6.331	4,83

Gebäudenutzung	Anzahl Gebäude	BGF* in qm	Anteil BGF in Prozent
Wohngebäude	0	0,00	0,00
Sonstige Nutzungen	13	10.750	8,21
Summe	**87**	**130.961**	**100**

*Bruttogrundfläche

Mit fast 70.000 qm entfallen ca. 53 Prozent der Flächen auf die Schulen. Diese bilden mit Abstand den größten Anteil aller städtischen Gebäude.

Die Gesamtfläche der eigenen städtischen Gebäude entspricht umgerechnet rund 750 durchschnittlichen Einfamilienhäusern[28]. Hierdurch wird deutlich, welchen Beitrag die Stadt Lage mit ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz im eigenen Gebäudebestand leisten kann.

Bruttogrundfläche Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW in qm	3.749	2.144	3.327	3.622	4.032	5.538	39

Die BGF des Gebäudebestandes liegt in Lage im interkommunalen Vergleich oberhalb des Medians. Bei der letzten überörtlichen Prüfung hat die Stadt für das Jahr 2019 die Gebäudeflächen ermittelt. Gegenüber den zu diesem Zeitpunkt bereitgestellten 3.521 qm BGF je 1.000 Einwohnerinnen und Einwohner hat sich der Gebäudebestand erhöht.

Der Bedarf an Gebäudeflächen bestimmt sich anhand einer Vielzahl von unterschiedlichen Einflussfaktoren. Die Stadt Lage sollte daher alle Möglichkeiten zur Einsparung von Treibhausgas-Emissionen analysieren. Dazu gehört auch eine mögliche Reduzierung der Gebäudeflächen.

5.5.2 Organisation

- Die Stadt Lage koordiniert und steuert das Thema Klimaschutz zentral aus dem Fachteam Umweltplanung. Zu den Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit dem Fachteam Gebäudemanagement.

Eine Stadt sollte das Thema Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft mit ihrer zentralen Steuerung des Klimaschutzes vernetzen. Dabei sollte sie sicherstellen, dass Ziele und Sachstände organisationsübergreifend zur Verfügung stehen.

[28] Die gpaNRW legt hierbei eine durchschnittliche Größe von 175 qm Bruttogrundfläche zu Grunde. Diese ergibt sich aus einer durchschnittlichen Wohnfläche von 140 qm und einem Aufschlag von 25 Prozent.

Das Thema Klimaschutz ist bei der **Stadt Lage** im Fachbereich 4 – Stadtentwicklung – in der Fachgruppe Umwelt und Klimaschutz angesiedelt. Hier gibt es ein eigenes Fachteam Umweltplanung, welches das Thema zentral koordiniert. Zu den vielfältigen Aufgaben zählen u. a.:

- Koordination von Aufgabenprozessen,
- Schnittstelle zu anderen Fachteams in der Stadtverwaltung,
- Grünflächen mit Stadtforst, Streuobstwiesen und Straßenbegleitgrün,
- Begleitung der kommunalen Wärmeplanung,
- Fördermittelmanagement für Photovoltaikanlagen auf städtischen Gebäuden,
- Fortschreibung des Klimaschutzkonzeptes,
- Nachhaltigkeitsstrategie,
- Mobilitätsmanagement und
- Bildungsarbeit zum Umwelt- und Klimaschutz in Zusammenarbeit mit Schulen und Kitas.

Die Aufgaben der Gebäudewirtschaft sind ebenfalls im Fachbereich 4 in der Fachgruppe Planen und Bauen im Fachteam Gebäudemanagement angesiedelt.

Das Gebäudemanagement und das Fachteam Umweltplanung tauschen sich regelmäßig über die einzelnen Maßnahmen sowie deren Umsetzungsstand aus.

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage führt seit Jahren Klimaschutzmaßnahmen an ihren städtischen Gebäuden durch. Eine umfassende gebäudebezogene Maßnahmenplanung zur Erreichung der Treibhausgasneutralität inklusive Kostenschätzungen gibt es bislang noch nicht.

Sobald die strategischen Vorgaben zur Erreichung der Treibhausgasneutralität vorliegen, sollte eine Stadt konkrete Maßnahmen für den Gebäudebestand planen. Hierzu gehört auch eine kritische Überprüfung des Gebäudebestands. Die notwendigen Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft sollte eine Stadt mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie mit Meilensteinen hinterlegen.

Mit dem integrierten Klimaschutzkonzept aus dem Jahr 2014 hat die Stadt Lage eine erste wichtige Planungsgrundlage geschaffen, um die Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Mit Blick auf den eigenen Gebäudebestand ist das Handlungsfeld Stadtverwaltung bedeutend. Hier werden u. a. folgende Maßnahmen genannt:

- Energetische Sanierung von städtischen Gebäuden und
- Besondere Berücksichtigung der Energieeffizienz bei turnusmäßigem Austausch der technischen Gebäudeausrüstung (TGA).

In der Beschreibung zur energetischen Sanierung ihrer Gebäude führt die Stadt aus, dass bereits seit Jahren energetische Sanierungen durchgeführt werden. Zudem sind bereits weitere konkrete Maßnahmen geplant. Neben vielfältigen Sanierungen wie Dach- und Fassadenerneuerungen, hat die Stadt Lage ca. 25 Photovoltaikanlagen auf den Dächern kommunaler Liegenschaften errichtet.

Mit ihrem Beschluss im Rahmen des Projektes Klimaschutz jetzt bis 2035 treibhausgasneutral zu sein hat die Stadt Lage gleichzeitig entschieden, bei allen Entscheidungen die Auswirkungen auf den Klimaschutz darzustellen.

In der Nachhaltigkeitsstrategie hat die Stadt das Handlungsfeld Nachhaltige Verwaltung nicht explizit priorisiert. Gleichwohl bleibt dieses Thema weiterhin integraler Bestandteil der Gesamtstrategie. Mit dem Handlungsfeld Klimaschutz und Energie greift sie zudem wichtige Maßnahmen auf, die auch den eigenen Gebäudebestand betreffen.

Mit dem Klimapakt (vgl. Ausführungen unter 5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt) soll der Weg zur Treibhausgasneutralität messbar beschrieben werden. Somit sollten auch die Reduzierungen der Emissionen im eigenen Gebäudebestand einfließen.

Ein Klimaschutzkonzept für den städtischen Gebäudebestand hat die Stadt Lage bislang noch nicht entwickelt. Die energetischen Sanierungen werden im Rahmen der baulichen Maßnahmen ebenfalls durchgeführt. Sie folgen aber keiner konkreten strategischen Ausrichtung und konkreten Maßnahmenplänen. In die geplante Aktualisierung des integrierten Klimaschutzkonzeptes sollte die Stadt Lage auch den eigenen Gebäudebestand aufnehmen und darstellen wie dieser treibhausgasneutral entwickelt werden kann. So kann die Stadt Lage die bereits durchgeführten wie auch die geplanten Maßnahmen systematisch zusammenführen, dokumentieren und deren Wirkung aufzeigen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte in der Überarbeitung des Klimaschutzkonzeptes auch einen konkreten Maßnahmenplan für den eigenen Gebäudebestand integrieren.

In einem ersten Schritt sollte die Stadt dafür eine Bestandsaufnahme aller städtischen Gebäude vornehmen und die erforderlichen Informationen systematisch zusammenstellen. Hierzu zählen neben den grundlegenden Gebäudedaten unter anderem auch der Sanierungszustand, bereits durchgeführte sowie geplante Maßnahmen, Energieträger und Energieverbrauch. Idealerweise münden alle Informationen in einem Gebäudesteckbrief. Zu jedem Gebäude sollte die Stadt dann die notwendigen Maßnahmen planen und mit Kostenschätzungen sowie deren Wirkung auf eine Treibhausgasreduzierung hinterlegen.

Eine wichtige Grundlage, um die Maßnahmen für den eigenen Gebäudebestand systematisch hinsichtlich ihrer Verbräuche und Emissionen zu planen und zu priorisieren, ist ein Energiemanagement. Die Einführung war in Lage ursprünglich bis Ende 2025 geplant, ist aber aktuell noch nicht eingesetzt. Die Förderung der entsprechenden Software ist bewilligt, so dass die Stadt zeitnah mit dem Aufbau starten sollte.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte - wie bereits geplant – ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten können ihr als weiteres Planungsinstrument zur Priorisierung von

Maßnahmen und zur Erstellung einer Treibhausgasbilanz für den kommunalen Gebäudebestand dienen.

Vor einer Sanierung sollte der Bedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Eine Reduzierung von Gebäudeflächen verringert die finanziellen Belastungen für Bewirtschaftung, Unterhaltung und Sanierung der Gebäude und auch die Treibhausgasemissionen.

Da die Stadt Lage über einen im interkommunalen Vergleich überdurchschnittlich hohen Gebäudebestand verfügt (sh. 5.5.1 Städtischer Gebäudebestand) sollte sie vor einer Sanierung die Gebäude kritisch auf eine mögliche Reduzierung überprüfen. Hierbei stehen die folgenden Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Lage in Zukunft bzw. ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?
- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?
- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen[29] nicht mehr, sie zu sanieren?

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte vor Sanierungsmaßnahmen ihre Möglichkeiten zur Reduzierung der Gebäudeflächen überprüfen.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat derzeit noch keinen umfassenden Überblick über die benötigten Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand.

Eine Stadt sollte die benötigten Finanzressourcen für die Transformation des Gebäudebestands hin zur Treibhausgasneutralität kennen und mit ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit abgleichen.

Die **Stadt Lage** hat im Zeitraum von 2020 bis 2024 ca. 16,5 Mio. Euro für die Sanierung des städtischen Gebäudebestandes eingesetzt.

[29] Die gpaNRW verweist hier auf das Kommunale Rechenmodell zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen im kommunalen Hochbau NRW der NRW-Bank, mit dem z. B. die Wirtschaftlichkeit von Alternativen (Neubau, Sanierung) ermittelt werden kann.

.

Finanzmitteleinsatz für städtische Gebäude Lage in Euro 2020 bis 2024

2020	2021	2022	2023	2024
2.795.813	2.408.799	2.369.591	4.631.621	4.258.546

Im Durchschnitt sind dies rund 3,3 Mio. Euro jährlich. Im Zeitverlauf ist ab 2023 ein Anstieg der eingesetzten Finanzmittel festzustellen. In der mittelfristigen Finanzplanung hat die Stadt ab 2025 deutlich höhere Investitionen in den Gebäudebestand vorgesehen. Insgesamt plant sie ca. 78 Mio. Euro bis 2028 zu investieren.

mittelfristige Finanzplanung für städtische Gebäude Lage in Euro 2025 bis 2028

2025	2026	2027	2028
31.005.497	21.520.000	18.580.000	7.000.000

Aktuell fehlt der Stadt Lage jedoch noch ein vollständiger Überblick über die erforderlichen Maßnahmen und Finanzmittel zur Erreichung der Treibhausgasneutralität bis zum Jahr 2035.

Um den Finanzmittelbedarf zu beurteilen, der für die Sanierung des städtischen Gebäudebestands der Stadt Lage hin zur Treibhausgas-Neutralität notwendig wird, hat die gpaNRW folgende Kalkulation vorgenommen:

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

Der Wertekorridor gibt einen finanziellen Rahmen mit von- / bis-Werten an. Dabei basiert die Spannbereite von 1.600 bis 3.400 Euro auf Erfahrungswerten anderer Kommunen sowie auf Informationen aus Fachliteratur[30]. Für die weiteren Berechnungen verwendet die gpaNRW den Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF. Dieser beinhaltet Finanzmittel für Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen oder auch Kombinationen aus den vorgenannten Maßnahmen. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Maßnahmen, die dem Klimaschutz dienen. Eine Differenzierung ist für diese Prognose nicht möglich. Nicht enthalten sind Nebenkosten wie z. B. eigene Personalaufwendungen in den Fachbereichen oder Planungskosten für externe Dritte.

Die tatsächlichen Kosten für den Umbau des Gebäudebestandes können sich hiervon unterscheiden. Hierzu ist eine gebäudespezifische Analyse des Sanierungsbedarfs erforderlich.

[30] Diese Werte basieren insbesondere auf Baukostenberechnungen für öffentliche Gebäude sowie auf Standards der **DIN 276**, die die Bauwerkskosten (KG 300) und die Kosten für technische Anlagen (KG 400) detailliert beschreibt.

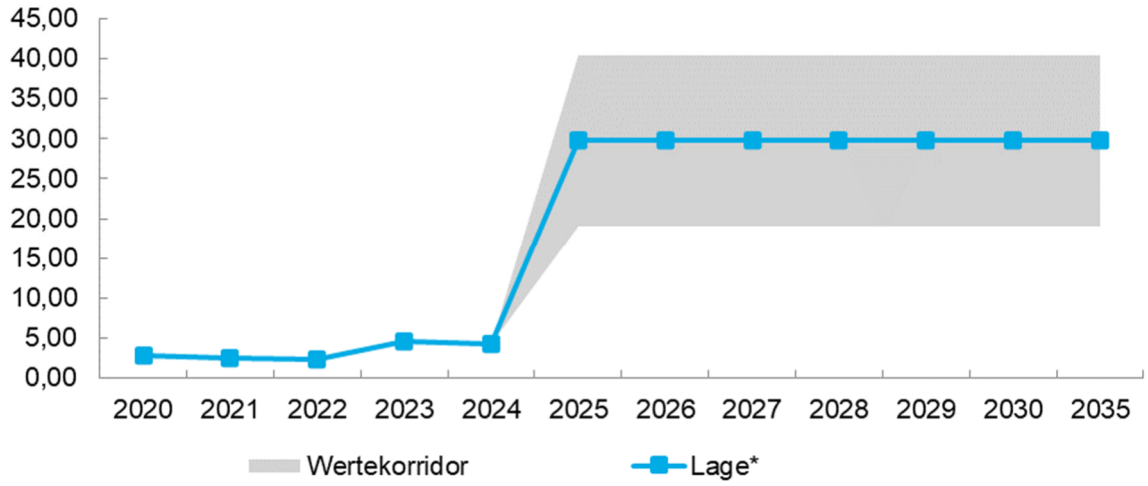
Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudebestand Lage in Mio. Euro

Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf pro Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf insgesamt
2025 bis 2035	29,76	327

Der Gebäudebestand der Stadt Lage umfasst eine Bruttogrundfläche von knapp 131.000 qm. Multipliziert mit dem oben aufgeführten Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF ergibt sich ein Finanzmittelbedarf von insgesamt rund 327 Mio. Euro, der für die Zielerreichung der Treibhausgasneutralität im eigenen Gebäudebestand bis zum Jahr 2035 anfallen könnte. Bis zum Zieljahr 2035 verbleiben Lage noch 11 Jahre (ab 2024). Umgerechnet auf die verbleibenden Jahre bis zum Zieljahr würde sich ein jährlicher Finanzmittelbedarf von knapp 30 Mio. Euro ergeben.

Die Stadt wird die Baumaßnahmen mit einem unterschiedlichen hohen Investitionsvolumen realisieren. Zur Vereinfachung unterstellt die gpaNRW hier einen linearen Verlauf der Umsetzung. Der hier prognostizierte Finanzmittelbedarf beinhaltet sowohl die energetische als auch bautechnische Instandsetzung des Gebäudebestandes. Insofern entfaltet der Finanzmittelbedarf zwei Wirkungen: zum einen wird der Gebäudebestand hin zur THG-Neutralität umgebaut und zum anderen wird damit der Abbau des Instandhaltungsstaus deutlich vorangetrieben.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf Gebäudebestand Lage in Mio. Euro 2020 bis 2035



* bis 2024: Ist, ab 2025: kalkulierter Finanzmittelbedarf

Der prognostizierte Finanzmittelbedarf müsste zur Erreichung der Treibhausgasneutralität bis 2035 jährlich fast zehn Mal so hoch sein wie der durchschnittliche jährliche Finanzmitteleinsatz der Jahre 2020 bis 2024. In der mittelfristigen Finanzplanung hat die Stadt Lage in ihrem Haushalt die investiven Mittel für die Gebäudesanierungen deutlich erhöht und plant mit insgesamt rund 78 Mio. Euro bis 2028. 31 Mio. Euro hat die Stadt dabei für das Jahr 2025 veranschlagt. Damit liegt sie auf dem Niveau, das sie nach der Prognoserechnung jährlich bis 2035 einsetzen müsste. Die geplanten Maßnahmen umfassen dabei eine Reihe von energetischen

Sanierungen an verschiedensten städtischen Gebäuden. Daneben sind hohe Investitionen u. a. für die Erweiterung der Förderschule und auch für die Feuerwehrgerätehäuser und die Feuerwache vorgesehen.

Allerdings zeigen die zurückliegenden Jahre deutliche Abweichungen zwischen den geplanten Investitionen und den tatsächlich umgesetzten Maßnahmen. So wurde in den Jahren 2022 bis 2024 nur ein Viertel der geplanten Investitionsauszahlungen für Baumaßnahmen auch tatsächlich umgesetzt. Insofern sollte die Stadt Lage kritisch hinterfragen, ob die geplanten Investitionsmaßnahmen auch tatsächlich realistisch umgesetzt werden können.

Die finanziellen Dimensionen zeigen wie entscheidend ein konkreter, möglichst gebäudescharfer, Maßnahmenplan zur Entwicklung eines treibhausgasneutralen Gebäudebestandes ist. Den Maßnahmen sollten die erforderlichen Finanzmittel ebenso wie eine Zeitschiene für die Umsetzung zugeordnet werden.

→ **Empfehlung**
Im Rahmen der Aktualisierung des Klimaschutzkonzeptes sollte die Stadt Lage auch die erforderlichen Finanzbedarfe für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand berechnen und in die Maßnahmenplanung integrieren.

In ihrer Nachhaltigkeitsstrategie hat die Stadt Lage bereits formuliert, dass zukünftig in den Haushalten die Maßnahmen auf dem Weg zur Treibhausgasneutralität dokumentiert werden sollen. So heißt es zum operativen Ziel 3.4.2: „Die geplanten Zwischenschritte zur Erreichung der Klimaneutralität werden ab dem Jahr 2027 kontinuierlich in den Haushalten der Stadt verankert, sodass ausreichend personelle und finanzielle Kapazitäten für die Umsetzung gestellt werden." Damit die Stadt Lage dies ausreichend transparent messen und darstellen kann, ist auch eine gebäudescharfe Bezifferung für die Maßnahmen mit erforderlichen Finanzbedarfen für die städtischen Gebäude erforderlich.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte kritisch überprüfen, ob das angestrebte Zieljahr zur Erreichung der Treibhausgasneutralität angesichts der erforderlichen Finanzmittel und des engen Zeitplans tatsächlich realisiert werden kann.

5.5.5 Treibhausgasbilanz

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren städtischen Gebäudebestand. Dadurch kann sie die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen nicht messen.

Eine Stadt sollte die Treibhausgasemissionen des Gebäudebestands kennen und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen anhand der Reduzierung der Emissionen nachweisen.

Die **Stadt Lage** kann lediglich auf die Treibhausgasbilanz des Kreises Lippe zurückgreifen, der diese auch für seine kreisangehörigen Kommunen aufstellt. Die aktuellsten Bilanzen umfassen die Daten von 2016 bis 2020. Die Bilanzen weisen zwar auch die Emissionen getrennt nach Sektoren aus, der kommunale Gebäudebestand ist aber nicht separat dargestellt.

Eine Treibhausgasbilanz für den eigenen Gebäudebestand hat die Stadt Lage bisher nicht aufgestellt. Diese ist aber Voraussetzung zur Berechnung der bilanziellen Treibhausgasneutralität.

Eine Treibhausgasbilanz beschreibt alle klimawirksamen Emissionen innerhalb definierter Systemgrenzen. Sie schafft somit die notwendige Transparenz, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zum Klimaschutz Wirkung zeigen und ob die gesetzten Ziele in der vorgegebenen Zeit erreicht werden können. Auf Grundlage dieser Auswertungen ist ein regelmäßiges Berichtswesen möglich, um den aktuellen Stand der Treibhausgasneutralität darzustellen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und mit gegensteuernden Maßnahmen zu begegnen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die durch ihren Gebäudebestand verursachten Treibhausgasemissionen nach der BISKO[31]-Methode ermitteln und bilanzieren. Um die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu messen, sollte sie diese Bilanz regelmäßig fortschreiben.

Auch wenn die Stadt Lage aufgrund fehlender Treibhausgasbilanzen für die städtischen Gebäude keine Daten liefern konnte, stellt die gpaNRW den interkommunalen Vergleich zu informatorischen Zwecken dar.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Lage	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO_2eq	k. A.	5,00	16,83	20,83	26,38	47,47	24

[31] Die Bilanzierungssystematik Kommunal (BISKO) wurde 2014 im Rahmen eines Vorhabens der Nationalen Klimaschutzinitiative entwickelt, um in den deutschen Kommunen eine einheitliche und damit vergleichbare THG-Bilanzierung zu ermöglichen.

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Gebäudewirtschaft -- Klimaschutz

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Klimaschutzstrategie in der Stadt					
F1	Die Stadt Lage strebt die bilanzielle Treibhausgasneutralität für das Stadtgebiet bis 2035 an. Die in 2025 beschlossene Nachhaltigkeitsstrategie bietet hierfür eine gute Handlungsleitlinie. Das Klimaschutzkonzept aus dem Jahr 2014 wurde bislang nicht fortgeschrieben. Eine Treibhausgasbilanz liegt der Stadt zuletzt aus dem Jahr 2020 vor.	143	E1.1	Die Stadt Lage sollte das Klimaschutzkonzept zeitnah aktualisieren und zukünftig regelmäßig fortschreiben.	144
			E1.2	Die Stadt Lage sollte die Treibhausgasbilanzen für das gesamte Stadtgebiet regelmäßig fortschreiben.	145
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F2	Die Stadt Lage führt seit Jahren Klimaschutzmaßnahmen an ihren städtischen Gebäuden durch. Eine umfassende gebäudebezogene Maßnahmenplanung zur Erreichung der Treibhausgasneutralität inklusive Kostenschätzungen gibt es bislang noch nicht.	150	E2.1	Die Stadt Lage sollte in der Überarbeitung des Klimaschutzkonzeptes auch einen konkreten Maßnahmenplan für den eigenen Gebäudebestand integrieren.	151
			E2.2	Die Stadt Lage sollte - wie bereits geplant – ein zentrales Energiemanagement einführen. Die ermittelten Daten können ihr als weiteres Planungsinstrument zur Priorisierung von Maßnahmen und zur Erstellung einer Treibhausgasbilanz für den kommunalen Gebäudebestand dienen.	151
			E2.3	Die Stadt Lage sollte vor Sanierungsmaßnahmen ihre Möglichkeiten zur Reduzierung der Gebäudeflächen überprüfen.	152
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F3	Die Stadt Lage hat derzeit noch keinen umfassenden Überblick über die benötigten Finanzmittel für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand.	152	E3.1	Im Rahmen der Aktualisierung des Klimaschutzkonzeptes sollte die Stadt Lage auch die erforderlichen Finanzbedarfe für einen treibhausgasneutralen Gebäudebestand berechnen und in die Maßnahmenplanung integrieren.	155

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E3.2	Die Stadt Lage sollte kritisch überprüfen, ob das angestrebte Zieljahr zur Erreichung der Treibhausgasneutralität angesichts der erforderlichen Finanzmittel und des engen Zeitplans tatsächlich realisiert werden kann.	155
Treibhausgasbilanz					
F4	Die Stadt Lage besitzt keine Treibhausgasbilanz für ihren städtischen Gebäudebestand. Dadurch kann sie die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen nicht messen.	155	E4	Die Stadt Lage sollte die durch ihren Gebäudebestand verursachten Treibhausgasemissionen nach der BISKO-Methode ermitteln und bilanzieren. Um die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu messen, sollte sie diese Bilanz regelmäßig fortschreiben.	156

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lage im Prüfgebiet „Kommunales Krisenmanagement“ 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.

Kommunales Krisenmanagement

Die Stadt Lage hat bisher die Risiken für ihr Stadtgebiet nicht vollständig ermittelt. Sie hat noch nicht zu allen ermittelten Risiken mit Vorplanungen begonnen. Einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) hat sie bereits eingerichtet. Dieser ist aktuell jedoch noch nicht zweischichtfähig. Die Stadt verfügt über einen funktionsfähigen Stabsraum. Einige städtische Einrichtungen sind bereits mit einer Notstromversorgung ausgestattet.

Eine Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse hat die Stadt noch nicht erlassen. Sie hat aber bereits einen Entwurf sowie ein SAE-Konzept erstellt, in welchem zahlreiche Regelungen zur Bewältigung von Krisenlagen verschriftlicht sind.

Die Stadt Lage hat somit gute Grundlagen für ihr kommunales Krisenmanagement geschaffen. Allerdings gibt es Optimierungsmöglichkeiten. So hat die Stadt Lage beispielsweise die Bereiche der Verwaltung, welche im Krisenfall handlungsfähig bleiben sollen, noch nicht priorisiert.

Die Stadt schult die SAE-Mitglieder noch nicht regelmäßig. Schulungskonzepte hat sie noch nicht erstellt. Auch Übungen fanden bisher noch nicht statt. Beides sind jedoch elementare Bausteine für ein verlässlich funktionierendes kommunales Krisenmanagement.

Die Stadt Lage hat die Zuständigkeiten und Aufgaben im Bereich der Kommunikation für den Krisenfall festgelegt. Aus Sicht der gpaNRW sollte sie diese um Hilfsmittel für konkrete Risiken, wie z.B. Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen ergänzen.

Durchgeführte Einsätze des SAE bereitet die Stadt Lage bei Bedarf strukturiert nach, um das kommunale Krisenmanagement stetig weiterzuentwickeln. Dieses sollte sie zukünftig nach jeder Alarmierung des SAE.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt 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 Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

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

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen kommunalen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Gefahrenabwehr. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus dem Ordnungsbehördengesetz NRW (OBG NRW), dem Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) und dem Runderlass „Krisenmanagement in den Kommunen“ des Ministeriums des Innern NRW (Krisenstabserlass).

In ihrer Funktion als örtliche Ordnungsbehörde obliegt es den Kommunalverwaltungen, auch in besonderen Gefahren- und Schadenslagen schnell handlungsfähig und sprachfähig zu sein und zu bleiben. Eine unzureichende organisatorische Vorbereitung kann im Ereignisfall nicht nur zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen, sondern auch haftungsrechtliche Konsequenzen haben. Ein vorausschauendes und strukturiertes Krisenmanagement ist somit nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre, wie z. B. Extremwetterereignisse, Pandemien und auch Cyber-Angriffe, haben die Städte landesweit vor große Herausforderungen gestellt. Die akuten und teilweise ohne Vorwarnung eingetretenen Krisenlagen haben gezeigt, wie entscheidend schnelles und koordiniertes Handeln auf kommunaler Ebene ist.

Mit unserer Prüfung betrachten wir, ob die Städte in Krisenlagen schnell und effizient handeln und Krisen somit strukturiert bewältigen können.

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne Organisation, wie z.B. den Aufbau des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie Regelungen für die Schulung und Übung des eingesetzten Personals an. Ein weiterer Schwerpunkt der Prüfung ist die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit. Insbesondere bei krisenhaften Szenarien ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Medien essenziell. Dies bedarf aus Sicht der gpaNRW einer guten Vorplanung, um in Krisenzeiten schnell und souverän kommunizieren zu können.

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements hat zum Ziel, die bestehenden Vorbereitungen, Maßnahmen und organisatorischen Grundprinzipien zu bewerten. Zusätzlich möchten wir Stärken und Schwächen der Krisenplanung identifizieren und die Stadt bei der Optimierung ihres kommunalen Krisenmanagements unterstützen sowie Impulse zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen.

Die gpaNRW ermittelt mithilfe standardisierter Interviews sowie der Analyse von vorgelegten Unterlagen Erfüllungsgrade. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Diesen stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

6.4 Strukturen und Ausgangssituation

Die örtlichen Besonderheiten kann eine Stadt in der Regel nicht beeinflussen. Wir fassen die strukturelle Ausgangslage der Stadt nachfolgend zusammen:

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Lage	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	34.936	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	-6.308	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	7.604	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe[32]	1	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die örtlichen Strukturen der **Stadt Lage** in Bezug auf die Einwohnenden, die Gebietsfläche sowie die Störfallbetriebe sind im interkommunalen Vergleich unauffällig. Das Pendelndensaldo zeigt eine große Zahl an Auspendelnden.

Laut Brandschutzbedarfsplan der Stadt gibt es keine besonderen Risiken bei den Gewerbe- und Industriebetrieben. Auf dem Stadtgebiet geht jedoch von der Werre eine Überschwemmungsgefahr aus.

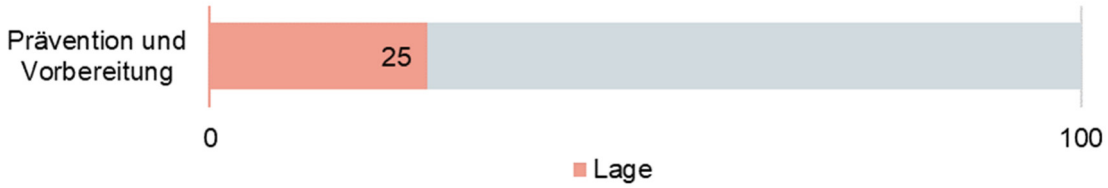
Die örtlichen Strukturen kann eine Stadt nur bedingt beeinflussen. Die organisatorische Gestaltung des individuellen kommunalen Krisenmanagements obliegt der Verwaltung. Eine klare Struktur, das Erkennen von und die Vorbereitung auf mögliche Krisen, die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen, die Ausbildung und Schulung der Beteiligten, aber auch die verbindlichen Regelungen zur Kommunikation tragen aus Sicht der gpaNRW maßgeblich zur Effektivität und vor allem zu einer durchgehenden Handlungsfähigkeit im Krisenfall bei. Auf einzelne Teilaspekte geht die gpaNRW im folgenden Berichtsverlauf näher ein.

[32] Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

6.5 Prävention und Vorbereitung

Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

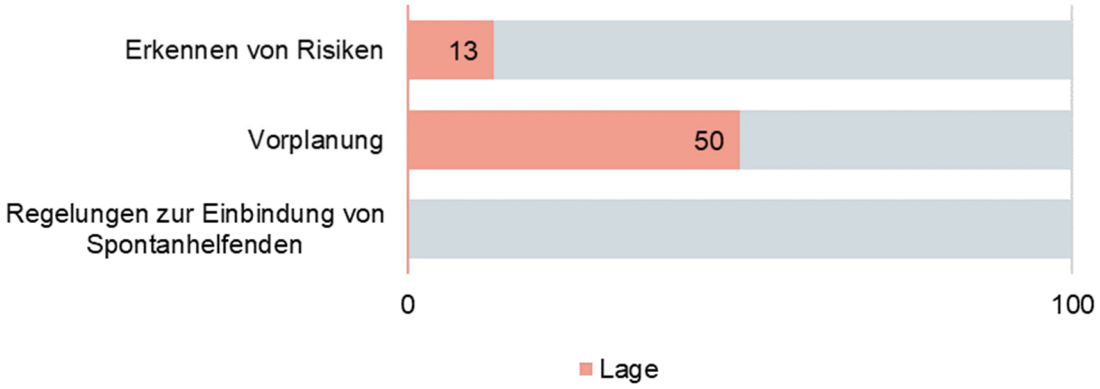


In den interkommunalen Vergleich sind 52 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

Feststellung
Die Stadt Lage hat bisher wenige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Bei der strukturierten Aufbereitung dieser Erkenntnisse und der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.

Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.

Die **Stadt Lage** hat die Koordination und Planungen im Rahmen des kommunalen Krisenmanagements im Fachbereich 1 – Allgemeine Verwaltung, Ordnung verortet, um an einer zentralen Stelle mögliche Risikoszenarien zu ermitteln, zu bewerten und auch regelmäßig zu überprüfen. Seit 2011 hat die Stadt sukzessive ihr kommunales Krisenmanagement aufgebaut. In den vergangenen Jahren hat sie sich mit einigen potenziellen Gefahren beschäftigt. Hierzu zählen beispielsweise:

- Stromausfälle/ Black-Outs,
- Starkregenereignisse,
- Hochwasser und
- Cyberangriffe[33].

Auf dieser Grundlage hat die Stadt Lage in der Regel anlassbezogen Risiken ermittelt. Ablaufpläne zu einzelnen erkannten Risiken hat die Stadt Lage noch nicht erstellt. Eine strukturierte Risikoermittlung hat Lage bisher ebenfalls noch nicht durchgeführt.

Mit etwaigen Risiken im Zusammenhang mit Sturm oder Hitze hat sich die Stadt Lage bisher noch nicht beschäftigt. Aufgrund der klimatischen Veränderungen werden derartige Schadensereignisse immer wahrscheinlicher. Auch die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie das mögliche Schadensausmaß der bereits erkannten Risiken hat sie bislang noch nicht näher analysiert.

Die Stadt Lage hat bisher keine ausreichende Grundlage geschaffen, um ihre spezifischen Risiken umfassend zu erkennen und zu bewerten. Hier besteht aus Sicht der gpaNRW noch Verbesserungspotenzial im Hinblick auf eine strukturierte Aufbereitung möglicher Risiken sowie einer Bewertung nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes. Erst dann kann die Stadt eine belastbare Analyse erforderlicher Ressourcen durchführen und auch notwendige Maßnahmen individuell vorplanen.

Das Risiko der Starkregenereignisse, des Hochwasserschutzes sowie Sachstandsberichte zur Corona-Pandemie wurden bereits in Fachausschüssen und dem Rat beraten. Aus Sicht der

[33] Weitere Informationen finden sich im Teilbericht „Personal, Organisation, IT“, Ausführungen zur IT-Sicherheit.

gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik über alle ermittelten Risiken in Kenntnis zu setzen und auch zu sensibilisieren.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die ermittelten Risiken hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes bewerten und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.

6.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat bisher nur zu wenigen Risiken mit Vorplanungen begonnen. Mit weiteren Vorplanungen zu allen ermittelten Risiken kann sich die Stadt noch besser auf mögliche Krisenlagen vorbereiten.

Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen[34] Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Lage** nutzt die Erkenntnisse aus der Risikoermittlung für den Aufbau ihres kommunalen Krisenmanagements. In gemeinsamen Sitzungen eines Stabs wurde das Risiko eines Black Outs beraten. Damit die Stadt Lage auch im Falle eines Black Outs den Brandschutz sicherstellen kann, hat die Stadt Notstromaggregate für die Feuerwehrgerätehäuser sowie die Feuerwachen angeschafft. Für den Fall eines Black Outs hat die Stadt Lage „Leuchttürme“ eingerichtet. Bei diesen Leuchttürmen handelt es sich um das Schulzentrum Werreanger sowie fünf Feuerwehrgerätehäuser. Diese Gebäude sind mit Notstromversorgung ausgestattet und dienen im Notfall als Anlaufstellen für die Bevölkerung. Nach einem Starkregenereignis in 2023 hat der städtische Abwasserbetrieb mit baulichen Maßnahmen zum Überflutungsschutz begonnen. In Zusammenarbeit mit dem Kreis Lippe wurde zudem ein Trinkwasserversorgungskonzept entwickelt und eine Trinkwasserbedarfsermittlung durchgeführt.

Zu folgenden identifizierten Risiken gibt es Ablaufpläne beziehungsweise Rahmenkonzepte:

- Trinkwassernotversorgungskonzept,
- Starkregenereignisse,
- Stromausfall/Black Out.

Zu weiteren Risiken der Stadt Lage bestehen noch keine Krisen- beziehungsweise Ablaufpläne.

[34] Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

Die Stadt Lage hat einen SAE eingerichtet, um in Krisenfällen handlungsfähig zu sein[35]. Um die Kommunikation im Krisenfall aufrechterhalten zu können, stehen Satellitentelefone zur Verfügung. Die Stadt hat zudem damit begonnen, kritische städtische Infrastruktur mit Notstromaggregaten[36] auszustatten.

Grundsätzlich gilt für jede Krise oder Katastrophe: eine Stadtverwaltung kann sich nicht auf alle Szenarien detailliert vorbereiten. Umso wichtiger ist deshalb, dass die Verwaltung Strukturen vorhält mit dem Ziel, auch unvorhergesehene Ereignisse effektiv und effizient bearbeiten zu können.

Hierfür hat die Stadt Lage zusammen mit dem Kreis Lippe und dessen kreisangehörigen Kommunen Satellitentelefone beschafft. Zusätzlich wurden Telefonnummern der Ansprechpartner in Krisenlagen ausgetauscht. Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse hat die Stadt Lage bisher noch nicht mit dem Kreis Lippe abgestimmt.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Lage hat noch nicht zu allen ermittelten Risiken Handlungspläne erstellt. Daher sollte sie auch zu den übrigen Risiken Vorplanungen entwickeln und entsprechende Handlungspläne erstellen. Zusätzlich sollte die Stadt mit dem Kreis Lippe Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse abstimmen.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage hat noch keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden[37] entgegennehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.

Die **Stadt Lage** hat bisher noch keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden getroffen.

In einem unmittelbaren Krisen- oder Katstrophenfall bieten Bürgerinnen und Bürger oft aus eigenem Antrieb ihre Unterstützung an. Diese Helferinnen und Helfer sind keine professionellen Helfer, verfügen aber dennoch über unterschiedliche Fähigkeiten und Ressourcen. Wenn eine Stadt die Spontanhelfenden sinnvoll einsetzen kann, werden die offiziellen Einsatzkräfte entlastet und können sich auf die eigenen Aufgaben und Kompetenzen konzentrieren.

[35] vgl. hierzu Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

[36] vgl. hierzu Kapitel 5.6.3 Notstromversorgung

[37] Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

Ist eine Stadt nicht auf die Organisation von Spontanhelfenden vorbereitet, können unkoordinierte Aktionen von Spontanhelfenden sogar die eigentlichen Maßnahmen der Einsatzkräfte stören.

Daher sollte die Stadt Lage Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden treffen und verschriftlichen. Hierbei ist insbesondere eine gezielte Koordination und Kommunikation zwischen den Spontanhelfenden und der Kommune beziehungsweise den Einsatzkräften wichtig. Ebenfalls sollten Informationen über Risiken und angemessene Sicherheitsvorkehrungen in den Regeln berücksichtigt werden. Als Anlaufstellen für Spontanhelfende könnte Lage zum Beispiel die „Leuchtturm“-Standorte nutzen.

Hilfreich für einen koordinierten Einsatz von Spontanhelfenden könnten unter anderem sein:

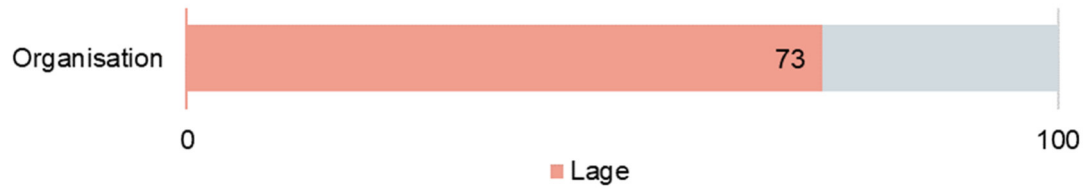
- vorbereitete Formulare oder digitale Plattformen, um Hilfsangebote schnell zu erfassen,
- Datenerhebung zu persönlichen Fähigkeiten und Verfügbarkeiten,
- Kontaktstellen für Spontanhelfende (Hotlines, Anlaufstellen),
- vorbereitete Standardinformationen (Aufgaben, Sicherheitsinformationen),
- Transparenz (Rückmeldungen an Spontanhelfende, Informationen zur Einsatzstelle, Aufgaben und erwartete Dauer) und
- die Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden treffen, um diese im Krisenfall zielgerichtet einsetzen zu können.

6.6 Organisation

Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in stressbelasteten Situationen sorgen.

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

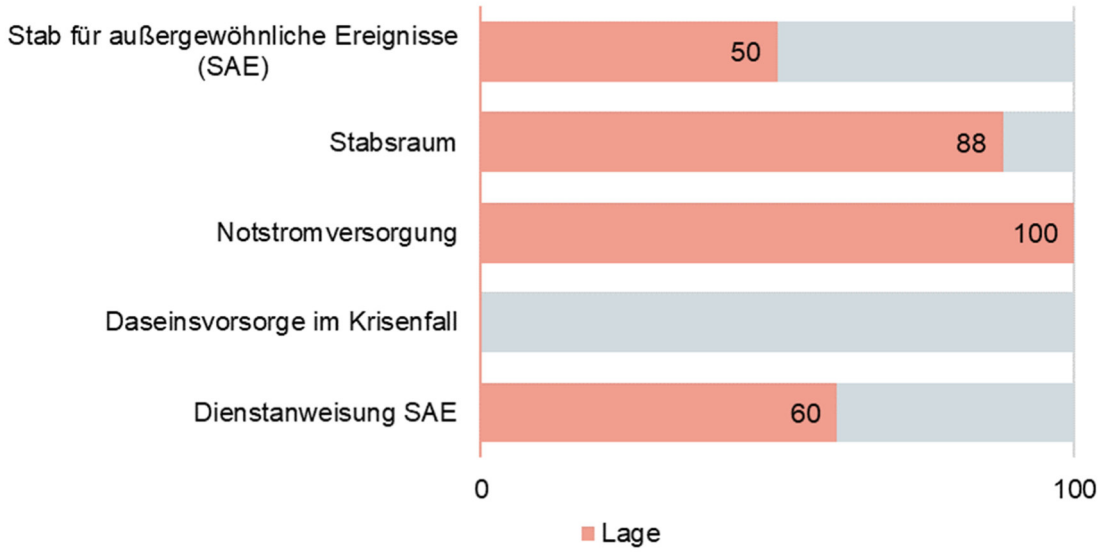


In den interkommunalen Vergleich sind 53 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 80 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind verbindlich geregelt. Eine Mehrschichtfähigkeit besteht jedoch noch nicht.

Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.

Die **Stadt Lage** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet, der jederzeit alarmierbar ist. Ihren SAE hat die Stadt bereits in den unterschiedlichsten Lagen aktiviert, z.B. im Rahmen der Corona-Pandemie sowie einer möglichen Energiemangellage im Zusammenhang

mit dem Krieg in der Ukraine. Bei Starkregenereignissen hat Lage den SAE bisher nicht alarmiert.

Die Verantwortlichkeiten innerhalb des SAE sind allen SAE-Mitgliedern bekannt und in dem Entwurf der „Dienstanweisung Stab für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Lage (Stabsdienstordnung)“ geregelt. Nach dem Entwurf der Stabsdienstordnung besteht der SAE aus folgenden Akteuren:

- der Leitung des Stabs (LDS),
- der Koordinierungsgruppe (KGS-SAE) mit den Aufgabenbereichen
  - innerer Dienst und
  - Lage und Dokumentation,
- dem Zuständigen für die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA),
- den ständigen Mitgliedern des Stabs (SMS) und
- den ereignisspezifischen Mitgliedern des SAE (EMS).

Für alle Funktionen im SAE hat die Stadt Lage die personelle Besetzung festgelegt. Die einzelnen Funktionen sind bisher jedoch nur einfach besetzt. Zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Besetzung sollten die Funktionen im SAE mindestens doppelt vorhanden sein, damit der SAE auch über längere Zeiträume handlungsfähig ist. Die Stadt Lage erreicht aktuell noch keine Zweischichtfähigkeit.

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen im SAE hat die Stadt ebenfalls in ihrer Dienstanweisung beschrieben. Somit sind die individuellen Aufgabenbereiche klar strukturiert und transparent zugeordnet.

Grundsätzlich folgt die Besetzung der SAE-Mitglieder den organisatorischen Funktionen des Normalbetriebes.

Die Einberufung des SAE erfolgt über den Bürgermeister beziehungsweise seinen Allgemeinen Vertreter. Die ständigen Mitglieder des Stabes (SMS) gehören in der Regel den Fachbereichen 1 – Allgemeine Verwaltung, Ordnung, 2 – Finanzen, Wirtschaft, 3 – Bildung, Jugend und Soziales, 4 – Stadtentwicklung. Dazu sind die Rechtsreferentin/ der Rechtsreferent, die Fachgruppenleitung Ordnung, die Pressereferentin/ der Pressereferent, eine Schriftführerin/ ein Schriftführer sowie die Fachteamleitung Organisation/IT ständige Mitglieder des Stabes.

Als ereignisspezifische Mitglieder des Stabes (EMS) benennt die Stadt Lage die Leitung der Feuerwehr, Vertreter der örtlichen Versorgungsunternehmen (Wasser/Strom), Vertreter anderer Behörden/Dienststellen (zum Beispiel Gesundheitsamt, Polizei, Forstverwaltung, Kampfmittelbeseitigungsdienst), Vertreter fachkundiger Dritter (zum Beispiel Energieversorger, Deutsche Bahn AG), Personennahverkehrsunternehmen sowie Vertreter der Hilfsorganisationen (zum Beispiel Johanniter, DRK).

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte mindestens eine Zweischichtfähigkeit des SAE sicherstellen.

6.6.2 Stabsraum

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage hat an zentraler Stelle einen geeigneten Stabsraum eingerichtet. Aus Sicht der gpaNRW ergeben sich im Hinblick auf die Zutrittskontrolle des SAE-Raumes noch Optimierungsmöglichkeiten.

Eine Stadt sollte einen Raum für den SAE bereithalten, der im Krisenfall kurzfristig einsatzbereit ist. Der Raum sollte an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort positioniert sein und ausreichend Platz bieten, um die Mitglieder des SAE sowie erforderliche Technik und Arbeitsmittel unterzubringen. Darüber hinaus sollte der Raum vor unbefugtem Betreten von nicht autorisierten Personen geschützt sein.

Die **Stadt Lage** hält an einem überschwemmungssicheren Ort im Stadtgebiet einen Stabsraum für den SAE vor. Aufgrund der zentralen Lage ist der Standort für alle Beteiligten des SAE gut erreichbar. Das Gebäude selbst ist während der üblichen Dienstzeit zugangsbeschränkt. Außerhalb dieser Zeiten ist der Zutritt nur über ein Schlüsselsystem möglich. Somit ist der Stabsraum grundsätzlich vor unbefugtem Betreten geschützt. In den jeweiligen Gebäuden können jedoch Personen, die nicht dem SAE angehören, in den jeweiligen Stabsraum gelangen. Eine separate Zutrittsregelung für den Stabsraum beziehungsweise die Stabsräume existiert derzeit nicht.

Der Stabsraum ist nicht notstromversorgt. Im Falle eines Stromausfalles steht ein alternativer Stabsraum mit Notstromversorgung zur Verfügung. In den beiden Stabsräumen kann auch analog gearbeitet werden. Die Stadt Lage verfügt in beiden Räumen über Materialien zum analogen Arbeiten. In den Räumen sind unter anderem Pinboards, Flipcharts, Schreibmaterial, ein Faxgerät sowie Kartenmaterial vorhanden. Für die Ausstattung der Stabsräume ist gemäß der Stabsdienstordnung die Fachgruppe Ordnung für den nichttechnischen Teil zuständig. Für die technische Einsatzbereitschaft ist die IT-Abteilung zuständig. Die Stadt Lage überprüft regelmäßig die vorhandene Ausstattung des Stabsraumes. Die Überprüfung wird mittels Checkliste mit Namenskürzel und Datum der Überprüfung dokumentiert.

Die SAE-Mitglieder können in den Stabsräumen zudem mit ihren persönlich zugewiesenen IT-Geräten arbeiten. Die Kompatibilität der Geräte ist gewährleistet und wurde getestet. Der Stabsraum ist grundsätzlich sofort einsatzbereit.

- **Empfehlung**
  Die Stadt Lage sollte eine Zutrittskontrolle für den Stabsraum einrichten.

6.6.3 Notstromversorgung

- Die Stadt Lage hat bereits definiert, welche städtischen Einrichtungen mit Notstromaggregaten beziehungsweise Netzersatzanlagen zu versorgen sind. Die Kraftstoffversorgung hat die Stadt ebenfalls vertraglich sichergestellt.

Eine Stadt sollte definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind. Hierfür sollte eine Stadt Notstromaggregate/ Netzersatzanlagen vorhalten und sowohl die Wartung als auch die Versorgung mit Betriebsstoffen für mindestens 72 Stunden verlässlich sicherstellen können. Die Funktionsfähigkeit der Notstromeinspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.

Die **Stadt Lage** hat die Standorte der Feuerwehr als kritische Infrastrukturen sowie „Leuchttürme“ definiert. Ebenfalls hat die Stadt die Kläranlage sowie das Schulzentrum mit einer Notstromversorgung ausgestattet.

Das Gebäude, in dem sich der Stabsraum befindet ist nicht notstromversorgt. Im Falle eines Stromausfalls steht dem SAE ein alternativer Stabsraum in einem notstromversorgten Gebäude zur Verfügung.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sind verbindliche Regelungen für die Treibstoffversorgung der Notstromaggregate unerlässlich. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse Handlungsfähigkeit zu verschaffen.

Wichtig ist, dass die Stadt die Treibstoffverbräuche ihrer Netzersatzanlagen und Notstromaggregate ermittelt und für einen vorgeplanten Notbetrieb von 72 Stunden hochrechnet, um einen ausreichenden Vorrat vorzuhalten.

Um eine längere Notstromversorgung sicherzustellen, verfügt die Stadt Lage über einen 700 Liter-Tank. Die Stadt hat sich ebenfalls vertraglich den Zugriff auf eine örtliche Tankstelle mit der Möglichkeit der Notstromeinspeisung gesichert. Eine Berechnung der notwendigen Kraftstoffmengen für eine Notstromversorgung für mindestens 72 Stunden hat die Stadt noch nicht durchgeführt. Aufgrund des Vertrages mit einer örtlichen Tankstelle ist die Kraftstoffversorgung für mindestens 72 Stunden gesichert.

Die Stadt Lage hat für die Notstromaggregate Wartungsverträge abgeschlossen. Das Personal des Fachteams Feuerschutz prüft die Notstromaggregate regelmäßig und führt Funktionstests durch. Die Funktionstests werden mindestens zweimal im Jahr mittels Lastbank durchgeführt. Hierbei werden Stromabnahmen durch Verbraucher simuliert.

Aus Sicht der gpaNRW hat die Stadt Lage wichtige Schritte unternommen, um die Notstromversorgung und somit auch die Handlungsfähigkeit des SAEs, aber auch die Funktionsfähigkeit der Stadtverwaltung in Bezug auf die Erfüllung der Aufgaben zur Daseinsvorsorge in akuten Krisensituationen sicherzustellen.

6.6.4 Daseinsvorsorge im Krisenfall

- **Feststellung**
  Die Stadt Lage hat noch keine Bereiche der Stadtverwaltung festgelegt, welche im Krisenfall handlungsfähig bleiben müssen.

Eine Stadt sollte für den Krisenfall vorplanen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind. Hierzu sollte eine Stadt die notwendigen Funktionen und die erforderlichen Ressourcen benennen.

Die **Stadt Lage** hat noch nicht schriftlich festgelegt, welche Leistungen der Stadtverwaltung sie im Rahmen der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend sicherstellen will.

Die Stadt Lage sollte regeln:

- welche Arbeitsplätze weiter betrieben werden,
- welche Aufgaben an diesen Arbeitsplätzen bearbeitet werden,
- welches Personal diese Arbeitsplätze besetzt,
- was mit Beschäftigten geschieht, deren Arbeitsplatz nicht weitergeführt wird,
- wie die Führungsorganisation strukturiert ist und
- wie die Erreichbarkeiten sichergestellt werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte die für die Daseinsvorsorge kritischen Bereiche der Verwaltung identifizieren und Regelungen zur Aufrechterhaltung der wichtigsten Dienstleistungen erstellen.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat eine Dienstanweisung für den SAE erarbeitet. Diese ist jedoch noch nicht in Kraft getreten.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die **Stadt Lage** hat noch keine Dienstanweisung für den SAE erlassen. Der Entwurf einer Dienstanweisung liegt jedoch bereits vor. Die Stadt Lage hat die Regelungen zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE, zur Funktion und zu den Aufgaben des SAE, zu dem Arbeitsverfahren und zur Öffentlichkeitsarbeit bereits umfangreich im dem Konzept Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE-Konzept) verschriftlicht.

Diese Regelungen sollte die Verwaltung in eine Dienstanweisung einfließen lassen. In einer solchen Dienstanweisung sollten die Mindestinhalte gemäß des Krisenstabserlasses[38] enthalten sein. Hierzu zählen:

- die Einberufung des SAE,
- die personelle Besetzung des SAE,
- die Alarmierung und die Erreichbarkeit,
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel und
- die räumliche Unterbringung des SAE.

Gemäß des SAE-Konzeptes der Stadt Lage erlangt die Leitung des SAE in der Regel über die Leitstelle des Kreises Lippe die Meldung über ein außergewöhnliches Schadensereignis. Der

[38] Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen, Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

Bürgermeister beziehungsweise sein Allgemeiner Vertreter entscheidet anschließend über die Feststellung des außergewöhnlichen Schadensereignisses. Der Bürgermeister beziehungsweise sein Allgemeiner Vertreter alarmiert dann den SAE.

Eine schriftlich fixierte Zeitvorgabe für die Herstellung der Einsatzbereitschaft des SAE ist weder im Entwurf der Stabsdienstordnung noch im SAE-Konzept fixiert. Die Stadt plant jedoch, eine Spanne von vier Stunden für die Einsatzbereitschaft festzulegen. Aktuell werden die Mitglieder des SAE telefonisch alarmiert.

In Lage verfügen alle Mitglieder des SAE über einen entsprechenden Dienstausweis.

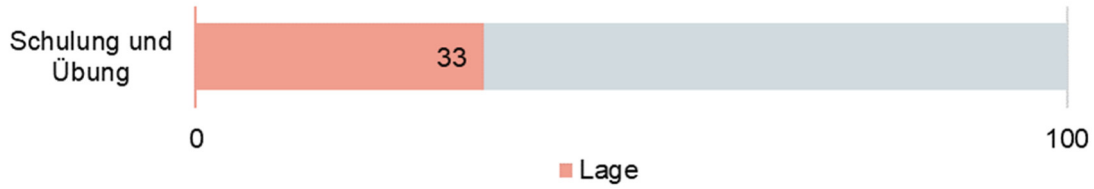
Für den Fall einer länger anhaltenden Krise sollte die Stadt in der Dienstanweisung schriftlich fixieren, wie die Mitglieder des SAE verpflegt werden. Die Zuständigkeit der Versorgung des Stabes hat die Stadt Lage bereits im Entwurf der Stabsdienstordnung geregelt. Die Stadt sollte noch die Art der Verpflegung regeln. Hier könnte die Stadt Lage zum Beispiel Vereinbarungen mit örtlichen Lebensmittelhändlern treffen oder auch Einpersonenpackungen (EPa) für Krisenfälle einlagern.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte eine Dienstanweisung für den SAE erlassen, um Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE verbindlich zu regeln. Zusätzlich sollte sie Regelungen zur Verpflegung des Stabes bei länger andauernden Krisenlagen treffen.

6.7 Schulung und Übung

Schulungen und Übungen sind Schlüsselfaktoren für ein effektives Krisenmanagement. Nur wenn die Beteiligten umfassend geschult sind und regelmäßig üben, haben sie das nötige Fachwissen und kennen die festgelegten Abläufe bei außergewöhnlichen Ereignissen. Das gewährleistet die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in Ad-hoc-Lagen.

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

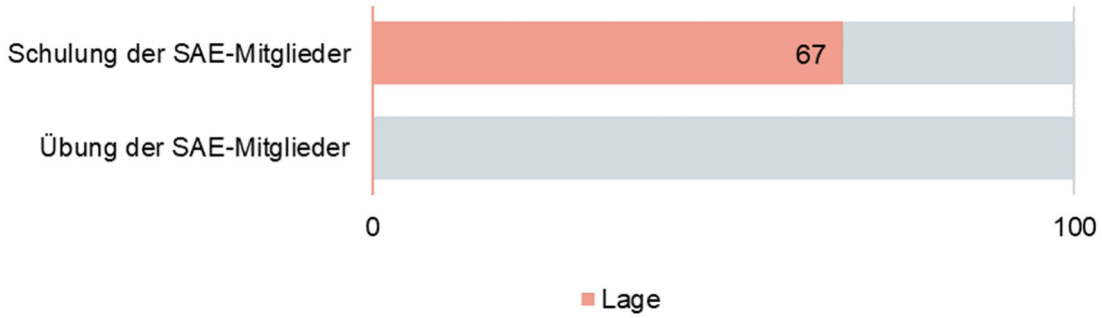


In den interkommunalen Vergleich sind 54 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 38 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage schult ihre SAE-Mitglieder noch nicht regelmäßig.

Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.

Die **Stadt Lage** hat noch keine schriftlichen Regelungen zur Schulung der SAE-Mitglieder getroffen. Mitglieder des SAE nehmen jedoch bereits an Schulungen des Kreises teil sowie an Schulungen in Zusammenarbeit mit der Stadt Detmold. Schulungsintervalle sowie Schulungsinhalte hat Lage noch nicht festgelegt. In der Regel erfolgen Schulungen einmal im Jahr. An den Schulungen nehmen nach Möglichkeit alle SAE-Mitglieder teil.

Den Mitgliedern des SAE sollten Wissen und Fähigkeiten durch regelmäßige Schulungen vermittelt werden. Regelmäßige Schulungen verringern die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und fördern darüber hinaus einheitliche Abläufe im Krisenfall. Schulungen sollten allen SAE-Mitgliedern grundsätzliche Kenntnisse über Aufbau, Struktur und Besonderheiten des Krisenmanagements im Allgemeinen und des SAE im Besonderen vermitteln und somit als Grundrüstzeug für die Mitarbeit im SAE dienen. Dabei sollte es das Ziel sein, alle Mitglieder auf einen einheitlichen

Wissenstand zu bringen und sie mit den rechtlichen, organisatorischen und auch praktischen Grundlagen ihrer Tätigkeit vertraut zu machen.

Aus Sicht der gpaNRW sind regelmäßige theoretische Schulungen der SAE-Mitglieder wichtig, damit alle Beteiligten die Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen und sie mögliche Fragen im Vorfeld stellen können.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte ein Schulungskonzept für ihre SAE-Mitglieder erarbeiten, darin regelmäßige Schulungsintervalle sowie auch -inhalte festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat noch keine Übung mit ihrem SAE durchgeführt. Verbindliche Regelungen zu SAE-Übungen gibt es nicht.

Eine Stadt sollte regelmäßig Übungen durchführen, um die Einsatzbereitschaft des SAE zu überprüfen und die Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu festigen. Diese Übungen sollten auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Kreis, Nachbarkommunen, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen) beinhalten.

Die **Stadt Lage** hat bisher noch keine Übungen mit ihrem SAE durchgeführt. Ein Übungskonzept mit den geplanten Übungsinhalten ist noch nicht vorhanden. Für 2026 hat die Stadt zwei Übungen geplant. Im April soll eine Übung mit den Leuchttürmen stattfinden und im Herbst eine gemeinsame Übung des SAE mit der Feuerwehr. An diesen Übungen sollen alle SAE-Mitglieder teilnehmen.

Übungen simulieren Krisensituationen, um die Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit des SAE aber auch die Zusammenarbeit mit Externen zu überprüfen und ggf. zu verbessern. Dabei sollte das Ziel sein, die praktischen Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu trainieren und die Funktionsfähigkeit des SAE zu testen. Durch regelmäßige Übungen kann das theoretische Wissen aus den Schulungen in die Praxis umgesetzt werden. Zudem werden die Abläufe durch regelmäßige Übungen gefestigt. Im Zuge der Übungen sollten die SAE-Mitglieder verschiedene Szenarien ohne Druck durchspielen, damit sich die Abläufe festigen können. Ebenfalls lernen die Beteiligten in den Übungen, wo es noch Optimierungsbedarf gibt.

Die Stadt Lage sollte ein Übungskonzept entwickeln. In das Übungskonzept kann die Stadt auch die Leuchtturm-Standorte, sh. Kapitel 5.5.2, einbinden, damit alle Beteiligten die Arbeit mit diesen Orten für den Krisenfall üben können.

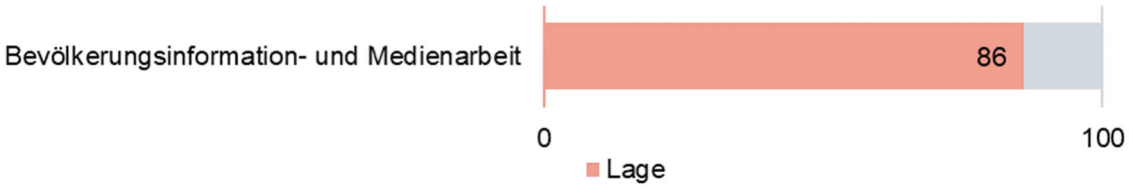
Eine gemeinsame Übung mit dem Kreis oder benachbarten Kommunen hat bisher noch nicht stattgefunden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und regelmäßig praxisnahe Übungen durchführen.

6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 54 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 79 Prozent.

6.8.1 Krisenkommunikation

→ **Feststellung**
Die Stadt Lage hat bereits Regeln und Zuständigkeiten der externen Kommunikation festgelegt. Sie hat jedoch noch keine vorgefertigten Hilfsmittel zur Kommunikation in der akuten Krise erstellt.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

Die **Stadt Lage** hat in dem Entwurf der Stabsdienstordnung sowie dem SAE-Konzept die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Rahmen von außergewöhnlichen Ereignissen festgelegt. Gemäß Ziffer 3.4. des Entwurfs der Stabsdienstordnung und Ziffer 8 des SAE-Konzeptes ist die Pressesprecherin beziehungsweise der Pressesprecher mit einem Team für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Koordination, Betreuung und Information der Medien,
- Erstellen von Presseinformationen,
- Organisation von Pressekonferenzen,
- Erstellen und Weiterleiten von amtlichen Informationen und Verhaltensanweisungen für die Bevölkerung nach Maßgabe des Stabes (Rundfunk, Fernsehen, Printmedien, Internet),
- Auswerten von Medienberichten,
- Koordinierung der Einrichtung und des Betriebs eines Bürgertelefons,
- Bekanntgeben der Rufnummern in den Medien,
- Erstellen und Aktualisieren eines im Stab abgestimmten Auskunftskatalogs sowie
- Weiterleiten des Auskunftskatalogs an alle Stellen, bei denen Anfragen der Bevölkerung eingehen können (zum Beispiel Leitstellen der Feuerwehr, des Rettungsdienstes, der Polizei, Telefonzentrale der Stadtverwaltung Lage).

Damit hat die Stadt Lage festgelegt, wer in einer Krisensituation für die Kommunikation zuständig und verantwortlich ist. Zu dem Team der Pressesprecherin beziehungsweise des Pressesprechers gehören außerdem der/die Webmaster/in, Mitarbeiter/innen des Vorzimmers BM oder Beigeordneter, Mitarbeiter des IT-Services und des Botendienstes, Mitglieder des Teams Geoservice sowie weitere Mitarbeitende aus der Stadtverwaltung zur allgemeinen Unterstützung und/oder Besetzung im Schichtdienst (Mitarbeitendenpool). Die Personen der BuMA können auf alle genutzten Kommunikationskanäle zugreifen. Szenarienbasierte Kommunikationsvorlagen oder Checklisten, die im Krisenfall eine schnell und inhaltlich abgestimmte Kommunikation erleichtern würden, hat die Stadt Lage bisher noch nicht erstellt. Im Ereignisfall können fehlende verbindliche Regelungen zu Reibungsverlusten führen und eine zügige Kommunikation erschweren.

Bei akuten Krisenereignissen nutzt die Stadt Lage neben der örtlichen Presse die sozialen Medien, den Rundfunk und Sirenen. Über die Kreisleitstelle kann die Stadt auch auf die bundesweit eingesetzten und bekannten Warnapps, wie zum Beispiel Katwarn, MoWas, NINA[39] sowie den cellBroadcast zurückgreifen. Mit diesen Warnmöglichkeiten gewährleistet die Stadt eine große Reichweite.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Lage sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie zum Beispiel Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um im Krisenfall eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.

[39] Notfall-Informations- und Nachrichten-App, BBK

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- Die Stadt Lage nutzt verschiedene Kommunikationskanäle, um die Bevölkerung für bestehende Risiken zu sensibilisieren.

Eine Stadt sollte verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.

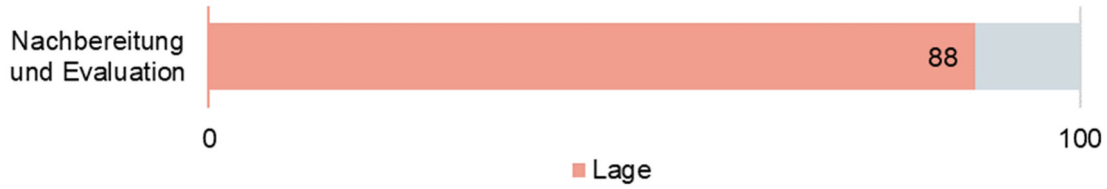
Die **Stadt Lage** nutzt unterschiedliche Kanäle, um ihre Bürgerinnen und Bürger über mögliche Krisenlagen zu informieren. Hierzu stellt sie auf ihrer Homepage Informationen und Informationsbroschüren zum Download zur Verfügung. Darüber hinaus bietet Lage für die Bürgerinnen und Bürger Hochwasserberatungen und Sandsackaktionen an. Zusätzlich gibt es jährliche Aktionen zu Krisenthemen auf dem Bauhof sowie einen Blaulichttag auf der Kirmes. Die Stadt informiert ihre Bürgerinnen und Bürger ebenfalls über soziale Medien wie Facebook und Instagram über diverse Risiken. Informationen des Kreises zu diversen Krisenlagen werden ebenfalls über die Kommunikationskanäle der Stadt Lage geteilt.

Durch diese Mischung an analogen und digitalen Kommunikationskanälen kann die Stadt Lage einen möglichst großen Teil der Bevölkerung erreichen.

6.9 Nachbereitung und Evaluation

Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 54 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

Feststellung
Die Stadt Lage bereitet Krisenfälle bei Bedarf strukturiert nach und optimiert dadurch ihr kommunales Krisenmanagement.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

Die **Stadt Lage** führt nach manchen Krisenlagen eine Nachbesprechung mit allen während der Krisenlage beteiligten Akteuren durch. Anschließend erstellt sie nach einem Schadensereignis einen Abschlussbericht. Diese Vorgehensweise hat Lage in dem SAE-Konzept verschriftlicht. Der Abschlussbericht hat folgende Angaben zu enthalten:

- Verlauf des Einsatzes mit entsprechenden Zeitangaben
- Übersicht eingeleiteter Maßnahmen
- Personen- und Sachschäden
- durchgeführte Hilfsmaßnahmen der Feuerwehr und anderer Hilfsorganisationen
- Kosten des Einsatzes (evtl. Schätzung) und seine Finanzierung
- Entstehungsursache und eventuell einzuleitende Strafmaßnahmen
- gesammelte Erfahrungen
- eventuell Vorschläge zur Verbesserung der Einsatzabwicklung

Dieser Abschlussbericht ist dem Bürgermeister vorzulegen.

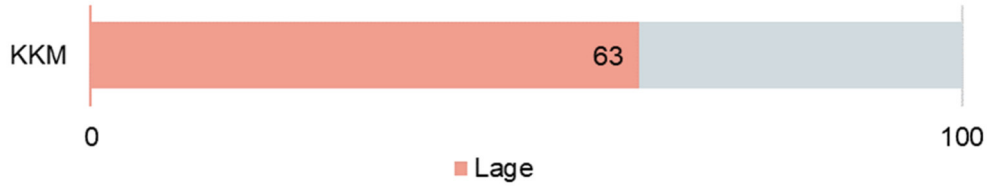
Die gewonnen Erkenntnisse werden derzeit noch nicht kontinuierlich innerhalb der Verwaltung und den beteiligten Akteuren kommuniziert. Eine Nachbesprechung findet aktuell bei Bedarf statt und nicht nach jeder Alarmierung des SAE. Wenn eine solche Nachbesprechung durchgeführt wird, werden die gewonnen Erkenntnisse in entsprechende Arbeitsgruppen weitergeleitet. Anschließend finden die gewonnen Erkenntnisse Berücksichtigung in etwaigen späteren Maßnahmen, zum Beispiel nach Starkregenereignissen.

Empfehlung
Die Stadt Lage sollte nach jeder Alarmierung des SAE in Krisenfällen sowie bei Übungen eine strukturierte Nachbereitung entsprechend des SAE-Konzeptes betreiben.

6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 6.5 Prävention und Vorbereitung, 6.6 Organisation, 6.7 Schulung und Übung, 6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 6.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

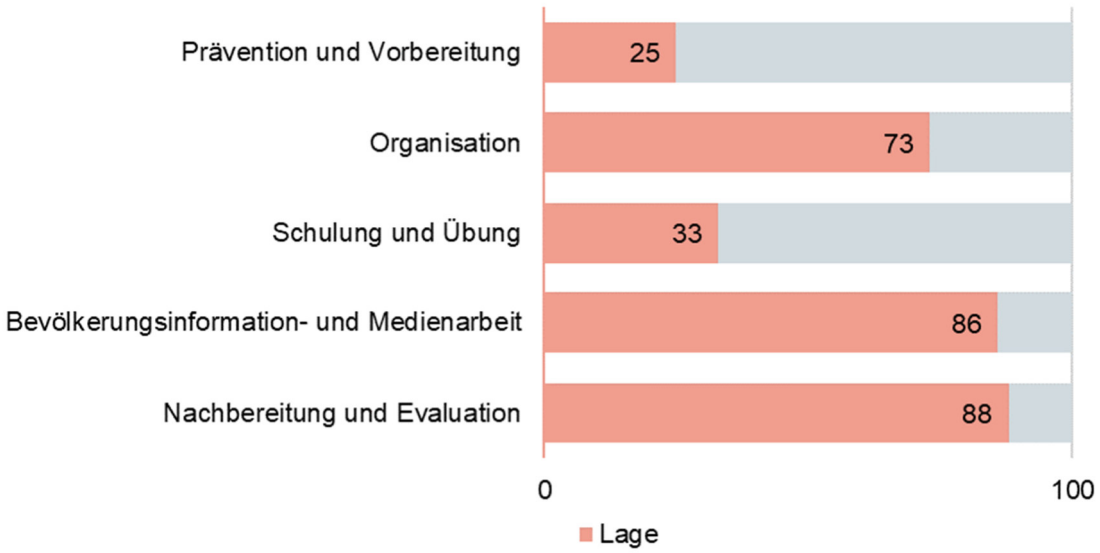


In den interkommunalen Vergleich sind 54 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 70 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Lage hat bisher wenige Risiken für ihr Stadtgebiet ermittelt. Bei der strukturierten Aufbereitung dieser Erkenntnisse und der angemessenen Information an die Politik sieht die gpaNRW noch Verbesserungspotenzial.	163	E1	Die Stadt Lage sollte die ermittelten Risiken hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes bewerten und die politischen Gremien über die Erkenntnisse ihrer Risikoanalyse informieren.	164
Vorplanung					
F2	Die Stadt Lage hat bisher nur zu wenigen Risiken mit Vorplanungen begonnen. Mit weiteren Vorplanungen zu allen ermittelten Risiken kann sich die Stadt noch besser auf mögliche Krisenlagen vorbereiten.	164	E2	Die Stadt Lage hat noch nicht zu allen ermittelten Risiken Handlungspläne erstellt. Daher sollte sie auch zu den übrigen Risiken Vorplanungen entwickeln und entsprechende Handlungspläne erstellen. Zusätzlich sollte die Stadt mit dem Kreis Lippe Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen für unvorhergesehene Ereignisse abstimmen.	165
Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden					
F3	Die Stadt Lage hat noch keine Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.	165	E3	Die Stadt Lage sollte Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden treffen, um diese im Krisenfall zielgerichtet einsetzen zu können.	166
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)					
F4	Die Stadt Lage hat einen SAE eingerichtet. Dieser ist jederzeit alarmierbar. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind verbindlich geregelt. Eine Mehrschichtfähigkeit besteht jedoch noch nicht.	167	E4	Die Stadt Lage sollte mindestens eine Zweischichtfähigkeit des SAE sicherstellen.	168
Stabsraum					
F5	Die Stadt Lage hat an zentraler Stelle einen geeigneten Stabsraum eingerichtet. Aus Sicht der gpaNRW ergeben sich im Hinblick auf die Zutrittskontrolle des SAE-Raumes noch Optimierungsmöglichkeiten.	169	E5	Die Stadt Lage sollte eine Zutrittskontrolle für den Stabsraum einrichten.	169

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Daseinsvorsorge im Krisenfall					
F6	Die Stadt Lage hat noch keine Bereiche der Stadtverwaltung festgelegt, welche im Krisenfall handlungsfähig bleiben müssen.	170	E6	Die Stadt Lage sollte die für die Daseinsvorsorge kritischen Bereiche der Verwaltung identifizieren und Regelungen zur Aufrechterhaltung der wichtigsten Dienstleistungen erstellen.	171
Dienstanweisung SAE					
F7	Die Stadt Lage hat eine Dienstanweisung für den SAE erarbeitet. Diese ist jedoch noch nicht in Kraft getreten.	171	E7	Die Stadt Lage sollte eine Dienstanweisung für den SAE erlassen, um Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE verbindlich zu regeln. Zusätzlich sollte sie Regelungen zur Verpflegung des Stabes bei länger andauernden Krisenlagen treffen.	172
Schulung der SAE-Mitglieder					
F8	Die Stadt Lage schult ihre SAE-Mitglieder noch nicht regelmäßig.	173	E8	Die Stadt Lage sollte ein Schulungskonzept für ihre SAE-Mitglieder erarbeiten, darin regelmäßige Schulungsintervalle sowie auch -inhalte festlegen und auf dieser Basis die Schulungen durchführen.	174
Übung der SAE-Mitglieder					
F9	Die Stadt Lage hat noch keine Übung mit ihrem SAE durchgeführt. Verbindliche Regelungen zu SAE-Übungen gibt es nicht.	174	E9	Die Stadt Lage sollte verbindliche Regelungen zu Übungen ihres SAE entwickeln und regelmäßig praxisnahe Übungen durchführen.	174
Krisenkommunikation					
F10	Die Stadt Lage hat bereits Regeln und Zuständigkeiten der externen Kommunikation festgelegt. Sie hat jedoch noch keine vorgefertigten Hilfsmittel zur Kommunikation in der akuten Krise erstellt.	175	E10	Die Stadt Lage sollte vorgefertigte Kommunikationschecklisten mit Textbausteinen für typische Krisenszenarien, wie zum Beispiel Unwetter, Stromausfall usw. erstellen, um im Krisenfall eine reibungslose und schnelle Information und Kommunikation sicherstellen zu können.	176
Nachbereitung und Evaluation					
F11	Die Stadt Lage bereitet Krisenfälle bei Bedarf strukturiert nach und optimiert dadurch ihr kommunales Krisenmanagement.	178	E11	Die Stadt Lage sollte nach jeder Alarmierung des SAE in Krisenfällen sowie bei Übungen eine strukturierte Nachbereitung entsprechend des SAE-Konzeptes betreiben.	178

7. gpa-Kennzahlenset

7.1 Inhalte, Ziele und Methodik

Die gpaNRW stützt die Analysen im Wesentlichen auf Kennzahlen. Dabei haben sich für die einzelnen Handlungsfelder der Städte bestimmte Kennzahlen als besonders aussagekräftig und steuerungsrelevant herausgestellt. Diese Schlüsselkennzahlen sind im gpa-Kennzahlenset zusammengefasst. Wir erheben die Kennzahlen kontinuierlich in unseren Prüfungen, um den Städten eine aktuelle Standortbestimmung zu ermöglichen.

Für Handlungsfelder, die wir in vorangegangenen Prüfungen untersucht haben, hat die gpaNRW in den aktuellen Prüfungen keinen Bericht erstellt. Analysen, Empfehlungen sowie Hinweise zu Konsolidierungsmöglichkeiten sind aus den vorangegangenen Prüfungsberichten bekannt oder übergreifend unter www.gpanrw.de in der Rubrik Prüfung veröffentlicht. Sofern wir das dargestellte Handlungsfeld aktuell geprüft haben, stehen Analysen sowie Feststellungen und Empfehlungen im jeweils genannten Teilbericht.

In einigen Fällen verzichten wir auf eine Fortschreibung der Kennzahlen aus der letzten Prüfungsrunde. Gründe hierfür sind äußere Einflüsse, die die Kennzahlen zu stark beeinflussen, wie beispielsweise Rechtsänderungen oder Krisen. Dies betrifft die Handlungsfelder Gebäudeportfolio, Einwohnermeldeaufgaben, Personenstandswesen, Schulen Flächenmanagement, Schülerbeförderung, Schulsekretariate, Sport Flächenmanagement und Straßenbeleuchtung.

Bei der Grunddatenerhebung und den Kennzahlenberechnungen hat die gpaNRW Plausibilitätsprüfungen durchgeführt. Damit ist die Validität der Daten und die interkommunale Vergleichbarkeit der Kennzahlenwerte sichergestellt. Hierzu dienen auch die mit den Verantwortlichen der Städte geführten Gespräche.

Die Definitionen der Grunddaten und Kennzahlen stellt die gpaNRW den Städten zur Verfügung. So können sie die Kennzahlen auch außerhalb der Prüfung fortschreiben. Die Städte können sie für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

Im Laufe der Prüfungen im Segment der mittleren kreisangehörigen Kommunen fließen sukzessive immer mehr Städte in die Vergleiche ein. Die gpaNRW aktualisiert das gpa-Kennzahlenset in regelmäßigen Abständen auf ihrer Internetseite. So ermöglicht die gpaNRW gerade Städten, die zu Beginn eines Segmentes geprüft wurden, die Standortbestimmung in einer größeren Vergleichsgruppe. Unter www.gpanrw.de steht das jeweils aktuelle gpa-Kennzahlenset mit interkommunalen Vergleichswerten zum Download zur Verfügung.

7.2 Aufbau des gpa-Kennzahlensets

Das gpa-Kennzahlenset enthält aus den aktuellen Prüfungen der mittleren kreisangehörigen Kommunen - gegliedert nach den Handlungsfeldern -

- die Werte der jeweiligen Stadt,
- die interkommunalen Vergleichswerte,
- die Anzahl der Vergleichswerte,
- das Vergleichsjahr für den interkommunalen Vergleich sowie
- die Angabe zum Teilbericht sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat.

Sofern die gpaNRW die Kennzahlen bereits in einer vorangegangenen Prüfung erhoben hat, enthält die Übersicht auch diese Werte. Bei manchen Kennzahlen haben sich zwischenzeitlich die Grunddatendefinitionen geändert. Ebenso haben wir in dieser Prüfungsrunde einige Kennzahlen erstmals erhoben. In beiden Fällen bilden wir nur die aktuellen Kennzahlenwerte ab und geben in der Spalte für Vorjahre den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“. Der Zusatz „k. A.“ deutet für die Vorjahre somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Die Stadt soll ihre Kennzahlenwerte gut einordnen können. Deshalb stellen wir im gpa-Kennzahlenset folgende Vergleichswerte dar:

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

Die 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.

Die Zahl der in den interkommunalen Vergleich eingegangenen Daten gibt einen Hinweis auf die statistische Sicherheit der Vergleichswerte. Von der gpaNRW durchgeführte Auswertungen haben gezeigt, dass sich beim weitaus überwiegenden Teil der Kennzahlen schon nach Einbeziehung von 12 bis 15 Vergleichswerten die statistischen Lagemaße ausreichend stabilisiert haben.

Die Kennzahlenwerte des interkommunalen Vergleichs und die zugehörigen Werte der Stadt basieren auf den jeweils aktuellsten vorliegenden Daten. Abhängig von den benötigten Grunddaten lagen während der Prüfung unterschiedliche Datenstände vor. Für jede Kennzahl ist deshalb das Jahr des interkommunalen Vergleichs angegeben. Der aktuelle Wert der Stadt bezieht sich ebenfalls auf das angegebene Vergleichsjahr.

Sofern die gpaNRW das Handlungsfeld aktuell geprüft hat, ist der betreffende Teilbericht in der letzten Spalte benannt.

7.3 gpa-Kennzahlenset

gpa-Kennzahlenset Lage

Handlungsfelder/Kennzahlen	Lage 2018/2019	Lage aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Haushaltssituation										
Jahresergebnis je EW* in Euro	13,96	-88,32	-1.894	-191	-101	-0,78	298	43	2024	Finanzen
Eigenkapitalquote 1 in Prozent	10,13	13,11	-24,49	13,66	27,14	40,22	58,02	42	2024	Finanzen
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	35,64	36,60	-5,40	39,18	48,60	62,03	81,23	42	2024	Finanzen
Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro	k. A.	5.153	1.083	2.999	3.750	4.950	7.714	35	2023	Finanzen
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit je EW in Euro	131	-48,59	-813	-46,26	90,38	163	3.169	38	2024	Finanzen
Zahlungsabwicklung										
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung	k. A.	15.580	7.287	12.001	13.989	19.230	40.412	59	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen	k. A.	1.901	9	128	315	849	1.901	52	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Bestand Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	k. A.	1.283	91	478	937	1.756	4.536	51	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	k. A.	1.741	318	653	1.021	1.444	2.035	51	2024	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Handlungsfelder/Kennzahlen	Lage 2018/2019	Lage aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Gremienarbeit										
Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro	k. A.	11,17	7,38	8,99	10,22	11,18	15,48	84	2024	Gremienarbeit
Personal										
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	5,01	6,62	5,00	6,36	7,47	8,11	13,40	60	2024	Personal, Organisation und Informationstechnik
Informationstechnik (IT)										
IT-Kosten je Arbeitsplatz mit IT-Ausstattung in Euro	k. A.	3.361	2.568	4.712	5.474	6.513	7.663	88	2024	./.
Schulen Bewirtschaftung										
Aufwendungen Gesamtreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	17,26	22,51	9,09	15,00	16,62	19,60	38,31	69	2024	./.
Aufwendungen Eigenreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	17,43	22,00	13,66	21,97	32,83	48,62	82,99	39	2024	./.
Aufwendungen Fremdreinigung je qm Reinigungsfläche in Euro	13,45	32,59	9,09	14,04	15,22	16,89	32,59	63	2024	./.
Anteil Eigenreinigung an Gesamtreinigung in Prozent	95,64	95,15	0,00	0,00	2,68	25,26	100	71	2024	./.
Aufwendungen Hausmeisterdienste je qm Bruttogrundfläche in Euro	14,01	13,91	5,87	8,41	9,83	11,28	23,71	69	2024	./.
Wärmeverbrauch je qm Bruttogrundfläche in kWh	87,04	62,61	38,04	80,90	91,02	103	151	71	2024	./.
Stromverbrauch je qm Bruttogrundfläche in kWh	14,95	11,86	7,74	11,94	13,47	16,48	28,83	71	2024	./.
Wasserverbrauch je qm Bruttogrundfläche in Liter	104	193	69,03	117	142	184	295	70	2024	./.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Lage 2018/2019	Lage aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr	Teilbericht
Wohngeld										
Fälle je Vollzeit-Stelle Wohngeld	364	405[40]	236	373	451	606	1.114	85	2024	./.
Hilfe zum Lebensunterhalt und Grundsicherung nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII										
Leistungsbeziehende je Vollzeit-Stelle Hilfen nach dem 3. und 4. Kapitel SGB XII außerhalb von Einrichtungen	k. A.	220	82,96	148	173	206	418	85	2024	./.
Hilfe zur Erziehung										
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	452	958	564	842	1.000	1.160	1.778	29	2024	./.
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	20.801	31.357	20.479	27.658	30.730	34.487	44.661	29	2024	./.
Anteil ambulante Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent	50,91	43,75	40,84	53,52	59,44	62,83	70,63	33	2024	./.
Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent	48,44	50,00	31,46	38,53	47,90	53,20	73,15	32	2024	./.
Hilfefälle Hilfe zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)	21,72	30,55	15,42	28,65	33,70	38,80	57,83	33	2024	./.
Tagesbetreuung für Kinder										
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kinder je EW von 0 bis unter 6 Jahre in Euro	1.490	1.972	1.824	3.171	3.513	3.808	4.790	41	2024	./.

[40] Die Berechnungsfälle entsprechen denen in der amtlichen Wohngeldstatistik von it.nrw.
Die unterschiedliche Definition der „Grundzahl Fallzahlen Wohngeld“ ist ursächlich für evtl. Abweichungen mit der eigenen Wohngeldstatistik.

Handlungsfelder/Kennzahlen	Lage 2018/2019	Lage aktuell	Minimum	1. Viertel-wert	2. Viertel-wert (Me-dian)	3. Viertel-wert	Maximum	Anzahl Werte	Ver-gleichs-jahr	Teilbericht
Verhältnis Elternbeiträge zu den Aufwendungen Tageseinrichtungen für Kinder (Elternbeitragsquote) in Prozent	15,6	10,95	5,26	10,66	12,05	13,33	19,41	41	2024	./.
Fehlbetrag Tagesbetreuung für Kinder in Kindertageseinrichtungen je Platz in Euro	3.694	4.750	2.106	3.888	4.289	4.713	5.929	41	2024	./.
Spiel- und Bolzplätze										
Fläche je EW unter 18 Jahre in qm	8,74	8,64	3,44	9,66	13,10	15,88	31,37	84	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	3,35	6,14	1,59	3,73	4,97	6,33	15,60	76	2023	./.
Bauaufsicht										
Fälle je Vollzeit-Stelle Sachbearbeitung Bauaufsicht inkl. Bauberatung	145	99	20	52	71	98	143	86	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (normales Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	127	216	47	91	112	140	471	74	2024	./.
Gesamtlaufzeit Bauanträge (vereinfachtes Genehmigungsverfahren) in Kalendertagen	89	120	39	71	85	121	265	76	2024	./.
Straßenbegleitgrün										
Fläche je EW in qm	19,60	19,60	1,18	5,02	8,17	17,34	63,50	74	2023	./.
Aufwendungen je qm in Euro	0,34	1,04	0,14	1,15	1,81	3,03	7,37	65	2023	./.

* Einwohnerin bzw. Einwohner

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