

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Ennepetal
im Jahr 2015*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung	3
Grundlagen	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Prüfungsablauf	4
→ Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Ennepetal	5
Tagesabschluss	5
Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	5
Ordnungsmäßigkeit	6
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	7
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	10
Kennzahlenvergleich	10
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	10
Gesamt Betrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.	12
Vollstreckung	13
Gesamt Betrachtung Vollstreckung	16

→ Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung

Grundlagen

Auftrag der GPA NRW ist es, die Kommunen des Landes NRW mit Blick auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu prüfen. Schwerpunkt der Prüfung sind Vergleiche von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung werden die mittleren kreisangehörigen Kommunen verglichen. Die Anzahl der Vergleichskommunen wird im Verlauf der Prüfung dieses Segments mit der Zahl der geprüften Städte wachsen. Aktuelle Datenbasis für die interkommunalen Kennzahlenvergleiche in diesem Bericht sind die Werte aus 17 Kommunen.

Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten,
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2014.

Ziel der Prüfung ist, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die Analyse der leistungsbezogenen Kennzahlen dient als Orientierung im Hinblick auf eine angemessene Stellenausstattung.

Bei den Leistungskennzahlen werden neben dem Minimal-, Mittel- und Maximalwert auch drei Quartile dargestellt. Quartile werden auch Viertelwerte genannt. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Das erste Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Das zweite Quartil (entspricht dem Median) liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Das dritte Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Grundsätzlich verwendet die GPA NRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahlendefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Ergebnisse von Analysen werden im Bericht als **Feststellung** bezeichnet. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung durch die Kommune erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW. Hierzu wird eine gesonderte

Stellungnahme angefordert. Dies wird im Bericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Ennepetal hat die GPA NRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale werden im Bericht als **Empfehlung** ausgewiesen.

Prüfungsablauf

Die Prüfung in Ennepetal erfolgte vom 08. Juni 2015 bis 12. Juni 2015 durch Johannes Schwarz.

Das Prüfungsergebnis ist mit dem Kämmerer, dem Verantwortlichen für die Finanzbuchhaltung und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 09. Juli 2015 erörtert worden.

Der Entwurf des Prüfberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 5 GO NRW weisen wir hin.

→ Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Ennepetal

Tagesabschluss

Die GPA NRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu wurden die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Ennepetal Geschäftskonten unterhält. Der ermittelte Istbestand wurde der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

Die einzelnen Positionen sind der Anlage 1 dieses Berichtes zu entnehmen.

→ Feststellung

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Die Stadt Ennepetal unterhält derzeit sechs Girokonten bei fünf Kreditinstituten. Bei der Sparkasse Ennepetal besteht neben dem Hauptgirokonto ein weiteres Girokonto mit dem Zusatz Kultur mit einem Kontostand von 67.449,12 Euro. Über dieses Konto erfolgen nur Buchungen im Zusammenhang mit kulturellen Veranstaltungen. Die Abgrenzung dieser Geschäftsvorfälle erfolgt im Finanzverfahren allerdings ohnehin anhand besonderer Kennzeichen, so dass ein spezielles Konto entbehrlich ist.

Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

Die GPA NRW analysiert die Organisation und Steuerung anhand des Erfüllungsgrades Zahlungsabwicklung. Diese Kennzahl zeigt, in welchem Umfang und welcher Ausprägung die aktuelle Situation der Stadt Ennepetal einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die GPA NRW einheitliche Fragen zu den Themenfeldern

- Ordnungsmäßigkeit,
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling.

Die GPA NRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3¹ ein. Danach gewichtet sie diese Bewertung entsprechend ihrer Bedeutung für die einzelnen Themenfelder. Hieraus ergeben sich Punkte, deren Summe ins Verhältnis gesetzt wird zur maximal erreichbaren Punktzahl. Die in Prozenten ausgedrückte Verhältniszahl ist der Erfüllungsgrad.

Der Erfüllungsgrad ist am Ende des Berichtes vollständig abgebildet.

¹ nicht erfüllt = 0; ansatzweise erfüllt = 1; überwiegend erfüllt = 2; vollständig erfüllt = 3

Die Stadt Ennepetal erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 68 Prozent bei einem Mittelwert von 70 Prozent.

Folgende Punkte aus dem Erfüllungsgrad bieten Handlungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten:

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 87 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass kaum Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Ennepetal“ vom 15. Juli 2011 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Nach § 2 DA Fibu gilt die DA für den gesamten Geschäftsbereich der Finanzbuchhaltung. Da in der DA aber zahlreiche Regelungen enthalten sind, die die Fachbereiche betreffen, sollte der Geltungsbereich auf die gesamte Kernverwaltung der Stadt Ennepetal ausgeweitet werden.

→ Empfehlung

Die GPA NRW empfiehlt, den Geltungsbereich der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung auf die Kernverwaltung der Stadt auszuweiten.

Nach § 11 DA Fibu bestimmt der Kämmerer die Bearbeitungsregeln für Kleinbeträge. Es gibt derzeit keine schriftlichen Bearbeitungsregeln. Gesamtstädtische Kleinbetragsregelungen existieren somit nicht. Dies kann zur Ungleichbehandlung der Schuldner führen. Daher sollten die Bearbeitungsregeln für Kleinbeträge zentral schriftlich fixiert werden. Dabei sind die verschiedenen Fallkonstellationen je nach Bearbeitungsstand, Voraussetzungen, Zuständigkeiten und Betragsgrenzen sowie Vorgehensweisen abschließend für die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung zu bestimmen.

→ Empfehlung

Die Stadt Ennepetal sollte alle Kleinbetragsregelungen zentral schriftlich definieren, um sicherzustellen, dass gleichartige Fälle in gleicher Weise bearbeitet werden.

Nach § 5 Abs. 1 DA Fibu ist die Zahlungsabwicklung die für das Mahn- und Vollstreckungsverfahren bestimmte zentrale Stelle der Stadt. Nach Abs. 3 ist sie außerdem zuständig für die Einleitung der Zwangsvollstreckung bei privatrechtlichen Forderungen. Abweichend hiervon ist im Rahmen der übergeleiteten Ansprüche nach dem Unterhaltsvorschussgesetz (UVG) allerdings das Jugendamt zuständig. Daher sollte eine Präzisierung in der DA Fibu erfolgen.

Nach § 25 Abs. 2 DA Fibu hat der Kämmerer mindestens einmal jährlich die Zahlungsabwicklung unvermutet zu prüfen. Da ein Rechnungsprüfungsamt (RPA) eingerichtet ist, liegt die Zuständigkeit für die Prüfung allerdings nach § 103 Abs. 1 Ziffer 5 GO NRW beim RPA.

→ Empfehlung

Die Regelung über die Durchführung der örtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung sollte korrigiert werden.

Aufrechnungen erfolgen regelmäßig, vor Ausführung werden die Erstattungslisten zusätzlich den Vollziehungskräften vorgelegt. Allerdings bestehen keine schriftlichen Regelungen. Zudem werden die Schuldner lediglich telefonisch über die Aufrechnung informiert.

→ **Empfehlung**

Der Vollständigkeit halber sollte das Instrument der Aufrechnung mit in die Dienstanweisung aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten. Zudem sollte eine schriftliche Aufrechnungserklärung an die Schuldner versendet werden.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Ennepetal mit dem Erfüllungsgrad von 57 Prozent einen unterdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 63 Prozent.

Der Zahlungseingangsprozess ist bislang nicht automatisiert. Dies beeinflusst erheblich die Kennzahl „Einzahlungen je Vollzeit-Stelle“. Eine automatisierte Unterstützung wird von den Kommunen, die ein solches Programm einsetzen, als positiv angesehen. Der Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen wird auf durchschnittlich 67 Prozent geschätzt.

→ **Empfehlung**

Die GPA NRW empfiehlt, den Einsatz eines Programms zur automatisierten Unterstützung des Zahlungseingangsprozesses prüfen.

Zum Prüfungszeitpunkt existieren 72 unklare Ein- und 31 unklare Auszahlungen. Bei den Auszahlungen handelt es sich größtenteils um Sammelanordnungen, die regelmäßig erst nach Belastung erstellt werden (Telefongebühren). Dennoch steht rund ein Drittel der Auszahlungen seit länger als einem Jahr in der Klärung. Die älteste Auszahlung wurde gebucht am 19. November 2009 mit einem Betrag von 1.021,90 Euro. Als Buchungstext wurde „T-Mobile“ angegeben.

Bei den Einzahlungen liegen noch drei ungeklärte Zahlungen aus 2013 und sieben aus 2014 vor. Der Erlös für ein Jahresheft vom 11. Juli 2013 konnte erst teilweise zugeordnet werden. Ein Betrag von 3.237,84 Euro ist noch nicht geklärt. Auch für eine offensichtlich klare Zuordnung wie die Überzahlung der Verbandsumlage für den VHS-Zweckverband über 89,99 Euro vom 03. November 2014 wurde bisher keine Anordnung erteilt. Die Anzahl der unklaren Zahlungen ist bei der Größenklasse der Stadt Ennepetal zwar vertretbar, die Klärungszeiten stehen allerdings nicht im Einklang mit dem Grundsatz der ordnungsgemäßen Buchführung.

→ **Empfehlung**

Die Klärung der unklaren Zahlungen sollte insbesondere hinsichtlich der zeitlichen Komponente priorisiert werden. Dazu sollten auch die Fachbereiche deutlich auf ihre Verpflichtung zur Mitwirkung bei der Aufklärung hingewiesen werden.

Mahnsperrungen werden auf schriftlichen Antrag (Mail) des Fachbereichs durch die Zahlungsabwicklung gesetzt. Die Angabe der Dauer erfolgt ebenfalls durch den Fachbereich.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Ennepetal sollte die bestehenden Regelungen zu Mahnsperrungen schriftlich fixieren. Darin sollten auch die Höchstdauer der Mahnsperrungen und das weitere Verfahren geregelt sein.

Die wirtschaftliche Beitreibung von Forderungen in der Vollstreckung erfordert inzwischen, dass auch die neuen Instrumente aus der Reform der Sachaufklärung im Jahr 2013 zum Einsatz kommen. In der Stadt Ennepetal erfolgt zunächst nach Übergabe der offenen Forderung aus dem Finanzprogramm in das integrierte Vollstreckungsmodul eine Vollstreckungsankündigung. Auswertungen über den Erfolg der Vollstreckungsankündigung werden bislang nicht erhoben.

→ **Empfehlung**

Um festzustellen, ob eine generelle Vollstreckungsankündigung wirtschaftlich ist, sollte der Erfolg dieser Maßnahme mit geeigneten Mitteln überprüft werden.

Anschließend werden die Vollstreckungsaufträge den beiden Vollziehungskräften im Außendienst zugeleitet. Erst wenn dort keine weiteren Möglichkeiten bestehen, erfolgt die Weiterleitung an den Vollziehungs- Innendienst.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Ennepetal sollte die Möglichkeit prüfen, zunächst aus dem Innendienst heraus Maßnahmen wie Konto- oder Lohnpfändung durchzuführen, bevor der Vollziehungs- Außendienst eingeschaltet wird.

Das kann zu einer Verlagerung von Stellenanteilen aus dem Außen- in den Innendienst führen, um die Aufgaben zu erfüllen.

Das kann dann auch die Selbstabnahme der Vermögensauskunft beinhalten. Damit wird aktuell noch der Gerichtsvollzieher beauftragt. Es sollte angestrebt werden, die eigenen Kräfte dafür einzusetzen. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass Rückfragen und Nacharbeiten an der durch Dritte abgenommene Vermögensauskunft entfallen.

Auch vor der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis scheut die Stadt nicht zurück. Allerdings erfolgt dies bisher nur für Dritte. In § 284 Abs. 9 ZPO wird der Kommune die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen. Dieses Ermessen übt die Stadt somit zurzeit nur teilweise aus.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Ennepetal sollte die Möglichkeit der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nutzen. Außerdem ist die Einsicht in das Schuldner- bzw. Insolvenzverzeichnis standardisiert im Innendienst einzusetzen. Die Vermögensauskunft sollte zukünftig auch durch eigene Kräfte abgenommen werden.

Entsprechend § 31 Abs. 3 GemHVO NRW können Beschäftigte, denen die Abwicklung von Zahlungen obliegt, mit der Stundung, Niederschlagung und dem Erlass von städtischen Ansprüchen beauftragt werden. In der Stadt Ennepetal wird diese Möglichkeit bislang nicht umgesetzt. Zurzeit prüft jeder Fachbereich selbstständig den Umgang mit einer Forderung. Die Zahlungsabwicklung ist im Verfahren involviert, indem ihre Vorschläge im Regelfall von den zuständigen Fachbereichen übernommen werden. Allerdings erfolgen die Niederschlagungsverfügungen teilweise nur zögerlich. Nach der DA Stundung, Niederschlagung und Erlass führt jeder Fachbereich eigene Niederschlagungslisten, die Zahlungsabwicklung zentral allerdings auch.

Nach Auffassung der GPA NRW bringt die Zentralisierung von Stundung, Niederschlagung und Erlass eine Verbesserung in den Abläufen. Die Zahlungsabwicklung bzw. Vollstreckung weiß im Regelfall mehr über die Finanzlage und die Zahlungsmoral des Schuldners als ein Fachbereich.

Schon bisher haben sie hierzu Informationen weitergeben müssen. Eine zentrale Niederschlagungsliste verringert die Gefahr von Forderungsverlusten.

→ **Empfehlung**

Zukünftig sollte nur noch eine zentrale Niederschlagungsliste in der Zahlungsabwicklung geführt werden. Zudem sollte die Stadt Ennepetal die Übertragung der Zuständigkeit für Niederschlagungen auf die Zahlungsabwicklung prüfen.

Die Aussetzung der Vollziehung kommt dann zum Einsatz, wenn bzw. solange der Anspruch dem Grunde oder der Höhe nach streitig ist. Der für die Forderung zuständige Fachbereich entscheidet über die Aussetzung und veranlasst diese. Endet der Streitfall zu Ungunsten des Schuldners, sind Aussetzungszinsen nach den gesetzlichen Vorgaben festzusetzen. Das Verfahren und interne Zuständigkeiten für die Entscheidungen sollten schriftlich geregelt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Ennepetal sollte die Aussetzung der Vollziehung, deren Voraussetzungen und interne Zuständigkeiten in die Dienstanweisung mit aufnehmen.

In § 5 Abs. 4 DA Fibu ist die allgemeine Zuständigkeit der Zahlungsabwicklung für Insolvenzverfahren geregelt, weitergehende Regelungen sind bislang nicht getroffen.

→ **Empfehlung**

Für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren sollte die Stadt Ennepetal Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

Eine Muster-Dienstanweisung wurde der Stadt zur Verfügung gestellt.

Nach Ziffer 6.2 der Inventurrichtlinien für Folgeinventuren der Stadt Ennepetal vom 30. April 2011 ist der Forderungsbestand jährlich von der Stadtkasse auf Werthaltigkeit zu prüfen. Darin sind allerdings keine Unterscheidung und keine Staffelung vorgesehen. Diese könnte folgendermaßen aussehen:

- Grundsätzlich ist eine pauschale Bewertung von Forderungen möglich. Forderungen sollten in der Regel jedoch einzeln bewertet werden, insbesondere wenn diese zweifelhaft oder uneinbringlich sind. Die Forderungen sind nach einwandfreien Forderungen, zweifelhaften Forderungen und uneinbringlichen Forderungen einzustufen.
- Einwandfreie Forderungen: Die Forderungen werden als vollständig einbringlich eingestuft, da es keine gegenteiligen Anzeichen gibt. Es wird also mit ihrem vollen Zahlungseingang gerechnet.
- Zweifelhafte Forderungen: Bei zweifelhaften Forderungen wird der Zahlungseingang als unsicher bewertet. Es wird erwartet, dass sie zu einem Teil oder in voller Höhe ausbleiben werden.
- Uneinbringliche Forderungen: Für uneinbringliche Forderungen gilt, dass der Eingang der Zahlung in jedem Fall ausbleibt. Der Forderungsausfall steht also endgültig fest.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Ennepetal mit dem Erfüllungsgrad von 33 Prozent einen überdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 23 Prozent.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden.

Darauf basierend ist ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen, um u. a. den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüfen zu können sowie Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Stadt Ennepetal ist dem Vergleichsring des IKVS angeschlossen. Zur Zahlungsabwicklung und Vollstreckung werden allerdings keine Vergleichszahlen erhoben. Zukünftig sollen im Haushaltsplan zu jedem Fachbereich zwei bis drei Kennzahlen aufgeführt werden.

→ Empfehlung

Es sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufgebaut werden, das die Effizienz der Maßnahmen in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent macht.

Für den Aufbau eines Controllings als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen ist die Fortschreibung der in dieser Prüfung erhobenen Kennzahlen denkbar.

Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich stellt den Ressourceneinsatz und das daraus resultierende Leistungsniveau für das jeweilige Handlungsfeld dar.

Die GPA NRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwendet sie die KGSt®-Durchschnittswerte².

Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)

Zur Zahlungsabwicklung im engeren Sinne gehören die Annahme von Einzahlungen, die Leistung von Auszahlungen und die Verwaltung der Finanzmittel. Jeder Zahlungsvorgang ist zu erfassen und zu dokumentieren. Außerdem ist die Zahlungsabwicklung für die Verwaltung der Bargeld- und Bankbestände der Kommune sowie für das Mahnwesen zuständig.

² Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 3,84 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,25 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,29 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Ennepetal 30 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

Einzahlung je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung i. e. S. nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (36.097 in 2014) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Vollzeit-Stellen (3,59 in 2014) ergibt sich ein Wert von 10.048 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung Ennepetal wie folgt:

Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2014

Ennepetal	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
10.048	4.674	22.024	13.993	11.986	14.458	16.178	15

Aufgrund der im Vergleich hohen Stellenausstattung positioniert sich die Stadt Ennepetal bei den Einzahlungen je Vollzeit-Stelle unterdurchschnittlich. Sofern der Bezug der Einzahlungen auf die Einwohnerzahl hergestellt wird, liegt Ennepetal mit 12.103 Einzahlungen je 10.000 Einwohner auf der Höhe des Mittelwertes (Mittelwert 12.199 Einzahlungen).

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 7,73 Euro. Damit positioniert sich Ennepetal wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2014

Ennepetal	Minimum	Maximum	Mittelwert
7,73	3,32	13,25	5,49

Die Aufwendungen liegen in Ennepetal 41 Prozent über dem Mittelwert und damit noch über der Personalquote.

Die hohe personelle Besetzung ergibt sich vor allem aus der weiter oben bereits thematisierten fehlenden automatisierten Unterstützung. Sofern der Zahlungseingangsprozess automatisiert wird, kann eine deutlich höhere Zahl von Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet werden. Voraussetzung hierfür ist, dass Sollstellungen durch die Fachbereiche unverzüglich erfolgen, sobald die Forderung entstanden ist. Ansonsten entstehen ungeklärte Zahlungsein- und -ausgänge. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht.

Ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge je 10.000 Einwohner

Ennepetal	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
34,5	8,9	265,1	72,0	21,0	34,1	105,0	17

Die Stadt Ennepetal erreicht einen Wert, der auf der Höhe des Median liegt. Die Anzahl ist somit für eine Kommune dieser Größenordnung unauffällig. Trotzdem bestehen Möglichkeiten, die Zahl zu reduzieren, indem in den einzelnen Fachbereichen bei längerfristigem Ausfall Vertretungsregelungen etabliert werden, vor allem bei wiederkehrenden Zahlungen.

→ **Empfehlung**

Es sollten Vertretungsregelungen in den Fachbereichen getroffen werden, um zukünftig die Beeinträchtigungen der Buchführung bei längeren Ausfallzeiten zu reduzieren.

Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. Die Stadt Ennepetal hat 2014 für ihre eigenen Forderungen 5.143 Mahnungen versendet. Das entspricht einer Quote von 1.724 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Ennepetal damit oberhalb des Mittelwertes von aktuell 1.580 Mahnungen. Eine Erklärung ist, dass die Stadt regelmäßig alle zwei Wochen mahnt und auch anschließend die aufgrund der Mahnung nicht erledigten Forderungen nach weiteren zwei Wochen an die Vollstreckung übergibt.

→ **Empfehlung**

Die frühzeitige Mahnung und anschließende Abgabe an die Vollstreckung sieht die GPA NRW positiv.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist: Die Mahnungen haben in der Stadt Ennepetal eine Erfolgsquote von 41,3 Prozent. Damit liegt Ennepetal in der Nähe des Minimalwertes von 36,1 Prozent.

Die Stadt Ennepetal versendet nach der Abgabe an die Vollstreckung zunächst Vollstreckungsankündigungen, bei denen bereits die Nebenforderungen wie Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen berücksichtigt sind. Ob dieses Mittel wirksamer ist als eine zweite Mahnung oder die sofortige Vollstreckung, kann derzeit nicht mit konkreten Zahlen belegt werden.

→ **Empfehlung**

Um festzustellen, ob das Mittel Vollstreckungsankündigung die geeignete Wirkung erzielt, sollte die Zahl der durch Zahlung erledigten Vollstreckungsankündigungen ermittelt werden.

Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Überdurchschnittliche Personalquote bei geringer Leistungskennzahl,

- fehlende automatisierte Unterstützung,
- hohe Aufwendungen je Einzahlung,
- ungeklärte Zahlungsein- und ausgänge je 10.000 Einwohner in der Menge unauffällig, Unterstützung der Fachbereiche bei der Klärung notwendig,
- frühzeitige Mahnung und Abgabe an Vollstreckung positiv,
- keine Erfolgszahlen für die Vollstreckungsankündigung.

Vollstreckung

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Viele Kommunen verwenden eine Vollstreckungssoftware. Die Stadt Ennepetal setzt das in das Finanzverfahren integrierte Vollstreckungsmodul ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Ennepetal werden mit 3,25 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,25 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,09 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Ennepetal neun Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung konnten von der Zahlungsabwicklung der Stadt Ennepetal ermittelt werden:

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2013	2014	2015
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	1.876	2.150	3.051
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	288	410	818
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.983	3.021	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	3.502	3.815	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	2.709	2.120	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	3.380	3.407	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	372	649	

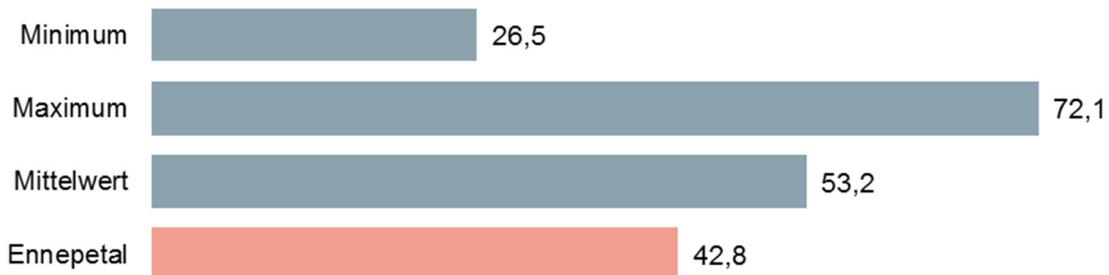
Vf= Vollstreckungsforderungen

Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit die Personal- und Sachaufwendungen der Kommune für die Vollstreckung von den Einzahlungen aus den Nebenforderungen gedeckt werden. In Ennepetal stehen dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Voll-

streckungsvergütung reduziert um die Kostenbeiträge von Dritten) von 215.777 Euro Einzahlungen aus Nebenforderungen in Höhe von 92.397 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 42,8 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Ennepetal folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2014



Mit dem Deckungsgrad in der Vollstreckung von 42,8 Prozent bildet die Stadt Ennepetal das erste Quartil. Da der einwohnerbezogene Wert bezogen auf die personelle Ausstattung nur leicht den Mittelwert übersteigt, muss die Ursache in der Bearbeitung der Forderungen liegen. Bedingt durch die zügige Mahnung mit anschließender zügiger Abgabe an die Vollstreckung liegt der Anteil der realisierten Mahngebühren an den Nebenforderungen mit 27,7 Prozent über dem Mittelwert. Bezogen auf die erfolgreichen Mahnungen ergibt sich ein positiver Wert von mehr als 12 Euro je Mahnung. Die Menge der nach der Vollstreckungsankündigung durch Zahlung erledigten Forderungen kann, wie bereits festgestellt, nicht ermittelt werden. Auffällig ist allerdings, dass der Anteil der Pfändungsgebühren an den Nebenforderungen mit 21,3 Prozent erheblich unter dem Mittelwert von 41,7 Prozent liegt. Das kann an den Vollstreckungsankündigungen liegen. Grundsätzlich sollten die geforderten Gebühren dann auch realisiert werden.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Ennepetal hat im Jahr 2014 21,5 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Durch die Reform der Sachaufklärung bestehen aber nun bessere Möglichkeiten, die Vollstreckung aus dem Innendienst heraus gegenüber Schuldnern anzuwenden, die ihren Wohnsitz nicht in Ennepetal haben. Damit ist Ennepetal nicht mehr so abhängig von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Der Aufwandsdeckungsgrad in der Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Ennepetal:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2013	2014	2015
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	2.030	1.842	-
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	2.162	2.279	-
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	721	853	1.290

Vf= Vollstreckungsforderungen

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014

Ennepetal	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.842	601	2.682	1.226	874	1.001	1.556	17

Die Zahl der abgewickelten Vf ist um etwa neun Prozent zurückgegangen, liegt aber immer noch positiv oberhalb des dritten Quartils.

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen in Ennepetal für das Jahr 2014 bei 39,74 Euro. Das bedeutet folgende Einordnung:

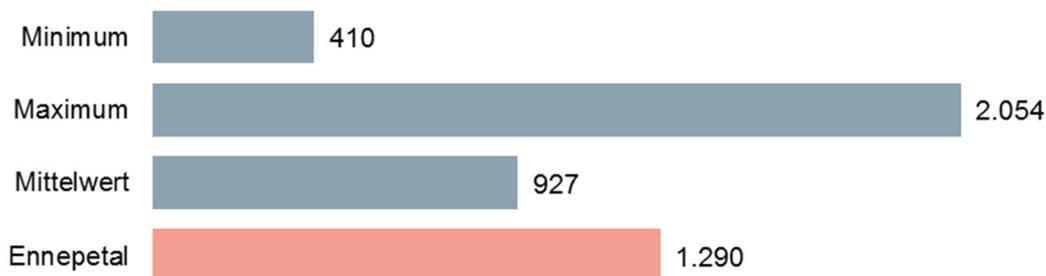
Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2014

Ennepetal	Minimum	Maximum	Mittelwert
39,74	30,18	111,97	67,21

Die Aufwendungen liegen unterhalb des ersten Quartils von 45,39 Euro und damit niedrig.

Gleichzeitig ist die Zahl der neuen Vf um 5,4 Prozent gestiegen und liegt damit ebenfalls wie die abgewickelten Vf oberhalb des dritten Quartils von 1.585. Diese Entwicklung sollte die Stadt Ennepetal im Auge behalten, um zu verhindern, dass sich weitere Rückstände aufbauen. Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Stelle sind seit Anfang 2013 um 79 Prozent gestiegen.

Zum 01. Januar 2015 bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle



Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt ab von den zum Jahresbeginn bestehenden und im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen. Beide Einzelwerte zeigen eine steigende Tendenz, so dass noch mehr auf zügige Bearbeitung der Forderungen Wert gelegt werden muss. Wie vorher bereits ausgeführt, sollte auch der Erfolg der Vollstreckungsankündigung ermittelt werden, um so mehr Steuerungsmöglichkeiten zu erhalten.

Unterstützt werden die stellenbezogenen Kennzahlen durch den Bezug auf die Einwohner. Die bestehenden eigenen Vollstreckungsforderungen liegen mit 1.023 je 10.000 Einwohner oberhalb des dritten Quartils von derzeit 972. Auch die im Jahr 2014 neu entstandenen eigenen Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwohner liegen mit 1.013 oberhalb des dritten Quartils von 860.

Um die sich aufbauenden Rückstände frühzeitig wieder reduzieren zu können, sollte der sich in der Zahlungsabwicklung abzeichnende personelle Überhang zielgerichtet zusätzlich in der Vollstreckung eingesetzt werden.

Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- durchschnittliche Personalquote bei überdurchschnittlicher Leistungskennzahl,
- Deckungsgrad Vollstreckung unterdurchschnittlich,
- realisierte Mahngebühren überdurchschnittlich,
- realisierte Pfändungsgebühren unterdurchschnittlich,
- Aufwendungen je erledigter Vollstreckungsforderung deutlich niedrig und damit positiv,
- neue Vollstreckungsforderungen sowohl stellen- als auch einwohnerbezogen oberhalb des dritten Quartils,
- bestehende Vollstreckungsforderungen ebenfalls oberhalb des dritten Quartils,
- zusätzliches Personal aus der Zahlungsabwicklung in die Vollstreckung.

Herne, den 21. September 2015

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	ja, FA Fibu vom 15.07.2011
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 8 Abs. 1 DA Fibu
3	Für die Verwaltung der Zahlungsmittel ist eine Liquiditätsplanung aufgebaut (§ 31 Abs. 2 Ziff. 1.5 und Ziff. 3.1 - 3.6 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Nach § 23 DA Fibu ist der Verantw. ZA für die Liquiditätsplanung zuständig. Nach § 23 Abs. 1 Satz 3 sind die Fachbereiche verpflichtet, Auszahlungsbeträge über 50.000 Euro vier Wochen vor Fälligkeit der ZA mitzuteilen.
4	Sie haben aktuelle schriftliche Bestimmungen gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW (Ausführung von § 23 Abs. 5 - Absehen von Vollstreckung von Ansprüchen in geringer Höhe - "Kleinbetragsregelung").	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	in § 11 DA Fibu nur eine generelle Regelung, dass Kämmerer die Bearbeitungsregeln bestimmt. Keine weiteren Regelungen
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, § 12 DA Fibu i. V. m. der DA Stundung... vom 13.05.2003 (Neufassung liegt im Entwurf vor)
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	ja, § 5 DA Fibu. Nach Abs. 3 auch für alle privatrechtlichen Forderungen, allerdings wird im Rahmen UVG das Jugendamt tätig.
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, § 15 DA Fibu, Freigabe über EDV

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
8	Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich schriftlich geregelt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 9 Abs. 2 und § 22 Abs. 3 DA Fibu
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, § 7 Abs. 5 DA Fibu i. V. m. DA Handvorschüsse und Einnahmekassen vom 25.05.2008 (Neufassung liegt im Entwurf vor).
10	Sie haben aktuelle schriftliche Regelungen zur Verwaltung von durchlaufenden Geldern und fremden Finanzmitteln getroffen (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.7 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 24 DA Fibu
11	Es ist sichergestellt, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 25 Abs. 3 DA Fibu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	ja, § 25 DA Fibu, aber nach Abs. 2 hat der Kämmerer zu prüfen
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 26 DA Fibu
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ziffer 5 und 6 DA Archiv vom 01.07.2014, Stadtarchiv kontrolliert vor Ort
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnungen erfolgen, keine schriftliche Regelung, Erstattungslisten werden den VZB vor Auszahlung vorgelegt, keine schriftl. Mitteilung an Schuldner, nur telefonisch
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				65	75	

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				87		
Organisation/Prozesse/IT							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	ein Einsatz wurde bislang nicht für erforderlich gehalten, ist technisch möglich
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	ja, nach § 6 Abs. 4 DA Fibu, aber Mitwirkung der Fachbereiche tlw. problematisch, siehe Alter der UZE
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, Mahnung nach zwei Wochen, zwei Mahnläufe je Monat, Mahnläufe werden manuell intern durchgeführt
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Antrag per Mail vom Fachbereich mit Angabe der Dauer, keine schriftliche Regelung
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Vollstreckungsaufträge werden zunächst den zwei Außendienst-Mitarbeitern zugeleitet, erst anschließend an den Innendienst, manuell erfolgt zunächst eine Vollstreckungsankündigung
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	nein, aber durch den Gerichtsvollzieher

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	bisher nur für GEZ, IHK ...
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	nein, bisher nicht, aber Entscheidungen bei den Fachbereichen erfolgen tlw. Zögernd Niederschlagungen sollen sowohl bei den Fachbereichen in Listen festgehalten werden (Ziffer 3.2.3) als auch zentrale bei der Zahlungsabwicklung (Ziffer 4.3)
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	nein, nicht schriftlich, wird aber angewendet
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, § 5 Abs. 4 DA Fibu, allgemeine Regelungen, Mindestgrenze für Anmeldung 100 Euro
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Nach Ziffer 6.2 der Inventurrichtlinien für Folgeinventuren der Stadt vom 30.04.2011 ist der Forderungsbestand jährlich von der Stadtkasse auf Werthaltigkeit zu prüfen. Keine Unterscheidung, keine Staffelung
	Punktzahl Organisation/Prozesse/IT				40	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/IT				56		
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Stadt ist im IKVS angeschlossen

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	zukünftig sollen im Haushaltsplan zu jedem Fachbereich 2 - 3 Kennzahlen erhoben werden.
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				4	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				33		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				109	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				69		

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 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

i www.gpa.nrw.de