

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Bad Salzuflen 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 Bad Salzuflen	5
Tagesabschluss	5
Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	5
Ordnungsmäßigkeit	6
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	8
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	10
Kennzahlenvergleich	10
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i. e. S.)	11
Gesamt Betrachtung Zahlungsabwicklung i. e. S.	13
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 18 Kommunen¹. Die Werte der Stadt Bad Salzuflen sind im vorliegenden Kennzahlenvergleich noch nicht enthalten.

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 Kennzahldefinition 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.

¹ Stichtag 31. August 2015

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 Bad Salzuflen 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 Bad Salzuflen erfolgte vom 24. August 2015 bis 26. Oktober 2015 durch Britta Zimmermann.

Das Prüfungsergebnis ist mit dem Kämmerer, dem Fachdienstleiter Kämmerei, der Abteilungsleiterin Finanzbuchhaltung und den Sachgebietsleitungen am 26. Oktober 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 Bad Salzuflen

Tagesabschluss

Die GPA NRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu wurden die Salden der Barkasse und der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Bad Salzuflen Geschäftskonten unterhält. Der ermittelte Istbestand wurde der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt. Die einzelnen Positionen sind den Anlagen 1 und 2 dieses Berichtes zu entnehmen.

→ **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

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 Bad Salzuflen 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 3² 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. Die Stadt Bad Salzuflen erreicht mit insgesamt 67 Prozent ein Ergebnis unterhalb des aktuellen Mittelwertes von 71 Prozent. Dies liegt vor allem an der fehlenden Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung.

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

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 76 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass noch diverse Regelungslücken bestehen.

In Bad Salzuflen ist noch die Dienstanweisung für die Stadtkasse Bad Salzuflen aus dem Jahr 1998 in Kraft (nachfolgend DA Kasse). Sie bezieht sich auf die seit Einführung des NKF nicht mehr gültige Gemeindegeldbescheidverordnung. Eine Dienstanweisung zur Finanzbuchhaltung war bereits zum Zeitpunkt der letzten überörtlichen Prüfung Anfang 2007 in Bearbeitung. Sie ist seitdem nicht soweit erarbeitet, dass die Stadt Bad Salzuflen für diese Prüfung eine Entwurfsfassung zur Verfügung stellen konnte. Nach Auffassung ihres Fachdienstes Finanzen sind die wesentlichen Pflichtregelungen jedoch erfolgt oder festgelegt z. B. durch Haushaltsrecht, Einzelregelungen in der Haushaltssatzung oder auch durch Einzel- Dienstanweisungen, Verfügungen oder Regelungen aus früheren Zeiten. Die verschiedenen Fundstellen sind unübersichtlich und erschweren im Bedarfsfall eine zeitnahe Aktualisierung.

→ Empfehlung

Die Stadt Bad Salzuflen sollte umgehend eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung erlassen, in der die in § 31 GemHVO NRW geforderten Regelungen zusammengeführt werden.

Hierfür ergeben sich die folgenden – nicht abschließenden – Hinweise:

Ziffer 2 der DA Kasse schränkt ihren Geltungsbereich auf den Geschäftsbereich der Stadtkasse ein. In einer DA Fibu werden u. a. Verfahren zwischen den Fachämtern und der Finanzbuchhaltung geregelt.

→ Empfehlung

Da manche Bestimmungen alle Beschäftigten betreffen, sollte die DA Fibu für die gesamte Kernverwaltung gelten.

§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW fordert die Festlegung einer zentralen Stelle für das Mahn- und Vollstreckungsverfahren. Die DA Kassen spricht noch von der Stadtkasse als Vollstreckungsbehörde (Ziffer 3.1.4). Die in Ziffer 4.3.1 DA Kasse festgelegte Bezeichnung ist längst überholt. Zwischenzeitlich bestimmte die Stadt Bad Salzuflen in einer Verfügung vom 01. August 2006 die Zuständigkeit für das damalige Sachgebiet 222 (Vollstreckung) unter der Bezeichnung „Finanzwesen Vollstreckung“. Auf den aktuellen Schreiben verwendet das Sachgebiet 203/3 (Vollstreckung) die Bezeichnung „Finanzen Vollstreckung“. Die künftige Dienstanweisung soll nach Auskunft der Kommune die Regelung treffen: „Die Vollstreckungsbehörde führt nach außen die Bezeichnung „Finanzbuchhaltung Bad Salzuflen als Vollstreckungsbehörde“.

→ Empfehlung

Die DA Fibu sollte die Aufgabe der zentralen Stelle für das Mahn- und Vollstreckungsverfahren eindeutig zuweisen. Ihre Bezeichnung sollte einheitlich verwendet werden, sowohl nach außen als auch intern in den unterschiedlichen Anwendungen.

Die GPA NRW lässt keine Wertung für die Führung der Barkasse in den interkommunalen Vergleich mit einfließen. Denn die meisten Vergleichskommunen halten keine Barkassen mehr vor. Die Stadt Bad Salzuflen dagegen hat noch eine Barkasse. Das sieht die GPA kritisch. Nach

ihren Erfahrungen aus bisherigen Prüfungen bleibt der erzielte Nutzen regelmäßig hinter dem notwendigen Ressourceneinsatz zurück.

Ziffer 5 der DA Kasse behandelt den Zahlungsverkehr. Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung, nicht nur für die Zahlungsabwicklung, zu regeln. Der Verweis auf die Anlage zu § 14 GemKVO ist veraltet.

Die betreffenden Regelungen sollten in die DA Fibu aufgenommen werden:

- Schecks sollen als Einzahlung nur angenommen werden, wenn sie innerhalb der Vorlaufzeit dem bezogenen Kreditinstitut vorgelegt werden können.
- Der angenommene Scheck ist unverzüglich als Verrechnungsscheck zu kennzeichnen, wenn er diesen Vermerk nicht bereits trägt.
- Angenommene Schecks sind unverzüglich bei einem Kreditinstitut zur Gutschrift auf ein Konto der Gemeinde einzureichen. Ihre Einlösung ist zu überwachen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte in ihrer DA Fibu die Bestimmungen zum Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln aktualisieren.

Die Stadt Bad Salzuflen hat die in § 31 Abs. 2 Ziffer 4 GemHVO NRW geforderten Bestimmungen über die Sicherheit und Überwachung der Finanzbuchhaltung nur teilweise schriftlich getroffen. Insbesondere mangelt es an Regelungen über

- die Aufsicht und Kontrolle über Buchführung und Zahlungsabwicklung (4.3),
- die regelmäßige und unvermutete Prüfungen (4.4) und
- die Beteiligung der örtlichen Rechnungsprüfung und des Kämmerers (4.5)

Für die Aufbewahrung der Unterlagen gilt die Aktenordnung vom 12. August 2008. Sie sollte regeln, wer für die Archivierung und Vernichtung von Belegen und Unterlagen der Zahlungsabwicklung zuständig ist. Weiterhin sollte sie festlegen, in welcher Art und Weise und in welchem zeitlichen Rhythmus diese Aufgabe zu erledigen und wie die Kontrolle hierüber zu dokumentieren ist. Zudem sollten alle Anweisungen und Organisationsregelungen zentral abgelegt sein, um nachvollziehen zu können, welche Anweisungen und Verfahrensregelungen zu welchem Zeitpunkt bestanden. Aktuell arbeitet die Stadt Bad Salzuflen noch mit Papier-Belegen. Der papierlose Zahlungsverkehr in Form eines elektronischen Workflows ist noch nicht eingeführt. Die DA Kasse entspricht nicht mehr dem derzeitigen Verfahren für die Finanzbuchhaltung und die Zahlungsabwicklung.

Die Aufrechnung von Forderungen wird von der Zahlungsabwicklung manuell im Einzelfall geprüft. Hierzu sind keine Regelungen dokumentiert. So kann nicht sichergestellt werden, dass in allen möglichen Fällen eine Aufrechnung erfolgt, auch wenn z. B. unterschiedliche Zahlungsgebiete betroffen sind. Die Stadt Bad Salzuflen erklärt die Aufrechnung entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Schuldner.

→ **Empfehlung**

Der Vollständigkeit halber sollte das Instrument der Aufrechnung mit in die DA Fibu aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Bad Salzuflen mit dem Erfüllungsgrad von 67 Prozent einen Wert über dem Mittelwert (63 Prozent).

Zum Prüfungszeitpunkt existieren 258 unklare Einzahlungen (UZE) und 63 unklare Auszahlungen (UZA). Besonders auffällig ist ihr Alter: Zehn UZE und neun UZA stammen aus Vorjahren und sind zum Teil mehr als zwei Jahre alt. Das macht bei den UZA eine Quote von mehr als vierzehn Prozent. Die Vermerke über mehrfache Nachfragen deuten darauf hin, dass die Zahlungsabwicklung die notwendigen Informationen durch die Fachämter nicht erhält.

Für die Zahlungsabwicklung ergeben sich bei fehlender Sollstellung erhebliche Mehrarbeiten. So fragen die Fachbereiche nach, ob eine bestimmte Zahlung schon eingegangen ist, dadurch entstehen Sucharbeiten. Wenn eine Zahlung ohne entsprechende Sollstellung eingeht, wird sie von der Zahlungsabwicklung als „ungeklärter Zahlungseingang“ (UZE) verbucht. Daraufhin versucht sie herauszufinden, welchem Bereich die Einzahlung zuzuordnen ist. Es folgt die Kontaktaufnahme mit dem Amt mit der Aufforderung, eine Sollstellung zu fertigen. Das ist teilweise mehrfach erforderlich. Es entsteht vermeidbarer Mehraufwand. Nicht getätigte Sollstellungen können auch dazu führen, dass Forderungen erst verspätet oder nicht mehr realisiert werden können.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte ihre Abläufe so gestalten, dass ungeklärte Zahlungsvorfälle möglichst vermieden werden. Die Fachbereiche sollten deutlich auf ihre Verpflichtung zur Mitwirkung bei der Aufklärung hingewiesen werden. Eine entsprechende Bestimmung sollte in die DA Fibu aufgenommen werden.

Die Mahnsperren werden durch die Zahlungsabwicklung gesetzt, wenn sie der zuständige Fachdienst dazu auffordert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte schriftlich festhalten, unter welchen Voraussetzungen die Zahlungsabwicklung berechtigt bzw. verpflichtet ist, Mahnsperren zu setzen und diese wieder zu entfernen. Die Mahnsperre ist vom zuständigen Fachdienst schriftlich/ per Mail zu beantragen und muss eine Höchstdauer beachten.

Bislang erfolgt keine automatische Übergabe erfolgloser Mahnverfahren an die Vollstreckung. Vielmehr wird die Zahlungsabwicklung im Regelfall 14 Tage nach der Mahnung tätig. Sie stößt manuell die Übernahme der Fälle in die Vollstreckungs-Software an. Dabei werden gleichzeitig die Vollstreckungsaufträge für den Außendienst ausgedruckt.

Die Stadt Bad Salzuflen hat eine Dienstanweisung für Vollziehungsbeamte (DA VZB). Diese trifft u. a. Regelungen für die Beitreibung von Vollstreckungsforderungen, gilt aber nur für den Vollstreckungsaußendienst. Dort ist auch die Entscheidung angesiedelt, in welchen Fällen eine

Vollstreckungsankündigung erfolgt und welche Vollstreckungsmaßnahmen durchgeführt werden. Der Grundsatz „Innendienst vor Außendienst“ und die zum 01. Januar 2013 in Kraft getretene Reform der Sachaufklärung finden in der DA VZB noch keinen Niederschlag. Die Stadt Bad Salzuflen sollte daher u. a. festlegen

- mit welcher Priorität die Vollstreckungsfälle bearbeitet werden,
- wie die erforderlichen Informationen beschafft werden,
- welche Maßnahmen des Vollstreckungs-Innendienstes Vorrang haben,
- nach welchen Kriterien und Verfahren Vollstreckungs- Instrumente wie z. B. die Vermögensauskunft und die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis eingesetzt werden und
- wann eine Abgabe an den Vollstreckungs-Außendienst erfolgt.

Die Vermögensauskunft lässt die Stadt Bad Salzuflen bislang durch Gerichtsvollzieher abnehmen. Künftig sollte sie die Abnahme durch eigene Vollstreckungskräfte anstreben. Diese Aufgabe kann wegfallende Tätigkeiten im Außendienst ausgleichen, wenn der Innendienst zunehmend Vollstreckungsverfahren durchführt.

Zu den Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis kann die Stadt Bad Salzuflen keine Angaben machen, da sie bislang solche Anordnungen noch nicht selbst getroffen hat. § 284 Abs. 9 AO überträgt der Kommune die Ausübung ihres Ermessens, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen. Seit Kurzem liegen in der Stadt Bad Salzuflen die technischen Voraussetzungen vor, um diese Ermessensentscheidung künftig selbst zu treffen.

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. Diese Möglichkeit nutzt die Stadt Bad Salzuflen bislang nicht. Derzeit liegt die Zuständigkeit für Stundungs-, Niederschlagungs-, Erlass- und Aussetzungsverfahren beim sachlich zuständigen Fachbereich unter Beachtung der Regelungen einer Verfügung vom 22. November 2001, zuletzt geändert durch Ratsbeschluss vom 10. Dezember 2014.

Hier sieht die GPA NRW in der Zuständigkeitsverlagerung eine Möglichkeit zur Optimierung der Verwaltungsabläufe: Die Zahlungsabwicklung bzw. die Vollstreckung wissen im Regelfall mehr über die Finanzlage und die Zahlungsmoral des Schuldners als der Fachdienst. Bisher haben sie die entsprechenden Informationen an den entscheidenden Fachdienst weitergeben müssen und nach dessen Entscheidung die Niederschlagungsliste zentral überwacht. Bei der zentralen Zuständigkeit in der Zahlungsabwicklung führt diese das Verfahren und gibt dem Fachdienst Gelegenheit zur Stellungnahme.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte die Stundung, Niederschlagung und den Erlass ihrer Forderungen künftig zentral von ihrer Zahlungsabwicklung durchführen lassen. Dabei sollte diese Aufgabe getrennt von der Vollstreckung bleiben. Die künftige DA Fibu kann entsprechend erarbeitet werden.

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 Fachdienst entscheidet über die Aussetzung und veranlasst diese. Endet der Streitfall zu Ungunsten des

Schuldners, sind Aussetzungszinsen nach den gesetzlichen Vorgaben festzusetzen. Verfahren und Zuständigkeiten für die Entscheidung sollten schriftlich geregelt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte schriftliche Bestimmungen zur Forderungsbewertung treffen, damit ein einheitliches Verwaltungshandeln nach dem Prinzip der Stetigkeit gewährleistet werden kann. Die Regelungen sollten Fallkonstellationen und Wertgrenzen für die verschiedenen Einstufungen (einwandfrei, zweifelhaft oder uneinbringlich) beinhalten.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

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.

Der aktuelle Mittelwert des Erfüllungsgrades für diesen Teilbereich liegt bei 23 Prozent. Denn die wenigsten der bislang geprüften Vergleichskommunen haben konkrete, messbare Ziele und fortgeschriebene Kennzahlen für die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung entwickelt. Auch die Stadt Bad Salzuflen hat in ihrem Haushaltsplan nur allgemeine Zielformulierungen. Das Buchungsgeschäft soll rechtmäßig, wirtschaftlich und termingerecht erfolgen. Das Liquiditäts- und Forderungsmanagement soll zeitgerecht, wirtschaftlich und optimiert sein. Die Stadt Bad Salzuflen führt wenige Fallzahlen an. Sie stellt mögliche Kennzahlen nachrichtlich ohne konkrete Werte dar und verweist auf ein noch zu erarbeitendes Controlling-Konzept. Damit erreicht sie einen Erfüllungsgrad von 17 Prozent.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für ihr Forderungsmanagement aufbauen, 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®-Durchschnittswerte³. Die Werte des interkommunalen Vergleiches sind ohne die der Stadt Bad Salzuflen berechnet.

³ Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

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.

Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i. e. S. je 10.000 Einwohner

In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. fließen insgesamt 3,30 Vollzeit-Stellen ein, die in 2014 durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung standen. Daraus ergibt sich ein Wert von 0,63 Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung je 10.000 Einwohner. Damit gehört die Stadt Bad Salzuflen zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit dem niedrigsten einwohnerbezogenen Personaleinsatz. Der Mittelwert des interkommunalen Vergleichs beträgt 0,91 Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung.

Neben den Stellenanteilen für die Sachbearbeitung gibt es für den Overhead 0,52 Vollzeit-Stellen. Mit daraus resultierenden 13,6 Prozent gehört die Stadt Bad Salzuflen zum Viertel der Vergleichskommunen mit dem größten Overhead-Anteil, der Mittelwert liegt bei 7,0 Prozent.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Eine wesentliche Aufgabe der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist besteht darin, die Einzahlungen zu buchen und die Kontoauszüge zu verarbeiten. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (55.771 in 2014) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile errechnet sich ein Wert von 16.900 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Bad Salzuflen damit wie folgt:

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



Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
16.900	4.674	22.024	14.079	12.311	13.990	16.055	16

Die Stadt Bad Salzuflen überschreitet den Mittelwert des interkommunalen Vergleiches um ca. 20 Prozent. Sie gehört zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit der höchsten Leistungskennzahl.

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren die Aufwendungen je Einzahlung. Dieser Wert kann als Grundlage für die Berechnung von Kostenbeiträgen für fremde Kassengeschäfte dienen. Im interkommunalen Vergleich sind die Aufwendungen in Bad Salzuflen unterdurchschnittlich:

Aufwendungen je Einzahlung 2014

Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
4,69	3,32	13,25	5,37	4,13	4,72	5,64	16

Die verarbeiteten Zahlungseingänge sind nur ein Aspekt, um die Angemessenheit des Personaleinsatzes zu beurteilen. Daneben spielt auch eine Rolle, wie viel Aufwand die Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen macht und wie das Mahnverfahren organisiert ist.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Nähere Erläuterungen finden sich im Kapitel Erfüllungsgrad unter dem Abschnitt Organisation/Prozesse/Informationstechnik (Seite 7).

Die GPA NRW setzt die ungeklärten Zahlungseingänge (UZE) ins Verhältnis zu den Zahlungseingängen insgesamt. Diese Kennzahl verdeutlicht, ob die UZE überproportionalen Mehraufwand erzeugen. Sie ist in Bad Salzuflen unauffällig:

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen 2014

Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
46,3	6,5	236,5	50,0	14,4	24,8	42,4	18

Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. Die Stadt Bad Salzuflen hat 2014 für ihre eigenen Forderungen 6.040 Mahnungen versendet. Das entspricht einer Quote von 1.159 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Bad Salzuflen damit wie folgt:

Mahnungen je 10.000 Einwohner 2014

Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.159	822	2.526	1.570	1.280	1.408	1.744	17

Die Zahlungsabwicklung i. e. S. wird durch die Menge der Mahnungen nicht außergewöhnlich belastet.

→ **Feststellung**

Dem unterdurchschnittlichen Aufkommen an Mahnungen steht ein ebenfalls unterdurchschnittlicher einwohnerbezogener Personaleinsatz gegenüber.

Inwieweit die Mahnungen zum Erfolg führen, belegt die Kennzahl, die den Anteil der Mahnungen berechnet, der nicht an die Vollstreckung übergeben wird. Sie gibt Aufschluss darüber, wo die zeitliche Abfolge von Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung Besonderheiten aufweist.

Erfolgsquote Mahnung 2014

Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
39,3	36,1	76,7	57,3	49,4	57,9	62,8	16

Die sehr niedrige Erfolgsquote in 2014 resultiert aus der Verschiebung von Vollstreckungsläufen am Jahresende 2013. Erfolglose Mahnungen des Jahres 2013 wurden aus organisatorischen Gründen erst 2014 an die Vollstreckung übergeben. Das führt zu einem ungünstigeren niedrigeren Verhältnis von Mahnungen und neuen Vollstreckungsfällen. Aber auch die – aus den gleichen Gründen erhöhte - Erfolgsquote des Jahres 2013 liegt mit 48,1 Prozent noch unter dem Mittelwert des Jahres 2014. Möglicherweise gibt es einen Zusammenhang zwischen Bevölkerungsstruktur (vergleichsweise hohe SGB II-Quote) und der schlechten Zahlungsmoral.

Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i. e. S.

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- unterdurchschnittliche Personalquote,
- hohe Leistungskennzahl,
- kein erhöhter Aufwand durch ungeklärte Zahlungsbewegungen und Mahnungen und
- niedrige Erfolgsquote der Mahnungen.

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 Bad Salzuflen setzt eine Vollstreckungssoftware mit einer Schnittstelle zum Finanzverfahren ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Bad Salzuflen wurden 2014 mit 4,27 Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung durchgeführt. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich hieraus ein Wert von 0,82 Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung je 10.000 Einwohner. Damit unterschreitet die Stadt Bad Salzuflen den Mittelwert von 0,92 um rd. elf Prozent.

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2013	2014	2015
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	k.A.	887	1.434
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	230	209	186
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	3.464	4.312	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	2.012	2.046	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.659	3.888	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.874	1.940	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	530	463	

Zahlen von der Stadt Bad Salzuflen ermittelt

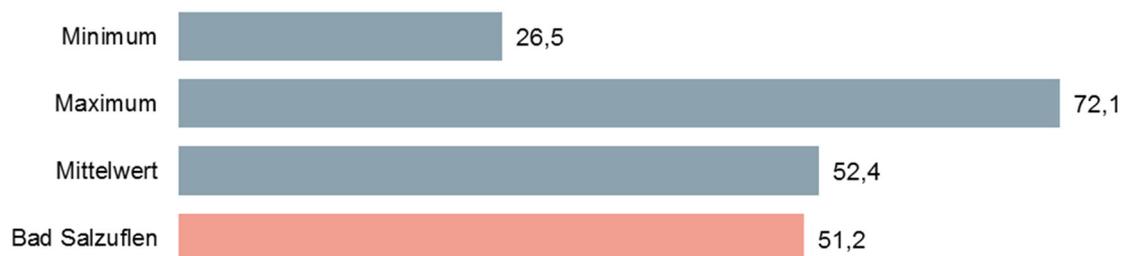
Die Steigerung der neu entstandenen eigenen Vf in 2014 hat ihren Grund in der oben bereits erläuterten Verschiebung eines Vollstreckungslaufes.

Deckungsgrad Vollstreckung

Er verdeutlicht, inwieweit die Vollstreckung ihre Personal- und Sachaufwendungen durch die Nebenforderungen decken kann. Die GPA NRW stellt die Summe der eingezahlten Nebenforderungen den eingesetzten Aufwendungen der Vollstreckung gegenüber.

2014 stehen dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Vollstreckungsvergütungen abzüglich der erwirtschafteten Kostenbeiträge) von rd. 303.400 Euro Einzahlungen aus realisierten Nebenforderungen in Höhe von 155.300 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 51,2 Prozent.

Deckungsgrad Vollstreckung 2014



Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
51,2	26,5	72,1	52,4	41,0	54,0	63,2	18

Für den Deckungsgrad Vollstreckung spielt die Zusammensetzung der Nebenforderungen eine Rolle. Hohe Säumniszuschläge verbessern zwar den Deckungsgrad, können aber auch auf ein schleppendes Vollstreckungsverfahren hinweisen. Für die Stadt Bad Salzuflen ist eine nähere Analyse nicht möglich, da differenzierte Angaben zu den Nebenforderungen fehlen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bad Salzuflen sollte künftig die Nebenforderungen differenzierter erfassen.

Dann kann sie z. B. ermitteln, wie hoch der Anteil der Säumniszuschläge an den Nebenforderungen ist oder wie hoch die realisierten Mahngebühren je erfolgreiche Mahnung sind. Diese Informationen lassen u. a. Rückschlüsse darauf zu, ob in zu vielen Fällen auf diese Forderungen verzichtet wird.

Der Anteil der realisierten Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Bad Salzuflen mit 11 Prozent im niedrigsten Viertel der Vergleichskommunen. Der Mittelwert beläuft sich hier auf 20 Prozent. Eine derartig niedrige Quote kann darauf hindeuten, dass vergleichsweise häufig auf Nebenforderungen verzichtet wird. Dagegen spricht die durchschnittliche Positionierung der Stadt Bad Salzuflen bei der Kennzahl „Einzahlungen aus Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle“. Sie belegt eine noch ausreichende Konsequenz bei der Realisierung der Nebenforderungen.

Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2014

Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
34.564	14.844	45.398	33.551	27.983	36.300	38.977	18

→ **Feststellung**

Soweit die vorliegenden Daten eine Analyse ermöglichen, ergeben sich keine Anhaltspunkte dafür, dass die Nebenforderungen für den unterdurchschnittlichen Deckungsgrad Vollstreckung maßgeblich sind.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Bad Salzuflen hat im Jahr 2014 nur 10,7 Prozent ihrer Vollstreckungsvorgänge im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Dieser positive Wert unterschreitet das bisherige Minimum des interkommunalen Vergleiches von 14,7 Prozent. Er weist auf eine niedrige Abhängigkeit von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune

hin. Auch bei den Amtshilfeersuchen für eigene Forderungen sieht die GPA NRW somit keine Ursachen, die den Deckungsgrad Vollstreckung reduzieren.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene.

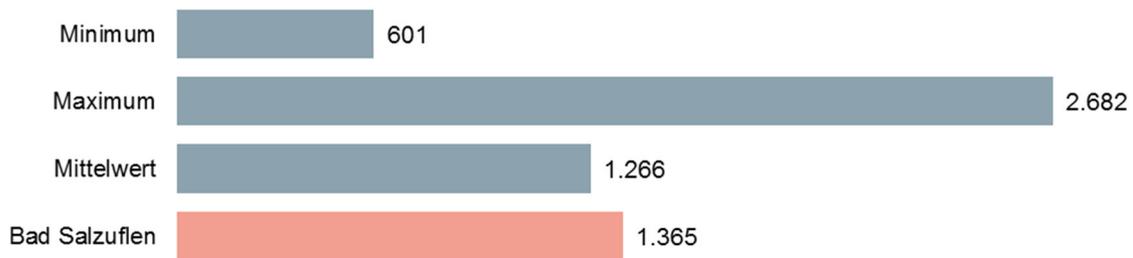
Der Stellenanteil in der Vollstreckung hat sich im Betrachtungszeitraum verändert. Waren es 2013 noch 4,00 Vollzeit-Stellen für die Sachbearbeitung, standen im Jahresdurchschnitt 2014 4,27 Vollzeit-Stellen zur Verfügung. In 2015 werden 4,25 Vollzeit-Stellen eingesetzt. Die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) ergibt sich aus der Tabelle weiter oben. Folgende Kennzahlen errechnen sich hieraus für die Stadt Bad Salzuflen:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2013	2014	2015
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	k. A.	257	381
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.369	1.489	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.383	1.365	

In 2014 entstanden aufgrund des verschobenen Vollstreckungslaufes aus 2013 mehr Vf als im Vorjahr, während die Anzahl der abgewickelten Vf leicht abnahm. Das führt zu einem höheren Bestand in 2015 im Umfang von etwa 0,3 Vollzeit-Stellen. Die Stadt Bad Salzuflen sollte diese Entwicklung beobachten und einer Zunahme der Rückstände rechtzeitig entgegensteuern.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014



Bad Salzuflen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.365	601	2.682	1.266	874	1.070	1.579	17

Bad Salzuflen erreicht eine zufriedenstellende Positionierung. Sie lässt keine Begründung für den erreichten Deckungsgrad erkennen.

Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Die unterdurchschnittliche Personalquote und ein durchschnittliches Fallaufkommen ergeben eine Leistungskennzahl etwas über dem Mittelwert.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung liegt noch im Bereich des Mittelwertes.
- Die Datenlage für weitergehende Analysen und Steuerungszwecke kann verbessert werden.

Herne, den 07. Dezember 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.	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	keine DA, viele Einzelregelungen, alte (kamerale) DA noch in Kraft: analoge Anwendung, Geltungsbereich nur Kasse
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ausdruck mit Unterschrift
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	Zuständigkeit ZA in Zusammenarbeit mit Kreditaufnahme, Meldung 125.000 Auszahlung
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").	vollständig erfüllt	3	1	3	3	aus 2001, Betragsgrenzen und verschiedene Fallkonstellationen
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	Verfügung: Zuständigkeit für Entscheidung über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen vom Nov. 2001, neue Wertgrenzen aus 2014
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	die Finanzbuchhaltung, implementiert und umgesetzt durch (Mahn-) Bescheid, kommt in die neue DA
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	Benutzer-/ Berechtigungsverwaltung
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).	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	analog alte DA nur für die Stadtkasse, reicht nicht, Mustersatzung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	alte DA aus 2001 "Zahlstellen", Dokumentation der Prüfung?
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	analog alte DA für die Stadtkasse, kein Fall (A-HEs?)
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	zwei Berechtigungskreise, DA Feststellungs- und AO-Befugnis
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	keine Regelung gem. § 31 GemHVO, DA Zahlstellen/Handkassen: 3.3 unvermutete Kassenprüfung, Dokumentation?
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Tresor
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	noch kein Workflow, Aktenordnung vom 12.8.2008
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnung nach Einzelfallprüfung, keine schriftliche Regelung, nicht automatisiert, aber Verrechnungsanzeige...
Punktzahl Ordnungsmäßigkeit					57	75	
Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent					76		
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	MT 940, SK und VoBa

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	durchschnittliche Kennzahl, sehr alte UZE/UZA
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	automatisiert, 14 Tage nach Fälligkeit der Mahnlauf (zweimal im Monat) über KRZ
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	nein, Fachdienst oder Vollstreckung informiert per Mail, ZA setzt und macht WVL
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	DA vzb, interner Ablauf: keine automatische Übergabe an Vollstreckung, im Regelfall 14 Tage nach Mahnung durch Anstoßen der ZA = Ausdruck des Vollstreckungsauftrages an Außendienst , Vollstreckungsankündigung im Regelfall über Außendienst
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 Vermögensauflösung nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	noch über GVZ
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	bis Sommer 2015 GVZ, techn. Voraussetzungen sind jetzt da, Verfahren wird eingeführt
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).	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein, bei den Fachdiensten
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanzweisung geregelt.	nicht erfüllt	0	1	0	3	nein, nach AO, Zuständigkeit im Fachdienst

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Anmeldung zentral über SGL Vollstreckung, außergerichtliche Einigung lt. DA Stundung über Fachamt
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	nicht erfüllt	0	1	0	3	nein
Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik					48	72	
Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik					67		
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	Kennzahlen im Haushaltsplan
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	
Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling					2	12	
Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling					17		
Gesamtauswertung							
Punktzahl gesamt					107	159	
Erfüllungsgrad gesamt					67		

→ 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