

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Eschweiler im Jahr
2016*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung	3
Grundlagen	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Prüfungsablauf	4
→ Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Eschweiler	5
Tagesabschluss	5
Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	5
Ordnungsmäßigkeit	6
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	7
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	8
Kennzahlenvergleich	9
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	9
Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.	12
Vollstreckung	13
Gesamtbetrachtung Vollstreckung	17

→ 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 29 Kommunen¹.

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.

¹ Stichtag 29. Februar 2016

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 Eschweiler 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 Eschweiler erfolgte vom 14.März 2016 bis 22.März 2016 durch Christina Hasse. Das Prüfungsergebnis ist mit der Leiterin der Finanzbuchhaltung und der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 22.März 2016 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 Eschweiler

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 Eschweiler Geschäftskonten unterhält. Der ermittelte Istbestand wurde der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

→ Feststellung

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

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

Die Stadt Eschweiler hat bei acht Banken Girokonten eingerichtet. Davon sind drei Konten nur für die Abwicklung von Liquiditätssicherungskrediten eingerichtet. Jedes Bankkonto verursacht einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, auch erfolgt bei zwei Konten keine automatische Übermittlung des Kontostandes. Es ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fraglich, ob eine Kommune mehr als zwei Konten vorhalten muss. Andere Kommunen wickeln ihren zentralen Zahlungsverkehr zum Teil über ein einziges Girokonto ab.

→ Empfehlung

Die Stadt Eschweiler sollte die Anzahl der Girokonten reduzieren.

Im Sozialamt befindet sich ein Geldauszahlungsautomat, der durch das Rechnungsprüfungsamt im Dezember 2015 geprüft wurde. Verschiedene Mitarbeiter, u.a. in den Schulen und Kindertagesstätten haben daneben Handvorschüsse. Eine Liste der Handvorschüsse wird zentral bei der Abteilung Zahlungsabwicklung geführt. Das Rechnungsprüfungsamt prüft auch diese Kassen regelmäßig.

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 Eschweiler 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 Eschweiler erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 76 Prozent bei einem Mittelwert von 73 Prozent.

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 85 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit entspricht dem Mittelwert der vergleichskommunen. Er zeigt, dass kaum Regelungslücken bestehen.

Bei der Stadt Eschweiler werden Dienstanweisungen in der Regel auf drei Jahre befristet. Dann werden sie überprüft und ggf. verlängert. Für die Zahlungsabwicklung wurde die „Dienstanweisung über die Zahlungsabwicklung“ 2007 aufgestellt, die mit Verlängerung bis zum 31. Dezember 2018 gültig ist. Aufgeführt sind alle Aufgaben nach § 31 GemHVO NRW, die die Abteilung Zahlungsabwicklung übernimmt. Grundsätzlich wird in Eschweiler die Zahlungsabwicklung zentral wahrgenommen. Daneben gibt es die „Dienstanweisung für die dezentralen Aufgaben der Zahlungsabwicklung“, ebenfalls aus 2007. Die Aufgaben, die außerhalb der Stadtkasse wahrgenommen werden, sind hier geregelt. Das sind u.a. Regeln für Einnahmekassen und Handvorschüsse.

Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten im Rahmen der Überarbeitung der jeweiligen Dienstanweisungen aufgenommen werden. Das gilt u.a. für die Reform der Sachaufklärung, die bisher nicht in die Dienstanweisungen aufgenommen wurde. Näheres dazu im Berichtsabschnitt Vollstreckung.

→ Empfehlung

Die vorhandenen Dienstanweisungen sollten aktualisiert bzw. ergänzt werden.

Für die Verwaltung der Zahlungsmittel hat die Abteilung Zahlungsabwicklung eine Liquiditätsplanung aufgebaut. Verwendet wird dazu ein Tabellenkalkulationsprogramm. Die anordnenden Stellen sind verpflichtet, größere Ein- und Auszahlungen (> 25.000 Euro) unverzüglich der Abteilung Zahlungsabwicklung zu melden. Nach Angabe der Verwaltung klappt das in der Regel.

Die Berechtigungen im Finanzverfahren werden in Eschweiler durch eine zentrale Stelle durch das Organisationsamt eingerichtet. Den Beschäftigten der Abteilung Zahlungsabwicklung werden dazu vordefinierte Berechtigungs-Rollen zugeteilt. Allerdings existiert kein internes Konzept zur Zuordnung von Berechtigungen, um gesetzliche Vorgaben und andere Erfordernisse einheitlich umsetzen zu können. Mit dem Konzept sollten die mit dem Finanzverfahren zu erledigenden Aufgaben, die Neuanlage, Änderung und Löschung von Berechtigungen sowie Zuständigkeiten und die Überwachung der getroffenen Bestimmungen schriftlich geregelt werden. Einzelfallentscheidungen können so, auch im Vertretungsfall, vermieden werden.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte ein Berechtigungskonzept für die Finanzsoftware erstellen.

Die Abteilung Zahlungsabwicklung und das Rechnungsprüfungsamt führen Aufstellungen zu den einzelnen Handkassen, deren Verwalter sowie über die Höhe der Vorschüsse. Die Dienst-anweisung über dezentrale Aufgaben der Zahlungsabwicklung, in der die Annahme, die Auszahlung und die Verwaltung von Zahlungsmitteln außerhalb der Diensträume der Zahlungsabwicklung geregelt sind, wurde im März 2007 aufgestellt. Prüfungsberichte der Rechnungsprüfung über die Prüfung der Handkassen liegen vor.

Den sorgfältigen Umgang mit sensiblen Sachmitteln regelt die Stadt Eschweiler in § 10 der Dienst-anweisung über die Zahlungsabwicklung. Die Sachmittel werden in einem Tresor verwahrt. Das Rechnungsprüfungsamt ist mit der dauernden Überwachung der Zahlungsabwicklung gesetzlich beauftragt, es führt in unregelmäßigen Abständen Kontrollen durch. Eine Regelung für regelmäßige Inventuren, anhand derer der physische Bestand mit dem Buchbestand abgestimmt wird, gibt es nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte jährlich eine Inventur des Verwargelasses durchführen und dieses Erfordernis in die Dienst-anweisung mit aufnehmen.

Aufrechnung von Forderungen gemäß §§ 387 ff. BGB nimmt die Stadt Eschweiler vor. Dazu sind im Finanzverfahren Aufrechnungserklärungen abzurufen. Geregelt ist das Verfahren bisher nicht schriftlich, es entspricht aber den gesetzlichen Vorgaben.

→ **Empfehlung**

Aufrechnungen sollten der Vollständigkeit halber mit in die Dienst-anweisung Zahlungsabwicklung aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Beim Bereich Organisation/Prozesse/Informationstechnik erreicht die Abteilung Zahlungsabwicklung 70 Prozent. Der Mittelwert der bisher geprüften Kommunen beträgt 73 Prozent.

Die Stadt Eschweiler setzt keine Mahnsperren ein, schriftliche Regelungen zum Umgang sind damit nicht erforderlich. Zehn Tage nach der Fälligkeit wird in der Regel gemahnt. Mit der Mahnung wird der Schuldner aufgefordert, die Zahlung innerhalb von sieben Tagen vorzunehmen. Nach zehn Tagen wird die Vollstreckungsankündigung versandt. Diese führt gleichzeitig zur Übergabe an die Vollstreckung.

Die wirtschaftliche Beitreibung von Forderungen in der Vollstreckung erfordert, dass auch die neuen Instrumente aus der Reform der Sachaufklärung im Jahr 2013 zum Einsatz kommen. Das ist bei der Stadt Eschweiler bisher nur im Ansatz der Fall. Die Vollstreckung der Stadt Eschweiler sollte den Schwerpunkt vorrangig auf den Innendienst setzen.

→ **Empfehlung**

Bei der Vollstreckung sollte der Grundsatz Innendienst vor Außendienst gelten.

Die Stadt Eschweiler nimmt Einsicht in das Schuldner- bzw. Insolvenzverzeichnis und lässt von Gerichtsvollziehern die Vermögensauskunft abnehmen. Die Stadt scheut auch den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis nicht, denn dieser wirkt auch für andere Schuldner abschreckend. Dieser sollte selbst veranlasst und kein Gerichtsvollzieher damit beauftragt werden. Dazu besteht keine rechtliche Grundlage. Zwar ist ein Gerichtsvollzieher nach § 882 ZPO grundsätzlich berechtigt, einen Eintrag ins Schuldnerverzeichnis zu veranlassen. Die im Vergleich zur ZPO spezialgesetzlichen und damit vorrangigen Bestimmungen des § 5a Abs. 1 VwVG schränken die Kommune bei der Beauftragung des Gerichtsvollziehers aber auf die Abnahme der Vermögensauskunft ein. Denn hier wird nur auf die §§ 802 c-I ZPO verwiesen.

→ **Feststellung**

Die Beauftragung des Gerichtsvollziehers mit der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis ist nicht zulässig.

In § 284 Abs. 9 AO wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte die Möglichkeit der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis weiterhin nutzen, diese aber selbst vornehmen und dabei ihr Ermessen ausüben.

In der Stadt Eschweiler gibt es keine schriftlichen Regeln für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen. Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein unter anderem folgenden Punkte schriftlich zu fixieren:

- Reihenfolge und Priorität der Vollstreckungsfälle,
- Beschaffen von Informationen,
- 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.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte Regelungen zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich dokumentieren

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 sind schriftlich geregelt.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Eschweiler einen Erfüllungsgrad von 50 Prozent. Der derzeitige Mittelwert beträgt 26 Prozent. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanz-

managements (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 Eschweiler arbeitet bisher im Bereich der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung weder mit Kennzahlen, noch trifft sie Zielvereinbarungen. Nur die Optimierung der Vollstreckung und die regelmäßige Berichterstattung der Entwicklung der Fallzahlen sind vereinbart. Kennzahlen sind in Teilbereichen definiert, werden aber noch nicht gebildet.

→ **Empfehlung**

Es sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufgebaut werden, dass 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.

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

Zur Zahlungsabwicklung 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

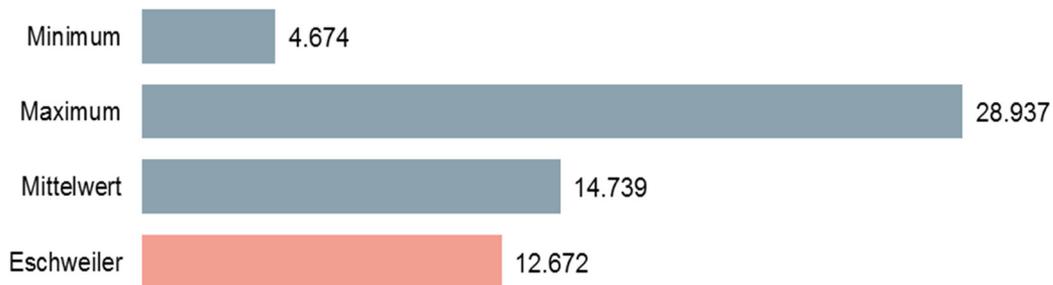
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 7,75 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 1,20 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,41 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Eschweiler rund 40 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. In den letzten Jahren hat sich der Stellenanteil für die Zahlungsabwicklung erhöht. Waren es 2013 noch 7,2 Vollzeit-Stellen, sind es 2015 bereits 8,2 Vollzeit-Stellen.

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (82.999 in 2014) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (6,55 in 2014) ergibt sich ein Wert von 12.672 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Eschweiler wie folgt:

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



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.672	12.532	14.458	16.397	27

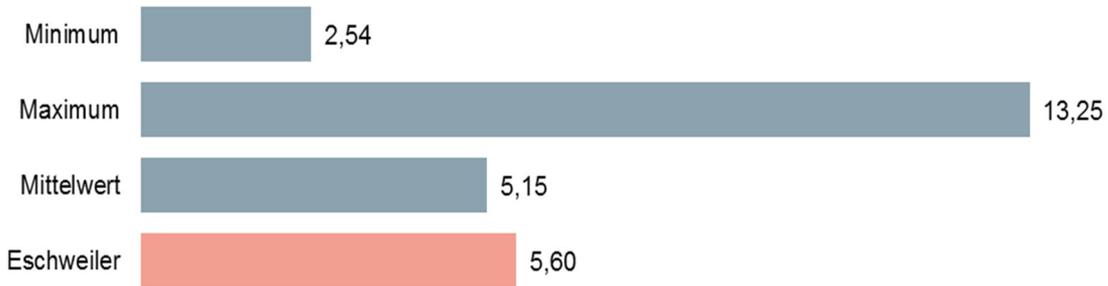
Die Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle ist bezogen auf den Mittelwert unterdurchschnittlich. In 2013 wurde mit 12.641 Einzahlungen ein fast identisches Ergebnis erzielt. Der Personaleinsatz war rund eine halbe Vollzeitstelle geringer. Da für 2015 die Zahl der Einzahlungen nicht bekannt ist, konnte die entsprechende Kennzahl nicht gebildet werden. Unterstellt man eine gleiche Zahl der Einzahlungen, reduziert sich die Kennzahl in 2015 auf 11.857 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle.

Die GPA NRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Die Personalaufwendungen betragen 2014 in Eschweiler für die Zahlungsabwicklung ca. 389.300 Euro, die Sachaufwendungen ca. 75.200 Euro. Beeinflusst werden die Personalaufwendungen je Fall (Einzahlung, Vollstreckungsforderung) durch die:

- Anzahl der Fälle und den Zeitaufwand für die Bearbeitung,
- Zahl der Vollzeit-Stellen,
- Anteil Overhead,
- Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

Die Kennzahl wird rechnerisch von der Anzahl der Fälle beeinflusst. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass die Stadt Eschweiler die Anzahl der Fälle tatsächlich nur unwesentlich beeinflussen kann. Beeinflussen kann sie nur die drei übrigen Punkte der oben genannten Aufzählung.

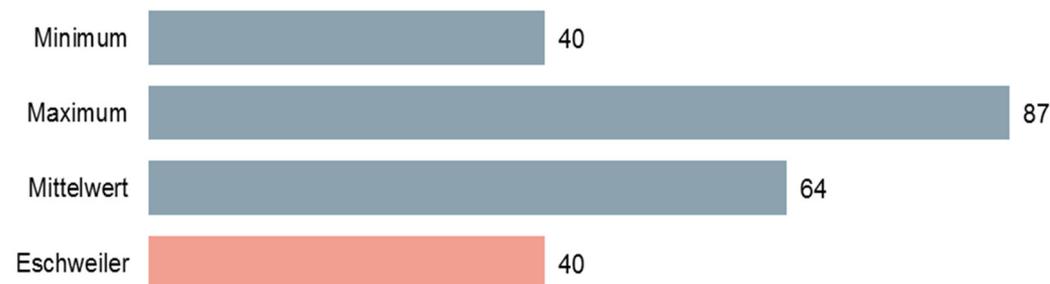
Aufwendungen je Einzahlung 2014



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,60	4,00	4,53	5,54	27

Der Zeitaufwand für die Bearbeitung der Einzahlungen wird erheblich davon beeinflusst, wie groß der Anteil der automatisch zugeordneten Buchungen ist. Übrig bleiben ungeklärte Einzahlungen, die manuell zugeordnet werden müssen.

Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
40,0	54,9	70,0	76,5	19

Der Anteil der automatisch eingelesenen Daten ist in Eschweiler besonders niedrig. Ursächlich dafür können Soll-Stellungen der Fachämter sein, die verspätet erfolgen. Nach Angaben der Abteilung Zahlungsabwicklung gibt es hier keine Probleme, aber das (korrekt angegebene) Kassenzeichen wird vom Programm oft nicht erkannt. Häufig handelt es sich dabei um Einzahlungen für die Volkshochschule oder die Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche der Stadt Eschweiler (BKJ). Die Zuordnung der Einzahlungen erfolgt dann manuell.

→ Empfehlung

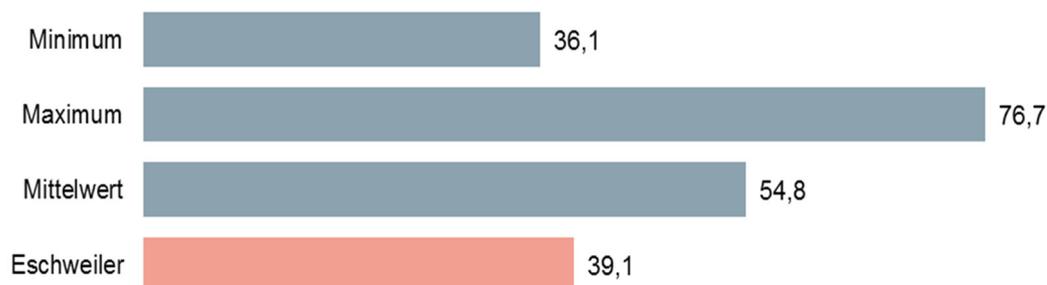
Die Stadt Eschweiler sollte beim zuständigen Rechenzentrum eine Lösung für die programmbedingten Probleme bei Nichterkennen des Kassenzeichens einfordern.

Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen keine ungeklärten Einzahlungen vor. Sie werden zeitnah geprüft und, falls eine Zuordnung nicht möglich ist, rückabgewickelt.

Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. In 2014 hat die Stadt Eschweiler 13.681 Mahnungen erstellt. Das entspricht einer Quote von 2.486 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich 2014 positioniert sich die Stadt Eschweiler damit nahe dem Maximalwert von aktuell 2.526 Mahnungen, der Mittelwert beträgt 1.664 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Die Stadt Eschweiler mahnt grundsätzlich einmal monatlich mit einer Zahlungsfrist von zwei Wochen. Im Anschluss erfolgt die Übergabe an die Vollstreckung. Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist. Die Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wo die zeitliche Abfolge von Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung Besonderheiten aufweist.

Erfolgsquote erste Mahnung



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
39,1	43,5	56,0	62,5	25

Die Erfolgsquote kann dadurch verbessert werden, dass der Zeitablauf gestrafft wird. Zahlreiche Kommunen führen zwei Mahnläufe pro Monat durch. Damit wird verhindert, dass die offenen Forderungen nach Fälligkeit bis zu vier Wochen nicht gemahnt werden.

→ Empfehlung

Die Stadt Eschweiler sollte die Anzahl der Mahnläufe erhöhen.

Zusätzlich zu den Mahnungen verschickt die Stadt Vollstreckungsankündigungen. Im Jahr 2014 waren es 1.640 Vollstreckungsankündigungen, im Jahr davor 950. Grundsätzlich ist die Stadt nicht verpflichtet, die Vollstreckung einer Forderung anzukündigen.

→ Empfehlung

Die Stadt Eschweiler sollte prüfen, ob die Ankündigung einer Vollstreckung zielführend ist. Hierbei gilt es sowohl den Arbeitsaufwand als auch die Erfolgsquote der Ankündigung zu berücksichtigen.

Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Hohe Personalausstattung bei vergleichsweise hoher Arbeitsbelastung

- überdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung,
- Erfolgsquote Mahnungen nahe dem Minimalwert
- kaum ungeklärte Zahlungseingänge, aber der Anteil an automatisch korrekt eingelesenen Daten ist gering,
- Anzahl der Bankkonten reduzieren, automatisierte Einspielung forcieren.

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 Eschweiler setzt das zum Finanzprogramm zugehörige Vollstreckungsmodul ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Eschweiler werden mit 8,83 Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,80 Stellen. In 2013 waren es 8,30 Vollzeit-Stellen, in 2015 9,50 Vollzeitstellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,60 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit bildet die Stadt Eschweiler den neuen Maximalwert. Er liegt 57 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. Die Anzahl der Vollzeitstellen wurden in den letzten Jahren erhöht, nachdem die Anzahl der unerledigten Fälle stetig gestiegen war. Grund dafür war die Einführung des NKF 2007, für die auch die Mitarbeiter der Vollstreckung mit eingesetzt wurden.

→ Feststellung

Im Vergleichsjahr 2014 werden in der Vollstreckung der Stadt Eschweiler einwohnerbezogen mehr Stellenanteile eingesetzt, als das bei anderen Kommunen der Fall ist.

Im Dezember 2011 wurde ein Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements in der Zahlungsabwicklung beschlossen. Seitdem wurden mehr Mitarbeiter eingesetzt und die Forderungen kontinuierlich abgebaut.

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung liegen für die Stadt Eschweiler vor. Für 2015 konnten sie zum Teil nicht kurzfristig zusammengestellt werden.

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2013	2014	2015
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	20.881	18.245	15.513
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	6.097	4.481	2.912
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	8.326	8.327	Keine Angabe
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	3.956	3.667	Keine Angabe
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	10.962	11.059	Keine Angabe

	2013	2014	2015
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	5.572	5.236	Keine Angabe
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	4.784	4.315	Keine Angabe

Vf= Vollstreckungsforderungen

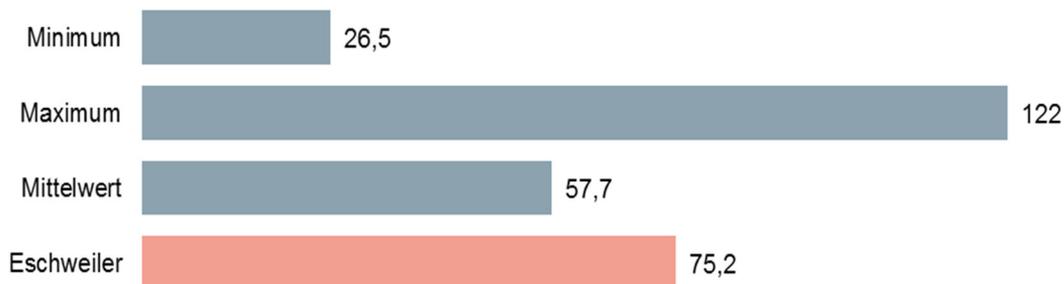
→ **Feststellung**

Die Vollstreckungsforderungen konnten im Zeitverlauf deutlich reduziert werden.

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 Eschweiler stehen 2014 dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Vollstreckungsvergütung) von 546.759 Euro Einzahlungen aus Nebenforderungen sowie Kostenbeiträge von Dritten in Höhe von 411.202 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 75 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Eschweiler folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2014



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
75,2	49,7	57,0	63,4	29

Der Wert für die Stadt überschreitet den Durchschnitt der Vergleichskommunen. Im Jahr 2015 lag der Deckungsgrad in Eschweiler bei ca. 72 Prozent.

Die Höhe des Deckungsgrades hängt stark davon ab, ob und in welcher Konsequenz eine Kommune ihre Nebenforderungen beitreibt. In dem Deckungsgrad spiegeln sich also Personaleinsatz in der Vollstreckung und ein konsequentes Vollstreckungshandeln wieder.

Mit dem Anteil der realisierten Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen von 11,1 Prozent im Jahr 2014 positioniert sich die Stadt Eschweiler deutlich unter dem Mittelwert von 18,6 Prozent. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Säumniszuschläge nicht immer weiterberechnet werden. Da die bestehenden eigenen Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwoh-

ner mit 2.822 den neuen Maximalwert bilden, erscheint der Anteil der Säumniszuschläge mit 14,8 Prozent zu gering.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte sicherstellen, dass die Säumniszuschläge bei allen Vollstreckungsforderungen tagesgenau weiterberechnet werden.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Von den eigenen Vollstreckungsforderungen (8.327 in 2014) wurden 4.315 im Rahmen der Amtshilfe abgegeben. Der Anteil an den bestehenden Forderungen stellt sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar:

Anteil der eigenen Amtshilfeersuchen an den bestehenden eigenen Forderungen

Eschweiler	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
51,8	8,1	51,8	21,1	23

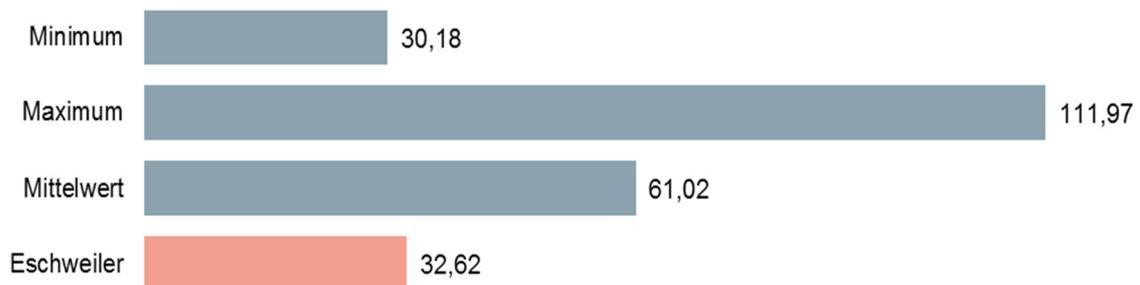
Die Stadt Eschweiler bildet aktuell den Maximalwert. Durch die Reform der Sachaufklärung bestehen Möglichkeiten, die Vollstreckung aus dem Innendienst heraus gegenüber Schuldnern anzuwenden, die ihren Wohnsitz nicht in Eschweiler haben. Dies reduziert die Abhängigkeit von der ersuchten Kommune.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Eschweiler sollte die Möglichkeiten der Reform der Sachaufklärung nutzen und damit die Amtshilfeersuchen reduzieren.

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen in der Vollstreckung Eschweiler für das Jahr 2014 bei 32,62 Euro. Das bedeutet folgende Einordnung:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
32,62	46,50	55,01	75,14	26

→ **Feststellung**

Die Aufwendungen liegen lediglich acht Prozent oberhalb des Minimalwertes.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

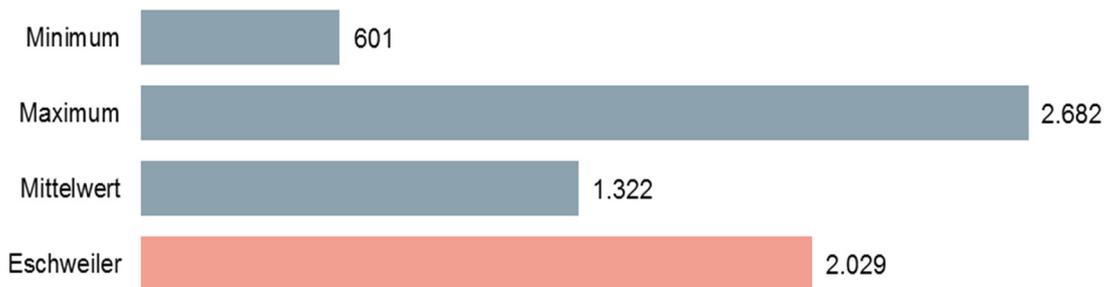
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Eschweiler:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2013	2014	2015
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	3.597	2.830	2.118
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.492	1.513	Keine Angabe
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	2.205	2.029	Keine Angabe

Vf= Vollstreckungsforderungen

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014

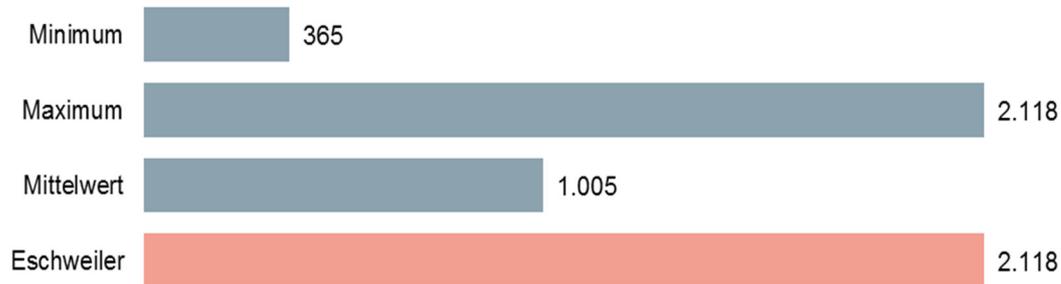


Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.029	966	1.232	1.573	26

Da die Vollstreckung der Stadt Eschweiler den Fallzahlen nach einen sehr guten Bearbeitungsstand aufweist und offenbar die ihrer Klientel angepassten, richtigen Vollstreckungsmaßnahmen einsetzt, arbeitet sie mit hoher Effektivität. Der Vergleich der abgewickelten Vollstreckungsforderungen zu den bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zeigt das ebenfalls.

Der Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle stellt sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar.

Zum Stichtag 01. Januar 2015 bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung (Innen- und Außendienst)



Eschweiler	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.118	607	940	1.324	27

→ **Feststellung**

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle bilden im interkommunalen Vergleich den Maximalwert.

Neue Vollstreckungsforderungen

Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt auch ab von den im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen. In Eschweiler entstanden 2014 je Vollzeit-Stelle 1.494 Vollstreckungsforderungen neu, in 2013 waren es 1.638. Im interkommunalen Vergleich beträgt der Mittelwert im Vergleichsjahr 1.358. Die Stadt Eschweiler ist auf die Stellenausstattung bezogen überdurchschnittlich stark durch neu hinzu kommende Fälle belastet. Auch unter Bezug auf die Einwohnerzahl bestätigt sich dies.

Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements in der Zahlungsabwicklung 2011 beschlossen,
- Personalquote bildet den neuen Maximalwert, Leistungskennzahl liegt über dem Mittelwert,
- Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle bilden Maximalwert,
- Deckungsgrad Vollstreckung liegt über Mittelwert,
- Anteil der eigenen Amtshilfeersuchen an den bestehenden eigenen Forderungen maximal, kann gesenkt werden durch Umsetzung Reform der Sachaufklärung,
- Aufwendungen je erledigte Vollstreckungsforderung nahe dem Minimalwert,
- Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014 deutlich über dem Mittelwert.

Herne, den 08. Juni 2016

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	Dienstanweisung über die Zahlungsabwicklung ist vorhanden. Sie ist nicht in allen Punkten aktuell (Reform der Sachaufklärung fehlt)
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Protokolle für den Abschluss sind vorhanden, aktuell und unterschrieben.
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	Es gibt eine schriftliche Regelung in der DA Zahlungsabwicklung (§8) mit Zuständigkeit und Aufgabenzuweisung.
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").	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	es gibt schriftliche Regelungen für Mahnungen und Vollstreckungen, nicht für Insolvenzen.
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	Regelungen mit Wertgrenzen und Zuständigkeiten liegen 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	Das Mahn- und Vollstreckungsverfahren ist personell klar strukturiert, für die Außendienstmitarbeiter gibt es eine Dienstanweisung. Schriftlich gibt es keine Regelungen, wann der Innen- oder der Außendienst tätig wird.
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	Kein Konzept, aber klare Regelungen..

	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	Mit der DA über dezentrale Aufgaben der Zahlungsabwicklung gibt es eindeutige Vorschriften für alle Beschäftigten zum Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln. Die Unterrichtung neuer Mitarbeiter ist sichergestellt.
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Handkassen werden in einer zentralen Liste geführt und mehrmals jährlich geprüft. Die Höchstbeträge werden eingehalten. Die Abrechnung mit der Abt. Zahlungsabwicklung erfolgt jährlich.
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	DA über die Zahlungsabwicklung §9 regelt das.
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	DA über die Finanzbuchhaltung §15 regelt das.
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Rechnungsprüfungsordnung §4 beinhaltet die dauernde Überwachung der Zahlungsabwicklung sowie die Prüfungen. Inhalte der Prüfung legt das RPA in eigener Regie fest.
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	DA über die Zahlungsabwicklung §10 regelt das. Sensible Sachmittel werden in einem Tresor aufbewahrt.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Es gibt die DA für die Aktenordnung. Sie stammt aus dem Jahr 1986. Die Kontrolle der Einhaltung der Aufbewahrungsvorschriften ist nicht festgelegt (wer ist verantwortlich, wo ist das geregelt, welche Kontrollzeiträume - und -inhalte? Dokumentation der Kontrollen)
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Es gibt keine schriftlichen Regelungen, die Aufrechnung im Sinne nach §§ 387ff BGB erfolgt aber.
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				64	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				85		
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	Alle Bankbelege werden eingescannt, die manuellen Buchungen sind anteilig aber hoch.
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.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Es erfolgt eine regelmäßige Auswertung der "Klärungsliste"/"offenen Zahlungseingänge"; die äußerst niedrige Zahl an ungeklärten Einzahlungen zeigt das.
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Es erfolgt eine automatisierte Mahnung einmal monatlich. Nach 2 weiteren Wochen gehen die Forderungen in den Vollstreckung. Zeitabläufe sind nicht optimiert.
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Es gibt keine schriftlichen Regelungen, aber interne Prioritäten (eigene Forderungen vor fremden u.a.)

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	DA für Vollziehungsbeamte §19 regelt das. Es werden max. 3 Raten für einen Zeitraum von bis zu 4 Monate gewährt.
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Geschieht über den Gerichtsvollzieher. Die Stadt bestätigt das dann.
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	Die Eintragung erfolgt durch den Gerichtsvollzieher.
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).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Es gibt eine Verfahrens- und Zuständigkeitsregelung, die eine ordnungsgemäße Aufgabenerledigung sicherstellt. Für die Überwachung der Fristen gibt es die zentrale Niederschlagungsliste. Die Zuständigkeit ist zentral.
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Es entscheidet die Vollstreckungsstelle, die Grundlage dafür steht im §1 der DA Zahlungsabwicklung
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	DA über die Zahlungsabwicklung §1 Abs. 3 regelt das.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbeurteilung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Die Bewertung ist im Forderungsmanagement-Konzept geregelt.
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				46	66	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				70		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Ziel seit 2011 ist die Reduzierung der Rückstände im Bereich Vollstreckung.
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kennzahlen sind im Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements definiert, aber noch nicht gebildet.
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				6	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				50		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				116	153	
	Erfüllungsgrad gesamt				76		

→ 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