ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

Zahlungsabwicklung der Stadt Werl im Jahr 2017

INHALTSVERZEICHNIS

- Managementübersicht 3
- Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung 4
  - Grundlagen 4
  - Prüfbericht 4
  - Inhalte, Ziele und Methodik 4
- Prüfungsablauf 6
- Tagesabschluss 7
- Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung 8
  - Ordnungsmäßigkeit 8
  - Organisation/Prozesse/Informationstechnik 10
  - Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 11
- Kennzahlenvergleich 13
  - Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.) 13
  - Vollstreckung 16
- Anlagen: Ergänzende Tabelle 21

Managementübersicht

- kein Nachweis der liquiden Mittel (Handvorschuss) im Tagesabschluss
- keine schriftlichen konkreten Regelungen zum Umgang mit Kleinbeträgen und Aufrechnung von Forderungen
- Dienstanweisung erhält keine Regelungen zur Führung der Einnahmekassen
- mangelnde Mitarbeit der Fachämter bei der Abwicklung der ungeklärten Einzahlungen
- keine schriftlichen Regelungen zur wirtschaftlichen Beitreibung von Vollstreckungsforderungen und Umgang mit Insolvenzverfahren
- keine Kennzahlen und Ziele festgelegt, kein Berichtswesen
- Personalquote Zahlungsabwicklung i.e.S. leicht unterdurchschnittlich
- Leistungskennzahl Zahlungsabwicklung deutlich überdurchschnittlich
- Aufwendungen je Einzahlung deutlich unter dem ersten Quartil
- Mahnquote leicht überdurchschnittlich, Erfolgsquote Mahnungen im Bereich Minimalwert
- Personalquote Vollstreckung überdurchschnittlich
- Deckungsgrad Vollstreckung zweithöchster Wert im Vergleich
- Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung leicht unterdurchschnittlich
- bestehende Vollstreckungsforderungen interkommunal hoch über dem dritten Quartil
- Leistungskennzahl Vollstreckung zweithöchster Wert des Vergleichs
- Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung deutlich unterdurchschnittlich unter erstem Quartil

Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung

Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

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

Prüfbericht

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sind auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

Grundsätzlich verwendet die gpaNRW 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.

Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

Ergebnisse von Analysen bezeichnet die gpaNRW im Prüfbericht als **Feststellung**. 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 muss die Kommune eine gesonderte Stellungnahme abgeben. Dies wird im Prüfbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Werl hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfbericht als **Empfehlung** aus.

Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten (Tagesabschluss),
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2016.

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

Die Kommune soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellt die gpaNRW bei den Leistungskennzahlen mit Hilfe statistischer Größen die Extremwerte sowie den Mittelwert und für die Verteilung der Kennzahlenwerte auch drei Quartile dar. 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.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind.

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung vergleicht die gpaNRW die mittleren kreisangehörigen Kommunen. 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 48 Kommunen[1].

[1] Stichtag 15. Februar 2017

Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in der Stadt Werl hat Anika Wolff vom 06. März 2017 bis 08. März 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Werl hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit dem Kämmereileiter und der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 08. März 2017 erörtert.

Tagesabschluss

Die gpaNRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu haben wir die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Werl Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

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

- **Feststellung**
  Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

- **Feststellung**
  Die liquiden Mittel (Handvorschüsse) werden nicht im Tagesabschluss aufgeführt.

Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

Die gpaNRW analysiert die Organisation und Steuerung anhand des Erfüllungsgrades Zahlungsabwicklung. Diese Kennzahl zeigt, in welchem Umfang und welcher Ausprägung die aktuelle Situation der Stadt Werl 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 gpaNRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3[2] 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 Werl erreicht einen Erfüllungsgrad von 82 Prozent (Mittelwert 74 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 87 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 83 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 50 Prozent (Mittelwert 25 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“ (DA-Fibu) der Stadt Werl vom 02. Januar 2012 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Nach § 31 Abs. 1 GemHVO NRW sind Regelungen für die ordnungsgemäße Erledigung der Aufgaben der Finanzbuchhaltung zu treffen. Sie sind dem Rat zur Kenntnis zu geben. Bislang ist die Dienstanweisung lediglich dem Bürgermeister zur Kenntnis gegeben worden. Mit der

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

geplanten Überarbeitung der Dienstanweisung soll diesem dem Rat zur Kenntnis gegeben werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung dem Rat zur Kenntnis geben.

Nach § 31 Abs. 2 Ziffer 1.7 GemHVO NRW haben die örtlichen Vorschriften mindestens Bestimmungen über die Behandlung von Kleinbeträgen zu enthalten. I. V. m. § 23 Abs. 5 GemHVO NRW sind Ausführungen zum Absehen von Vollstreckung von Ansprüchen in geringer Höhe zu treffen. Die Stadt Werl entscheidet im Einzelfall über die Ausbuchung von Kleinstbeträgen am Jahresende. Besonderheiten oder wiederkehrende Fälle können so berücksichtigt werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte die bestehenden internen Regelungen zum Umgang mit Kleinbeträgen schriftlich festhalten. Dabei sollten weiterhin wirtschaftliche Gründe wie auch Steuergerechtigkeit und Gleichbehandlung abgewogen werden.

Nach § 21 Abs. 4 DA-Fibu kann der Bürgermeister Dienstkräfte ermächtigen, außerhalb der Stadtkasse Zahlungsmittel in Einnahmekassen/Handvorschüssen auszuhändigen und anzunehmen. Einzelheiten sind laut der DA durch eine gesonderte Dienstanweisung festzulegen.

→ **Feststellung**
Eine entsprechende Dienstanweisung liegt bisher nur im Entwurf vor. Aufgrund von Ausfallzeiten von Mitarbeitern konnte der Entwurf noch nicht weiterbearbeitet werden.

→ **Empfehlung**
Die Dienstanweisung sollte kurzfristig in Kraft gesetzt werden. Für die Führung der Einnahmekassen sollten Regelungen getroffen werden. Dies betrifft vor allem den jeweiligen zulässigen Höchstbestand und die Regelungen zur Abführung und zum Nachweis.

Laut § 28 der DA-Fibu ist die Finanzbuchhaltung dauerhaft vom Kämmerer oder der Rechnungsprüfung zu überwachen. Die Prüfung erfolgt durch den Rechnungsprüfer. Das Ergebnis wird in Berichtsform festgehalten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte den Inhalt der Prüfung, das Verfahren und die Dokumentation schriftlich festlegen.

In § 29 DA-Fibu ist die Archivierung und Aufbewahrungspflicht generell geregelt. Es existieren keine schriftlichen Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten). Tatsächlich soll aber nach § 31 GemHVO NRW geregelt werden, wer wann was macht.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte Aspekte wie Verfahren, Ordnungskriterien, Sicherheit und Freigabe zur Vernichtung in der Dienstanweisung festlegen.

Aufrechnungen werden bei der Stadt Werl in der Praxis eingesetzt und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt. Dazu gibt es gesonderte Anschreiben.

→ **Empfehlung**
Der Vollständigkeit halber sollte das Instrument der Aufrechnung mit in die Dienstanweisung aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich hat die Stadt Werl ebenfalls kaum Defizite in der Organisation oder bei ihren Prozessen.

Nach § 7.3 Abs. 2 der DA Fibu sind Anordnungen durch die mittelbewirtschaftende Fachabteilung / Schule unmittelbar vorzubereiten und an die Finanzbuchhaltung weiterzuleiten.

Zum Zeitpunkt der Prüfung erfolgte die Zuleitung der Anordnungen nicht immer zeitgerecht. Es lagen noch mehrere ungeklärte Einzahlungen (UZE) aus dem laufenden Jahr vor. Die Liste der UZE wird nach Angaben der Stadtkasse laufend überarbeitet und abgearbeitet und die entsprechenden Fachabteilungen an die Erstellung einer Anordnung erinnert.

→ **Empfehlung**
Um zukünftig weitere UZE zu vermeiden, sollten die Fachabteilungen nochmal für das Thema sensibilisiert werden und auf die Beachtung zeitnaher Anweisungen hingewiesen werden.

Außerdem lagen zwei ungeklärte Auszahlungen vor.

→ **Empfehlung**
Die Fachabteilungen sollten darauf hingewiesen werden, dass Abbuchungen von städtischen Konten nur nach vorheriger Anordnung zulässig sind.

Mahnsperren werden in der Stadt Werl konsequent nicht genutzt. Bei nicht fristgerechter Zahlung hat jeder Schuldner eine Mahngebühr zu entrichten.

Nach erfolgloser Mahnung wird die nicht bezahlte Forderung an die Vollstreckung weitergeleitet. Der Erstzugriff erfolgt dann im Regelfall durch den Außendienst. Erst wenn dieser keinen Erfolg hat, wird der Innendienst einbezogen. Einige Kommunen haben sehr gute Erfahrungen mit der telefonischen Kontaktaufnahme des Schuldners zur Zahlungserinnerung gemacht. Dies wird in Werl bisher kaum genutzt.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte die Möglichkeit prüfen, zunächst aus dem Innendienst heraus Maßnahmen wie telefonische Kontaktaufnahme zur Erinnerung an die Zahlungspflicht, Konto- oder Lohnpfändung durchzuführen, bevor der Vollziehungs-Außendienst eingeschaltet wird.

Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein, unter anderem folgende 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.

Die Stadt Werl möchte 2017 eine schriftliche Vorgehensweise festlegen. Aufgrund von persönlichen Ausfallzeiten konnte diese Festlegung noch nicht erfolgen.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte die Regelungen zur wirtschaftlichen Betreibung von Vollstreckungsforderungen kurzfristig schriftlich dokumentieren.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Werl wird sie bisher teilweise umgesetzt. Die Möglichkeit der Zwangsvollstreckung des unbeweglichen Vermögens wird bisher nur selten genutzt. Eine konsequente Nutzung dieser Möglichkeit könnte die Ergebnisse weiter verbessern.

Die Vollstreckung der Stadt Werl ist die zentrale Stelle für den Umgang mit Insolvenzverfahren. In der Stadt sind hierzu bislang keine weiteren Regelungen getroffen worden. Die Stadtkasse sieht die Notwendigkeit einer schriftlichen Festlegung von Wertgrenzen. Inhalt der Festlegungen könnte die Ermächtigung der Zahlungsabwicklung sein Insolvenzforderungen nur dann anzumelden, wenn die Forderung zum Beispiel 1.000 Euro übersteigt. Insolvenzforderungen bis zu dieser Höhe könnten auf Anweisung der Zahlungsabwicklung unmittelbar ausgebucht werden. Aufgrund der persönlichen Ausfallzeiten ist die schriftliche Regelung zum Umgang mit Insolvenzverfahren 2017 geplant.

→ **Empfehlung**
Für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren sollte die Stadt Werl Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich festlegen.

Die Stadt Werl hat interne Vorgaben zur Forderungsbewertung mit der Einführung des NKF getroffen.

→ **Empfehlung**
Die seinerzeit getroffenen Vorgaben sollte verbindlich schriftlich mit Zuständigkeiten und Unterscheidungen der verschiedenen Einstufungen (einwandfreie Forderungen, zweifelhafte Forderungen und uneinbringliche Forderungen) geregelt werden.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich liegt die Stadt Werl ebenfalls über dem Mittelwert mit einem Erfüllungsgrad von 50 Prozent. Etwa ein Viertel der geprüften Kommunen erreicht hier bisher nur null Punkte. 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.

Sie sind Voraussetzung, um ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen. Damit kann u. a. der Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüft werden. Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten werden erkennbar. Die Stadt Werl erstellt monatliche Controllinglisten. Ein Berichtswesen ist noch nicht implementiert. Eine Überarbeitung der im Haushaltsplan dargestellten Kennzahlen ist kurzfristig geplant.

Aus Sicht der GPA NRW gibt es wichtige Ziele und Kennzahlen, die steuerungsrelevant sind.

Für die Zahlungsabwicklung zum Beispiel:

- Personalkennzahlen (ideal unter Berücksichtigung der tatsächlich erbrachten Leistungen - also fallzahlbezogenen Kennzahlen),
- Prozesskennzahlen (Quote an nicht automatisiert verarbeiteten Einzahlungen, Quote an nicht zuordenbaren Einzahlungen usw.).

Für die Vollstreckung zum Beispiel:

- Personalkennzahlen: Fälle je Stelle,
- Auswertung von Bearbeitungsrückständen, Erledigungsquoten,
- Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung: Deckungsgrad der Vollstreckung.

Für das Forderungsmanagement könnten beispielweise folgende Kennzahlen sinnvoll ergänzt werden:

- Mahnquote: Höhe der Forderungen (Fall, Summe), die angemahnt werden,
- Erfolgsquote von Mahnungen (Erledigung nach Mahnung),
- Vollstreckungsquote: Welcher Anteil der entstandenen Forderungen geht in die Vollstreckung über?,
- Altersstruktur und Forderungsgrund,
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

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

Kennzahlenvergleich

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

Die gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwenden wir die KGSt®-Durchschnittswerte[3].

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

Zur Zahlungsabwicklung i.e.S. 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 i.e.S. für die Verwaltung der Bargeld- und Bankbestände der Kommune sowie für das Mahnwesen zuständig.

Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

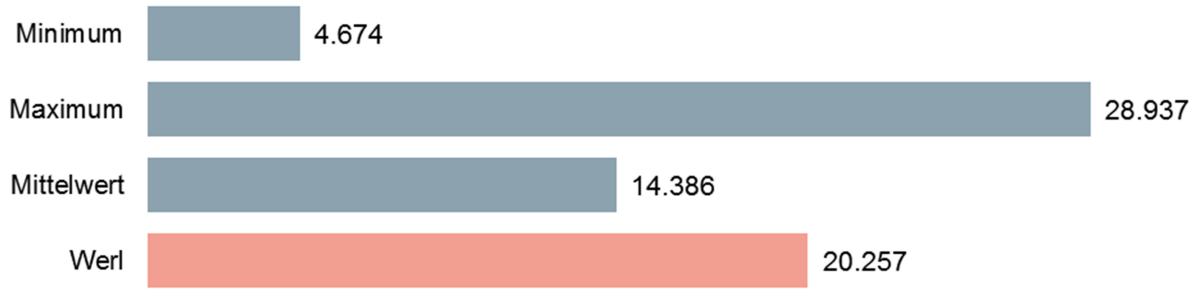
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 2,77 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,5 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,93 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Werl nahezu am interkommunalen Mittelwert von 0,97.

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 (45.984 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,27 in 2016) ergibt sich ein Wert von 20.257 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Werl wie folgt:

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

Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2016



Werl	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
20.257	11.393	14.182	16.592	46

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Werl zwischen drittem Quartil und Maximum. Auch der Wert bezogen auf die Zahl der Einzahlungen je 10.000 Einwohner liegt mit 15.393 in der Nähe des Maximalwertes von 24.430. Anfang 2016 wurden durch die Flüchtlingswelle und die Belastung der Mitarbeiter in den jeweiligen Fachämtern viele Buchungen manuell durchgeführt. Das Verfahren hat sich inzwischen normalisiert. Nach Angaben der Stadt Werl wird ständig, auch in der Vollstreckung auf die Möglichkeit der Abbuchung hingewiesen. Die hohe Zahl der Einzahlungen je Stelle und je Einwohner zeigen, dass der Anteil der Lastschriften noch steigerbar ist.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 3,50 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Werl wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2016

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert
3,50	2,54	13,25	5,38

Die Stadt Werl gehört mit diesem Wert zu den 25 Prozent der Kommunen mit den geringsten Aufwendungen je Einzahlung. Wesentlich für die personelle Besetzung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist der Anteil der automatisiert zuordenbaren Einzahlungen. Dieser liegt in der Zahlungsabwicklung Werl zwischen 50 und 60 Prozent. Der Mittelwert liegt bei 68 Prozent.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Voraussetzung für eine gute Unterstützung ist vor allem, 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 Einzahlungen

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
22,49	0,00	481,60	68,32	15,78	24,85	61,85	46

Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen 65 ungeklärte Einzahlungen und zwei ungeklärte Auszahlungen vor. Diese betreffen alle das Jahr 2017. Die Fälle werden laufend geklärt und abgearbeitet, spätestens zum Jahresende konnten bisher immer alle Fälle zugeordnet werden. Nach Einschätzung der Stadtkasse sind die ungeklärten Zahlungseingänge im ersten Quartal jeden Jahres höher als im restlichen Jahr. Dies liegt an der ersten Fälligkeit des Hebetermins der Grundsteuerbescheide. Die Abgabearten werden gleichmäßig auf vier Fälligkeiten verteilt. Ist eine gleichmäßige Verteilung nicht möglich, weicht der erste. Fälligkeitsbetrag von den übrigen Beträgen ab (1-cent Abweichung). Einige Einzahler berücksichtigen diesen abweichenden cent nicht bei der Überweisung, so dass eine automatische Zuordnung der Beträge im ersten Quartal schwieriger ist als im übrigen Jahr.

Mahnläufe

Die Stadt Werl mahnt monatlich zum 1. und 15. des Monats. Ausnahmen bestehen allenfalls im Monat Dezember, dann wird am 15. keine Mahnung verschickt. Ergänzend konnte zu den Mahnläufen festgestellt werden, dass in Werl in 2016 insgesamt 5.283 Mahnungen versendet wurden. Daraus ergeben sich 1.768 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich liegt Werl knapp fünf Prozent über dem zweiten Quartil von 1.686. Der Wert erklärt sich teilweise dadurch, dass keine Mahnsperren gesetzt werden. Bei jeder Nichteinhaltung der Zahlungsfrist versendet die Stadt Werl eine Mahnung und erhebt Mahngebühren.

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 Zahlungsabwicklung Werl eine Erfolgsquote von 39,8 Prozent. Damit liegt die Zahlungsabwicklung Werl unterhalb des ersten Quartils, das einen Wert von 44,16 Prozent hat. Dies spricht für eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

Zahlungsabwicklung i.e.S. für Dritte

Die Zahlungsabwicklung der Stadt Werl erledigt Aufgaben für den VHS-Zweckverband Werl-Wickede (Ruhr)-Ense. In 2016 hat die Zahlungsabwicklung 563 Einzahlungen für die VHS bearbeitet. Dafür hat sie keinen Verwaltungskostenbeitrag erhalten.

Tatsächlich ergibt sich derzeit kein Betrag je Einzahlung. Bei der Gesamtbetrachtung wurde ein Wert von 3,50 Euro je Einzahlung ermittelt. Gemäß § 23 Abs. 4 des Gesetzes über kommunale Gemeinschaftsarbeit (GkG NRW) soll eine auskömmliche Entschädigung vorgesehen werden, wenn Aufgaben für Dritte übernommen werden.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Werl sollte prüfen, ob für die Aufgabenwahrnehmung durch die Stadtkasse für die VHS eine Kostenerstattung vereinbart werden kann.

Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privat-rechtlicher Forderungen im Innen- und Außendienst,
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw. sowie
- die Bearbeitung von Niederschlagungen, Zahlungserleichterungen und den Erlass von Forderungen.

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Die Stadt Werl setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Werl werden mit 2,50 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,5 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,84 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Werl etwa 15 Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert von 0,99 Stellen. Allerdings war der Bereich der Vollstreckung im Jahr 2016 durch die Elternzeit der Kassenleitung nicht voll besetzt. 2017 erhöht sich der Stellenanteil Sachbearbeitung wieder auf 2,78 Vollzeit-Stellen. Insgesamt erhöht sich dadurch der Wert der Vollzeit-Stelle je 10.000 Einwohner auf 1,07.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01.Januar bestehende eigene Vf	2.310	2.268	2.265
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	548	628	788
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	3.281	3.178	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.202	1.511	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.319	3.202	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.126	1.356	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	617	617	

Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit der Ressourceneinsatz für

- Personal- und Sachaufwendungen in der Vollstreckung (KGSt),

- die Vergütung nach der Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV) sowie
- Aufwendungen für vergebene Leistungen

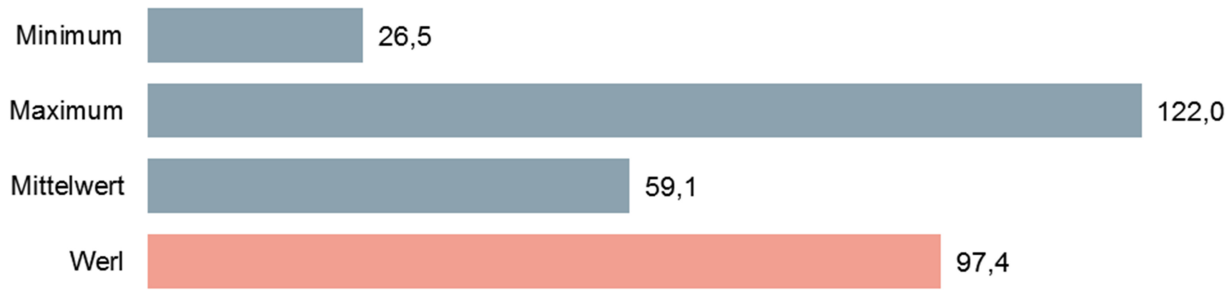
durch

- Einzahlungen aus Nebenforderungen in Verwaltungszwangsverfahren,
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird.

In Werl stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 172.416 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 167.880 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 97,37 Prozent. Der Sondereffekt im Jahr 2016 von 40.000 Euro Mahngebühren, die für eine Altforderung erzielt wurden, wurde bereinigt. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Werl folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Werl	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
97,4	50,01	57,51	67,62	47

Der Deckungsgrad Vollstreckung wird von der Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen kann abgelesen werden, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt wurde. Der Deckungsgrad Vollstreckung ist der zweithöchste Wert des interkommunalen Vergleichs.

Die Stadt Werl gewährt keine Mahnsperren. Sie erhebt für alle überfälligen Forderungen konsequent Mahngebühren, die sie ggfls. auch vollstreckt. Außerdem rechnet sie im Rahmen der Erträge für Kostenbeiträge nach § 2 Abs. 2 VwVG NRW (ARD-ZDF-Deutschlandradio-Beitragsservice u.a.) nicht nur diese ab. Sie rechnet nach § 20 Abs. 2 VwVG auch alle darüber hinausgehenden zusätzlichen Kosten, die der Stadt entstehen ab. Dies beeinflusst den Deckungsgrad positiv.

Auch die Betrachtung je Vollzeit-Stelle zeigt, ob die Nebenforderungen regelmäßig beigetrieben werden:

Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2016

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert
72.857	14.844	107.145	39.696

Auch diese Kennzahl wurde für 2016 um den Sondereffekt der Mahngebühren bereinigt. Der Wert für Werl ist der dritthöchste Wert des interkommunalen Vergleichs.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Werl hat im Jahr 2016 19,41 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Dies ist ein recht hoher Wert, so macht sich die Stadt Werl abhängiger von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 17,9 Prozent.

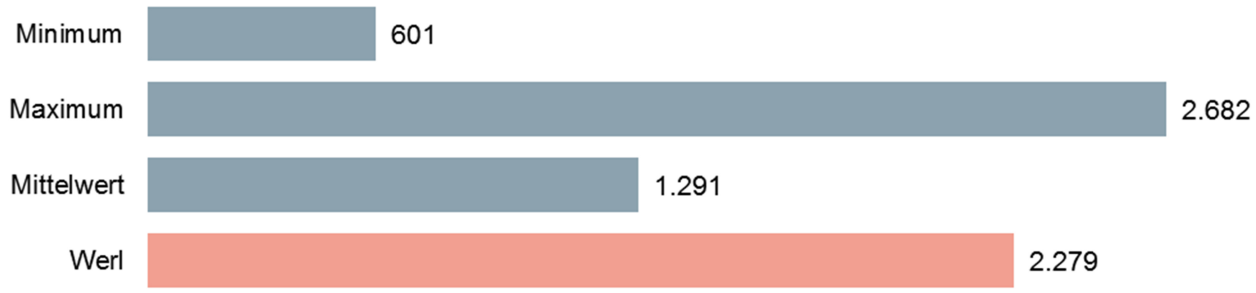
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

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 Werl:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.429	1.461	1.533
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	2.277	2.369	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	2.327	2.350	

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Werl	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.279	954	1.139	1.568	43

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Vollstreckung waren 2016 der zweithöchste Wert des interkommunalen Vergleichs.

Die Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hängt auch von den bestehenden Forderungen ab. Hier positioniert sich Werl wie folgt:

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung zum 01. Januar 2017

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.461	238	2.984	1.016	623	917	1.363	43

Die Belastung der Vollstreckung durch die bestehenden Forderungen ist hoch. Der Wert liegt sieben Prozent über dem 3. Quartilswert. Die Gefahr von Verjährung und damit Untergang der Forderungen darf bei der bestehenden Anzahl der Forderungen nicht außer Acht gelassen werden.

Außerdem wirken sich die im Jahresverlauf entstandenen Vollstreckungsforderungen auf die Arbeitsbelastung aus. Es ergibt sich folgendes Bild:

Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.345	598	2.790	1.353	1.031	1.250	1.594	43

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt Werl 16 Prozent unterhalb des Maximums und damit hoch. Der Personalbestand in der Vollstreckung ist geeignet, die entstandenen Vf zu bearbeiten. Dies zeigen die Kennzahlen. Die überdurchschnittliche Belastung durch die neu entstandenen Forderungen könnte die Stadt Werl versuchen über das Mittel des „Telefoninkasso“ und damit kürzere/nicht vorhandene Wegezeiten zu senken.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 36,74 Euro.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung“ berechnet die GPA NRW wie folgt: Die Personal- und Sachaufwendungen für die Vollstreckung teilen wir durch die Anzahl der erledigten Vollstreckungsforderungen 2016. Dabei kann die Erledigung sowohl durch Zahlung als auch durch Niederschlagung, Rücknahme oder Rückgabe erfolgt sein.

Damit positioniert sich die Stadt Werl wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2016

Werl	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
36,74	30,18	111,97	61,63	46,47	61,26	75,90	43

Der Wert für die Stadt Werl liegt im Bereich des Minimums und damit niedrig. Der überdurchschnittlichen Erledigungsquote bei den abgewickelten Vollstreckungsforderungen stehen unterdurchschnittliche Aufwendungen für die Personal- und Sachaufwendungen gegenüber.

Herne, den 30. März 2017

gez.
Dagmar Klossow
Abteilungsleitung

gez.
Johannes Schwarz
Projektleitung

Anlagen: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	ja, DA-Fibu vom 02.01.2012, feh-lende Kenntnisgabe Rat
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 8 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	ja, Anlage zur DA-Fibu enthalt ein Konzept zur Liquiditätsplanung
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 - "Kleinbetragsre-gelung").	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, § 11 DA Fibu i.V.m. Ziffer 6 DA Forderungsmanagement, aber nur eine Wertgrenze, Verfahren teilwei-se nicht schriftlich festgelegt
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Nieder-schlagung 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. DA Forde-rungsmanagement vom 01.01.2012
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zent-ralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, § 4 DA-Fibu
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, Überwachung durch Kämmerei

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	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	ja § 21 DA-Fibu
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	DA in Vorbereitung, soll kurzfristig beschlossen werden
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 Fest-stellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, in § 7.17 und § 28 DA-Fibu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Prüfung durch externen Wirt-schaftsprüfer erfolgt, aber keine schriftliche Regelung über Inhalt und Verfahren der Prüfung
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).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	tlw. § 29 DA-Fibu, keine konkrete schriftliche Vorgabe
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnungen erfolgen, schriftliche Information an Empfänger erfolgt, keine schriftliche Regelung
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				65	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				**87**		

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
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	ja, ca. 50-60 % automatisiert
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	nach § 7.3 DA Fibu Verfahren benannt, aber Anordnungen durch Fachämter erfolgen nicht immer zeitgerecht
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	2 x im Monat erfolgen an Stichtagen Mahnungen, 14 Tage nach Mahnung Abgabe an Vollstreckung, Telefoninkasso keine gängige Praxis
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Mahnsperren werden konsequent nicht eingesetzt, da programmseits keine Wiedervorlage
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	es erfolgen Vorgaben zur Festlegung von Prioritäten, schriftliche Regelung soll 2017 erfolgen
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Frist von einem halben Jahr wird genutzt, Höchstdauer im Einzelfall 12 Monate
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	regelmäßig durch den Gerichtsvollzieher, gute Zusammenarbeit, eigene Abnahme wäre unwirtschaftlicher
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	bei Abgabe an Gerichtsvollzieher wird im Einzelfall geprüft, und die Eintragung beantragt

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
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	§ 5 DA Forderungsmanagement
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 5 DA Forderungsmanagement
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	nicht erfüllt	0	1	0	3	nein, Zuständigkeit für die Bearbeitung von Insolvenzen bei ZA, keine schriftliche Regelung, diese soll 2017 erstellt werden
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Zuständigkeit ZA, es gibt eine Vorgabe, keine schriftliche Regelung
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				60	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				**83**		
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	monatliche Controllinglisten, aber kein schriftliches Berichtswesen
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	allg. Kennzahlen im Haushalt, Optimierung der Kennzahlendarstellung und Steuerung wird aktuell beraten
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				6	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung/Controlling				**50**		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				131	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				**82**		

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