

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Bedburg 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	9
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	11
→ Kennzahlenvergleich	13
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	13
Vollstreckung	16
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	21

→ Managementübersicht

- Teilerfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit zeigt kaum Regelungslücken,
- kein IT-Benutzer-Berechtigungskonzept,
- Umstieg auf digitale Aufbewahrung, Regelung zu Akten in Papierform fehlt,
- automatisierter Zahlungseingangsprozess tlw. nicht möglich, Programmanbieter einbinden,
- technische, persönliche und räumliche Voraussetzungen zur Abnahme der Vermögensauskunft und zur Eintragung ins Schuldnerverzeichnis liegen noch nicht vor,
- noch kein kennzahlengestütztes Berichtswesen aufgebaut,
- Personaleinsatz in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne überdurchschnittlich, aber Leistungskennzahl Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Nähe erstes Quartil,
- Aufwendungen je Einzahlung über dem Mittelwert,
- keine zeitgerechte Abwicklung der ungeklärten Zahlungseingänge wegen mangelnder Mitarbeit der Fachdienste bei der Abwicklung,
- vor allem durch Jugend, Ordnung und Soziales erfolgen vielfach keine Anordnungen,
- Mahnquote leicht unter dem Mittelwert, Erfolgsquote Mahnungen ebenfalls,
- Personalquote Vollstreckung unter dem Mittelwert,
- Deckungsgrad Vollstreckung bislang zweithöchster in der laufenden Prüfung,
- Leistungskennzahl abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle positiv oberhalb des dritten Quartils,
- bestehende Vollstreckungsforderungen und neu entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle deutlich oberhalb des dritten Quartils und damit belastend, Stellenbesetzung überprüfen,
- Aufwendungen je erledigte Vollstreckungsforderung positiv unterhalb des ersten Quartils.

→ 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 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.

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 Bedburg 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 54 Kommunen¹.

¹ Stichtag 15. Mai 2017

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Bedburg hat Johannes Schwarz vom 02. Mai 2017 bis 04. Mai 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Bedburg hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat der Prüfer mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 04. Mai 2017 erörtert.

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

→ 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 Bedburg 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.

→ 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 Bedburg einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die gpaNRW 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 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 Bedburg erreicht einen Erfüllungsgrad von 75 Prozent (Mittelwert 75 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 89 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 67 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 33 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 89 Prozent gibt Aufschluss darüber, dass kaum Regelungslücken bestehen. Dabei wurde tlw. auch die in der Feinabstimmung befindliche Neufassung der „Dienst-anweisung für die Finanzbuchhaltung“ (DA Fibu) der Stadt Bedburg zugrunde gelegt. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die DA Fibu der Stadt Bedburg aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienst-anweisung aus.

Nach § 27 Abs. 2 der DA Fibu alt bzw. § 10 Abs. 2 DA Fibu neu ist die Zahlungsabwicklung für die Mahnung und Vollstreckung aller öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Forderungen

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

zuständig. Tatsächlich nimmt das Jugendamt die Zwangsvollstreckung der privatrechtlichen Forderungen aus Unterhaltsverpflichtungen selbst wahr.

→ **Empfehlung**

Die Einschränkung sollte in der DA Fibu geregelt werden.

Entsprechend § 31 Abs. 2 Ziffer 2.2 GemHVO NRW hat die Kommune Festlegungen über die Berechtigungen im Verfahren zu treffen. Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware sollte daher ein Konzept bestehen. Ein solches Konzept besteht nicht. Zurzeit werden nach § 56 DA Fibu alt die notwendigen Berechtigungen durch den Verantwortlichen für die Finanzbuchhaltung festgelegt. Die Rollen werden durch die IT zugewiesen. In der DA Fibu neu fehlt die Regelung bislang.

→ **Empfehlung**

Das Konzept zum Umgang mit Berechtigungen in der Finanzsoftware baldmöglichst erarbeitet werden, um eine höchstmögliche Sicherheit erreichen zu können. Dabei sind auch die Berechtigungen in Vorverfahren mit einzubeziehen.

In der DA Fibu alt waren keine schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten) getroffen. In § 10 der DA Fibu neu sind bereits Regelungen zur Aufbewahrung der Unterlagen in digitaler Form getroffen.

→ **Empfehlung**

Zusätzlich sollte eine Übergangsregelung für die Akten in Papierform getroffen werden. Die Stadt Bedburg sollte Aspekte wie Verfahren, Ordnungskriterien, Sicherheit und Freigabe zur Vernichtung in der Dienstanweisung festlegen.

Die Regelungen in digitaler Form sind notwendig geworden, weil die Stadt Bedburg bereits seit zwei Jahren ein Dokumentenmanagementsystem einsetzt, mit dem bereits elektronische Rechnungen verarbeitet werden können.

→ **Feststellung**

Die Stadt Bedburg hat bereits frühzeitig die Möglichkeit geschaffen, die rechtlichen Anforderungen an das E-Governmentgesetz umzusetzen.

Aufrechnungen werden bei der Stadt Bedburg 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 kommt die Stadt Bedburg auf einen Erfüllungsgrad von 64 Prozent.

Der Zahlungseingangsprozess ist zwar weitgehend automatisiert, wegen Leseproblemen mit dem Ordnungswidrigkeitenprogramm und den Unterhaltsvorschussleistungen des Jugendamtes sind jedoch teilweise nur manuelle Buchungen möglich.

→ **Empfehlung**

Der Programmanbieter sollte zur Mithilfe bei der Lösung dieser Probleme aufgefordert werden.

Zusätzlich führen allerdings auch verspätete Sollstellungen der Fachbereiche dazu, dass eine automatisierte Zuordnung nicht möglich ist. Weitere Ausführungen erfolgen später im Bericht.

Mahnsperrern mit einer Frist setzt die Zahlungsabwicklung auf Antrag des Fachbereiches. Es gibt jedoch bislang keine schriftlichen Regelungen über das Verfahren. In § 22 Abs. 2 DA Fibu neu ist eine solche Regelung vorgesehen.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Bedburg wurde sie bisher teilweise umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, wird bisher nicht genutzt. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. Der Gerichtsvollzieher wurde nach Angaben der Stadt in 2015 in 109 Fällen beauftragt, in 2016 in 80 Fällen. Der Vorteil der Selbstabnahme liegt jedoch darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdberichten vermeidet. Somit sind für den Aufwand für die Selbstabnahme keine wesentlichen Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdadnahme die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind. Nach Angaben der Stadt Bedburg sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme aber zurzeit noch nicht erfüllt.

Vor allem aber wurde bislang darauf verzichtet, einen Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis eintragen zu lassen. Die Eintragung durch den Gerichtsvollzieher kann dies nicht ersetzen. 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. In § 284 Abs. 9 AO wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen.

Damit verzichtete die Stadt Bedburg auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Stadt Bedburg als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Bedburg sollte zügig nach dem Rathausumbau in die Lage versetzt werden, die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen. Die technischen, persönlichen und räumlichen Voraussetzungen sollten so bald als möglich geschaffen werden.

Entsprechend § 31 Abs. 3 GemHVO NRW können Beschäftigte, denen die Abwicklung von Zahlungen obliegt, mit der Stundung, Niederschlagung und dem Erlass von städtischen An-

sprüchen beauftragt werden. Gemäß Teil IV der DA Fibu alt sind die Fachbereiche sowohl für die Stundung als auch für Niederschlagung und Erlass von Forderungen zuständig. Sogar die Niederschlagungslisten sind dezentral in den Fachbereichen zu führen. Nach Auffassung der gpaNRW bringt die Zentralisierung von Stundung, Niederschlagung und Erlass eine Verbesserung in den Abläufen. Die Zahlungsabwicklung bzw. Vollstreckung weiß im Regelfall mehr über die Finanzlage und die Zahlungsmoral des Schuldners als ein Fachbereich. Dem ist die Stadt Bedburg in § 20 ihrer DA Fibu neu auch teilweise gefolgt. Niederschlagungen sollen demnach zukünftig durch die Zahlungsabwicklung erfolgen. Bei Stundung und Erlass ist die Zahlungsabwicklung mit einzubeziehen. Einzelne Korrekturen innerhalb des § 20 wurden mündlich bereits besprochen.

→ **Feststellung**

Die vorgesehene Veränderung der Zuständigkeiten bei Niederschlagungen wird als positiver Beitrag für die Abwicklung im Forderungsmanagement gesehen.

Die bestehende DA Fibu enthält keine Regelung zum Umgang mit Insolvenzen. Nach § 21 der DA Fibu neu ist vorgesehen, dass die Zahlungsabwicklung zentral für die Verfahren nach der Insolvenzordnung zuständig ist. Ebenfalls ist dort eine Wertgrenze vorgesehen, die die Zahlungsabwicklung ermächtigt, in voraussichtlich unwirtschaftlichen Verfahren die bestehenden Forderungen unmittelbar auszubuchen.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Hier erzielt die Stadt Bedburg 33 Prozent. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden.

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.

Aus Sicht der gpaNRW 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.

Die Stadt Bedburg hat zurzeit eine Vorgabe, die Dauer der Bearbeitung von Vollstreckungsforderungen darzustellen. Außerdem erfolgt eine monatliche Abfrage der bestehenden Vollstreckungsforderungen

→ **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®-Durchschnittswerte³.

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

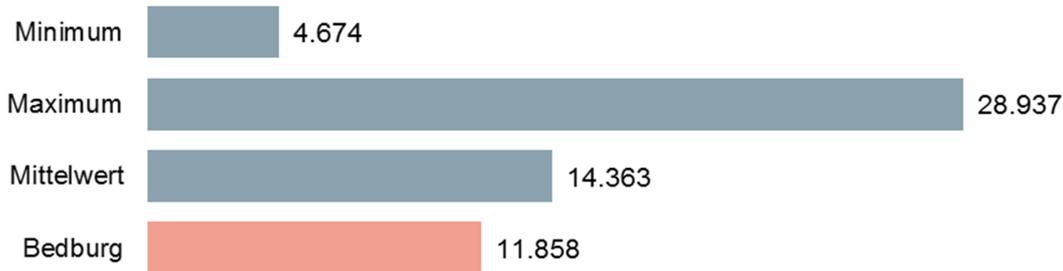
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 2,63 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,10 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,13 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bedburg 16 Prozent Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

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 (30.040 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,53 in 2016) ergibt sich ein Wert von 11.858 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Bedburg wie folgt:

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

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



Bedburg	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
11.858	11.785	14.275	16.382	52

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Bedburg auf der Höhe des ersten Quartils.

Um festzustellen, ob der Wert eventuell durch eine hohe Zahl von SEPA-Lastschriften zustande kommt, werden die Einzahlungen den Einwohnern gegenübergestellt. Hier erzielt Bedburg2016 einen Wert von 12.874 Einzahlungen je 10.000 Einwohner. Damit ordnet sich Bedburg leicht oberhalb des Mittelwertes von 12.316 ein. Das lässt auf einen durchschnittlichen Anteil an Lastschriftermächtigungen schließen.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 6,08 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Bedburg wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2016

Bedburg	Minimum	Maximum	Mittelwert
6,08	2,54	13,25	5,35

Wesentlich für die personelle Besetzung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist der Anteil der automatisiert zuordenbaren Einzahlungen. Dieser konnte in der Zahlungsabwicklung Bedburg nicht ermittelt werden. Wie beim Erfüllungsgrad beschrieben, bestehen Probleme bei der Zuordnung. Der Mittelwert liegt bei 68 Prozent.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Voraussetzung für eine gute Unterstützung ist vor allem, dass Sollstellungen durch die Fachdienste 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 Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Insgesamt lagen zum Zeitpunkt der Prüfung 221 ungeklärte Zahlungseingänge (UZE) vor. Jeweils ein UZE ist noch aus 2014 und 2015 offen. Aus 2016 sind es noch 51. In 2017 verteilen sich die UZE auf 37 im Januar, 28 im Februar, 41 im März und 62 im April.

Mindestens 75 UZE können dem Fachdienst Jugend zugeordnet werden, ca. 60 dem Fachbereich Ordnung, etwa 30 dem Fachdienst Soziales.

Nach § 23 Abs. 4 GemHVO NRW ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass Ansprüche der Gemeinde vollständig erfasst, rechtzeitig geltend gemacht und eingezogen und Verpflichtungen der Gemeinde erst bei Fälligkeit erfüllt werden. Nach § 14 DA Fibu sind Zahlungsrelevante Buchungsanordnungen unverzüglich zu erteilen, sobald die Verpflichtung zur Leistung, der Zahlungspflichtige oder Empfangsberechtigte, der Betrag und die Fälligkeit feststehen.

Durch die nicht erfolgten Sollstellungen muss befürchtet werden, dass Liquiditätsverluste für die Stadt Bedburg entstehen bzw. bereits entstanden sind, da die Stadtkasse bzw. nachfolgend die Vollstreckung nicht ohne Anordnung tätig werden darf. Gerade in den vorgenannten Fachdiensten ist die freiwillige Zahlungsbereitschaft der Kunden nicht besonders hoch einzuschätzen.

→ Feststellung

Aus der vorstehenden Übersicht über die ungeklärten Einzahlungen ist zu ersehen, dass sowohl gegen die Vorschrift der Gemeindehaushaltsverordnung als auch gegen die Dienst-anweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Bedburg in großem Umfang verstoßen wird.

Mahnläufe

14 Tage nach Fälligkeit erfolgt eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. Gemahnt wird im zweiwöchentlichen Rhythmus. In 2016 erfolgten 3.848 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.649 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bedburg aktuell leicht unter dem Mittelwert von 1.666.

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 Bedburg eine Erfolgsquote von 55,3 Prozent. Damit liegt die Stadt Bedburg auch bei der Erfolgsquote leicht unter dem Mittelwert, von 56,0 Prozent.

Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher 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 *Bedburg* setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsmodul ein.

Wie beim Erfüllungsgrad angesprochen, ist das Jugendamt für die privatrechtlichen Forderungen selbst verantwortlich. Daher sind im nachfolgenden Text keine Fallzahlen und keine Stellenanteile aus diesem Bereich mit eingeflossen, weil die Forderungen nicht im Vollstreckungsmodul erfasst sind.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in *Bedburg* werden mit 2,10 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,10 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,90 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt *Bedburg* zwölf Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	3.118	3.475	3.332
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	541	911	876
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	1.692	1.720	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.893	1.808	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	1.335	1.863	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.523	1.843	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	432	463	

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

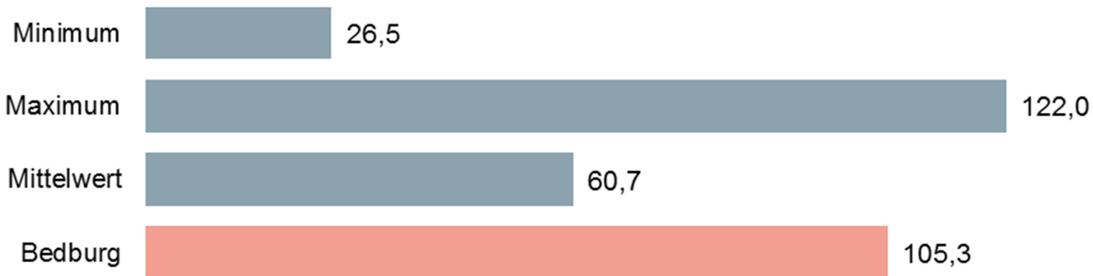
durch

- 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 Bedburg stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 158.977 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 167.427 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 105,3 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Bedburg folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Bedburg	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
105,3	50,7	58,7	69,0	52

Der Wert für Bedburg ist der zweithöchste Wert, der bei den bisherigen Prüfungen festgestellt wurde.

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. Eine Analyse der einzelnen Arten der Nebenforderungen war in Bedburg nicht möglich, da bislang keine Aufteilung auf die einzelnen Arten erfolgte.

Der Anteil der Einzahlungen auf Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Bedburg bei 23,9 Prozent. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 17,3 Prozent. Damit liegt dieser Wert ebenfalls positiv.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Bedburg hat im Jahr 2016 ca. 27 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Dies ist ein hoher Wert, so macht sich die Stadt Bedburg abhängiger von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 18,3 Prozent.

Durch die vollständige Umsetzung der Möglichkeiten im Rahmen der Reform der Sachaufklärung, die angestrebt wird, kann der Anteil der versendeten Amtshilfeersuchen gesenkt werden. So können die auswärtigen Schuldner frühzeitig auf die Folgen des Nichtzahlens hingewiesen werden.

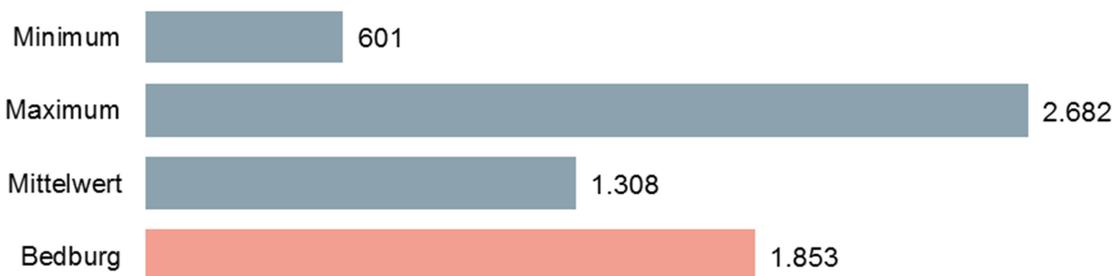
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

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 Bedburg:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.830	2.193	2.238
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.793	1.764	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.429	1.853	

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Bedburg	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.853	986	1.161	1.568	47

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Vollstreckung lagen 2016 18 Prozent oberhalb des dritten Quartils. Gegenüber dem Vorjahr (1.429) war eine deutliche Steigerung erkennbar, obwohl auch dieser Wert positiv zu sehen ist.

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

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

Bedburg	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.238	238	2.984	1.028	634	929	1.321	48

Die Belastungsquote aus den bestehenden Vollstreckungsforderungen liegt nur 25 Prozent unter dem Maximalwert und damit hoch. Das bedeutet, dass die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle oberhalb der Größenordnung einer Jahresleistung einer Vollziehungskraft in Bedburg liegen.

Die Belastungsquote wird erheblich durch die tatsächlich besetzten Stellen beeinflusst. Sofern Ausfallzeiten in größerem Ausmaß bestehen, werden diese mitberücksichtigt. Die Entwicklung zeigt die nachfolgende Tabelle.

Entwicklung der Stellen und der Vollstreckungsforderungen im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung	2,00	2,00	1,88
zum 01. Januar bestehende Vollstreckungsforderungen	3.659	4.386	4.208
bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	1.830	2.193	2.238

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen haben sich von 2015 nach 2016 um 20 Prozent erhöht. Der leichte Rückgang nach 2017 wird durch den leicht reduzierten Personaleinsatz (Lehrgang) allerdings stellenmäßig zu einer höheren Belastung.

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

Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016

Bedburg	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.764	598	2.790	1.363	1.060	1.256	1.606	48

Die neu entstandenen Vollstreckungsforderungen liegen um zehn Prozent oberhalb des dritten Quartils und damit hoch. Auch bei dieser Betrachtung darf die jeweils aktuelle Stellensituation nicht außer Acht bleiben. Die gleiche Zahl an neuen Vollstreckungsforderungen (3.528) würde im Jahr 2017 je Stelle einen Wert von 1.877 Vf bedeuten.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 41,65 Euro.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung“ berechnet die gpaNRW wie folgt: Die Personal- und Sachaufwendungen für die Vollstreckung teilen wir durch die An-

zahl 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 Bedburg wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2016

Bedburg	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
41,65	30,18	111,97	60,20	45,88	58,60	75,12	47

Die Aufwendungen liegen positiv niedrig zehn Prozent unterhalb des ersten Quartils.

Die positiven Ergebnisse dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass trotzdem die bestehenden Vollstreckungsforderungen nicht reduziert werden können. Dadurch wächst die Gefahr, dass Forderungsverluste durch Verjährung entstehen. Um dem entgegenzuwirken, sollte in Betracht gezogen werden, die personelle Besetzung der Vollstreckung angemessen zu erhöhen.

Herne, den 03. Juli 2017

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

→ Anlagen: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, vom 06. Dez. 2007, neue DA liegt zur Feinabstimmung vor
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 28 Abs. 2 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, § 35 Abs. 10 DA Fibu Unterstützung durch Excel-Tabelle, Meldungen Fachdienste ab 50.000 Euro
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	ja, § 30 DA Fibu
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, Teil IV, §§ 39 - 48 DA Fibu
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	ja, § 27 Abs. 3 DA Fibu, nach § 27 Abs. 2 verantw. Für alle ö.-r. und priv.-r. Forderungen, Ausnahme Jugendamt nicht geregelt
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).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	§ 56 DA Fibu Verantw. für die Fibu

	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	§ 37 Abs. 2 DA Fibu
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, Teil V, §§ 50 - 54 DA Fibu
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, § 36 DA Fibu
11	Es ist sichergestellt, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 11 Abs. 6 DA Fibu, Ausnahme geregelt, wg. DMS ersetzt durch Freigabeberechtigungen
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, § 57 Abs. 2 DA Fibu
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 38 DA Fibu
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	keine schriftliche Regelung in DA alt, in DA neu nur digitale Regelung, keine Übergangsregelung
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Verrechnungen werden durchgeführt und dem Zahlungspflichtigen schriftlich mitgeteilt, keine schriftliche Regelung
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				67	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				89		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	MT 940 im Einsatz, wg. Leseproblemen mit WinOWIg und den UVG-Leistungen des Jugendamtes tlw. nur manuelle Buchungen möglich
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	Die Mitarbeit der Fachdienste ist tlw. verbesserungswürdig, 221 UZE aktuell
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Mahnung erfolgt im Regelfall 14 Tage nach Fälligkeit, nach weiteren zwei bis drei Wochen Übergabe an Vollstreckung
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	wird gemacht, bisher keine schriftliche Regelung, in § 22 Abs. 2 DA Fibu neu geregelt
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	seit letzter Prüfung Reduzierung Außendienst, Verstärkung Innendienst, bei Kenntnis erst Lohn- und Gehaltspfändung
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 Vermögensaukunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	nein, noch nicht, noch Optionslösung
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	nicht erfüllt	0	2	0	6	bisher nur durch den GV

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	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).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	nein bisher noch nicht, auch die Niederschlagung wird durch Fachdienste geführt, zukünftig nach §10 Abs. 2 DA vorgesehen
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 49 DA Fibu
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	nicht erfüllt	0	1	0	3	nein, bisher nicht, in § 21 DA neu ja
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja § 29 Abs. 10 DA Fibu
	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	Vorgabe, die Bearbeitungsdauer der Vollstreckungsforderungen darzustellen
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	monatliche Abfrage der erledigten Vollstreckungsforderungen
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				4	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				33		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				119	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				75		

→ 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