

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Bergkamen 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.)	14
Vollstreckung	17
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	23

→ Managementübersicht

- der Abgleich der Bestandsaufnahme ergab einen erklärbaren Unterschiedsbetrag,
- keine verbindliche Regelung für Kleinstbeträge,
- kein schriftliches Konzept für Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware,
- schriftliche Regelung für Archivierung, Aufbewahrungspflichten aus dem Jahr 1976
- noch keine schriftliche Regel zum Umgang mit Mahnsperren,
- noch keine schriftlichen Regeln in der Vollstreckung zu Innen- und Außendienst,
- Voraussetzungen für die Selbstabnahme der Vermögensauskunft noch nicht gegeben,
- keine Regelungen für die Aussetzung von Vollziehung,
- keine schriftlichen Regelungen zum Umgang mit Insolvenzen,
- keine schriftlichen Regelungen für die Bewertung von Forderungen,
- kein Berichtswesen mit Kennzahlen,
- Leistungskennzahl Zahlungsabwicklung unter dem Median,
- Aufwendungen je Einzahlung über dem dritten Quartil,
- zum Zeitpunkt der Prüfung geringe Zahl ungeklärter Einzahlungen, keine ungeklärten Auszahlungen,
- Erfolgsquote Mahnungen unterdurchschnittlich,
- Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle unter dem Median,
- durchschnittlicher Deckungsgrad Vollstreckung,
- bestehende Vollstreckungsforderungen auf niedrigem Niveau
- entstandene Vollstreckungsforderungen im Bereich des Median,
- Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung im Bereich des Median.

→ 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 Bergkamen 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 17.07.2017

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Bergkamen hat Hermann Ptok vom 17. Juli bis 21. Juli 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Bergkamen hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat Herr Ptok mit dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung und der Leiterin des Rechnungsprüfungsamtes am 24. Juli 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 Bergkamen 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 Bestand an Handvorschüssen ist bislang nicht gesondert im täglichen Abgleich nachgewiesen. Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab einen Unterschiedsbetrag von 69.054,81 Euro.

Die ausgezahlten Wechselgelder und Handvorschüsse sind bislang nicht im Bestand zum 01. Januar eines Jahres gebucht. Da es sich hierbei um liquide Mittel handelt, sind diese vollständig im Tagesabschluss aufzunehmen.

Bei dem Unterschiedsbetrag handelt es sich um zwei Lastschriften in Höhe von 4.377,99 Euro und 64.676,82 Euro, die noch nicht verbucht waren.

Die Stadt Bergkamen ist der Empfehlung der gpaNRW gefolgt und hält nur noch ein Geschäftskonto bei einer örtlichen Bank vor (siehe Bericht gpaNRW, Bericht 2005).

→ 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 Bergkamen 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 Bergkamen erreicht einen Erfüllungsgrad von 67 Prozent (Mittelwert 74 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 89 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 55 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 0 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 89 Prozent gibt Aufschluss darüber, dass noch Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Bergkamen“ vom 02. Mai 2011 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Die Stadt Bergkamen hat einen Kleinbetrag festgelegt, jedoch keine schriftliche Regel gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW erlassen. Zudem scheint der vom Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung genannte Betrag niedrig.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte Regeln für den Umgang mit Kleinstbeträgen erstellen. Zudem sollte die Stadt die bisherige Wertgrenze überdenken.

Ein Konzept über die Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert in Bergkamen noch nicht (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte die Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen schriftlich regeln.

In der Stadt Bergkamen liegen schriftliche Bestimmungen zur Archivierung und Aufbewahrung vom 13. Februar 1976 vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte die Bestimmungen zur Archivierung und Aufbewahrung gem. § 58 GemHVO NRW aktualisieren.

Die Stadt Bergkamen rechnet Forderungen im Sinn der §§ 387 ff. BGB auf. Zurzeit liegen hierfür jedoch noch keine Verfahrensregeln vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte das Instrument der Aufrechnung in die Dienstanweisung aufnehmen. Insbesondere sollten die Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten festgelegt werden.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Bergkamen einen Erfüllungsgrad von 54 Prozent. Damit weist dieser einen größeren Handlungsbedarf aus. Der Mittelwert liegt bei 70 Prozent.

Der Zahlungseingangsprozess ist in Bergkamen nicht automatisiert. Dies beeinflusst erheblich die Kennzahl „Einzahlungen je Vollzeit-Stelle“. Die gpaNRW hat schon in ihrem Bericht aus dem Jahr 2005 auf den „elektronischen Kontoauszug“ hingewiesen. Eine automatisierte Unterstützung beurteilen Kommunen, die ein entsprechendes Programm einsetzen, positiv. Der Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen liegt im interkommunalen Mittelwert bei ca. 68 Prozent.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte die Einzahlungen automatisieren, um eine zusätzliche Unterstützung bei der täglichen Buchungsarbeit zu erhalten.

Mahnsperrn setzt die Zahlungsabwicklung auf Antrag durch das Fachamt bzw. durch Mitarbeiter in der Vollstreckung. Diese geben ebenfalls die Dauer der Mahnsperre vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte die Regeln zu Mahnsperrn schriftlich fixieren. Darin sollten auch die Höchstdauer der Mahnsperrn und das weitere Verfahren geregelt sein.

In der Stadt Bergkamen gibt es keine festen Regeln für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen. Zurzeit erledigen die Mitarbeiter die Vollstreckungsforderungen nach dem Eingang des Auftrags. 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.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte Regeln zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich festlegen.

Die Stadt Bergkamen nutzt die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW. Eine schriftliche Regel liegt hierzu noch nicht vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die Voraussetzungen für Teilzahlungsvereinbarungen in der Dienstanweisung schriftlich regeln.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Bergkamen ist diese bisher nicht umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, nutzt die Stadt bisher nicht. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie diese selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. Der Gerichtsvollzieher wurde nach Angaben der Stadt in 2016 in 19 Fällen beauftragt. Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichten vermeidet. Für die Selbstabnahme ist daher keine wesentliche Mehrarbeit zu erwarten. Nach Angaben der Stadt Bergkamen erfüllt diese zurzeit noch nicht die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme.

Vor allem aber hat die Stadt 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 verzichtet die Stadt Bergkamen auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchzusetzen. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW

vom 01. August 2016 sollte die Stadt Bergkamen als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Bergkamen sollte die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen. Hierfür muss die Stadt die technischen Voraussetzungen schaffen und die Mitarbeiter schulen.

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

→ **Empfehlung**

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

Im Regelfall ist die Vollstreckung der Stadt die zentrale Stelle für den Umgang mit Insolvenzverfahren, so auch in Bergkamen. Schriftliche Regelungen hierzu liegen in Bergkamen noch nicht vor.

→ **Empfehlung**

Für das Bearbeiten von Insolvenzverfahren sollte Bergkamen Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung enthält keine Bestimmungen für die Forderungsbewertung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Bergkamen sollte die Forderungsbewertung schriftlich regeln. Hierbei sind Zuständigkeiten, Fallkonstellationen und Wertgrenzen für die verschiedenen Einstufungen (einwandfrei, zweifelhaft oder uneinbringlich) festzulegen. Dies sorgt für ein einheitliches Verwaltungshandeln nach dem Prinzip der Stetigkeit.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Bergkamen keine Punkte. Der Mittelwert liegt bei drei Punkten, dies entspricht 25 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.

Folgende steuerungsrelevanten Kennzahlen hält die gpaNRW für sinnvoll.

Für die Zahlungsabwicklung:

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

Für die Vollstreckung:

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

Für das Forderungsmanagement:

- 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 von Forderungen und Forderungsgrund oder
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

→ **Empfehlung**

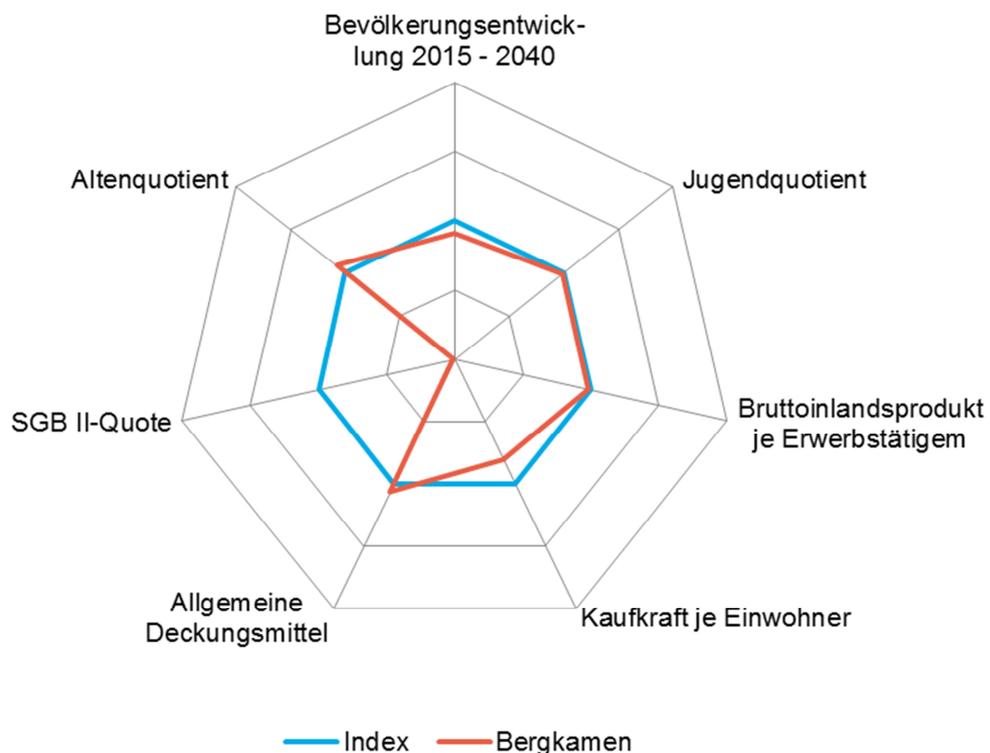
Die Stadt Bergkamen sollte Kennzahlen erarbeiten und ein Berichtswesen aufbauen. Ziel ist hierbei die Effizienz und Effektivität in Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent zu machen.

→ 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.

Für die Interpretation der Kennzahlenwerte spielen auch strukturelle Rahmenbedingungen eine Rolle. Die nachstehende Grafik zeigt, wie sich die Stadt Bergkamen im Vergleich zu den anderen mittleren kreisangehörigen Kommunen positioniert.



Die Position der roten Linie innerhalb der blauen Linie bedeutet für die Stadt Bergkamen eine tendenziell belastende Wirkung. Eine Lage der roten Linie außerhalb der blauen Linie ist eher entlastend für Bergkamen. Im Mahn- und Vollstreckungswesen wirken sich vor allem die SGB-II-Quote und die Kaufkraft auf die Kennzahlen aus. Sowohl die SGB-II-Quote wie auch die Kaufkraft je Einwohner belasten die Stadt Bergkamen.

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

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

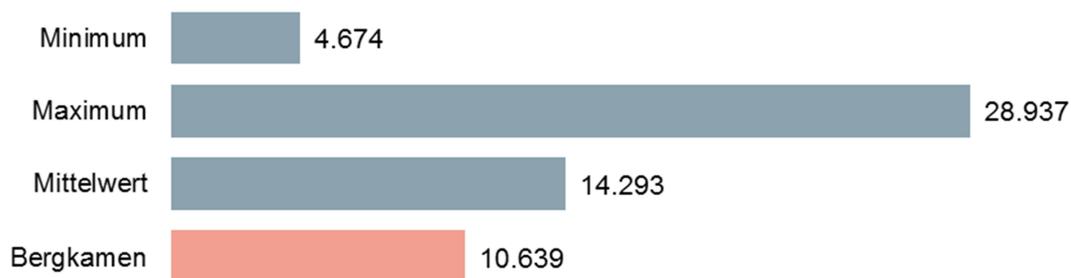
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung sind insgesamt 5,40 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,30 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich errechnet sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,13 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bergkamen ca. 13 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 0,98 Vollzeit-Stellen.

Im Jahr 2017 steigt die Zahl der Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung auf 5,43. Dies entspricht 1,20 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Der Overheadanteil ist unverändert.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit 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 (54.258 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (5,10 in 2016) ergibt sich ein Wert von 10.639 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Bergkamen wie folgt:

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



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
10.639	11.566	14.214	16.368	53

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in Bergkamen ca. acht Prozent unterhalb des ersten Quartils und damit niedrig. Auch die Kennzahl „Einzahlungen je 10.000 Einwohner“ liegt mit 11.350 Einzahlungen ca. acht Prozent unterhalb des zweiten Quartils. Diese Werte deuten auf einen höheren Grad an SEPA-Lastschriften hin. Nach Angaben der Stadt liegen allein für die Grundbesitzabgaben ca. 9.600 Abbuchungsaufträge vor. Allerdings wirkt sich auch der überdurchschnittliche Personaleinsatz auf die Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle aus, der zu-

dem im Jahr 2017 steigt. Deshalb sollte die Stadt die unterdurchschnittliche Leistungskennzahl zum Anlass nehmen, die Stellenausstattung in der Zahlungsabwicklung zu prüfen. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass Bergkamen die Zahlungseingänge noch nicht automatisiert hat. In der Konsequenz erscheint eine Stellenreduzierung möglich.

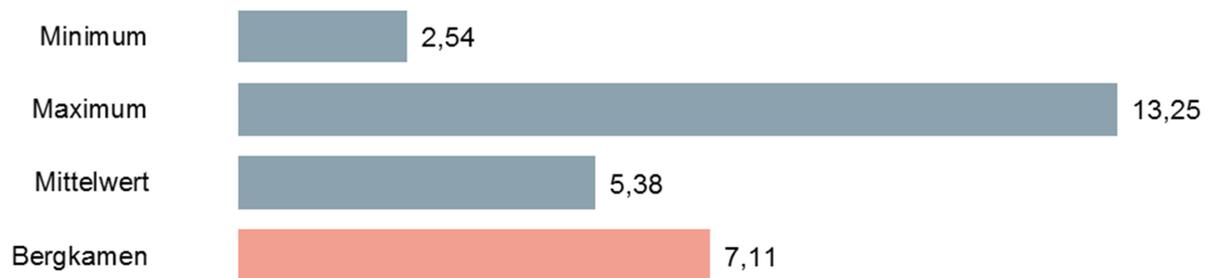
→ **Feststellung**

Die Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle ist in Bergkamen unterdurchschnittlich. Aufgrund des höheren Personaleinsatzes im Jahr 2017 sinkt diese Kennzahl voraussichtlich.

Aufwendungen je Einzahlung

Die Personal- und Sachaufwendungen betragen 385.792 Euro. Bezogen auf 54.258 Einzahlungen errechnen sich 7,11 Euro Aufwendungen je Einzahlung. Damit positioniert sich die Stadt Bergkamen wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2016



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
7,11	4,20	4,90	6,08	53

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen in Bergkamen ca. 14 über dem dritten Quartil. Lediglich sieben der bislang geprüften Kommunen weisen einen höheren Wert auf als Bergkamen. Beeinflusst werden die Aufwendungen je Einzahlung unter anderem durch:

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

→ **Feststellung**

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen auf einem hohen Niveau.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Voraussetzung für eine gute Unterstützung der Zahlungsabwicklung 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. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Bergkamen wie folgt.

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen

Bergkamen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2,09	0,00	481,60	70,63	15,18	25,06	89,93	53

Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen in Bergkamen zehn ungeklärte Einzahlungen vor.

→ **Feststellung**

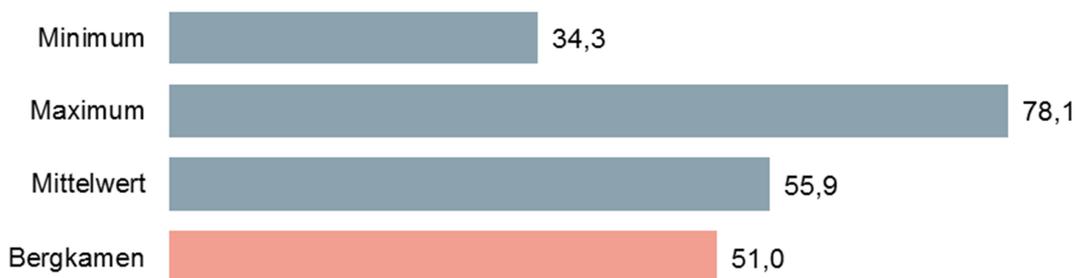
Die Zahl der ungeklärten Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen ist zum Zeitpunkt der Prüfung gering.

Mahnläufe

Die Stadt Bergkamen verschickt ca. 14 Tage nach Ablauf der Fälligkeit einer Forderung eine Mahnung an die Schuldner. Insgesamt mahnt die Stadt zwei Mal im Monat. Im Jahr 2016 hat die Stadt 6.339 Mahnungen versandt. Daraus ergeben sich 1.326 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Mit diesem Wert liegt Bergkamen ca. 20 Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert. Allerdings versendet die Stadt Bergkamen zusätzlich Vollstreckungsankündigungen. Im Jahr 2016 waren es 3.727 Vollstreckungsankündigungen.

Die Erfolgsquote gibt Auskunft, wie effektiv das Mahnwesen ist. Wie sich die Stadt Bergkamen im interkommunalen Vergleich positioniert, zeigt die nachfolgende Grafik.

Erfolgsquote Mahnung



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
51,0	44,78	55,49	64,57	49

In Bergkamen gehen ca. 49 Prozent aller Mahnfälle in die Vollstreckung über. Auf die Erfolgsquote haben die SGB-II-Quote und die Kaufkraft – wie bereits beschrieben – einen belastenden Effekt. Im interkommunalen Vergleich liegt die Erfolgsquote der Stadt Bergkamen ca. acht Prozent unter dem zweiten Quartil.

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 Bergkamen setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung erledigt Bergkamen mit 5,95 Vollzeit-Stellen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,20 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,24 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Bergkamen 18 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. Seit dem Jahr 2014 bestehen in Bergkamen Stellenvakanzen und Stellenfluktuationen. Dies wirkt sich auf die nachfolgenden Kennzahlen aus, da Einarbeitungszeiten in größerem Umfang entstehen.

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung hat die Zahlungsabwicklung der Stadt Bergkamen ermittelt.

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	2.089	1.911	1.824
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	1.320	1.153	1.569
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	3.304	3.082	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	3.385	3.815	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.482	3.169	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	3.552	3.399	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	484	370	./.

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

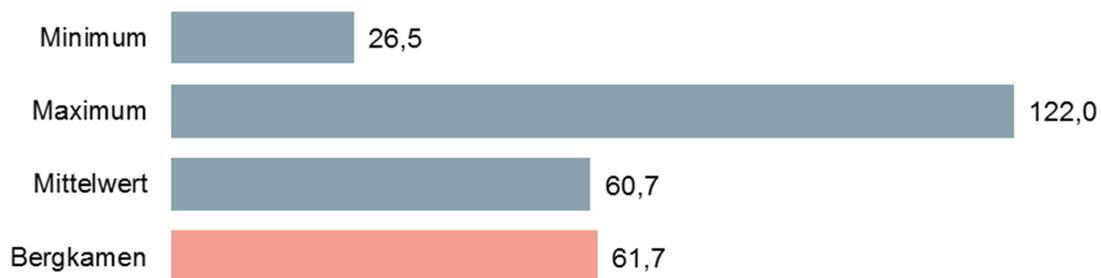
durch

- 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 Bergkamen stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 392.903 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 242.578 Euro gegenüber. Daraus errechnet sich ein Deckungsgrad von 61,7 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Bergkamen folgende Positionierung:

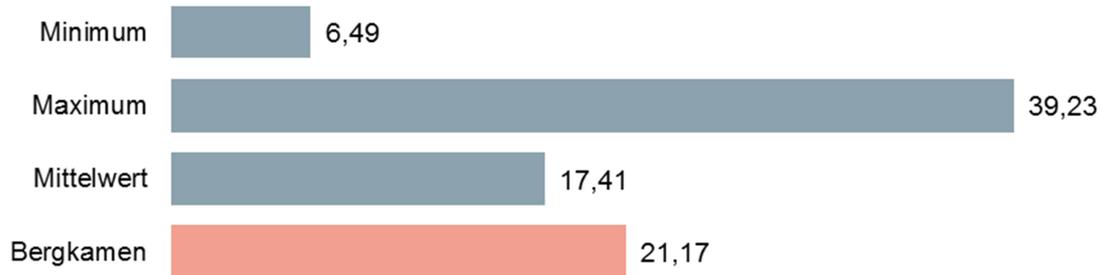
Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
61,74	50,75	58,92	68,57	53

Der Deckungsgrad Vollstreckung wird von der Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen ist abzulesen, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt ist. Der Anteil der Einzahlungen auf Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Bergkamen im dritten Quartil. Zehn der bisher geprüften Kommunen weisen einen höheren Wert als die Stadt Bergkamen aus. Die folgende Grafik zeigt, wie sich die Stadt Bergkamen im interkommunalen Vergleich positioniert.

Anteil realisierte Nebenforderungen an realisierten Hauptforderungen



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
21,17	11,03	14,83	21,11	42

→ Feststellung

Der Anteil der realisierten Nebenforderungen an realisierten Hauptforderungen ist in Bergkamen hoch.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Bergkamen hat im Jahr 2016 ca. 20 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Mit der Reform der Sachverhaltsaufklärung verbessern sich die Aufklärungsmöglichkeiten gegenüber dem Schuldner mit Wohnsitz in anderen Kommunen. Hier kann die Stadt Bergkamen das Instrument der Vermögensauskunft als Einstiegsprozess im behördlichen Beitreibungsverfahren einsetzen. So kann die Anzahl der im Nachhinein schwer zu beeinflussenden Amtshilfeersuchen niedrig gehalten werden. Der interkommunale Mittelwert liegt bei ca. 18 Prozent.

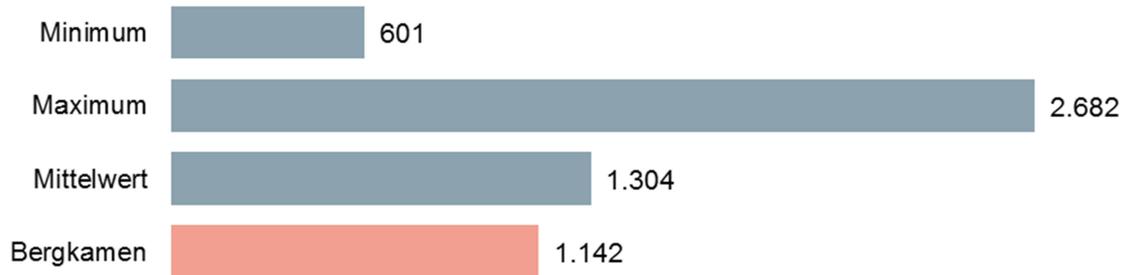
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

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 Bergkamen:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	629	533	590
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.234	1.199	./.
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.298	1.142	./.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016

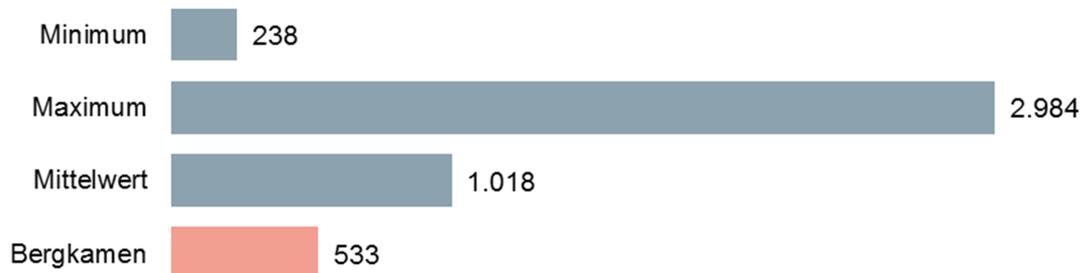


Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.142	988	1.152	1.562	48

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen in Bergkamen im Bereich des zweiten Quartils. Sofern die Empfehlungen unter dem Punkt „Erfüllungsgrad“ zur Organisation der Vollstreckung berücksichtigt werden, kann die Zahl der erledigten Vollstreckungsforderungen gesteigert werden.

Die Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hängt auch von den bestehenden Vollstreckungsforderungen ab. Hier positioniert sich Bergkamen wie folgt.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung zum 01. Januar 2016

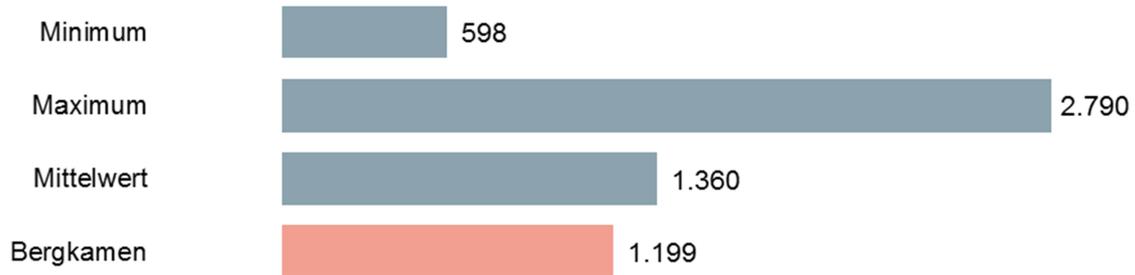


Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
533	627	917	1.309	49

Von den bisher geprüften Kommunen weisen nur sieben Kommunen einen geringeren Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stellen als Bergkamen aus. Im Jahr 2017 steigt die Zahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in Bergkamen auf 590. Die Belastung der Vollstreckung durch die bestehenden Forderungen bleibt damit auf einem niedrigen Niveau.

Auf die Arbeitsbelastung wirken sich auch die im Jahresverlauf entstandenen Vollstreckungsforderungen aus. Es ergibt sich folgendes Bild.

Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



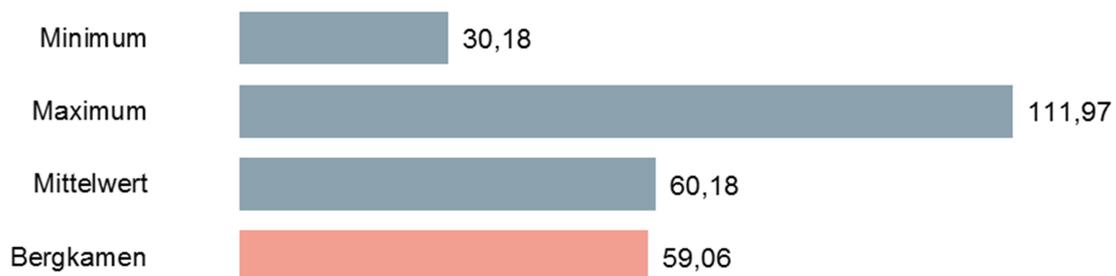
Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.199	1.069	1.250	1.604	49

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt ca. vier Prozent unter dem zweiten Quartil. Die Vollzeit-Stellen in der Vollstreckung der Stadt Bergkamen erscheinen ausreichend, um die Vollstreckungsforderungen in angemessener Zeit zu bearbeiten. Somit besteht voraussichtlich keine Gefahr von Verjährung von Vollstreckungsforderungen.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus den Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 387.925 Euro und den 6.568 abgewickelten Vollstreckungsforderungen errechnen sich 59,06 Euro Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Im Jahr 2015 waren es 50,62 Euro. Mit dem Betrag für das Jahr 2016 positioniert sich die Stadt Bergkamen wie folgt.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2016



Bergkamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
59,06	46,12	58,80	75,06	48

Beeinflusst werden die Aufwendungen je Fall unter anderem durch:

- die Zahl der Vollzeit-Stellen,
- den Anteil Overhead,
- die Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

Zudem wirken sich die unterdurchschnittlich abgewickelten Vollstreckungsforderungen aus.

Herne, den 07. August 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	DA Fibu vom 02.05.2011
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 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	§§ 8, 21 DA Fibu, wöchentliche Planung
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").	nicht erfüllt	0	1	0	3	keine schriftliche Regelung
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	§ 11 DA Fibu, § 3 DA Zuständigkeit bei Durchführung von Niederschlagung, Stundung und Erlass von Forderungen vom 01.10.2011
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 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).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	§ 14 DA Fibu, kein Konzept

	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	Ermächtigung zur Entgegennahme von Zahlungsmitteln vom 18.03.1983, Einzelermächtigung für jede Person, Verfügung vom 26.05.2014, Annahme von Geldern und Einzahlung bei der Sparkasse
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	DA für die Erhebung von Verwaltungsgebühren im baren Zahlungsverkehr und durch Kartenzahlung (EC-Karte) vom 02.04.2013
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	§ 22 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	§ 6, DA Fibu, § 3 DA über Form und Inhalt der Buchungsanordnungen vom 15.03.2016
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 23 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	keine Entnahmequittung, Inventarverzeichnis, Inventur
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aktenordnung für die Stadtverwaltung Bergkamen vom 13.02.1976
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnungen von Forderungen werden durchgeführt, aber keine schriftliche Regelungen,
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				67	75	

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				89		
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	nicht erfüllt	0	3	0	9	nicht 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.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	wenig ungeklärte Einzahlungen, Verfahren wird soll aber optimiert werden
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Mahnung alle 14 Tage, 14 Tage nach Mahnung Vollstreckung
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Mahnsperren werden gesetzt, aber keine schriftliche Regelungen
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	nein, Vollziehungsbeamte erledigen die Forderungen nach Eingang des Auftrags
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, nach Ermessen des Sachbearbeiters, keine schriftlichen Regelungen
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	nein, bisher nicht, aber über Gerichtsvollzieher
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	nein, bisher nicht, aber über 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).	nicht erfüllt	0	2	0	6	dezentral, Niederschlagungsliste bei den Fachämtern

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	nein, Aussetzung Vollziehung wird durchgeführt
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	keine schriftlichen Regelungen, Insolvenzen werden in der Vollstreckung abgewickelt
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	nein
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				39	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				54		
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				106	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				67		

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de