

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Kempen im Jahr 2016*

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	17
Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf)	17
Neue Vollstreckungsforderungen	20
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	21

→ Managementübersicht

- Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung (§ 31 GemHVO NRW) von 2010 liegt vor.
- Anzahl der Bankkonten reduzieren, automatisierte Einspielung forcieren.
- Wechselgeldvorschüsse nicht im Tagesabschluss nachgewiesen.
- Es gibt keine schriftlichen Regelungen zur wirtschaftlichen Beitreibung von Vollstreckungsforderungen.
- Eintragung ins Schuldnerverzeichnis wird nicht durch die Stadt vorgenommen.
- Es gibt keine schriftlichen Regelungen für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren.
- Ein kennzahlengestütztes Berichtswesen im Bereich Zahlungsabwicklung und Vollstreckung ist nicht aufgebaut.
- Die Vollzeit-Stellen Zahlungsabwicklung Sachbearbeitung je 10.000 Einwohner ist unterdurchschnittlich,
- Die Leistungskennzahl für die Zahlungsabwicklung ist hoch über dem dritten Quartil.
- Zahlreiche ungeklärte Zahlungseingänge; der Anteil an automatisch korrekt eingelesenen Daten liegt leicht über dem Durchschnitt,
- Die Aufwendungen je Einzahlung liegen unter dem Mittelwert,
- Die Mahnquote je Einwohner liegt unter dem Mittelwert.
- Die Erfolgsquote für die Mahnungen ist nicht bekannt, da die Anzahl der im Jahr von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen nicht vorliegt.
- Die Personalquote Vollstreckung liegt leicht über dem Durchschnitt.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung konnte aufgrund der Datenlage nicht berechnet werden.
- Gleiches gilt für weitere Kennzahlen der Vollstreckung.
- Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements in der Zahlungsabwicklung sollte aufgestellt werden.

→ 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 Kempen 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 2015.

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 55 Kommunen¹.

¹ Stichtag 06. Juni 2017

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Kempen hat Christina Hasse vom 05. September 2016 bis 15. September 2016 durchgeführt. Aufgrund von personellen Änderungen bei der Zahlungsabwicklung Kempen wurde die Prüfung unterbrochen und am 14. Juni 2017 fortgesetzt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Kempen hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 14. Juni 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 Kempen Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

→ **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

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

Die Stadt Kempen hat acht Giro- und zwei Tagesgeldkonten bei verschiedenen Banken eingerichtet. Jedes Bankkonto verursacht einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, auch erfolgt bei zwei Konten keine automatische Übermittlung des Kontostandes. Es ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fraglich, ob eine Kommune mehr als zwei Konten vorhalten muss. Andere Kommunen wickeln ihren zentralen Zahlungsverkehr zum Teil über ein einziges Girokonto ab. In Kempen ist geplant, drei Konten aufzulösen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte die Anzahl der Girokonten weiter reduzieren.

Verschiedene Mitarbeiter, u.a. in den Schulen und Kindertagesstätten haben daneben Handvorschüsse. Eine Liste darüber wird zentral bei der Abteilung Zahlungsabwicklung geführt. Das Rechnungsprüfungsamt prüft diese Kassen regelmäßig.

Bei der Bestandsaufnahme wurde festgestellt, dass keine ausgezahlten Hand- und Wechselgeldvorschüsse im Tagesabschluss nachgewiesen werden. Gemäß § 30 Abs. 4 GemHVO NRW sind aber alle liquiden Mittel im Bestand nachzuweisen.

→ **Empfehlung**

Entsprechend der rechtlichen Regelungen sollte die Behandlung der liquiden Mittel vereinheitlicht werden.

→ 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 Kempen 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 Kempen 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 56 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 bei der Ordnungsmäßigkeit entspricht einem guten Ergebnis. Im interkommunalen Vergleich liegt das über dem Mittelwert. Er zeigt, dass kaum Regelungslücken bestehen.

2010 wurde die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung (§ 31 GemHVO NRW) der Stadt Kempen“ aufgestellt. Grundsätzlich wird in Kempen die Zahlungsabwicklung zentral wahrgenommen.

Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten im Rahmen einer Überarbeitung der Dienstanweisung aufgenommen werden. Das gilt für den gesamten Bereich Vollstreckung und

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

insbesondere für die Reform der Sachaufklärung, die bisher nicht aufgenommen wurde. Näheres dazu im Berichtsabschnitt Vollstreckung.

→ **Empfehlung**

Die vorhandene Dienstanweisung sollte aktualisiert bzw. ergänzt werden.

Für die Verwaltung der Zahlungsmittel hat die Stadtkasse eine Liquiditätsplanung aufgebaut. Verwendet wird dazu ein Tabellenkalkulationsprogramm. Die anordnenden Stellen sind verpflichtet, größere Ein- und Auszahlungen (> 10.000 Euro) unverzüglich der Stadtkasse zu melden. Eine schriftliche Regelung dazu ist in der DA Fibu vorhanden. Nach Angabe der Verwaltung melden die jeweiligen Fachämter in der Regel größere Ein- und Auszahlungen.

Die Berechtigungen im Finanzverfahren werden in Kempen zentral durch die Kämmererei eingerichtet. Den Beschäftigten der Stadtkasse werden dazu vordefinierte Berechtigungs-Rollen zugeteilt. Es gibt ein Konzept zur Zuordnung von Berechtigungen, um gesetzliche Vorgaben und andere Erfordernisse einheitlich umsetzen zu können.

Die Stadtkasse führt eine Aufstellungen zu den einzelnen Handkassen, deren Verwalter sowie über die Höhe der Vorschüsse. Dem Rechnungsprüfungsamt werden Änderungen zur Kenntnis gegeben. Jährlich gibt es eine unvermutete Prüfung der Handkassen durch das Rechnungsprüfungsamt. Entsprechende Prüfungsberichte der letzten Jahre liegen vor.

Den sorgfältigen Umgang mit sensiblen Sachmitteln regelt die Stadt Kempen in § 17 der DA Fibu. Die Sachmittel werden in einem Tresor verwahrt. Das Rechnungsprüfungsamt ist mit der dauernden Überwachung der Zahlungsabwicklung gesetzlich beauftragt, es führt in unregelmäßigen Abständen Kontrollen durch. Eine schriftliche Regelung für regelmäßige Inventuren, anhand derer der physische Bestand mit dem Buchbestand abgestimmt wird, gibt es nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte jährlich eine Inventur des Verwahrgelasses durchführen und dieses Erfordernis in die Dienstanweisung mit aufnehmen.

Die Aufrechnung von Forderungen gemäß §§ 387 ff. BGB nimmt die Stadt Kempen vor, wozu es auch zentral eingestellte Anschreiben als Muster gibt. Damit werden die Aufrechnungen entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt. Schriftliche Regelungen zur Verfahrensweise bestehen nicht.

→ **Empfehlung**

Das Instrument der Aufrechnung sollte in die Dienstanweisung aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Für den Vollstreckungsbereich gibt es bei der Stadt Kempen keine gesonderte Dienstanweisung, es gelten die gesetzlichen Regelungen.

Die Stadt Kempen setzt Mahnsperren ein, allerdings gibt es keine schriftlichen Regelungen zum Umgang damit.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte die Regelungen für Mahnsperren schriftlich fixieren. Vor allem sollten Verfahren, Zuständigkeiten, Anwendungsfälle und Dauer geregelt werden.

Die wirtschaftliche Beitreibung von Forderungen in der Vollstreckung erfordert, dass auch die neuen Instrumente aus der Reform der Sachaufklärung im Jahr 2013 zum Einsatz kommen. Das ist bei der Stadt Kempen bisher nur teilweise der Fall. Schriftliche Regelungen für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen gibt es bisher nicht. Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein, unter anderem die folgenden Punkte schriftlich zu fixieren:

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte Regelungen zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich dokumentieren.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Kempen wurde sie bisher nicht 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. Wie oft der Gerichtsvollzieher in Kempen beauftragt wurde, ist nicht bekannt.

Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichten 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 Kempen sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme 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 Kempen 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 Kempen als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Kempen sollte zügig in die Lage versetzt werden, die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen.

Entsprechend § 31 Abs. 3 GemHVO NRW können Beschäftigte, denen die Abwicklung von Zahlungen obliegt, mit der Stundung, Niederschlagung und dem Erlass von städtischen Ansprüchen beauftragt werden. Gemäß § 22 der DA Fibu ist die Stadtkasse zuständig für die Niederschlagung von Forderungen. Für Stundung und Erlass von Forderungen sind laut § 22 die Fachämter verantwortlich, die Stadtkasse wird jeweils informiert. Nach Auffassung der gpaNRW sollte eine Zentralisierung von Stundung, Niederschlagung und Erlass bei der Stadtkasse erfolgen. Sie sollte grundsätzlich die Prüfung der persönlichen Voraussetzungen bzw. Verhältnisse des Schuldners durchführen und das Letztentscheidungsrecht haben. Die Prüfung der fachlichen Voraussetzungen obliegt weiterhin den Fachämtern.

→ **Empfehlung**

Es sollte schriftlich geregelt werden, dass eine Beteiligung der Zahlungsabwicklung bei Stundung, Niederschlagung und Erlass zu erfolgen hat.

Für Insolvenzverfahren sind in der DA keine Bearbeitungsstandards aufgeführt.

→ **Empfehlung**

Für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren sollte die Stadt Kempen weitergehende Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

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

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erzielte die Stadt Kempen keine Punkte (Erfüllungsgrad 0 Prozent). Der derzeitige Mittelwert beträgt 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. 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 Kempen arbeitet bisher im Bereich der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung weder mit Kennzahlen, noch trifft sie Zielvereinbarungen. Somit kann auch keine Überprüfung erfolgen.

→ **Empfehlung**

Es sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für den Bereich der Stadtkasse aufgebaut werden, das die Effizienz der Maßnahmen in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent macht.

Für den Aufbau eines Controllings als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen ist die Fortschreibung der in dieser Prüfung erhobenen Kennzahlen denkbar.

→ Kennzahlenvergleich

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

Die 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

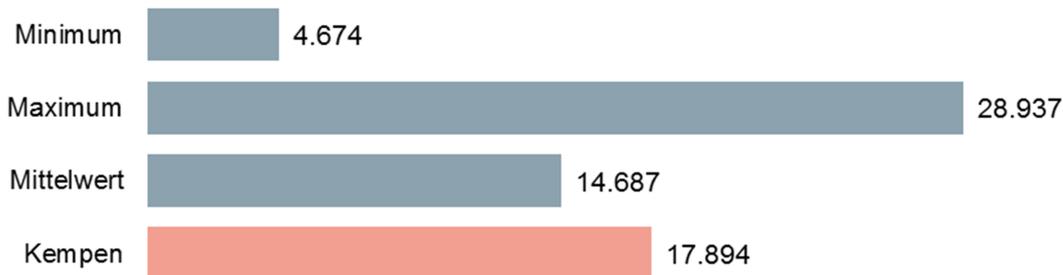
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 2,37 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,17 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2015 ein Wert von 0,68 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kempen im ersten Viertel im interkommunalen Vergleich (Mittelwert = 0,96). In 2014 war der Stellenanteil mit 2,42 Vollzeit-Stellen und 2016 mit 2,93 Vollzeit-Stellen höher. Die Kennzahlen lagen aber auch in 2013 mit 0,70 und 2016 mit 0,85 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohnern unter dem 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 (39.308 in 2015) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,2 in 2015) ergibt sich ein Wert von 17.894 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Kempen wie folgt:

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle 2015



Kempen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
17.894	12.429	14.336	16.752	35

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen im oberen Viertel der Vergleichskommunen. In 2014 wurde mit 18.812 Einzahlungen ein ähnliches Ergebnis erzielt. Der Personaleinsatz war mit 2,25 Vollzeit-Stellen etwa gleich.

Die gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Die Personalaufwendungen betragen 2015 in Kempen für die Zahlungsabwicklung ca. 150.000 Euro, die Sachaufwendungen ca. 23.000 Euro. Beeinflusst werden die Personalaufwendungen je Fall (Einzahlung, Vollstreckungsforderung) durch die:

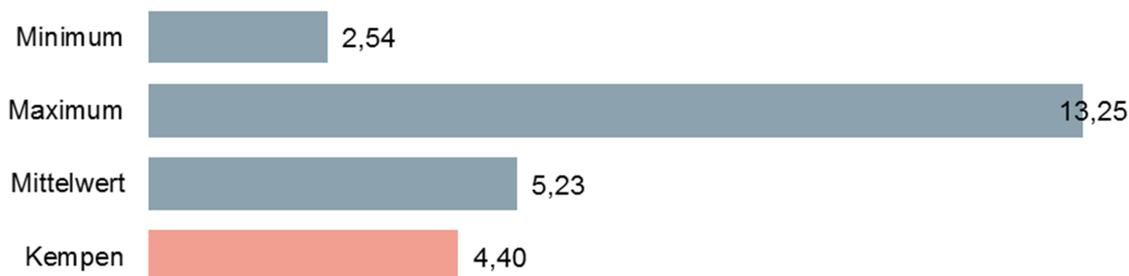
- Anzahl der Fälle und den Zeitaufwand für die Bearbeitung,
- Zahl der Vollzeit-Stellen,
- Anteil Overhead,
- Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

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

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 4,40 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Kempen wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung 2015



Kempen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
4,40	4,13	4,71	5,63	35

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

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

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Kempen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
73,0	10,6	22,7	65,4	34

Auch bezogen auf die Einwohner ergibt sich eine überdurchschnittliche Kennzahl. Einbezogen sind hier die Ein- und Auszahlungen.

Ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge je 10.000 Einwohner



Der Anteil der automatisch eingelesenen Daten ist in Kempen mit 66,2 Prozent durchschnittlich (Mittelwert 67,8 Prozent).

Die verwendete Software lässt Änderungen in den Suchabfragen zu. Sollten bei den automatisch eingelesenen Datensätzen mehr ungeklärte Einzahlungen bleiben, können die Zuordnungskriterien geändert werden.

Die Soll-Stellungen der Fachämter erfolgen nicht immer rechtzeitig. Die betroffenen Fachämter werden dann direkt angesprochen, auch, um eine Sensibilisierung zu erreichen.

Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. Nach Fälligkeit einer Forderung wird einmal monatlich gemahnt. Mit der Mahnung wird der Schuldner aufgefordert, die Zahlung innerhalb von sieben Tagen vorzunehmen. Kempen hat die Mahnläufe ab August 2016 automatisiert. Damit wird auch die Sachbearbeitung entlastet, da bisher die Mahnungen eigenhändig kuvertiert und versandt werden. Im Anschluss erfolgt die Übergabe an die Vollstreckung.

In 2016 hat die Stadt Kempen 4.360 Mahnungen erstellt. Das entspricht einer Quote von 1.268 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Kempen damit unter dem Mittelwert von aktuell 1.649 Mahnungen je 10.000 Einwohner.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist. Die Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wo die zeitliche Abfolge von Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung Besonderheiten aufweist. Die Erfolgsquote konnte für Kempen nicht berechnet werden, da die Anzahl der im Jahr von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen nicht bekannt ist. Die Kennzahl sollte berechnet werden, sobald die Grunddaten dafür ermittelt sind.

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, insbesondere Insolvenzverfahren und Nebenforderungen.

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

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Kempen werden mit 3,55 Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,17 Stellen. In 2014 waren es 3,13 Vollzeit-Stellen, in 2016 3,82 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2015 ein Wert von 1,02 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit verzeichnet die Stadt Kempen einen leicht überdurchschnittlichen Wert. Er liegt vier Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 0,98 Vollzeitstellen je 10.000 Einwohner.

Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf)

Programmbedingt konnten die im Jahresverlauf abgewickelten Vollstreckungsforderungen nicht ermittelt werden. Ebenso besteht bislang nicht die Möglichkeit, aus dem Vollstreckungsmodul die historischen Daten jeweils zum Jahresbeginn abzurufen. Folgende Zahlen konnte die Stadt Kempen angeben:

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2014	2015	2016
Am 01.Januar bestehende eigene Vf	6.414	7.475	6.332
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	514	639	733
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte die Anzahl der Vollstreckungsforderungen regelmäßig erfassen, um die Vollstreckung wirtschaftlich steuern zu können.

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 Kempen konnten die Einzahlungen aus Nebenforderungen und die Kostenbeiträge von Dritten nicht angegeben werden. Der Deckungsgrad Vollstreckung wurde daher nicht ermittelt. Das sollte nachgeholt werden, sobald die Angaben gemacht werden können.

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

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Da nicht bekannt ist, wie viele Vollstreckungsforderungen im Rahmen der Amtshilfe abgegeben wurden, kann nicht analysiert werden, wie groß die Abhängigkeit von den ersuchten Kommunen ist. Diese Abhängigkeit kann durch die Instrumente der Sachaufklärung reduziert werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte die Möglichkeiten der Reform der Sachaufklärung nutzen und damit die Amtshilfeersuchen minimieren.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

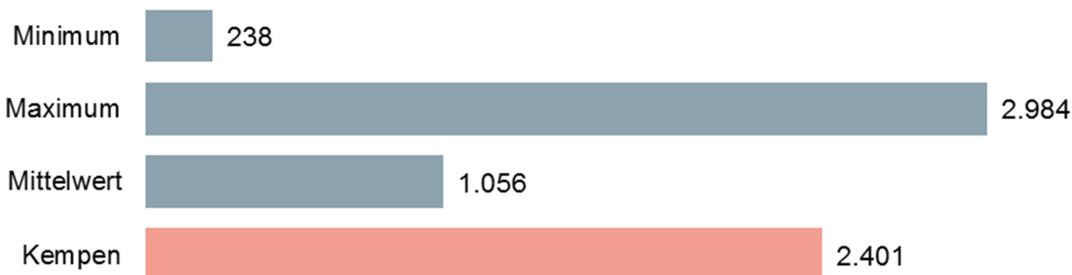
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Kempen:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2014	2015	2016
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	2.341	2.401	1.936
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe

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

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



Kempen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.401	636	940	1.357	49

→ Feststellung

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen im interkommunalen Vergleich weit über dem dritten Quartil.

Wie viele Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle jährlich abgewickelt werden, konnte nicht ermittelt werden. Erst mit dieser Kennzahl ist eine Einschätzung der Belastung für die Mitarbeiter der Vollstreckung möglich. Im interkommunalen Vergleich werden je Stelle im Mittel 1.308 Vollstreckungsforderungen abgewickelt.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Auch für die Höhe der Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung fehlt die Datengrundlage. Sobald die Angaben dafür vorhanden sind, sollten sie berechnet werden. Im interkommunalen Vergleich betragen sie durchschnittlich rund 61 Euro. Die Stadt Kempen kann ihren Wert damit vergleichen.

Neue Vollstreckungsforderungen

Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt auch ab von den im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen. In Kempen sind diese Zahlen nicht bekannt.

Unter Berücksichtigung der bereits genannten Empfehlungen sollte die Stadt Kempen ein Forderungsmanagement aufstellen. Es dient u.a. der Optimierung der Verfahrensabläufe von der Entstehung von Forderungen bis zu ihrer Realisierung oder ggf. der Niederschlagung bzw. dem Erlass. Ein Forderungsmanagement hilft, Forderungen zeitnah zu realisieren und Ausfallrisiken zu reduzieren. Hinweise zum Aufbau gibt der aktuelle KGSt Bericht „Forderungsmanagement - Erfolgsfaktor Kennzahlen“ aus 2016.

Folgende Punkte können bei der Aufstellung des Forderungsmanagements berücksichtigt werden:

- Aufbau eines Kennzahlensystems (z.B. mit den in diesem Bericht verwendeten Fall- und Kennzahlen),
- Regelmäßiger Bericht über die Entwicklung der Fall- und Kennzahlen und der eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen,
- Überprüfung der Lesbarkeit, Verständlichkeit und Vereinheitlichung von Bescheiden / Rechnungen / Mahnungen,
- Dialog mit den Fachbereichen/-abteilungen zur Geschäftsprozessoptimierung bei der Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und Kasse/Finanzbuchhaltung,
- Konzipierung und Aktualisierung von organisatorischen Regelungen z. B. der Dienstweisungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Kempen sollte ein kommunales Forderungsmanagement aufbauen.

Herne, den 21. August 2017

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

→ Anlagen: Ergänzende Tabelle

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalierung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	DA Fibu (gem. § 31 GemHVO NRW) vom 01.09.2010.
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Die Abgleichung der Finanzmittelkonten erfolgt nach § 10 Abs. 2 b der DA Fibu täglich.
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	Die Verwaltung der liquiden Mittel erfolgt nach § 10 Abs. 2 c der DA Fibu auf der Grundlage einer angemessenen Liquiditätsplanung. Die Zuständigkeit ist eindeutig geregelt.
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	Die Behandlung von Kleinbeträgen erfolgt nach § 14 Abs. 2 der 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	Es gibt im § 22 der DA Fibu Regelungen für die Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen.
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	Es bestehen schriftliche Regelungen über die Zuständigkeiten im Mahnwesen und in der Vollstreckung. Siehe DA Fibu § 3, Abs. 1.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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	Es gibt im § 20 der DA Fibu organisatorische Regelungen für die Freigabe von Verfahren und die Vergabe von Berechtigungen. Schriftliche Regelungen, wie die Freigabe umgesetzt werden soll, gibt es nicht. Regelmäßige Überprüfungen der Berechtigungen sind nicht vorgesehen.
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).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Es gibt im § 11 Abs. 3 der DA Fibu organisatorische Regelungen für die Zuleitung von Bargeld oder Schecks. Insbesondere neue Mitarbeiter sollten darüber ausdrücklich informiert werden.
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Geregelt in der DA zu Führung der Arbeitsplatzkassen der Service-Stellen bei der Stadtverwaltung Kempen von 2003. Die DA ist nicht aktuell.
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	Es gibt im § 16 der DA Fibu Regelungen
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	Die DA über die Befugnis zur Feststellung und Unterzeichnung von Kassenanordnungen vom 21.05.2014 regelt das
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Das Rechnungsprüfungsamt ist zuständig, Prüfungen erfolgen regelmäßig.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	DA Fibu § 17: Tresor ist vorhanden, Inventarverzeichnis liegt vor. Die Prüfung ist geregelt
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	DA Fibu § 23 regelt das. Die Kämmererei ist zuständig. Der Workflow ist nicht geregelt.
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, nicht schriftlich geregelt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				67	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				89		
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
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	Es gibt keine schriftlichen Regelungen, dass alle Fachbereiche rechtzeitig die entstehenden Forderungen einbuchen. Die Fachbereiche werden direkt angesprochen.
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Der Mahnlauf erfolgt automatisch einmal monatlich.
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Mahnsperren werden genutzt, nicht schriftlich geregelt
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	nicht erfüllt	0	2	0	6	Nein
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	In der DA gibt es dazu keine Regelung. In der Verwaltungspraxis ist die Möglichkeit aber gegeben.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	nein, aber durch Gerichtsvollzieher
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	Nein
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	Die Fachämter sind zuständig, es erfolgt keine zentrale Bearbeitung. Siehe DA Fibu § 22 Abs. 2
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Siehe DA Fibu § 22 Abs. 1.1.8
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Zuständigkeiten sind geregelt, Wertgrenzen und Verfahren nicht.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	nicht erfüllt	0	1	0	3	Nein
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				40	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				56		
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	Es gibt keine entsprechenden Zielwerte
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Es gibt keine entsprechenden Kennzahlen
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				107	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				67		

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de