

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Höxter im Jahr 2017*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Managementübersicht	3
→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung	4
Grundlagen	4
Prüfbericht	4
Inhalte, Ziele und Methodik	4
→ Prüfungsablauf	6
→ Tagesabschluss	7
→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	8
Ordnungsmäßigkeit	8
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	10
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	11
→ Kennzahlenvergleich	13
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	13
Vollstreckung	16
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	20

→ Managementübersicht

- Die Stadt Höxter kann die Barkasse durch eine Einnahmekasse ersetzen, welche weiterhin Zahlungsmittel annimmt, aber nicht mehr auszahlt.
- Sie sollte den Bestand aller Handkassen in den Kassenbestand aufnehmen.
- Der Teilerfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit zeigt keine großen Regelungslücken.
- Die doppelte Regelung zu Kleinbeträgen sollte vereinheitlicht werden.
- Das Rechnungsprüfungsamt hält die Prüfung der Handkassen nach und beachtet so einen Hinweis aus der letzten Prüfung.
- Die Bestimmungen zu Prüfungen der Handkassen und der Zahlungsabwicklung sollten klarer gefasst und vollständig umgesetzt werden.
- Die Stadt Höxter sollte eine aktuelle Dienstanweisung für die Vollstreckung erarbeiten, die der geänderten Rechtslage und ihrer Verwaltungspraxis entspricht.
- Sie hat noch kein kennzahlengestütztes Berichtswesen für die Zahlungsabwicklung.
- Die Zahlungsabwicklung erreicht die gute Leistungskennzahl „Einzahlungen je Vollzeit-Stelle“ durch einen hohen Automatisierungsgrad der überdurchschnittlich vielen Einzahlungsbuchungen.
- Das Mahnverfahren wird zeitnah und erfolgreich abgewickelt.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung ist leicht unterdurchschnittlich.
- Der Vollstreckungsdienst erreicht eine durchschnittliche Leistungskennzahl „abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“.
- Sowohl die Fallzahlen der Vollstreckung als auch die Aufwendungen je erledigte Vollstreckungsforderung sind unauffällig.

→ 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 Höxter 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 66 Kommunen¹.

¹ Stichtag 10. Oktober 2017

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Höxter hat Britta Zimmermann vom 19. September bis 20. Oktober 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Höxter hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat Britta Zimmermann mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 20. Oktober 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 Höxter Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

Die einzelnen Positionen sind der Anlage 1 und 2 dieses Berichtes zu entnehmen.

→ **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Eine Barkasse für Barauszahlungen vorzuhalten erzeugt einen erheblichen Aufwand, z.B. um die Öffnungszeiten und das Vier-Augen-Prinzip zu gewährleisten. Demgegenüber stehen in Höxter nur noch sehr wenige Barauszahlungen durch die Stadtkasse. Denn das Nutzungsverhalten der Bevölkerung hat sich gewandelt und es gibt zahlreiche Handvorschusskassen innerhalb der Verwaltung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Höxter sollte anstelle ihrer Barkasse eine Einnahmekasse einrichten, die weiterhin Zahlungsmittel annimmt, aber nicht mehr auszahlt.

Die Zahlungsabwicklung verwaltet die Finanzmittel (§ 30 Abs. 1 GemHVO NRW). Das sind alle Bestände an Bargeld, Guthaben auf Girokonten, sowie die Bestände anderer liquider Mittel (z.B. Schecks), die zur Finanzierung der Verwaltungstätigkeit dienen.

Der Tagesabschluss der Stadt Höxter beinhaltet nicht das Wechselgeld für die Einnahmekassen und die Handvorschüsse für Klein-Ausgaben in verschiedenen Organisationseinheiten der Verwaltung. Für die Mittel dieser Handkassen ist in Höxter die Buchführung in der Kämmerei zuständig.

→ **Feststellung**

Die Stadt Höxter erfasst nicht alle Zahlungsmittel als Kassenbestand.

Da es sich bei den verschiedenen Handvorschüssen um liquide Mittel für die Verwaltungstätigkeit handelt, ist hierfür die Zahlungsabwicklung zuständig. Sie ist über die notwendigen Prüfungen der einzelnen Handkassen zu informieren. Am Ende des Haushaltsjahres schließt die Zahlungsabwicklung alle Finanzmittelkonten ab und stellt den Bestand an Finanzmitteln fest.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Höxter sollte den Bestand ihrer Handkassen in den Kassenbestand aufnehmen.

→ 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 Höxter 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 Höxter erreicht einen Erfüllungsgrad von 76 Prozent (Mittelwert 75 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 80 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 85 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 0 Prozent (Mittelwert 24 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Höxter (im Folgenden DA FiBu) ist seit dem 20. Mai 2016 in Kraft. Allerdings galt bis dahin noch die alte (kamerale) Dienstanweisung für die Stadtkasse aus 2002. Bereits die vorherige überörtliche Prüfung in 2008 hielt es für geboten, kurzfristig eine Dienstanweisung zu erlassen, die der aktuellen Rechtslage entspricht.

Der Erfüllungsgrad von 80 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit bedeutet für die Stadt Höxter, dass keine großen Regelungslücken bestehen. Darüber hinausgehend sollte sie Bearbeitungsziele, -maßstäbe und -abläufe schriftlich festhalten, das unterstützt die einzelnen Beschäftigten, vereinheitlicht ihr Handeln und erleichtert Personalwechsel.

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

Die Stadt Höxter sollte die folgenden Ergänzungen entweder in ihre DA FiBu aufnehmen oder gesondert regeln. In letzterem Fall reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus. Daneben sollte die Stadt Höxter bestehende Regelungen künftig besser anwenden und umsetzen.

Sowohl die DA FiBu als auch die Dienstanweisung über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen und den Abschluss von Vergleichen vom 26. August 2004 (im Folgenden DA Stundung) regeln den Umgang mit Kleinbeträgen (§ 18 bzw. Nr. 6). Die Festlegungen sind nicht identisch und führen möglicherweise dazu, dass die Stadt Höxter uneinheitlich handelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Höxter sollte eine einheitliche Regelung zu Kleinbeträgen treffen.

Dies ist z.B. möglich, indem die DA FiBu festlegt, dass die Bearbeitung von Kleinbeträgen vom Kämmerer schriftlich geregelt wird. In dessen Handreichung sind dann die verschiedenen Fallkonstellationen je nach Bearbeitungsstand, Voraussetzungen, Zuständigkeiten und Betragsgrenzen sowie Vorgehensweisen abschließend zu bestimmen. Damit wird sichergestellt, dass gleichartige Fälle in gleicher Weise bearbeitet werden. Anpassungen erfordern nicht jedes Mal eine Änderung der DA FiBu.

In diesem Zusammenhang sollte die Stadt Höxter auch ihre DA Stundung aktualisieren. Sie enthält u.a. noch Verweise auf die alte GemHVO NRW (z.B. Nr. 2.1). Die Stadt Höxter kann gleitende Verweise anstelle von statischen verwenden, so dass nicht jede Rechtsänderung dazu führt, dass eine Dienstanweisung angepasst werden muss.

Die Stadt Höxter hat eine Vielzahl von Handkassen eingerichtet. Für jede dieser Handvorschuss- oder Einnahmekassen gibt es eine gesonderte Dienstanweisung, außer für den Wechselgeldbestand des Vollziehungsbeamten. Die meisten von ihnen verlangen eine unvermutete jährliche Prüfung unter Verweis auf § 39 GemKVO NRW. Wohl weil diese Vorschrift seit dem 01.01.2005 außer Kraft ist, verzichtet die Dienstanweisung für den Handvorschuss des Standesamtes vom 23.02.2016 auf diesen Verweis. Sie trifft aber keine eigene Regelung zur Prüfung der Handkasse. Der Hinweis in § 7 auf die GemHVO NRW und auf die - nicht vorhandene - Dienstanweisung für die Stadtkasse führt ins Leere. Trotzdem wurde die Handkasse des Standesamtes in 2016 unvermutet geprüft und der Nachweis dem Rechnungsprüfungsamt zur Kenntnis gegeben. Hier bietet sich an, die Dienstanweisungen zu überarbeiten und dabei eine eindeutige Regelung für alle Handkassen zu treffen.

Bereits die vorherige überörtliche Prüfung wies auf Mängel bei der Führung der Handkassen hin. Diese sind nun überwiegend behoben. So wurden zwischenzeitlich mehrere Handkassen aufgelöst. Die Nachweise über die notwendigen Prüfungen werden zentral im Rechnungsprüfungsamt gesammelt.

Die Stadt Höxter rechnet ihren Wechselgeldbestand nicht zu den liquiden Mitteln des Kassenbestandes und leitet keine zentrale Verantwortung der Stadtkasse für den gesamten Bestand her (vgl. Kapitel Tagesabschluss).

Zwischen der Regelung in § 3 Abs. 2 Satz 2 DA FiBu und der Verwaltungspraxis besteht ein Widerspruch. Die örtliche Rechnungsprüfung überwacht die Zahlungsabwicklung der Stadt Höxter nicht dauernd. Daher kann sie nicht auf die unvermutete jährliche Prüfung verzichten. Die letzte Prüfung erfolgte am 06. September 2016 durch das Rechnungsprüfungsamt.

Die Stadt Höxter rechnet in der Praxis Guthaben mit Forderungen auf und erklärt dies entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden.

→ **Empfehlung**

Der Vollständigkeit halber sollte die Stadt Höxter das Instrument der Aufrechnung in die DA FiBu aufnehmen. Insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten sollte sie schriftlich festlegen.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Hier erreicht die Stadt Höxter mit dem Erfüllungsgrad von 85 Prozent einen Wert im besten Quartil des interkommunalen Vergleichs und übersteigt den Mittelwert von 70 Prozent.

Die Mahnsperren werden durch die Zahlungsabwicklung gesetzt, wenn sie das zuständige Fachamt dazu auffordert und die Bereichsleitung zugestimmt hat.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Höxter sollte schriftlich festhalten, unter welchen Voraussetzungen die Zahlungsabwicklung berechtigt bzw. verpflichtet ist, Mahnsperren zu setzen und diese wieder zu entfernen. Die Mahnsperre ist vom zuständigen Fachamt schriftlich/ per Mail zu beantragen und muss eine Höchstdauer beachten.

Als Arbeitsgrundlage für die Vollstreckung zieht die Stadt Höxter eine Musterdienstanweisung für Vollziehungsbeamte aus dem Jahr 2002 heran. Sie gilt damit für den Vollstreckungs-Außendienst. Das Gesetz zur Reform der Sachaufklärung in der Zwangsvollstreckung von 2013 verbessert u.a. die Möglichkeiten, sich im Vollstreckungsverfahren Informationen zu beschaffen, dadurch spielt der Vollstreckungs-Innendienst eine größere und wichtigere Rolle.

Diese Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen nutzt die Stadt Höxter schon in ihrer Verwaltungspraxis. Aber sie hat noch keine entsprechende Regelung schriftlich verfasst. Sie sollte den Vorrang des Innen- vor dem Außendienst gewährleisten und u.a. bestimmen, bei welchem Verfahrensstand der Außendienst von wem einzuschalten ist. Eine Checkliste wie in welcher Reihenfolge Informationen einzuholen sind und welche weiteren Maßnahmen sich daraus ergeben, ist ebenfalls hilfreich und sichert die einheitliche Sachbearbeitung. Dazu trägt auch eine Liste bei, welche Forderungen vorrangig abzuarbeiten sind und welche Fristen grundsätzlich eingehalten werden sollen. Mit solchen Zielvorgaben kann dann auch ein Berichtswesen eingerichtet werden.

Zum 01. Januar 2013 ist auch die maximale Dauer von Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW auf 12 Monate verlängert worden. Dieses Instrument wird von den Vollziehungsbeamten der Stadt Höxter nach eigenen Angaben häufig genutzt. Sie sollte auch hier Maßstäbe und Verfahren schriftlich regeln, damit gleichartige Fälle gleich behandelt werden.

Die Stadt Höxter hat die Reform der Sachaufklärung insoweit gut umgesetzt, als sie die Abnahme der Vermögensauskunft selbst durchführt. Viele andere Kommunen nutzen diese Gelegenheit nicht, sondern geben das Verfahren noch an einen Gerichtsvollzieher ab.

Auch das Verfahren zur Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO führt Höxter selbst durch. Hierzu hat sie noch keine schriftlichen Bestimmungen getroffen, auch nicht zur notwendigen Ermessensausübung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Höxter sollte eine aktuelle Dienstanweisung für die Vollstreckung erarbeiten, die der geänderten Rechtslage und Verwaltungspraxis entspricht.

Die zentrale Zusammenfassung aller Stundungen, Niederschlagungen und Erlasse bei der Zahlungsabwicklung gewährleistet eine einheitliche Ermessensentscheidung und bietet einen besseren Überblick über die gesamte finanzielle Situation eines Schuldners. Im Regelfall verfügen sowohl die Stelle, die die Forderungen festgesetzt hat (Fachamt), als auch die Zahlungsabwicklung über wichtige Informationen im Hinblick auf die Entscheidung über die Stundungen, die Niederschlagung und den Erlass von Ansprüchen. Daher erfordert das Verfahren unabhängig von der formalen Zuständigkeit in jedem Fall eine enge Abstimmung und regelmäßige Rücksprachen zwischen beiden Stellen. Dies ist bei der Stadt Höxter gegeben, die die Zuständigkeiten jedoch dezentral bei den Fachämtern belässt.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Hier erhält die Stadt Höxter noch keine Punkte, wie auch ein Drittel der Vergleichskommunen. 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.

→ **Feststellung**

Für das Produkt 010902 Zahlungsverkehr/ Vollstreckung gibt es noch keine konkreten Ziele oder Kennzahlen.

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.

→ **Empfehlung**

Mithilfe eines auf Kennzahlen gestützten Berichtswesens kann die Stadt Höxter die Effizienz ihrer Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent 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.

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 2016 für die Zahlungsabwicklung i. e. S. fließen insgesamt 2,61 Vollzeit-Stellen ein. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,10 Vollzeit-Stellen, also weniger als vier Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergeben sich 0,88 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Höxter rd. zehn Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert (0,96).

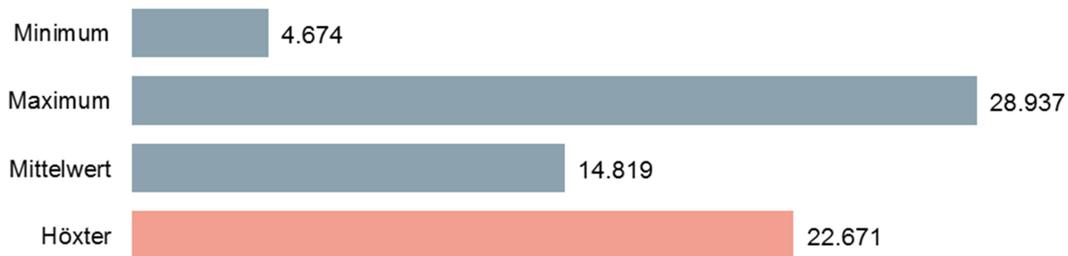
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Ein wesentlicher Teil der Arbeit in der Zahlungsabwicklung ist die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge. Für 2016 verzeichnet die Stadt Höxter 56.903 angenommene und gebuchte Einzahlungen auf ihren Bankkonten. Das entspricht 19.231 Einzahlungen je 10.000 Einwohner und stellt im interkommunalen Vergleich einen der höchsten Werte dar. Rd. 2.600 dieser Buchungen erfolgen für die Eigenbetriebsähnliche Einrichtung Stadtentwässerung (ESH). Daneben führt die Stadt Höxter die Kassengeschäfte für die Volkshochschule Höxter-Marienmünster (560 Einzahlungsbuchungen) und betreibt die Rettungswache Höxter in eigener Trägerschaft.

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,51 in 2016) ergibt sich ein Wert von 22.671 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Höxter wie folgt:

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

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



Höxter	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
22.671	11.785	14.444	17.512	64

Die Zahlungsabwicklung der Stadt Höxter erreicht die gute Leitungskennzahl durch einen hohen Automatisierungsgrad. So zieht sie 80 bis 85 Prozent aller Forderungen im Lastschriftverfahren ein und verarbeitet geschätzt zwei Drittel der verbleibenden Überweisungen auf das Girokonto mittels eines EDV-Verfahrens automatisch. Sie erreicht hierbei eine hohe Übereinstimmungsquote, weil in der Regel die städtischen Zahlungsaufforderungen das Kassenzeichen enthalten.

Das versetzt die Zahlungsabwicklung u.a. in die Lage, unklare Zahlungen sehr zeitnah mit den Fachämtern aufzulösen. So liegt die Stadt Höxter mit nur zwei ungeklärten Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen im Viertel der Kommunen mit den niedrigsten Werten. Im Durchschnitt haben die Vergleichskommunen 53 ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen. Häufig verbergen sich dahinter Unterhaltszahlungen für das Jugendamt, für die eine Anordnung fehlt. Die Stadt Höxter hat kein eigenes Jugendamt, so dass hier diese Quelle ausgeschlossen ist.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem unterdurchschnittlichen Personaleinsatz und der hohen Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 2,88 Euro. Damit liegt die Stadt Höxter im Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten Aufwendungen:

Höxter	Minimum	Maximum	Mittelwert
2,88	2,54	13,25	5,26

Mahnläufe

Ein weiterer betrachteter Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. In Höxter erfolgt 14 Tage nach Fälligkeit eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. Gemahnt wird im zweiwöchentlichen Rhythmus. In 2016 wurden 7.113 Forderungen angemahnt. Daraus ergeben sich 2.404 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Höxter aktuell leicht unter dem Maximum von 2.542. Die hohe Anzahl an gemahnten Forderungen korres-

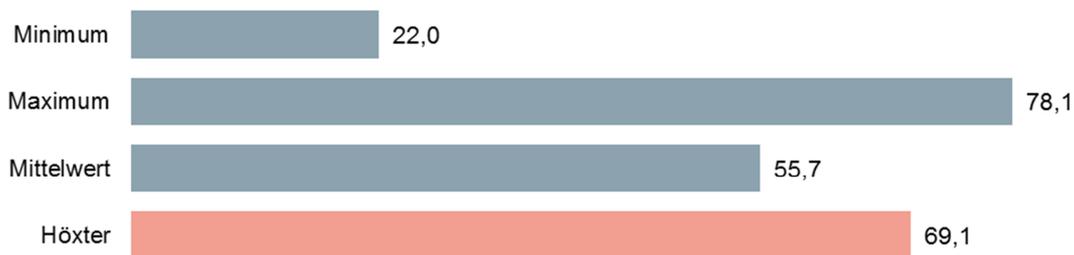
pondiert mit der hohen Zahl an Einzahlungen. Auch das zügige Verfahren trägt zu einer hohen Anzahl an Mahnungen bei.

Bereits im Mahnverfahren fasst die Zahlungsabwicklung mehrere fällige Forderungen gegen einen Schuldner zusammen. Dabei macht sie die Mahngebühr nur einmal geltend. Dies reduziert die realisierten Mahngebühren je erfolgreicher Mahnung auf 4,43 Euro. Nur wenige Kommunen verfahren ebenso. Die meisten erzeugen automatisiert für jede Forderung ein Mahnschreiben mit Mahngebühr. Dies führt dann zu höheren Mahngebühren je Mahnung, ist aber aus Sicht der Gemahnten der kundenunfreundlichere Weg. In diesen Fällen dient die Kennzahl als Maßstab dafür, inwieweit die geforderten Mahngebühren auch tatsächlich eingenommen werden oder ob häufig seitens der Kommune darauf verzichtet wird.

Die gpaNRW befürwortet die Verwaltungspraxis in Höxter. Aus Gründen der Vergleichbarkeit stellen wir den Wert der Stadt Höxter nur nachrichtlich dar und lassen ihn nicht in den interkommunalen Vergleich einfließen. Der Mittelwert der realisierten Mahngebühren je erfolgreicher Mahnung beträgt 11,76 Euro.

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 Höxter eine Erfolgsquote von 69 Prozent. Damit liegt die Stadt Höxter bei der Erfolgsquote im besten Viertel der Vergleichskommunen.

Erfolgsquote (erste) Mahnung 2016



Höxter	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
69,1	45,0	55,7	64,7	58

Zahlungsabwicklung i.e.S. für Dritte

Die Kassengeschäfte der Volkshochschule Höxter-Mariemünster erledigt die Stadt Höxter unentgeltlich. Verursacht durch die sehr hohe Gesamtzahl an Einzahlungsbuchungen betragen die Aufwendungen je Einzahlung nur 2,88 Euro. Der Mittelwert der Vergleichskommunen beläuft sich auf 5,26 Euro. Die rd. 500 bis 600 jährlichen Einzahlungsbuchungen für die Volkshochschule Höxter-Mariemünster erzeugen somit einen rechnerischen Aufwand von mehr als 1.500 Euro.

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 Höxter setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Höxter werden – wie auch schon in den Vorjahren - mit 2,84 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,05 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,96 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Höxter rd. sieben Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert (1,03).

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung ermittelte die Zahlungsabwicklung der Stadt Höxter:

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) der Stadt Höxter im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	1.584	1.747	1.928
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	418	505	421
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.017	2.199	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.430	1.353	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	1.858	2.013	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.343	1.437	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	Keine Angabe	Keine Angabe	

Hier fällt der kontinuierlich steigende Bestand an eigenen Vollstreckungsforderungen auf. Dies umso mehr, als dass die Zahl der abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen ebenfalls steigt. Dagegen sinken die Vollstreckungsforderungen von Dritten zum Jahresbeginn 2017 wieder auf das Niveau von 2015. Gerade im Hinblick auf mögliche Personalwechsel sollte die Stadt Höxter darauf achten, dass keine großen Rückstände aufgebaut werden. Hierbei hilft es, das Alter der Vollstreckungsforderungen auszuwerten.

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

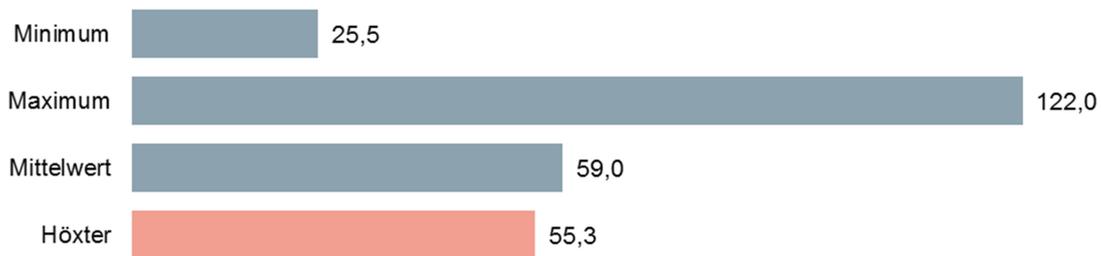
durch

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

gedeckt wird.

In Höxter stehen 2016 einem Ressourceneinsatz von 216.552 Euro für die Vollstreckung Einzahlungen und Erträge in Höhe von 119.736 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 55 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Höxter folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Höxter	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
55,3	49,6	57,5	67,6	63

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Eine Aussage zum Anteil der eigenen Amtshilfeersuchen an den bestehenden eigenen Forderungen ist nicht möglich. Hierzu fehlen die erforderlichen Angaben zu den im Verlauf eines Jahres abgegebenen Amtshilfeersuchen. Durch die Reform der Sachaufklärung können die Kommunen die meisten Forderungen nun selbst bearbeiten, auch wenn Schuldner auswärts wohnt. Der Innendienst kann sich z.B. Informationen über Kontoverbindungen einholen und Kontopfändungen veranlassen. So bleibt die Kommune Herrin des Verfahrens und macht sich nicht von anderen Vollstreckungsbehörden abhängig.

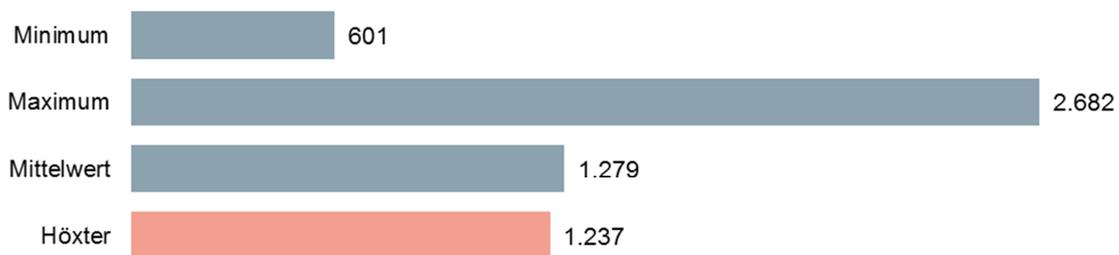
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene.

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) für die Stadt Höxter im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	718	807	842
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.235	1.273	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.147	1.237	

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Höxter	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.237	997	1.152	1.545	56

Der Vollstreckungsdienst der Stadt Höxter erreicht eine durchschnittliche Positionierung.

Die Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hängt auch von den bestehenden Forderungen ab. Mit 842 bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung zum 01. Januar 2017 bewegt sich die Stadt Höxter im Mittelfeld der Vergleichskommunen (Mittelwert 1.017, Median 880).

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Diese Kennzahl berechnet die gpaNRW wie folgt: Die Personal- und Sachaufwendungen für die Vollstreckung teilen wir durch die Anzahl der erledigten Vollstreckungsforderungen 2016. Dabei kann die Erledigung sowohl durch Zahlung als auch durch Niederschlagung, Rücknahme oder Rückgabe erfolgt sein.

Auch hier positioniert sich die Stadt Höxter mit 61,84 Euro im Bereich des Mittelwertes von 61,42 Euro.

Herne, den 21. November 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 20.05.2016, Kenntnisnahme Rat am 23.06. 2016, bis dahin alte (kamerale) DA für die Stadtkasse aus 2002
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 10 Abs. 2 Buchst. b) DA FiBu tagesaktuelle und unterschriebene Tagesabschlüsse
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	§ 10 Abs. 2 Buchst. c) und § 19 DA FiBu, wird über das Buchhaltungssystem erzeugt: Hochrechnung der erwarteten Ein- und Auszahlungen
4	Sie haben aktuelle schriftliche Bestimmungen gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW (Ausführung von § 23 Abs. 5 - Absehen von Vollstreckung von Ansprüchen in geringer Höhe - "Kleinbetragsregelung").	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 18 DA FiBu UND Nr.6 DA Stundung: Doppelt und nicht völlig identisch
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	DA aus 2004 ohne Bezug zur aktuellen GemHVO; dezentral: im Finanzverfahren von Fachbereichen erfasst, die federführend für die Entscheidungen verantwortlich sind. Fristen der Zahlungsverjährung sowie entsprechende Maßnahmen der Unterbrechung werden zentral von der Stadtkasse wahrgenommen. Regelungen werden gut umgesetzt.
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	14tägige Mahn- und Vollstreckungsläufe, § 10 Abs. 2 Buchst. e) und § 10 Abs. 3 DA FiBu

	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).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	2.3.3 Dienstanweisung für den Einsatz der Automatisierten Datenverarbeitung (ADV) bei der Stadt Höxter vom 23.10.1995, Laufzettel über SGL an EDV-Abteilung
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	§ 10 DA FiBu verweist auf gesonderte DA Handvorschüsse § 11 Abs. 4 DA FiBu, § 12
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Mängel aus vorherigem Prüfbericht überwiegend beseitigt: Anzahl der Handkassen reduziert, Nachweise der regelmäßigen Prüfung beim RPA
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	§ 20 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	§ 11 Abs. 2 und 5 DA FiBu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Widerspruch der Praxis zu § 3 Abs. 2 DA FiBu: dauernde Prüfung personell nicht leistbar Die letzte unvermutete Prüfung der ZA erfolgte am 06. September 2016 durch das RPA
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 14 DA FiBu, noch keine regelmäßige Inventur-Prüfung
14	Es bestehen aktuelle schriftl. Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 14 Abs. 6

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Es wird aufgerechnet mit entsprechender Benachrichtigung. Es gibt keine schriftliche Regelung.
Punktzahl Ordnungsmäßigkeit					60	75	
Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent					80		
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	MT940, hohe Erfolgsquote, hoher LS-Quote (80-85%), Zahlungsaufforderungen immer mit Kassenzweck
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	wird sofort geklärt, Kasse kann schon auf Zahlungsfreigabe (= Anordnung) buchen, wenn noch im Verfahren
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	14 tägig, Zusammenfassung von Forderungen
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Aktenvermerk des Fachamtes, Eintrag durch ZA, keine schriftliche Regelung
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	als gültig erklärt: Dienstanweisung für Vollziehungsbeamte von Sandra Peitz (in Zusammenarbeit mit dem Bund der Vollziehungsbeamten e.V. Landesverband NRW) 2002, keine schriftlichen aktuellen Bestimmungen zur Umsetzung der Reform der Sachaufklärung
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, häufige Ratenzahlungsvereinbarung, nicht schriftlich geregelt
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	selbst

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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	ja, keine Regelungen zur Ermessensausübung
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).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	dezentral organisiert, aber gutes Zusammenwirken, zentrale Überwachung der Fristen und Verjährung
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Nr. 5 der DA über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen und den Abschluss von Vergleichen
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 22 DA FiBu
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Pauschale Einzelwertberichtigung: Fälligkeiten-Analyse, schriftlich
Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik					61	72	
Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik					85		
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	Kämmerei berichtet zum 31.5. und 31.10., aber nicht für das Produkt Zahlungsabwicklung, Ziel = Sicherstellung des fristgerechten Zahlungsverkehrs, zeitnahe Realisierung ausstehender Forderungen
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	keine Kennzahlen
Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling					0	12	

Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0		
Gesamtauswertung						
Punktzahl gesamt				121	159	
Erfüllungsgrad gesamt				76		

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de