

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Sundern (Sauerland)
im Jahr 2018*

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	10
→ Kennzahlenvergleich	12
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	12
Vollstreckung	15
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	20

→ Managementübersicht

- Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand im Tagesabschluss ergab keinen Unterschiedsbetrag.
- Die Stadt Sundern hat nicht alle Handkassen mit ihren Vorschüssen im Tagesabschluss hinterlegt und sollte dies nachholen.
- Die Stadt erreicht einen Erfüllungsgrad von 80 Prozent (Mittelwert 76 Prozent).
- Die Stadt Sundern hat am 17. Dezember 2009 eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung gemäß § 31 GemHVO NRW erlassen (DA FiBu). Die Stadt muss diese in einigen Punkten aktualisieren.
- Die Stadt Sundern sollte in die DA FiBu aufnehmen, dass das Jugendamt zuständige Stelle für das Vollstreckungswesen der Forderungen nach dem UVG ist.
- Die Stadt Sundern sollte eine Regelung zur Aufrechnung von Forderungen treffen.
- Die Stadt Sundern sollte eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren festlegen.
- Sundern sollte für den Bereich Zahlungsabwicklung einschließlich Vollstreckung Ziele und Kennzahlen definieren und über diese steuern.
- In der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.) setzt die Stadt Sundern mehr Personal ein als im interkommunalen Vergleich üblich.
- Um Arbeitsabläufe zu optimieren, sollte die Stadt die automatisch eingelesenen Einzahlungen erhöhen.
- Die ungeklärten Zahlungseingänge arbeitet die Stadt konsequent ab und erreicht gute Ergebnisse.
- Die Stadt Sundern erreicht einen Deckungsgrad in der Vollstreckung von 76,4 Prozent (Mittelwert 58,8 Prozent).
- Begünstigend auf den Deckungsgrad wirken sich der hohe Anteil an Nebenforderungen an den Hauptforderungen, der unterdurchschnittliche Personaleinsatz sowie die Selbstabnahme der Vermögensauskunft aus.
- Belastend auf den Deckungsgrad wirkt sich aus, dass die Stadt Sundern die Kostenbeiträge für Dritte (Stadtwerke) nicht kostendeckend erhebt.

→ 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 Sundern 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 2017.

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 92 Kommunen¹.

¹ Stichtag 23. Oktober 2018

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Sundern hat Friederike Becker-Walschus vom 18. Oktober 2018 bis 22. Oktober 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Sundern hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit der Kämmerin, dem Abteilungsleiter Auftragsservice, Buchhaltung, der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung sowie der örtlichen Rechnungsprüfung am 07. November 2018 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 Sundern Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

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

→ **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Die Stadt Sundern verfügt über mehrere Handkassen in den Organisationseinheiten. Diese sind in der Dienstanweisung über die Verwaltung der Bargeldkassen vom 01. Februar 2018 mit ihren Beständen aufgeführt. Die Wechselgeld- und Handvorschüsse müssen im System mitgeführt und im Tagesabschluss berücksichtigt werden, da es sich um liquide Mittel der Stadt handelt.

→ **Feststellung**

Die Stadt Sundern hat nicht alle Handkassen mit ihren Vorschüssen im Tagesabschluss hinterlegt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte die fehlenden Handkassen mit ihren Vorschüssen im Tagesabschluss ergänzen, um den tatsächlichen Ist-Bestand an liquiden Mitteln im Tagesabschluss abzubilden.

Die Stadt Sundern unterhält Girokonten bei fünf Geldinstituten. Die Zahlungsabwicklung konzentriert sich im Wesentlichen auf zwei dieser fünf Konten. Jedes Bankkonto verursacht Verwaltungsaufwand und Kosten. Aus Sicht der gpaNRW sollte die Anzahl der Girokonten daher so gering wie nötig gehalten werden. Die Stadt Sundern hat zum 31. Dezember 2018 ein Girokonto gekündigt und für ein weiteres Girokonto ihre Konditionen deutlich verbessert.

→ 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 Sundern 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 Sundern erreicht einen Erfüllungsgrad von 80 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 84 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 89 Prozent (Mittelwert 73 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 0 Prozent (Mittelwert 24 Prozent).

→ Feststellung

Die Stadt Sundern erreicht im Teilbereich Organisation/Prozesse/Informationstechnik im Vergleich ein überdurchschnittliches Ergebnis.

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

Ordnungsmäßigkeit

Die Stadt Sundern hat am 17. Dezember 2009 eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung gemäß § 31 GemHVO NRW (DA FiBu) erlassen. Diese ist in einigen Punkten nicht mehr aktuell, u.a.:

- Die im Jahr 2014 vollzogene Organisationsanpassung konnte die Stadt noch nicht berücksichtigen. Entsprechend passen die Bezeichnungen bei den Zuständigkeiten nicht

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

mehr. Deutlich wird dies bei der Vergabe von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware. Die genannte zuständige Abteilung existiert nicht mehr (§ 11 DA FiBu in Verbindung mit Anlage 1).

- Zwischenzeitlich hat die Stadt neue Regelungen erlassen (z. B. Dienstanweisung Forderungsmanagement, Dienstanweisung Bargeldkassen). Die Verweise auf diese Regelungen finden sich noch nicht in der DA FiBu.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte ihre Dienstanweisung nach § 31 GemHVO NRW aktualisieren. Einige Sachverhalte kann sie auch in Arbeitsanweisungen, Handlungsleitfäden etc. regeln und die Dienstanweisung auf diese Regelungen verweisen. So ist nicht automatisch eine Aktualisierung der Dienstanweisung erforderlich, wenn sich Sachverhalte ändern.

Die Stadt Sundern hat die Organisationseinheit Zahlungsabwicklung als zentrale Stelle für das Mahn- und Vollstreckungsverfahren aller öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen festgelegt (§ 20 Abs. 1 DA FiBu). Privatrechtliche Forderungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz (UVG) bearbeitet das Jugendamt in der Vollstreckung selbst.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte in die DA FiBu aufnehmen, dass das Jugendamt zuständige Stelle für das Vollstreckungswesen der Forderungen nach dem UVG ist.

→ **Feststellung**

Die Stadt Sundern hat keine Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (§§ 387 ff. BGB) getroffen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte eine Regelung zur Aufrechnung von Forderungen in ihren Handlungsleitfaden Forderungsmanagement integrieren, um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten.

Die Regelung sollte mindestens folgende Fragen beantworten:

- Wann kommt die Aufrechnung zum Tragen?
- Wer entscheidet über die Aufrechnung?
- Wie erfolgt die Erklärung der Aufrechnung?

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Sundern überdurchschnittlich gute Ergebnisse. Gründe hierfür sind insbesondere ein gut organisiertes Mahn- und Vollstreckungswesen und eine gute Umsetzung der Reform der Sachaufklärung. Durch die Verabschiedung der Dienstanweisung Forderungsmanagement am 01. Februar 2017 hat die Stadt zudem wichtige Regelungen geschaffen.

Verbesserungsmöglichkeiten sehen wir beim Zahlungseingangsprozess. Für elektronische Kontoauszüge stößt die Zahlungsabwicklung jeden Morgen einen automatischen Zuordnungslauf

an. Stichproben während der Prüfung ergaben, dass das Programm rund 40 Prozent der Einzahlungen automatisch zuordnen konnte. Die verbleibenden 60 Prozent müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zahlungsabwicklung manuell verbuchen. Das Ergebnis der Stichproben deckt sich mit der Einschätzung des Personals vor Ort. Im Durchschnitt erreichen die geprüften Kommunen eine automatische Zuordnung von 67 Prozent. Einige Programme schaffen bereits mehr als 80 Prozent.

Für die automatische Zuordnung ist es wichtig, dass die Stadt Ausgangsrechnungen/ Gebührenbescheide erstellt, die ein Kassenzeichen enthalten. Die Kunden müssen beim Lesen der Rechnung ohne Probleme erkennen, dass sie dieses Kassenzeichen in den Verwendungszweck eingeben müssen. Im weiteren Schritt ist die Stadt dann darauf angewiesen, dass die Kunden das Kassenzeichen bei der Überweisung angeben. Eine rechtzeitige Sollstellung der Forderung setzen wir für den Zuordnungsprozess voraus.

Ein weiterer Punkt ist die optimale Softwareunterstützung. In der Regel lassen die Finanzprogramme individuelle „Programmierungen“ zu. Typische „Irrläufer“ kann das Programm so meist trotzdem richtig automatisiert zuordnen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte die automatische Zuordnung der Einzahlungen erhöhen. Hierzu muss sie möglichst flächendeckend Kassenzeichen bei den Ausgangsrechnungen/ Gebührenbescheiden vergeben und eine rechtzeitige Sollstellung im System sicherstellen. Darüber hinaus sollte die Stadt eine individuelle Programmierung der Software für typische nicht zuordenbare Einzahlungen prüfen.

Die Stadt Sundern hat die Stadtkasse als zuständige zentrale Stelle für alle Verfahren nach der Insolvenzordnung festgelegt (§ 20 DA FiBu). Hier beschreibt die Stadt auch Verfahrensweisen und Zuständigkeiten im Insolvenzprozess. Wertgrenzen für eine Beteiligung an Insolvenzverfahren hat die Stadt nicht festgelegt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren festlegen.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

§ 12 GemHVO NRW fordert die Festlegung von produktorientierten Zielen. Hierbei sollen die Kommunen das Ressourcenaufkommen und den voraussichtlichen Ressourcenverbrauch berücksichtigen. Um die Zielerreichung zu messen, sollen die Kommunen Kennzahlen definieren.

→ **Feststellung**

Die Stadt Sundern hat für den Bereich Zahlungsabwicklung einschließlich Vollstreckung keine Ziele und Kennzahlen definiert. Auswertungen aus dem Finanzprogramm und der Vollstreckungssoftware konnte die Stadt in unserer Prüfung ohne größere Probleme zur Verfügung stellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Sundern sollte Ziele und Qualitätsstandards in Verbindung mit den zugehörigen Kennzahlen definieren. So kann sie die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung messen und

bedarfsorientiert steuern. Dazu kann die Zahlungsabwicklung beispielsweise für sie relevante Kennzahlen aus dieser Prüfung fortschreiben. Hierzu sollte sie sich mit der Controlling-Abteilung abstimmen.

Genauso wichtig wie die Formulierung von Zielen und Kennzahlen ist es, die Daten zu nutzen und über sie zu steuern. Deshalb sollte die Stadt Sundern keine Zahlenfriedhöfe kreieren. Sie sollte nur Ziele und Kennzahlen definieren, die für das operative Geschäft von Belang sind. Denkbar sind beispielsweise folgende Ziele und Kennzahlen, die aus Sicht der gpaNRW steuerungsrelevant sind.

Zahlungsabwicklung i.e.S.:

- Die Quote an nicht automatisiert verarbeiteten Einzahlungen,
- eine Lastschriftquote von x Prozent,
- eine Durchlaufzeit für Buchungsvordrucke von x Tagen (in Zusammenarbeit mit der Geschäftsbuchhaltung),
- Mahnung spätestens x Tage nach Fälligkeit,
- die Erfolgsquote von Mahnungen (Erledigung nach Mahnung),
- geringe ungeklärte Zahlungen.

Vollstreckung:

- Abschluss jedes Vollstreckungsvorganges innerhalb von x Monaten,
- die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung: Deckungsgrad der Vollstreckung.

Im Nachgang an unsere Prüfung hat die Stadt einen Quartalsbericht für die Lastschriftquote angelegt und möchte weitere relevante Kennzahlen definieren und fortschreiben.

→ 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

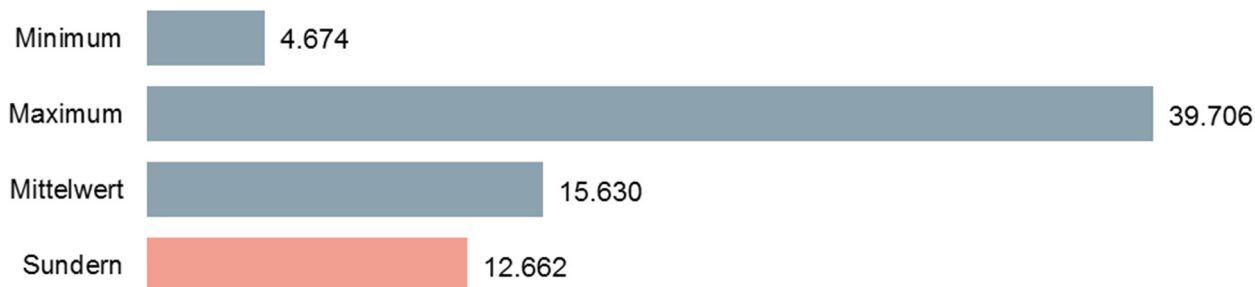
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 3,45 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,3 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,17 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Sundern rund 25 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. Sie gehört einwohnerbezogen zu dem Viertel mit dem höchsten Personaleinsatz.

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 (39.885 im Jahr 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (3,15 im Jahr 2017) ergibt sich ein Wert von 12.662 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Sundern wie folgt:

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

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.662	12.083	14.624	18.091	92

→ Feststellung

Die Stadt Sundern setzt fallbezogen mehr Personal ein als der Durchschnitt der Vergleichskommunen.

Bei den Einzahlungen je 10.000 Einwohner gehört die Stadt Sundern mit 14.311 zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten einwohnerbezogenen Einzahlungen. Eine Ursache könnte eine vergleichsweise geringe Lastschriftquote sein. Diese Vermutung unterstreicht auch der Anteil der SEPA-Lastschriften an den Gesamteinzahlungen. Hier erreicht Sundern rund 57 Prozent bei einem Mittelwert von rund 64 Prozent. Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten bleiben bei dieser Kennzahl außen vor, um das Bild nicht zu verfälschen.

Die Stadt Sundern konnte die Lastschriftquote nach unserer Gliederung nicht ohne erheblichen Aufwand liefern. Sie hat jedoch eigene Objekttypen angelegt und erzielt über alle angelegten Objekte eine Quote von 44,4 Prozent. Für den Bereich Grundbesitzabgaben erreicht die Stadt eine Lastschriftquote von 68 Prozent (interkommunaler Mittelwert: rund 80 Prozent). Ebenso ist die Lastschriftquote bei der Hundesteuer geringer als beim Durchschnitt der geprüften Kommunen. Die Lastschriftquote der Stadt Sundern bei der Gewerbesteuer ist hingegen überdurchschnittlich.

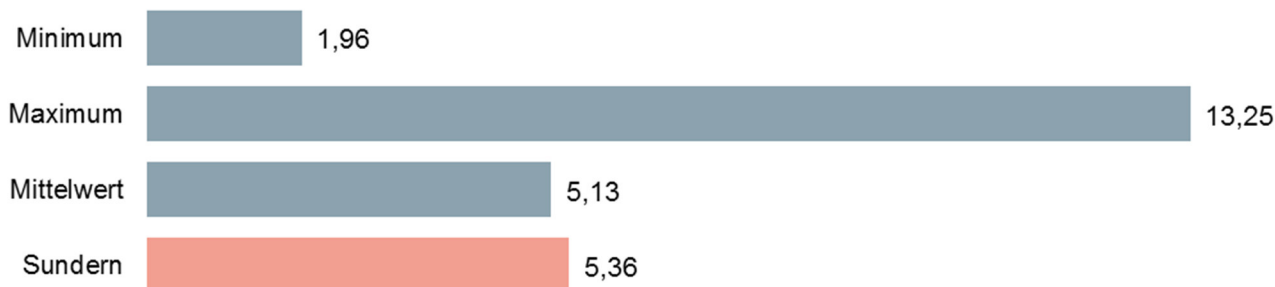
→ Empfehlung

Die Stadt Sundern sollte weiterhin konsequent an einer Erhöhung der Lastschriftquote arbeiten – insbesondere bei den Grundbesitzabgaben und der Hundesteuer.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,36 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Sundern wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung in Euro 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,36	3,85	4,75	5,69	90

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen zum Prüfzeitpunkt



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
21	7	15	42	88

→ Feststellung

Die konsequente Abarbeitung ungeklärter Einzahlungen führt in Sundern zu vergleichsweise geringen offenen Posten. Dies bindet nach Angaben der Stadt viel Zeit in der Sachbearbeitung der Zahlungsabwicklung. Zum Zeitpunkt unserer Prüfung gibt es 28 ungeklärte Einzahlungen, die drei Monate und älter sind. Insgesamt sieben Einzahlungen stehen seit mindestens sechs Monaten offen.

→ Empfehlung

Die Stadt Sundern sollte ungeklärte Zahlungseingänge weiterhin konsequent abarbeiten. Die offenen Altfälle sollte sie zügig klären.

Mahnläufe

Wie bereits im Kapitel Erfüllungsgrad erwähnt, betreibt die Stadt Sundern ein konsequentes Mahnwesen. Einen Mahnlauf stößt sie in der Regel zweimal im Monat an. Nachdem das System den Mahnlauf erstellt hat, schauen die Beschäftigten stichprobenartig über einzelne Mahn-

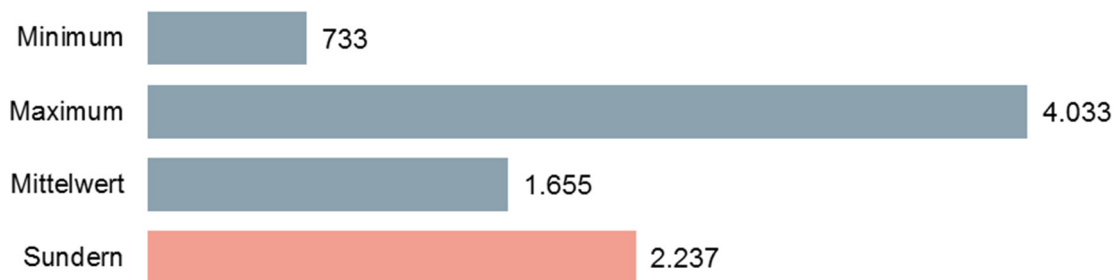
nungen. Insbesondere Schuldner, deren Zahlungseingang die Zahlungsabwicklung noch am Morgen gesichtet hat, sollen so aussortiert werden. Die Stadt arbeitet mit Mahnsperren. Somit werden bereits einige Fälle beim Mahnlauf automatisch aussortiert. Ebenso enthält die Mahnung den Passus, dass Zahlungseingänge bis zum Stichtag x berücksichtigt sind.

→ Feststellung

Das stichprobenartige Durchsehen einzelner Mahnungen aus dem Mahnlauf bindet Zeit und ist aus Sicht der gpaNRW entbehrlich.

Weitere Rückschlüsse auf die Bearbeitungsintensität lässt der folgende Vergleich zu.

Mahnungen (1. Mahnlauf) je 10.000 Einwohner 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.237	1.268	1.649	1.955	89

→ Feststellung

Die Stadt Sundern gehört zu dem Viertel der Vergleichskommunen mit dem höchsten einwohnerbezogenen Mahnaufkommen (1. Mahnung). Dies lässt auf eine überdurchschnittliche Belastung für die Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung schließen. Ebenso wirken sich der geringe Automatisierungsgrad bei der Zuordnung der Einzahlungen sowie der hohe Klärungsbedarf bei den nicht zuordenbaren Zahlungen zeitbindend aus.

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 Sundern setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein. Die Vollstreckungsforderungen aus dem

UVG bearbeitet das Jugendamt selbst. Die Daten pflegt die Stadt nicht in das Vollstreckungsverfahren ein. Sie sind somit in den nachfolgenden Vergleichen nicht enthalten.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Sundern werden mit 2,51 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,15 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 0,95 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Sundern einwohnerbezogen rund neun Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

Die Stelle des Vollziehungsbeamten war von Mitte 2013 bis Februar 2017 unbesetzt. Der derzeitige Stelleninhaber hat im Februar 2017 seinen Dienst aufgenommen und die Vollstreckungssoftware samt aller Daten neu gepflegt. Valide Vollstreckungsdaten liegen somit erst ab dem Jahr 2017 vor.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2017	2018
Am 01.Januar bestehende eigene Vf	2.193	2.584
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	958	1.134
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.646	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	2.178	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	2.255	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	2.002	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	575	./.

Eine an dieser Stelle sonst übliche Zeitreihe über mehrere Jahre kann die gpaNRW aus oben genannten Gründen nicht darstellen.

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

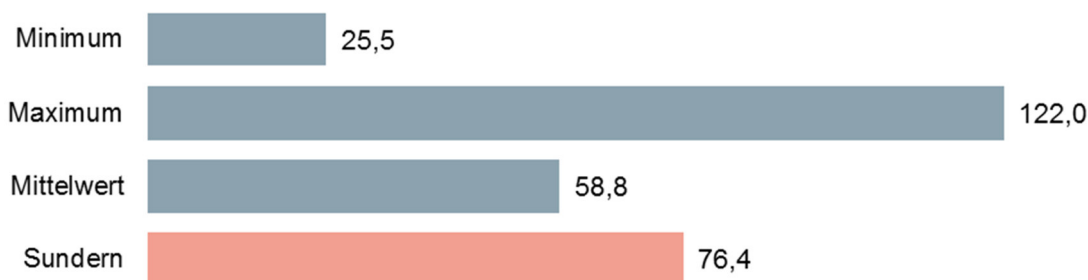
- Einzahlungen aus Nebenforderungen in Verwaltungszwangsverfahren,

- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird. Eine genaue Berechnung hat die gpaNRW der Stadt Sundern während der Prüfung zur Verfügung gestellt.

In Sundern stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 195.895 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 149.640 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 76,4 Prozent.

Deckungsgrad Vollstreckung in Prozent 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
76,4	49,3	56,9	68,3	87

Die Einzahlungen aus Nebenforderungen spielen bei der Ermittlung des Deckungsgrades eine wichtige Rolle. Die Stadt Sundern konnte die eingezogenen Nebenforderungen nicht auf die einzelnen Positionen (Mahngebühren, Säumniszuschläge etc.) verteilen. Die Summe der realisierten Nebenforderungen konnte die Stadt jedoch valide auswerten.

→ Feststellung

Der Anteil der Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Sundern bei 19,7 Prozent (interkommunaler Mittelwert 16,7 Prozent). Dies lässt darauf schließen, dass die Stadt Sundern in der Regel nicht auf Nebenforderungen verzichtet, wenn die Hauptforderung erledigt wurde.

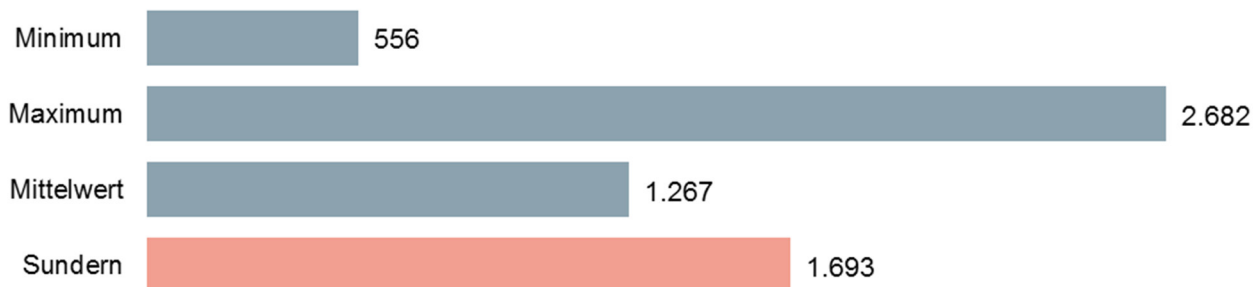
→ Feststellung

Die Stadt Sundern nimmt die Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst ab und hat daher vergleichsweise geringe Aufwendungen für vergebene Leistungen.

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 Sundern:

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.693	1.001	1.185	1.452	81

Die neu entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen in Sundern im Jahr 2017 bei 1.919 (3. Quartil 1.515). Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle betragen 1.253 (Mittelwert 1.04). Diese beiden Kennzahlen unterstreichen den vergleichsweise geringen Personaleinsatz.

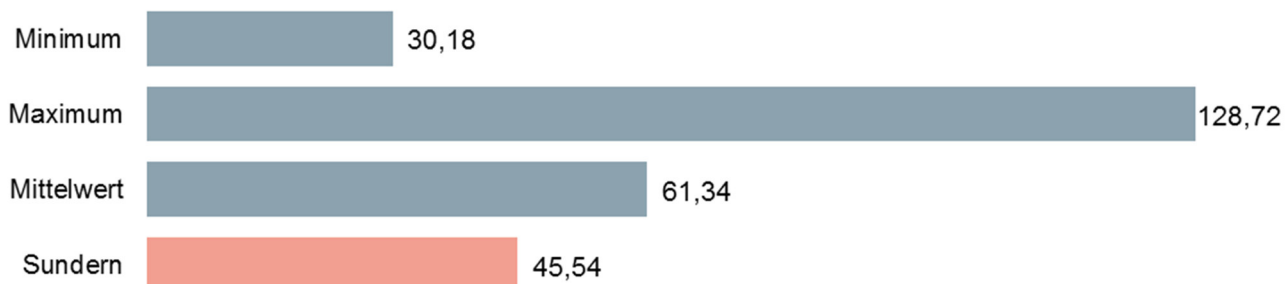
→ Feststellung

Der vergleichsweise geringe Personaleinsatz wirkt sich begünstigend auf die Personal- und Sachaufwendungen und damit den Deckungsgrad der Vollstreckung der Stadt Sundern aus.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 45,54 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Sundern wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2017



Sundern	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
45,54	46,89	59,06	72,20	81

Vollstreckung für Dritte

Die Stadt Sundern führt die Vollstreckung für den Eigenbetrieb Stadtwerke durch und erhält hierfür einen Verwaltungskostenbeitrag von 8.000 Euro. Im Jahr 2017 hat Sundern 441 Vollstreckungsforderungen für die Stadtwerke abgewickelt. Dies entspricht einem Kostenbeitrag von 18,14 Euro je abgewickelter Vollstreckungsforderung.

→ Feststellung

Die Stadt Sundern führt die Vollstreckung für die Stadtwerke nicht kostendeckend durch. Im Jahr 2017 trägt die Stadt einen Kostenanteil von 27,40 Euro je Vollstreckungsforderung selbst. Dies sind insgesamt gut 12.000 Euro für das Jahr 2017. Dies wirkt sich belastend auf den Deckungsgrad der Vollstreckung aus.

→ Empfehlung

Die Stadt Sundern sollte die Kostenregelung mit den Stadtwerken überarbeiten und kostendeckende Beiträge erheben. Die Stadt sollte eine jährliche Spitzabrechnung durchführen.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Sundern hatte im Vergleichsjahr 2017 21,7 Prozent ihrer eigenen Forderungen als Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Durchschnittlich haben die Vergleichskommunen im Jahr 2017 18,1 Prozent ihrer eigenen Forderungen als Amtshilfe abgegeben. Dies lässt die Vermutung zu, dass die Stadt Sundern im Jahr 2017 die Instrumente der Reform der Sachaufklärung noch nicht so stark nutzt. Da die Stadt die Stelle des Vollziehungsbeamten erst im Februar 2017 nach langer Vakanz wieder besetzt hat, ergaben sich zunächst andere Prioritäten (Vollstreckungsprogramm nachbearbeiten und pflegen etc.). Seit Herbst 2017 wendet die Stadt vermehrt Instrumente an und hält an diesem Vorgehen fest.

→ Empfehlung

Die Stadt Sundern sollte den Anteil der eigenen Forderungen, den sie als Amtshilfe abgegeben hat, fortschreiben. Ergebnis sollte sein, dass der Anteil ab 2018 deutlich niedriger ist. Sollte dies nicht der Fall sein, sollte die Stadt Sundern die Instrumente der Reform der Sachaufklärung auch für Bürger außerhalb Sunderns stärker nutzen.

Herne, den 10. Dezember 2018

Im Auftrag

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

→ Anlagen: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Dienstanweisung Finanzbuchhal- tung der Stadt Sundern vom 17.12.2009 (fortan DA FiBu); diese bezieht sich bereits auf das NKF, bedarf aber in ein paar Punkten der Überarbeitung (insbesondere Organisationsanpassung und Verweise auf andere bestehende Regelungen)
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Geregelt in § 22 DA FiBu, Doku- mentation vorhanden
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	Geregelt in § 22 Abs. 2 DA FiBu, Vormerkposten gleicht die Stadt täglich ab, dann Mitteilung der Sonderkasse (Cash Pool mit den Stadtwerken), dann Zahllisten für die Auszahlungen. § 25 Abs. 5 DA FiBu: Anmeldung durch Fachämter bei größeren Auszahlungen

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
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	§ 23 DA FiBu: Für Nebenleistungen und allgemeine Beträge hat die Stadt Wertgrenzen gesetzt. Keine Regelung zu gesonderten Wertgrenzen wie z.B. für Insolvenzen
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	Dienstanweisung für das Forderungsmanagement vom 01.02.2017, diese regelt alles Wesentliche zu Verantwortlichkeiten und Verfahren, die DA Forderungsmanagement sollte auf den Handlungsleitfaden Forderungsmanagement verweisen, der weitere Regelungen bezogen auf die Dienstanweisung trifft
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	§ 20 Abs. 1 DA FiBu: Die Zahlungsabwicklung ist zentrale Stelle für das Mahn- und Vollstreckungswesen. Ausnahme: UVG, diesen Bereich bearbeitet das Jugendamt selbst (ohne Nutzung der Vollstreckungssoftware). Hinweis zu dieser Ausnahme fehlt in der 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	§ 11 DA FiBu, Verweis auf Anlage 1 Orgaplan, dieser ist nicht mehr aktuell. § 16 DA FiBu: Wer Daten erfasst etc. darf kein Admin sein. Insgesamt Aktualisierung erforderlich

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
8	Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich schriftlich geregelt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, §§ 24, 25 DA FiBu in Verbindung mit der Dienstanweisung über die Verwaltung der Bargeldkassen vom 1. Februar 2018, Verweis sollte die Stadt ergänzen
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Dienstsanweisung über die Verwaltung der Bargeldkassen regelt täglichen Abschluss (bei Umsatz), jährliche unvermutete Prüfung und Abrechnung mit der Zahlungsabwicklung zum 31.12., Übersicht über die einzelnen Handkassen ist als Anlage der DA beigelegt, Prüfungsdokumentation liegt vor
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	§ 28 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	Ordner über Befugnisse ist bei der örtlichen Rechnungsprüfung hinterlegt, Vier-Augen-Prinzip gilt grundsätzlich
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 17 Abs. 2 DA FiBu Rechnungsprüfung überwacht laufend. Zusätzlich prüft Kämmerin, letzte unvermutete Prüfung durch die örtliche Rechnungsprüfung war im Februar/März 2018, Dokumentation liegt vor
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§§ 18,29 DA FiBu, Tresor ist in Kasse, Verzeichnis, das aktuell geführt ist, liegt vor

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 18 DA FiBu, nennt Fristen etc.
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	nicht erfüllt	0	1	0	3	Die DA Forderungsmanagement und auch der Handlungsleitfaden treffen keine Regelungen. Es wird sich an die gesetzlichen Regelungen gehalten. Empfehlung: schriftliche Regelung zur Aufrechnung treffen, die zur Sicherstellung einer einheitlichen Vorgehensweise führt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				63	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				84		
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	Für elektr. Kontoauszüge stößt die Zahlungsabwicklung einen automatischen Zuordnungslauf an; Allerdings ordnet das Programm nur rund 40 Prozent der Zahlungen automatisch zu.
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	Die Zahlungsabwicklung hakt regelmäßig hinterher, schreibt Emails und tätigt Anrufe. Unterdurchschnittlich wenige ungeklärte Zahlungen.

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Mahnlauf stößt die Stadt im Regelfall zweimal im Monat an, es werden alle Forderungen mit Verzug von zehn Werktagen angemahnt. Mahnlauf Sozialamt macht die Zahlungsabwicklung separat
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ziffer 8 DA Forderungsmanagement
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Vollstreckungsankündigung wird versendet. Wenn die Ankündigung erfolglos ist, wird zunächst der Innendienst tätig
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, ist auch als Vollstreckungsart in Vollkomm hinterlegt
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	Vermögensauskünfte nimmt die Stadt selbst ab
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ziffer 7 der DA Forderungsmanagement regelt, dass Fachbereich 2 die abschließende Bearbeitung zentral vornimmt. Zahlungsabwicklung führt zentrale Niederschlagungs- und Stundungslisten
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ziffer 6 DA Forderungsmanagement

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	§ 20 DA FiBu: Stadtkasse ist zuständige zentrale Stelle der Stadt Sundern für alle Maßnahmen im Zusammenhang mit Verfahren nach der Insolvenzordnung, keine Wertgrenzen und Verfahren festgelegt
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ziffer 9 DA Forderungsmanagement
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				64	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik in Prozent				89		
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	Im Fachbereich 2.2 gibt es bezogen auf die Zahlungsabwicklung einschl. Vollstreckung keine Zielwerte
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Im Fachbereich 2.2 gibt es bezogen auf die Zahlungsabwicklung einschl. Vollstreckung keine Kennzahlen
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling in Prozent				0		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				127	159	
	Erfüllungsgrad gesamt in Prozent				80		

➔ 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