

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Heiligenhaus 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	11
→ Kennzahlenvergleich	12
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	12
Vollstreckung	14
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	20

→ Managementübersicht

Tagesabschluss

- Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab bei der Bestandsaufnahme zu den Konten und zur Barkasse jeweils keinen Unterschiedsbetrag.

Erfüllungsgrad

- Die Stadt Heiligenhaus erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 67 Prozent.
- Der Teilerfüllungsgrad „Ordnungsmäßigkeit“ liegt nahe dem Mittelwert.
- Bei dem Teilerfüllungsgrad „Organisation/Prozesse/Informationstechnik“ sieht die gpaNRW einen größeren Handlungsbedarf.
- Bei der finanzwirtschaftlichen Steuerung sieht die gpaNRW weiteren organisatorischen Handlungsbedarf.

Zahlungsabwicklung i. e. S.

- Die Stadt Heiligenhaus verfügt über einen geringen Anteil an ungeklärten Zahlungsvorgängen
- Die Aufwendungen je Einzahlung liegen leicht über dem Mittelwert.

Vollstreckung

- Der Personaleinsatz für die Vollstreckung liegt im Viertel der Vergleichskommunen mit den höchsten Werten.
- Nur eine Kommune weist bei den Aufwendungen je Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle einen noch ungünstigeren Wert aus als die Stadt Heiligenhaus.
- Die Stadt Heiligenhaus sollte die Organisation des Vollstreckungs-Außendienstes überprüfen und bei Bedarf Anpassungen/Ergänzungen von Arbeitsanweisungen vornehmen. Beispielsweise mit Blick auf die Prioritäten der zu bearbeitenden Vollstreckungsforderungen, die anfallenden Wegezeiten/Routenplanung oder des Vorrang-Prinzips für den Innendienst.
- Die Stadt Heiligenhaus sollte ihre Handlungsmöglichkeiten aus der Reform der Sachverhaltsaufklärung ausschöpfen, um auch gegenüber auswärtigen Schuldnern erfolgreicher agieren zu können.

→ 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 Heiligenhaus 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 91 Kommunen¹.

¹ Stichtag [15. November 2018]

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in der Stadt Heiligenhaus hat Thomas Malek mit Unterbrechung vom 28. August 2018 bis 17. Dezember 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Heiligenhaus hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat der Prüfer mit dem Kämmerer, dem Kämmergeleiter und der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 17. Dezember 2018 erörtert.

Der Entwurf des Prüfberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 6 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 Heiligenhaus 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 Heiligenhaus hat bei drei Geldinstituten Girokonten eingerichtet. Jedes Girokonto verursacht einen zusätzlichen Arbeitsaufwand. 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.

→ 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 Heiligenhaus 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 Heiligenhaus erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 67 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 87 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 54 Prozent (Mittelwert 72 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 17 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 87 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass kaum Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Heiligenhaus“ (DA) vom 15. Juli 2013 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Entsprechend § 31 Abs. 2 Ziffer 2.2 GemHVO NRW hat die Kommune Festlegungen über die Berechtigungen im Verfahren zu treffen. Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung

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

und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware sollte daher ein Konzept bestehen. Ein solches Konzept besteht nicht. Zurzeit ist in der DA keine Regelung getroffen.

Die notwendigen Berechtigungen werden durch den Leiter der Kämmerei festgelegt. Er erteilt diese aufgrund einer Anforderung per Mail der Verantwortlichen für die Finanzbuchhaltung.

→ **Empfehlung**

Ein Konzept zum Umgang mit Berechtigungen in der Finanzsoftware sollte baldmöglichst erarbeitet werden, um eine höchstmögliche Sicherheit erreichen zu können. Die Stadt Heiligenhaus sollte schriftliche Festlegungen über die Zugriffsregelungen und die Zuweisung von Berechtigungen in die DA aufnehmen.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Heiligenhaus mit dem Erfüllungsgrad von 54 Prozent einen unterdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 72 Prozent.

In der Stadt Heiligenhaus gibt es keine festen Regeln für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen. Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein, folgende Punkte schriftlich zu fixieren:

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Heiligenhaus sollte Regeln zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich festlegen. Es sollten grundsätzlich vorab im Vollstreckungsdienst bereits Vermögens- und Einkommensverhältnisse bzw. die Einbringlichkeit der Vollstreckungsforderung geklärt werden. Damit könnte frühzeitig über die Einstellung der Vollstreckung bei fehlenden Erfolgsaussichten entschieden werden (Grundsatz Innendienst vor Außendienst).

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, wird bisher nicht genutzt. Es besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie die Vermögensauskunft selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen.

Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichten vermeidet. Es sind für den Aufwand für die Selbstabnahme keine wesentlichen Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdbereicherung die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Heiligenhaus sollte sich mit dem Thema auseinandersetzen und prüfen, ob die Vermögensauskunft zukünftig durch eigene Kräfte abgenommen werden kann.

Die in Frage 23 abgefragte Anordnung der Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO erfolgte in Heiligenhaus bislang nicht. Es wurde keine Eintragungen angeordnet. In § 284 Abs. 9 AO wird der Kommune die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Stadt Heiligenhaus als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen. Allerdings gibt es in den derzeitigen Regelungen oder Arbeitshilfen der Stadt Heiligenhaus noch keine schriftlich festgelegten nachprüfbaren Kriterien für die Ermessensausübung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Heiligenhaus sollte nachprüfbare Regelungen für die Ausübung des Ermessens bei Anordnung der Eintragung eines Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis in einer Dienstanweisung oder Arbeitsanweisung schriftlich festlegen.

Die Stadt nutzt bereits die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW. Auch diese Praxis ist bisher noch nicht schriftlich geregelt worden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die Voraussetzungen und die Zuständigkeiten für Teilzahlungsvereinbarungen in einer Dienstanweisung schriftlich regeln.

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. In der Stadt Heiligenhaus wird diese Möglichkeit bislang nicht umgesetzt.

Zurzeit prüft jeder Fachbereich selbstständig den Umgang mit einer Forderung. Die Zahlungsabwicklung ist im Verfahren involviert, indem ihre Vorschläge im Regelfall von den zuständigen Fachbereichen übernommen werden. Allerdings erfolgen die Niederschlagungsverfügungen teilweise nur zögerlich. Jeder Fachbereich führt eigene Niederschlagungslisten.

Nach Auffassung der gpaNRW bringt die Zentralisierung von Stundung, Niederschlagung und Erlass eine Verbesserung in den Abläufen. Die Zahlungsabwicklung bzw. Vollstreckung weiß im Regelfall mehr über die Finanzlage und die Zahlungsmoral des Schuldners als ein Fachbereich. Eine zentrale Niederschlagungsliste verringert die Gefahr von Forderungsverlusten.

→ **Empfehlung**

Zukünftig sollte nur noch eine zentrale Niederschlagungsliste in der Zahlungsabwicklung geführt werden. Zudem sollte die Stadt Heiligenhaus die Übertragung der Zuständigkeit für Niederschlagungen auf die Zahlungsabwicklung prüfen.

Die Stadt Heiligenhaus hat interne Vorgaben zur Forderungsbewertung mit der Einführung des NKF getroffen. Diese sind mit dem örtlichen RPA abgestimmt. Es werden in jedem Jahr die gleichen Maßstäbe für die Bewertung angewendet und dokumentiert. Die Bewertung der Forderung erfolgt in der Finanzbuchhaltung. Eine detaillierte schriftliche Regelung zu Zuständigkeiten und Einstufung der Forderungen gibt es nicht.

Nach § 32 i. V. m. § 37 GemHVO NRW ist die Stadt Heiligenhaus verpflichtet, die im Jahresabschluss ausgewiesenen Forderungen auf ihre Werthaltigkeit zu untersuchen. Vor allem bei den Vollstreckungsforderungen sind hier Regelungen erforderlich, die die Stetigkeit des Verwaltungshandelns dokumentieren. So sind z. B. Unterscheidungen nach den Kriterien einwandfrei, zweifelhaft oder uneinbringlich erforderlich.

→ **Empfehlung**

Die Grundsätze für die Forderungsbewertung sollten an geeigneter Stelle schriftlich dokumentiert werden. Dabei sollten auch Regelungen für Pauschalwertberichtigungen getroffen werden. Ebenso sind Zuständigkeiten und Unterscheidungen der verschiedenen Einstufungen (einwandfreie Forderungen, zweifelhafte Forderungen und uneinbringliche Forderungen) verbindlich schriftlich zu regeln.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Derzeit gibt es bei der Stadt Heiligenhaus keine Zielvorgaben für den Bereich der Zahlungsabwicklung oder für die Vollstreckung, Qualitätsstandards wurden bislang nicht festgelegt. Kennzahlen z. B. im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen werden noch nicht gebildet.

→ **Empfehlung**

Zielwerte und Qualitätsstandards sollten von der Stadt Heiligenhaus mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und ihre Einhaltung bedarfsorientiert überprüft werden, so dass sie die Steuerung unterstützen können. Dazu können z. B. die im Rahmen dieser Prüfung ermittelten Kennzahlen fortgeschrieben werden.

Aus Sicht der gpaNRW gibt es wichtige Ziele und Kennzahlen, die steuerungsrelevant sind. Generell kommen für die Zahlungsabwicklung zum Beispiel folgende Kennzahlen in Betracht:

- Personalkennzahlen (fallzahlbezogenen Kennzahlen/tatsächlich erbrachte Leistung),
- Prozesskennzahlen (Quote an nicht automatisiert verarbeiteten Einzahlungen, Quote an nicht zuordenbaren Einzahlungen usw.).

Für den Teilbereich der Vollstreckung sind es zum Beispiel:

- Personalkennzahlen (fallzahlbezogenen Kennzahlen/tatsächlich erbrachte Leistung),
- Auswertung von Bearbeitungsrückständen/Erledigungsquoten,
- Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung: Deckungsgrad der Vollstreckung.

Für das Forderungsmanagement könnten z. B. 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 der Forderungen und Forderungsgrund,
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

→ 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 3,23 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,32 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,24 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Heiligenhaus rund 32 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 0,94 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Im Jahr 2018 wurden 0,37 Vollzeit-Stellen weniger eingesetzt. Damit verändert sich der Kennzahlenwert auf 1,09 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner.

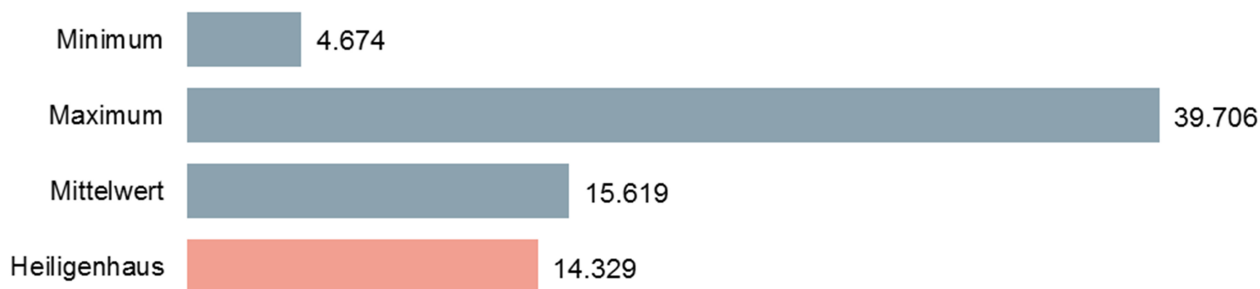
Diese einwohnerbezogene Kennzahl gibt nur einen Einstieg – entscheidend sind die nachfolgend gebildeten fallbezogenen Kennzahlen.

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 (41.698 im Jahr 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,91 im Jahr 2017) ergibt sich ein Wert von 14.329 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Heiligenhaus wie folgt:

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

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



Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
14.329	12.198	14.458	18.067	91

Die Anzahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegt in Heiligenhaus auf der Höhe des Median.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,29 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Heiligenhaus wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2017

Heiligenhaus	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,29	1,96	13,25	5,13	3,87	4,76	5,69	91

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Voraussetzung für eine gute Unterstützung ist vor allem, dass Sollstellungen durch die Fachbereiche unverzüglich erfolgen, sobald die Forderung entstanden ist. Ansonsten entstehen ungeklärte Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge.

Die Dienstanweisung der Stadt Heiligenhaus sieht in § 11 vor, dass die Stadtkasse keine Buchungen ohne eine entsprechende schriftliche Kassenanordnung ausführen darf. Wenn dies eingehalten wird, entstehen ungeklärte Einzahlungen oder ungeklärte Abbuchungen erst gar nicht. Dies trifft für die Stadt Heiligenhaus weitestgehend zu. Zum Prüfungszeitpunkt liegen lediglich 16 ungeklärte Einzahlungen vor. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwendigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht.

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
4	7	15	43	88

Die Kennzahl der Stadt Heiligenhaus positioniert sich deutlich unter dem 1. Quartil. Dies zeigt, dass die Vorgabe laut § 11 aus der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung i. d. R. eingehalten wird.

→ Feststellung

Der geringe Anteil an ungeklärten Zahlungsvorgängen unterstützt die Zahlungsabwicklung und macht das Erreichen der hohen Leistungskennzahl möglich.

Mahnläufe

Einmal monatlich erfolgt ein Mahnlauf. Die Zahlungsabwicklung Heiligenhaus hat im Jahr 2017 insgesamt 5.177 Mahnungen versendet. Die versendeten Mahnungen entsprechen im Jahr 2017 einem Kennzahlwert von 1.981 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich gehört die Stadt Heiligenhaus damit zu dem Viertel der Kommunen mit den meisten 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 Mahnungen haben in der Zahlungsabwicklung Heiligenhaus im Jahr 2017 eine Erfolgsquote von über 62 Prozent. Damit positioniert sich die Zahlungsabwicklung Heiligenhaus leicht unterhalb des 3. Quartils von über 64 Prozent. Dies spricht für eine gut ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privat-rechtlicher 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 Heiligenhaus setzt im Gegensatz zu vielen anderen Kommunen bislang kein Vollstreckungsverfahren ein. Die Stadt arbeitet zum Teil mit selbst entwickelten Programmen auf Excel oder Access-Basis. Dies erschwert eine Auswertung der Vollziehungersuchen und deren Bearbeitung. Eine Jahresbezogene Auswertung der Fallzahlen, getrennt nach eigenen Forderungen und auswärtigen Ersuchen konnte im Rahmen der Prüfung nicht ermittelt werden. Die Bearbeitung im Einzelnen erfolgt ausschließlich in Papierform und die Vorgänge werden manuell bearbeitet. Aus diesem Grund war es der Stadt nicht möglich, alle Zahlen zu erheben.

→ Empfehlung

Die Stadt Heiligenhaus sollte ein Vollstreckungsverfahren implementieren. Dies würde die Abläufe optimieren und die Organisation und Steuerung unterstützen.

Nach Auskunft der Stadt sind für den Haushalt 2019 entsprechende Mittel für ein Vollstreckungsprogramm angemeldet worden. Beim Einsatz eines geeigneten Vollstreckungsprogramms sollte die Stadt darauf achten, dass die Auswertungen für die Stadt sinnvoll und erforderlich sind. Als Beispiele für sinnvolle und notwendige Auswertungen werden angesehen:

- Aufstellung der offenen Forderungen nach Fälligkeit
- Gegenüberstellung der Gesamtforderungen in einem Jahr und der erledigten Forderungen mit Aufgliederung in die Art der Erledigung (Zahlung oder Rücknahme)
- Aufteilung der Forderungen in privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Forderungen
- Aufteilung der Forderungen in eigene und fremde Ersuchen

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in der Stadt Heiligenhaus werden mit 3,42 Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,32 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,31 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Heiligenhaus 26 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2016	2017	2018
Am 01.Januar bestehende eigene Vf	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	1.464	1.956	*
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.231	347	*
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	963	886	*
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	944	865	*

	2016	2017	2018
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	196	275	*

*Werte können erst nach Abschluss des Haushaltsjahres vorliegen

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

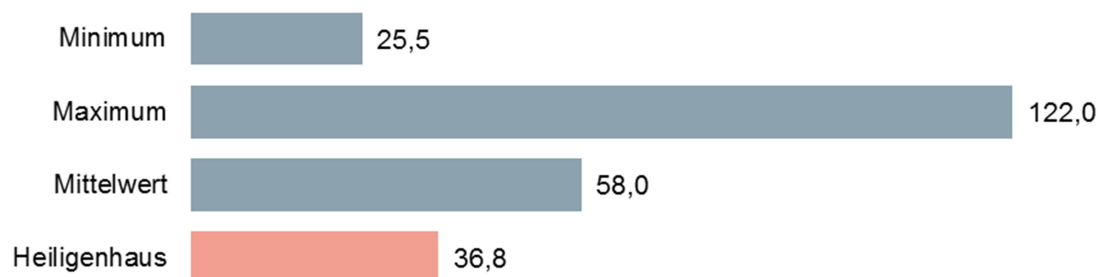
durch

- 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 Heiligenhaus stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 227.342 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 83.747 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 36,8 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Heiligenhaus folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2017



Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
36,8	47,5	58,0	67,4	88

Der Deckungsgrad Vollstreckung wird von der Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen kann abgelesen werden, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert. Es lässt sich erkennen, ob die Kommune eher bereit ist, auf Nebenforderungen zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt wurde.

Anteil realisierte Nebenforderungen an realisierten Hauptforderungen

Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12,39	11,17	14,92	20,05	71

Ein geringer Kennzahlenwert kann beispielsweise durch niedergeschlagene Nebenforderungen begründet sein. Dies ist häufig bei Insolvenzverfahren im Gewerbebereich anzutreffen. Auch die Vorgehensweise beim Buchen von Zahlungseingängen kann zu einem niedrigen Wert führen, wenn der eingezahlte Betrag die schon entstandenen Nebenforderungen nicht abdeckt, da zunächst die Hauptforderung bebucht wurde. Nach Erledigung der Hauptforderung sind die Nebenforderungen aber für die Stadt Heiligenhaus im Regelfall nicht mehr zu realisieren. Daher sehen auch die Verwaltungsvorschriften zum Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VV VwVG NRW) unter Ziffer 6.2.8.1 vor, zunächst auf Nebenforderungen und zuletzt auf die Hauptforderung zu verrechnen. Darüber hinaus wurde die Weiterberechnung von Säumniszuschlägen aufgrund des fehlenden Vollstreckungsprogramms nicht konsequent durchgeführt.

→ Empfehlung

Die Stadt Heiligenhaus sollte grundsätzlich Zahlungseingänge je Forderung zunächst zu ggf. vorhandenen Nebenforderungen verbuchen und erst dann zur noch offenen Hauptforderung. Auf diese Weise kann sie ihre Ansprüche sichern und rechtmäßig verfolgen.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Im Jahr 2016 hat die Stadt Heiligenhaus einen Anteil von 13,4 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Im Jahr 2017 lag der Anteil bei 14,1 Prozent. Der Mittelwert aus 73 Vergleichskommunen liegt bei 18,0 Prozent. Mit der Reform der Sachverhaltsaufklärung verbessern sich die Aufklärungsmöglichkeiten gegenüber dem Schuldner mit Wohnsitz in anderen Kommunen. Hier könnte die Stadt Heiligenhaus das Instrument der Vermögensauskunft als Einstiegsprozess im behördlichen Beitreibungsverfahren einsetzen. So bliebe die Stadt bei ihren Vollstreckungsfällen auch Herrin des Verfahrens und würde sich weniger von anderen Kommunen abhängig machen. Derzeit wird die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen, von der Stadt Heiligenhaus noch nicht genutzt.

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 Heiligenhaus:

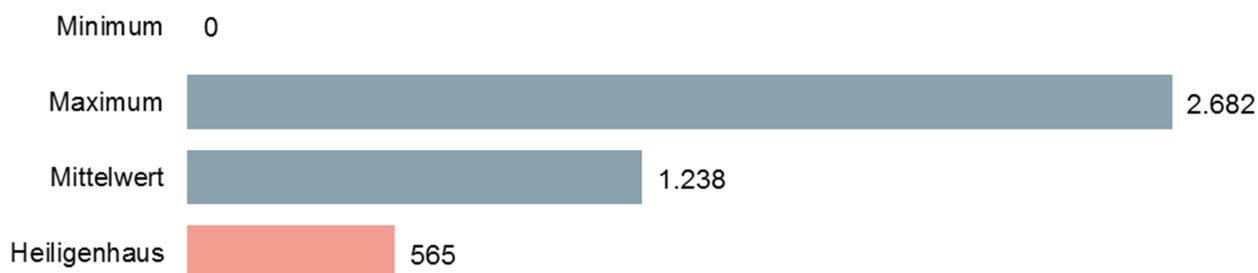
Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2016	2017	2018
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	749	743	*

Kennzahl	2016	2017	2018
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	530	565	*

*Werte sind erst am Ende des Haushaltsjahres ermittelbar

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017



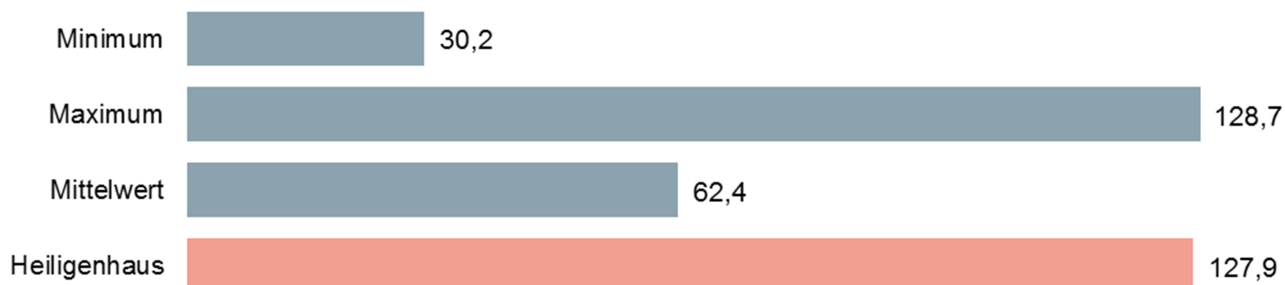
Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
565	999	1.152	1.420	81

Die Stadt gehört damit zu den Kommunen mit den niedrigsten Werten und erreicht lediglich rund die Hälfte des durchschnittlichen Wertes.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 127,88 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Heiligenhaus wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2016



Heiligenhaus	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
127,9	47,94	60,41	73,42	81

Nur eine Kommune weist im Vergleich noch höhere Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung im Vergleich aus. Die sehr hohen Aufwendungen resultieren aus dem Verhältnis von hohem Personaleinsatz zu mäßigem Fallbearbeitung in der Vollstreckung.

Neu entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017

Heiligenhaus	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
743	566	2.790	1.308	1.032	1.235	1.506	80

Auch bei den neu entstandenen Vollstreckungsforderungen gehört die Stadt Heiligenhaus zu den Kommunen mit den wenigsten Fällen je Vollzeit-Stelle.

→ Empfehlung

Die Stadt Heiligenhaus sollte die Organisation des Vollstreckungs-Außendienstes überprüfen und bei Bedarf Anpassungen/Ergänzungen von Arbeitsanweisungen vornehmen. Beispielsweise mit Blick auf die Prioritäten der zu bearbeitenden Vollstreckungsforderungen, die anfallenden Wegezeiten/Routenplanung oder des Vorrang-Prinzips für den Innendienst.

Herne, den 30. Januar 2019

Im Auftrag

Im Auftrag

gez.

gez.

Dagmar Klossow

Johannes Schwarz

Abteilungsleitung

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.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Es gibt eine Dienstanweisung Finanzbuchhaltung (nachfolgend DA) aus dem Jahr 2010 mit letztmaliger Aktualisierung im Jahr 2013. Sie wurde dem Rat der Stadt Heiligenhaus in der Sitzung am 08.12.2010 zur Kenntnis gegeben.
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 59 DA Abs. 8 geregelt.
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	Schriftliche Regelungen zur Verwaltung von Zahlungsmitteln sind in der DA im § 60 Abs. 5 konkretisiert. Fachbereiche haben unverzügliche Meldepflicht ab 50.000 Euro. Kassenleiter ist nach § 59 Abs. 2 DA ermächtigt, soweit es erforderlich ist, Konten zu eröffnen. Die Stadtkasse ist gem. § 60 Abs. 1 DA die mit der Liquiditätsplanung beauftragte Stelle.
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	Im § 50 DA geregelt.
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	Stundung, Niederschlagung und Erlass sind in der DA im 7. Teil (§34 bis 50) geregelt.

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
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	Im § 5 DA geregelt und konkretisiert. Stadtkasse ist zentrale Stelle für das Mahn- und Vollstreckungswesen.
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).	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	Ausführungen zu Berechtigungen im § 53 DA geregelt. Kein schriftliches Konzept. Leiter der Kämmerei ist für Berechtigungen zuständig.
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	Im § 59 DA geregelt. Barschecks werden nicht als Verrechnungsschecks gekennzeichnet.
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Im § 4 Abs. 4 DA geregelt. Verweis auf gesonderte DA
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	Im § 63 DA geregelt.
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	Im § 67 Abs. 3 DA geregelt
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Im § 67 Abs. 2 DA geregelt. 2017 wurde keine unvermutete Prüfung durchgeführt.
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 66 DA geregelt und hinreichend konkretisiert. Kein Inventarverzeichnis
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Im § 65 DA geregelt und hinreichend konkretisiert.

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 60 Abs. 8 geregelt. Wird in Abstimmung mit der Stadtkasse und Externen praktiziert.
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				65	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				87		
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Seit Mitte 2016 automatische Zuordnung über ELKO. Hierüber läuft das Hauptkonto bei der Sparkasse. Etwa 65 % der Buchungen automatisiert
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Zum Zeitpunkt der Prüfung bestehen wenige ungeklärte Einzahlungen. Regelung in § 11 DA, dass die Sollstellung sofort bei Erstellung des Bescheides bzw. Entstehung der Forderung oder Verbindlichkeit erfolgen muss.
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Personenkontenbereich (ca. 2/3) wird automatisch alle vier Wochen gemahnt. Zahlungserinnerung, Mahnung, dann Vollstreckung. Im Sachbuchbereich erfolgen Mahnungen manuell über Exceltabellen und Serienbriefe.
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Im § 32 DA geregelt
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Es bestehen keine schriftlichen Regelungen. Priorität liegt aktuell auf dem Außendienst.

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Wird nach VwVG praktiziert, ist jedoch schriftlich nicht geregelt. Teilzahlungsvereinbarungen werde bis max. 12 Monate geschlossen. Keine Software vorhanden
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	nicht erfüllt	0	3	0	9	Wird nicht praktiziert.
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	Wird nicht praktiziert.
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Dezentral organisiert. Vorschlag der Zahlungsabwicklung, Entscheidung beim Fachamt.
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Im § 32 DA geregelt. Keine Übersicht über die Fälle
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 44 DA geregelt.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Es gibt eine Verfügung zur Pauschalwertberichtigung (PWB): Finanzbuchhaltung macht PWB am Jahresende. EWB erfolgt nicht unterjährig. Keine schriftliche Regelungen vorhanden.
	Punktzahl Organisation/Prozesse/ Informationstechnik				39	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				54		

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Keine schriftlichen Qualitätsstandards festgelegt. Ziel ist es, die offenen Forderungen abzubauen.
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Keine Personalkennzahlen oder Prozesskennzahlen für die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung.
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				17		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				106	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				67		

➔ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de