

Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Im Handlungsfeld Zahlungsabwicklung und Vollstreckung betrachtet die gpaNRW sowohl den Zahlungsverkehr als auch die Vollstreckung. Dabei wird einerseits die ordnungsmäßige Aufgabenerfüllung und effiziente Steuerung und andererseits die Wirtschaftlichkeit der Personal- und Sachaufwendungen in den Blick genommen. Die Analyse der Ordnungsmäßigkeit, Organisation und Steuerung erfolgt mit einem Fragenkatalog.

Der finanzielle und personelle Ressourceneinsatz in der Zahlungsabwicklung und der Vollstreckung soll unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen eine wirtschaftliche Erfüllung der Aufgaben gewährleisten. Wir nutzen hierzu Kennzahlen, die als Orientierung für eine angemessene Stellenausstattung dienen.

1 Einflussfaktoren

Die gpaNRW berücksichtigt unter anderem folgende Einflussfaktoren, die sich auf die wirtschaftliche Aufgabenerfüllung auswirken können:

- Zahlungsabwicklung
 - Höhe des Automatisierungsgrades,
 - Anteil der SEPA-Lastschriftmandate bei den jeweiligen Forderungsarten,
 - daraus resultierende Lastschriften,
 - Anteil der Rücklastschriften sowie
 - Zahl der ungeklärten Einzahlungen.
- Vollstreckung
 - Personaleinsatz und damit die Personal- und Sachaufwendungen,
 - Anteil der Nebenforderungen an den Hauptforderungen,
 - Anzahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen,
 - Erfolgsquote in der Vollstreckung und
 - Kostendeckung bei der Vollstreckung für Dritte.

2 Kennzahlen

Die gpaNRW beurteilt mit folgenden Kennzahlen, ob die Stellenausstattung angemessen ist:

- Zahlungsabwicklung
 - Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung und
 - Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen.
- Vollstreckung
 - Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung und
 - Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung.

Die Wirtschaftlichkeit der Aufgaben beurteilt die gpaNRW zudem mit weiteren Kennzahlen, die tiefergehende Einblicke in die Organisation und die Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten in der Verwaltung ermöglichen. Dazu zählen beispielhaft

- in der Zahlungsabwicklung
 - Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro,
 - Anteil der SEPA-Lastschriftmandate bei den jeweiligen Forderungsarten sowie
 - die Erfolgsquote Mahnungen,
- in der Vollstreckung
 - neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung,
 - Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro,
 - Aufwandsdeckungsgrad Vollstreckung in Euro,
 - Anteil realisierte Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen sowie
 - die Erfolgsquote Vollstreckung.

2.1 Erläuterungen zu den Kennzahlen

Kennzahlen Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Kennzahlen	Berechnung	Aussage und Einflussfaktoren	Beurteilung möglich mittels
Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung	Menge aller Einzahlungen auf den Geschäftskonten der Kommune in einem Jahr / Zahl der tatsächlich besetzten Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung Zahlungsabwicklung in einem Jahr	Wieviel Personal wird für die Zahlungsabwicklung einer Kommune eingesetzt? Einflussfaktoren sind u.a. die Höhe des Automatisierungsgrades, der Anteil der Lastschriften und die Zahl der ungeklärten Einzahlungen	Zeitreihe und interkommunaler Vergleich
Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen	Menge aller ungeklärten Einzahlungen (Offene Posten, fehlende Sollstellung) an einem aktuellen Stichtag * 10.000 / Menge aller Einzahlungen auf den Geschäftskonten der Kommune in einem Jahr	Wie gut ist das Forderungsmanagement in einer Kommune aufgebaut? Einflussfaktoren sind u. a. die Gleichartigkeit des Aufbaus der Bescheide der Kommune und die interne Steuerung (Bescheiderteilung und Sollstellung gleichzeitig)	Zeitreihe und interkommunaler Vergleich
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	Menge aller in einem Jahr erledigten eigenen und fremden Vollstreckungsforderungen unabhängig vom Jahr des Entstehens / Zahl der tatsächlich besetzten Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung Vollstreckung (Innen- und Außendienst) in einem Jahr	Wieviel Personal wird für die Vollstreckung eingesetzt? Einflussfaktoren sind u. a. harmonisierte Prozesse Innen- und Außendienst, klare Vorgaben für die Bearbeitung	Zeitreihe und interkommunaler Vergleich
Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung	Menge aller am Beginn eines Jahres bestehenden eigenen und fremden Vollstreckungsforderungen / Zahl der tatsächlich besetzten Vollzeit-Stellen Sachbearbeitung Vollstreckung (Innen- und Außendienst) in einem Jahr	Wieviel Personal wird für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen unter Einbezug der bestehenden Vollstreckungsforderungen benötigt? Einflussfaktoren sind u. a. regelmäßige Überprüfung des Forderungsbestandes, klare Vorgaben für die Bearbeitung	Zeitreihe und interkommunaler Vergleich

2.2 Hinweise zur Datenerfassung

- **Einzahlungen auf den Geschäftskonten**

Wichtig ist, nicht die gebuchten Forderungen zu erfassen, da ein Zahlungseingang mehrere Forderungen umfassen kann. Auch bei den SEPA-Lastschriften wird nur der Zahlungseingang des Gesamtpakets als eine Einzahlung berücksichtigt. Hiermit sind alle Geschäftskonten gemeint, die die Kommune zu verwalten hat. Daher auch für Dritte im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen, aber auch für die Abwicklung fremder Finanzmittel. Nicht damit gemeint sind z. B. Schulgirokonten oder andere Konten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden wie beispielsweise im sozialen Bereich für die Abwicklung von Scheckzahlungen für Asylbewerber.

- **Ungeklärte Einzahlungen**

Damit sind sämtliche ungeklärten Einzahlungen gemeint, die zu einem Stichtag in der Klärungs- oder Offene-Posten-Liste unerledigt sind. Das umfasst nicht nur die Einzahlungen, die nicht unmittelbar zuzuordnen sind, sondern auch die Offenen Posten auf den Debitoren, also alle Einzahlungen, für die an diesem Stichtag noch keine Sollstellung vorliegt. Falls interne Vereinbarungen zwischen Zahlungsabwicklung und jeweiliger Organisationseinheit über zeitgerechte (z. B. wöchentliche oder monatliche) nachträgliche Sollstellungen bestehen, sind diese nicht zu berücksichtigen.

- **Vollstreckungsforderungen**

Als Vollstreckungsforderung zählen wir jede von der Mahnung (Zahlungsabwicklung) in die Vollstreckung übergegangene Forderung. Jede zur Fälligkeit und nach Mahnung nicht durch Zahlung beglichene Forderung wird als einzelne Vollstreckungsforderung gezählt. Ausnahme stellen die Grundbesitzabgaben dar, diese werden zu einer Fälligkeit als eine Forderung „Grundbesitzabgaben“ gezählt, sofern der Gläubiger jeweils die Kommune ist.

- **Abgewickelte Vollstreckungsforderungen**

Die Erledigung kann durch Zahlung, Aufrechnung, Niederschlagung, Erlass oder Ausbuchung erfolgen. Ebenfalls sind die im Rahmen der Amtshilfe für Dritte, für Vollstreckungshilfe und die im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen für Dritte abgewickelten Vollstreckungsforderungen mit zu zählen.

- **Bestehende Vollstreckungsforderungen**

Damit ist der Bestand der Vollstreckungshauptforderungen zum Beginn des Betrachtungsjahres gemeint. Wie bei den abgewickelten Vollstreckungsforderungen sind auch bei den bestehenden Vollstreckungsforderungen sowohl die eigenen als auch die Vollstreckungsforderungen für Dritte zu berücksichtigen. Unerledigt sind alle Vollstreckungsforderungen, die zum Beginn des Betrachtungsjahres nicht oder nicht vollständig durch Zahlung erledigt waren. Niedergeschlagene Forderungen sind nicht mit zu berücksichtigen.

2.3 Hinweise zur Interpretation der Kennzahlen

Die Kennzahlen geben Hinweise darauf, ob die Zahlungsabwicklung und / oder die Vollstreckung detailliert auf Handlungsmöglichkeiten geprüft werden sollte. Dabei sind die zuvor aufgeführten Einflussfaktoren zu analysieren. Im Zusammenhang mit den Kennzahlen sind die internen Prozesse, die jeweilige Leistung und die Belastung zu berücksichtigen.

3 Handlungsmöglichkeiten

- Personaleinsatz über Kennzahlen steuern,
- Möglichkeiten der eingesetzten Finanzsoftware und des Vollstreckungsprogramms/-moduls verbessern und nutzen,
- externe Schnittstellen ausbauen, um so Medienbrüche zu vermeiden,
- Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten in der Verwaltung verbessern,
- bei den Bürgern für mehr SEPA-Lastschriftmandate werben,
- Mahnwesen stärker automatisieren, ggf. die Abgabe an die Vollstreckung beschleunigen,
- in der Vollstreckung nach Möglichkeit Erstzugriff Innendienst nutzen sowie
- alle rechtlichen Möglichkeiten, wie z. B. Selbstabnahme der Vermögensauskunft und Eintragung ins Schuldnerverzeichnis, nutzen.

4 Gute Beispiele

Zukünftig finden Sie hier gute Beispiele aus der kommunalen Praxis.

5 Interkommunale Vergleiche und Kennzahlen berechnen

Unter <https://gpanrw.de/prufung/kennzahlensets-und-benchmarks> finden Sie Kennzahlen aus unseren überörtlichen Prüfungen.

Dort besteht zudem die Möglichkeit, ausgewählte Kennzahlen zur Zahlungsabwicklung und zur Vollstreckung selbst zu berechnen (<https://gpanrw.de/prufung/kennzahlensets-und-benchmarks/kennzahlen-berechnen>). In einer Anleitungdatei zur Excel-Berechnungsdatei erläutern wir Ihnen die benötigten Grundzahlen.

6 Ansprechpartner

Johannes Schwarz

Prüfung und Beratung

m 0172/26 14 859

e johannes.schwarz@gpa.nrw.de