

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Herdecke im Jahr 2015*

→ Entwurf

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung	3
Grundlagen	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Prüfungsablauf	4
→ Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Herdecke	4
Tagesabschluss	4
Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	5
Ordnungsmäßigkeit	5
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	6
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	7
Kennzahlenvergleich	7
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	8
Gesamt Betrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.	9
Vollstreckung	10
Gesamt Betrachtung Vollstreckung	13

## → Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung

### Grundlagen

Auftrag der GPA NRW ist es, die Kommunen des Landes NRW mit Blick auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu prüfen. Schwerpunkt der Prüfung sind Vergleiche von Kennzahlen. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung werden die mittleren kreisangehörigen Kommunen verglichen. 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 17 Kommunen<sup>1</sup>.

### Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten,
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2014.

Ziel der Prüfung ist, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die Analyse der leistungsbezogenen Kennzahlen dient als Orientierung im Hinblick auf eine angemessene Stellenausstattung.

Bei den Leistungskennzahlen werden neben dem Minimal-, Mittel- und Maximalwert auch drei Quartile dargestellt. 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.

Grundsätzlich verwendet die GPA NRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahlendefinition 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.

<sup>1</sup> Stichtag 22. Juni 2015

Ergebnisse von Analysen werden im Bericht als **Feststellung** bezeichnet. 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 wird eine gesonderte Stellungnahme angefordert. Dies wird im Bericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Herdecke hat die GPA NRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale werden im Bericht als **Empfehlung** ausgewiesen.

## Prüfungsablauf

Die Prüfung in Herdecke erfolgte vom 22. April 2015 bis 23. Juni 2015 durch Johannes Schwarz.

Das Prüfungsergebnis ist mit der Kämmerin, der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung und dem Verantwortlichen für die Vollstreckung am 23. Juni 2015 erörtert worden.

Der Entwurf des Prüfberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 5 GO NRW weisen wir hin.

# → Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Herdecke

## Tagesabschluss

Die GPA NRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu wurden die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Herdecke Geschäftskonten unterhält. Der ermittelte Istbestand wurde 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 einen Unterschiedsbetrag von 9.605,19 Euro.

Der Unterschiedsbetrag ergibt sich daraus, dass das Konto für die Leistungen des Sozialamtes nach dem Asylbewerberleistungsgesetz nicht im Tagesabschluss berücksichtigt wurde. Es handelt sich bei dem Bestand des Kontos aber um liquide Mittel der Kommune, die ebenso wie die Wechselgeld- und Handvorschüsse mit ihrem Bestand täglich abzustimmen sind. Aus Vereinfachungsgründen kann jeweils der Bestand zum 01. Januar des Jahres fortgeschrieben werden.

→ **Empfehlung**

Der Bestand des Girokontos Sozialamt sollte analog den Regelungen für die Wechselgeld- und Handvorschüsse im Tagesabschluss berücksichtigt werden. Zudem sollte die Dienstanweisung Einnahmekassen und Handvorschüsse eine Regelung zur Führung des Girokontos enthalten.

## Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

Die GPA NRW analysiert die Organisation und Steuerung anhand des Erfüllungsgrades Zahlungsabwicklung. Diese Kennzahl zeigt, in welchem Umfang und welcher Ausprägung die aktuelle Situation der Stadt Herdecke einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die GPA NRW einheitliche Fragen zu den Themenfeldern

- Ordnungsmäßigkeit,
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling.

Die GPA NRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3<sup>2</sup> 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 Herdecke erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 75 Prozent und liegt damit oberhalb des interkommunalen Mittelwertes.

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

### Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 89 Prozent (Mittelwert 86 Prozent) bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass nur wenige Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Herdecke“ vom 06. September 2013 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Nach Ziff. 2.2 Abs. 1 i. V. m. Ziff. 8 Abs. 1 und 2 DA Fibu ist die Zahlungsabwicklung die für das Mahn- und Vollstreckungsverfahren bestimmte zentrale Stelle der Stadt. Außerdem ist sie zuständig für die Einleitung der Zwangsvollstreckung bei privatrechtlichen Forderungen. Abweichend hiervon ist im Rahmen der übergeleiteten Ansprüche nach dem Unterhaltsvorschussge-

<sup>2</sup> nicht erfüllt = 0; ansatzweise erfüllt = 1; überwiegend erfüllt = 2; vollständig erfüllt = 3

setz (UVG) allerdings das Jugendamt zuständig. Daher sollte eine Präzisierung in der DA Fibu erfolgen.

Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich zu regeln. Dazu gehört der Umgang mit Schecks oder Bargeld in Brief- oder Postsendungen. Zwar ist in Ziff. 9 Abs. 2 der DA Fibu geregelt, dass diese unverzüglich der Zahlungsabwicklung zuzuleiten sind, jedoch fehlt der Adressat und damit die Bestimmtheit. Der Absatz sollte analog dem Abs. 3 um „andere Dienststellen“ ergänzt werden. Die notwendige sofortige Kennzeichnung von eingehenden Schecks als Verrechnungsschecks sollte nicht nur in § 13 der Dienstanweisung für die Vollziehungsbeamten geregelt sein, sondern vor allem in der DA Fibu.

Für den im Erdgeschoß stehenden Kassenautomaten wurde eine eigene Dienstanweisung vom 21. Oktober 2008 erlassen. Die mittlerweile entstehenden Reparaturaufwendungen und zu erwartenden Aufwendungen für die Umstellungen auf die 20 und 50 Euro-Banknoten sollten Grundlage einer Wirtschaftlichkeitsberechnung werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Herdecke sollte eine Wirtschaftlichkeitsberechnung vornehmen, um weitere Aufwendungen für den bestehenden Kassenautomaten, eine Ersatzbeschaffung oder die Abschaffung sachgerecht gegeneinander abwägen zu können.

Die Ziffer 12.5 Abs. 4 DA Fibu beinhaltet die Aufbewahrung der Bücher und Belege. Hierin sind jedoch keine Verantwortlichkeiten, Kontrollen etc. festgelegt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Herdecke sollte schriftlich regeln, wer für die Archivierung und Vernichtung von Belegen und Unterlagen der Zahlungsabwicklung zuständig ist. Sie sollte festlegen, in welcher Art und Weise und in welchem zeitlichen Rhythmus diese Aufgabe erledigt und wie die Kontrolle dokumentiert wird.

Nach Angaben der Stadt sollen diese Regelungen zukünftig in der Allgemeinen Geschäfts- und Arbeitsanweisung zu finden sein.

Aufrechnungen werden bei der Stadt Herdecke in der Praxis eingesetzt und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt. Dazu gibt es gesonderte Anschreiben.

→ **Empfehlung**

Der Vollständigkeit halber sollte das Instrument der Aufrechnung mit in die Dienstanweisung aufgenommen werden, insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten.

## **Organisation/Prozesse/Informationstechnik**

Auch in diesem Teilbereich liegt die Stadt Herdecke mit dem Erfüllungsgrad von 70 Prozent über dem Mittelwert von 63 Prozent.

Mahnsperrern werden auf telefonische Anforderung des Fachamtes durch die Zahlungsabwicklung gesetzt. Die Angabe der Dauer erfolgt ebenfalls durch Wiedervorlage.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Herdecke sollte die bestehenden Regelungen zu Mahnsperren schriftlich fixieren. Vor allem sollte eine schriftliche Anforderung beschrieben werden. Zudem sollten die Höchstdauer der Mahnsperren und das weitere Verfahren geregelt sein.

Die Reform der Sachaufklärung wird zurzeit in der Stadt noch nicht vollständig umgesetzt. So wird die Möglichkeit der Abnahme der Vermögensauskunft bisher weder durch Dritte wie durch den Einsatz eines Gerichtsvollziehers noch durch eigene Kräfte wahrgenommen.

Vor allem aber wird bislang darauf verzichtet, einen Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis eintragen zu lassen. Damit verzichtet die Stadt Radevormwald auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können.

→ **Empfehlung**

Um alle rechtlichen Möglichkeiten auszuschöpfen, sollte die Stadt Herdecke die Reform der Sachaufklärung vollständig umsetzen.

Nach Angaben der Stadt sind die notwendigen personellen und technischen Voraussetzungen mittlerweile geschaffen.

## **Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling**

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Herdecke mit dem Erfüllungsgrad von 17 Prozent einen unterdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 23 Prozent.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden.

Darauf basierend ist ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen, um u. a. den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüfen zu können sowie Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

→ **Empfehlung**

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

In Herdecke bestehen bislang Kennzahlen nur in kleinem Umfang. Die Kennzahlen aus diesem Bericht können zukünftig fortgeschrieben werden.

## **Kennzahlenvergleich**

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

Die GPA NRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwendet sie die KGSt®-Durchschnittswerte<sup>3</sup>.

### Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)

Zur Zahlungsabwicklung 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 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 1,7 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,3 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 0,75 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Herdecke Prozent am ersten Quartil von 0,76 Stellen.

### 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 (30.834 in 2014) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (1,4 in 2014) ergibt sich ein Wert von 22.024 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Herdecke wie folgt:

### Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2014



Herdecke	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
22.024	4.674	22.024	13.993	11.986	14.458	16.178	15

Die Zahlungsabwicklung der Stadt Herdecke bildet aktuell das interkommunale Maximum. Sofern der Bezug der Einzahlungen auf die Einwohnerzahl hergestellt wird, liegt Herdecke mit

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

13.660 Einzahlungen je 10.000 Einwohner ebenfalls oberhalb des Mittelwertes (Mittelwert 12.199 Einzahlungen).

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 3,32 Euro. Damit positioniert sich Herdecke wie folgt:

#### Aufwendungen je Einzahlung 2014

Minimum	Maximum	Mittelwert	Herdecke
3,32	13,25	5,49	3,32

Analog des Maximums bezogen auf die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bilden die Aufwendungen je Einzahlung das derzeitige interkommunale Minimum.

#### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Die Kennzahl Einzahlungen je Vollzeit-Stelle wird vor allem durch die ungeklärten Ein- und Auszahlungen ungünstig beeinflusst. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht.

#### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen je 10.000 Einwohner

Minimum	Maximum	Mittelwert	Herdecke
8,86	265,09	72,01	8,86

Die Stadt Herdecke bildet hier das aktuelle Minimum. Dies unterstützt den positiven Wert bei den Einzahlungen.

#### Mahnverfahren

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. Die Stadt Herdecke kann die Zahl der versendeten Mahnungen für das Jahr 2014 nicht mehr ermitteln. Somit ist die Belastung, aber auch die Erfolgsquote für Mahnungen nicht darstellbar.

#### Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Unterschied im Tagesabschluss von 9.605,19 Euro, im Zusammenhang mit den Handkassen rechtliche Regelungen vereinheitlichen,
- unterdurchschnittliche Personalquote, maximale Leistungskennzahl,
- minimale Aufwendungen je Einzahlung,

- minimale UZE/UZA,
- versendete Mahnungen für 2014 nicht mehr ermittelbar.

## Vollstreckung

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Viele Kommunen verwenden eine Vollstreckungssoftware. Die Stadt Herdecke setzt ein Vollstreckungsverfahren ein.

## Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Herdecke wurden im Jahr 2014 mit 2,28 Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,28 Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,01 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Herdecke auf der Höhe des interkommunalen Mittelwertes. In 2013 waren noch 2,78 Vollzeit-Stellen zu berücksichtigen, in 2015 werde es nur noch 1,78 sein.

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

## Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2013	2014	2015
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	920	1.320	2.269
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	245	483	812
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	1.307	1.905	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.008	1.264	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	1.958	1.248	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.236	754	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	*	*	

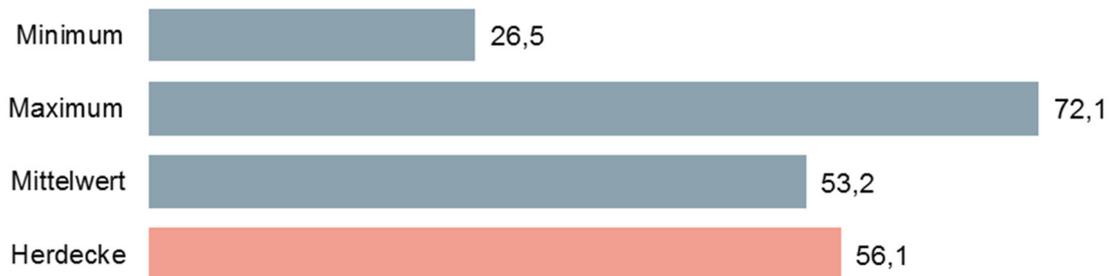
Vf= Vollstreckungsforderungen \*nicht ermittelbar

## Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit die Personal- und Sachaufwendungen der Kommune für die Vollstreckung von den Einzahlungen aus den Nebenforderungen gedeckt werden. Die Stadt Herdecke konnte allerdings für 2014 die Einzahlungen aus den Nebenforderungen nicht ermitteln, so dass die Erträge aus Nebenforderungen zugrunde gelegt wurden. Die GPA NRW weist darauf hin, dass in einzelnen Kommunen erhebliche Differenzen zwischen den Einzahlungen und den zumeist wesentlich höheren Erträgen bestehen. In Herdecke stehen 2014 dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Vollstreckungsvergütung reduziert um Kostenbeiträge von Dritten) von 130.178 Euro Erträgen aus Nebenforderungen in

Höhe von 73.011 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 56,1 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Herdecke folgende Positionierung:

#### Deckungsgrad Vollstreckung 2014



Mit dem Deckungsgrad in der Vollstreckung von 56,1 Prozent liegt die Stadt Herdecke fünf Prozent über dem Mittelwert. Um einen positiveren Wert zu erzielen, müssen einerseits die Forderungen konsequent verfolgt werden und zudem nicht auf Nebenforderungen verzichtet werden. Die einzelnen Gebührenarten und die Säumniszuschläge sind nicht auswertbar. Andererseits müssen die Forderungen zügig erledigt werden. Rückschlüsse darauf ergeben sich aus den folgenden Leistungskennzahlen.

#### Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Herdecke kann die Zahl der Amtshilfeersuchen, die sie im Jahr 2014 versendet hat, nicht ermitteln. Bei den bisher geprüften Kommunen ergibt sich ein Mittelwert von 23,1 Prozent. Durch die Reform der Sachaufklärung bestehen aber nun bessere Möglichkeiten, die Vollstreckung aus dem Innendienst heraus gegenüber Schuldern anzuwenden, die ihren Wohnsitz nicht in Herdecke haben. Damit ist Herdecke dann nicht mehr so abhängig von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune.

#### → Empfehlung

Die Stadt Herdecke sollte den Anteil ihrer Amtshilfeersuchen ermitteln. Im Rahmen der Umsetzung der Reform der Sachaufklärung sollten auch vor Abgabe eigener Forderungen an andere Kommunen eigene Maßnahmen geprüft werden.

Das betrifft vor allem Vollstreckungsankündigungen mit Verweis auf die rechtlichen neuen Möglichkeiten.

#### 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 Herdecke:

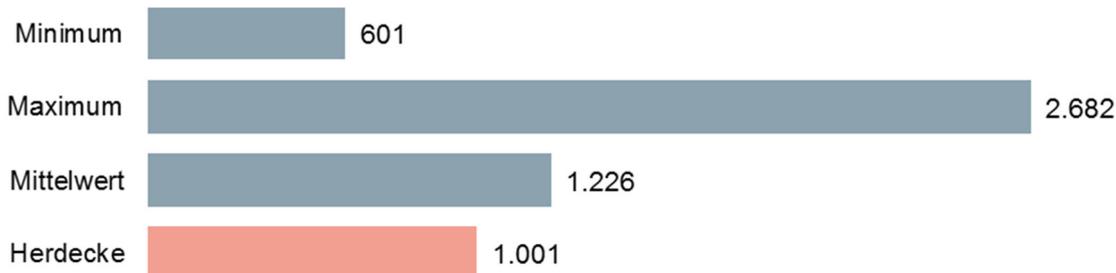
### Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2013	2014	2015
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	466	902	2.054
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	926	1.585	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.278	1.001	

Vf= Vollstreckungsforderungen

Wie bereits zuvor erläutert, waren für das Jahr 2014 2,0 Vollzeit-Stellen zu berücksichtigen, für das Jahr 2013 dagegen 2,5. 2015 werden es noch 1,5 Stellen sein. Daraus resultieren im Jahr 2014 gegenüber 2013 deutlich erhöhte Kennzahlen bei den bestehenden und den neu entstandenen Vf. Die abgewickelten VF sind allerdings zurückgegangen.

### Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014



Herdecke	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.001	601	2.682	1.226	874	1.001	1.556	17

Herdecke bildet mit dem Wert den derzeitigen Median, obwohl in 2014 noch erhebliche Probleme mit dem neu installierten Vollstreckungsprogramm bestanden (siehe auch Bericht über die unvermutete Kassenprüfung des Rechnungsprüfungsamtes für das Jahr 2014 vom 12. März 2015).

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen in Herdecke für das Jahr 2014 bei 67,59 Euro. Das bedeutet folgende Einordnung:

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2014

Minimum	Maximum	Mittelwert	Herdecke
30,18	111,97	67,21	67,59

Die Aufwendungen liegen exakt auf der Höhe des Mittelwertes und somit trotz der bestehenden Anfangsschwierigkeiten unauffällig.

Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt allerdings zusätzlich ab von den zum Jahresbeginn bestehenden und im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen.

#### Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014

Herdecke	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.585	598	2.790	1.355	891	1.262	1.585	17

Herdecke bildet mit den neu entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle derzeit das dritte Quartil. Durch die Stellenreduzierung wird sich der Wert in 2015 noch erhöhen.

#### Zum 01. Januar 2015 bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Herdecke	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2.054	410	2.054	927	464	675	1.290	17

Bei den bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle bildet Herdecke das derzeitige Maximum. Dabei ist die Stellenreduzierung bereits berücksichtigt.

Die gegenläufige Entwicklung soll nachfolgend nochmals verdeutlicht werden:

#### Entwicklung der Stellen und der Vollstreckungsforderungen im Zeitverlauf

	2013	2014	2015
Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung	2,5	2,0	1,5
zum 01. Januar bestehende Vollstreckungsforderungen	1.165	1.803	3.081
bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle	466	902	2.054

Die Belastung der Vollstreckung durch die bestehenden Forderungen liegt derzeit am Maximum. Durch die gleichzeitig überdurchschnittliche Belastung durch die neu entstandenen Forderungen können sich die Beschäftigten in der Vollstreckung mit den Forderungen kaum intensiv auseinandersetzen. Trotzdem konnten Nebenforderungen von 36.506 Euro je Vollzeit-Stelle vereinnahmt werden. Der Mittelwert liegt bei 34.209 Euro.

#### → Empfehlung

Die Stadt Herdecke sollte spätestens am Jahresende 2015 die hier abgebildeten Kennzahlen in der Vollstreckung fortschreiben und die personelle Besetzung danach ausrichten.

#### Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Personalquote 2014 am Mittelwert, Abbau in 2015,

- Deckungsgrad Vollstreckung über dem Mittelwert,
- Gebühren und Säumniszuschläge nicht im Einzelnen auswertbar,
- versendete Amtshilfeersuchen nicht ermittelbar,
- Reform der Sachaufklärung noch nicht vollständig umgesetzt,
- abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Stelle bilden den Median trotz Problemen mit dem Vollstreckungsprogramm,
- Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung am Mittelwert,
- neu entstandene Vollstreckungsforderungen je Stelle drittes Quartil, bestehende Maximum, Kennzahlen sollten fortgeschrieben werden.

### Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
<b>Ordnungsmäßigkeit</b>							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	ja, DA Fibu vom 06.09.2013
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziffer 4.1 Abs. 1 DA Fibu
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	ja, Ziffer 2.3.1 Abs. 4 und 5, und Ziffer 2.4.1.3 i Verantw. F. d. ZA mit Verantw. F. d. ZV auch geregelt in Ziffer 11.6 DA Fibu
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	ja, Ziffer 5 DA Fibu i. V. m. Anlage 12.2
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	ja, Ziffer 6 DA Fibu i. V. m. DA Stundung, Niederschlagung und Erlass vom 06.09.2013
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	ja, Ziffer 2.2 Abs. 1 i. V. m. Ziffer 8 Abs. 1 und 2 DA Fibu, bis auf UVG alles zentral
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, Ziffer 10.3 DA Fibu Amt für Finanzen in Abstimmung mit der Kämmerin
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	Ziffer 9 Abs. 2 DA Fibu, Posteingänge zu unbestimmt, Regelung zu Verrechnungsschecks

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ziffer 2.2 Abs. 4 i. V. m. DA Handvorschüsse und Einnahmekassen vom 17.12.2001, außerdem DA Kassenautomat vom 21.10.2008.
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	ja, Ziffer 11.7 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	ja, Ziffer 12.1 Abs. 2 DA Fibu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, Ziffer 12.4 DA Fibu
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziffer 12.2 Abs. 4 und 12. 5 DA Fibu
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Ziffer 12.5 Abs. 4 DA Fibu, weitere Regelungen zukünftig in der AGA
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnungen werden entsprechend § 4 a VwVG NRW durchgeführt, keine schriftliche Regelung
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				67	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>89</b>		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
<b>Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>							
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	Ziffer 3.2.5.4 Abs. 2 DA Fibu, wird vielfach bei der Bearbeitung der Kontoauszüge erledigt
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, zweimal monatlich wird gemahnt, Ausdruck erfolgt im Haus, Versand ohne Verzögerung durch weitere Kontrolle
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	nein, zurzeit nicht, Anträge erfolgen zumeist telefonisch durch das Fachamt, zeitlich Begrenzung durch Wvl.
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, DA für Vollziehungsbeamte vom 01.09.2011, Innendienst vor Außendienst wird praktiziert
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 19 DA VZB
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	bisher nicht, da kein Bedarf gesehen wurde. Zukünftig werden die Voraussetzungen geschaffen.
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	bisher nicht, kein Bedarf gesehen
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	Für Stundungen und Erlasse ist das jeweilige Fachamt zuständig. Für Niederschlagungen ist zentral 20 zuständig.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziffer 8.2 DA Stundung,...
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziff. 8 Abs. 3 DA Fibu i. V. m. DA für die Durchführung von Insolvenzverfahren vom April 2015, keine Wertgrenze
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Richtlinie Erfassung und Bewertung ...
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				44	63	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>70</b>		
<b>Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	bisher nicht, nur intern über LOB
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kennzahlen bestehen in kleinem Umfang
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	<b>Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>				<b>17</b>		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				113	150	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>75</b>		

## → 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](mailto:info@gpa.nrw.de)

**i** [www.gpa.nrw.de](http://www.gpa.nrw.de)