

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Dülmen im Jahr 2015*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung	3
Grundlagen	3
Inhalte, Ziele und Methodik	3
Prüfungsablauf	4
→ Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Dülmen	5
Tagesabschluss	5
Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	5
Ordnungsmäßigkeit	6
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	7
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	8
Kennzahlenvergleich	8
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	9
Gesamt Betrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.	11
Vollstreckung	11
Gesamt Betrachtung Vollstreckung	14

→ 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 18 Kommunen.

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.

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 Dülmen 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 Dülmen erfolgte vom 06. August 2015 bis 10. August 2015 sowie am 14. September und 15. September durch Hermann Ptok.

Das Prüfungsergebnis ist mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 24. September 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 Dülmen

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 Dülmen 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 54,86 Euro durch Zinserträge, die noch nicht im Tagesabschluss gebucht waren. Die Buchung hat die Stadt zwischenzeitlich getätigt.

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 Dülmen 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 3¹ 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 Dülmen erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 73 Prozent bei einem Mittelwert von 70 Prozent.

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

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 79 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Dülmen“ vom 01. Oktober 2011 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus. Eine Musterdienstanweisung wurde der Stadt Dülmen zur Verfügung gestellt.

Nach § 11 DA Finanzbuchhaltung entscheidet der Leiter der Zahlungsabwicklung über die Kleinbeträge in Höhe von zehn Euro. Es gibt derzeit keine schriftlichen Bearbeitungsregeln. Es ist jedoch sinnvoll, die verschiedenen Fallkonstellationen je nach Bearbeitungsstand, Voraussetzungen, Zuständigkeiten und Betragsgrenzen sowie die Vorgehensweisen abschließend für die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung zu bestimmen.

→ Empfehlung

Die Stadt Dülmen sollte die Kleinbetragsregelungen um schriftliche Verfahrensregeln erweitern.

Der § 12 der Dienstanweisung der Finanzbuchhaltung verweist auf die Dienstanweisung für das Anordnungswesen der Stadt Dülmen. In dieser ist in der Ziffer 9 die Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen geregelt. Hiernach entscheiden die Fachbereichsleitung, Stabsstellenleitung und Betriebsleitung bis zu einer Höhe von bis zu 50.000 Euro. Im Einzelfall kann der Bürgermeister die Wertgrenzen verändern. Wird der Betrag von 50.000 Euro überschritten, ist dem Hauptausschuss zu berichten. Die Voraussetzung für die Stundung, Niederschlagung und den Erlass von Forderungen sowie Bearbeitungsregeln enthält die Dienstanweisung zurzeit nicht.

→ Empfehlung

Die Stadt Dülmen sollte Bearbeitungsregeln schriftlich fixieren. Zudem sollte die Wertgrenzen und die Zuständigkeit der Entscheidung geprüft werden.

Gemäß § 15 der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung entscheidet der Leiter der Finanzbuchhaltung, welcher Mitarbeiter Zugang zum Buchführungssystem erhält. Ein Konzept für die Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert zurzeit noch nicht. (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).

→ Empfehlung

Die Stadt Dülmen sollte die Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen schriftlich regeln.

Die Ziffer 24 der Dienstanweisung enthält schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW). Hiernach ist der Kämmerer für die unvermutete Prüfung zuständig. Da ein Rechnungsprüfungsamt (RPA) eingerichtet ist, liegt die Zuständigkeit für die Prüfung allerdings nach § 103 Abs. 1 Ziffer 5 GO NRW beim RPA. Weiterhin ist der Inhalt der Prüfung und wie diese dokumentiert wird, nicht abgebildet.

→ Empfehlung

Die Regelung über die Durchführung der örtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung sollte korrigiert werden.

Die Stadt Dülmen hat zurzeit noch keine aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow) erarbeitet.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Dülmen 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 zu erledigen und wie die Kontrolle hierüber zu dokumentieren ist.

Aufrechnung von Forderungen gemäß §§ 387 ff. BGB nimmt die Stadt Dülmen vor. Die eingesetzte Software macht tägliche Aufrechnungsvorschläge, diese setzen die Sachbearbeiter um. Außerdem versendet die Stadt Aufrechnungserklärungen an die Schuldner. Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen enthält die Dienstanweisung jedoch nicht

→ **Empfehlung**

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

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Dülmen mit dem Erfüllungsgrad von 76 Prozent einen überdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 64 Prozent.

In der Stadt Dülmen gibt es Regeln für das wirtschaftliche Betreiben von Vollstreckungsforderungen. Allerdings ist die Vorgehensweise noch nicht schriftlich fixiert. Hierzu zählen zum Beispiel:

- Bearbeitungsreihenfolge,
- Informationsbeschaffung,
- Prioritäten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Dülmen sollte Regelungen zur wirtschaftlichen Betreibung von Vollstreckungsforderungen schriftlich dokumentieren.

Die Stadt Dülmen ordnet noch nicht die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Dülmen sollte die Möglichkeit der Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nutzen.

In der Vollstreckung werden die seit 01. Januar 2013 bestehenden Möglichkeiten im Rahmen der Reform der Sachaufklärung noch nicht eingesetzt. Die Stadt Dülmen setzt nicht grundsätzlich den Innendienst vor dem Außendienst ein. Die GPA NRW favorisiert jedoch den Grundsatz „Innendienst vor Außendienst“, da diese Variante in der Regel kostengünstiger ist.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Dülmen sollte die Eigenabnahme der Vermögensauskunft durchführen. Zudem sollte der Innendienst möglichst vor dem Außendienst eingesetzt werden.

Die Niederschlagung, die Stundung und der Erlass von städtischen Ansprüchen hat Dülmen weitgehend zentralisiert in der Zahlungsabwicklung (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW). Allerdings erst dann, wenn die Forderungen in der Vollstreckung sind. Eine Niederschlagungsliste führt die Stadt zentral in der Zahlungsabwicklung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Dülmen sollte die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von Forderungen vollständig zentralisieren.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Dülmen 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.

Für den Aufbau eines Controllings als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen ist die Fortschreibung der in dieser Prüfung erhobenen Kennzahlen denkbar.

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. Die Personalaufwendungen betragen in Dülmen für die Zahlungsabwicklung ca. 105.000 Euro, die Sachaufwendungen liegen bei ca. 20.000 Euro. Für die Vollstreckung wendet die Stadt ca. 349.000 Euro für das Personal und ca. 63.000 Euro für Sachaufwendungen auf. Als Basis für

die Aufwendungen dienen die KGSt®-Durchschnittswerte². Beeinflusst werden die Personalaufwendungen je Fall (Einzahlung, Vollstreckungsforderung) durch die

- Anzahl der Fälle,
- Zahl der Vollzeit-Stellen,
- Anteil Overhead,
- Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

Die Kennzahl wird rechnerisch von der Anzahl der Fälle beeinflusst. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass die Stadt Dülmen die Anzahl der Fälle tatsächlich nicht beeinflussen kann. Beeinflussen kann sie nur die drei übrigen Punkte der oben genannten Aufzählung.

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

Zur Zahlungsabwicklung im engeren Sinne 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. In Dülmen wickelt der Innendienst für die Vollstreckung die Mahnungen ab. Hierfür setzt Dülmen ca. 0,6 Vollzeit-Stellen ein. Dies hat die GPA NRW bei den folgenden Kennzahlen berücksichtigt.

Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 2,65 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle Stellen ganzjährig besetzt waren. In den 2,65 Vollzeit-Stellen ist ein Overheadanteil von 0,05 Vollzeit-Stellen enthalten. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 0,58 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit bildet die Stadt Dülmen das neue Minimum ab, der bisherige Wert lag bei 0,65 Vollzeit-Stellen.

Einzahlung je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung i. e. S. nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (51.965 in 2014) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Vollzeit-Stellen (2,6 in 2014) ergibt sich ein Wert von 19.987 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung Dülmen wie folgt:

² Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

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

Dülmen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
19.987	4.674	22.024	14.368	12.311	14.810	16.589	16

Die Stadt Dülmen bildet bei den Einzahlungen je Vollzeit-Stelle einen Wert ab, der über dem Median liegt. Damit ist dieser Wert hoch. Wird der Bezug der Einzahlungen auf die Einwohnerzahl hergestellt, unterschreitet Dülmen mit 11.329 Einzahlungen je 10.000 Einwohner den Mittelwert von 12.145 Einzahlungen. Die Vergleichskommunen weisen zwar mehr Einzahlungen je 10.000 Einwohnern aus, Dülmen setzt für die Bearbeitung der Einzahlungen jedoch weniger Vollzeit-Stellen ein. Während die Vergleichskommunen je 10.000 Einwohner im Durchschnitt 0,96 Vollzeit-Stellen einsetzen, sind es in Dülmen lediglich 0,45 Vollzeit-Stellen. Im Ergebnis weist Dülmen einen guten Wert bei den Einzahlungen je Vollzeit-Stelle aus. Hierbei ist auch zu beachten, dass im Betrachtungszeitraum nicht alle ausgewiesenen Vollzeit-Stellen das ganze Jahr besetzt waren. Auch die Aufwendungen je Einzahlungen stellen sich in Dülmen erfreulich dar. Je Einzahlung wendet Dülmen ca. 3,10 Euro auf. Der interkommunale Mittelwert ist mit 4,90 Euro je Einzahlung höher.

Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht. Zum Zeitpunkt der Prüfung bestanden 67 ungeklärte Einzahlungen und 46 ungeklärte Auszahlungen.

ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge je 10.000 Einwohner

Dülmen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
24,63	8,86	265,09	69,37	21,25	29,60	104,12	18

Die Stadt Dülmen erreicht einen Wert, der im zweiten Quartil liegt. Die Anzahl ist somit für eine Kommune dieser Größenordnung unauffällig. Dülmen erreicht diesen Wert auch dadurch, dass die Zahlungsabwicklung den Fachabteilungen Fristen zur Klärung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen setzt. Gleichwohl sollte es Ziel sein, die Zahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen zu minimieren. Weitere Ausführungen hierzu sind dem Bericht der Rechnungsprüfung vom August 2015 zu entnehmen.

Mahnläufe

Die Stadt Dülmen hat im Jahr 2014 für ihre eigenen Forderungen 8.174 Mahnungen versendet. Das entspricht einer Quote von 1.782 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Dülmen damit oberhalb des Mittelwertes von aktuell 1.582 Mahnungen. Die Stadt Dülmen mahnt regelmäßig zum ersten und 15. Tag eines Monats. Nach der Vollstreckungsankündigung mit einer Frist von zehn Tagen wird der Fall an die Vollstreckung übergeben.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist.

Erfolgsquote erste Mahnung

Dülmen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
40,93	36,06	79,43	57,57	48,29	57,96	63,61	17

Die Mahnungen haben in der Stadt Dülmen eine Erfolgsquote von ca. 41 Prozent. Damit liegt Dülmen in der Nähe des Minimums von 36 Prozent. Die Stadt Dülmen ermittelt den Erfolg der versandten Vollstreckungsankündigungen. Im Jahr 2013 liegt die Erfolgsquote demnach bei 39 Prozent, im Jahr 2014 sind es 37 Prozent.

Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Unterschiedsbetrag im Tagesabschluss im Rahmen der Prüfung erledigt,
- unterdurchschnittliche Personalquote,
- hohe Leistungskennzahl,
- ungeklärte Zahlungsein- und ausgänge je 10.000 Einwohner in der Menge unauffällig,
- unterdurchschnittliche Erfolgsquote Mahnung.

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 Dülmen setzt das in das Finanzverfahren integrierte Vollstreckungsmodul ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Dülmen werden mit 5,22 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,30 Vollzeit-Stellen. Hierbei ist berücksichtigt, dass zwei Mitarbeiter in der Sachbearbeitung aufgrund von Schulungen nicht das ganze Jahr 2014 im Dienst waren. Auch im Jahr 2015 sind die beiden Mitarbeiter aufgrund dieser Tatsache nicht ganzjährig im Einsatz. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2014 ein Wert von 1,02 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Mit 1,14 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner liegt die Stadt Dülmen ca. elf Prozent über dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Der Overheadanteil beträgt interkommunalen Durchschnitt 6,9 Prozent, in Dülmen sind es 5,8 Prozent.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

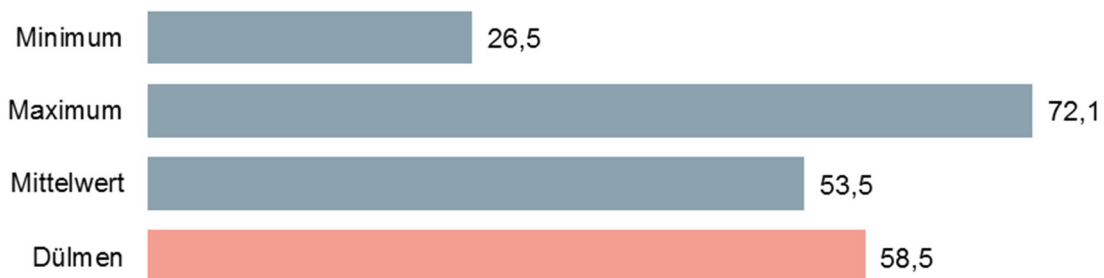
	2013	2014	2015
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	4.375	4.542	4.843
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	1.161	1.039	984
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	4.461	4.828	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.164	1.082	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	4.310	4.567	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.288	1.144	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	601	531	

Vf= Vollstreckungsforderungen

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. In Dülmen stehen dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Vollstreckungsvergütung reduziert um die Kostenbeiträge von Dritten) von 327.722 Euro Einzahlungen aus Nebenforderungen in Höhe von 191.641 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt ca. 58 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Dülmen folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2014



Der Deckungsgrad in der Vollstreckung der Stadt Dülmen liegt über dem Mittelwert und ist damit positiv.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Dülmen hat im Jahr 2014 elf Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Dülmen bildet damit das neue interkommunale Minimum aus, der Durchschnittswert ist doppelt so hoch. Damit ist Dülmen weniger auf die Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune angewiesen. Durch die Reform der Sachaufklärung bestehen zudem bessere Möglichkeiten, die Vollstreckung aus dem

Innendienst heraus gegenüber Schuldnern anzuwenden, die ihren Wohnsitz nicht in Dülmen haben. Dies reduziert zusätzlich weiter die Abhängigkeit von der ersuchten Kommune.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

Den Personalkennzahlen liegen für die Jahre 2013 und 2014 5,40 bzw. 4,92 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung zugrunde. Die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) ergibt sich aus der Tabelle „Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf“ weiter oben.

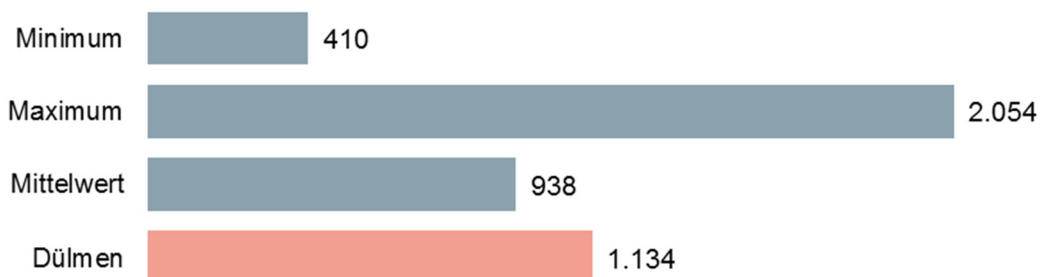
Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2013	2014	2015
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.037	1.161	
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.042	1.201	
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.025	1.134	1.108

Vf= Vollstreckungsforderungen

Die Personalkennzahlen sind im Zeitverlauf relativ konstant. Dabei ist die Veränderung der entstandenen neuen Vollstreckungsforderungen stärker ausgeprägt als die übrigen Kennzahlen. Gleichwohl ist wichtig, den Bestand der zum 01. Januar eines Jahres bestehenden VF zu beobachten, um zu verhindern, dass sich Rückstände aufbauen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich folgendes Bild.

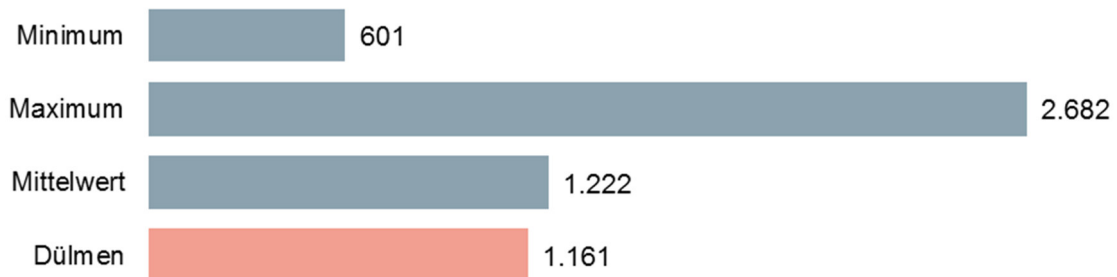
Bestand je Vollstreckungsforderung je Vollzeit-Stelle 2014



Der Bestand je Vollstreckungsforderung je Vollzeit-Stelle ist in Dülmen überdurchschnittlich. Die Stadt Dülmen hat auf die neuen Vollstreckungsforderungen Dritter, die sie als (Amtshilfe-) Ersuchen erhält, keinen Einfluss. Daher betrachten wir zunächst nur ihre eigenen Vollstreckungsforderungen. Deren Bestand zum 01. Januar 2014 beträgt bezogen auf 10.000 Einwohner 990. Damit liegt Dülmen über dem interkommunalen Durchschnitt von 660. Auch die Belastung durch die neu entstehenden Vollstreckungsforderungen war im Jahr 2014 mit 1.053 Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwohner überdurchschnittlich. Der Mittelwert beträgt 714 Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwohner.

Vor dem Hintergrund des Fallaufkommens erscheint die überdurchschnittliche einwohnerbezogene Personalquote zunächst angemessen. Um die Personalausstattung besser bewerten zu können, nutzt die GPA NRW die Leistungskennzahl „Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle“:

abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2014



Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen bewegen sich in Dülmen im Bereich des interkommunalen Mittelwertes. Wie bereits beschrieben, ist die Zahl der Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner in Dülmen überdurchschnittlich. In Verbindung mit den abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Fall sind die Personalaufwendungen je Fall unterdurchschnittlich. Der interkommunale Mittelwert liegt bei ca. 67 Euro je Vollstreckungsforderung, in Dülmen sind es ca. 59 Euro.

Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- überdurchschnittliche Personalquote,
- Fallzahlen je Vollzeit-Stelle unterdurchschnittlich,
- Personalaufwendungen je Vollstreckungsforderung unterdurchschnittlich,
- überdurchschnittlicher Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle,
- unterdurchschnittliche Leistungskennzahl,
- Deckungsgrad Vollstreckung überdurchschnittlich.

Herne, den 21. Oktober 2015

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Dienstanweisung, in Kraft seit dem 01. Oktober 2011, Aktualisierungsbedarf
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 8 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	§ 22 DA Fibu, gem. Ziffer 1.3 DA Anordnungswesen sind Einnahme/Ausgabe zu bestimmten Fristen mitzuteilen, Planung über Excel-Datei
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	§ 11 DA Fibu, nur allgemeine Regelung, keine Unterscheidung nach Art des Anspruchs oder Verfahrensstufen
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	§ 12 DA und Ziffer 9. DA Anordnungswesen, ggfls. Erläuterung der Maßnahmen, Wertgrenzen und Zuständigkeiten prüfen
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	§ 4 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	§ 15 DA Fibu, kein schriftliches Konzept

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	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	§ 20 DA Fibu
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 7 DA Ziff. 4 Fibu in Verbindung mit DA für Handvorschüsse und Einnahmekassen
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	§ 23 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	Ziffer 4 DA Anordnungswesen
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	§ 24 DA Fibu, keine Inhalte oder Dokumentation festgelegt
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 25 DA Fibu, Ziffer 7 DA Anordnungswesen, Verzeichnis, Tresor, Inventarprüfung
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	nicht erfüllt	0	1	0	3	keine Regelung
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnung von Forderungen wird gemacht, keine schriftliche Regelung
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				59	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				79		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
17	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	systemisch bedingt, ca. 70 Prozent automatisiert
18	Es besteht eine zentrale Verwaltung der SEPA-Lastschriftmandate.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja
19	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	Screenshot an MA, Fehler bei Kontierung, innerhalb von 10 Tagen ungeklärte Posten abzarbeiten, Ziff. 6.5 DA für Anordnungswesen
20	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	automatisiert über System, zum 1. und 15. eines Monats, Vollstreckungsankündigung 10 Tage Frist, danach Übergabe an Vollstreckung
21	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ziffer 9 DA Anordnungswesen
22	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	keine schriftlichen Abläufe, feste Abläufe und Vordrucke, Pfändungsformulare, Anfrage Arbeitgeber etc., Vollstreckungsmodul im Einsatz
23	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	regelmäßig, Zahlungspläne über Programm möglich, Vordrucke vorhanden für Schuldner
24	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	nein, Möglichkeit ist vorhanden
25	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	nein, wird nicht genutzt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
26	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	sobald in der Vollstreckung über Zahlungsabwicklung, sonst über Fachbereiche, Niederschlagungsliste über Excellisten bzw. Vollstreckungsmodul zentral geführt
27	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ziff. 9 d, DA Anordnungswesen
28	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 4 DA Fibu, keine detaillierte schriftliche Regelungen
29	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	schriftliche Regelungen vorhanden
30	Sie führen ausreichend Maßnahmen durch, um eine gleiche Qualität der Arbeitsergebnisse zu sichern (z.B. Qualifizierungsmaßnahmen).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Qualifizierungsmaßnahmen, monatliche Dienstbesprechung oder bei Bedarf, Formulare, Controlling der Aufgaben, über Citeq Arbeitskreise, Internetforen
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				59	78	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				76		
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
32	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein
33	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kennzahlen im Rahmen des Haushaltsplans
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				4	12	

	Frage	Erfüllungs- grad	Bewer- tung / Skalie- rung	Gewich- tung	erreichte Punkte	Optimal- wert	Dokumentation des Interviews
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Control- ling				17		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				122	165	
	Erfüllungsgrad gesamt				73		

→ 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