ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen im Jahr 2016

INHALTSVERZEICHNIS

- Zur überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung 3
  - Grundlagen 3
  - Inhalte, Ziele und Methodik 3
  - Prüfungsablauf 4
- Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen 5
  - Tagesabschluss 5
  - Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung 5
    - Ordnungsmäßigkeit 6
    - Organisation/Prozesse/Informationstechnik 6
    - Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 7
  - Kennzahlenvergleich 8
    - Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.) 8
    - Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S. 11
    - Vollstreckung 12
    - Gesamtbetrachtung Vollstreckung 16

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 37 Kommunen[1].

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.

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 2015

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.

[1] Stichtag 19. Juli 2016

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 Kamen 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 der Stadt Kamen erfolgte vom 20. Juli 2016 bis 12. August 2016 (mit Unterbrechungen) durch Manuela Gebendorfer.

Das Prüfungsergebnis ist mit dem Kämmerer, dem Fachbereichsleiter und der Kassenleiterin am 12. August 2016 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 Kamen

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 Kamen 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 keinen Unterschiedsbetrag.

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 Kamen 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[2] 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 Kamen erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 84 Prozent. Sie liegt damit über dem aktuellen Mittelwert (73 Prozent) im interkommunalen Vergleich.

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

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 99 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass keine Regelungslücken bestehen. Der aktuelle Mittelwert liegt bei 85 Prozent.

Die Stadt Kamen hat eine Dienstanweisung erlassen, die die Zahlungsabwicklung betrifft: Dienstanweisung der Stadt Kamen für die Finanzbuchhaltung vom 13. Januar 2016 (im Folgenden Dienstanweisung).

Aufrechnungen i.S. von §§ 387 ff. BGB werden bei der Stadt Kamen in der Praxis eingesetzt und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt.

→ **Empfehlung**
Der Vollständigkeit halber sollte die Stadt Kamen das Instrument der Aufrechnung in die Dienstanweisung aufnehmen. Insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten sollte sie schriftlich festlegen.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Kamen mit dem Erfüllungsgrad von 76 Prozent ebenfalls einen überdurchschnittlichen Wert (Mittelwert: 69 Prozent).

Der Zahlungseingangsprozess ist für fünf von sechs Konten automatisiert. Die Stadt Kamen zeigt die niedrigste Erfolgsquote (rund 40 Prozent) der erfolgreich automatisiert eingelesenen Daten bei den Zahlungseingängen auf. Der Mittelwert liegt bei 63 Prozent. Die Stadt Kamen begründet die Erfolgsquote mit dem Anteil der Amtshilfeersuchen, die in der Regel nicht erfolgreich automatisch zugeordnet werden können. Durch weitere Korrekturangaben im Programm konnte die Stadt ihre automatisierte Zuordnungsquote nach eigenen Angaben auf etwa 90 Prozent steigern. Damit erreicht sie den derzeitigen Maximalwert.

Die manuellen Buchungen können durch Aufgabe von Geschäftskonten weiter reduziert werden. Zusätzlich kann dadurch auch Aufwand für Kontoführungsgebühren sowie für die jährlichen Saldenbestätigungen eingespart werden. 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.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Kamen sollte die Zahl ihrer Girokonten reduzieren.

Mahnsperren werden im Ermessen der Mitarbeiter in der Stadtkasse in Abstimmung mit der Gruppenleitung gesetzt. In der Praxis werden Mahnsperren für 14 Tage gesetzt und dann überprüft. Dann erfolgt üblicherweise die reguläre Mahnung.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Kamen sollte die bestehenden Regelungen zu Mahnsperren schriftlich fixieren. Darin sollten auch die Höchstdauer der Mahnsperren und das weitere Verfahren geregelt werden.

Die Stadt Kamen betreibt ein konsequentes Mahnwesen. Alle zwei Wochen führt sie einen automatisierten Mahnlauf für alle bestehenden Forderungen ohne Mahnsperre durch. Das Verfahren ist allerdings nicht schriftlich festgehalten.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Kamen sollte das Mahnverfahren in die Dienstanweisung aufnehmen. Alternativ kann sie eine Arbeitshilfe erarbeiten und in der Dienstanweisung auf diese verweisen.

Die Stadtkasse Kamen bearbeitet nach § 13 Abs. 2 der Dienstanweisung alle Verfahren nach der Insolvenzordnung federführend. Weitergehende Regelungen über Inhalte, Verfahrensabläufe und eine eventuelle Wertgrenze bestehen bislang nicht.

→ **Empfehlung**
Die Stadt Kamen sollte Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

Für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen sind zwar keine schriftlichen Regelungen getroffen, aber die Stadt Kamen versucht zunächst Mahnungen, die nicht gezahlt wurden im Vollstreckungs-Innendienst zu bearbeiten. Erst nach erfolgloser Bearbeitung durch den Vollstreckungs-Innendienst wird der Vollstreckungs-Außendienst beauftragt. Die Möglichkeit, den Schuldner telefonisch zu kontaktieren, wird jedoch nicht genutzt. Vermögensauskünfte nimmt die Stadt Kamen für öffentlich-rechtliche Forderungen selbst ab. Bei privatrechtlichen Forderungen bindet sie einen Gerichtsvollzieher ein.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Kamen mit dem Erfüllungsgrad von 33 Prozent einen überdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 25 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.

Die Stadt Kamen hat drei Messzahlen bestimmt, anhand deren sie die Abweichung der Fallzahlen in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung zur Haushaltsplanung überwacht. Außerdem ist eine Kennzahl zur Niederschlagung gebildet worden.

Aus Sicht der GPA NRW gibt es weitere wichtige Ziele und Kennzahlen, die steuerungsrelevant sind.

Für die Zahlungsabwicklung zum Beispiel:

- Personalkennzahlen (ideal unter Berücksichtigung der tatsächlich erbrachten Leistungen - also fallzahlbezogenen Kennzahlen),
- Prozesskennzahlen (Quote an nicht automatisiert verarbeiteten Einzahlungen, Quote an nicht zuordenbaren Einzahlungen usw.).

Für die Vollstreckung zum Beispiel:

- Personalkennzahlen: Fälle je Stelle,
- Auswertung von Bearbeitungsrückständen, Erledigungsquoten,
- Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung: Deckungsgrad der Vollstreckung.

Zum Forderungsmanagement erhebt die Stadt Kamen die Kennzahl Niederschlagsquote. Für das Forderungsmanagement könnten beispielweise 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 und Forderungsgrund,
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

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

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[3].

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 3,79 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,1 Vollzeit-Stellen. Im interkommuna-

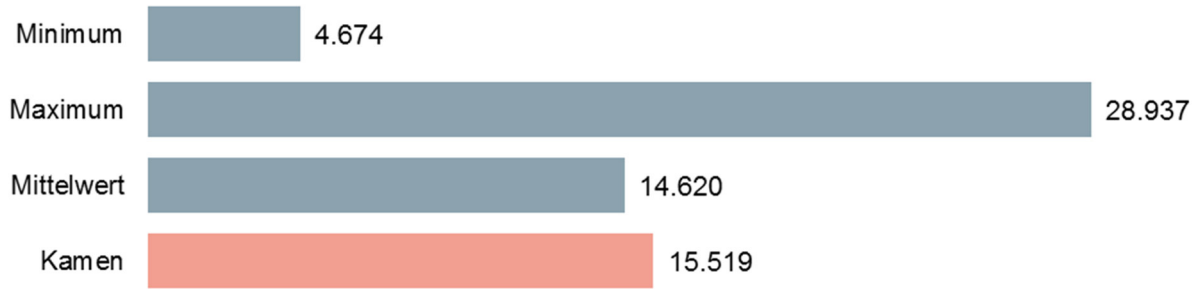
[3] Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

len Vergleich ergibt sich für das Jahr 2015 ein Wert von 0,88 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kamen rund neun Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

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 (57.265 in 2015) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (3,69 in 2015) ergibt sich ein Wert von 15.519 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen wie folgt:

Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2015



Kamen	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
15.519	12.429	14.336	16.397	35

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen rund elf Prozent oberhalb des Mittelwertes. Je höher die Zahl der automatisierten Zuordnungen, desto höher sollte tendenziell die Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle sein.

Einwohnerbezogen liegt Kamen mit 13.259 Einzahlungen je 10.000 Einwohner rund fünf Prozent über dem Mittelwert von 12.603 Einzahlungen. Dies deutet darauf hin, dass der Anteil an Zahlungspflichtigen, die am Lastschriftverfahren teilnehmen, noch steigerbar ist. Die Zahlungsabwicklung weist bei ihren Mahnungen immer auf die Möglichkeit hin und fügt die entsprechenden Lastschriftvordrucke bei.

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,22 Euro. Damit positioniert sich die Zahlungsabwicklung Kamen wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2015

Kamen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,22	2,54	13,25	5,25	4,13	4,73	5,63	35

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Die meisten manuell zu bearbeitenden Ein- und auch Auszahlungen müssen dann in die Klärung. So lagen zum Zeitpunkt der Prüfung 18 ungeklärte Einzahlungen (UZE) und keine ungeklärten Auszahlungen (UZA) vor. Um zu verdeutlichen, wie die Zahl der UZE für die Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen einzuordnen ist, wurden die UZE den Einzahlungen gegenübergestellt.

Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen

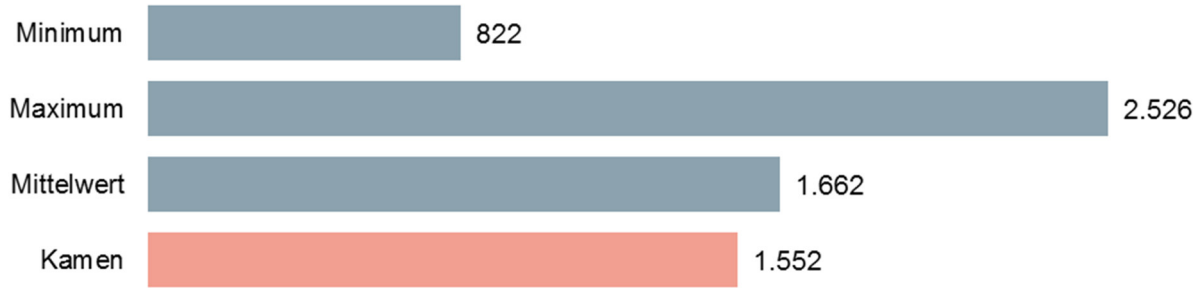
Kamen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
3,14	0,24	415,00	53,60	9,51	21,14	42,50	34

Insgesamt liegt der Anteil UZE positiv niedrig. Auch die Altersstruktur ist weitgehend unauffällig. Vier Einzahlungen stammen aus den Jahren vor 2016. Die Stadt Kamen überwacht diese Fälle ständig und versucht diese Fälle aktiv aufzuklären.

Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. Die Zahlungsabwicklung der Stadt Kamen hat 2015 6.704 Mahnungen versendet. Das entspricht einer Quote von 1.552 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung Kamen wie folgt:

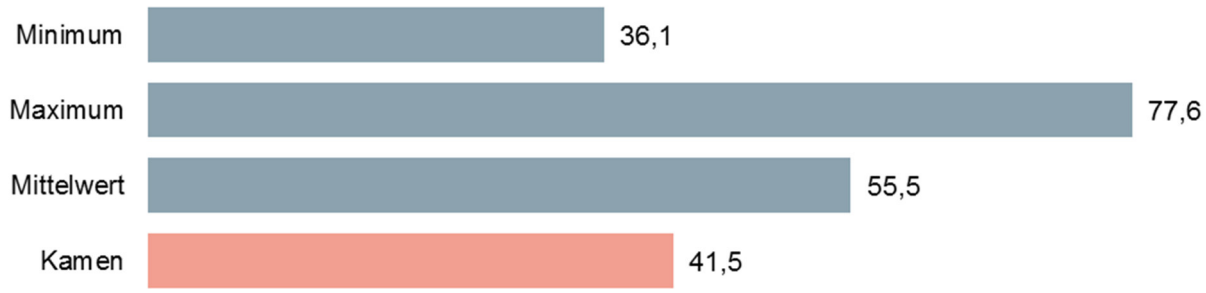
Mahnungen je 10.000 Einwohner 2015



Eine Begründung für das unterdurchschnittliche Mahnaufkommen ist das konsequente Mahnwesen. Zwei Wochen nach Fälligkeit erfolgt zweiwöchentlich ein automatischer Mahnlauf.

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

Erfolgsquote Mahnung 2015



→ **Feststellung**
Die Stadt Kamen hat eine unterdurchschnittliche Erfolgsquote bei der Mahnung. Dies lässt auf eine schlechtere Zahlungsmoral bei den Kunden schließen.

Zusätzlichen Einfluss haben die nachfolgend noch erläuterten strukturellen Gegebenheiten in Kamen.

Durchführung der Zahlungsabwicklung i.e.S. für Dritte

Der Stadtkasse der Stadt Kamen wurden die Kassengeschäfte des VHS-Zweckverbandes Kamen-Bönen, der Kamener Betriebsführungsgesellschaft mbH (KBG) sowie eines Wasser- und Bodenverbandes übertragen. Die Stadt Kamen erhebt für die Übernahme dieser Zahlungsabwicklungen keine Verwaltungskostenbeiträge.

→ **Feststellung**
Die Stadt Kamen führt die Zahlungsabwicklung i.e.S. für Dritte nicht kostendeckend durch.

Während die Leistungen für die KBG und für den Wasser- und Bodenverband nach Angaben der Stadt keine messbare Belastung darstellen, ist für die Führung der Kassengeschäfte des VHS-Zweckverbands eine 0,25 Stelle beim Zweckverband berücksichtigt.

→ **Empfehlung**
Im Interesse einer gleichmäßigen Belastung aller Mitglieder des Zweckverbandes sollten die tatsächlichen Aufwendungen ermittelt und vereinnahmt werden.

Gesamtbetrachtung Zahlungsabwicklung i.e.S.

Die Analyseergebnisse und Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- der Tagesabschluss ergab keinen Unterschiedsbetrag,
- Zahl der Girokonten hoch und sollte daher reduziert werden,
- Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung überdurchschnittlich,
- Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle 2015 über dem Mittelwert,
- Aufwendungen je Einzahlung 2015 im Mittel,

- geringe Zahl ungeklärter Einzahlungen,
- Anzahl der Mahnungen im Mittel im Vergleich zu den anderen Kommunen,
- aber Erfolgsquote der Mahnung vergleichsweise unterdurchschnittlich,
- die Zahlungsabwicklung für Dritte ist nicht kostendeckend.

Vollstreckung

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Viele Kommunen verwenden eine Vollstreckungssoftware, so auch die Stadt Kamen.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Kamen werden mit 6,58 Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,09 Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2015 ein Wert von 1,52 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kamen knapp unter dem Maximum (1,60 Vollzeit-Stellen).

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

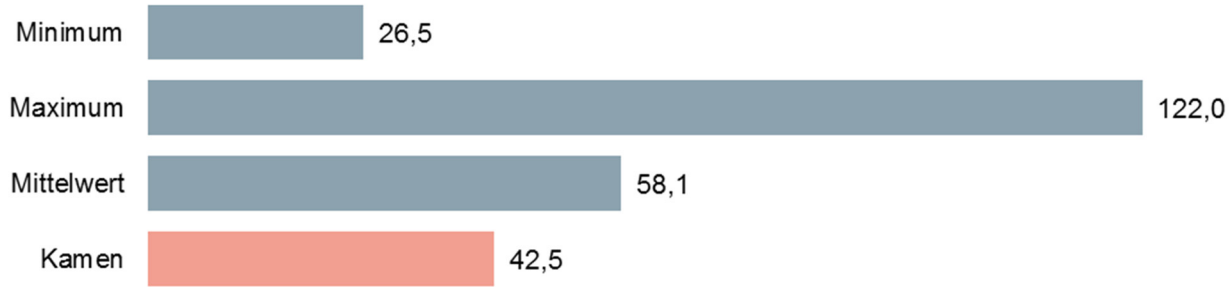
	2014	2015	2016
Am 01.Januar bestehende eigene Vf	2.631	2.942	3.092
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	945	863	915
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	4.332	3.921	
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	2.856	2.765	
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	4.026	3.771	
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	2.933	2.713	
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	keine Angabe	keine Angabe	

Mit 908 entstandenen eigenen Vf je 10.000 Einwohner hat die Stadt Kamen eine vergleichsweise hohe Fallintensität im interkommunalen Vergleich. Der Mittelwert liegt bei 745 eigenen Vf je 10.000 Einwohner. Dies erklärt sich vor allem aus den strukturellen Gegebenheiten. Im Vorbericht zur überörtlichen Prüfung im Jahr 2014 wird zu den Strukturmerkmalen erläutert: „Die im Strukturdiagramm ausgewiesene problematische SGB-II-Quote wird bestätigt. Vielfach besteht die Abhängigkeit von Sozialleistungen innerhalb einer Familie seit Generationen. In der Nordstadt haben sich soziale Brennpunkte gebildet. Es wurden zahlreiche kommunale Projekte mit großem Aufwand und erheblichen finanziellen Mitteln durchgeführt. Dennoch ist die Zahl der Sozialhilfeempfänger weiterhin hoch.“

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 Kamen stehen dem Ressourceneinsatz (Personal- und Sachaufwendungen, Vollstreckungsvergütung) von 500.546 Euro Einzahlungen aus Nebenforderungen sowie Kostenbeiträge von Dritten in Höhe von 212.559 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 42,5 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Kamen folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2015



Folgende Einflussfaktoren sind der Grund für die Positionierung:

Der Deckungsgrad Vollstreckung hängt zunächst von der Anzahl der erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen (durch Zahlung und Aufrechnung) ab. Diese können in der Vollstreckung Kamen derzeit nicht valide ermittelt werden. Um trotzdem einen Bezug zu den Fallzahlen herzustellen, geht die GPA NRW im nächsten Kapitel auf die Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ein.

Der Anteil der realisierten Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt bei 8,3 Prozent. Damit hat Kamen den zweit niedrigsten Wert der bisher geprüften Kommunen. Der Mittelwert liegt bei 17,3 Prozent. Dagegen liegen die realisierten Hauptforderungen mit einer Gesamtsumme von mehr als 2.327.000 Euro hoch. Je Vollzeit-Stelle in der Vollziehung werden 358.641 Euro realisiert. Damit wird das dritte Quartil von 362.496 Euro fast erreicht.

Auch die realisierten Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle liefern einen Hinweis darauf, dass bei der Realisierung der Nebenforderungen Verbesserungsbedarf besteht.

Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung in Euro 2015

Kamen	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
29.850	14.844	107.145	39.802	30.608	38.081	43.023	35

→ **Empfehlung**
Um einen positiveren Wert zu erzielen, müssen die Forderungen konsequent verfolgt werden und zudem nicht auf Nebenforderungen verzichtet werden.

Das ist bei den privatrechtlichen Forderungen, die z. B. für Unterhaltsforderungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz eingezogen werden, rechtlich nicht möglich. Bei den öffentlich-rechtlichen Forderungen, die bereits niedergeschlagen wurden, wäre diese Möglichkeit rechtlich gegeben, nach der geltenden Dienstanweisung wird das aber zurzeit ausgeschlossen. Bei einem Betrag von 81.877 Euro, der in 2015 vereinnahmt wurde, kann sich schon ein nennenswerter Anteil an Säumniszuschlägen ergeben, auf die momentan verzichtet wird.

→ **Empfehlung**
Die derzeit geltende Regelung in der Dienstanweisung sollte im Interesse einer Steigerung der Nebenforderungen überprüft werden.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Zu den eigenen Forderungen zählen auch die an andere Kommunen gerichteten Amtshilfeersuchen. Diese belaufen sich in Kamen auf 543 Ersuchen in 2015. Dies entspricht 13,9 Prozent der eigenen unerledigten Forderungen. Im interkommunalen Vergleich liegt Kamen damit positiv niedrig am ersten Quartil von 13,6 Prozent.

Der niedrige Wert wird u. a. durch die Umsetzung der Reform der Sachaufklärung erreicht.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

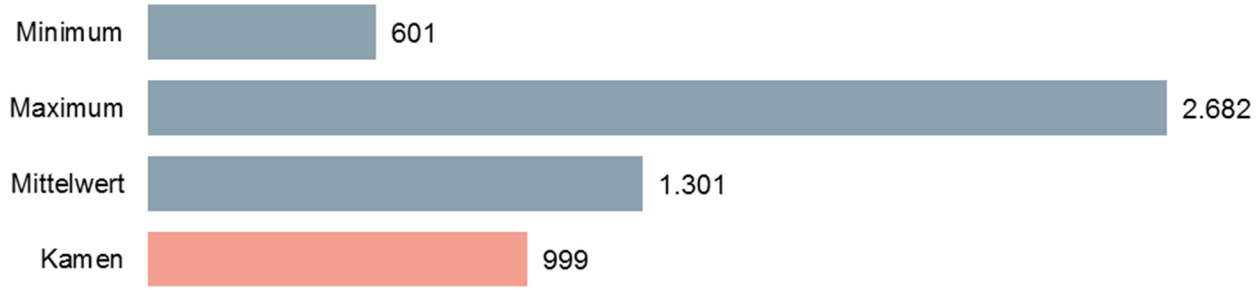
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Kamen:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2014	2015	2016
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	556	586	619
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.118	1.030	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.082	999	

Als Berechnungsgrundlage ist zu berücksichtigen, dass für die Sachbearbeitung in 2014 durchschnittlich 6,43 Stellen, in 2015 6,49 und in 2016 nach aktuellem Stand 6,47 Stellen besetzt waren.

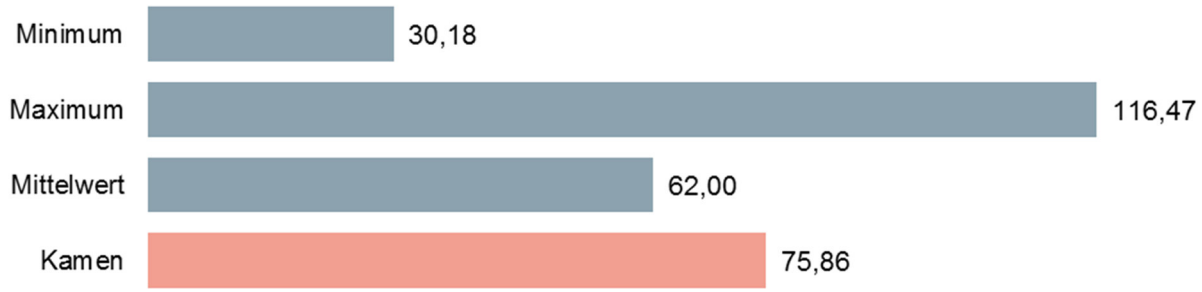
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2015



Die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen ist in 2015 zurückgegangen. Insgesamt werden vergleichsweise weniger Vollstreckungsforderungen je Stelle abgewickelt. Eine Ursache sind die steigenden Ratenzahlungsvereinbarungen. Bedingt durch die hohe SGB-II–Quote sind zahlreiche Gespräche erforderlich, um die teilweise hoch verschuldeten Schuldner zu Zahlungen zu bewegen.

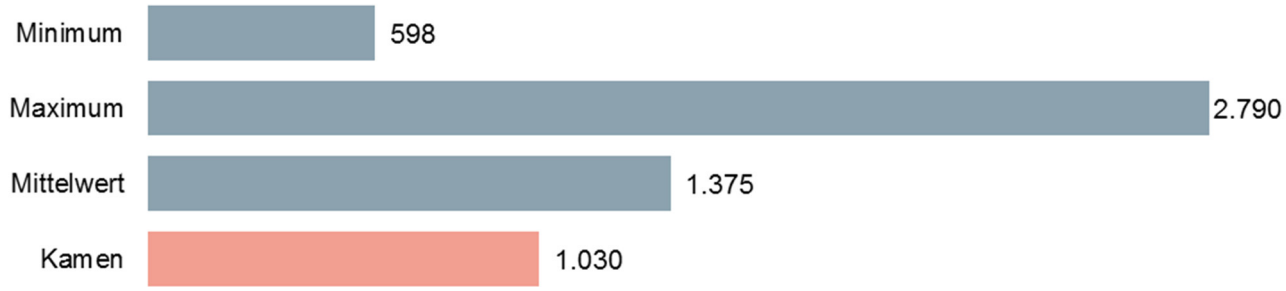
Dementsprechend liegen die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Kamen hoch:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2015



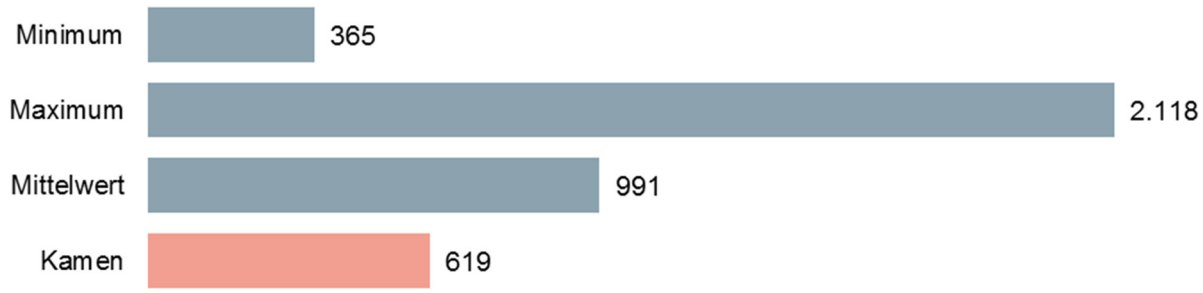
Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt von den zum Jahresbeginn bestehenden und im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen ab.

Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2015



Die neu entstandenen Vollstreckungsforderungen sind in Kamen gering.

Zum 01. Januar 2016 bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle



Die bestehenden Vollstreckungsforderungen sind innerhalb von zwei Jahren um elf Prozent von 556 auf 619 gestiegen. Dies ist vor allem durch die steigenden Ratenzahlungsvereinbarungen zu erklären.

Durch die unterdurchschnittliche Belastung aus den neu entstandenen Forderungen sollte die Stadt Kamen die Entwicklung im Auge behalten und ggf. reagieren. Der niedrige Deckungsbeitrag erklärt sich somit auch durch die geringen Fallzahlen in Relation zu der Personalausstattung.

Gesamtbetrachtung Vollstreckung

Die Analyseergebnisse und wesentlichen Handlungsempfehlungen lauten zusammengefasst:

- Deckungsgrad Vollstreckung unterdurchschnittlich,
- Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle gering, Möglichkeiten zur Steigerung prüfen,
- im Vergleich zu den anderen Kommunen entstehen mehr Vollstreckungsforderungen je 10.000 Einwohner,
- bestehende, entstandene und abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle im Vergleich zu den anderen Kommunen unterdurchschnittlich.

Herne, den 21. September 2016

gez.	gez.
Dagmar Klossow	Johannes Schwarz
Abteilungsleitung	Projektleitung

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	ja, vom 13. Januar 2016 (Dienstanwei-sung der Stadt Kamen für die Finanz-buchhaltung: DA FIBU)
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 13 (1) b) 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, § 12 h) DA FIBU: Aufgabe der Ge-schäftsbuchführung
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 - "Kleinbe-tragsregelung").	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 16 DA FIBU
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Nieder-schlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, § 20 bis 22 DA FIBU
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	ja, § 13 Nr. 2.
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, gesonderte Dienstanweisung zur automatisierten Datenverarbeitung bei der Stadt Kamen vom 6. November 1995
8	Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich schriftlich geregelt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, § 15 DA FIBU i.V.m. Anlage 1 der DA FIBU, standardisierte Unterrichtung neuer Mitarbeiter kann ausgebaut wer-den

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ja, siehe Anlage 1 zu DA FIBU
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, DA FIBU § 2 Abs. 2; § 6 Abs. 2; § 13 Abs. 1 a)
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, DA FIBU § 11 Abs. 3
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ja, DA FIBU § 19
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja, DA FIBU § 18
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja, DA FIBU § 26
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	schriftliche Mitteilung an Schuldner erfolgt in der Praxis, allerdings nicht schriftlich geregelt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				**74**	**75**	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				**99**		
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	ja, ab 2015 für fünf Konten. Rund 40 Prozent werden erfolgsreich automatisch eingelesen.

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
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	Ja
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	ja, automatisierter Mahnlauf alle 14 Tage, Telefoninkasso nicht; nach erfolgloser Mahnung direkter Übergang in Vollstreckungsankündigung.
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	nicht erfüllt	0	2	0	6	keine schriftlichen Regelungen
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	zwei Wochen nach Mahnung Übergabe an Vollstreckung, dort zunächst eine Vollstreckungsankündigung, nach zwei Wochen dann Vollstreckung
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, wird genutzt
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Ja für öffentlich-rechtliche Forderungen. Privatrechtliche Forderungen werden an Gerichtsvollzieher abgegeben.
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ja
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Ja, Überprüfung der Niederschlagungsliste sollte jedoch in kürzeren Abständen erfolgen.

	Frage	Erfüllungs-grad	Bewer-tung / Skalie-rung	Gewich-tung	erreichte Punkte	Optimal-wert	Dokumentation des Interviews
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanwei-sung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja, § 23 DA FIBU
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenz-verfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	keine schriftliche Regelung
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja § 13 Abs. 1 d) DA FIBU
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				**55**	**72**	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				**76**		
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirt-schaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhal-tung bedarfsorientiert überprüft.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kein unterjähriges Berichtswesen; eine Kennzahl im Produkthaushalt= ausbau-fähig.
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Struk-turkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kein Berichtswesen, nur eine Kennzahl im Produkthaushalt.
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				4	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Con-trolling				**33**		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				**133**	**159**	
	Erfüllungsgrad gesamt				**84**		

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