

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Delbrück im Jahr 2017*

INHALTSVERZEICHNIS

→ Managementübersicht	3
→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung	4
Grundlagen	4
Prüfbericht	4
Inhalte, Ziele und Methodik	4
→ Prüfungsablauf	6
→ Tagesabschluss	7
→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	8
Ordnungsmäßigkeit	8
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	9
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	11
→ Kennzahlenvergleich	13
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	13
Vollstreckung	15
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	20

→ Managementübersicht

- hohe Zahl an Geschäftskonten, Wechselgeld- und Handvorschussbestände nicht vollständig im Tagesabschluss enthalten,
- noch keine schriftlichen Regelungen zu Aufrechnung und Umgang mit Mahnsperren,
- noch keine schriftlichen Regelungen in der Vollstreckung zu Innen- und Außendienst,
- Voraussetzungen für die Selbstabnahme der Vermögensauskunft noch nicht gegeben,
- noch keine schriftlichen Regelungen zu Insolvenzverfahren,
- keine Kennzahlen und Ziele festgelegt, kein Controlling, Berichtswesen mit Grunddaten,
- Personalquote Zahlungsabwicklung i. e. S. Nähe Minimum,
- Leistungskennzahl Zahlungsabwicklung über dem dritten Quartil,
- Aufwendungen je Einzahlung unter dem Mittelwert,
- hoher Anteil Lastschriftabbucher,
- zum Zeitpunkt der Prüfung keine ungeklärten Einzahlungen oder Abbuchungen,
- Mahnquote je Einwohner niedrig, Erfolgsquote Mahnungen oberhalb drittes Quartil,
- Personalquote Vollstreckung unterdurchschnittlich,
- Deckungsgrad Vollstreckung unter dem Mittelwert,
- Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung unter dem Mittelwert,
- bestehende Vollstreckungsforderungen unter dem Mittelwert,
- Leistungskennzahl Vollstreckung unter dem Mittelwert,
- Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung Nähe drittes Quartil.

→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung

Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

Der Prüfbericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis insbesondere in Haushaltskonsolidierungsprozessen zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kommune zu leisten.

Prüfbericht

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sind auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

Grundsätzlich verwendet die gpaNRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahldefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

Ergebnisse von Analysen bezeichnet die gpaNRW im Prüfbericht als **Feststellung**. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung durch die Kommune erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW. Hierzu muss die Kommune eine gesonderte Stellungnahme abgeben. Dies wird im Prüfbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Delbrück hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfbericht als **Empfehlung** aus.

Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten (Tagesabschluss),
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2015/2016.

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

Die Kommune soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellt die gpaNRW bei den Leistungskennzahlen mit Hilfe statistischer Größen die Extremwerte sowie den Mittelwert und für die Verteilung der Kennzahlenwerte auch drei Quartile dar. Quartile werden auch Viertelwerte genannt. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Das erste Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Das zweite Quartil (entspricht dem Median) liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Das dritte Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind.

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung vergleicht die gpaNRW die mittleren kreisangehörigen Kommunen. Die Anzahl der Vergleichskommunen wird im Verlauf der Prüfung dieses Segments mit der Zahl der geprüften Städte wachsen. Aktuelle Datenbasis für die interkommunalen Kennzahlenvergleiche in diesem Bericht sind die Werte aus 47 Kommunen¹.

¹ Stichtag 15. Februar 2017

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Delbrück hat Johannes Schwarz vom 30. Januar 2017 bis 01. Februar 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Delbrück hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat der Prüfer mit der Kämmerin und der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 01. Februar 2017 erörtert.

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

→ Tagesabschluss

Die gpaNRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu haben wir die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Delbrück Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die gpaNRW der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortag gegenübergestellt.

Die einzelnen Positionen sind der Anlage 1 dieses Berichtes zu entnehmen.

→ **Feststellung**

Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Auffällig ist die hohe Zahl der Geschäftskonten. Da jedes Geschäftskonto mit einem Pflegeaufwand verbunden ist, sollte versucht werden, die Zahl zu reduzieren.

Der Bestand der Wechselgelder und Handvorschüsse wird im Bericht tiefergehend betrachtet.

→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

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

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

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

Die gpaNRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3² ein. Danach gewichtet sie diese Bewertung entsprechend ihrer Bedeutung für die einzelnen Themenfelder. Hieraus ergeben sich Punkte, deren Summe ins Verhältnis gesetzt wird zur maximal erreichbaren Punktzahl. Die in Prozenten ausgedrückte Verhältniszahl ist der Erfüllungsgrad.

Der Erfüllungsgrad ist am Ende des Berichtes vollständig abgebildet.

Die Stadt Delbrück erreicht einen Erfüllungsgrad von 87 Prozent (Mittelwert 74 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 99 Prozent, das entspricht dem aktuellen Maximalwert,
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 83 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 33 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 99 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass keine Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung“ (DA Fibu) der Stadt Delbrück vom 01. Oktober 2011 in der Fassung vom 24. Januar 2017 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Zwar werden die Handvorschüsse und Wechselgelder ordnungsgemäß geführt, Ziffer 25 der DA Fibu sollte jedoch für den Nachweis der Bestände klarer gefasst werden. Außerdem sollten alle Bestände im Tagesabschluss mit dem Bestand zum 01. Januar aufgeführt werden.

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

Aufrechnungen werden bei der Stadt Delbrück 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

Mahnsperrungen werden auf Antrag des Fachamtes mit Fristbenennung durch die Zahlungsabwicklung gesetzt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte die bestehenden Regelungen zu Mahnsperrungen schriftlich fixieren.

Nach erfolgloser Mahnung wird die nicht bezahlte Forderung an die Vollstreckung weitergeleitet. Der Erstzugriff erfolgt dann im Regelfall durch den Außendienst. Erst wenn dieser keinen Erfolg hat, wird der Innendienst einbezogen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte die Möglichkeit prüfen, zunächst aus dem Innendienst heraus Maßnahmen wie Konto- oder Lohnpfändung durchzuführen, bevor der Vollziehungs-Außendienst eingeschaltet wird.

Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein, unter anderem folgende Punkte schriftlich zu fixieren:

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte Regelungen zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich dokumentieren.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Delbrück wurde sie bisher teilweise umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, wird bisher nicht genutzt. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. Der Gerichtsvollzieher wurde nach Angaben der Stadt in 2016 in drei Fällen beauftragt. Der Vorteil der Selbstabnahme liegt jedoch da-

rin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichten vermeidet. Somit sind für den Aufwand für die Selbstabnahme keine wesentlichen Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdbereichte die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind. Nach Angaben der Stadt Delbrück sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme aber zurzeit noch nicht erfüllt.

Vor allem aber wurde bislang darauf verzichtet, einen Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis eintragen zu lassen. Die Eintragung durch den Gerichtsvollzieher kann dies nicht ersetzen. Dazu besteht keine rechtliche Grundlage. Zwar ist ein Gerichtsvollzieher nach § 882 ZPO grundsätzlich berechtigt einen Eintrag ins Schuldnerverzeichnis zu veranlassen. Die im Vergleich zur ZPO spezialgesetzlichen und damit vorrangigen Bestimmungen des § 5a Abs. 1 VwVG schränken die Kommune bei der Beauftragung des Gerichtsvollziehers aber auf die Abnahme der Vermögensauskunft ein. Denn hier wird nur auf die §§ 802 c-I ZPO verwiesen. In § 284 Abs. 9 AO wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen.

Damit verzichtete die Stadt Delbrück auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Stadt Delbrück als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen. Nach Angaben der Stadt war die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis bislang nicht erforderlich.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Delbrück sollte zügig in die Lage versetzt werden, die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen. Die technischen, persönlichen und räumlichen Voraussetzungen sollten so bald als möglich geschaffen werden.

Entsprechend § 31 Abs. 3 GemHVO NRW können Beschäftigte, denen die Abwicklung von Zahlungen obliegt, mit der Stundung, Niederschlagung und dem Erlass von städtischen Ansprüchen beauftragt werden.

Nach Ziffer 4.1 der Dienstanweisung über Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen, Insolvenzverfahren der Stadt Delbrück vom 13. Juni 2014 (DA Stundung) sind grundsätzlich die Fachbereiche für die Bearbeitung von Stundungsanträgen zuständig. Nach Ziffer 1.3 ist die Stundung aber nur im Benehmen mit der Zahlungsabwicklung zu gewähren.

Auf Vorschlag der Zahlungsabwicklung nehmen die Fachbereiche zu Anträgen auf Niederschlagung und Erlass Stellung.

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

Die Aussetzung der Vollziehung kommt dann zum Einsatz, wenn bzw. solange der Anspruch dem Grunde oder der Höhe nach streitig ist. Das für die Forderung zuständige Fachamt entscheidet über die Aussetzung und veranlasst diese. Endet der Streitfall zu Ungunsten des Schuldners, sind Aussetzungszinsen nach den gesetzlichen Vorgaben festzusetzen. Das Verfahren und interne Zuständigkeiten für die Entscheidungen sollten schriftlich geregelt werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Delbrück sollte die Aussetzung der Vollziehung, deren Voraussetzungen und interne Zuständigkeiten in die Dienstweisung mit aufnehmen.

Nach Ziffer 4 der DA Fibu ist die Zahlungsabwicklung die zuständige zentrale Stelle für die Bearbeitung der Insolvenzverfahren. Ähnlich ist die Regelung in Ziffer 5 Absatz 1 der DA Stundung.

→ **Empfehlung**

Für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren sollte die Stadt Delbrück in Ziffer 5 DA Stundung Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Hier erzielt die Stadt Delbrück 33 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.

Sie sind Voraussetzung, um ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen. Damit kann u. a. der Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüft werden. Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten werden erkennbar.

Aus Sicht der gpaNRW gibt es 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.

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.

Die Stadt Delbrück verwendet bislang zwar keine Kennzahlen, dafür werden jährlich im Verwaltungsbericht Grunddaten zu Zahlungsabwicklung und Vollstreckung erfasst.

→ **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 gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwenden wir die KGSt®-Durchschnittswerte³.

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

Zur Zahlungsabwicklung i.e.S. gehören die Annahme von Einzahlungen, die Leistung von Auszahlungen und die Verwaltung der Finanzmittel. Jeder Zahlungsvorgang ist zu erfassen und zu dokumentieren. Außerdem ist die Zahlungsabwicklung i.e.S. für die Verwaltung der Bargeld- und Bankbestände der Kommune sowie für das Mahnwesen zuständig.

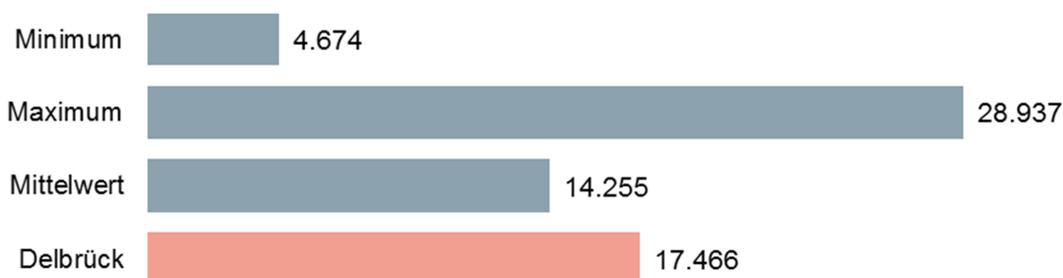
Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 1,86 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,20 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,60 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Delbrück drei Prozent über dem interkommunalen Minimum.

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 (28.994 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (1,66 in 2016) ergibt sich ein Wert von 17.466 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Delbrück wie folgt:

Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2016



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

Delbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
17.466	11.336	14.027	16.426	45

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in der Zahlungsabwicklung der Stadt Delbrück oberhalb des dritten Quartils. Im Vorjahr lag der Wert mit 19.226 noch höher.

Um festzustellen, ob der hohe Wert eventuell durch Verzicht auf SEPA-Lastschriften zustande kommt, werden die Einzahlungen den Einwohnern gegenübergestellt. Hier erzielt Delbrück 2016 einen Wert von 9.278 Einzahlungen je 10.000 Einwohner. Damit ordnet sich Delbrück 24 Prozent unterhalb des Mittelwertes von 12.129 ein. Das lässt auf einen hohen Anteil an Lastschriftermächtigungen schließen.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 3,96 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Delbrück wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung 2015

Delbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert
3,96	2,54	13,25	5,42

Wesentlich für die personelle Besetzung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist der Anteil der automatisiert zuordenbaren Einzahlungen. Dieser liegt in der Zahlungsabwicklung Delbrück bei etwa 74 Prozent. Der Mittelwert liegt bei 68 Prozent.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen in der Stadt Delbrück weder ungeklärte Einzahlungen noch ungeklärte Abbuchungen vor. Im gesamten Januar 2017 waren lediglich neun Einzahlungen kurzfristig ungeklärt gewesen, jedoch bereits durch Buchungsanordnungen erledigt.

→ Feststellung

Der Umgang mit ungeklärten Einzahlungen bzw. Abbuchungen ist in Delbrück sehr positiv.

Mahnläufe

Zwischen zehn und 14 Tagen nach Fälligkeit erfolgt eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. In 2016 erfolgten 3.304 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.057 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Nur vier der bisher geprüften Kommunen hatten bislang einen niedrigeren Wert. Das Minimum liegt bei 822. Auch das lässt auf einen hohen Anteil an Lastschriftermächtigungen schließen.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist. Die Mahnungen haben in der Zahlungsabwicklung Delbrück eine Erfolgsquote von 72,3 Prozent. Damit liegt die Zahlungsabwicklung Delbrück fast

12 Prozent oberhalb des dritten Quartils mit 64,6 Prozent. Dies spricht für eine überdurchschnittlich ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privat-rechtlicher Forderungen im Innen- und Außendienst,
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw. sowie
- die Bearbeitung von Niederschlagungen, Zahlungserleichterungen und den Erlass von Forderungen.

Die Vollstreckung ist ein weitgehend standardisiertes Massenverfahren, bei dem eine hohe Anzahl an Vollstreckungsaufträgen effektiv zu bearbeiten ist. Die Stadt Delbrück setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Delbrück werden mit 2,0 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,2 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,64 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Delbrück 36 Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	456	480	408
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	838	447	573
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	1.338	915	1.338
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.066	1.068	1.066
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	1.314	987	1.314
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.457	942	1.457
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	73	43	

Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit der Ressourceneinsatz für

- Personal- und Sachaufwendungen in der Vollstreckung (KGSt),

- die Vergütung nach der Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV) sowie
- Aufwendungen für vergebene Leistungen

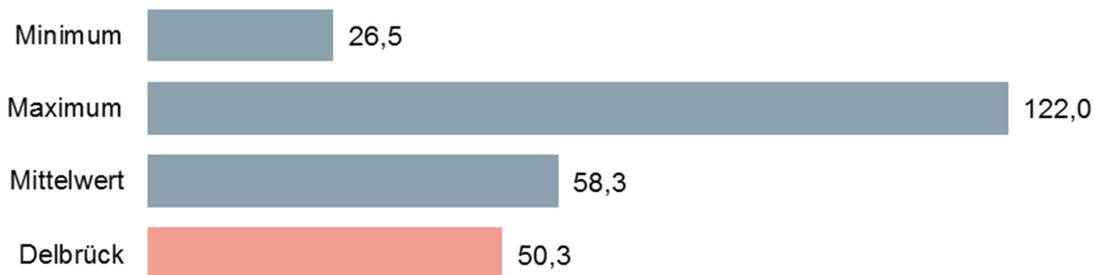
durch

- Einzahlungen aus Nebenforderungen in Verwaltungszwangsverfahren,
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird.

In Delbrück stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 141.301 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 71.129 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 50,3 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Delbrück folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Delbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
50,3	49,6	57,3	67,4	44

Der Deckungsgrad Vollstreckung wird von der Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen kann abgelesen werden, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt wurde. Der Anteil der Einzahlungen auf Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Delbrück bei 15,1 Prozent. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 14,6 Prozent. Damit liegt dieser Wert unauffällig.

Auch die Betrachtung je Vollzeit-Stelle zeigt, ob die Nebenforderungen regelmäßig begetrieben werden:

Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2016

Delbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert
33.268	14.844	107.145	38.931

Der Wert für Delbrück liegt etwa 15 Prozent unterhalb des interkommunalen Mittelwertes.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Delbrück hat im Jahr 2016 4,7 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Dies ist ein positiver Wert, so macht sich die Stadt Delbrück unabhängiger von der Bearbeitungsweise der jeweils ersuchten Kommune. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 17,9 Prozent.

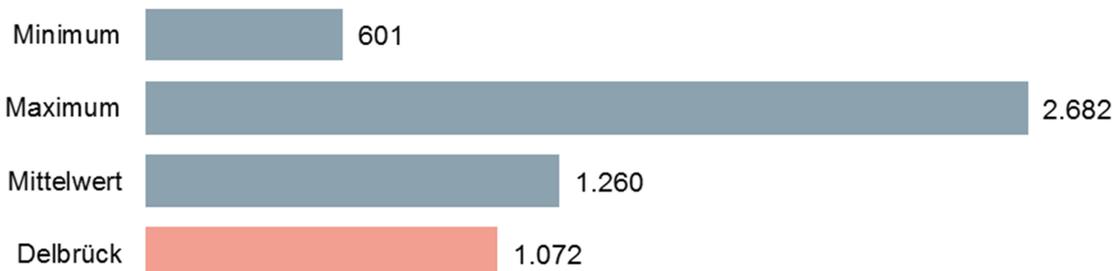
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

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 Delbrück:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	719	515	545
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.336	1.102	
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.539	1.072	

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Delbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.072	953	1.139	1.552	41

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in der Vollstreckung lagen 2016 sechs Prozent unterhalb des Median.

Die Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hängt auch von den bestehenden Forderungen ab. Hier positioniert sich Delbrück wie folgt:

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung zum 01. Januar 2017

Delbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
545	238	2.984	994	619	811	1.309	41

Die Belastung der Vollstreckung durch die bestehenden Forderungen liegt zwölf Prozent unterhalb des ersten Quartils und damit niedrig. Somit ist die Gefahr von Verjährung und damit Untergang der Forderungen minimiert.

Außerdem wirken sich die im Jahresverlauf entstandenen Vollstreckungsforderungen auf die Arbeitsbelastung aus. Es ergibt sich folgendes Bild:

Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016

Delbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.102	598	2.790	1.329	1.031	1.242	1.567	42

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt sieben Prozent oberhalb des ersten Quartils und damit niedrig. Der Personalbestand in der Vollstreckung ist geeignet, die entstandenen Vf zu bearbeiten. Durch die gleichzeitig unterdurchschnittliche Belastung durch die neu entstandenen Forderungen können sich die Beschäftigten in der Vollstreckung mit den Forderungen intensiv auseinandersetzen.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 72,20 Euro.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung“ berechnet die GPA NRW wie folgt: Die Personal- und Sachaufwendungen für die Vollstreckung teilen wir durch die Anzahl der erledigten Vollstreckungsforderungen 2016. Dabei kann die Erledigung sowohl durch Zahlung als auch durch Niederschlagung, Rücknahme oder Rückgabe erfolgt sein.

Damit positioniert sich die Stadt Delbrück wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2016

Delbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
72,20	30,18	111,97	62,22	46,65	62,58	75,92	42

Der Wert für die Stadt Delbrück liegt aktuell fünf Prozent unterhalb des dritten Quartils und damit hoch. Der unterdurchschnittlichen Erledigungsquote bei den abgewickelten Vollstreckungsforderungen stehen Aufwendungen für die Personal- und Sachaufwendungen je Vollzeit-Stelle

gegenüber, die den Mittelwert um sechs Prozent überschreiten. Um die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung zu reduzieren, sollte untersucht werden, ob die Erledigungsquote gesteigert werden kann. Dazu ist dann allerdings auch eine Verlagerung von Stellenanteilen des Vollziehungsaußendienstes in den Innendienst erforderlich.

Herne, den 28. März 2017

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

→ Anlagen: Ergänzende Tabelle

Tabelle 1: Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, vom 01.10.2011 i. d. F. vom 24.01.2017
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziffer 8.1 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, Planung in der Zahlungsabwicklung mit Absprache Kämmerin Ziffer 24.9 und Ziffer 28 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 6 DA Stundung
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, DA Stundung vom 13.06.2014
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, Ziffer 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).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, Ziffer 13 DA Fibu über GKD Paderborn

	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	ja, Ziffer 9.2 Bargeld und Schecks unverzüglich an Kasse, Ziffer 27.2 Schecks als V-Schecks kennzeichnen
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	ja, Ziffer 7.4 i. V. m. Ziffer 25 Handvorschüsse und Geldannahmestellen, Wechselgeld unklar
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 29 DA Fibu, nach Ziffer 3.3 auch Regelungen zu Verwaltungskostenbeiträgen
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 19.7 und 30.7 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 30.2, aber Prüfung durch Kämmerin
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 31 DA Fibu, aber keine Werte mehr zu verwalten
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, Ziffer 32
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, auch Aufrechnungsmitteilungen, nicht schriftlich geregelt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				74	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				99		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Organisation/Prozesse/Informationstechnik							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, für die meisten Konten ist automatisiert, Quote 64 bzw. 74 Prozent
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, keine UZE/UZA zum Zeitpunkt der Prüfung
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	ja, 10 - 14 Tage nach Fälligkeit Mahnung, dann nach 14 Tagen Abgabe an Vollstreckung
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Mahnsperren werden nur durch ZA auf Antrag der FB mit Frist gesetzt, nicht schriftlich geregelt
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	tlw. überwiegend Außendienst vor Innendienst,
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja
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	nein, noch Abgabe an den Gerichtsvollzieher
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	nein, zur Zeit nicht erforderlich
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Niederschlagung und Erlass wird durch FB bearbeitet, Stundungen tlw. durch ZA, tlw. durch FB

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	nein, nicht schriftlich
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	ja, Ziffer 4 DA Fibu allgemein und Ziffer 5 DA Stundung
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja, siehe Ziffer 5.3 DA Stundung, Aufgabe der ZA, Pauschalwertberichtigung Aufgabe der Fibu
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				60	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				83		
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein, bislang nicht
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	keine Kennzahlen, aber Grunddaten werden jährlich im Verwaltungsbericht zu ZA und VZ erfasst
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				4	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				33		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				138	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				87		

→ 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