

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Alsdorf 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
Strukturmerkmale in Alsdorf	13
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	14
Vollstreckung	17
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	22

## → Managementübersicht

Im Rahmen der Prüfung hat die gpaNRW die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Bestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Die Stadt Alsdorf erreicht einen Erfüllungsgrad von insgesamt 81 Prozent und liegt damit oberhalb des Mittelwertes. Bezüglich der Ordnungsmäßigkeit und Organisation der Zahlungsabwicklung bestehen verschiedentlich Regelungslücken. Zwar erfüllt die Stadt Alsdorf in der Praxis die Anforderungen bereits weitgehend, jedoch sind nicht alle Regelungen schriftlich dokumentiert. Die Stadt sollte die Dienstanweisungen entsprechend ergänzen.

Lediglich bei der finanzwirtschaftlichen Steuerung sieht die gpaNRW größeren organisatorischen Handlungsbedarf. Die Stadt Alsdorf sollte zur Steueroptimierung Ziele und Kennzahlen bilden und diese in ein regelmäßiges Berichtswesen integrieren. Beispiele für sinnvolle Kennzahlen können dem vorliegenden Bericht entnommen werden.

Die Stadt verfügt über eine durchschnittliche Personalausstattung für die Zahlungsabwicklung i. e. S. Auch die Menge der Einzahlungen bewegt sich in Alsdorf auf einem mittleren Niveau. Die Kennzahlen im Mahnwesen sind allerdings geprägt von einer hohen Anzahl an Mahnungen und einer sehr niedrigen Erfolgsquote. Hierbei wirken sich auch strukturelle Rahmenbedingungen wie die geringe Kaufkraft und die hohe SGB-II-Quote belastend aus. Die gpaNRW empfiehlt, zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Erfolgsquote im Mahnwesen zu ergreifen (z. B. Telefoninkasso; Überprüfung Mahnintervall).

Der Bereich der Vollstreckung ist zum einen geprägt durch ein hohes Aufkommen an Vollstreckungsforderungen, zum anderen aber auch durch einen effizienten und effektiven Personaleinsatz. Sowohl die Anzahl der insgesamt abgewickelten Vollstreckungsersuchen je Vollzeit-Stelle als auch der Prozentsatz der erfolgreich abgewickelten Vollstreckungsersuchen ist überdurchschnittlich hoch. Aufgrund der guten Leistungswerte sind die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung als günstig einzustufen.

## → 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 Alsdorf 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 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 48 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag 16. Februar 2017

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Alsdorf hat Heiko Neuens vom 8. Februar 2017 bis 21. Februar 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Alsdorf hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat der Prüfer mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 21. Februar 2017 Jahr 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 Alsdorf 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.

## → 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 Alsdorf 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 3<sup>2</sup> ein. Danach gewichtet sie diese Bewertung entsprechend ihrer Bedeutung für die einzelnen Themenfelder. Hieraus ergeben sich Punkte, deren Summe ins Verhältnis gesetzt wird zur maximal erreichbaren Punktzahl. Die in Prozenten ausgedrückte Verhältniszahl ist der Erfüllungsgrad.

Der Erfüllungsgrad ist am Ende des Berichtes vollständig abgebildet.

Die Stadt Alsdorf erreicht einen Erfüllungsgrad von 81 Prozent (Mittelwert 74 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 91 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 82 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 17 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

### Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 91 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass nur noch wenige Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollte die Stadt in das bereits bestehende Regelwerk integrieren.

Der Tagesabschluss beinhaltet in Alsdorf derzeit nicht die Hand- und Wechselgeldvorschüsse.

#### → Empfehlung

Die Stadt Alsdorf sollte in den Tagesabschlüssen die Mittel der Hand- und Wechselgeldvorschüsse mit aufnehmen. Diese können mit ihrem Anfangsbestand zum 01.01. im Tagesabschluss aufgeführt werden.

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

Gemäß § 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW muss sichergestellt sein, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben. Dies wird in der Stadt Alsdorf zwar so praktiziert, allerdings hat die Stadt hierzu bisher keine schriftlichen Regelungen erlassen.

→ **Empfehlung**

Die gpaNRW empfiehlt, einen entsprechenden Passus in die Dienstanweisung aufzunehmen.

Die Zahlungsabwicklung wird regelmäßig durch die örtliche Rechnungsprüfung geprüft (in der Regel zwei Mal jährlich). Schriftliche Regelungen zur Prüfung sind in der Dienstanweisung für die Zahlungsabwicklung bisher nicht vorhanden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Alsdorf sollte entsprechende Regelungen in dieser Dienstanweisung oder gegebenenfalls an anderer Stelle ergänzen. Hierbei sollte sie möglichst konkrete Aussagen zu Verantwortlichkeiten, Inhalt der Prüfungen, Verfahren und Dokumentation treffen.

In Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten) hat die Stadt Alsdorf allgemeine Regelungen in § 16 der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung getroffen. Ziel des § 31 GemHVO NRW ist es allerdings, möglichst konkrete Regelungen vor Ort sicherzustellen (Wer macht wann was?).

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte Aspekte wie Verfahren, Ordnungskriterien, Sicherheit und Freigabe zur Vernichtung in der Dienstanweisung weiter konkretisieren.

Aufrechnungen werden bei der Stadt Alsdorf in der Praxis eingesetzt und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt. Schriftliche Regelungen hierzu gibt es bisher allerdings nicht.

→ **Empfehlung**

Der Vollständigkeit halber sollte die Stadt das Instrument der Aufrechnung in die Dienstanweisung aufnehmen. Insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten sollte sie hierbei regeln.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Mahnungen erfolgen bei der Stadt Alsdorf einmal monatlich durch die Sachbearbeiter der Zahlungsabwicklung. Eine vorherige telefonische Kontaktaufnahme zur Erinnerung an die Zahlungspflicht erfolgt seitens der Stadt nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Alsdorf sollte versuchen, auch auf telefonischem Wege Zahlungen zu realisieren.

Hierdurch besteht die Möglichkeit, die Erfolgsquote im Mahnwesen zu verbessern und die Anzahl der Vollstreckungsfälle zu reduzieren. Die gpaNRW verweist hierzu auch auf die nachfolgenden Ausführungen im Kapitel „Kennzahlenvergleich“.

Die Stadt Alsdorf setzt auch Mahnsperren ein. Bisher bestehen jedoch keine schriftlichen Regelungen hierzu.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte das Verfahren zu Mahnsperren auch schriftlich fixieren. Hierbei sollte sie z. B. die Verantwortlichkeiten, die Befristung oder die regelmäßige Überwachung von Mahnsperren regeln.

Für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen orientiert sich die Stadt Alsdorf zwar an verschiedenen Bearbeitungsgrundsätzen, diese sind bisher jedoch noch nicht schriftlich fixiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Alsdorf sollte die bestehenden Bearbeitungsregeln hinsichtlich Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung und Prioritäten z.B. zu Innendienst/Außendienst, der Höhe der Forderungen, Verjährungsfristen oder Zwangsgelder in die Dienstanweisung aufnehmen.

Die Stadt nutzt bereits die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW. Auch diese Praxis ist bisher noch nicht schriftlich geregelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte auch die Voraussetzungen für Teilzahlungsvereinbarungen in der Dienstanweisung schriftlich regeln.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. In Alsdorf wurde sie bisher erst 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 Vorteil der Selbstabnahme liegt jedoch darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdberichten vermeidet. Für den Aufwand für die Selbstabnahme sind möglicherweise Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdadnahme als eigener Aufwand vor allem die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind. Nach Angaben der Stadt Alsdorf sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme aber bereits erfüllt. Auch die persönlichen Voraussetzungen sind bereits erfüllt, so dass die Stadt bereits mehrfach die Selbstabnahme durchgeführt hat.

Bisher verzichtet die Stadt Alsdorf auch darauf, 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 Alsdorf auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können. Mittlerweile nimmt die Stadt Alsdorf die Eintragungsanordnung mit eigenen Kräften vor.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Alsdorf sollte zukünftig die Vermögensauskunft selbst vornehmen. Die technischen, persönlichen und räumlichen Voraussetzungen hierfür hat die Stadt bereits geschaffen.

Im Regelfall ist die Vollstreckung der Stadt die zentrale Stelle für den Umgang mit Insolvenzverfahren, so auch in Alsdorf. Schriftliche Regelungen sind hierzu bislang nicht getroffen worden.

→ **Empfehlung**

Für die Bearbeitung von Insolvenzverfahren sollte die Stadt Alsdorf Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren schriftlich definieren.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Die Stadt Alsdorf arbeitet – wie ein Großteil der von uns geprüften Kommunen - im Bereich der Zahlungsabwicklung und der Vollstreckung noch nicht standardisiert mit Zielen und Kennzahlen. Zwar ermittelt die Stadt bereits vereinzelt anlassbezogenen Kennzahlen, jedoch sind diese nicht in ein regelmäßiges Berichtswesen integriert. Auch hat die Stadt noch keine konkreten Zielwerte definiert.

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 so 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 fallzahlbezogene 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 von Forderungen und Forderungsgrund oder
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Alsdorf sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen aufbauen. Ziel sollte es sein, die Effizienz und Effektivität in Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent zu machen.

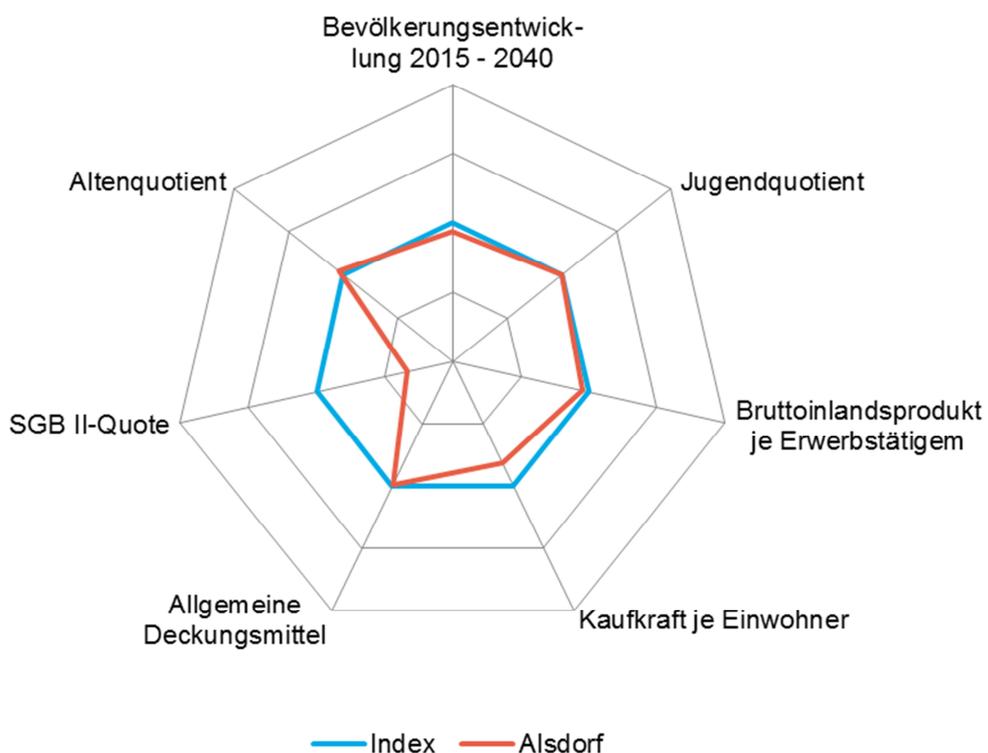
## → Kennzahlenvergleich

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®-Durchschnittswerte<sup>3</sup>.

Für die Interpretation der Kennzahlenwerte spielen auch strukturelle Rahmenbedingungen eine tragende Rolle. Nachfolgend stellt die gpaNRW dar, wie sich die Stadt Alsdorf im Vergleich zu den anderen mittleren kreisangehörigen Kommunen positioniert.

### Strukturmerkmale in Alsdorf



Das Diagramm ist wie folgt zu lesen: die Positionierung innerhalb des blauen Kastens bedeutet eine tendenziell belastende Wirkung des jeweiligen Faktors. Eine Positionierung außerhalb des blauen Kastens wirkt eher entlastend für den kommunalen Haushalt. In Alsdorf sind die sehr hohe SGB-II-Quote und die niedrige Kaufkraft besonders auffällig. Beide Faktoren spielen für die Interpretation der Kennzahlen insbesondere im Mahn- und Vollstreckungswesen eine entscheidende Rolle.

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

## 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 4,55 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,55 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,97 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Alsdorf exakt am Mittelwert der von uns geprüften Kommunen

### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

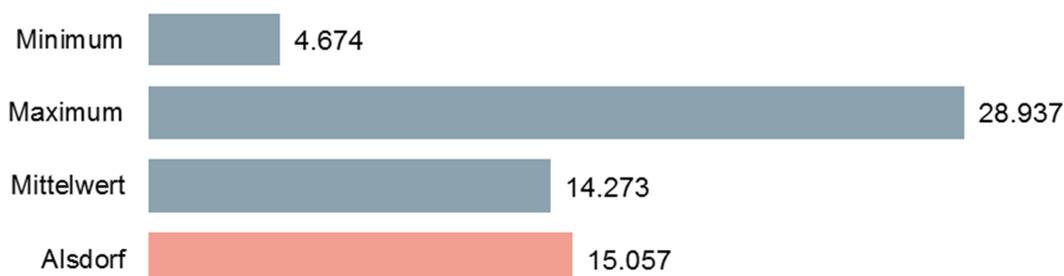
Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Die Stadt Alsdorf verzeichnet jährlich rund 60.000 Einzahlungen. Der interkommunale Vergleich zeigt, dass dies einwohnerbezogen ein leicht über durchschnittliches Volumen darstellt.

### Anzahl der Einzahlungen je 10.000 Einwohner

Alsdorf	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.847	7.276	24.430	12.153	10.277	11.688	13.702	46

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (60.229 im Jahr 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (4,0 im Jahr 2016) ergibt sich ein Wert von 15.057 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Alsdorf wie folgt:

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



Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen leicht oberhalb des Mittelwertes. Das verdeutlicht, dass die Stadt Alsdorf über eine angemessene Personalausstattung verfügt, um die Einzahlungen zu bearbeiten.

### Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 4,76 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Alsdorf wie folgt:

#### Aufwendungen je Einzahlung

Alsdorf	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
4,76	2,54	13,25	5,40	4,09	4,86	6,05	46

Die Aufwendungen je Einzahlung sind im interkommunalen Vergleich als eher günstig einzustufen. Hierzu trägt die oben dargestellte leicht überdurchschnittliche Bearbeitungsquote bei.

### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

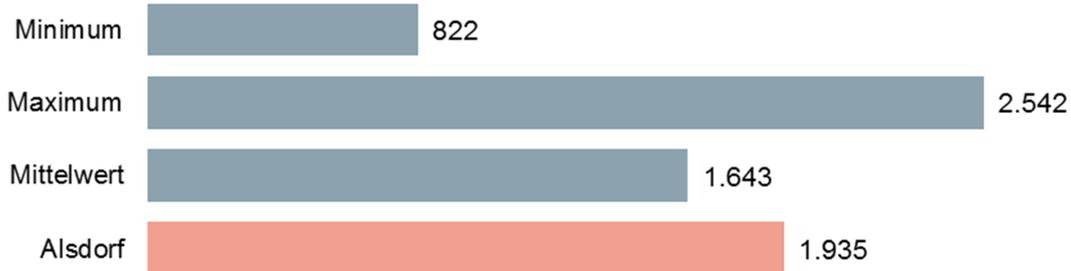
#### Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Ungeklärte Einzahlungen liegen in Alsdorf nicht vor. Zahlungen, die nicht innerhalb eines Tages geklärt werden können, überweist die Stadt umgehend zurück.

## Mahnläufe

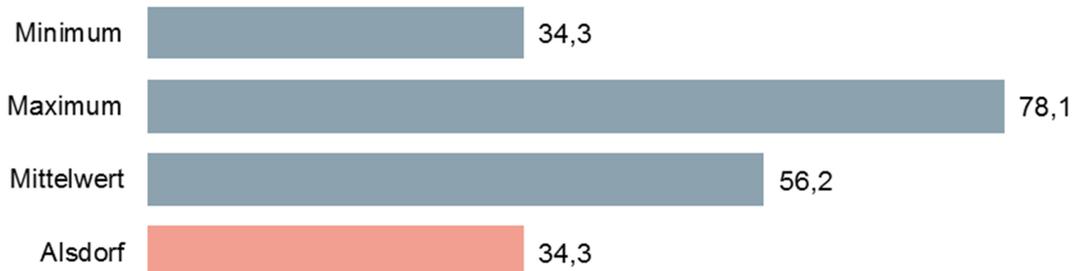
### Mahnungen je 10.000 Einwohner



Die Anzahl der Mahnungen ist in Alsdorf überdurchschnittlich hoch. Hier beeinflussen die eingangs dargestellten strukturellen Merkmale die Kennzahl. Die hohe SGB-II-Quote und die geringe Kaufkraft in Alsdorf zeigen auf, dass in Alsdorf mehr Menschen mit einem geringen finanziellen Einkommen wohnen als in anderen Städten gleicher Größenordnung. Dies führt in der Folge häufiger dazu, dass Rechnungen nicht bezahlt werden und die Stadt entsprechend häufiger Mahnungen versenden muss.

Über die Effektivität des Mahnwesens gibt die Erfolgsquote der Mahnungen Auskunft:

### Erfolgsquote Mahnung



Die Stadt Alsdorf hat im Mahnwesen die niedrigste Erfolgsquote der Vergleichskommunen. Daher gehen rund zwei Drittel aller Mahnfälle auch in die Vollstreckung. Dies entspricht der generellen Ausrichtung der Stadt, nach der sie sich schwerpunktmäßig auf eine effiziente Abwicklung der Vollstreckungsmaßnahmen konzentriert.

#### → Empfehlung

Die Stadt Alsdorf sollte bestrebt sein, die Erfolgsquote im Mahnwesen zu erhöhen, um offene Fälle bereits zu erledigen, bevor sie in die Vollstreckung gehen.

Hierbei kann es hilfreich sein, ein gezieltes Telefoninkasso zu betreiben. Konkret bedeutet dies eine telefonische Kontaktaufnahme im Vorfeld der Vollstreckung mit dem Ziel der Zahlungserinnerung und der Ankündigung etwaiger Vollstreckungsmaßnahmen. Auch eine Verkürzung des Mahnintervalls von derzeit vier Wochen auf z.B. 14 Tage kann hierzu beitragen.

Es sollte hierbei berücksichtigt werden, dass die eingangs dargestellten strukturellen Rahmenbedingungen (geringe Kaufkraft; hohe SGB-II-Quote) tendenziell belastend wirken. Das bedeutet, dass die Wirkung städtischer Maßnahmen hierdurch möglicherweise beeinträchtigt wird.

## 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 Alsdorf setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

## Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Alsdorf werden mit 6,05 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,25 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,29 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Alsdorf rund 29 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

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

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

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	4.900	3.549	3.940
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	2.292	1.789	1.960
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	7.028	5.959	./.*
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	4.307	4.027	./.*
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	8.297	4.916	./.*
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	4.830	4.027	./.*
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	1.262	1.043	./.*

\*Daten noch nicht aussagekräftig

### 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

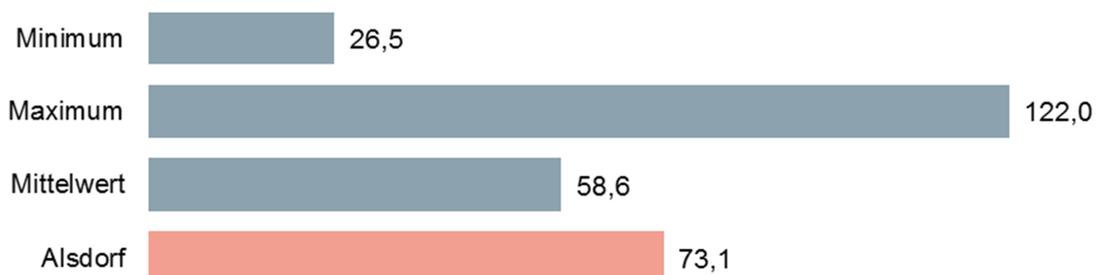
durch

- 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 Alsdorf stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 373.420 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 272.967 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 73,1 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Alsdorf folgende Positionierung:

### Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Die Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst den Deckungsgrad der Vollstreckung. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen kann man ablesen, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt wurde. Die Einzahlungen auf Nebenforderungen sind in Alsdorf überdurchschnittlich hoch.

### 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 Alsdorf:

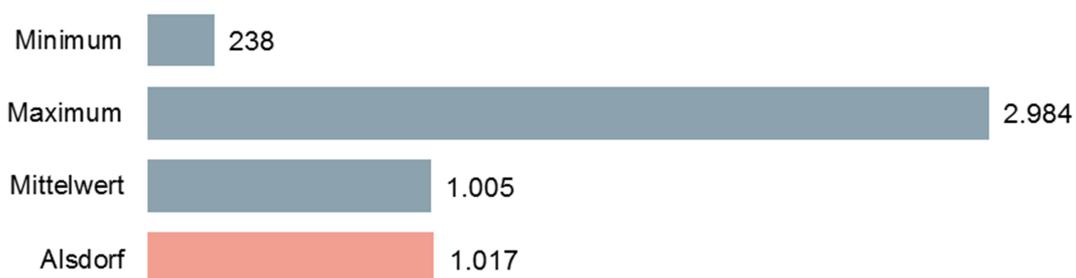
#### Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.240	920	1.017
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.954	1.722	./.*
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	2.263	1.542	./.*

\*Wert noch nicht aussagekräftig

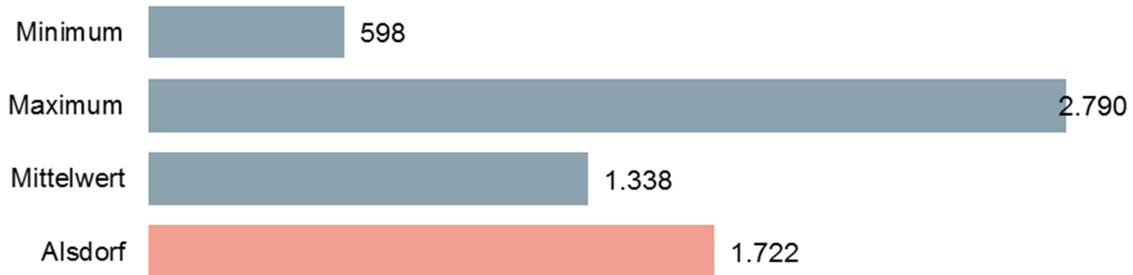
Die Stadt Alsdorf konnte in den vergangenen Jahren erhebliche Rückstände in der Vollstreckung abarbeiten. So gab es 2008 noch insgesamt 2.827 unerledigte Aufträge je Vollzeit-Stelle. Die Stadt konnte diese Anzahl auf aktuell 1.017 reduzieren. Interkommunal positioniert sich Alsdorf damit am Mittelwert:

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



Neben dem Bestand an Forderungen ist es für den Personaleinsatz entscheidend, wie viele neue Vollstreckungsforderungen jährlich entstehen:

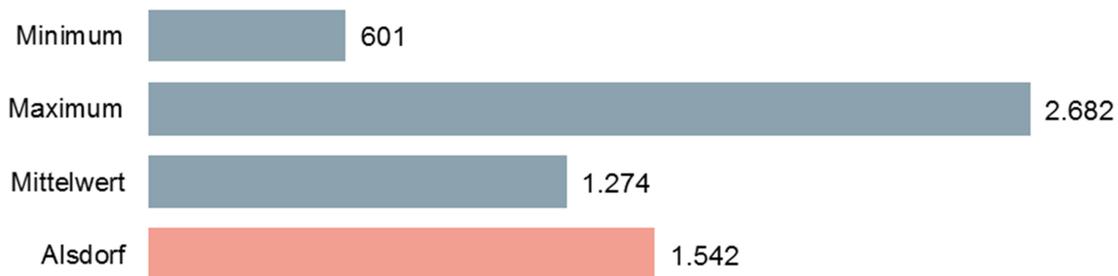
### Entstandene neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung



In Alsdorf ist die Anzahl der neu entstehenden Vollstreckungsforderungen überdurchschnittlich hoch. Wesentliche Ursachen hierfür sind in der geringen Erfolgsquote im Mahnwesen sowie den strukturellen Rahmenbedingungen (SGB-II-Quote; Kaufkraft) zu sehen. Die gpaNRW verweist insoweit auf die dortigen Ausführungen.

Die Anzahl der jährlich abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zeigt schließlich auf, inwieweit eine effiziente, d. h. wirtschaftliche Aufgabenerledigung in Alsdorf gewährleistet ist. Darüber hinaus zeigt sie auf, ob das gegebene Aufgabenvolumen mit dem eingesetzten Personal dauerhaft bewältigt werden kann.

### Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Alsdorf	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.542	954	1.139	1.554	43

Alsdorf erreicht eine hohe Quote im interkommunalen Vergleich. Im Vorjahr 2015 konnte die Stadt sogar insgesamt 2.263 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle abwickeln. Diese Werte sprechen für eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung.

Neben einem effizienten Personaleinsatz ist auch die Effektivität, d. h. der Erfolg der Vollziehung von Bedeutung. Auch hier zeigt sich ein positives Bild in Alsdorf: Der Anteil der erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsverfahren ist mit 77 Prozent überdurchschnittlich hoch (Mittelwert: 68 Prozent).

## Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 41,53 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Alsdorf wie folgt:

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Alsdorf	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
41,5	30,2	112,0	61,7	46,5	61,3	75,9	43

Alsdorf gehört zu dem Viertel der Kommunen mit den niedrigsten Aufwendungen je Vollstreckungsforderung. Hierfür ist im Wesentlichen die hohe Bearbeitungsquote in der Vollstreckung maßgeblich.

Herne, den 30. 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
<b>Ordnungsmäßigkeit</b>							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
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	erfüllt
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	erfüllt
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	erfüllt
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	erfüllt
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	erfüllt
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	erfüllt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	kein täglicher Abschluss der Handkassen
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	erfüllt
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).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	nicht in DA geregelt
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	§ 15 DA; Empfehlung: Inhalte konkretisieren;
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 16 der DA; Konkretisierung zu Verantwortlichkeiten und Verfahren
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Kommt in der Praxis gelegentlich vor, ist nicht schriftlich in DA geregelt
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				68	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>91</b>		
<b>Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	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	erfüllt
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Telefoninkasso wird nicht gemacht
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	gelebte Praxis, nicht schriftlich fixiert
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	in der Praxis ja, keine schriftlichen Regelungen
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	in der Praxis ja, nicht schriftlich fixiert
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	wird bisher nur probeweise selber gemacht, ansonsten Gerichtsvollzieher
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	wird seit einem Jahr gemacht
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	erfüllt
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	keine schriftlichen Regelungen

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				59	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>82</b>		
<b>Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Zielvorgaben im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit sind bisher nicht definiert
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Kennzahlen für Zahlungsabwicklung und Vollstreckung erst in Ansätzen
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	<b>Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>				<b>17</b>		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				129	159	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>81</b>		

## → Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

---

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** [info@gpa.nrw.de](mailto:info@gpa.nrw.de)

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