

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Steinfurt 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	10
→ Kennzahlenvergleich	12
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	13
Vollstreckung	16
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	22

## → Managementübersicht

- der Abgleich der Bestandsaufnahme ergab einen erklärbaren Unterschiedsbetrag,
- Wechselgelder und Handvorschüsse nicht im Tagesabschluss enthalten,
- noch keine Regel für den Umgang mit Kleinbeträgen,
- kein schriftliches Konzept für Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware,
- Einnahmekasse für die Zahlungsabwicklung noch nicht geregelt,
- Umgang mit Aufrechnung noch nicht geregelt,
- noch keine schriftlichen Regeln in der Vollstreckung zu Innen- und Außendienst,
- Voraussetzungen für die Selbstabnahme der Vermögensauskunft noch nicht gegeben,
- kein Controlling, Berichtswesen mit Grunddaten,
- Personalquote Zahlungsabwicklung i. e. S. unterdurchschnittlich,
- Leistungskennzahl Zahlungsabwicklung über dem dritten Quartil,
- Aufwendungen je Einzahlung unter dem ersten Quartil,
- Anteil Lastschriftabbucher unterdurchschnittlich,
- zum Zeitpunkt der Prüfung geringe Zahl ungeklärte Einzahlungen und Auszahlungen,
- Erfolgsquote Mahnungen unterdurchschnittlich,
- Personalquote Vollstreckung überdurchschnittlich,
- Deckungsgrad Vollstreckung unterdurchschnittlich,
- Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung unter dem Mittelwert,
- Leistungskennzahl Vollstreckung unterdurchschnittlich,
- bestehende Vollstreckungsforderungen unterdurchschnittlich,
- entstandene Vollstreckungsforderungen unterdurchschnittlich,
- Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung überdurchschnittlich.

## → 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 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.

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 Steinfurt 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 55 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag 05. Juni 2017

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Steinfurt hat Hermann Ptok in der Zeit vom 05. Juni bis 21. Juni 2017 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Steinfurt hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat Hermann Ptok mit der Kämmererin, dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung und dem Leiter der örtlichen Rechnungsprüfung am 21. Juni 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 Steinfurt 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 einen Unterschiedsbetrag von 333,20 Euro.

Bei dem Unterschiedsbetrag handelt es sich um eine Abbuchung. Diese wurde nicht verbucht, da noch keine Auszahlungsanordnung vom entsprechenden Fachdienst vorlag.

Die ausgezahlten Wechselgelder und Handvorschüsse sind bislang nicht im Bestand zum 01. Januar eines Jahres gebucht. Da es sich hierbei um liquide Mittel handelt, sind diese vollständig im Tagesabschluss mit aufzunehmen.

### → **Empfehlung**

Entsprechend der rechtlichen Regelungen sollte die Behandlung der liquiden Mittel vereinheitlicht werden.

## → 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 Steinfurt 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 Steinfurt erreicht einen Erfüllungsgrad von 76 Prozent (Mittelwert 75 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 87 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 78 Prozent (Mittelwert 70 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 0 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

### Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 87 Prozent gibt Aufschluss darüber, dass noch Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Steinfurt vom 21. November 2016 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Die Stadt Steinfurt hat einen Kleinbetrag in die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung gemäß gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW aufgenommen. Es bestehen jedoch keine schriftlichen Regelungen über den Umgang mit Kleinbeträgen. Zudem scheint der in § 13 genannte Betrag niedrig.

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



→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte Regeln für den Umgang mit Kleinstbeträgen erstellen. Zudem sollte die Stadt die bisherige Wertgrenze überdenken.

Ein Konzept über die Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert in Steinfurt noch nicht (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).

→ **Empfehlung**

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

Die Stadt Steinfurt hält in verschiedenen Fachbereichen Handkassen vor. Regelungen hierzu stehen im § 11, Ziff. 3, Dienstanweisung der Finanzbuchhaltung, der NKF Finanzverfügung Nr. 1 und in einem Vermerk vom 02. März 2017. Die Einnahmekasse der Zahlungsabwicklung ist in diesen Regelwerken noch nicht erfasst.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte den Umgang mit der Einnahmekasse in der Zahlungsabwicklung schriftlich regeln. Zudem sollte die Stadt prüfen, ob die Regelung der Einnahmekassen in drei unterschiedlichen Werken sinnvoll ist.

Die Stadt Steinfurt rechnet Forderungen im Sinn der §§ 387 ff. BGB auf. Zurzeit liegen hierfür jedoch noch keine Verfahrensregeln vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte das Instrument der Aufrechnung in die Dienstanweisung aufnehmen. Insbesondere sollten die Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten festgelegt werden.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Der Erfüllungsgrad von 87 Prozent gibt Aufschluss darüber, dass noch wenige Regelungslücken bestehen.

In der Stadt Steinfurt gibt es keine festen Regeln für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen. Zurzeit legen die Mitarbeiter die Bearbeitungsreihenfolge etc. selbst fest. 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 Steinfurt sollte Regelungen zur wirtschaftlichen Betreuung von Vollstreckungsforderungen schriftlich festlegen.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. In Steinfurt wird diese bisher nicht umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, nutzt die Stadt bisher nicht. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie diese selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. Im Jahr 2016 hat Steinfurt den Gerichtsvollzieher nach Angaben der Stadt in fünf Fällen beauftragt. Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdberichten vermeidet. Für die Selbstabnahme ist daher keine wesentliche Mehrarbeit zu erwarten.

Vor allem aber hat die Stadt 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 verzichtet die Stadt Steinfurt auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchzusetzen. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Steinfurt als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Steinfurt sollte die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen. Hierfür muss die Stadt die technischen Voraussetzungen schaffen und die Mitarbeiter schulen.

Den Umgang mit Insolvenzen hat die Stadt Steinfurt noch nicht schriftlich geregelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte das Bearbeiten von Insolvenzverfahren schriftlich regeln. Die Regelungen sollten Zuständigkeiten, Bearbeitungsstandards und eine Wertgrenze für die Beteiligung an Insolvenzverfahren enthalten.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Die Stadt Steinfurt arbeitet im Bereich der Zahlungsabwicklung und der Vollstreckung noch nicht standardisiert mit Zielen und Kennzahlen.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten 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 unter anderem 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 sind dies 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 sind dies zum Beispiel:

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

Für das Forderungsmanagement sind folgende Kennzahlen sinnvoll:

- 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**

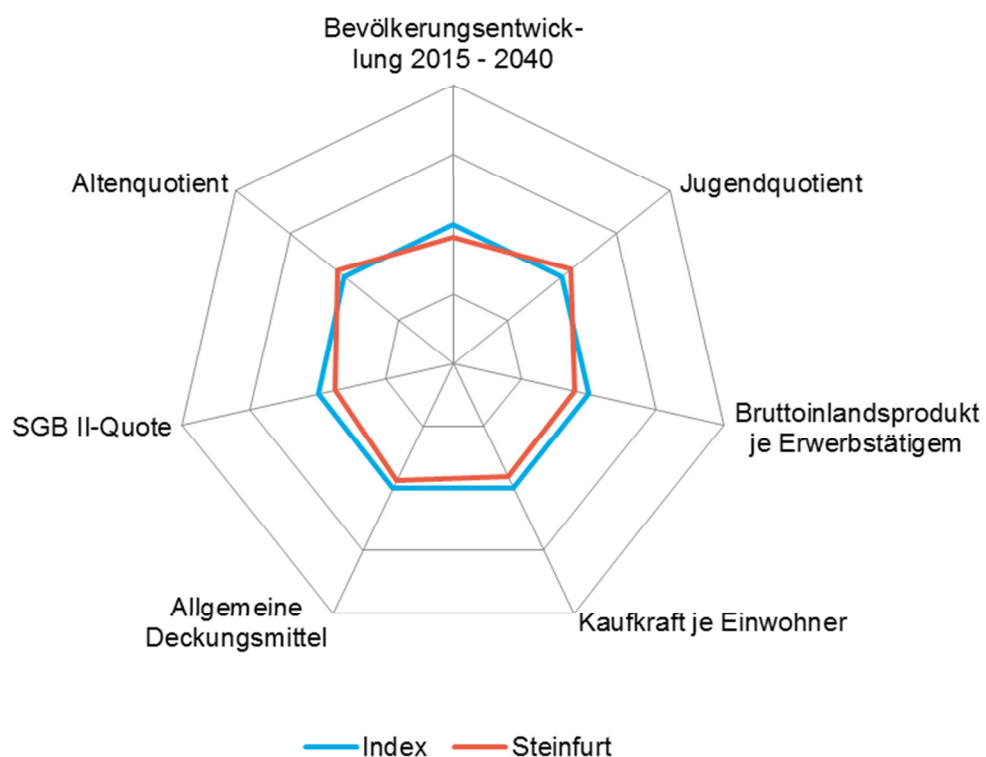
Die Stadt Steinfurt sollte zur Steuerung der Zahlungsabwicklung sowie der Vollstreckung ein kennzahlengestütztes Berichtswesen aufbauen.

## → 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 Rolle. Die nachstehende Grafik zeigt, wie sich die Stadt Steinfurt im Vergleich zu den anderen mittleren kreisangehörigen Kommunen positioniert.



Die Position der roten Linie innerhalb der blauen Linie bedeutet für die Stadt Steinfurt eine tendenziell belastende Wirkung. Eine Lage der roten Linie außerhalb der blauen Linie ist eher entlastend für Steinfurt. Im Mahn- und Vollstreckungswesen wirken sich vor allem die SGB-II-Quote und die Kaufkraft auf die Kennzahlen aus. Sowohl die SGB-II-Quote wie auch die Kaufkraft je Einwohner belasten die Stadt Steinfurt.

<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

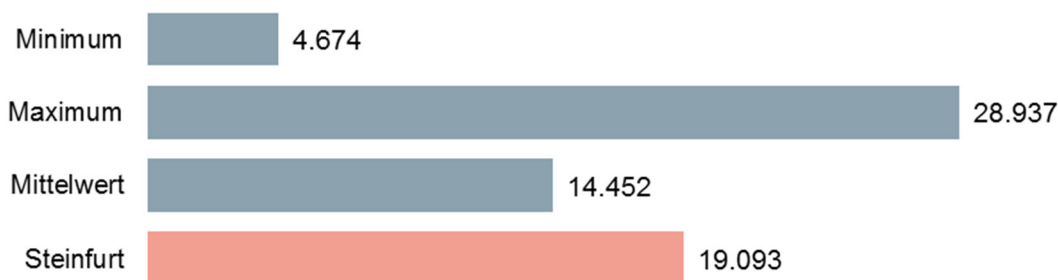
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung fließen insgesamt 2,62 Vollzeit-Stellen ein. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,22 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich errechnet sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,78 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Hiermit liegt die Stadt Steinfurt ca. 20 Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

Im Jahr 2017 erhöht sich die Zahl der Vollzeit-Stellen um 0,14. Damit steigen die Vollzeit-Stellen auf 0,82 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Die Stellenausstattung ist damit, bezogen auf den interkommunalen Vergleich für das Jahr 2016, weiterhin unterdurchschnittlich.

### 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 (45.823 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,40 in 2016) errechnet sich ein Wert von 19.093 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Steinfurt wie folgt.

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



Steinfurt	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
19.093	11.858	14.336	16.426	53

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in der Stadt Steinfurt ca. 14 Prozent oberhalb des dritten Quartils und damit hoch.

Um festzustellen, ob diese Kennzahl nur durch die unterdurchschnittlichen Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner bedingt ist, stellt die gpaNRW die Einzahlungen den Einwohnern gegenüber. Die „Einzahlungen je Einwohner“ geben einen Hinweis, ob der hohe Leistungswert eventuell

auch durch einen Verzicht auf SEPA-Lastschriften entsteht. Im Jahr 2016 erzielt Steinfurt 13.605 Einzahlungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt Steinfurt ca. zehn Prozent oberhalb des Mittelwertes von 12.340 Einzahlungen je 10.000 Einwohner. Im Ergebnis weist dies auf einen eher unterdurchschnittlichen Anteil an Lastschriftermächtigungen hin.

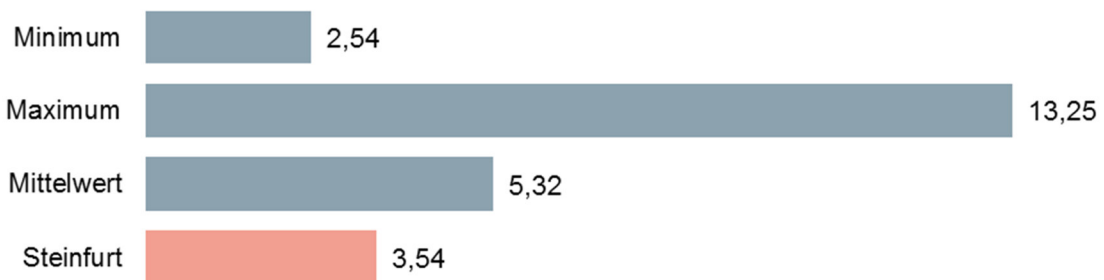
→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte aktiv daran arbeiten, den Anteil der SEPA-Lastschriften zu erhöhen. In der Konsequenz kann ggfls. die Zahl der Einzahlungen verringert und die Vollzeit-Stellen in der Zahlungsabwicklung angepasst werden.

**Aufwendungen je Einzahlung**

Aus den Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 162.163 Euro und den 45.823 Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 3,54 Euro (Jahr 2015, 3,47 Euro) Damit positioniert sich die Stadt Steinfurt wie folgt.

**Aufwendungen je Einzahlung 2016**



Steinfurt	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
3,54	2,54	13,25	5,32	4,05	4,82	5,96	53

Die Aufwendungen je Fall werden unter anderem beeinflusst durch:

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

→ **Feststellung**

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen auf einem niedrigen Niveau.

**Ungeklärte Ein- und Auszahlungen**

Voraussetzung für eine gute Unterstützung der Zahlungsabwicklung ist vor allem, dass Sollstellungen durch die Fachbereiche unverzüglich erfolgen, sobald die Forderung entstanden ist.

Ansonsten entstehen ungeklärte Zahlungsein- und -ausgänge. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Steinfurt wie folgt.

### Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen

Steinfurt	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
10,09	0,00	415	50,00	10,22	20,32	49,68	52

Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen in Steinfurt 33 ungeklärte Einzahlungen vor. Zusätzlich zu den ungeklärten Einzahlungen lag eine ungeklärte Auszahlung vor.

#### → Feststellung

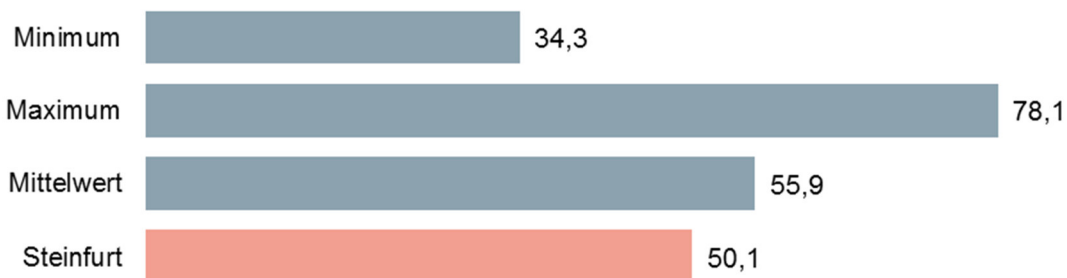
Die Zahl der ungeklärten Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen ist zum Zeitpunkt der Prüfung gering.

### Mahnläufe

Die Stadt Steinfurt verschickt ca. zehn Tage nach Ablauf der Fälligkeit einer Forderung eine Mahnung an die Schuldner. Insgesamt mahnt die Stadt drei Mal im Monat. Im Jahr 2016 waren es 5.771 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.713 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Mit diesem Wert liegt Steinfurt ca. drei Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. Analog zu den Einzahlungen je Einwohner kann auch diese Kennzahl ein Hinweis auf einen unterdurchschnittlichen Anteil an Lastschriftermächtigungen sein.

Die Erfolgsquote gibt Auskunft, wie effektiv das Mahnwesen ist. Wie sich die Stadt Steinfurt im interkommunalen Vergleich positioniert, zeigt die nachfolgende Grafik.

### Erfolgsquote Mahnung



Steinfurt	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
50,10	44,78	55,49	64,57	49

In Steinfurt gehen ca. 50 Prozent aller Mahnfälle in die Vollstreckung über. Auf die Erfolgsquote haben die SGB-II-Quote und die Kaufkraft – wie bereits beschrieben – belastenden Effekt. Im

interkommunalen Vergleich liegt die Erfolgsquote der Stadt Steinfurt ca. zehn Prozent unter dem Median.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Steinfurt sollte prüfen, zu welchem Zeitpunkt im Monat die Erfolgsquote am höchsten ist. Dann sollte sie eventuell auf zwei monatliche Mahnläufe reduzieren.

## Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

- die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher 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 Steinfurt setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

## Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung führt die Steinfurt mit 3,69 Vollzeit-Stellen durch. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,28 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich errechnet sich für das Jahr 2016 ein Wert von 1,10 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Steinfurt sieben Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung konnten von der Zahlungsabwicklung der Stadt Steinfurt ermittelt werden.

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

	2015	2016	2017
Am 01.Januar bestehende eigene Vf *	./.	1.344	1.003
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten *	./.	65	224
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.954	2.880	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.408	1.378	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.056	3.140	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	733	901	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	339	324	./.

\* keine Daten



## 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

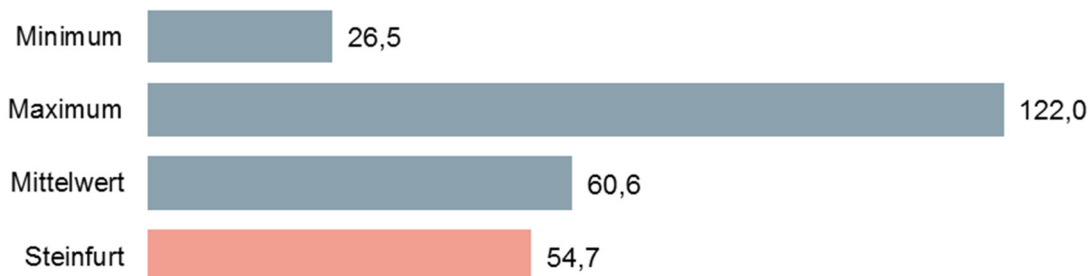
durch

- 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 Steinfurt stehen im Jahr 2016 dem Ressourceneinsatz von 268.144 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 146.403 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 54,7 Prozent (Jahr 2015, 51,8 Prozent). Im interkommunalen Vergleich positioniert Steinfurt sich wie folgt.

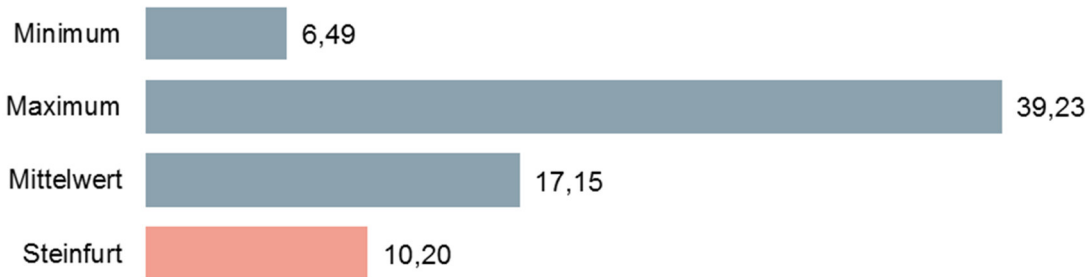
### Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Steinfurt	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
54,71	50,75	58,54	68,57	53

Der Deckungsgrad Vollstreckung wird von der Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen ist abzulesen, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt ist. Der Anteil der Einzahlungen auf Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen liegt in Steinfurt ca. sieben Prozentpunkte unter dem interkommunalen Mittelwert. Lediglich sechs der bisher geprüften Kommunen weisen einen geringeren Wert als die Stadt Steinfurt aus. Die folgende Grafik zeigt, wie sich die Stadt Steinfurt im interkommunalen Vergleich positioniert.

### Anteil realisierte Nebenforderungen an realisierten Hauptforderungen



Auch die Betrachtung je Vollzeit-Stelle zeigt, ob die Nebenforderungen regelmäßig beigetrieben werden.

### Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2016

Steinfurt	Minimum	Maximum	Mittelwert
39.001	16.647	73.637	43.463

Der Wert für Steinfurt liegt ca. zehn Prozent unterhalb des interkommunalen Mittelwertes. Dies ist ebenfalls ein Hinweis darauf, dass die Stadt Steinfurt auf Nebenforderungen verzichtet.

#### → Feststellung

Die Stadt Steinfurt realisiert nach eigenen Angaben nicht immer die ihr zustehenden Nebenforderungen.

#### → Empfehlung

Die Stadt Steinfurt sollte die Nebenforderungen realisieren. Dies führt zu einem höheren Deckungsgrad und unterstützt die Konsolidierung des Haushalts.

### Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Steinfurt hat im Jahr 2016 ca. elf Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Mit der Reform der Sachverhaltsaufklärung verbessern sich die Aufklärungsmöglichkeiten gegenüber dem Schuldner mit Wohnsitz in anderen Kommunen. Hier kann die Stadt Steinfurt das Instrument der Vermögensauskunft als Einstiegsprozess im behördlichen Beitreibungsverfahren einsetzen. So kann die Anzahl der im Nachhinein schwer zu beeinflussenden Amtshilfeersuchen niedrig gehalten werden. Der interkommunale Mittelwert liegt bei ca. 18 Prozent.

### Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

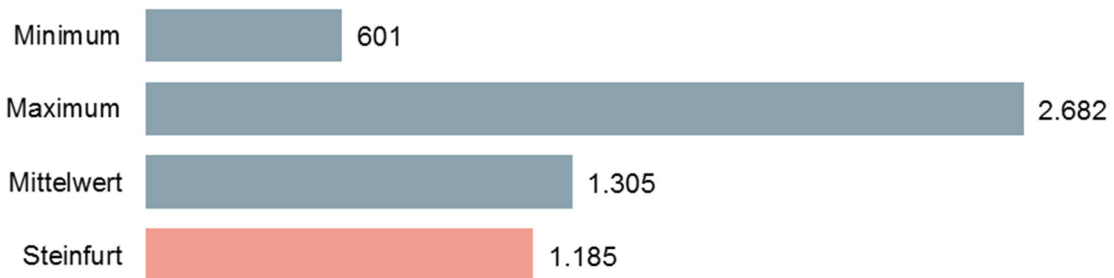
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen errechnen sich für die Stadt Steinfurt.

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

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle *	./.	413	367
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.202	1.249	./.
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.016	1.185	./.

\* keine Daten

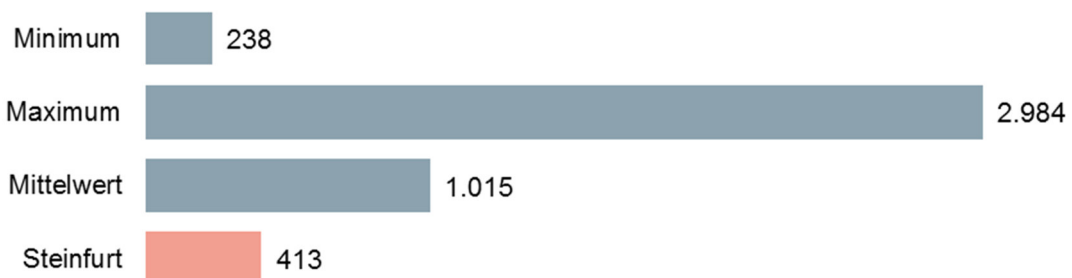
**Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016**



Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen in Steinfurt neun Prozent unterhalb des Mittelwertes.

Die Arbeitsbelastung in der Vollstreckung hängt auch von den bestehenden Vollstreckungsforderungen ab. Hier positioniert sich Steinfurt wie folgt.

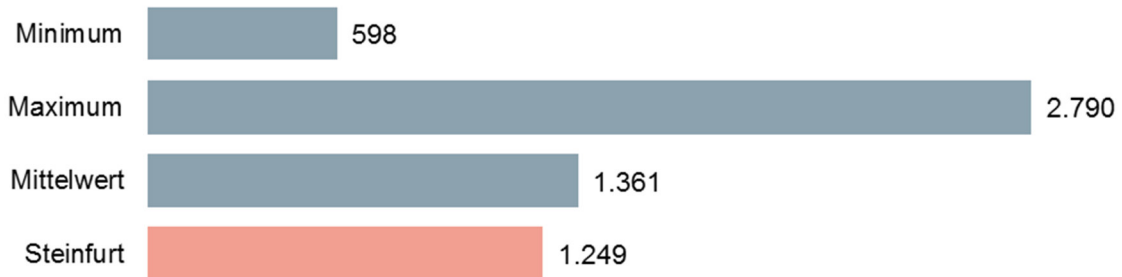
**Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung zum 01. Januar 2016**



Von den bisher geprüften Kommunen weisen nur fünf Kommunen einen geringeren Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stellen als Steinfurt aus. Im Jahr 2017 sinkt die Zahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle in Steinfurt auf 367. Die Belastung der Vollstreckung durch die bestehenden Forderungen ist damit niedrig.

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

### Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016

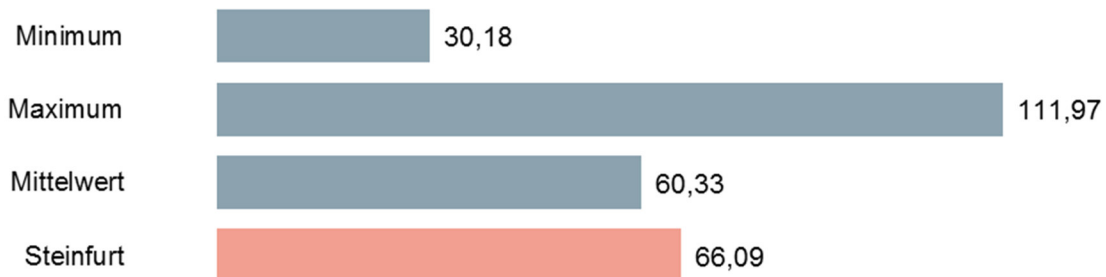


Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt acht Prozent unterhalb des Mittelwertes. Die Vollzeit-Stellen in der Vollstreckung der Stadt Steinfurt erscheinen ausreichend, um die Vollstreckungsforderungen in angemessener Zeit zu bearbeiten. Somit besteht voraussichtlich keine Gefahr von Verjährung von Vollstreckungsforderungen.

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus den Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 267.060 Euro und den 4.041 abgewickelten Vollstreckungsforderungen errechnen sich 66,09 Euro Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung. Im Jahr 2015 waren es 71,41 Euro. Mit dem Betrag für das Jahr 2016 positioniert sich die Stadt Steinfurt wie folgt.

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2016



Steinfurt	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
66,09	30,18	111,97	60,33	46,12	58,80	75,06	48

Die Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung liegen ca. zehn Prozent über dem Mittelwert. Beeinflusst werden die Aufwendungen je Fall unter anderem durch:

- die Zahl der Vollzeit-Stellen,
- den Anteil Overhead,
- die Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

Zudem wirken sich die unterdurchschnittlich abgewickelten Vollstreckungsforderungen aus.

Sofern die Empfehlungen unter dem Punkt „Erfüllungsgrad“ zur Organisation der Vollstreckung berücksichtigt werden, kann die Zahl der erledigten Vollstreckungsforderungen gesteigert werden.

Herne, den 27. Juli 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.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	DA vom 21.11.2016
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GmHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 9 Ziff. 2b, 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	§ 9 Ziff. 2 c, 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").	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	§ 13, DA Fibu
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	§ 19, DA Fibu und Finanzverfügung Nr. 2 vom 02. November 2012
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	§ 2, DA Fibu
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	§ 18, DA Fibu
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	§ 11, DA Fibu

	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	§ 11, Ziff. 3, DA Fibu, NKF Finanzverfügung Nr. 1, Vermerk vom 02. März 2017
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	§ 9, Ziff. 2 ab), DA Fibu
11	Es ist sichergestellt, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 5, DA Fibu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	§ 15, DA Fibu
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 9 f, DA Fibu
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 22, DA Fibu
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Aufrechnung ja, aber keine Verfahrensregelung
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				65	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>87</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	ja, Schnittstelle in AB-DATA

	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	ja
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	3 Mal im Monat, Frist 10 Tage, Vollstreckung 14 Tage nach Mahnung
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	nein, aber es werden im Einzelfall Fälligkeitsveränderungen vorgenommen
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Innendienst vor Außendienst, Mitarbeiter legen Reihenfolge selbst fest
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.	nicht erfüllt	0	3	0	9	nein
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	nicht erfüllt	1	2	2	6	erfolgt über Gerichtsvollzieher
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	nein, liegt bei den Fachdiensten, Zahlungsabwicklung wird mit einbezogen, zentrale Niederschlagungsliste
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	§ 21, DA Fibu



	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	nein, Eintrag in Aviso, keine Wertgrenzen
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	ja
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				56	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>78</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	nein
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nein
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				121	159	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>76</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)