

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Rheda-Wiedenbrück
im Jahr 2018*

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	10
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	11
→ Kennzahlenvergleich	12
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	12
Vollstreckung	14
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	18

→ Managementübersicht

- Der Teilerfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit zeigt kaum Regelungslücken. Hinsichtlich der Barkasse der Zahlungsabwicklung ist es erforderlich die Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung (DA FiBu) anzupassen. Dabei sind weitere Klarstellungen oder Ergänzungen möglich.
- Der Teilerfüllungsgrad Organisation/Prozesse verweist auf zeitnahes und erfolgsorientiertes Verwaltungshandeln. Die Stadt Rheda-Wiedenbrück hat die Reform der Sachaufklärung umgesetzt.
- Für die Zahlungsabwicklung sind finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling noch nicht vorhanden.
- Der Personaleinsatz in der Zahlungsabwicklung im engeren Sinne ist im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittlich, das Einzahlungsaufkommen durchschnittlich. Die Leistungskennzahl Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegt im höchsten Viertel der Vergleichskommunen.
- Die Stadt Rheda-Wiedenbrück positioniert sich mit ihren Aufwendungen je Einzahlung im niedrigsten Viertel der Vergleichskommunen.
- Der Personaleinsatz für die Vollstreckung ist durchschnittlich.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung ist ausreichend. Gleichzeitig ist die Leistungskennzahl Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle durchschnittlich.
- Die Aufwendungen je erledigte Vollstreckungsforderung liegen unter dem Mittelwert.

→ 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 Rheda-Wiedenbrück 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 77 Kommunen¹.

¹ Stichtag 23. Januar 2018

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Rheda-Wiedenbrück hat Britta Zimmermann vom 11. bis 23. Januar 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Rheda-Wiedenbrück hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit der Kämmerin, dem Fachbereichsleiter und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 23. Januar 2018 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 Rheda-Wiedenbrück 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 Rheda-Wiedenbrück 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 Rheda-Wiedenbrück erreicht einen Erfüllungsgrad von 84 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 88 Prozent (Mittelwert 87 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 93 Prozent (Mittelwert 72 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 0 Prozent (Mittelwert 24 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 84 Prozent zeigt, dass kaum Regelungslücken bestehen. Er kann durch eindeutigere Vorgaben und ein entsprechendes Verwaltungshandeln noch verbessert werden. Dieser Bewertung liegen zugrunde die jeweils aktuell gültigen Fassungen der

- Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung (DA FiBu) der Stadt Rheda-Wiedenbrück vom 16. Mai 2013,
- Dienstanweisung für Einnahmekassen und Handvorschüsse (DA Handkassen) vom 16. September 1993 und der

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

- Dienstanweisung über Stundung, Niederschlagung und Erlass sowie Vergleich von Forderungen (DA Stundung) der Stadt Rheda-Wiedenbrück vom 19. Januar 1999 sowie der
- Entwurf für die Dienstanweisungen über das Forderungsmanagement (DA FM-Entwurf) bei der Stadt Rheda-Wiedenbrück.

Die im Folgenden angesprochenen Bestimmungen und aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in eine Dienstanweisung aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Nr. 1.2 DA FiBu schränkt den Geltungsbereich auf den Geschäftsbereich der Finanzbuchhaltung ein. Gleichzeitig trifft die DA FiBu Regelungen, die alle Beschäftigten betreffen, (z.B. 2.2, 2.3 oder 3.1 c) DA FiBu). Daneben gibt es noch die Dienstanweisung der Stadt Rheda-Wiedenbrück zur Kontierung von Buchungsbelegen.

→ **Empfehlung**

Da manche Bestimmungen alle Beschäftigten betreffen, sollte die Dienstanweisung FiBu für die gesamte Stadtverwaltung gelten. So könnte eine mögliche Formulierung z.B. lauten: Diese Dienstanweisung gilt als örtliche Vorschrift im Sinne des § 31 GemHVO NRW und ist als solche verbindlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt.

Für den Umgang mit sogenannten Kleinbeträgen verweist Nr. 3.5 DA FiBu auf die DA Stundung. Dort finden sich Regelungen an zwei Stellen (Nr. 2.4 und Nr. 6). Wer für die Entscheidung zuständig ist, ist nicht eindeutig bestimmt, in der Regel trifft sie die Zahlungsabwicklung.

In der DA FiBu bestimmt Nr. 3.3 Abs. 1, dass Zahlungen grundsätzlich unbar abzuwickeln sind. Nr. 4.1 DA Handkassen lautet: „Der Zahlungsverkehr ist bar abzuwickeln.“ Die Dienstanweisungen sollten deutlicher erkennen lassen, dass letztere Regelung eine Ausnahme zur ersteren darstellt. So kann Nr. 3.3 Abs. 1 DA FiBu ergänzt werden: Ausnahmen regelt die Dienstanweisung für Einnahmekassen und Handvorschüsse.

Für die Prüfung der Handkassen ist nach Nr. 3.6 DA Handkassen die jeweilige Fachbereichsleitung zuständig. Die Dokumentation dieser Prüfungen sammelt das Rechnungsprüfungsamt, nicht der für die Zahlungsabwicklung Verantwortliche. Sie lagen zum Zeitpunkt unserer Prüfung nicht für alle Handkassen vor.

Die Festlegungen der DA FiBu zur Bargeldkasse der Zahlungsabwicklung (Nr. 3.3) sind seit September 2016 überholt. Seitdem beachtet die Zahlungsabwicklung als Höchstbetrag des Kassenbestandes 1.000 Euro.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Rheda-Wiedenbrück sollte überprüfen, ob die jährliche unvermutete Prüfung für alle Handkassen erfolgt. Die DA FiBu ist an die aktuellen Verhältnisse in der Zahlungsabwicklung (Aufbewahrung im Tresor, Höchstbestand,...) anzupassen.

Nr. 1.5 Abs. 4 DA FiBu wird aktuell nicht beachtet, da eine Beschäftigte sowohl in der Buchführung als auch in der Zahlungsabwicklung eingesetzt wird. Um dieser Problematik Rechnung zu tragen, gibt es zusätzliche Vorgaben und Einschränkungen für die Aufgabenerledigung. In Kürze endet der gleichzeitige Einsatz in der Buchführung und der Zahlungsabwicklung. Auch der für die Zahlungsabwicklung Verantwortliche hat Zugriffsmöglichkeiten auf die Geschäftsbuch-

führung, die vor allem für die Jahresabschlussarbeiten notwendig sind. Diese Ausnahmeregelung sollte in die DA FiBu aufgenommen werden.

Nr. 3.1 Abs. 3 Buchst. f) DA FiBu regelt den Umgang mit Wertgegenständen. Die Zahlungsabwicklung selbst führt mindestens einmal jährlich eine Inventurprüfung durch. Die früher regelmäßigen Prüfungen durch das Rechnungsprüfungsamt erfolgen derzeit nicht.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

In diesem Teilbereich kommt die Stadt Rheda-Wiedenbrück auf einen Erfüllungsgrad von 93 Prozent und gehört damit zu den Vergleichskommunen mit den höchsten Werten.

Nach erfolgloser Mahnung übergibt die Zahlungsabwicklung die Forderungen zeitnah an die Vollstreckung, wobei die Sachbearbeitung weiterhin zuständig bleibt. Hierdurch entstehen Synergieeffekte, da so alle Informationen aus der Zahlungsabwicklung der Vollstreckung bekannt sind. Durch Mitarbeiterfluktuation kommt es zu Änderungen in den Zuordnungen, so dass neue Bearbeitungsansätze eingebracht werden und keine zu engen Verflechtungen entstehen. Für die Vollstreckung gibt es eine stichwortartige Arbeitsanweisung, die die Reform der Sachaufklärung berücksichtigt. Die Informationsbeschaffung für die Vollstreckung erfolgt vorrangig im Innendienst, wobei die Stadt Rheda-Wiedenbrück ihre Möglichkeiten gut nutzt. So wurde die Anzahl der Forderungspfändungen von 49 in 2012 auf aktuell über 900 gesteigert.

Die DA Stundung bestimmt, dass Verfahren zur Niederschlagung, Stundung und Erlass von Forderungen federführend dezentral von den Fachabteilungen unter Einbeziehung der Zahlungsabwicklung betrieben werden. Letztere überwacht die Fristen der Niederschlagungsliste zentral.

→ Empfehlung

Die Stadt Rheda-Wiedenbrück sollte die Zahlungsabwicklung zentral zuständig für Niederschlagung, Stundung und Erlass machen und dabei eine Beteiligung der Fachabteilungen vorsehen.

Die zentrale Zusammenfassung aller Stundungen, Niederschlagungen und Erlasse bei der Zahlungsabwicklung gewährleistet eine einheitliche Ermessensentscheidung und bietet einen besseren Überblick über die gesamte finanzielle Situation eines Schuldners. Im Regelfall verfügen sowohl die Stelle, die die Forderungen festgesetzt hat (Fachabteilung), als auch die Zahlungsabwicklung über wichtige Informationen im Hinblick auf die Entscheidung über die Stundungen, die Niederschlagung und den Erlass von Ansprüchen. Daher erfordert das Verfahren unabhängig von der formalen Zuständigkeit in jedem Fall eine enge Abstimmung und regelmäßige Rücksprachen zwischen beiden Stellen.

Für die Aussetzung der Vollziehung gibt es noch keine schriftlichen Regelungen. Die Stadt Rheda-Wiedenbrück will den Entwurf der Dienstanweisungen über das Forderungsmanagement (DA FM-Entwurf) entsprechend ergänzen. Auch für Insolvenzverfahren gibt es noch keine schriftlichen Bestimmungen. Es sind keine Wertgrenzen festgelegt. Auch hier bietet sich die Ergänzung des DA FM-Entwurf an, auch um das jetzt vorhandene Wissen zu bewahren und später neue Mitarbeiter besser einarbeiten zu können.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Hier erhält Rheda-Wiedenbrück noch keine Punkte, wie auch ein Drittel der Vergleichskommunen. 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.

→ **Feststellung**

Weder für die Zahlungsabwicklung noch für Vollstreckung gibt es konkrete Ziele oder Kennzahlen.

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.

→ **Empfehlung**

Mithilfe eines auf Kennzahlen gestützten Berichtswesens kann die Stadt Rheda-Wiedenbrück die Effizienz ihrer Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent 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®-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 2,90 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 Rheda-Wiedenbrück rd. ein Drittel unter dem interkommunalen Mittelwert von 0,94 Vollzeit-Stellen.

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. Für 2016 ermittelt die Stadt Rheda-Wiedenbrück 60.002 angenommene und gebuchte Einzahlungen auf ihren Bankkonten. Das entspricht 12.500 Einzahlungen je 10.000 Einwohner und stellt im interkommunalen Vergleich einen durchschnittlichen Wert dar:

Einzahlungen je 10.000 Einwohner 2016

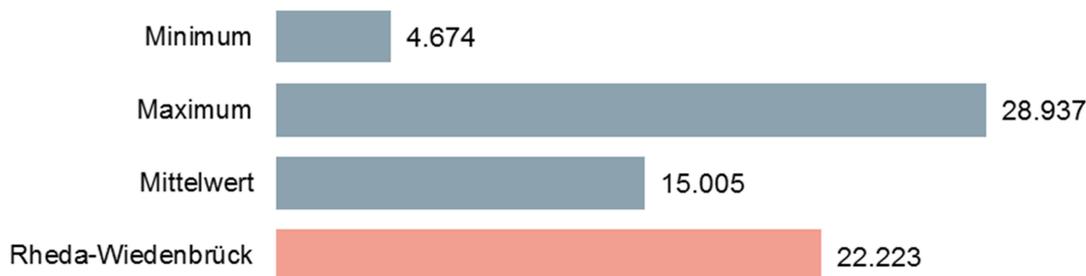
Rheda-Wiedenbrück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.500	6.817	24.430	12.401	10.630	12.007	13.827	75

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (60.002) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,70 in 2016) ergibt sich ein Wert von 22.223 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle.

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

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Rheda-Wiedenbrück wie folgt:

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



Rheda-Wiedenbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
22.223	12.157	14.458	17.676	71

Die Stadt Rheda-Wiedenbrück erreicht ihre überdurchschnittliche Leistungskennzahl mit einem hohen Automatisierungsgrad. Rund drei Viertel der Einzahlungen können automatisiert eingele- sen werden. Für einige der verbleibenden Einzahlungen liegen die Anordnungen nicht rechtzei- tig vor oder sind unklar. Sie verursachen für die Zahlungsabwicklung mehr Aufwand durch Rückfragen bei den Fachabteilungen.

Ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen

Rheda- Wieden- brück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
34	0	415	50	9	20	49	74

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzah- lung von 3,64 Euro. Dieser Wert liegt im niedrigsten Viertel des interkommunalen Vergleiches:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2016

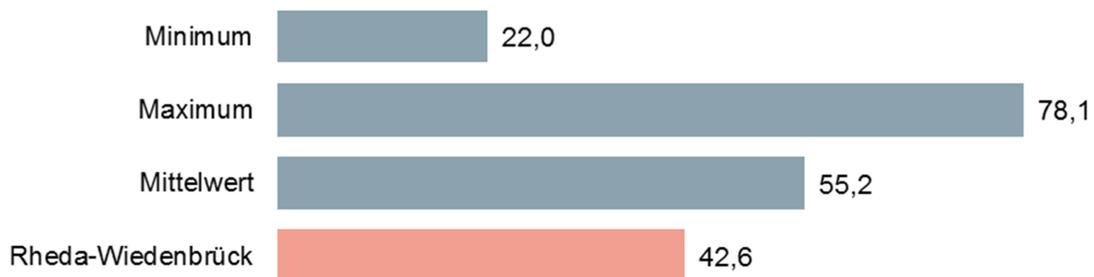
Rheda- Wieden- brück	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
3,64	2,54	13,25	5,20	3,95	4,76	5,81	75

Mahnläufe

Ein weiterer betrachteter Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. In Rheda-Wiedenbrück erfolgt 14 Tage nach Fälligkeit eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. Gemahnt wird im zweiwöchentlichen Rhythmus. In 2016 wurden 5.031 Mahnungen verschickt, das sind 1.048 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Rheda-Wiedenbrück im Viertel der Vergleichskommunen mit dem geringsten Mahnaufkommen. Des- sen Werte bewegen sich zwischen dem Minimum von 733 und dem 1. Quartil von 1.259 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Der Anteil der Mahnungen an den Einzahlungen beträgt in Rhea- Wiedenbrück 2016 nur rd. acht Prozent bei einem Mittelwert von 13 Prozent. Dies lässt Rückschlüsse auf eine grundsätzlich gute Zahlungsmoral der Schuldner zu.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d.h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen, ist. Die Mahnungen der Zahlungsabwicklung Rheda- Wiedenbrück haben in 2016 in 42,6 Prozent der Fälle den Ausgleich der Forderung zum Ergeb- nis. Dies stellt sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar:

Erfolgsquote Mahnung 2016



Rheda-Wiedenbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
42,6	44,8	55,5	64,6	69

Trotz des zeitnahen Mahnverfahrens erreicht Rheda-Wiedenbrück nicht den Mittelwert. Hierbei spielt die oben erwähnte gute Zahlungsmoral eine Rolle. Im Umkehrschluss bedeutet sie, dass überwiegend Schuldner angemahnt werden, bei denen eine geringe Bonität vorliegt. Dies ver- ringert die Erfolgsaussichten der Mahnungen: Schuldner, die nicht bis zur Fälligkeit zahlen, lassen sich auch durch eine Mahnung nicht dazu bewegen, die Forderungen der Stadt auszu- gleichen.

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 Be- arbeitung 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 Rheda-Wiedenbrück setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsmodul ihrer Finanzsoftware ein.

Unterhaltsansprüche aus der Jugendhilfe setzt das Jugendamt durch, Erstattungsansprüche nach dem Unterhaltsvorschussgesetz die Abteilung Soziales. Diese Vollstreckungsfälle bleiben in den folgenden Ausführungen unberücksichtigt.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Rheda-Wiedenbrück werden mit 4,35 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,20 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,91 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt Rheda-Wiedenbrück rd. elf Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert (1,02). Im Hinblick auf das Fallaufkommen und den Altbestand erscheint uns dies angemessen:

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	982	987	936
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	546	719	697
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.782	2.888	2.671
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.484	1.724	1.450
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	2.777	2.939	2.754
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.311	1.746	1.564
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf			

Deckungsgrad Vollstreckung

Der Deckungsgrad Vollstreckung zeigt, wie weit der Ressourceneinsatz für

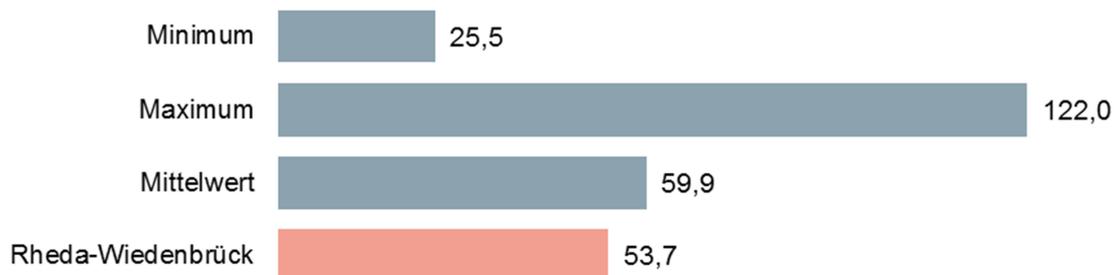
- Personal- und Sachaufwendungen in der Vollstreckung (KGSt),
- die Vergütung nach der Vollstreckungsvergütungsverordnung (VollstrVergV) sowie
- Aufwendungen für vergebene Leistungen

gedeckt wird durch

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

In Rheda-Wiedenbrück stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 264.399 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 142.058 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 53,7 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Rheda-Wiedenbrück folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Rheda-Wiedenbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
53,7	49,8	57,9	68,4	74

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.

Die Stadt Rheda-Wiedenbrück differenziert ihr Sachkonto für die Einzahlungen aus Nebenforderungen nicht nach den unterschiedlichen Forderungsarten. Daher sind nähere Ausführungen hierzu nicht möglich.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

2016 hat die Stadt Rheda-Wiedenbrück 279 eigene Forderungen als Amtshilfe-Ersuchen an andere Kommunen abgegeben. Das ist ein Anteil von 9,7 Prozent ihrer neu entstandenen eigenen Vollstreckungsforderungen. Damit liegt Rheda-Wiedenbrück im Viertel der Vergleichskommunen mit den niedrigsten Anteilen. Das lässt den Rückschluss zu, dass sich die Vollstreckung auch bei auswärtigen Schuldnern darum bemüht, die Forderung selbst durch Maßnahmen des Innendienstes einzutreiben.

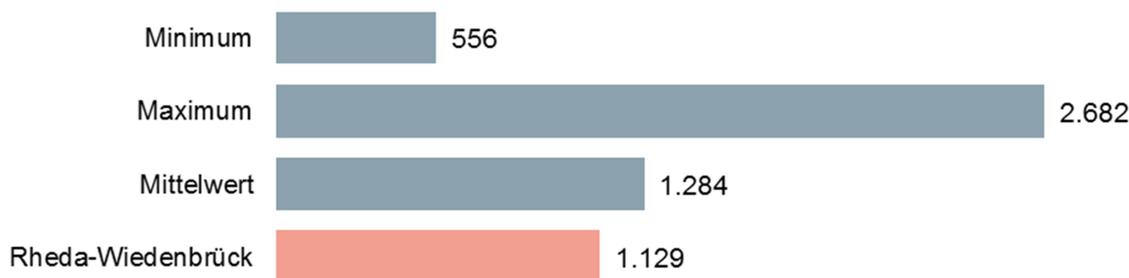
Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

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 Rheda-Wiedenbrück:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	392	411	393
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.094	1.111	993
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.048	1.129	1.040

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Rheda-Wiedenbrück	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.129	1.001	1.195	1.545	68

Nicht nur die Leistungskennzahl liegt unter dem interkommunalen Mittelwert, sondern auch die Anzahl der neu entstandenen und der bestehenden Vollstreckungsforderungen. In 2016 erledigte Rheda-Wiedenbrück in etwa so viele Vollstreckungsforderungen, wie hinzugekommen sind. Der geringe Bestand von rd. 400 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt im niedrigsten Viertel (Minimum 238 bis 621). Dadurch kann die Vollstreckung zeitnah mit kurzen Durchlaufzeiten erledigt werden.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 55,71 Euro. Das ist ein Ergebnis unterhalb des Mittelwertes von 61,00 Euro.

Herne, den 14. Februar 2018

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

Projektleitung

→ Anlagen: Ergänzende Tabelle

Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Ja: Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Rheda-Wiedenbrück (DA FiBu) aus 2013, gilt nur für die Finanzbuchhaltung, also Abtlg. 21 (1.2 Da FiBu) und nicht für die gesamte Verwaltung
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja: Nr. 3.1 Abs. 2 Buchst. b) DA FiBu, nicht alle Handvorschüsse sind im Kassenbestand
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	Nr. 3.1 Abs. 2 Buchst. c) DA FiBu, spielt aktuell keine Rolle, eher Vermeidung von Negativzinsen; Meldepflicht der Fachbereiche wird nicht erfüllt, da derzeit nicht nötig
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	Ja: Nr. 3.5 DA FiBu verweist auf die Dienstanweisung über Stundung, Niederschlagung und Erlass sowie Vergleich von Forderungen der Stadt Rheda-Wiedenbrück (DA Stundung), dort Nr. 6; in der Praxis entscheidet darüber i.d.R. die Zahlungsabwicklung, das ist aber nicht eindeutig festgelegt; Sonderregelung in Nr. 2.4 DA Stundung für Stundungszinsen
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 aus 2002

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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: Nr. 1.3 Abs. 1 DA FiBu, Nr. 3.1 Abs. 2 Buchst. e) DA FiBu, Ergänzung durch den Entwurf der Dienstanweisungen über das Forderungsmanagement bei der Stadt Rheda-Wiedenbrück: Nr. 1.3 DA FM- Entwurf: Jugendamt und Abteilung Soziales für Unterhaltsansprüche
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	Anlage und Rechtevergabe verwaltet die Kämmerei, aber keine Festlegung von Verfahren und Zuständigkeit in der DA FiBu, es gibt eine schriftliche Dokumentation, Umsetzung durch den externen IT-Dienstleister, keine regelmäßige (mind. jährliche) Überprüfung, sondern anlassbezogen
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).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Nr. 3.6. DA FiBu; Widerspruch zwischen Nr. 3.3 Abs. 1 DA FiBu (grundsätzlich unbar) und Nr. 4.1 Dienst-anweisung für Einnahmekassen und Handvorschüsse (DA Handkassen)
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Nr. 3.3. Abs. 3 DA FiBu ist überholt (100 Euro): Anpassung notwendig; keine Verantwortlichkeit der Zahlungsabwicklung für die Handkassen; Dokumentation der unvermuteten Prüfungen beim RPA, aber nicht für alle Kassen in jedem Jahr
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: Nr. 3.7 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).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Nr. 1.5 Abs. 4 DA FiBu wird derzeit formal nicht eingehalten (Beschäftigte mit Doppelfunktion), wird sich bald ändern; auch Verantwortlicher für die Zahlungsabwicklung hat Berechtigungen in der GBF

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ja: Nr. 3.8 DA FiBu, dauernde Überwachung erfolgt durch Visa-Kontrolle bei Zahlungen über 25.000 durch das RPA
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Nr. 3.1 Abs. 3 Buchst. f) DA FiBu, keine regelmäßige Prüfung (mehr) durch das RPA, mind. jährlich eigene Inventur
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Nr. 3.2 Abs. 5 und Nr. 6.1 DA FiBu
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	vollständig erfüllt	3	1	3	3	In Nr. 2.2 DA FM-Entwurf vorgesehen, ausführlich
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				66	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				88		
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, mit hohem Anteil
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	Nr. 3.2 Abs. 4 DA FiBu, viele UZE/UZA werden zeitnah erledigt ("Sammeldebitoren"); Klärungsversuche der Zahlungsabwicklung mit unterschiedlichem Erfolg, öfter fehlende Kontierung/Anordnung trotz mehrfacher Erinnerung
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Alle 14 Tage wird gemahnt von den Sachbearbeitungen, Zuständigkeit nach Buchstaben/Namen des Debtors, nach weiteren 14 Tagen Vollstreckung
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Wird in 2.1 DA FM-Entwurf ausdrücklich geregelt, bisher schon schriftlich per Mail oder Vordruck durch die Fachabteilung angeordnet und von der Zahlungsabwicklung umgesetzt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Stichwortartige Arbeitsanweisung seit 2016 gleiche (Innendienst-)Sachbearbeitung von der Mahnung bis zur Vollstreckung, vorrangig Informationsbeschaffung im Innendienst, Kontenpfändung (Zuwachs der Forderungspfändungen nachgewiesen); erst wenn keine weiteren Informationen eingeholt werden können, wird der Vollstreckungsauftrag an den Außendienst erteilt. Ein Vollziehungsbeamter ist für die Vermögensauskünfte zuständig.
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Ja, schon aktuell; wird geregelt in Nr. 2.4.1 DA FM-Entwurf
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Ja: personelle und technische Voraussetzungen liegen vor und werden genutzt.
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Ja, gerade auch bei Nichterscheinen
24	Sie haben die Niederschlagung, die Stundung und den Erlass von städtischen Ansprüchen bei den Beschäftigten, denen die Abwicklung der Zahlungen obliegt, zentralisiert (§ 31 Abs. 3 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Verfahren und Zuständigkeiten geregelt in der DA Stundung; im Grundsatz dezentral, da Entscheidung in den Fachämtern unter Einbeziehung der ZA, Fristüberwachung der Niederschlagungsliste zentral durch ZA
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Bisher nicht schriftlich geregelt, analog zu Mahnsperre; kommt selten selbständig vor, sondern nur durch Finanzamt/AO, kann in DA FM-Entwurf zur Mahnsperre ergänzend aufgenommen werden
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Nein, derzeit wöchentlicher Check durch ZA, keine Wertgrenze, keine Verfahrensregelungen

	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	Ja, DA FM-Entwurf regelt das bisherige Verfahren in Schriftform
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				67	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				93		
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	im Aufbau
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	im Aufbau
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				0		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				133	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				84		

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

i www.gpa.nrw.de