

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Haan im Jahr 2018*

# INHALTSVERZEICHNIS

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

## → Managementübersicht

### Tagesabschluss

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

### Erfüllungsgrad

- Die Stadt Haan erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 79 Prozent.
- Der Teilerfüllungsgrad „Ordnungsmäßigkeit“ liegt beim Mittelwert von 88 Prozent.
- In einigen Bereichen sollte die Stadt Haan noch schriftliche Festlegungen zu Verfahren und entsprechenden Verantwortlichkeiten treffen, um bestehende Regelungslücken zu schließen.
- Zielwerte und Qualitätsstandards sollten von der Stadt Haan mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und ihre Einhaltung bedarfsorientiert überprüft werden, so dass sie die Steuerung des Bereiches unterstützen können.

### Zahlungsabwicklung i. e. S.

- Die Aufwendungen je Einzahlung liegen leicht über dem Mittelwert.
- Die Kennzahlen im Mahnwesen sind geprägt von einer unterdurchschnittlichen Anzahl an Mahnungen und einer guten Erfolgsquote oberhalb des dritten Quartils.

### Vollstreckung

- Die Stadt Haan verfügt über nur wenige Kennzahlen zur Vollstreckung, da keine auswertbaren Grunddaten lieferbar sind.
- Die Personalquote in der Vollstreckung liegt unter dem ersten Quartil.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung liegt niedrig. Der Anteil der Nebenforderungen an den Hauptforderungen ist allerdings unauffällig.

## → 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 Prüfungsbericht 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.

### Prüfungsbericht

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 Prüfungsbericht 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 Prüfungsbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Haan hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfungsbericht 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 2017.

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 91 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag [25. November 2018]

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in der Stadt Haan hat Thomas Malek vom 23. August 2018 bis 17. Dezember 2018 mit Unterbrechungen durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Haan hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat der Prüfer mit der Kämmereileiterin und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 17. Dezember 2018 erörtert.

Der Entwurf des Prüfungsberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 6 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 Haan 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 Ist- und Sollbestand 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 Haan 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 Haan erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 79 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 88 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 79 Prozent (Mittelwert 72 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 17 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

### Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 88 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass kaum Regelungslücken bestehen. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Haan“ (DA) vom 17. Dezember 2010 aufgenommen oder gesondert geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Entsprechend § 31 Abs. 2 Ziffer 2.2 GemHVO NRW hat die Kommune Festlegungen über die Berechtigungen im Verfahren zu treffen. Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware sollte daher ein Konzept bestehen. Ein solches Konzept besteht nicht. Zurzeit ist in der DA keine Regelung getroffen.

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

Die notwendigen Berechtigungen werden durch den Verantwortlichen für die Finanzbuchhaltung festgelegt.

→ **Empfehlung**

Ein Konzept zum Umgang mit Berechtigungen in der Finanzsoftware sollte baldmöglichst erarbeitet werden, um eine höchstmögliche Sicherheit erreichen zu können. Dabei sind auch die Berechtigungen in Vorverfahren mit einzubeziehen. Eine Regelung ist in der Dienstweisung zu treffen.

Die Stadt Haan rechnet in der Praxis Guthaben mit Forderungen auf. Die Umsetzung liegt im Ermessen der Mitarbeiter. Eine schriftliche Regelung besteht nicht.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Haan sollte das Instrument der Aufrechnung in ihre Dienstweisung aufnehmen. Insbesondere Voraussetzungen, interne Arbeitsschritte und Zuständigkeiten sollte sie schriftlich festlegen.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Die Zahl der ungeklärten Zahlungseingänge ist in Haan unterdurchschnittlich. Die Liste der ungeklärten Einzahlungen wird täglich bearbeitet und bei Bedarf wird bei den Fachbereichen nachgefragt. Eine zeitnahe Klärung ist angestrebt und wird auch meistens erreicht.

→ **Feststellung**

Die Finanzbuchhaltung weist in einem jährlichen Rundschreiben im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten die Ämter darauf hin, dass Annahmeanordnungen frühzeitig zu fertigen sind.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die Voraussetzungen und die Zuständigkeiten für Teilzahlungsvereinbarungen in einer Dienstweisung schriftlich regeln.

Die Stadt Haan hat für die Abläufe im Bereich Vollstreckung Regelungen in einer Arbeitsanweisung Vollstreckung getroffen. Für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen ist dies eine wichtige Voraussetzung. Für eine einheitliche Vorgehensweise kann es sinnvoll sein, folgende Punkte zu ergänzen:

- 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.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. In Haan wurde sie bisher erst teilweise umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, wird bisher nicht genutzt. Es besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie die Vermögensauskunft selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen.

Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdberichten vermeidet. Es sind für den Aufwand für die Selbstabnahme keine wesentlichen Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdadnahme die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind. Aktuell werden Mitarbeiter geschult mit der Zielsetzung, ab 2020 die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen.

→ **Feststellung**

Die gpaNRW sieht positiv, dass die Stadt Haan die Vermögensauskunft zukünftig selbst abnehmen will.

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

Damit verzichtete die Stadt Haan auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Stadt Haan als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Haan sollte zukünftig zusätzlich die Möglichkeit der Eintragungen in das Schuldnerverzeichnis nutzen, um in Einzelfällen den Forderungen mehr Nachdruck zu verleihen.

Für das Verfahren nach der Insolvenzordnung (Schuldenbereinigungs- und Insolvenzverfahren) sollte die Zahlungsabwicklung zentral zuständig sein. Schreiben und Beschlüsse über Insolvenzanangelegenheiten sind unmittelbar nach Posteingang an die Zahlungsabwicklung weiterzuleiten. Dort sollte die weitere Koordination und Bearbeitung erfolgen. Die Stadt Haan hat zurzeit noch keine Regelungen zum Umgang mit Insolvenzen getroffen.

→ **Empfehlung**

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

Die Aussetzung der Vollziehung kommt dann zum Einsatz, wenn bzw. solange der Anspruch dem Grunde oder der Höhe nach streitig ist. Das für die Forderung zuständige Fachamt entscheidet über die Aussetzung und veranlasst diese. Endet der Streitfall zu Ungunsten des

Schuldners, sind Aussetzungszinsen nach den gesetzlichen Vorgaben festzusetzen. Das Verfahren und die internen Zuständigkeiten für die Entscheidungen sollten schriftlich geregelt werden.

→ **Empfehlung**

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

Die Dienstanweisung Finanzbuchhaltung enthält keine Bestimmungen für die Forderungsbeurteilung. Jede Forderung über 10.000 Euro wird einzeln geprüft und eingeschätzt. Die Stadt Haan hat interne Vorgaben zur Forderungsbeurteilung mit der Einführung des NKF getroffen. Diese sind mit dem örtlichen RPA abgestimmt. Die Bewertung der Forderung erfolgt in der Finanzbuchhaltung. Eine detaillierte schriftliche Regelung zu Zuständigkeiten und Einstufung der Forderungen gibt es nicht.

→ **Empfehlung**

Für die Forderungsbeurteilung sollten Zuständigkeiten, Fallkonstellationen und Wertgrenzen für die verschiedenen Einstufungen (einwandfrei, zweifelhaft oder uneinbringlich) schriftlich geregelt werden, damit einheitliches Verwaltungshandeln nach dem Prinzip der Stetigkeit gewährleistet werden kann.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erreicht die Stadt Haan mit dem Erfüllungsgrad von 17 Prozent einen unterdurchschnittlichen Wert. Der Mittelwert liegt bei 25 Prozent. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden.

Darauf basierend ist ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen, um u. a. den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüfen zu können sowie Handlungsanforderungen und Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

→ **Empfehlung**

Es sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufgebaut werden. Hiermit sollte die Effizienz der Maßnahmen in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung transparent gemacht werden.

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 Vollzeit-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**

Für den Aufbau eines Controllings als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungs-geschehen ist die Fortschreibung der in dieser Prüfung erhobenen Kennzahlen denkbar.

## → 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>.

### 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 3,05 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,05 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,0 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Haan sechs Prozent über dem interkommunalen Mittelwert. Im Jahr 2018 wurde eine halbe Vollzeit-Stelle aus der Zahlungsabwicklung in die Vollstreckung verlagert. Der Kennzahlenwert reduziert sich damit auf 0,84 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner.

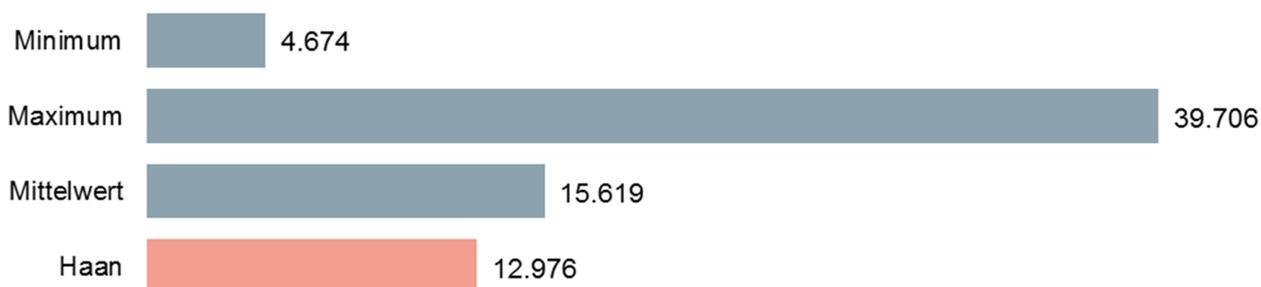
### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

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 (38.928 in 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (3,0 in 2017) ergibt sich ein Wert von 12.97 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Haan wie folgt:

#### Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung i. e. S. 2017

Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.976	12.198	14.458	18.067	91

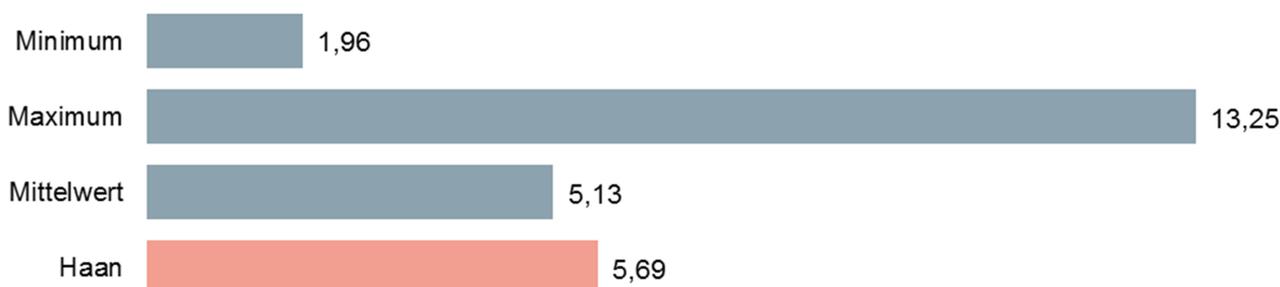
<sup>3</sup> Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)



Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen in Haan knapp oberhalb des ersten Quartils.

### Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,69 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Haan wie folgt:



### Aufwendungen je Einzahlung 2017

Haan	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,69	1,96	13,25	5,13	3,87	4,76	5,69	91

Diese Kennzahlpositionierung bestätigt den bis 2017 höheren Personaleinsatz je Einzahlung. Ab 2018 werden die Aufwendungen je Einzahlung durch die Verringerung des Personaleinsatzes um 0,5 Vollzeit-Stellen tendenziell unterdurchschnittlich ausfallen.

### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Voraussetzung für eine gute Unterstützung ist vor allem, dass Sollstellungen durch die Fachämter unverzüglich erfolgen, sobald die Forderung entstanden ist. Ansonsten entstehen ungeklärte Zahlungseingänge und –Zahlungsausgänge. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwendigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht.

## Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
20	7	15	43	87

### → Feststellung

Die Anzahl der ungeklärten Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen ist im interkommunalen Vergleich unauffällig.

## Mahnläufe

Die Mahnläufe erfolgen automatisiert über das Finanzprogramm. Es gibt zwei Mahnläufe im Monat, bei denen alle Forderungen, die länger als 10 Tage fällig sind, berücksichtigt werden. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 4.566 Mahnungen versendet. Das entspricht einer Quote von 1.498 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung Haan rund zehn Prozent unterhalb des Mittelwertes von 1.652 Mahnungen je 10.000 Einwohner.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist. Die Mahnungen haben in der Zahlungsabwicklung Haan im Jahr 2017 eine Erfolgsquote von 71 Prozent. Damit liegt die Zahlungsabwicklung Haan oberhalb des 3. Quartils von 65 Prozent. Dies spricht für eine gut ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

## Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

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

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

### Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Haan werden mit 2,1 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,1 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 0,69 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Haan 34 Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert. Durch die Verlagerung der Stelle aus der Zahlungsabwicklung wird ein temporärer Ausfall in der Vollstreckung kompensiert.

Valide Auswertungen über die Vollstreckung konnte die Stadt jedoch nicht ermitteln, da bisher nur auswärtige Vollstreckungsforderungen über die Software eingepflegt werden.

#### → Empfehlung

Die Stadt Haan sollte in die Vollstreckungssoftware die eigenen und fremden Vollstreckungsforderungen einpflegen und Auswertungen für die Steuerung nutzen.

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet die Beschreibung der benötigten Grunddaten.

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

	2016	2017	2018
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	1.246	1.315	*
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.298	1.071	*
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	1.908	1.925	*
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	*
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	*

\*Werte können erst nach Abschluss des Haushaltsjahres vorliegen

### 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

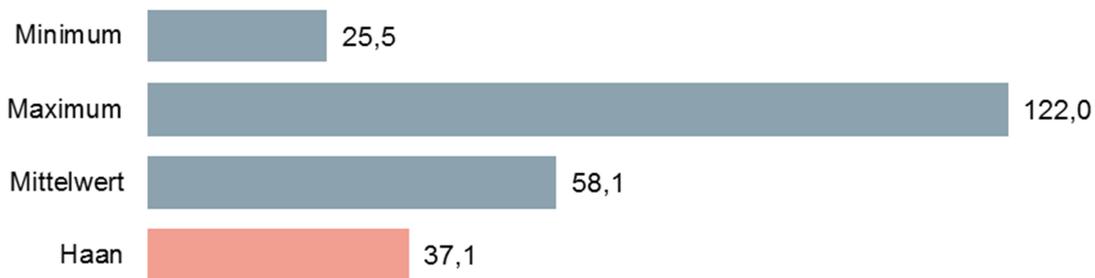
- Einzahlungen aus Nebenforderungen in Verwaltungszwangsverfahren,

- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird.

In Haan stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 153.579 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 57.023 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 37,1 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Haan folgende Positionierung:

#### Deckungsgrad Vollstreckung 2017



Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
37,1	47,5	56,8	67,4	88

Die Ursache für den unterdurchschnittlichen Deckungsgrad liegt im Einzahlungsbereich:

#### Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2017

Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
18.955	28.672	36.283	42.916	81

Die Stadt Haan gehört 2017 zu dem Viertel der Kommunen mit den niedrigsten realisierten Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle. Im Jahr 2016 ist der Wert noch niedriger ausgefallen.

Ein geringer Wert kann beispielsweise durch niedergeschlagene Nebenforderungen begründet sein. Dies ist häufig bei Insolvenzverfahren im Gewerbebereich anzutreffen. Auch die Vorgehensweise beim Buchen von Zahlungseingängen kann zu einem niedrigen Wert führen, wenn der eingezahlte Betrag die schon entstandenen Nebenforderungen nicht abdeckt, da zunächst die Hauptforderung bebucht wurde. Nach Erledigung der Hauptforderung sind die Nebenforderungen aber für die Stadt Haan im Regelfall nicht mehr zu realisieren. Daher sehen auch die Verwaltungsvorschriften zum Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VV VwVG NRW) unter Ziffer 6.2.8.1 vor, zunächst auf Nebenforderungen und zuletzt auf die Hauptforderung zu verrechnen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Haan sollte grundsätzlich Zahlungseingänge je Forderung zunächst zu ggf. vorhandenen Nebenforderungen verbuchen und erst dann zur noch offenen Hauptforderung. Auf diese Weise kann sie ihre Ansprüche sichern und rechtmäßig verfolgen.

**Höhe der eingezogenen Vollstreckungs-Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung**

Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
119.668	172.094	236.623	358.913	72

Die Vollziehungskräfte der Stadt Haan konnten 2017 nur die Hälfte des Durchschnitts der Vergleichskommunen an Vollstreckungs-Hauptforderungen einziehen.

**Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle**

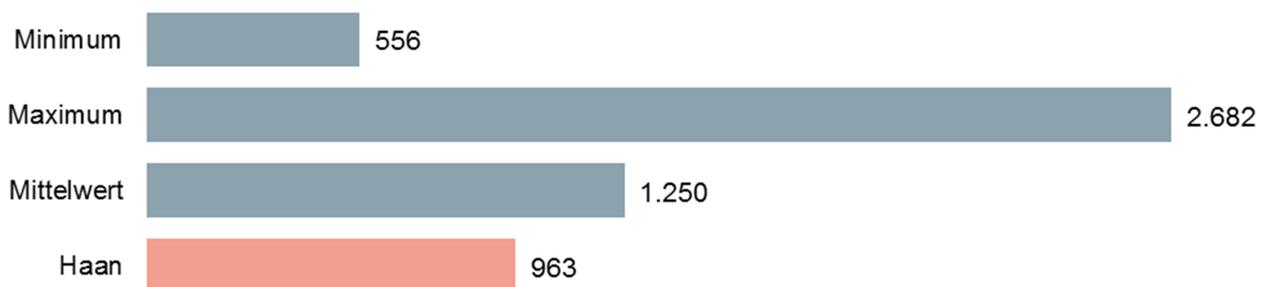
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Haan:

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

Kennzahl	2016	2017	2018
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar	nicht ermittelbar
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.272	1.193	*
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	954	963	*

\*Werte sind erst am Ende des Haushaltsjahres ermittelbar

**Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017**



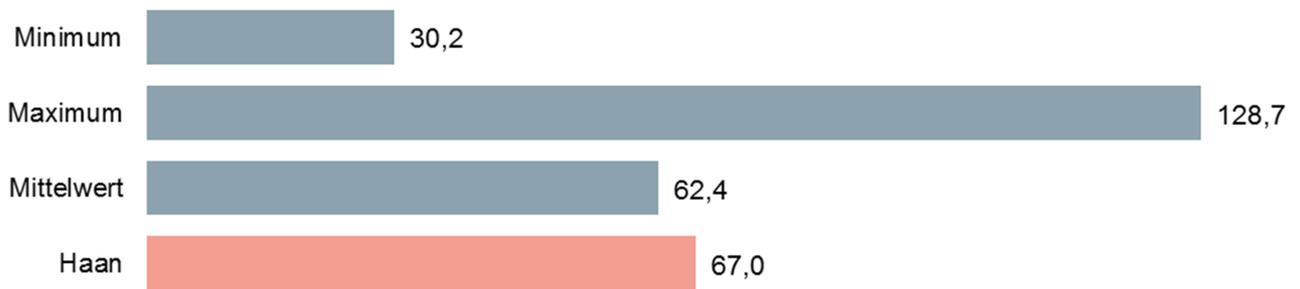
Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
963	999	1.152	1.420	81

Die Stadt gehört damit zu dem Viertel der Kommunen mit den niedrigsten Werten.

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 67,01 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Haan wie folgt:

#### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2016



Haan	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
67,0	47,94	60,41	73,42	81

Die leicht überdurchschnittlichen Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen in erster Linie an den vergleichsweise wenig abgewickelten Vollstreckungsforderungen.

Herne, den 24. Januar 2019

Im Auftrag

Im Auftrag

gez.

gez.

Dagmar Klossow

Johannes Schwarz

Abteilungsleitung

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	Eine schriftliche gültige Dienstanweisung (DA) aus dem Jahr 2010 ist vorhanden.
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 19 DA geregelt. Protokolle werden tagesaktuell für den Abschluss geführt und unterschrieben.
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	Im § 27 DA geregelt. Fachbereiche haben unverzügliche Meldepflicht ab 50.000 Euro. Konten können gem. § 25 vom Kämmerer eröffnet bzw. geschlossen werden.
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	Im § 24 DA geregelt. Verweis auf gesonderte DA über Stundung, Niederschlagung, Erlass von Forderungen und Kleinbetragsregelung.
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	Im § 24 DA geregelt. Verweis auf gesonderte DA über Stundung, Niederschlagung, Erlass von Forderungen und Kleinbetragsregelung
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	Im § 23 DA geregelt und konkretisiert. Zahlungsabwicklung ist zentrale Stelle für alle ö-r. und privatrechtlichen Forderungen.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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	Nutzerkonzept vorhanden, Fachadministration, Verwaltung von Nutzerrechten, Rollen und Personen ist organisatorisch Abteilungsleiter zugeordnet
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	Im § 26 DA geregelt. Eingehende Schecks sind unverzüglich an die Finanzbuchhaltung weiterzuleiten. Es besteht keine Regelung, dass Barschecks sofort als Verrechnungsschecks gekennzeichnet werden.
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Im § 18 DA geregelt. Verweis auf gesonderte DA Handvorschüsse
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	Im § 28 DA geregelt.
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	Im § 30 DA geregelt. Befugnisse zur Feststellung und Anordnung von Geschäftsvorfällen in gesonderter DA geregelt.
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	Im § 35 DA geregelt.
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 29 DA geregelt. Weitere Hinweise in gesonderter DA für die Verwahrung von Wertgegenständen aus Dezember 2017
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Im § 31 DA geregelt.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Keine schriftliche Regelungen getroffen, grundsätzlich soll aufgerechnet werden. Ermessen liegt bei den Mitarbeitern.
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				66	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>88</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	Etwa 70 Prozent wird automatisch zugeordnet. Prüflauf findet statt. ZA erinnert FB fortlaufend.
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	Wird regelmäßig nachgehalten. Wenige offene Posten. Nach § 23 Abs. 4 GemHVO NRW ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass Ansprüche der Gemeinde vollständig erfasst, rechtzeitig geltend gemacht und eingezogen und Verpflichtungen der Gemeinde erst bei Fälligkeit erfüllt werden. Darauf wird im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten regelmäßig seitens der Finanzbuchhaltung hingewiesen.
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Mahnungen laufen automatisiert über SAP, zwei Läufe im Monat für alle Forderungen, die 10 Tage fällig sind. Mahnungen werden kontrolliert. Eine Mahnstufe später wird der Fall auf Aviso überspielt. Dann wird an alle Schuldner eine Vollstreckungsankündigung verschickt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Keine schriftliche Regelung getroffen (Verantwortlichkeiten, Befristung, regelmäßige Prüfung etc.). Es gibt eine Arbeitsanweisung mit Formular. Das Formular ist auszufüllen durch Fachbereich, Kasse entscheidet und setzt Sperre.
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Es gibt eine Arbeitsanweisung Vollstreckung mit Abläufen der Vollstreckung. Zunächst ermittelt Innendienst. Ziel ist es, möglichst viel im Innendienst zu erledigen. Mitarbeiter versuchen Erfolgsquote hoch zu halten. Prozentuale Ermittlung schwierig, da sich die Steuerung erst im Aufbau befindet
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Wird nach VwVG gemacht, schriftlich nicht geregelt. Vollziehungsbeamte vereinbaren Teilzahlungen bis max. 12 Monate. Zukünftig soll mit dem Modul in Aviso gearbeitet werden
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Nein, noch nicht. Bislang noch Optionslösung. Gerichtsvollzieher werden beauftragt.
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Wird bislang nicht durchgeführt. Mitarbeiter werden aktuell geschult. Absicht besteht ab 2020 es selbst vorzunehmen.
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	Ist in Dienstanweisung geregelt. Niederschlagung zentral bei Kasse in Abstimmung mit Kämmerer, Fristen werden überwacht, es gibt nur befristete Niederschlagungen, Stundungen entscheiden FB im Benehmen mit der Kasse.

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Nicht in DA geregelt. Übersicht über Fälle vorhanden.
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	Keine schriftlichen Regelungen getroffen. Überlegung i. V. m. anderen Städten inwieweit mit Insolvenzen wirtschaftlich umgegangen werden kann.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Es bestehen keine schriftlichen Regelungen. Jede Forderung über 10.000 Euro wird einzeln geprüft und eingeschätzt.
	Punktzahl Organisation/Prozesse/ Informationstechnik				57	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/ Prozesse/ Informationstechnik in Prozent</b>				<b>79</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.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Keine schriftlichen Qualitätsstandards festgelegt. Ziel ist es, die offenen Forderungen abzubauen.
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Keine Personalkennzahlen oder Prozesskennzahlen für die Zahlungsabwicklung und Vollstreckung vorhanden.
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	<b>Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling in Prozent</b>				<b>17</b>		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				125	159	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>79</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)