

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Kaarst 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	12
→ Kennzahlenvergleich	14
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	14
Vollstreckung	18
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	23

→ Managementübersicht

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

Die Stadt Kaarst erreicht einen Erfüllungsgrad von insgesamt 79 Prozent und positioniert sich damit über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Bezüglich der Ordnungsmäßigkeit und Organisation der Zahlungsabwicklung bestehen verschiedentlich Regelungslücken. Zwar erfüllt die Stadt Kaarst in der Praxis die Anforderungen bereits weitestgehend, jedoch sind nicht alle Regelungen schriftlich dokumentiert. Die Stadt sollte die Dienstanweisungen entsprechend ergänzen.

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

Die Stadt verfügt über eine passende Personalausstattung für die Zahlungsabwicklung i. e. S. Dabei präsentiert sich die Menge der Einzahlungen in Kaarst auf einem überdurchschnittlichen Niveau. Die Kennzahlen im Mahnwesen sind geprägt von einem unterdurchschnittlichen Aufkommen an Mahnungen bei einer durchschnittlichen Erfolgsquote.

Der Bereich der Vollstreckung ist zum einen geprägt durch ein eher unterdurchschnittliches Aufkommen an Vollstreckungsforderungen, bei einer durchschnittlichen Personalausstattung. Dies spiegelt sich in dem unterdurchschnittlichen Deckungsgrad wieder, aber auch in den Aufwendungen je Vollstreckungsforderung, welche im interkommunalen Vergleich über dem Durchschnitt liegen.

→ 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 Kaarst 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 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 107 Kommunen¹.

¹ Stichtag 20. September 2018

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Stadt Kaarst hat Frau Stefanie Köster vom 19. September 2018 bis 11. Oktober 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Kaarst hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit dem Kämmerer und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 14. November 2018 erörtert.

Der Entwurf des Prüfberichts 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 Kaarst 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 Kaarst 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 Kaarst erreicht einen Erfüllungsgrad von 78 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 93 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 75 Prozent (Mittelwert 73 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 17 Prozent (Mittelwert 24 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 93 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass nur noch einige wenige Regelungslücken bestehen. Die Dienstanweisung über die Finanzbuchhaltung der Stadt Kaarst in der Fassung vom 22. September 2011 (DA Fibu) entspricht größtenteils den aktuellen Gegebenheiten in der Stadt Kaarst.

Die Stadt Kaarst plant darüber hinaus noch in diesem Jahr eine Anpassung der Dienstanweisung. Hauptgrund dafür ist, dass ab dem Jahr 2019 einer der bestehenden Eigenbetriebe ebenfalls durch die Finanzbuchhaltung der Stadt Kaarst abgewickelt werden soll. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollte die Stadt noch zusätzlich in das bereits bestehende Regelwerk integrieren.

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

Die Stadt Kaarst hat in ihrer Stellungnahme vom 10. Januar 2019 bereits zugesichert, die Empfehlungen in Bezug auf die Konkretisierung und Anpassungen von Regelungen bei der Neufassung der Dienstanweisung zu berücksichtigen.

Die §§ 23 bis 26 DA Fibu regeln den Umgang mit den Einnahmekassen und Handvorschüssen, sowie deren Verwaltung und Abrechnung. Diese werden mit ihrem Anfangsbestand zum 01. Januar des Haushaltsjahres als Barkassen im Tagesabschluss mit aufgeführt. Darunter befinden sich auch diverse Girokonten aus den Bereichen Kindertageseinrichtungen, und Soziales. Der aktuelle Bestand dieser liquiden Mittel beläuft sich auf rund 130 Tausend Euro. Eine entsprechende Auflistung um welche Einnahmekassen, Handvorschüsse oder Girokonten es sich handelt liegt der Finanzbuchhaltung vor.

Dabei ergibt sich eine erhebliche Anzahl an Girokonten für den Bereich Kindertageseinrichtungen. Derzeit werden pro Kindergarten drei Girokonten geführt. Zum einen für generelle Einkäufe und Besorgungen, zum anderen separat für das zu leistende Essensgeld. Ein drittes Girokonto deckt allgemeine Aufgaben ab, wie beispielsweise Fotografenbesuche, Ausflüge, etc.

→ **Empfehlung**

Die Handvorschüsse in den Tageseinrichtungen für Kinder sollten insgesamt auf ihre Notwendigkeit überprüft werden.

Im Regelfall werden kleinere Beschaffungen wie Spiel- und Bastelmaterial, Unterrichtsbedarf, Stifte oder Verpflegung über die Handvorschüsse geleistet. Bei entsprechender Organisation können viele Beschaffungen zentral in der jeweiligen Abteilung beschafft und verteilt werden.

Sofern Verpflegung frisch eingekauft werden muss, sollte mit dem jeweiligen Lebensmittelgeschäft eine Vereinbarung über Rechnungskauf (analog der Betankung von städtischen Fahrzeugen) getroffen werden.

Im Rahmen der Stellungnahme hat die Stadt Kaarst nachvollziehbare Gründe für die Notwendigkeit der Anzahl der Konten vorgebracht. Die Stadt sollte trotz alledem die Notwendigkeit von Girokonten regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um die Anzahl der Konten möglichst gering zu halten.

Nach § 2 Abs. 3 der DA Fibu ist die Zahlungsabwicklung für die Mahnung und Vollstreckung aller öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Forderungen zuständig. Tatsächlich nimmt das Jugendamt die Zwangsvollstreckung der privatrechtlichen Forderungen aus Unterhaltsverpflichtungen selbst wahr.

→ **Empfehlung**

Die Einschränkung sollte in der DA Fibu geregelt werden.

Die Verwaltung von durchlaufenden Geldern und fremden Finanzmitteln hat die Stadt Kaarst in § 33 DA Fibu schriftlich fixiert. Dabei verweist die Stadt lediglich auf den Gesetzestext der § 27 Abs. 6, sowie der §§ 30 und 31 GemHVO NRW.

→ **Empfehlung**

Die gpaNRW empfiehlt, die bestehenden Regelungen weiter zu konkretisieren. Insbesondere das Verfahren (Umgang und Weiterleitung der Zahlungsmittel), die Kostenregelung, die Kontrolle und ebenso die Verzinsung sollte die Stadt Kaarst hierbei regeln.

Der § 38 der DA Fibu führt allgemeine Regelungen zur Belegarchivierung aus. Konkrete Regelungen zur Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten) hat die Stadt Kaarst in ihrer DA Fibu keine getroffen. Ziel muss es sein, möglichst konkrete Regelungen vor Ort sicherzustellen (Wer macht wann was?).

→ **Empfehlung**

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

Aufrechnungen werden bei der Stadt Kaarst in der Praxis vorgenommen und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften gegenüber dem Kunden erklärt. Schriftliche Regelungen hierzu bestehen in der DA Fibu jedoch nicht.

→ **Empfehlung**

Die gpaNRW empfiehlt, die bestehenden Regelungen in der DA Fibu aufzunehmen.

Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Nach § 19 Abs. 3 Ziff. 2 DA Fibu obliegt den Dienstkräften der Finanzbuchhaltung insbesondere die Pflicht zur Abwicklung der ungeklärten Einzahlungen (UZE) und Auszahlungen (UZA). Des Weiteren regelt der § 20 Abs. 3 a und b DA Fibu, dass die Stadtkasse nur aufgrund von Zahlungsanweisungen Einzahlungen und/oder Auszahlungen verbuchen darf. Die begründeten Unterlagen sind unverzüglich an die Stadtkasse zu übermitteln

Zum Zeitpunkt der Prüfung erfolgt die Zuleitung der Anordnungen nicht immer zeitgerecht. Weitere Ausführungen zu den UZE und UZA folgen im weiteren Bericht.

Mahnungen erfolgen bei der Stadt Kaarst in einem 14-tägigen Rhythmus automatisiert. Nach einer weiteren 14-tägigen Frist gehen unerledigte Mahnungen umgehend in die Vollstreckung. Eine zusätzliche beispielsweise telefonische Kontaktaufnahme zur Erinnerung an die Zahlungspflicht erfolgt seitens der Stadt nicht. Sofern Kontaktdaten vorliegen und es erfolgsversprechend ist, könnte eine Vollstreckung damit vermieden werden.

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

→ **Empfehlung**

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

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

→ **Empfehlung**

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

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. In Kaarst wurde sie bisher erst teilweise umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, besteht. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. Der Vorteil der Selbstabnahme liegt jedoch darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichen vermeidet. Dabei ergeben sich aus der Praxis kaum Mehrarbeitszeiten im Vergleich zur Fremdadnahme. Bei der Fremdadnahme ist in vielen Fällen der eigene Aufwand, vor allem die Auswertung der Berichte, mit erhöhtem Zeitaufwand verbunden. Nach Angaben der Stadt Kaarst sind die fachlichen Voraussetzungen zur Selbstabnahme bereits erfüllt. Allerdings hat die Stadt den dafür notwendigen technischen Workflow derzeit noch nicht integriert. Zudem will die Stadt weiterhin von ihrem Optionsrecht Gebrauch machen, da sie hiermit gute Erfahrungen gemacht hat.

Bisher verzichtet die Stadt Kaarst auch darauf, Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis selber eintragen zu lassen. Die Eintragung erfolgt durch den Gerichtsvollzieher. Dazu besteht jedoch 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 NRW 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.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Kaarst sollte zukünftig die Abnahme der Vermögensauskunft, sowie die Eintragung selbst vornehmen.

Die Stadt Kaarst hat bereits zugesichert zukünftig die Eintragung selber vorzunehmen.

Der § 2 Abs. 3 DA Fibu legt die Finanzbuchhaltung nicht nur als zentrale Vollstreckungsbehörde fest, sondern auch als zentrale Stelle für sämtliche Insolvenzverfahren. Konkrete schriftliche Regelungen zu Wertgrenzen und Verfahrensweisen sind hierzu bislang nicht erlassen worden.

→ **Empfehlung**

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

Die Stadt Kaarst verweist in der Praxis für die Bewertung von Forderungen auf die bestehenden Regelungen aus den Jahresabschlüssen hin, welche in der Praxis auch Anwendung finden. Es wäre empfehlenswert, in der DA Fibu hierzu einen kurzen Hinweis zu geben, dass diese Beurteilungskriterien existieren und wo sie zu finden sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bestehenden Regelungen in die Dienstanweisungen aufnehmen oder auf die entsprechende Richtlinie verweisen.

Die Stadt nutzt ebenfalls die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarungen nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW. Die schriftlichen Regelungen hierzu sind bisher allerdings sehr allgemein gehalten, welche die Regelungstiefe in der praktischen Arbeit nicht widerspiegeln.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bestehenden Regelungen zu Verfahren und Zuständigkeit aus der Praxis in die Dienstanweisung aufnehmen.

Die Stadt Kaarst arbeitet zudem in der Praxis ebenfalls mit der Aussetzung der Vollziehung. Gemäß § 15a Abs. 4 kann eine Stundung nicht in Betracht kommen, wenn die Bestimmungen der Verwaltungsgerichtsordnung über die Aussetzung der Vollziehung anzuwenden sind. Konkretere Regelungen sind in der DA Fibu nicht hinterlegt.

→ **Empfehlung**

Die in der Praxis angewendeten Verfahrensweisen und Zuständigkeiten im Bereich der Aussetzung der Vollziehung sollten in der DA Fibu hinterlegt werden.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Die Stadt Kaarst arbeitet – wie ein Großteil der von uns geprüften Kommunen - im Bereich der Zahlungsabwicklung und der Vollstreckung noch nicht standardisiert mit Zielen und Kennzahlen. Des Weiteren hat die Stadt noch keine konkreten Zielwerte definiert.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden. Sie sind Voraussetzung, um ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen. Damit kann u. a. der Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüft werden. Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten werden so erkennbar.

Aus Sicht der gpaNRW gibt es wichtige Ziele und Kennzahlen, die steuerungsrelevant sind. Für die Zahlungsabwicklung zum Beispiel:

- Personalkennzahlen (ideal unter Berücksichtigung der tatsächlich erbrachten Leistungen - also fallzahlbezogene Kennzahlen),
- Prozesskennzahlen (Quote an nicht automatisiert verarbeiteten Einzahlungen, Quote an nicht zuordenbaren Einzahlungen usw.).

Für die Vollstreckung zum Beispiel:

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

Für das Forderungsmanagement könnten beispielweise folgende Kennzahlen sinnvoll ergänzt werden:

- Mahnquote: Höhe der Forderungen (Fall, Summe), die angemahnt werden,
- Erfolgsquote von Mahnungen (Erledigung nach Mahnung),
- Vollstreckungsquote: Welcher Anteil der entstandenen Forderungen geht in die Vollstreckung über?,
- Altersstruktur von Forderungen und Forderungsgrund oder
- Durchschnittliche Dauer eines Vollstreckungsvorgangs.

→ **Empfehlung**

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

Laut Auskunft der Stadt werden derzeit lediglich einige wenige vergleichende Datensätze gegenüber gestellt, wie beispielsweise die bestehenden Fallzahlen im Jahresverlauf. In ihrer Stellungnahme vom 10. Januar 2019 teilt die Stadt Kaarst die Auffassung der gpaNRW und wird zeitnah prüfen, inwiefern weitere steuerungsrelevante Kennzahlen erhoben werden sollten.

→ 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 4,01 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,1 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 0,95 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kaarst knapp über dem interkommunalen Mittelwert von 0,94. Die Stadt Kaarst hält für den Bereich der Zahlungsabwicklung im Jahr 2018 rund 0,1 Stellen weniger vor.

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Die Stadt Kaarst verzeichnet jährlich rund 55.000 Einzahlungen. Der interkommunale Vergleich zeigt, dass dies einwohnerbezogen ein überdurchschnittliches Volumen darstellt:

Anzahl der Einzahlungen je 10.000 Einwohner

Kaarst	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
13.296	6.817	24.430	12.559	10.630	12.115	13.981	105

Dabei werden rund 56 Prozent der Gesamteinzahlungen bereits über SEPA-Lastschriften eingezogen. Insgesamt ist die Stadt in Bezug auf den SEPA-Lastschrifteneinzug befriedigend aufgestellt. Allerdings sollte die Stadt im Bereich der Kindergartenbeiträge und Beiträge für die offene Ganztagschule untersuchen, inwiefern hier höhere Anteile als die bisher erzielten 41 und 46 Prozent erreicht werden können. Die interkommunalen Mittelwerte für diese Bereiche liegen derzeit jeweils zwischen 55 und 60 Prozent. Hier sollten, insbesondere in Zusammenar-

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

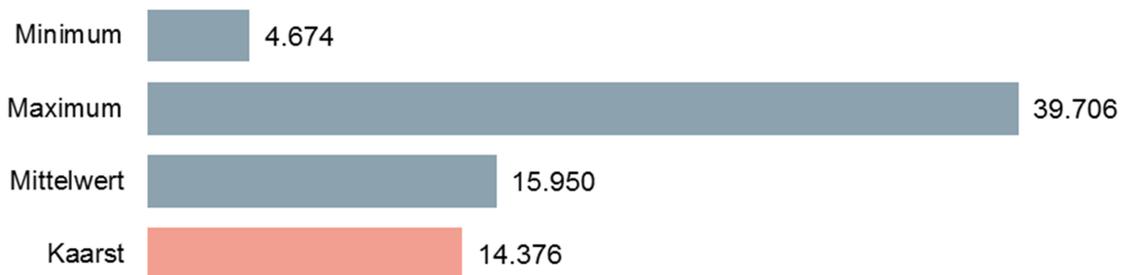
beit mit den zuständigen Fachämtern, geeignete Maßnahmen zur Steigerung der SEPA-Lastschriftmandate entwickelt werden.

Die Stadt teilt die Auffassung der gpaNRW und prüft in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Organisationseinheiten, inwiefern Erhöhungen von SEPA-Lastschriftquoten erreichbar sind.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (56.211 in 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (3,91 in 2017) ergibt sich ein Wert von 14.376 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Kaarst wie folgt:

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



Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen unterhalb des Mittelwertes und ebenfalls knapp unter dem Median in Höhe von 14.458. Dieser Umstand lässt die Vermutung zu, dass die Stadt Kaarst im Bereich der Zahlungsabwicklung über eine ausreichende Personalausstattung verfügt, um die Einzahlungen zu bearbeiten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stadt in 2018 bereits 0,1 Stellenanteil in diesem Bereich abgebaut hat. Dazu kommt, dass im Zusammenhang mit Rückführung des Zahlverkehrs eines Eigenbetriebes in 2019 die Kennzahlen, welche im Zusammenhang mit den Personalkapazitäten stehen, nochmals erhoben und überprüft werden sollten.

Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,06 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Kaarst wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung

Kaarst	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,06	1,35	13,25	5,02	3,81	4,76	5,67	105

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen im interkommunalen Vergleich am Mittelwert. Auch hier wird eine Überprüfung der Kennzahl nach der Rückführung des Eigenbetriebes in 2019 neue Erkenntnisse bringen.

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 -ausgänge. Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht.

Ungeklärte Zahlungseingänge und -ausgänge je 10.000 Einwohner



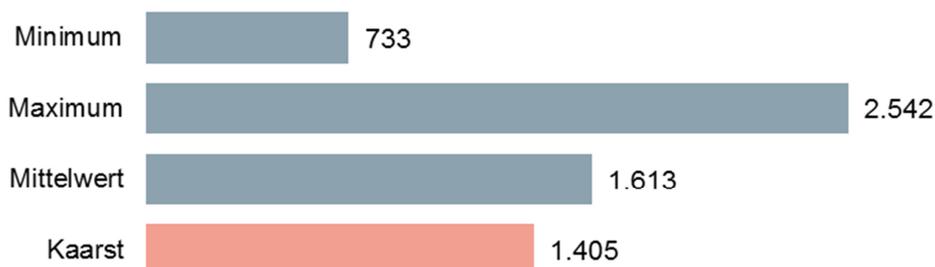
Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen 192 ungeklärte Einzahlungen und 10 ungeklärte Auszahlungen vor. Davon sind 10 ungeklärte Einzahlungen aus dem Jahr 2017, wobei die älteste einen Betrag von rund 4.000 Euro ausweist. Für das Jahr 2018 ergeben sich für die Monate Januar bis Juli lediglich noch 32 offene Fälle. Für den August sind noch 37 offene Fälle zu verzeichnen und für den aktuellen Monat September sind noch 115 Einzahlungen zu klären.

Bei den 10 ungeklärten Auszahlungen sind insbesondere die Auszahlungen an den Mobilfunkanbieter Vodafone auffällig, da sich die Zahlungen monatlich wiederholen bei ungefähr gleicher Höhe. Eine Klärung sollte hier schnellstmöglich erfolgen können.

Die Zahlungsabwicklung sollte hier noch vehementer auf die ordnungsgemäße und zügige Erstellung der Anordnungen hinweisen.

Mahnläufe

14 Tage nach Fälligkeit der Forderung erfolgt eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. In 2017 erfolgten 5.939 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.405 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kaarst aktuell unter dem Mittelwert der Vergleichskommunen.



Das Aufkommen der Mahnungen ist in Kaarst unterdurchschnittlich. Eine vergleichsweise geringere SGB-II-Quote und eine verhältnismäßig gute Kaufkraft in Kaarst zeigen auf, dass in Kaarst mehr Menschen mit einem angemessenen finanziellen Einkommen wohnen als in anderen Städten gleicher Größenordnung. Dies führt in der Folge häufiger dazu, dass Bescheide bezahlt werden und die Stadt entsprechend weniger Mahnungen versenden muss. Kaarst verfügt schon seit Jahren über eine verhältnismäßig geringe Schuldnerquote. Dabei ergibt sich für den Rhein-Kreis Neuss die drittniedrigste Schuldnerquote auf Kreisebene für das Jahr 2017 mit rund 8,2 Prozent.⁴

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



Die Mahnungen haben in der Zahlungsabwicklung der Stadt Kaarst eine Erfolgsquote von 48,7 Prozent. Damit liegt die Zahlungsabwicklung Kaarst nahe dem Mittelwert der Vergleichskommunen in Höhe von 54,3 Prozent. Dies spricht für eine durchschnittlich ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

→ Empfehlung

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

Es sollte hierbei allerdings berücksichtigt werden, dass die eingangs dargestellten strukturellen Rahmenbedingungen (hohe Kaufkraft; niedrige SGB-II-Quote) tendenziell daraufhin deuten, dass die Forderungen der Stadt beglichen werden. Den Schuldnern, welche ihre Verbindlichkeiten bei der Stadt nicht umgehend begleichen und eine Mahnung erhalten, fehlt es wahrscheinlich generell an Liquidität. Das bedeutet, dass die Wirkung städtischer Maßnahmen hierdurch möglicherweise beeinträchtigt wird.

⁴ Schuldneratlas Regionalraum Düsseldorf 2017, S. 18

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 Kaarst setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

Das Jugendamt vollstreckt seine Forderungen selbst (insbesondere laufender Unterhalt und UVG) und die Zahlungsabwicklung als zentrale Stelle übergibt die Forderungen nach erfolgloser Mahnung an das Jugendamt. Diese Forderungen sowie die Personalkapazitäten sind nicht in den nachfolgenden Vergleichen enthalten.

Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Kaarst werden mit 4,24 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,09 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2018 ein Wert von 0,98 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Kaarst direkt am interkommunalen Mittelwert.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2016	2017	2018
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	3.234	3.020	2.841
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	372	469	442
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	2.912	3.047	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.734	1.429	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.112	3.213	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.639	1.460	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	648	654	./.

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

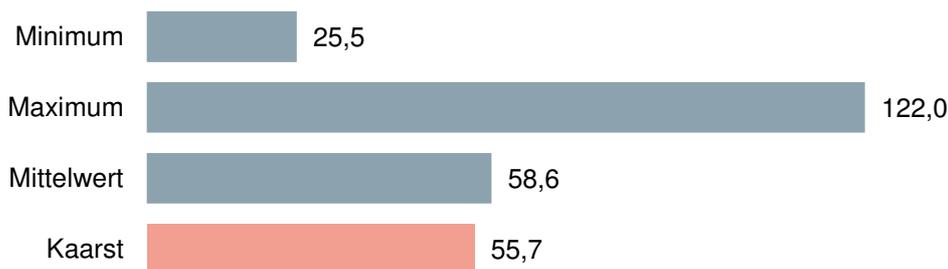
durch

- 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 der Stadt Kaarst stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 317.687 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 177.079 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 55,7 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für die Stadt Kaarst folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2017



Kaarst	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
55,7	48,1	57,0	69,9	102

Die Struktur der Einzahlungen auf Nebenforderungen beeinflusst den Deckungsgrad der Vollstreckung. Aus den einzelnen Elementen wie Mahngebühren, Pfändungsgebühren und Säumniszuschlägen kann man ablesen, ob die Vollstreckung alle Nebenforderungen realisiert oder ob die Kommune eher bereit ist, darauf zu verzichten, sofern die Hauptforderung erledigt wurde. Pfändungsgebühren und Säumniszuschläge waren nicht separat abzugrenzen und sind in den Mahngebühren enthalten. Eine Analyse der einzelnen Arten der Nebenforderungen war daher in Kaarst nicht möglich, da nicht immer die genaue Zuordnung zu den einzelnen Arten erfolgen konnte.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Kaarst hat im Jahr 2017 21,5 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 18,2 Prozent. Um eine weitere Reduzierung der Amtshilfeersuchen zu erreichen, sollte die Stadt Kaarst den Schuldner schriftlich über die Möglichkeiten aus der Reform der Sachauf-

klärung informieren, bevor sie die Forderung als Amtshilfeersuchen versendet. Zwar bleibt die Kommune, in der der Schuldner lebt, zuständig. Die vorherige Androhung der Vorladung kann die Zahlungsmoral aber verbessern. Dazu gehört auch die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis.

Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

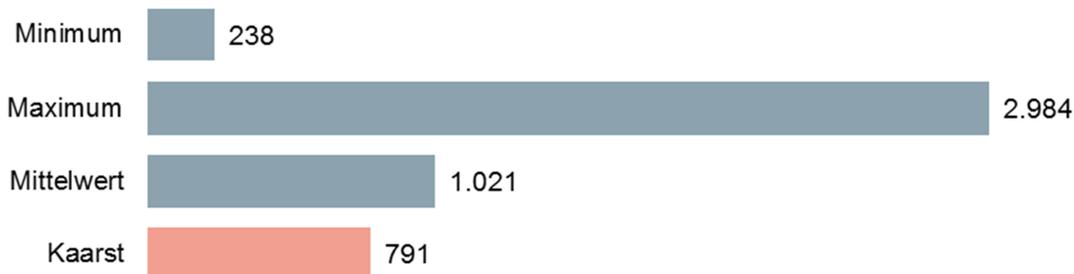
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Kaarst.

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2016	2017	2018
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	869	841	791
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.120	1.079	./.
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.145	1.126	./.

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen sind die Grundlage für die folgende Leistungskennzahl:

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zum 01. Januar 2018

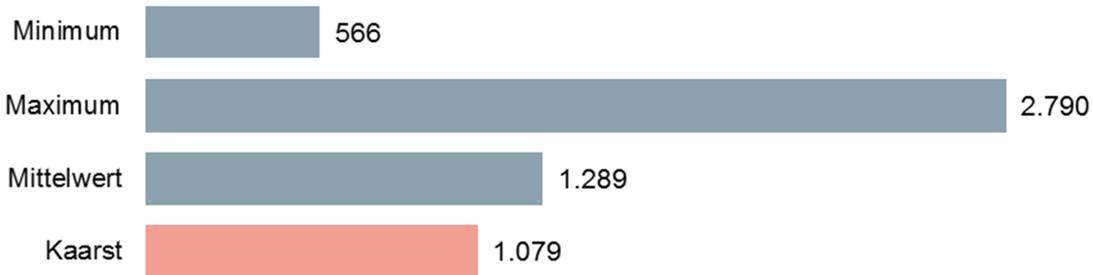


Kaarst	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
791	587	920	1.365	96

Mit den bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt Kaarst 22,5 Prozent unterhalb des Mittelwertes.

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

entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017

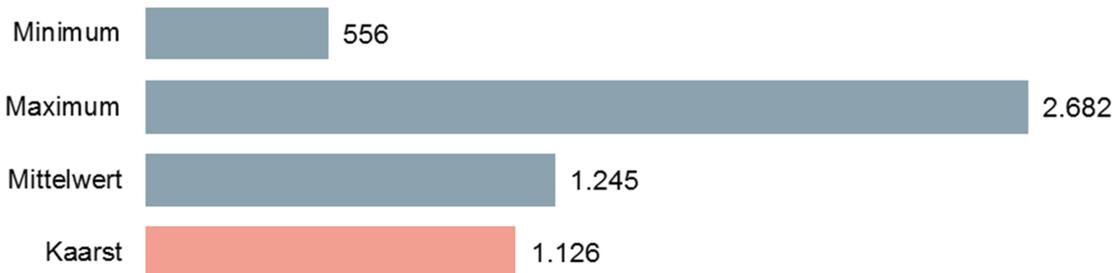


Kaarst	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.079	1.059	1.233	1.466	96

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt oberhalb des ersten Quartils und damit niedriger als viele Vergleichskommunen. Ursache hierfür kann die zwar durchschnittliche aber immerhin doch ansehnliche Erfolgsquote im Bereich der Mahnungen sein.

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

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017



Kaarst	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.126	1.001	1.142	1.414	95

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen 2017 liegen knapp unter dem Median und sind somit leicht unterdurchschnittlich.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 66,28 Euro.

Die Kennzahl „Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung“ berechnet die gpaNRW wie folgt: Die Personal- und Sachaufwendungen für die Vollstreckung teilen wir durch die Anzahl der erledigten Vollstreckungsforderungen 2017. Dabei kann die Erledigung sowohl durch Zahlung als auch durch Niederschlagung, Rücknahme oder Rückgabe erfolgt sein.

Damit positioniert sich die Stadt Kaarst wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2017

Kaarst	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
66,28	30,18	128,72	62,11	48,23	60,48	71,10	96

Der Wert für Kaarst positioniert sich an dieser Stelle über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Zu begründen ist dies mit der leicht unterdurchschnittlichen Bearbeitungsquote bei einer durchschnittlichen Personalausstattung.

Herne, den 28. 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
Ordnungsmäßigkeit							
1	Es besteht eine Dienstanweisung gem. § 31 GemHVO NRW.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
3	Für die Verwaltung der Zahlungsmittel ist eine Liquiditätsplanung aufgebaut (§ 31 Abs. 2 Ziff. 1.5 und Ziff. 3.1 - 3.6 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	erfüllt
4	Sie haben aktuelle schriftliche Bestimmungen gem. § 31 Abs. 2 Nr. 1.7 GemHVO NRW (Ausführung von § 23 Abs. 5 - Absehen von Vollstreckung von Ansprüchen in geringer Höhe - "Kleinbetragsregelung").	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
5	Es gibt aktuelle schriftliche Regelungen zur Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.8 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
6	Ein Mahn- und Vollstreckungsverfahren mit Festlegung einer zentralen Stelle besteht (§ 31 Abs. 2 Nr. 1.9 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Die Einschränkungen im Bereich des UVG sollten in die DA aufgenommen werden
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
8	Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich schriftlich geregelt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	erfüllt
10	Sie haben aktuelle schriftliche Regelungen zur Verwaltung von durchlaufenden Geldern und fremden Finanzmitteln getroffen (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.7 GemHVO NRW).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	die bestehenden Regelungen sollten konkretisiert werden, z.B. Kostenregelung, Kontrolle, Verzinsung
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	erfüllt
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	erfüllt
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				70	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				93		
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	erfüllt
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)	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	Kommune sollte noch mehr für eine unverzügliche Anordnung der Ein- und Auszahlungen bestehen

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
	minimiert wird.						
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	ansatzweise erfüllt	1	3	3	9	technischer Workflow muss noch aufgebaut werden
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Eintragung erfolgt entgegen der gesetzlichen Vorschriften durch den 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	erfüllt
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	Praxis sollte in DA schriftlich niedergelegt werden.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt, Hinweis in DA wäre hilfreich
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				54	72	

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				75		
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	kein Berichtswesen, keine übergeordneten Zielwerte oder Qualitätsstandards schriftlich fixiert
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	kein Berichtswesen, die Erhebung einiger weniger Indikatoren ist für eine umfassende Steuerung unzureichend
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				17		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				124	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				78		

→ 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