

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der
Stadt Werne 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	9
Ordnungsmäßigkeit	9
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	12
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	14
→ Kennzahlenvergleich	16
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	16
Vollstreckung	19
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	25

→ 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 Werne erreicht einen Erfüllungsgrad von insgesamt 70 Prozent und positioniert sich damit unter dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Bezüglich der Ordnungsmäßigkeit und Organisation der Zahlungsabwicklung bestehen verschiedentlich Regelungslücken. Zwar erfüllt die Stadt Werne in der Praxis die Anforderungen bereits weitestgehend, jedoch sind nicht alle Regelungen schriftlich dokumentiert. Insbesondere im Umgang mit Barmitteln ergeben sich erhebliche Probleme die einer schnellen Lösung bedürfen. Die Stadt sollte die Dienstanweisungen entsprechend ergänzen und dafür Sorge tragen, dass sich die Mitarbeiter an diese auch halten.

Bei der finanzwirtschaftlichen Steuerung sieht die gpaNRW ebenfalls größeren organisatorischen Handlungsbedarf. Die Stadt Werne 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 leicht unterdurchschnittliche Personalausstattung für die Zahlungsabwicklung i. e. S. Dagegen präsentiert sich die Menge der Einzahlungen in Werne auf einem sehr überdurchschnittlichen Niveau. Die Kennzahlen im Mahnwesen sind geprägt von einer unterdurchschnittlichen Anzahl an Mahnungen bei einer ebenfalls unterdurchschnittlichen Erfolgsquote. Die gpaNRW empfiehlt, zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Erfolgsquote im Mahnwesen zu ergreifen (z. B. vorherige telefonische Kontaktaufnahme).

Der Bereich der Vollstreckung ist zum einen geprägt durch ein unterdurchschnittliches Aufkommen an Vollstreckungsforderungen, bei einer überdurchschnittlichen Personaldecke. Allerdings haben sich insbesondere die starke Fluktuation der Mitarbeiter und das Einführen neuer Arbeitsprozesse hier auf die Kennzahlen ausgewirkt. Dies gilt vor allem für den unterdurchschnittlichen Kostendeckungsgrad, welcher sich aktuell nahe dem interkommunalen Minimalwert positioniert.

→ 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 Werne 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 95 Kommunen¹.

¹ Stichtag 16. November 2018

→ Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Werne hat Stefanie Köster vom 25. Oktober bis 08. November 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Werne hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit dem Rechnungsprüfungsamt und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 29. November 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 Werne 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 Istbestand ergab keinen Unterschiedsbetrag.

Allerdings fiel bei der Prüfung auf, dass der Tagesabschluss zusätzlich zu den drei Hauptkonten bei der Sparkasse, Volksbank und Postbank noch über eine erhebliche Anzahl an weitere Girokonten verfügt. Darunter sind beispielsweise noch sechs weitere Schulgirokonten. Diese werden jeweils mit ihrem Bestand zum 01. Januar im Tagesabschluss geführt und analog zu den Handvorschüssen verwaltet. Die Kontoführung obliegt dabei nicht der Stadt Werne, sondern den jeweiligen Schulleitern. Somit bleibt jährlich ein nicht zu unterschätzender Abstimmungsaufwand für das jeweilige Konto bestehen.

Darüber hinaus beinhaltet der Tagesabschluss noch ein Girokonto für Mündelgelder. Mündelgelder sind laufende Unterhaltungszahlungen für Kinder, für die das Jugendamt der Stadt Werne gesetzlicher Beistand ist. Mündelgelder sind durchlaufende Gelder, die im Interesse der berechtigten Eltern und sonstigen empfangsberechtigten Stellen schnellstmöglich weiterzuleiten sind.

Das Girokonto wird nicht durch die Zahlungsabwicklung verwaltet, sondern ausschließlich vom Jugendamt. Aufgrund dessen sollte die Stadt den Umgang mit Mündelgeldern in einer separaten Dienstanweisung regeln.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werne sollte den Zahlweg Mündelgelder ebenfalls analog zu den Handvorschüssen im Tagesabschluss führen. Darüber hinaus sollte der Umgang mit Mündelgeldern in einer separaten Dienstanweisung geregelt werden.

Der Stadt Werne wurde eine Musterdienstanweisung zur Verfügung gestellt.

Zudem wird im Tagesabschluss ein Barbestand an externen Kassen geführt. Der Bestand an Einnahme- und Wechselgeldkassen sollte dazu den tatsächlichen Bestand des Ersten eines jeden Jahres widerspiegeln. Die Kassen sollen dazu gemäß Dienstanweisung zum Ende eines jeden Jahres abgerechnet werden. Nach Angaben der Stadt konnte zum 31. Dezember 2017 keine Abrechnung dieser Kassen erfolgen. Begründet ist dies darin, dass zum einen die Anzahl und der jeweilige Wechselgeldbestand der Kassen dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung nicht gemeldet waren. Zum anderen darin, dass trotz schriftliche Anweisung in der Dienstanweisung und persönlicher Erinnerung des Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung

nur ein Teil der Kassenführer ihre Jahresendabrechnung an die Zahlungsabwicklung weitergeleitet haben.

→ **Feststellung**

Zum Zeitpunkt der Prüfung kann nicht festgestellt werden, ob der Bestand der Wechselgeld- und Handvorschüsse dem tatsächlichen Bestand entspricht.

Weitere Ausführungen können Sie dem Berichtsteil Erfüllungsgrad Unterpunkt Ordnungsmäßigkeit entnehmen.

→ 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 Werne 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 Werne erreicht einen Erfüllungsgrad von 70 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 76 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 74 Prozent (Mittelwert 73 Prozent) und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling 17 Prozent (Mittelwert 25 Prozent).

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

Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 76 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass noch einige Regelungslücken bestehen. Die Dienstanweisung über die Abwicklung von Geschäfts- und Zahlungsvorfällen in der Finanzbuchhaltung der Stadt Werne in der Fassung vom 08. September 2010 (DA Fibu) entspricht teilweise nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten in der Stadt Werne.

Die Stadt Werne plant darüber hinaus noch in diesem Jahr eine Anpassung der Dienstanweisung. Hauptgrund dafür sind die teilweise erheblichen Änderungen der Arbeitsprozesse. 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

Im Rahmen der Regelungen zur Liquiditätsplanung ergibt sich aus § 33 Abs. 9 DA Fibu eine unverzügliche Meldepflicht bei größeren Ein- und Auszahlungen ab einem Betrag von 50.000 Euro. Der Meldepflicht wird in der Praxis teilweise nicht ordnungsgemäß Rechnung getragen. Die Anmeldung erfolgt oft telefonisch bzw. zwanglos, in Teilen auch gar nicht oder verspätet.

→ **Empfehlung**

Die Anordnungspflicht für Beträge über 50.000 Euro sollte über ein einheitliches und transparentes Verfahren erfolgen. Ein standardisiertes Formblatt wäre aus Gründen der Transparenz und Ordnungsmäßigkeit wünschenswert.

Nach § 15 und 19 Abs. 3, Nr. 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.

In der aktuellen DA Fibu fehlt es an Regelungen für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen. Es sollte demnach ein Konzept erarbeitet werden, welches über die Entscheidung und das Verfahren zur Einrichtung von Berechtigungen regelt. Insbesondere Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung auf Notwendigkeit oder Überschneidungen sind zu treffen.

Die Stadt Werne hat diesbezüglich schon vor Beginn der Prüfung einen entsprechenden Arbeitskreis gebildet und möchte ein umfassendes Konzept erarbeiten. Die Arbeit an dem Konzept hat zwischenzeitlich bereits zur Löschung und Korrektur einiger Benutzerberechtigungen geführt. Das Konzept sieht in Zukunft ein Antragsverfahren über die ADV vor und eine entsprechende Kontrolle durch das Rechnungsprüfungsamt.

→ **Empfehlung**

Die gpaNRW begrüßt die Arbeit des bereits gebildeten Arbeitskreises. Das geplante Konzept sollte dabei die Entscheidung und das Verfahren zur Einrichtung von Berechtigungen regeln, sowie die regelmäßigen Überprüfung auf Notwendigkeit oder Überschneidungen. Ein standardisiertes Formblatt wäre empfehlenswert.

Der Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln ist für die gesamte Verwaltung verbindlich in den §§ 21 bis 25 DA Fibu geregelt. Es bestehen Regelungen zur Einrichtung, Führung, Abrechnung, Kontrolle und Prüfung der Geldannahmestellen und Handvorschüsse. Diese kommen zum Zeitpunkt der Praxis allerdings nicht vollumfassend zur Anwendung.

Zum Zeitpunkt der Prüfung liegt der Finanzbuchhaltung keine vollumfängliche Übersicht über die derzeit bestehenden Einnahmekassen und Handvorschüsse vor. Die vorliegenden Anträge und Genehmigungen dieser Einnahmekassen und Handvorschüsse befinden sich ebenfalls nicht in der Verfügungsgewalt des Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung. Die Dokumente befinden sich teilweise in der Kämmerei, bei der Rechnungsprüfung oder bei den betroffenen Organisationseinheiten.

In einem Gespräch mit dem Rechnungsprüfungsamt und dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung konnte die Liste der bestehenden Einnahmekassen und Handvorschüsse er-

gänzt werden. Dabei konnten auch die derzeitigen Verantwortlichen und der vermutliche Wechselgeldbestand erhoben werden. Das Rechnungsprüfungsamt geht bezüglich der Anzahl Kassen von einer Vollständigkeit der erhobenen Daten aus.

Insgesamt ist es als kritisch zu betrachten, dass weder die Wechselgeldbestände noch die Verantwortlichen Kassenführer der Zahlungsabwicklung bekannt sind. Bezüglich der Verantwortlichen wurde auf die hohe Personalfuktuation verwiesen. Hier ist es anscheinend zu wiederholten Wechseln der Kassenführer gekommen, ohne dass diese angezeigt wurden bzw. diese dazu ermächtigt wurden. An dieser Stelle wurde mehrheitlich gegen den § 24 Abs. 4 DA Fibu verstoßen.

Inwiefern die Wechselgeldbestände korrekt sind, ist zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht abschließend prüfbar gewesen. Zum einen weil die Stadt Werne ein neues Kassenprogramm eingeführt hat, welches zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht vollständig einsetzbar war bzw. nicht die notwendigen Informationen liefern konnte. Zum anderen, weil die Verantwortlichen davon ausgehen, dass die Bestände der Wechselgeld- und Handvorschusskassen zu mindestens teilweise aus Geschäftsaufwendungen angewiesen wurden. Des Weiteren erfolgte in den letzten Jahren keine Abrechnung der Einnahmekassen und Handvorschüsse zum Jahresabschluss.

Im Tagesabschluss wird derzeit ein Barbestand an externen Kassen von 4.175 Euro geführt. Dies soll den Stand zum 01. Januar 2018 abbilden. Nach den zusammengetragenen Aufzeichnungen des Rechnungsprüfungsamtes und des Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung sollten derzeit 20 Einnahmekassen und Handvorschüsse im Umlauf sein mit einem Wechselgeld- und Handvorschussbestand von 4.385 Euro. Dazu könnte eine Einnahmekasse in Höhe von 275,00 Euro kommen, dessen Existenz zum Zeitpunkt der Prüfung noch nicht abschließend geklärt war.

→ **Feststellung**

Die Finanzbuchhaltung hatte zum Prüfungsauftritt keinen Überblick über die aktuell existierenden Einnahmekassen und Handvorschüsse. Des Weiteren fehlt es an Überblick, wer die derzeitigen Kassenführer sind und welche Wechselgeldbestände die Kassen aufweisen und woher diese stammen.

→ **Feststellung**

Der Barbestand externe Kassen aus dem Tagesabschluss scheint nach derzeitigem Sachstand nicht mit dem tatsächlichen Barbestand übereinzustimmen. Eine Abrechnung der Kassen zum Jahresende ist nicht erfolgt.

→ **Empfehlung**

Die Regelungen der bestehenden Dienstanweisung sollten eingehalten werden. Daher hat die Einrichtung und Auszahlung der Einnahmekassen und Handvorschüsse zentral in der Finanzbuchhaltung zu erfolgen. Die gpaNRW empfiehlt zum anstehenden Jahresabschluss alle bestehenden Einnahmekassen und Handvorschüsse an die Finanzbuchhaltung zurück zu führen. Zum 01. Januar können dann die notwendigen Einnahmekassen und Handkassen wieder regelkonform an die Verantwortlichen ausgegeben werden.

→ **Empfehlung**

Im Rahmen der Rückführung und Neuauszahlung der Kassen sollte eine Überprüfung der Notwendigkeit der Kassen erfolgen. Hier sollte insbesondere auf die Einnahmekasse Azubi

Bürgerbüro und VHS ein Auge gerichtet werden, sowie auf den Handvorschuss im Bereich Personalamt.

Der § 39 der DA Fibu führt allgemeine Regelungen zur Belegarchivierung aus. Konkrete Regelungen zur Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten) hat die Stadt Werne 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 Werne 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 die Abwicklung der ungeklärten Einzahlungen (UZE) und Auszahlungen (UZA). Des Weiteren regelt der § 30 DA Fibu, dass die Zahlungsabwicklung nur aufgrund von Zahlungsanweisungen Einzahlungen und/oder Auszahlungen verbuchen darf. Die begründeten Unterlagen sind unverzüglich an die Zahlungsabwicklung zu übermitteln

Zum Zeitpunkt der Prüfung erfolgt die Zuleitung der Anordnungen größtenteils zeitgerecht. Weitere Ausführungen zu den UZE und UZA folgen.

Mahnungen erfolgen bei der Stadt Werne in einem 7-tägigen Rhythmus automatisiert. Nach einer weiteren 11-tägigen Frist gehen unerledigte Mahnungen umgehend in die Vollstreckung. Eine zusätzliche beispielsweise telefonische Kontaktaufnahme zur Erinnerung an die Zahlungspflicht erfolgt seitens der Stadt nicht. Die Stadt Werne könnte ggfls. versuchen, auch auf anderem Wege Zahlungen zu realisieren.

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

Die Stadt Werne setzt auch Mahnsperren ein. Bisher bestehen jedoch keine schriftlichen Regelungen hierzu. Die Beauftragung von Mahnsperren erfolgt derzeit meist telefonisch beim Leiter der Finanzbuchhaltung.

→ **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 Werne zwar an verschiedenen Bearbeitungsgrundsätzen, diese sind bisher jedoch noch nicht schriftlich fixiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Werne 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.

Der Leiter der Finanzbuchhaltung arbeitet zum Zeitpunkt der Prüfung bereits an einem ersten Entwurf einer Dienstanweisung, welche den Innen- und Außendienst der Vollstreckung vollumfassend regeln soll.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft. In Werne wurde sie bisher noch nicht umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, besteht derzeit noch nicht. 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 Fremdbereichten 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 Werne sollen zukünftig der technische Workflow, sowie die fachlichen Voraussetzungen zur Selbstabnahme geschaffen werden. Die fehlende Umsetzung begründet die Stadt derzeit mit dem vollständigen Auswechseln des Personals. Das neue Personal muss, laut Angaben der Stadt, erst noch in einige Arbeitsprozesse reinwachsen. Eine verfrühte Umstellung auf Selbstabnahme hätte womöglich zur Folge, dass die personellen Kapazitäten die Arbeiten an der Stelle nicht leisten können.

Des Weiteren kann die Stadt Werne aktuell selbst keine Eintragungen ins Schuldnerverzeichnis vornehmen. Aufgrund der hohen Personalfuktuation bestehen derzeit nur Leserechte. Die entsprechenden Zugriffsberechtigungen wurden bereits beim Amtsgericht Hagen beantragt. Derzeit werden die Eintragungen durch den Gerichtsvollzieher erstellt. 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.

Auch hier sieht die Stadt personelle Engpässe, um die anfallenden Tätigkeiten durchführen zu können.

→ **Empfehlung**

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

Der § 19 Abs. 3 Nr. 4 DA Fibu legt die Führung der zentralen Niederschlagungsdatei als Aufgabe der Zahlungsabwicklung fest. In der Praxis ist dies derzeit noch nicht der Fall. Laut Auskunft der Stadt ist das Verfahren jedoch bereits in der Bearbeitung und liegt dem Rechnungsprüfungsamt vor.

→ **Empfehlung**

Die Aufgabe der Führung der zentralen Niederschlagungsdatei sollte wie in der DA Fibu vorgesehen auch tatsächlich in der Zahlungsabwicklung erfolgen.

Die Stadt Werne arbeitet zudem in der Praxis mit der Aussetzung der Vollziehung. Konkrete 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.

Der § 16 Abs. 6 DA Fibu legt den Bereich der Zahlungsabwicklung als zentrale Stelle für sämtliche Insolvenzverfahren fest. Konkrete schriftliche Regelungen zu Wertgrenzen und Verfahrensweisen sind hierzu bislang nicht erlassen worden.

→ **Empfehlung**

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

Gemäß § 16 Abs. 1 DA Fibu ist die Forderungsbewertung Aufgabe der Zahlungsabwicklung. Auf Vorschlag der Zahlungsabwicklung werden die Bücher der Buchhaltung gegebenenfalls berichtigt. Dazu bedient sich die Stadt Werne meist eines Wirtschaftsprüfers, welcher jährlich die Werthaltigkeit von Forderungen überprüft und gegebenenfalls Altersstrukturanalysen durchführt. Es wäre empfehlenswert, in der DA Fibu hierzu einen kurzen Hinweis zu geben, welche Beurteilungskriterien und Verfahrensweisen bestehen und wo diese zu finden sind.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bestehenden Regelungen in die Dienstanweisungen aufnehmen oder auf die entsprechenden anderen schriftlichen Ausführungen verweisen.

Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Die Stadt Werne 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 Werne 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 lediglich intern einige wenige vergleichende Datensätze erhoben und gegenüber gestellt.

→ 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 2,57 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,10 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 0,86 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Werne rund acht Prozent unter dem interkommunalen Mittelwert.

In 2016 standen der Stadt Werne noch 1,31 Stellenanteile zur Verfügung. In 2016 kam es dann zu einer Reduzierung des Personals sowie zu einem fast vollständigen Wechsel unter neuer Führung.

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

Anzahl der Einzahlungen je 10.000 Einwohner

Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
20.207	6.817	24.430	12.667	10.838	12.223	14.156	95

Dabei werden rund 44 Prozent der Gesamteinzahlungen bereits über SEPA-Lastschriften einbezogen. Insgesamt könnte die Stadt in Bezug auf den SEPA-Lastschrifteneinzug besser aufgestellt sein. Insbesondere in den Bereichen der Grundbesitzabgaben (16,9 Prozent), Gewerbe- (2,7 Prozent) und Hundesteuer (48,0 Prozent) sowie Kindergartenbeiträge (3,7 Prozent) sollte untersucht werden, inwiefern hier höhere Anteile erzielt werden können. Die interkommunalen Mittelwerte für diese Bereiche liegen derzeit jeweils mindestens doppelt so hoch. Hier

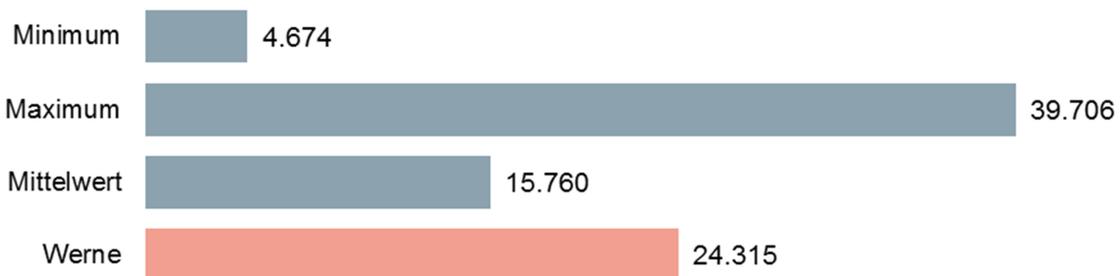
³ Gutachten „Kosten eines Arbeitsplatzes 2014/15“ (KGSt®-Materialien 19/2014)

sollten, insbesondere in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachämtern, geeignete Maßnahmen zur Steigerung der SEPA-Lastschriftmandate entwickelt werden.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (60.057 in 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,47 in 2017) ergibt sich ein Wert von 24.315 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Werne wie folgt:

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



Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
24.315	4.674	39.706	15.760	12.083	14.857	18.445	95

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen oberhalb des Mittelwertes und sogar oberhalb des 3. Quartils. Damit verfügt die Stadt Werne im Bereich der Zahlungsabwicklung über eine hohe Bearbeitungsquote. Dies ergibt sich insbesondere aus dem Umstand, dass die Stadt Werne in diesem Bereich von 2016 zu 2017 rund 1,3 Stellenanteile abgebaut hat.

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 2,70 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Werne wie folgt:

Aufwendungen je Einzahlung

Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
2,70	1,96	13,25	5,16	3,87	4,76	5,95	95

Die Aufwendungen je Einzahlung sind im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittlich. Dreiviertel der Kommunen im interkommunalen Vergleich generieren mehr Aufwendungen je Einzahlung. Hierzu trägt sicherlich die oben dargestellte leicht unterdurchschnittliche Personaldecke bei sowie die hohe Bearbeitungsquote.

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 Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Zum Zeitpunkt der Prüfung lagen neun ungeklärte Einzahlungen und null ungeklärte Auszahlungen vor. Die ungeklärten Einzahlungen stammen alle aus dem Jahr 2018, wobei die älteste aus Februar 2018 stammt. Von den neun ungeklärten Einzahlungen weisen zwei einen Betrag von mehr als 100.000 Euro auf. Auf Nachfrage lag allerdings für einen der beiden Beträge bereits die Anordnung vor war zur Buchung bereit.

Wie bereits oben angesprochen im Rahmen der Meldepflicht für Auszahlungen, sollte auch im Bereich der Einzahlungen eine zeitnahe Erstellung der Anordnungen erfolgen.

Mahnläufe

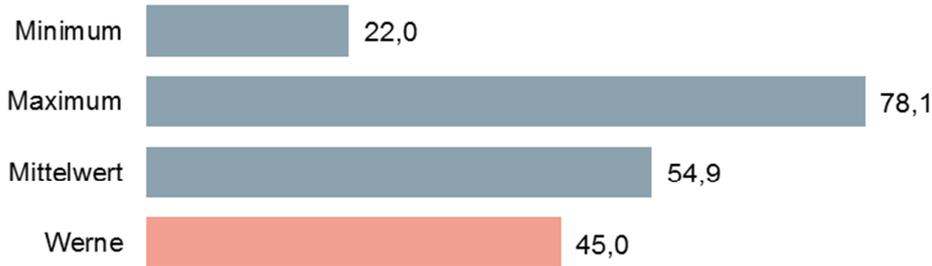
Die Stadt Werne arbeitet mit einem automatisierten wöchentlichen Mahn- und Vollstreckungslauf. In 2017 erfolgten 3.156 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.062 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Werne aktuell unter dem 1. Quartil der Vergleichskommunen.

Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.062	733	4.033	1.642	1.264	1.626	1.942	95

Die Anzahl der Mahnungen ist in Werne auffällig unterdurchschnittlich. Eine vergleichsweise geringere SGB-II-Quote und eine leicht überdurchschnittliche Kaufkraft in Werne zeigen auf, dass hier 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.

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

Erfolgsquote Mahnungen 2017



Die Mahnungen haben in der Zahlungsabwicklung der Stadt Werne eine Erfolgsquote von 45,0 Prozent. Damit liegt die Zahlungsabwicklung Werne unter dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Dies spricht für eine eher unterdurchschnittlich ausgeprägte Zahlungsmoral der Schuldner.

→ Empfehlung

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

Hierbei kann es hilfreich sein, weitere Maßnahmen zu betreiben. Konkret könnte dies beispielsweise eine telefonische Kontaktaufnahme im Vorfeld der Vollstreckung mit dem Ziel der Zahlungserinnerung und der Ankündigung etwaiger Vollstreckungsmaßnahmen sein.

Es sollte hierbei allerdings berücksichtigt werden, dass die eingangs dargestellten strukturellen Rahmenbedingungen (gute Kaufkraft; sehr 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.

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 Werne 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 Werne werden mit 3,6 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 1,21 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Werne deutlich über dem interkommunalen Mittelwert von 1,05 Stellen.

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

Übersicht über die Anzahl der Vollstreckungsforderungen (Vf) im Zeitverlauf

	2016	2017	2018
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	1.049	940	681
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	1.653	1.522	1.306
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	3.108	1.750	./.
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	584	1.307	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.217	2.009	./.
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	715	1.523	./.
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	0	0	./.

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

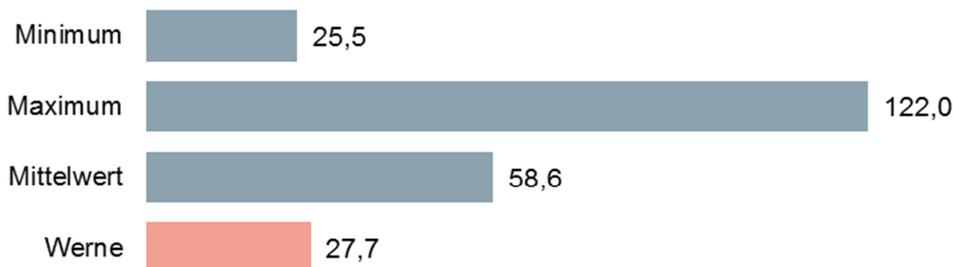
durch

- 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 Werne stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 235.571 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 65.303 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 27,7 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für die Stadt Werne folgende Positionierung:

Deckungsgrad Vollstreckung 2017



Werne	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
27,7	48,5	57,0	67,6	91

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

Die Stadt Werne liegt nah am Minimalwert im interkommunalen Vergleich. Auffällig ist vor allem die niedrige Einnahmeseite. Ursache dafür ist, dass die Stadt Werne ihr komplettes Personal in diesem Bereich ausgewechselt hat. Daher haben Einarbeitungs- und Fortbildungszeiten dazu geführt, dass erheblich weniger Vollstreckungsforderungen entstanden sind und auch bearbeitet wurden. Die Stadt Werne fordert generell auch alle entstandenen Nebenforderungen an.

Ein Indiz für eine geringe Bearbeitungsquote liefert auch die Betrachtung der Kennzahl realisierte Vollstreckungs-Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle.

Realisierte Vollstreckungs-Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2017

Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	Anzahl Werte
83.184	76.310	539.089	261.769	75

Die Vollziehungskräfte der Stadt Werne konnten in 2017 insgesamt Vollstreckungs-Hauptforderungen in Höhe von etwa 291.000 Euro realisieren. Je Vollzeit-Stelle Sachbearbeitung Vollstreckung ergibt sich ein Betrag von 83.184 Euro. Damit wird der Mittelwert von 261.769 Euro je Vollzeit-Stelle um 68 Prozent unterschritten.

Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Werne hat im Jahr 2017 15,6 Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 18,0 Prozent. Um eine weitere Reduzierung der Amtshilfeersuchen zu erreichen, sollte die Stadt Werne den Schuldner schriftlich über die Möglichkeiten aus der Reform der Sachaufklärung 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

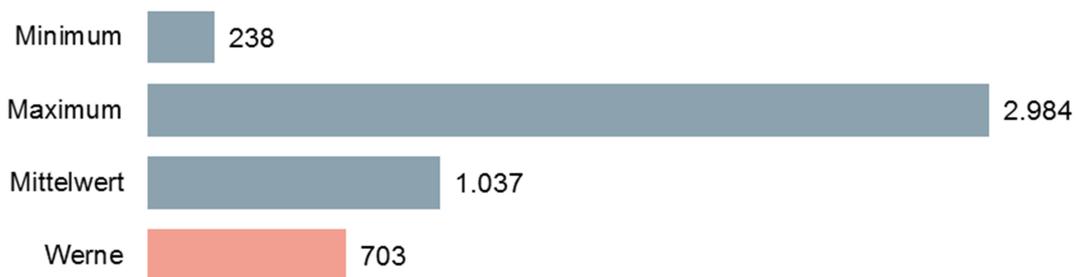
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Werne:

Personalkennzahlen Vollstreckung (Innen- und Außendienst) im Zeitverlauf

Kennzahl	2016	2017	2018
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	901	703	523
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.231	873	./.
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.311	1.009	./.

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen sind die Grundlage für die folgende Leistungskennzahl:

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zum 01. Januar 2017

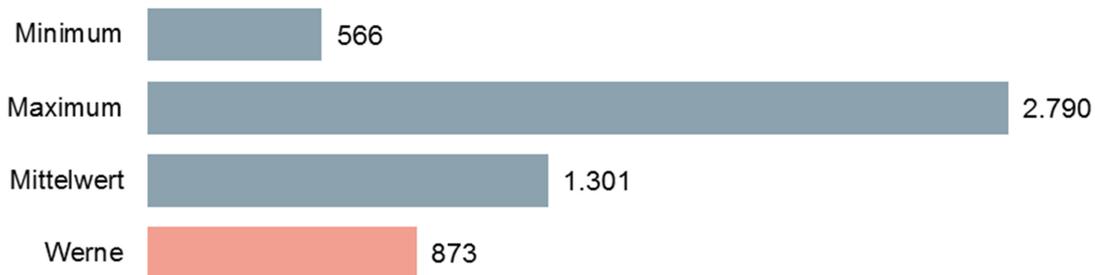


Werne	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
703	621	920	1.368	86

Mit den bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt Werne 32 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



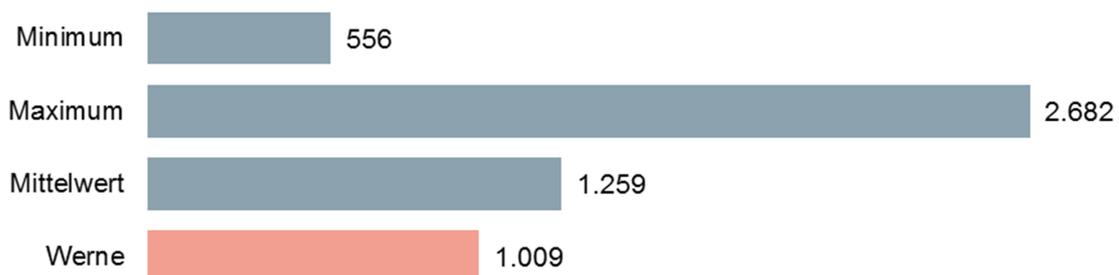
Werne	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
873	1.030	1.234	1.503	86

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt unterhalb des ersten Quartils und damit niedriger als 75 Prozent der Vergleichskommunen. Ursache hierfür ist die bereits oben beschriebene hohe Personalfuktuation und die Umstellung einiger Arbeitsprozesse, die dazu geführt haben, dass einige Bereiche wie beispielsweise die Hundsteuer erst verspätet bearbeitet wurden.

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

Zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen wurden auch Zahlungseingänge gezählt, welche bereits durch die Vollstreckungsankündigung generiert wurden.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2017



Werne	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.009	1.001	1.161	1.427	86

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen 2017 positionieren sich zwischen dem ersten und zweiten Quartilswert und sind somit unterdurchschnittlich. Aufgrund der erheblichen personellen und arbeitstechnischen Veränderungen ist zu vermuten, dass es sich hierbei nur um eine Momentaufnahme handelt. Wirklich aussagekräftig wird die Kennzahl womöglich erst in Betracht

tion einer Zeitreihe. Bis dahin sollte das Personal umfassend eingearbeitet sein und die neuen Arbeitsprozesse greifen, sodass sich die Bearbeitungsquote wieder erhöht.

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 56,15 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 Werne wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2017

Werne	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
66,18	30,18	128,27	61,47	47,94	59,06	72,20	85

Der Wert für Werne positioniert sich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Begründet ist dies in der unterdurchschnittlichen Bearbeitungsquote bei gleichzeitig überdurchschnittlicher Personalausstattung.

Herne, den 05. Februar 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.	überwiegend erfüllt	2	3	6	9	neue Regelwerke in der Bearbeitung
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).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	die DA wird von den Fachbereichen bezüglich der Meldepflicht nicht ordnungsgemäß berücksichtigt
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	Ausnahmeregelungen sollten in die DA mit aufgenommen werden (z.B. UVG)
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	Konzept in Arbeit

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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).	ansatzweise erfüllt	1	1	1	3	es liegen Regelungen vor, welche nicht zur Anwendung kommen
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	eine ordnungsgemäße Führung der Handkassen erfolgt laut RPA, der Fibu fehlen allerdings jegliche Informationen, keine ordnungsgemäße Abrechnung zum Jahresende
10	Sie haben aktuelle schriftliche Regelungen zur Verwaltung von durchlaufenden Geldern und fremden Finanzmitteln getroffen (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.7 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
11	Es ist sichergestellt, dass die Beschäftigten der Buchführung und Zahlungsabwicklung nur ausnahmsweise die Befugnis zur Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit haben (§ 30 Abs. 3 Satz 2 GemHVO NRW).	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	die Praxis sollte in das bestehende Regelwerk aufgenommen werden
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	die Praxis sollte in das bestehende Regelwerk aufgenommen werden
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				57	75	
	Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent				76		

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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	Einführung erfolgt, erste Tests vielversprechend (80%)
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	bisher nur mündliche Anweisung, ist in DA aufzunehmen
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	gelebte Praxis, schriftliche Fixierung in DA fehlt
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
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	in Planung, technische Einrichtung muss noch erfolgen
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	aktuell nur Leserecht, neue Zugriffsberechtigungen wurden bereits beantragt
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	aktuell laufender Prozess mit Ziel der Zentralisierung
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	in der Praxis geregelt, schriftliche Aufnahme in DA fehlt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	in der Praxis geregelt, schriftliche Aufnahme in DA fehlt
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	in der Praxis geregelt, schriftliche Aufnahme in DA fehlt
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				53	72	
	Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik				74		
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
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	einige wenige Prozesskennzahlen werden intern erhoben, Ausweitung als Steuerungsgrundlage erforderlich
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				17		
Gesamtauswertung							
	Punktzahl gesamt				112	159	
	Erfüllungsgrad gesamt				70		

→ 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