

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Meerbusch im Jahr  
2018*

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Managementübersicht	3
→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung	4
Grundlagen	4
Prüfungsbericht	4
Inhalte, Ziele und Methodik	4
→ Prüfungsablauf	6
→ Tagesabschluss	7
→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	8
Ordnungsmäßigkeit	8
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	9
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	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. Der Tagesabschluss sollte um die Bestände der Handvorschüsse und Wechselgeldvorschüsse zum Stichtag 01. Januar eines Jahres ergänzt werden.

Die Stadt Meerbusch erreicht einen Erfüllungsgrad von insgesamt 81 Prozent und positioniert sich damit leicht über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. Bezüglich der Ordnungsmäßigkeit und Organisation der Zahlungsabwicklung bestehen wenige Regelungslücken. Zwar erfüllt die Stadt Meerbusch in der Praxis die Anforderungen bereits weitestgehend, jedoch sind nicht alle Regelungen schriftlich dokumentiert. Die Stadt sollte die Dienst- oder Arbeitsanweisungen entsprechend ergänzen. Ein wichtiger Grund für die Notwendigkeit der Dokumentationen ist die Funktion als Wissensspeicher. Der Kämmerer geht im August 2019 in den Ruhestand.

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

Bei den Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt Meerbusch unter dem Mittelwert. Der Anteil der SEPA-Lastschriften an den gesamten Einzahlungen liegt allerdings positiv auf der Höhe des dritten Quartils. In Meerbusch ist eine interkommunal hohe Anzahl an Mahnungen zu bearbeiten. Die Erfolgsquote ist niedrig, die Abgabe an die Vollstreckung erfolgt zügig.

Die Vollstreckung der Stadt Meerbusch leistet einen positiven Beitrag zur Liquidität. Dies spiegelt sich in dem überdurchschnittlichen Deckungsgrad wieder, aber auch in den Einzahlungen auf Haupt- und Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle. Dort liegt die Stadt Meerbusch oberhalb des dritten Quartils. Die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung liegen im interkommunalen Vergleich über dem Mittelwert.

## → Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung

### Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW).

Der 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 Meerbusch 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 92 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag 05. September 2018

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in der Stadt Meerbusch hat Frau Köster vom 04. September 2018 bis 26. September 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Meerbusch 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 26. September 2018 erörtert.

Am 23. Januar und am 26. Februar 2019 haben zwischen dem Kämmerer, dem Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung und dem Projektleiter zusätzlich Abstimmungsgespräche stattgefunden.

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 Meerbusch 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 Meerbusch einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die gpaNRW einheitliche Fragen zu den Themenfeldern

- Ordnungsmäßigkeit,
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik und
- finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling.

Die gpaNRW ordnet die Antworten auf einer Skala von 0 bis 3<sup>2</sup> ein. Danach gewichtet sie diese Bewertung entsprechend ihrer Bedeutung für die einzelnen Themenfelder. Hieraus ergeben sich Punkte, deren Summe ins Verhältnis gesetzt wird zur maximal erreichbaren Punktzahl. Die in Prozenten ausgedrückte Verhältniszahl ist der Erfüllungsgrad.

Der Erfüllungsgrad ist am Ende des Berichtes vollständig abgebildet.

Die Stadt Meerbusch erreicht einen Erfüllungsgrad von 81 Prozent (Mittelwert 76 Prozent). Dieser verteilt sich wie folgt auf die drei Themenfelder:

- Ordnungsmäßigkeit 88 Prozent (Mittelwert 88 Prozent),
- Organisation/Prozesse/Informationstechnik 83 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 88 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit gibt Aufschluss darüber, dass nur wenige Regelungslücken bestehen. Die Dienstanweisung über das Finanzwesen der Stadt Meerbusch in der Fassung vom 29. April 2018 (DA Finanzwesen) entspricht größtenteils den aktuellen Gegebenheiten in der Stadt Meerbusch. Die im Folgenden aufgezeigten Ergänzungen sollten entweder in die DA Finanzwesen der Stadt Meerbusch aufgenommen oder gesondert schriftlich geregelt werden. Dann reicht ein Hinweis in der Dienstanweisung aus.

Der Tagesabschluss beinhaltet in Meerbusch derzeit nicht die Bestände der Hand- und Wechselgeldvorschüsse.

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

→ **Empfehlung**

Die Stadt Meerbusch sollte in den Tagesabschlüssen die Bestände der Hand- und Wechselgeldvorschüsse mit ihrem Anfangsbestand zum 01. Januar des Jahres aufnehmen.

In diesem Zusammenhang regelt der § 22 DA Finanzwesen den Umgang mit Handkassen. Das entsprechende Regelwerk ist umfassend und hat eine ausreichende Regelungstiefe. Den Ausführungen ist beispielsweise zu entnehmen, dass der Kassenbestand täglich zu ermitteln und spätestens am Jahresende abzurechnen ist. Aus den vorliegenden Unterlagen ist allerdings ersichtlich, dass nicht alle Handkassen zum Jahresende ordnungsgemäß abgerechnet wurden (siehe beispielsweise im Bereich der Bücherei).

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte sicherstellen, dass das vorliegende Regelwerk auch eingehalten wird.

Nach Angaben der Stadt Meerbusch wurden für den Jahresabschluss 2018 alle Einnahmekassen auf § 22 Abs. 8 DA Finanzwesen hingewiesen. Die Abrechnung mit Ausnahme des Wechselgeldes ist daraufhin erfolgt.

§ 13 Ziff.10 der DA Finanzwesen regelt den Umgang mit Zugriffsberechtigungen für die Datenbestände. Hieraus ergibt sich, dass der Bereich Finanzen, Abteilung Finanzbuchhaltung die Entscheidungsbefugnis über die erstmalige Vergabe, sowie erneute Vergaben, Änderungen und Erweiterungen der Zugriffsberechtigungen innehat. In der Praxis ist die Vergabe der Zugriffsberechtigungen bei einem Mitarbeiter angesiedelt, welcher für den kompletten Finanzbereich zuständig ist. Die Einrichtung oder Änderung von Zugriffsberechtigungen erfolgt dabei nur durch Aufforderungen der entsprechenden Sachgebietsleiter. Im Regelfall wird für die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips der Kämmerer mit eingebunden. Ein schriftliches Konzept über die Entscheidung und das Verfahren zur Einrichtung von Berechtigungen besteht nicht. Insbesondere Regelungen zur regelmäßigen Überprüfung auf Notwendigkeit oder Überschneidungen fehlen.

→ **Empfehlung**

Die Ausführungen für den Bereich der Vergabe von Zugriffsberechtigungen sollten noch mehr Regelungstiefe erhalten sowie um Regelungen zur Überprüfung der Berechtigungen erweitert werden.

Konkrete Regelungen zur Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten) hat die Stadt Meerbusch in ihrer DA Finanzwesen keine getroffen. Ziel muss es sein, möglichst konkrete schriftliche 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.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Nach § 13 Ziff. 2 DA Finanzwesen obliegt den Dienstkräften der Finanzbuchhaltung insbesondere die Pflicht zur beschleunigten Abwicklung der Ein- und Auszahlungen. Der Umgang mit ungeklärten Einzahlungen (UZE) und Auszahlungen (UZA) ist darüber hinaus nicht geregelt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Meerbusch sollte zum Umgang mit ungeklärten Einzahlungen (UZE) und Auszahlungen (UZA) schriftliche Regelungen erlassen.

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 Meerbusch 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 erfolgversprechend ist, könnte eine Vollstreckung damit vermieden werden.

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 Meerbusch entgegnet an dieser Stelle allerdings, dass eine solche Empfehlung im Rahmen der personellen Kapazitäten nicht umsetzbar sei.

Die Stadt Meerbusch 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 Meerbusch zwar an verschiedenen Bearbeitungsgrundsätzen, diese sind bisher jedoch noch nicht schriftlich fixiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Meerbusch 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 Meerbusch 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 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 Meerbusch sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme aber bereits erfüllt. Auch die persönlichen Voraussetzungen sind bereits erfüllt, so dass die Stadt die Selbstab-

nahme durchgeführt könnte. Allerdings sieht die Stadt auch an dieser Stelle den Engpass bei den personellen Kapazitäten.

Bisher verzichtet die Stadt Meerbusch 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.

Die Stadt Meerbusch arbeitet derzeit an einem Konzept, die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst durchzuführen.

→ **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Meerbusch sollte zukünftig die Abnahme der Vermögensauskünfte, sowie die Eintragung selbst vornehmen. Die technischen, persönlichen und räumlichen Voraussetzungen hierfür will die Stadt in Kürze schaffen.

Im Regelfall ist die Vollstreckung der Stadt die zentrale Stelle für den Umgang mit Insolvenzverfahren, so auch in Meerbusch. Schriftliche Regelungen sind hierzu bislang nicht getroffen worden.

→ **Empfehlung**

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

Die Stadt Meerbusch hat in Zusammenarbeit mit dem Rechnungsprüfungsamt ein Prüfraster für die Bewertung von Forderungen erarbeitet, welches in der Praxis Anwendung findet.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bestehenden Regelungen in die Dienstanweisungen aufnehmen oder an entsprechender Stelle darauf 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. Nach Angaben der Stadt Meerbusch ist eine Dienstanweisung für das Forderungsmanagement im Entwurfsstadium. Dort könnten Spielräume und Verantwortlichkeiten beschrieben werden.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte die bereits bestehenden Regelungen aus der Praxis in die noch zu erlassende Dienstanweisung für das Forderungsmanagement aufnehmen.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

Die Stadt Meerbusch 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 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.

Der Zahlungsabwicklung der Stadt Meerbusch kommt dabei eine wichtige Rolle zu, weil sie mit ihrem Berichtswesen und ihren Zielwerten geeignet ist, Vorbildfunktion in der Verwaltung zu übernehmen.

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 Meerbusch 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 ist ein entsprechend kennzahlengestütztes Berichtswesen gedanklich in der Planung.

## → Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich stellt den Ressourceneinsatz und das daraus resultierende Leistungsniveau für das jeweilige Handlungsfeld dar.

Die gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Dabei verwenden wir die KGSt®-Durchschnittswerte<sup>3</sup>.

### Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)

Zur Zahlungsabwicklung i.e.S. gehören die Annahme von Einzahlungen, die Leistung von Auszahlungen und die Verwaltung der Finanzmittel. Jeder Zahlungsvorgang ist zu erfassen und zu dokumentieren. Außerdem ist die Zahlungsabwicklung i.e.S. für die Verwaltung der Bargeld- und Bankbestände der Kommune sowie für das Mahnwesen zuständig.

### Stellenvergleich Zahlungsabwicklung i.e.S. je 10.000 Einwohner

In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 6,29 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,3 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,14 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Meerbusch 23 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert von 0,93 Stellen.

Diese einwohnerbezogene Kennzahl gibt nur einen Einstieg – entscheidend sind die nachfolgend gebildeten fallbezogenen Kennzahlen.

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Die Stadt Meerbusch verzeichnet jährlich rund 70.000 Einzahlungen. Der interkommunale Vergleich zeigt, dass dies einwohnerbezogen ein leicht überdurchschnittliches Volumen darstellt:

### Anzahl der Einzahlungen je 10.000 Einwohner

Meerbusch	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12.907	6.817	24.430	12.586	10.838	12.223	14.022	92

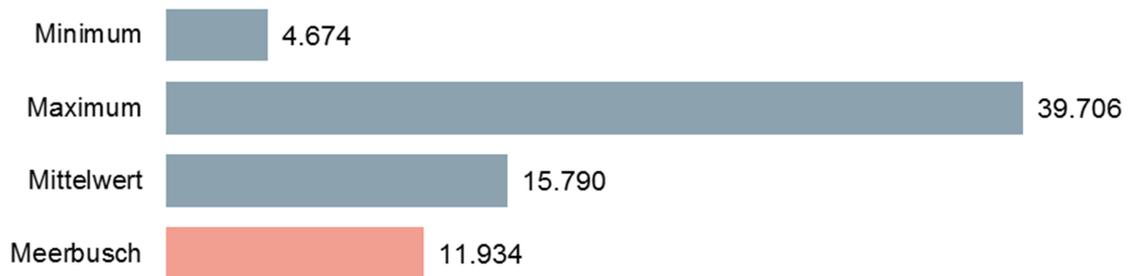
Dabei werden rund 75 Prozent (177.000) aller Einzahlungen bereits über SEPA-Lastschriften eingezogen. Damit liegt Meerbusch auf der Höhe des dritten Quartils. Insgesamt ist die Stadt in Bezug auf den SEPA-Lastschrifteneinzug gut aufgestellt. Einzig bei der VHS wäre eine höhere Quote als die bisher erzielten 44,9 Prozent wünschenswert.

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

## Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (71.483 in 2017) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (5,99 in 2017) ergibt sich ein Wert von 11.934 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Meerbusch wie folgt:

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



Meerbusch	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
11.934	12.198	14.430	18.335	107

Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen unterhalb des Mittelwertes. Die Stadt Meerbusch verfügt somit über eine ausreichende Personalausstattung, um die Aufgaben in der Zahlungsabwicklung i. e. S. zu erledigen.

## Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 5,53 Euro. Damit positioniert sich die Stadt Meerbusch wie folgt:

### Aufwendungen je Einzahlung

Meerbusch	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,53	1,96	13,25	5,04	3,82	4,82	5,65	107

Die Aufwendungen je Einzahlung liegen im interkommunalen Vergleich über dem Mittelwert.

## 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 Zahlungsein- 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



Insgesamt lagen zum Zeitpunkt der Prüfung 120 ungeklärte Einzahlungen für die Stadt vor.

Nach § 23 Abs. 4 GemHVO NRW ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass Ansprüche der Stadt vollständig erfasst, rechtzeitig geltend gemacht und eingezogen und Verpflichtungen der Stadt erst bei Fälligkeit erfüllt werden. Nach § 13 Ziff. 2 DA Finanzwesen muss, sobald eine Forderung feststeht, unverzüglich eine Kontierung erteilt werden, damit die Einzahlungen/ Erträge rechtzeitig und vollständig eingezogen werden können. Wenn eine Verpflichtung zur Leistung feststeht, ist unverzüglich eine Kontierung zu erteilen, damit die Zahlung unter Berücksichtigung des Zahlungsweges fristgerecht geleistet werden kann.

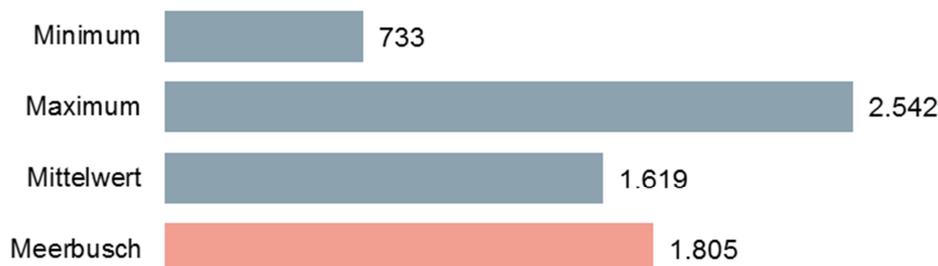
Die Stadt Meerbusch weist zum Zeitpunkt der Prüfung ungeklärte Einzahlungen von rund einer Mio. Euro aus. Diesbezüglich ist allerdings zu beachten, dass die Stadt Meerbusch, aufgrund von Vorschriften aus der Abgabenordnung, Sonderzahlungen ihrer Gewerbetreibenden an dieser Stelle belassen muss und erst nach endgültiger Abrechnung der Gewerbesteuer diese verbuchen kann.

Dabei sind rund fünfzehn Prozent der ungeklärten Beträge älter als vier Wochen. Die Stadt Meerbusch hat erst vor kurzem nochmals für eine verstärkte und zeitnahe Kontierung durch die Fachämter geworben.

### Mahnläufe

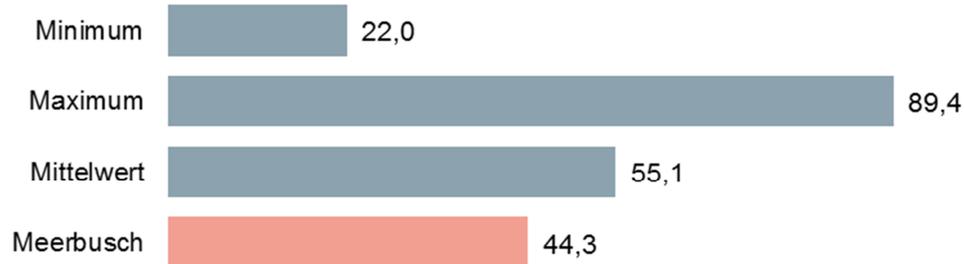
14 Tage nach Fälligkeit der Forderung erfolgt eine Mahnung durch die Zahlungsabwicklung. In 2017 erfolgten 9.994 Mahnungen. Daraus ergeben sich 1.805 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Meerbusch aktuell deutlich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen.

### Mahnungen je 10.000 Einwohner



Über die Effektivität des Mahnwesens gibt die nachfolgende Kennzahl Auskunft:

#### Erfolgsquote Mahnungen 2017



Die Stadt Meerbusch hat im Mahnwesen eine niedrige Erfolgsquote. Es gehen rund 55 Prozent aller Mahnfälle auch in die Vollstreckung. Dies entspricht der generellen Ausrichtung der Stadt, nach der sie sich schwerpunktmäßig auf eine effiziente Abwicklung der Vollstreckungsmaßnahmen konzentriert.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Meerbusch 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, ein gezieltes Telefoninkasso zu betreiben. Konkret bedeutet dies eine telefonische Kontaktaufnahme im Vorfeld der Vollstreckung mit dem Ziel der Zahlungserinnerung und der Ankündigung etwaiger Vollstreckungsmaßnahmen.

## 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 Meerbusch setzt wie viele andere Kommunen ein Vollstreckungsverfahren ein.

## Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Meerbusch werden mit 6,24 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,45 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2017 ein Wert von 1,11 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Meerbusch 13 Prozent über dem interkommunalen Mittelwert.

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

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

	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	4.531	4.122
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	1.717	1.625
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	4.178	5.562
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.890	1.703
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	4.152	4.462
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.997	1.760
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	1.143	1.108

## 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

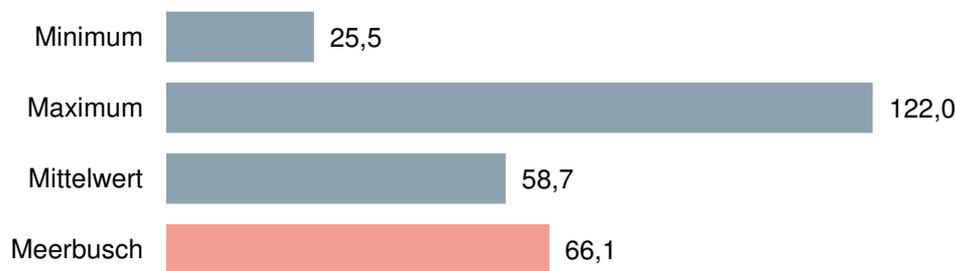
durch

- 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 Meerbusch stehen 2017 dem Ressourceneinsatz von 428.487 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 283.161 Euro gegenüber. Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 66,1 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Meerbusch folgende Positionierung:

#### Deckungsgrad Vollstreckung 2017



Meerbusch	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
66,10	49,27	56,98	67,62	87

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 mit den Mahngebühren zusammengefasst. Eine Analyse der einzelnen Arten der Nebenforderungen war daher in Meerbusch nicht möglich.

Die Betrachtung je Vollzeit-Stelle zeigt, ob die Nebenforderungen regelmäßig begetrieben werden:

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

Meerbusch	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
44.186	13.865	107.145	37.770	28.635	36.506	43.462	103

Der Wert für Meerbusch liegt oberhalb des dritten Quartils. Dies ist ein positiver Anhaltspunkt dafür, dass Nebenforderungen soweit wie möglich realisiert wurden.

## Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Die Stadt Meerbusch hat im Jahr 2017 rund zwanzig Prozent ihrer eigenen Forderungen im Rahmen der Amtshilfe an andere Kommunen zur Vollstreckung abgegeben. Der interkommunale Mittelwert liegt bei 18,1 Prozent. Um eine weitere Reduzierung der Amtshilfeersuchen zu erreichen, sollte die Stadt Meerbusch 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

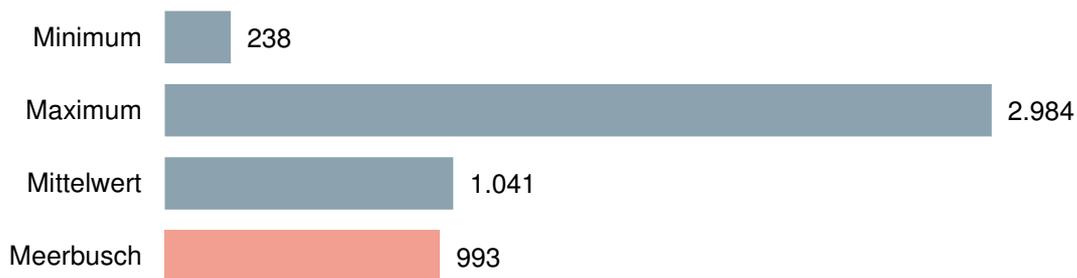
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Meerbusch:

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

Kennzahl	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.079	993
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.048	1.255
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.062	1.075

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen sind die Grundlage für die folgende Leistungskennzahl:

### Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle zum 01. Januar 2017

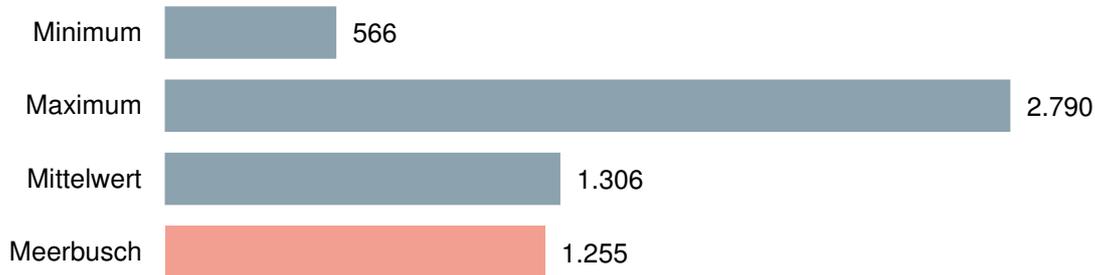


Meerbusch	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
993	621	931	1.368	82

Mit den bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeitstelle liegt die Stadt Meerbusch 4,6 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

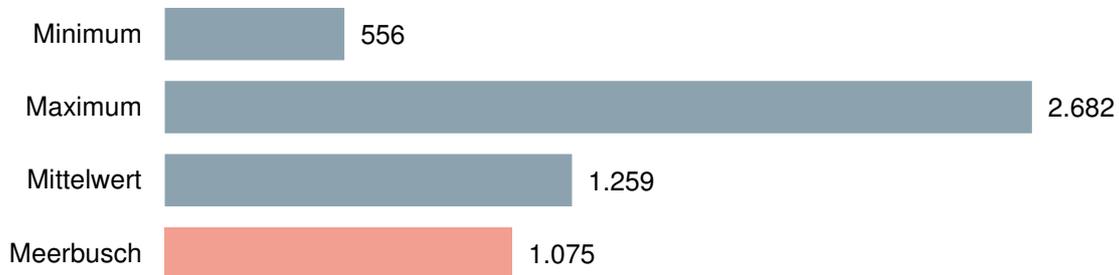


Meerbusch	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.255	1.033	1.237	1.503	81

Mit den entstandenen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt knapp oberhalb des Median und damit höher als viele Vergleichskommunen. Ursache hierfür könnte die relativ niedrige 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 Meerbusch 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



Meerbusch	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.075	1.001	1.164	1.420	82

Die abgewickelten Vollstreckungsforderungen 2017 liegen 7,7 Prozent unter dem Median.

Die realisierten Hauptforderungen werden den Beschäftigten in der Vollstreckung gegenübergestellt, um festzustellen, wie erfolgreich die Abwicklung ist:

### Realisierte Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2017

Meerbusch	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
490.136	76.310	668.281	274.622	179.594	264.956	360.251	85

Mit diesem Wert liegt Meerbusch 36 Prozent oberhalb des dritten Quartils. Damit leistet die Vollstreckung der Stadt Meerbusch einen positiven Beitrag zur Liquidität der Stadt.

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung von 68,05 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 Meerbusch wie folgt:

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung 2017

Meerbusch	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
68,05	30,18	128,72	62,81	48,42	60,91	71,99	98

Der Wert für Meerbusch präsentiert sich an dieser Stelle überdurchschnittlich. Begründet ist dies in der leicht überdurchschnittlichen Personaldecke bei wiederum leicht unterdurchschnittlicher Bearbeitungsquote.

Herne, den 28. 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
<b>Ordnungsmäßigkeit</b>							
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).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	erfüllt
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	es besteht kein schriftliches Konzept, Regelungen zur Überprüfung der Notwendigkeit der Berechtigungen fehlen
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).	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	nicht alle Kassen wurden ordnungsgemäß abgerechnet, z.B. Bücherei
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	Es bestehen Regelungen in der Rechnungsprüfungsordnung
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	Vorschriften sind zu konkretisieren, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Freigaben zur Vernichtung, Kontrollen
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	vollständig erfüllt	3	1	3	3	Arbeitsanweisung liegt vor
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				67	75	
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>89</b>		
<b>Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>							
16	Der Zahlungseingangsprozess ist automatisiert (d.h. der Grad an manuellen Buchungen der Einzahlungen ist gering).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	erfüllt

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
17	Sie sorgen aktiv dafür, dass die Zahl der ungeklärten Einzahlungen (bzw. Zahlung vor Rechnung, offenen Posten bei Einzahlungen, Klärungsliste) und ungeklärte Abbuchungen (z.B. Lastschriften) minimiert wird.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	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	die bestehende Praxis in der DA verschriftlichen
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	die bestehende Praxis in der DA verschriftlichen
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	die bestehende Praxis in DA verschriftlichen
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	alle Mitarbeiter sind geschult, wird aber nicht praktiziert
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	nicht erfüllt	0	2	0	6	entspricht nicht den gesetzlichen Regelungen
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.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	die bestehende Praxis in der DA verschriftlichen, Wertgrenze festlegen

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	erfüllt
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				60	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>83</b>		
<b>Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>							
28	Es werden Zielwerte/Qualitätsstandards in Hinsicht auf die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung definiert und deren Einhaltung bedarfsorientiert überprüft.	nicht erfüllt	0	2	0	6	nicht vorhanden
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	einige Kennzahlen und Vergleiche als Grundlage für die operative Steuerung lagen vor
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				2	12	
	<b>Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling</b>				<b>17</b>		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				129	159	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>81</b>		

## → Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

---

Heinrichstraße 1, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** [info@gpa.nrw.de](mailto:info@gpa.nrw.de)

**i** [www.gpa.nrw.de](http://www.gpa.nrw.de)