



<b>Beschlussvorlage</b>	Vorlage-Nr: A 10/753/2018
Federführend: Haupt- und Personalamt	Status: nichtöffentlich (RPA); öffentlich (Hauptausschuss und Rat)
	AZ:
	Datum: 26.10.2018
	Verfasser: Amt 10 Simon Häusler
<b>Kenntnisnahme des Rates der Stadt Erkelenz gemäß § 105 Absatz 5 GO NRW hinsichtlich der überörtlichen Prüfung der Gemeindeprüfungsanstalt NRW - Zahlungsabwicklung der Stadt Erkelenz im Jahr 2018</b>	
Beratungsfolge:	
Datum	Gremium
08.11.2018	Rechnungsprüfungsausschuss
15.11.2018	Hauptausschuss
18.12.2018	Rat der Stadt Erkelenz

## **Tatbestand:**

Gemäß § 105 Abs. 1 GO NRW ist die überörtliche Prüfung Aufgabe der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA). Auftrag der GPA ist es, das Verwaltungshandeln der Kommunen mit Blick auf Rechtmäßigkeit, Sachgerechtigkeit zu prüfen.

Der Prüfbericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis insbesondere in Haushaltskonsolidierungsprozessen zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kommune zu leisten.

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten (Tagesabschluss)
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2016.

Das Gesamtergebnis kann wie folgt zusammengefasst werden:

## **Ergebnis der Prüfung**

Am 26.02.2018 hat die GPA den abschließenden Prüfbericht der Stadt Erkelenz zugleitet.

## Tagesabschluss

Die GPA hat am 15.01.2018 die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu hat die GPA die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Erkelenz Geschäftskonten unterhält. Den ermittelten Istbestand hat die GPA der Fortschreibung nach dem Tagesabschluss vom Vortrag gegenübergestellt. Sollbestand und Istbestand waren ausgeglichen.

## Erfüllungsgrad der Zahlungsabwicklung

Die GPA analysiert die Organisation und Steuerung der Zahlungsabwicklung anhand des Erfüllungsgrades. Diese Kennzahl zeigt, in welchem Umfang und in welcher Ausprägung die aktuelle Situation der Stadt Erkelenz einer ordnungsgemäßen Aufgabenerfüllung und effizienten Steuerung entspricht.

Der Erfüllungsgrad beruht auf einer Nutzwertanalyse. Hierzu stellt die GPA einheitliche Fragen zu den Themenfeldern: Ordnungsmäßigkeit, Organisation/Prozesse/Informationstechnik und finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling. Die Stadt Erkelenz erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 90 Prozent bei einem Maximalwert von 94 Prozent.

	Erfüllungsgrad - Erkelenz	Erfüllungsgrad – Mittelwert
Ordnungsmäßigkeit	99 Prozent	k. A.
Organisation, Prozesse, Informationstechnik	88 Prozent	72 Prozent
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	50 Prozent	25 Prozent
Gesamterfüllungsgrad	90 Prozent	k. A. (Maximalwert: 94 Prozent)

Bezüglich detaillierter Ergebnisse, Empfehlungen und Feststellungen wird auf den als Anlage beigefügten Prüfbericht der Gemeindeprüfungsanstalt verwiesen.

**Beschlussentwurf** (als Empfehlung an Hauptausschuss und Rat):

„Der Rat nimmt davon Kenntnis, dass sich wesentliche Beanstandungen gemäß § 105 Abs. 5 GO NRW aufgrund des dem Rechnungsprüfungsausschuss zugeleiteten und dort beratenen Prüfberichtes über die überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Erkelenz durch die Gemeindeprüfungsanstalt NRW nicht ergeben haben.“

**Finanzielle Auswirkungen:**

---

**Anlage:**

Prüfbericht der Gemeindeprüfungsanstalt NRW: Zahlungsabwicklung der Stadt Erkelenz im Jahr 2018

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*Zahlungsabwicklung der  
Stadt Erkelenz im Jahr 2018*

# INHALTSVERZEICHNIS

→ Managementübersicht	3
→ Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung	4
Grundlagen	4
Prüfbericht	4
Inhalte, Ziele und Methodik	4
→ Prüfungsablauf	6
→ Tagesabschluss	7
→ Erfüllungsgrad Zahlungsabwicklung	8
Ordnungsmäßigkeit	8
Organisation/Prozesse/Informationstechnik	9
Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling	11
→ Kennzahlenvergleich	12
Zahlungsabwicklung im engeren Sinne (i.e.S.)	12
Vollstreckung	16
→ Anlagen: Ergänzende Tabelle	24

## → Managementübersicht

- Der Abgleich zwischen Ist- und Sollbestand des Tagesabschlusses ergab keinen Unterschiedsbetrag.
- Die Anzahl der Girokonten kann verringert werden.
- Der Erfüllungsgrad "Zahlungsabwicklung und Vollstreckung" zeigt ein überdurchschnittliches Ergebnis.
- Die aktuelle Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung wurde 2016 aufgestellt. Sie kann in (kleinen) Bereichen ergänzt werden.
- Die Regelungen zur wirtschaftlichen Beitreibung von Vollstreckungsforderungen sind gut, können dennoch verbessert werden.
- Schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung liegen vor.
- Ein kennzahlengestütztes Berichtswesen ist im Aufbau.
- Die Personalquote Zahlungsabwicklung i. e. S. ist unterdurchschnittlich.
- Die Leistungskennzahl Zahlungsabwicklung ist überdurchschnittlich und liegt über dem dritten Quartil.
- Daher liegen die Aufwendungen je Einzahlung unter dem Mittelwert.
- Es liegen sehr wenig ungeklärte Einzahlungen vor.
- Die Mahnquote je Einwohner liegt über dem Mittelwert, die Erfolgsquote bei den Mahnungen ist überdurchschnittlich.
- Die Personalquote Vollstreckung ist unterdurchschnittlich.
- Das Prinzip Innendienst vor Außendienst wird angewendet. Die Vermögensauskunft und die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis nimmt die Abteilung Stadtkasse nicht selbst vor.
- Der Deckungsgrad Vollstreckung ist überdurchschnittlich.
- Die realisierten Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung liegen über dem Mittelwert.
- Bei den realisierten Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung wird der Mittelwert erreicht.

## → Überörtliche Prüfung der Zahlungsabwicklung

### Grundlagen

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

Der Prüfbericht richtet sich an die für die Gesamtsteuerung Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis insbesondere in Haushaltskonsolidierungsprozessen zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kommune zu leisten.

### Prüfbericht

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sind auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

Grundsätzlich verwendet die gpaNRW im Bericht geschlechtsneutrale Begriffe. Gerade in der Kennzahldefinition ist dies jedoch nicht immer möglich. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Die in dem Bericht genannten Rechtsgrundlagen wurden in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

Ergebnisse von Analysen bezeichnet die gpaNRW im Prüfbericht als **Feststellung**. Damit kann sowohl eine positive als auch eine negative Wertung verbunden sein. Feststellungen, die eine Korrektur oder eine weitergehende Überprüfung oder Begründung durch die Kommune erforderlich machen, sind Beanstandungen im Sinne des § 105 Abs. 6 GO NRW. Hierzu muss die Kommune eine gesonderte Stellungnahme abgeben. Dies wird im Prüfbericht mit einem Zusatz gekennzeichnet. In der Stadt Erkelenz hat die gpaNRW keine Feststellung getroffen, die eine Stellungnahme erforderlich macht.

Bei der Prüfung erkannte Verbesserungspotenziale weist die gpaNRW im Prüfbericht als **Empfehlung** aus.

### Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung umfasst

- eine Bestandsaufnahme mit dem Abgleich der Finanzmittelkonten und der Bankkonten (Tagesabschluss),
- die Ermittlung eines Erfüllungsgrades in verschiedenen Teilbereichen der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung und
- Kennzahlenvergleiche auf der Basis des Vergleichsjahres 2016.

Ziel der Prüfung ist, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Die Analyse der leistungsbezogenen Kennzahlen dient als Orientierung im Hinblick auf eine angemessene Stellenausstattung.

Die Kommune soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellt die gpaNRW bei den Leistungskennzahlen mit Hilfe statistischer Größen die Extremwerte sowie den Mittelwert und für die Verteilung der Kennzahlenwerte auch drei Quartile dar. Quartile werden auch Viertelwerte genannt. Sie teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Das erste Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Das zweite Quartil (entspricht dem Median) liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Das dritte Quartil teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind.

In der aktuellen überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung vergleicht die gpaNRW die mittleren kreisangehörigen Kommunen. Die Anzahl der Vergleichskommunen wird im Verlauf der Prüfung dieses Segments mit der Zahl der geprüften Städte wachsen. Aktuelle Datenbasis für die interkommunalen Kennzahlenvergleiche in diesem Bericht sind die Werte aus 73 Kommunen<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Stichtag 15. Januar 2018

## → Prüfungsablauf

Die Prüfung der Zahlungsabwicklung in Erkelenz hat Christina Hasse vom 15. Januar 2018 bis 22. Januar 2018 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Erkelenz hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Basis haben wir die Daten analysiert. Das Prüfungsergebnis hat die Prüferin mit der Sachgebietsleiterin und der Verantwortlichen für die Zahlungsabwicklung am 22. Januar 2018 erörtert.

Der Entwurf des Prüfberichts wurde übersandt. Auf das weitere Verfahren nach § 105 Abs. 5 GO NRW weisen wir hin.

## → Tagesabschluss

Die gpaNRW hat die Finanzmittelkonten mit den Bankkonten analog § 30 Abs. 4 GemHVO NRW abgeglichen. Hierzu haben wir die Salden der jeweils letzten Kontoauszüge der Kreditinstitute erfasst, bei denen die Stadt Erkelenz 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.

Die Stadt Erkelenz hat vier Girokonten eingerichtet. Zusätzlich gib es noch zwei Tagesgeldkonto. Jedes Bankkonto verursacht einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, auch erfolgt bei einem Konto keine automatische Übermittlung des Kontostandes. Es ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten fraglich, ob eine Kommune mehr als zwei Konten vorhalten muss. Andere Kommunen wickeln ihren zentralen Zahlungsverkehr zum Teil über ein einziges Girokonto ab.

### → **Empfehlung**

Die Stadt Erkelenz sollte die Anzahl der Girokonten reduzieren.

Das Amt für Bildung und Sport verwaltet seine Mittel selbst und hat dafür ein separates Girokonto. Durch das Sachgebiet Zahlungsabwicklung werden aus diesem Bereich nur die Mensakonten bearbeitet.

Verschiedene Dienststellen oder Mitarbeiter haben daneben Handvorschüsse oder Einnahmekassen. Eine Liste darüber wird zentral im Sachgebiet Abgaben und Zahlungsabwicklung (in Folgenden: „Sachgebiet Zahlungsabwicklung“) geführt. Für jede Einnahmekasse gibt es eine Dienstanweisung, wann die Einnahmen bei der Zahlungsabwicklung abgegeben werden müssen. In der Regel ist das täglich oder mindestens zweimal wöchentlich der Fall.

Das Rechnungsprüfungsamt prüft diese Kassen jährlich und unvermutet. Die Prüfungsberichte wurden eingesehen. Das Girokonto des Amtes für Bildung und Sport wird durch den zuständigen Amtsleiter geprüft. Auch diese Prüfungsberichte lagen zur Einsicht vor.

## → 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 Erkelenz 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 Erkelenz erreicht insgesamt einen Erfüllungsgrad von 90 Prozent bei einem Maximalwert von 94 Prozent.

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

### Ordnungsmäßigkeit

Der Erfüllungsgrad von 99 Prozent bei der Ordnungsmäßigkeit entspricht einem überdurchschnittlichen Ergebnis im interkommunalen Vergleich. Er zeigt, dass kaum Regelungslücken bestehen.

2016 wurde die „Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung der Stadt Erkelenz“ (Dienstanweisung gemäß § 31 Abs.1 GemHVO NRW) aufgestellt. In diesem Bericht wird sie „DA FiBu“ bezeichnet. Sie wird durch weitere Dienstanweisungen ergänzt. Grundsätzlich wird in Erkelenz die Zahlungsabwicklung zentral wahrgenommen.

Für die Verwaltung der Zahlungsmittel hat das Sachgebiet für Abgaben und Zahlungsabwicklung eine Liquiditätsplanung aufgebaut. Die anordnenden Stellen sind verpflichtet, größere Ein- und Auszahlungen (> 50.000 Euro) unverzüglich der Zahlungsabwicklung zu melden. Geregelt ist das im § 9 der DA FiBu. Nach Angabe der Verwaltung melden die jeweiligen Fachämter in der Regel größere Ein- und Auszahlungen. Sie werden, falls erforderlich, telefonisch daran erinnert.

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

Die Berechtigungen im Finanzverfahren sind in der EDV hinterlegt. Das Rechnungsprüfungsamt prüft diese Berechtigungen jährlich.

Die Sachgebiet Zahlungsabwicklung führt eine Aufstellung zu den einzelnen Handkassen, deren Verwalter sowie über die Höhe der Vorschüsse. Dem Rechnungsprüfungsamt werden Änderungen zur Kenntnis gegeben. Prüfungsberichte der Rechnungsprüfung über die Prüfung der Handkassen liegen vor.

Für den Umgang mit Bar- und Zahlungsmitteln sind in der DA FiBu im § 10 Abs. 2 für die gesamte Verwaltung verbindliche schriftliche Regeln aufgestellt (§ 31 Abs. 2 Nr. 3.3 und 3.4 GemHVO NRW). Darin ist auch geregelt, dass eingehende Zahlungsmittel (Bargeld außerhalb von Einnahmekassen, Schecks) unmittelbar der Zahlungsabwicklung zugeleitet werden

Nach Angabe des Sachgebiets Zahlungsabwicklung 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). Eine entsprechende Regelung ist in der DA FiBu im § 5 Abs.2 enthalten.

Den sorgfältigen Umgang mit sensiblen Sachmitteln regelt die Stadt Erkelenz in der DA FiBu im § 2 Abs.2. Die Sachmittel werden in einem Tresor verschlossen verwahrt. Das Rechnungsprüfungsamt ist mit der dauernden Überwachung der Zahlungsabwicklung gesetzlich beauftragt, es führt in unregelmäßigen Abständen Kontrollen durch. Eine schriftliche Regelung für regelmäßige Inventuren, anhand derer der physische Bestand mit dem Buchbestand abgestimmt wird, liegt durch die Inventurrichtlinie der Stadt Erkelenz vom 01. September 2015 vor.

Aufrechnung von Forderungen gemäß §§ 387 ff. BGB nimmt die Stadt Erkelenz vor. Aufrechnungserklärungen dazu sind im Finanzverfahren nicht abzurufen, verwendet werden individuelle Schreiben. Geregelt ist das in der DA FiBu im § 11 Abs.6. Das Verfahren entspricht den gesetzlichen Vorgaben.

→ **Empfehlung**

Formblätter oder Vordrucke erleichtern die Aufrechnung von Forderungen. Sie sollten eingeführt werden.

## Organisation/Prozesse/Informationstechnik

Beim Bereich Organisation/Prozesse/Informationstechnik erreicht die Stadt Erkelenz 88 Prozent. Der Mittelwert der bisher geprüften Kommunen beträgt 72 Prozent.

Das Sachgebiet Zahlungsabwicklung setzt nach Einzelfallprüfung Mahnsperren ein, schriftliche Regelungen finden sich im § 21 Abs.2 der DA FiBu.

Die wirtschaftliche Beitreibung von Forderungen in der Vollstreckung erfordert, dass auch die neuen Instrumente aus der Reform der Sachaufklärung aus dem Jahr 2013 zum Einsatz kommen. Schriftliche Regelungen für das wirtschaftliche Beitreiben von Vollstreckungsforderungen liegen in Form eines Ablaufzettels für eigene Forderungen vor.

Bei dem Sachgebiet Zahlungsabwicklung werden durch den Vollstreckungs-Innendienst bereits verschiedene Informationen recherchiert, die für die Vollstreckung erforderlich sind. So wird u.a. geprüft, ob eine Vermögensauskunft vorliegt oder bereits für eine andere Forderung Ratenzah-

lungen vereinbart wurden. Auch wird festgestellt, ob noch andere Forderungen offen sind. Dann werden die Konto-Nummern für eine Pfändung ermittelt. Ein Telefoninkasso wird nur in Einzelfällen durchgeführt. Die Übergabe der Akte an den Außendienst erfolgt, wenn alle Instrumente des Innendienstes ausgeschöpft sind.

Die Reform der Sachaufklärung ist seit dem 01. Januar 2013 in Kraft, in Erkelenz wurde sie bisher nicht vollständig umgesetzt. Die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft selbst abzunehmen, wird bisher nicht genutzt. Zwar besteht ein Optionsrecht im Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG NRW). Demnach können sich die Kommunen entscheiden, ob sie selbst durchführen oder den Gerichtsvollzieher beauftragen. In Erkelenz wurde in 2016 der Gerichtsvollzieher 274-mal beauftragt. Nach Angaben der Stadt ist die Beauftragung des Gerichtsvollziehers für sie wirtschaftlicher.

Der Vorteil der Selbstabnahme liegt darin, dass die Kommune das gesamte Verfahren in der Hand behält und eventuelle Unklarheiten in Fremdbereichten vermeidet. Somit sind für den Aufwand für die Selbstabnahme keine wesentlichen Mehrarbeitszeiten zu erwarten, da bei der Fremdberechnung die Versendung sowie die Auswertung zu berücksichtigen sind. Nach Angaben der Stadt Erkelenz sind die technischen Voraussetzungen zur Selbstabnahme erfüllt.

Vor allem aber wurde bislang darauf verzichtet, einen Vollstreckungsschuldner in das Schuldnerverzeichnis eintragen zu lassen. Die Eintragung durch den Gerichtsvollzieher kann dies nicht ersetzen. Dazu besteht keine rechtliche Grundlage. Zwar ist ein Gerichtsvollzieher nach § 882 ZPO grundsätzlich berechtigt, einen Eintrag ins Schuldnerverzeichnis zu veranlassen. Die im Vergleich zur ZPO spezialgesetzlichen und damit vorrangigen Bestimmungen des § 5a Abs. 1 VwVG schränken die Kommune bei der Beauftragung des Gerichtsvollziehers aber auf die Abnahme der Vermögensauskunft ein. Denn hier wird nur auf die §§ 802 c-I ZPO verwiesen. In § 284 Abs. 9 AO wird der Kommune selbst die Ausübung ihres Ermessens übertragen, den Eintrag in das Schuldnerverzeichnis vorzunehmen. Damit verzichtete die Stadt Erkelenz auf einen Teil ihrer rechtlichen Möglichkeiten, um ihre fälligen Forderungen durchsetzen zu können. Die Klarstellung in § 5a Abs. 1 letzter Satz VwVG NRW vom 01. August 2016 sollte die Stadt Erkelenz als Anlass nehmen, diese Möglichkeit auch zu nutzen.

#### → **Empfehlung**

Die Vollstreckung der Stadt Erkelenz sollte die Vermögensauskunft und die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis selbst vorzunehmen.

Nach Angaben des Sachgebiets Zahlungsabwicklung hat die Stadt bisher bewusst auf die Eintragung in das Schuldnerverzeichnis verzichtet, will diese Entscheidung aber in 2018 nochmals prüfen.

Teilzahlungsvereinbarungen nach §5 Abs. 2 VwVG NRW werden genutzt. Das Sachgebiet Zahlungsabwicklung hat dafür Formblätter entwickelt. Ein entsprechender Hinweis sollte auch in die Dienstanweisung aufgenommen werden.

Die Aussetzung der Vollziehung kommt dann zum Einsatz, wenn bzw. solange der Anspruch dem Grunde oder der Höhe nach streitig ist. Endet der Streitfall zu Ungunsten des Schuldners, sind Aussetzungszinsen nach den gesetzlichen Vorgaben festzusetzen. Das Verfahren und interne Zuständigkeiten für die Entscheidungen sind in der DA FiBu im § 19 geregelt.

## Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling

In diesem Teilbereich erzielte die Stadt Erkelenz sechs von 12 möglichen Punkten (Erfüllungsgrad 50 Prozent). Der derzeitige Mittelwert beträgt 25 Prozent. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) sollten auch entsprechend § 12 GemHVO NRW produktorientierte Ziele unter Berücksichtigung des einsetzbaren Ressourcenaufkommens und des voraussichtlichen Ressourcenverbrauchs festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) bestimmt werden. Darauf basierend ist ein Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufzubauen, um u. a. den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit der Vollstreckung überprüfen zu können sowie Handlungserfordernisse und Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Ein Controlling hat das Sachgebiet Zahlungsabwicklung eingerichtet. Seit Jahren werden Fallzahlen erfasst. Dazu gehören z.B. die Anzahl der Mahnungen pro Jahr. Um die Effizienz der Vollstreckung zu belegen, werden in diesem Bereich die Fallzahlen der Vollstreckungsläufe gesammelt. Für die Vollstreckungsbezirke werden sowohl die Anzahl der Ankündigungen als auch die Aufträge für eigene und fremde Forderungen gezählt. Im Anschluss wird die Erledigungsquote ermittelt. Auch wird die Aufteilung der Vollstreckungen auf die vorhandenen vier Vollstreckungsbezirke monatlich gesteuert.

Bisher sind allerdings keine Zielvereinbarungen getroffen. Geplant ist für 2018, ein Kennzahlen-set aufzubauen. Ein Berichtswesen kann dann eingerichtet werden.

### → **Feststellung**

Es wird positiv festgestellt, dass die Sachgebiet Zahlungsabwicklung seit Jahren Fallzahlen ermittelt und einzelne Kennzahlen bildet. Die Auslastung der Außendienstmitarbeiter wird damit gesteuert.

### → **Empfehlung**

Das Kennzahlen-set sollte ausgeweitet werden und zur Steuerung eingesetzt werden.

Als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen ist die Fortschreibung der in dieser Prüfung erhobenen Kennzahlen denkbar.

## → Kennzahlenvergleich

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

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

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

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

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

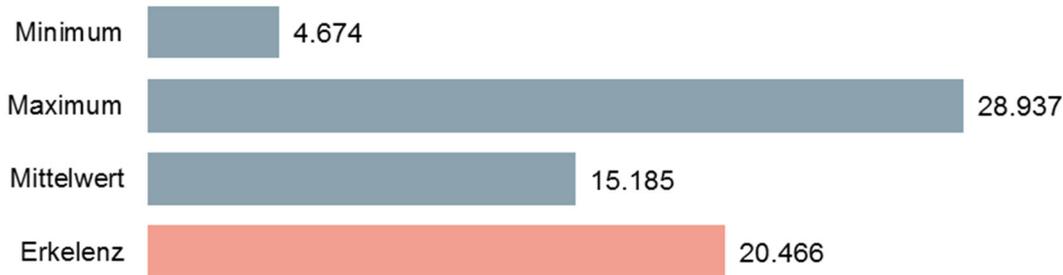
In den Stellenvergleich für die Zahlungsabwicklung i. e. S. sind insgesamt 3,55 Vollzeit-Stellen eingeflossen. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,62 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,69 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Erkelenz nahe dem ersten Quartilswert. In 2017 ist die Stellenausstattung fast gleich geblieben.

### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein. Aus der Anzahl der angenommenen und gebuchten Einzahlungen auf den Bankkonten (59.977 in 2016) sowie der durchschnittlich für die Sachbearbeitung zur Verfügung stehenden Stellenanteile (2,93 in 2016) ergibt sich ein Wert von 20.466 Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Zahlungsabwicklung der Stadt Erkelenz wie folgt:

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

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



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
20.466	12.429	14.789	17.800	71

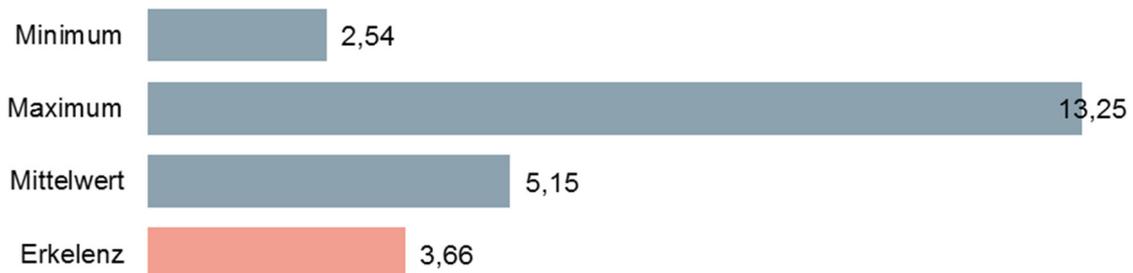
Die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle liegen deutlich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen. In 2015 wurde mit 18.247 Einzahlungen ein niedrigeres Ergebnis erzielt, das aber immer noch über dem Mittelwert lag. Der Personaleinsatz war mit 3,09 Vollzeit-Stellen etwas höher. 2017 lag die Zahl der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle mit 21.639 noch über dem Ergebnis des Vergleichsjahres.

### Aufwendungen je Einzahlung

Aus dem Personaleinsatz und der Zahl der Einzahlungen resultieren Aufwendungen je Einzahlung von 3,66 Euro. Die gpaNRW ermittelt den Ressourceneinsatz anhand der Personal- und Sachaufwendungen. Die Personalaufwendungen betragen 2016 in Erkelenz für die Zahlungsabwicklung ca. 185.000 Euro, die Sachaufwendungen ca. 34.400 Euro. Beeinflusst werden die Personalaufwendungen je Fall (Einzahlung, Vollstreckungsforderung) durch die:

- Anzahl der Fälle und den Zeitaufwand für die Bearbeitung,
- Zahl der Vollzeit-Stellen,
- Anteil Overhead,
- Besoldungs- und Vergütungsstruktur.

### Aufwendungen je Einzahlung 2016



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
3,66	3,95	4,71	5,80	71

Der Zeitaufwand für die Bearbeitung der Einzahlungen wird erheblich davon beeinflusst, wie groß der Anteil der automatisch zugeordneten Buchungen ist. Übrig bleiben ungeklärte Einzahlungen, die manuell zugeordnet werden müssen.

#### Anteil der automatisiert eingelesenen Daten an den Zahlungseingängen

Erkelenz	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
82,7	35,0	90,0	67,2	57,8	70,0	79,8	38

Der Anteil der automatisch eingelesenen Daten ist in Erkelenz besonders hoch. Die verwendete Software lässt Änderungen in den Suchabfragen jederzeit zu. Sollten bei den automatisch eingelesenen Datensätzen mehr ungeklärte Einzahlungen bleiben, können die Zuordnungskriterien geändert werden.

Positiv wirkt sich auch aus, wenn die Soll-Stellungen der Fachämter rechtzeitig erfolgen. Nach Angaben der Zahlungsabwicklung gibt es hier keine Probleme. Die jeweiligen Ämter werden direkt angesprochen.

#### Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

Die folgende Kennzahl verdeutlicht die Belastung der Zahlungsabwicklung, die durch die aufwändigere Verarbeitung von ungeklärten Zahlungsbewegungen entsteht. Zum Zeitpunkt der Prüfung bestanden in Erkelenz 33 ungeklärte Einzahlungen und fünf ungeklärte Auszahlungen.

#### Ungeklärte Einzahlungen je 10.000 Einzahlungen



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
5,5	9,2	20,1	51,0	70

Gemäß § 9 Abs. 2.c der DA FiBu sind Einzahlungen rechtzeitig vor der Fälligkeit anzuordnen. Dass das in Erkelenz überwiegend geschieht, zeigt die günstige Kennzahl, die im unteren Viertel der Vergleichskommunen liegt. Die Stadt Erkelenz nutzt QR-Codes bei einmaligen Zahlungsvorgängen, was sich günstig auf die Anzahl der ungeklärten Einzahlungen auswirkt. Pay-

direkt soll ebenfalls als Zahlungsmethode eingeführt werden. Für Zahlungen, die mehrmals im Jahr fällig werden, werden die Bürger gebeten, Einzugsermächtigungen zu erteilen.

→ **Feststellung**

Die Stadt Erkelenz bietet verschiedene Zahlungsmethoden an. Das ist nicht nur bürgerfreundlich, sondern erleichtert durch einen hohen Anteil an automatisiert eingelesenen Daten die Arbeit des Sachgebietes Zahlungsabwicklung. Die ungeklärten Einzahlungen sind daher gering.

## Mahnläufe

Der letzte betrachtete Aufgabenblock der Zahlungsabwicklung i. e. S. ist das Mahnverfahren. In Erkelenz wird nach der Fälligkeit einer Forderung einmal monatlich gemahnt. Gemahnt werden Forderungen, die mindestens 10 Tage zuvor fällig gewesen sind. Mit der Mahnung wird der Schuldner aufgefordert, die Zahlung innerhalb von sieben Tagen vorzunehmen. Nach der Frist von weiteren 21 Tagen erfolgt die Übergabe an den Innendienst der Vollstreckung. Von der Fälligkeit der Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung dauert es somit einen Monat.

→ **Empfehlung**

Mahnläufe sollten zeitnah, nach Möglichkeit alle 14 Tage erfolgen.

Die Akten werden in Papierform vom Innendienst an den Außendienst übergeben. Für die Berechnung der Nebenforderungen wäre eine E-Akte und Tablets für den Außendienst besser geeignet.

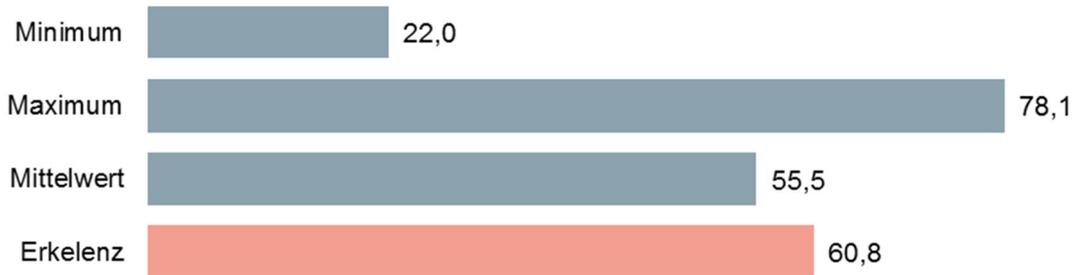
→ **Empfehlung**

Der Außendienst sollte mit technischen Hilfsmitteln ausgestattet werden, um seine Arbeit effizienter ausführen zu können.

In 2016 hat die Stadt Erkelenz 8.839 Mahnungen erstellt. Das entspricht einer Quote von 2.072 Mahnungen je 10.000 Einwohner. Im interkommunalen Vergleich 2016 positioniert sich die Stadt Erkelenz damit deutlich über dem Mittelwert von aktuell 1.635 Mahnungen je 10.000 Einwohner.

Für die weitere Bearbeitung ist wichtig, wie hoch die Erfolgsquote, d. h. der Anteil der aufgrund der Mahnung erfolgten Einzahlungen ist. Die Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wo die zeitliche Abfolge von Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung Besonderheiten aufweist. In Erkelenz beträgt sie 60,8 Prozent. 2015 und 2017 war die Kennzahl mit 52,0 bzw. 52,3 Prozent auf niedrigerem Niveau.

### Erfolgsquote erste Mahnung



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
60,8	44,8	56,0	64,7	65

Vollstreckungsankündigungen werden bei der Stadt Erkelenz verschickt. In 2016 handelte es sich um 3.395 Ankündigungen. In 2015 lag die Zahl der Ankündigungen mit 3.968 um rund 17 Prozent höher. Den Schuldern wird eine weitere Woche als Zahlungsziel eingeräumt.

Grundsätzlich ist die Stadt nicht verpflichtet, die Vollstreckung einer Forderung anzukündigen. Die Stadt Erkelenz hat bereits geprüft, ob die Ankündigung einer Vollstreckung zielführend ist. Dabei wurde sowohl der Arbeitsaufwand als auch die Erfolgsquote der Ankündigung berücksichtigt. Nach Angaben der Sachgebiet Zahlungsabwicklung erfolgen nach einer Vollstreckungsankündigung in rund 40 Prozent Einzahlungen.

### Vollstreckung

Zur Vollstreckung zählt die gpaNRW

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

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

Der Innendienst der Vollstreckung in Erkelenz prüft, ob bei einem Schuldner noch weitere offenen Forderungen oder eine Vermögensauskunft vorliegt. Auch wird festgestellt, ob bereits bei einer anderen Forderung Ratenzahlung vereinbart wurde. Die Pfändungsankündigungen werden verschickt und die Aufträge auf die vier Vollstreckungs-Bezirke verteilt. Die Übergabe an den Außendienst erfolgt nicht, wenn der Schuldner bei der Vollstreckung als zahlungsunwillig bekannt ist. In diesen Fällen erfolgt eine Kontopfändung.

## Stellenvergleich Vollstreckung je 10.000 Einwohner

Die Aufgaben der Vollstreckung in Erkelenz werden mit 3,65 Vollzeit-Stellen durchgeführt. Darin enthalten ist ein Overheadanteil von 0,15 Vollzeit-Stellen. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für das Jahr 2016 ein Wert von 0,85 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Damit liegt die Stadt Erkelenz nahe dem ersten Quartilswert. Der Mittelwert beträgt 1,02 Vollzeitstellen. Betrachtet man nur die Sachbearbeitung, ergeben sich 0,82 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner. Auch der Wert ist unterdurchschnittlich bei einem Mittelwert von 0,95 Vollzeit-Stellen je 10.000 Einwohner.

### → Feststellung

Im Vergleichsjahr 2016 werden in der Vollstreckung der Stadt Erkelenz einwohnerbezogen weniger Stellenanteile eingesetzt, als das durchschnittlich bei anderen Kommunen der Fall ist.

Folgende Zahlen aus der Vollstreckung liegen für die Stadt Erkelenz vor:

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

	2015	2016	2017
Am 01. Januar bestehende eigene Vf	3.687	4.012	4.149
Am 01. Januar bestehende Vf von Dritten	778	954	950
Im Jahresverlauf entstandene eigene Vf	4.193	3.469	4.217
Im Jahresverlauf erhaltene neue Vf von Dritten	1.653	1.469	1.485
Im Jahresverlauf abgewickelte eigene Vf	3.875	3.376	3.798
Im Jahresverlauf abgewickelte Vf für Dritte	1.477	1.473	1.755
Im Rahmen der Amtshilfe abgegebene eigene Vf	444	427	501

### → Feststellung

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen nehmen im Zeitverlauf leicht zu.

## 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,

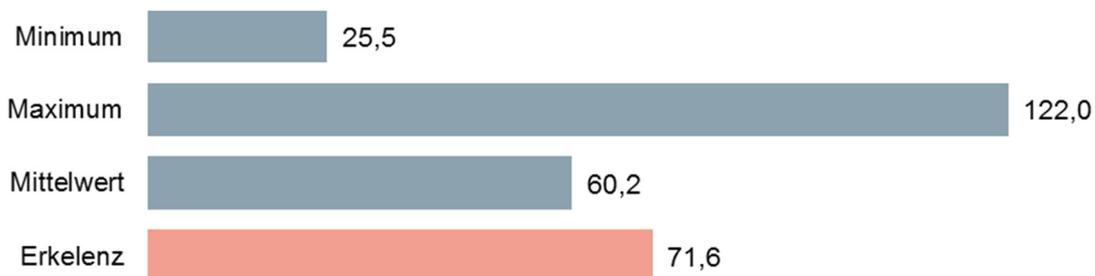
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für Dritte sowie
- Erträge für die Aufgabenwahrnehmung für andere (ARD..., IHK u. a.)

gedeckt wird.

In Erkelenz stehen 2016 dem Ressourceneinsatz von 219.401 Euro Einzahlungen und Erträge in Höhe von 180.346 Euro gegenüber. Die Aufwendungen für die Vergütung der Vollstreckungskräfte nach VollstrVergV i.V. betragen 1.617 Euro. 5.584 Euro betragen die Aufwendungen für vergebene Leistungen der Vollstreckung.

Der Deckungsgrad Vollstreckung beträgt 71,6 Prozent. Im interkommunalen Vergleich ergibt sich für Erkelenz folgende Positionierung:

#### Deckungsgrad Vollstreckung 2016



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
71,6	49,8	58,1	69,9	70

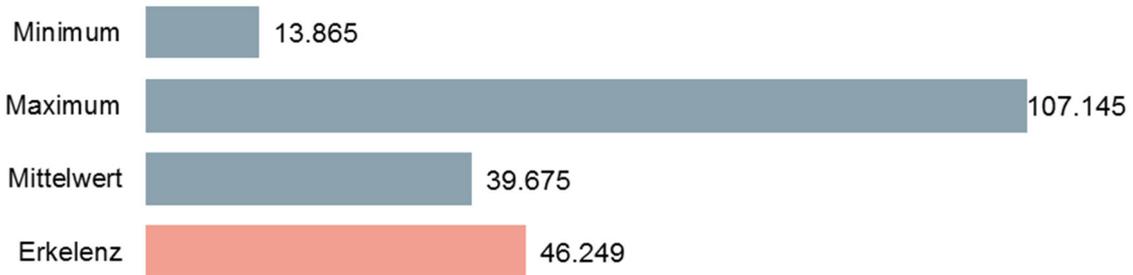
Der Wert für die Stadt Erkelenz liegt deutlich über dem Mittelwert der Vergleichskommunen.

Die Höhe des Deckungsgrades hängt stark davon ab, ob und in welcher Konsequenz eine Kommune ihre Nebenforderungen betreibt. In dem Deckungsgrad spiegeln sich also Personaleinsatz in der Vollstreckung und ein konsequentes Vollstreckungshandeln wieder.

Mit dem Anteil der realisierten Nebenforderungen an den realisierten Hauptforderungen von 17,5 Prozent im Jahr 2016 positioniert sich die Stadt Erkelenz nahe dem Mittelwert von 17,3 Prozent.

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

### Realisierte Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2016



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
46.249	31.038	37.739	43.489	70

Die realisierten Nebenforderungen je Vollzeit-Stelle ergeben einen Wert im oberen Viertel der Vergleichskommunen.

### Realisierte Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2016

Erkelenz	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
264.956	76.310	539.089	268.582	171.684	249.277	362.433	58

Die realisierten Hauptforderungen je Vollzeit-Stelle ergeben interkommunal eine Positionierung nahe dem Mittelwert.

Daraus lässt sich schließen, dass die möglichen Nebenforderungen weitgehend realisiert werden. Die Vollziehung kommt zumindest überwiegend ihren Aufgaben in der gebotenen Zügigkeit nach.

Bei den Nebenforderungen sollte gelegentlich geprüft werden, ob im Vollziehungs-Außendienst eine Weiterberechnung der Säumniszuschläge erfolgt. Die Säumniszuschläge werden noch im Finanzprogramm festgesetzt und mit dem Vollstreckungsauftrag ausgedruckt. Da die Vollziehungskräfte im Außendienst den ersten Zugriff haben, werden diese Forderungen mit dem Anfangsbestand der Säumniszuschläge beim Schuldner geltend gemacht. Eine Auswertung der Abrechnungen der Vollziehungskräfte im Außendienst kann hier Klarheit schaffen. Erkelenz prüft diese Abrechnungen monatlich.

### Eigene Forderungen/Amtshilfeersuchen

Von den eigenen Vollstreckungsforderungen ohne Nebenforderungen (3.469 in 2016) wurden 427 im Rahmen der Amtshilfe abgegeben. Der Anteil an den bestehenden Forderungen stellt sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar:

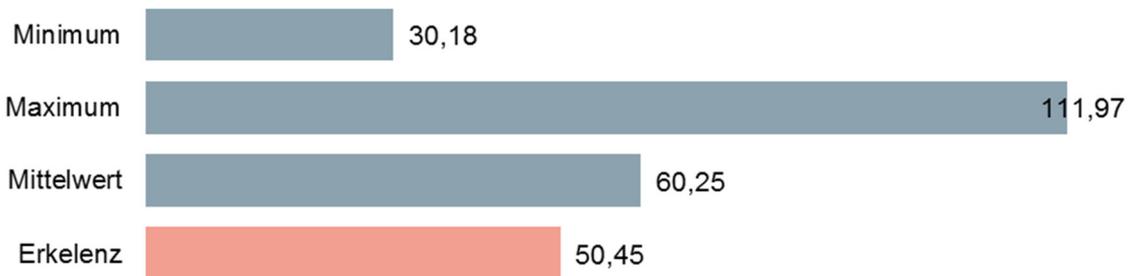
### Anteil der eigenen Amtshilfeersuchen an den bestehenden eigenen Forderungen

Erkelenz	Minimum	Maximum	Mittelwert	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
12,3	1,8	51,8	18,5	13,2	17,5	23,6	57

Die Stadt Erkelenz liegt mit diesem Anteil unter dem Mittelwert. Durch die Reform der Sachaufklärung bestehen Möglichkeiten, die Vollstreckung aus dem Innendienst heraus gegenüber Schuldern anzuwenden, die ihren Wohnsitz nicht in Erkelenz haben. Das wird in Erkelenz getan.

Die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung liegen in der Vollstreckung für das Jahr 2016 bei 50,45 Euro. Das bedeutet folgende Einordnung

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
50,45	46,52	58,80	72,50	64

#### → Feststellung

Die Aufwendungen liegen unterhalb des Mittelwertes der Vergleichskommunen.

### Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle

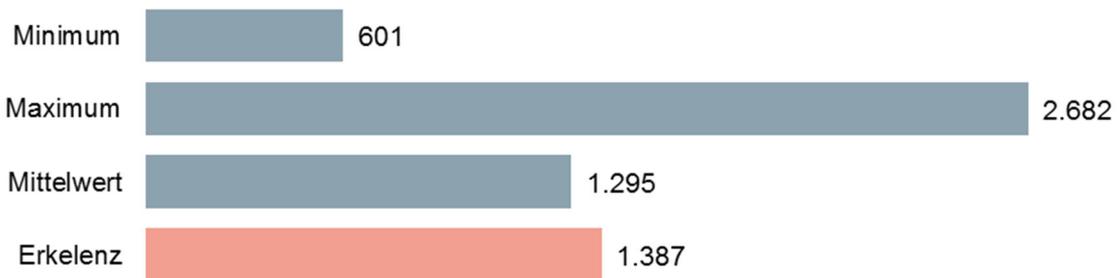
Der Deckungsgrad Vollstreckung ist wesentlich abhängig von der Anzahl der erledigten bzw. bestehenden Vollstreckungsforderungen und somit von der Leistungsebene. Folgende Kennzahlen ergeben sich dabei für die Stadt Erkelenz:

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

Kennzahl	2015	2016	2017
Zum 01. Januar bestehende Vf je Vollzeit-Stelle	1.278	1.421	1.459
Entstandene neue Vf je Vollzeit-Stelle	1.673	1.413	1.631
Abgewickelte Vf je Vollzeit-Stelle	1.531	1.387	1.589

Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Erkelenz wie folgt:

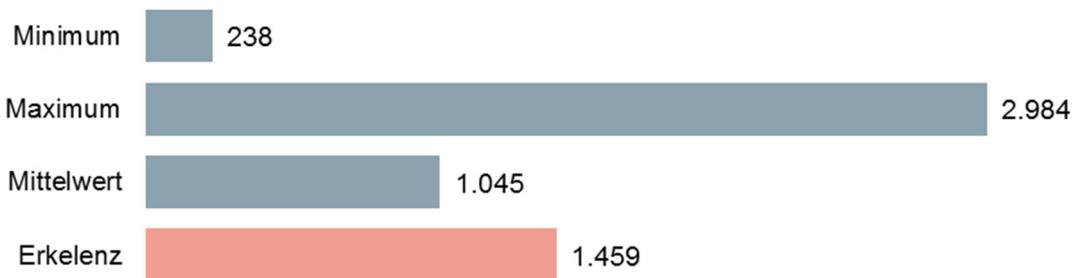
**Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016**



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.387	1.001	1.221	1.545	64

Der Bestand an Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle stellt sich im interkommunalen Vergleich wie folgt dar.

**Zum Stichtag 01. Januar 2017 bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung (Innen- und Außendienst)**



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.459	644	979	1.366	66

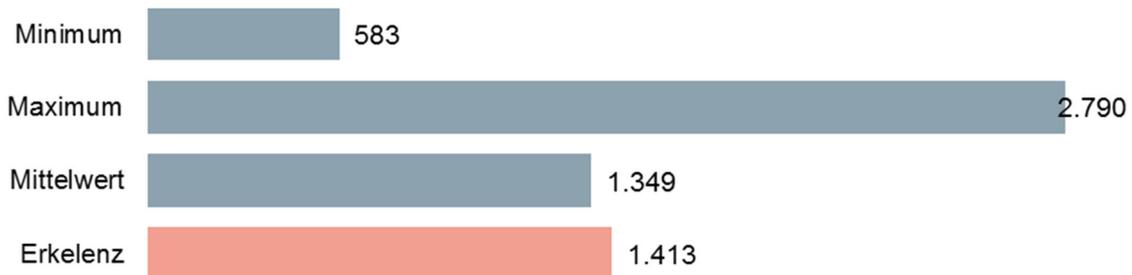
→ **Feststellung**

Die bestehenden Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegen im interkommunalen Vergleich über dem Mittelwert.

## Neue Vollstreckungsforderungen

Eine bedarfsgerechte Stellenausstattung in der Vollstreckung hängt auch ab von den im Verlauf des Jahres entstandenen, d. h. neuen Vollstreckungsforderungen. In Erkelenz entstanden 2016 je Vollzeit-Stelle 1.413 Vollstreckungsforderungen neu, in 2015 waren es 1.673. 2017 stieg die Zahl auf 1.631 neue Vollstreckungsforderungen.

### Entstandene Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2016



Erkelenz	1. Quartil	2. Quartil (Median)	3. Quartil	Anzahl Werte
1.413	1.074	1.249	1.585	65

Die Stadt Erkelenz ist im interkommunalen Vergleich durchschnittlich stark durch neu hinzu kommende Fälle belastet.

Unter Berücksichtigung der bereits genannten Empfehlungen kann die Stadt Erkelenz ihr Forderungsmanagement optimieren. Ziel ist, die Verfahrensabläufe von der Entstehung von Forderungen bis zu ihrer Realisierung oder ggf. der Niederschlagung bzw. dem Erlass zu verbessern. Das soll helfen, Forderungen zeitnah zu realisieren und Ausfallrisiken zu reduzieren. Hinweise zum Aufbau gibt der aktuelle KGSt Bericht „Forderungsmanagement - Erfolgsfaktor Kennzahlen“ aus 2016.

Folgende Punkte können bei der Erweiterung des kommunalen Forderungsmanagements berücksichtigt werden:

- Aufbau eines Kennzahlensystems (z.B. mit den in diesem Bericht verwendeten Fall- und Kennzahlen),
- Regelmäßiger Bericht über die Entwicklung der Fall- und Kennzahlen und der eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen,
- Überprüfung der Lesbarkeit, Verständlichkeit und Vereinheitlichung von Bescheiden / Rechnungen / Mahnungen,
- Dialog mit den Fachbereichen/-abteilungen zur Geschäftsprozessoptimierung bei der Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und Kasse/Finanzbuchhaltung,
- Aktualisierung von organisatorischen Regelungen z. B. der Dienstanweisungen.

→ **Empfehlung**

Das kommunale Forderungsmanagement sollte bei der Stadt Erkelenz ausgebaut werden.

Herne, den 26. Februar 2018

gez.

Dagmar Klossow

Abteilungsleitung

gez.

Johannes Schwarz

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	DA für die Fibu liegt vor, ist aktuell (vom 15.09.2016). Dem Rat zur Kenntnis geben am 21.09.2016
2	Die Finanzmittelkonten werden an jedem Buchungstag mit den Bankkonten abgeglichen (§ 30 Abs. 4 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe §9, Abs. 2.b der DA Fibu
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	siehe §9, Abs. 2.c der DA Fibu. Verantwortliche sind in der DA benannt, die Zahlungsabwicklung ist zuständig.
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	siehe §13 der DA Fibu
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	siehe §19 der DA Fibu
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	Die Finanzbuchhaltung ist zuständig, siehe DA Fibu §2, Abs.2 und §9, Abs.2e. Die Zuständigkeiten sind klar geregelt.
7	Für den Prozess der Neuanlage, Änderung, Löschung und Prüfung von Benutzerberechtigungen in der Finanzsoftware existiert ein Konzept (§ 31 Abs. 2 Nr. 2.2 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	3	9	9	siehe §18 der DA Fibu. Die Berechtigungen werden einmal jährlich geprüft.

	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).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe §10, Abs. 2 der DA Fibu.
9	Die Handkassen werden ordnungsgemäß geführt (§ 31 Abs.2 Nr. 3.3 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	siehe §9, Abs.2d. Jährlicher Abschluss der Hand- bzw. Wechselgeldkassen. Die Zahlungsabwicklung hat eine Wechselgeldkasse, siehe DA Fibu § 11 Abs.3. Für diese und ähnliche Kassen gibt es weitere schriftliche und individuelle Regelungen.
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	siehe §22 der DA Fibu. Die durchlaufenden Gelder und fremden Finanzmittel werden unterjährlich geprüft.
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	siehe §5, Abs. 2 der DA Fibu
12	Es bestehen aktuelle schriftliche Regelungen zur Prüfung der Zahlungsabwicklung (§ 30 Abs. 5 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	siehe §14 und §15
13	Sie gehen sorgfältig mit sensiblen Sachmitteln (Verwahrung von Wertgegenständen) und Siegel(stempel) um (§ 58 GemHVO NRW).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe DA Fibu §2 Abs.2
14	Es bestehen aktuelle schriftliche Bestimmungen in Ausführung von § 58 GemHVO NRW (Archivierung, Aufbewahrungspflichten - Workflow).	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe DA Fibu §23. Das RPA kontrolliert das auch.
15	Sie haben aktuelle Verfahrensregelungen zur Aufrechnung von Forderungen (Aufrechnung i.S. von §§ 387 ff. BGB)	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	siehe DA Fibu §11 Abs.6. Formblätter oder Vordrucke gibt es dafür nicht.
	Punktzahl Ordnungsmäßigkeit				74	75	

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
	<b>Erfüllungsgrad Ordnungsmäßigkeit in Prozent</b>				<b>99</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	Die Kennzahlen belegen das.
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	es bestehen nur wenige Ungeklärte Ein- oder Auszahlungen. Die Zahlungsabwicklung engagiert sich aktiv, dass das so bleibt.
18	Sie verfügen über ein konsequentes Mahnwesen für fällige Forderungen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Es erfolgt eine automatisierte Mahnung einmal monatlich. Ein Telefoninkasso erfolgt in einzelnen Fällen.
19	Sie verfügen über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Mahnsperren.	vollständig erfüllt	3	2	6	6	siehe §21, Abs. 2 der DA Fibu
20	Es bestehen für die wirtschaftliche Beitreibung von Vollstreckungsforderungen Regelungen zur Bearbeitung (Bearbeitungsreihenfolge, Informationsbeschaffung, Prioritäten usw.).	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	Die Zahlungsabwicklung hat ein Ablaufschema für die Bearbeitung von Vollstreckungsforderungen. Der Innendienst wird nicht mit allen seinen Möglichkeiten zuerst eingesetzt.
21	Sie nutzen die Möglichkeit der Teilzahlungsvereinbarung nach § 5 Abs. 2 VwVG NRW.	überwiegend erfüllt	2	1	2	3	es gibt es solche Regelungen, die aber nicht schriftlich fixiert sind.
22	Sie nutzen die Möglichkeit, die Abnahme der Vermögensauskunft nach § 5a Abs. 2 VwVG NRW i. V. m. § 284 AO selbst vorzunehmen.	vollständig erfüllt	3	3	9	9	Nein, der Gerichtsvollzieher wird beauftragt
23	Sie ordnen die Eintragung des Vollstreckungsschuldners in das Schuldnerverzeichnis nach § 5a VwVG NRW i. V. m. § 284 Abs. 9 AO an.	nicht erfüllt	0	2	0	6	Nein

	Frage	Erfüllungsgrad	Bewertung / Skalierung	Gewichtung	erreichte Punkte	Optimalwert	Dokumentation des Interviews
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 GemH-VO NRW).	vollständig erfüllt	3	2	6	6	siehe §19 der DA Fibu. Eine Niederschlagungsliste liegt vor.
25	Sie haben die Aussetzung der Vollziehung in einer Dienstanweisung geregelt.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe §21 der DA Fibu
26	Sie haben schriftliche Regelungen zum Umgang mit Insolvenzverfahren getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe §20 der DA Fibu. Zuständig ist das Rechts- und Ordnungsamt.
27	Sie haben schriftliche Regelungen zur Forderungsbewertung getroffen.	vollständig erfüllt	3	1	3	3	siehe §9 Abs.2 d.dc der DA Fibu
	Punktzahl Organisation/Prozesse/Informationstechnik				63	72	
	<b>Erfüllungsgrad Organisation/Prozesse/Informationstechnik</b>				<b>88</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.	überwiegend erfüllt	2	2	4	6	ein Controlling ist eingerichtet, ein Kennzahlenset im Aufbau. Siehe §24 der DA Fibu
29	Kennzahlen (Finanz-, Wirtschaftlichkeits-, Leistungs- und Strukturkennzahlen) dienen der Leitung als Steuerungsgrundlage für das operative Leistungsgeschehen.	ansatzweise erfüllt	1	2	2	6	Das Kennzahlenset ist im Aufbau
	Punktzahl Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				6	12	
	Erfüllungsgrad Finanzwirtschaftliche Steuerung und Controlling				50		
<b>Gesamtauswertung</b>							
	Punktzahl gesamt				143	159	
	<b>Erfüllungsgrad gesamt</b>				<b>90</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)

Bestandsaufnahme im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Zahlungsabwicklung der Stadt Erkelenz vom 15.01.2018
--

### Ermittlung des Istbestandes:

Bestand auf dem Girokonto Nr. 40100	bei der	<b>KSK Heinsberg</b>	
lt. Kontoauszug vom: 12.01.2018			555.623,51 €
zuzüglich positiver Schwebeposten			330.662,47 €
abzüglich negativer Schwebeposten			35.582,11 €
<b>aktualisierter Bestand</b>			<b>850.703,87 €</b>
Bestand auf dem Girokonto Nr. 25933502	bei der	<b>Postbank</b>	
lt. Kontoauszug vom: 12.01.2018			4.961.435,80 €
zuzüglich positiver Schwebeposten			0,00 €
abzüglich negativer Schwebeposten			0,00 €
<b>aktualisierter Bestand</b>			<b>4.961.435,80 €</b>
Bestand auf dem Girokonto Nr. 5041812011	bei der	<b>Raiffeisenbank Erkelenz</b>	
lt. Kontoauszug vom: 12.01.2018			456.558,61 €
zuzüglich positiver Schwebeposten			0,00 €
abzüglich negativer Schwebeposten			0,00 €
<b>aktualisierter Bestand</b>			<b>456.558,61 €</b>
Bestand auf dem Girokonto Nr. 6003887012	bei der	<b>Volksbank Mönchengladbach</b>	
lt. Kontoauszug vom: 12.01.2018			713.968,50 €
zuzüglich positiver Schwebeposten			0,00 €
abzüglich negativer Schwebeposten			0,00 €
<b>aktualisierter Bestand</b>			<b>713.968,50 €</b>
Bestand Termingeldkonto Nr. 2400259566 und 2400258451	bei der	<b>KSK Heinsberg</b>	
lt. Kontoauszug vom: 12.01.2018			7.000.000,00 €
Bestand Wechselgelder, Handvorschüsse			179.504,01 €
<b>Istbestand</b>			<b>14.162.170,79 €</b>

### Ermittlung des Sollbestandes:

letzter Sollbestand vom 11.01.2018		13.805.188,87 €
Summe der Einzahlungen		392.423,94 €
Summe der Auszahlungen		35.442,02 €
<b>Sollbestand</b>		<b>14.162.170,79 €</b>
<b>Unterschiedsbetrag</b>		<b>0,00 €</b>

Der/Die Verantwortliche für die Zahlungsabwicklung und die mit dem Zahlungsverkehr beauftragten Bediensteten erklären, dass:

1. alle von der Zahlungsabwicklung für die Zeitbuchung geführten Bücher vorgelegt worden sind,
2. alle Einzahlungen und Auszahlungen in den Büchern eingetragen sind,
3. alle vorhandenen liquiden Mittel im Bestandsnachweis berücksichtigt sind,
4. im Istbestand nur liquide Mittel enthalten sind, die von der Zahlungsabwicklung zu verwalten sind.

Erkelenz, den 15.01.2018

Verantwortliche/r für die  
Zahlungsabwicklung

Buchhalter/in

GPA NRW