

Vorlage

Drucksachen-Nr.:	DR/IV/057/2011/II-20
Einreicher:	Amt für Stadtfinanzen

Beratungsfolge	Status	Termin	Bestätigung
Dienstberatung des Oberbürgermeisters	nicht öffentlich	10.10.2011	
Rechnungsprüfungsausschuss	öffentlich	22.11.2011	
Ausschuss für Finanzen	öffentlich	23.11.2011	

Titel:

Information über den Stand des Projektes "Neuorganisation und Verbesserung des Forderungsmanagements der Stadt Dessau-Roßlau"

Information:

Mit der Vorlage DR/BV/289/2010/II wurde am 02.08.2010 durch den Oberbürgermeister die Neuorganisation und Verbesserung des Forderungsmanagements der Stadt Dessau-Roßlau beschlossen. Ausgangspunkt für die Initiierung dieses Projektes waren zum einen die Feststellung des Rechnungsprüfungsamtes zum Jahresabschluss 2008 und zum anderen die notwendigen Anpassungen im Rahmen der Einführung der Doppik und der damit verbundenen Bewertung des Forderungsbestandes. Als Grundlage des Projektes sollte das Modell der Stadt Magdeburg dienen.

Beschlossen wurden darin, als erstes, die Bildung der Projektgruppe unter der Leitung von Frau Nußbeck sowie die Besetzung der neu eingerichteten Stelle des Projektleiters- perspektivisch Sachgebietsleiters- Forderungsmanagement. Die Stelle der Projektleiterin konnte aufgrund der internen Ausschreibung zum 01.10.2010 besetzt werden.

Die wesentlichen Zielsetzungen des Projektes waren:

- a) Die Herstellung von Transparenz über Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des bisherigen Forderungsmanagements (Ist-Analyse) mit dem Schwerpunkt der Forderungsvollstreckung
- b) Die Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten und deren Umsetzung bei der Forderungsvollstreckung sowie zur Vermeidung neuer Kasseneinnahmereste und die damit verbundene organisatorische Neuausrichtung des Forderungsmanagements

- c) die Überarbeitung der VAO Nr. 30
- d) die Einführung eines Forderungscontrollings

Die ersten erzielten Ergebnisse wurden in einem Zwischenbericht dem Finanz- bzw. Rechnungsprüfungsausschuss in der gemeinsamen Sitzung am 10.02.2011 vorgestellt. Zur Vergegenwärtigung der zugrunde gelegten Zahlen wird die Entwicklung der Kasseneinnahmereste der Jahre 2009/ 2010 nochmals dargestellt:

Zeitpunkt per	offene Posten	Niederschlagungen	Gesamtbetrag offener Forderungen einschließlich niedergeschlagene Beträge
31.12.2010	10.281.210,91	9.397.500,69	19.678.711,60
KER betreffen 10.360 Personen,		56.570 Einzelfälligkeiten	
31.12.2009	13.864.057,78	6.192.656,70	20.056.754,48
KER betreffen 10.674 Personen,		55.950 Einzelfälligkeiten	
Differenz:	- 3.582.846,87	+ 3.204.803,99	- 378.042,88

1. Stand der Zielerreichung

- a) *Die Herstellung von Transparenz über Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des bisherigen Forderungsmanagements (Ist- Analyse) mit dem Schwerpunkt der Forderungsvollstreckung*

Die Schwerpunkte lagen dabei in der Untersuchung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse, der Prioritätensetzung, der einheitlichen Aktenführung, des Wiedervorlagesystems sowie der Zuständigkeiten.

Durch die tiefgründige Analyse der einzelnen Prozesse ist es gelungen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken und Prozesse zu vereinheitlichen und zu optimieren. Es erfolgte mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch, um dessen Potential und dessen Vorstellungen herauszufinden. Des Weiteren stehen wir in regem Austausch mit anderen Kommunen. So erhalten wir Unterstützung aus der Stadt Halle. Die dortige Kassenleiterin ist gleichzeitig die Fachkoordinatorin Vollstreckung im landeseigenen Kassenleiterverband. Auf ihre Anregung hin versuchen wir, gemeinsam mit Magdeburg eine Vergleichsringarbeit aufzubauen.

Wir sind dabei jeden einzelnen Arbeitsschritt auf seine Effektivität hin zu überprüfen, soweit es möglich ist zu vereinheitlichen und nach Möglichkeit Arbeitserleichterungen zu schaffen.

- b) *Die Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten und deren Umsetzung bei der Forderungsvollstreckung sowie zur Vermeidung neuer Kasseneinnahmereste die damit verbundene organisatorische Neuausrichtung des Forderungsmanagements*

- ba) Die organisatorische Neuausrichtung der Vollstreckungsstelle ist konzeptionell vorbereitet. Dazu wurden Dienstsanweisungen für den Vollstreckungsinnendienst und die Vollstreckungsvollzugsbeamten (Außendienst) erarbeitet. Es wird eine stärkere Spezialisierung der Aufgaben unter Berücksichtigung des jeweiligen Leistungsvermögens der einzelnen Mitarbeiter angestrebt.

Folgende Sofortmaßnahmen wurden anhand der gewonnenen Erkenntnisse durchgeführt:

Prioritätensetzung

- Einnahmesteigerung durch Konzentration auf werthaltige Forderungen im Vergleich 1. Halbjahr 2010 zu 1. Halbjahr 2011 um 46.100,64 EUR. Dabei erhöhten sich die durchschnittlichen Einnahmen je Mitarbeiter im Halbjahr von 54.602,70 EUR im ersten Halbjahr 2010 auf 58.444,42 EUR am Ende des ersten Halbjahres 2011 (siehe Anlage 3),
- Bestimmung eines zweiten sachgebietsinternen Systembetreuers für die Fachanwendung avviso, um die Vertretung zu sichern
- Reduzierung des Außendienstes um einen Mitarbeiter zur Verstärkung des Innendienstes
- Unterstützung beim Abbau des Abarbeitungsstaus durch Zurverfügungstellung eines fertigen Auszubildenden,

Arbeitsorganisation

- Übertragung der Insolvenzbearbeitung (neue Fälle) an einen weiteren Sachbearbeiter und Neuorganisation der Insolvenzsachbearbeitung, statt einer Person wird die Bearbeitung jetzt von zwei Sachbearbeitern wahrgenommen. Dies wurde als notwendig erachtet, um eine Vertretungslösung zu schaffen und um den Abarbeitungsstau, die alten Insolvenzfälle betreffend, abzubauen. Seit dem 01.06.2011 bearbeitet ein Sachbearbeiter ausschließlich die Altfälle und eine Sachbearbeiterin die neu anfallenden Insolvenzfälle.
- Sb Ratenzahlungsvereinbarungen und Koordinator Außendienst, diese(r) Sb werden alle Ratenzahlungsvereinbarungen überwachen und gleichzeitig die Tourenplanung für den Vollstreckungsaußendienst übernehmen. Dabei ist die Prüfung noch offen, ob der Bedarf für ein oder zwei Mitarbeiter besteht. Die Umsetzung der Maßnahme ist zum 01.10.2011 geplant.
- Sb Amtshilfeersuchen - dieser betreut alle auswärtigen Schuldner der Stadt Dessau-Roßlau, beginnend schrittweise ab 15.09.2011
- Sb Zwang - übernimmt alle Zwangsmaßnahmen, wie Zwangsversteigerung, Zwangsverwaltung, Sicherungshypotheken, letzteres haben wir bereits per 01.07.2011 übertragen
- Fortlaufende Vereinheitlichung der Aktenbearbeitung durch nachvollziehbare Arbeitsanweisungen

Zuständigkeiten

- Erlass einer Dienstanweisung für den Außendienst, damit Intensivierung der Sachpfändung; mit der Dienstanweisung für den Vollstreckungsaußendienst hat der Vollstreckungsvollzugsbeamte einen Handlungsleitfaden, um Sachpfändungen vornehmen zu können. Die Sachpfändung wird sich jedoch aufgrund der verschwindend geringen finanziellen Bedeutung auf Einzelmaßnahmen und Maßnahmen mit erzieherischem Charakter beschränken. (z. B. Einsatz Ventilwächter), gleichzeitig wurde dadurch eine klare Prioritätensetzung bei der Abarbeitung der Vollstreckungsaufträge fixiert. So wurde z. B. festgelegt, dass Vollstreckungsaufträge über 10.000 EUR ohne Verzug zu erledigen sind, gleiches gilt für Zwangsgelder

Prozessoptimierung

- Teilnahme am Kontenabrufverfahren beim Bundeszentralamt für Steuern als Möglichkeit inländische Giro-Konten von Schuldern zu ermitteln,
- Beantragung von Europäischen Zahlungsbefehlen,
- Zusammenarbeit mit den Zollbehörden
- Automatisierte Erstellung der Insolvenzumläufe, anstatt der bisher manuellen Erarbeitung

Optimierung des DV-Systems

- Es ist geplant die Ankündigung der Zwangsvollstreckung als Massendruck zu erzeugen und somit den einzelnen Sachbearbeiter in seiner Tätigkeit zu entlasten.
- Weiterhin soll noch in diesem Jahr das bereits vorhandene Modul zur elektronischen Beantragung der Mahnbescheide beim AG Aschersleben-Staßfurt in Betrieb genommen werden. Dies scheiterte bisher an der längerfristigen Erkrankung der zuständigen Mitarbeiterin.
- Des Weiteren wird das vorhandene Programm intensiver genutzt, dazu zählt die Nutzung der Termin- bzw. Wiedervorlagenverwaltung. Hierzu ist es jedoch erforderlich, den nach wie vor vorhandenen Abarbeitungsstau zu minimieren.
- Anschaffung eines neuen Bausteins für den Vollstreckungsaußendienst zur effizienteren Gestaltung der Arbeitszeit (Wegfall von Nachfragen oder erneuten Aufsuchungen, da Vollstreckungsvollzugsbeamte Sachverhalte sofort aufklären kann)

- bb) Weitere Optimierung des Forderungsmanagements, wie z. B. Telefoninkasso, Möglichkeit externer Adressermittlung, Erstellung eines Zahlungskalenders u. Ä.

Es erfolgte z. B: die Überarbeitung der Formulierung in der Ankündigung der Zwangsvollstreckung, mit dem Ziel, den Schuldnern die Folgen ihrer Untätigkeit vor Augen zu halten.

Des Weiteren werden den Ankündigungen zur Zwangsvollstreckung, ähnlich wie bei den Mahnungen der Stadtkasse, bereits vorgedruckte Überweisungsbelege beigefügt, um den Schuldnern die Zahlungen zu erleichtern.

Es gab bereits Gespräche mit einem Inkasso-Anbieter, der dem Sparkassenverbund angehört. Dieser würde sich bereit erklären, unsere unbefristet niedergeschlagenen Forderungen zu übernehmen und versuchen, daraus noch Einnahmen zu erzielen. Die Vergütung erfolgt lediglich als Erfolgshonorar. Dazu sind noch Abstimmungen bezüglich des Datenschutzes sowie der Regularien der Ausschreibung zu prüfen. Der Einsatz von Telefoninkasso befindet sich derzeit in der Prüfung. An den weiteren Punkten wird fortlaufend gearbeitet.

- bc) Im Rahmen des Projektes sollte die Zentralisierung der Bearbeitung von Stundungs- und Erlassanträgen sowie der Niederschlagungen von Forderungen nach dem Vorbild der Stadt Magdeburg ergebnisoffen geprüft werden. Dabei sollten insbesondere das Aufwand/ Nutzenverhältnis sowie die Vor- und Nachteile einer solchen Organisationsform untersucht werden.

In der beigefügten Anlage 2 sind die derzeit unterschiedlichen Organisationsformen des Forderungsmanagements im Vergleich zur Stadt Magdeburg dargestellt.

Dabei kann festgestellt werden, dass in der Stadt Dessau-Roßlau mit dem derzeitigen Stand eine Zentralisierung des Forderungsmanagements weitestgehend vollzogen ist.

Die Vollstreckungsstelle der Stadt Dessau-Roßlau ist damit nicht mehr nur für die Vollstreckung von Forderungen, sondern für deren ganzheitliche Überwachung zuständig.

Demzufolge ist die Umbenennung des Sachgebietes in zentrales Forderungsmanagement Ausdruck für die bereits derzeit vollzogene Aufgabenwahrnehmung.

Mit der im Jahr 2013 vorgesehenen organisatorischen Zuordnung des Sachgebietes Vollstreckung zum Amt für Stadtfinanzen und der Eingliederung in die Abteilung Finanzbuchhaltung wird diese zentrale Aufgabenwahrnehmung auch organisatorisch zusammengeführt.

- bd) Personalbedarfsbemessung

Eine Personalbedarfsbemessung ist zum derzeitigen Zeitpunkt zu früh, da die Umsetzung der entwickelten Umstrukturierungsmaßnahmen noch nicht vollzogen und deren Auswirkungen daher noch nicht geprüft werden konnten. Es wird empfohlen, eine Personalbedarfsbemessung nicht vor 2013 durchzuführen, damit die eingeleiteten Strukturänderungen erst einmal Wirkung zeigen können.

- c) *Überarbeitung der Verwaltungsanordnung NR. 30 (Regelungen zu Stundung, Niederschlagung und Erlass von Forderungen)*

Die Überarbeitung der Verwaltungsanordnung Nr. 30 war eine der fixierten Maßnahmen, die im Rahmen der Neuorganisation und der Verbesserung des Forderungsmanagements der Stadt Dessau-Roßlau durchzuführen waren.

Der Bereich der **Niederschlagungen** wurde hinsichtlich der Erfassung der Niederschlagungsgründe und mit der Zielrichtung, die Beitreibung von Forderungen stärker an der Wirtschaftlichkeit auszurichten, überarbeitet. Damit soll schrittweise eine Konzentration des Vollstreckungsaufwandes auf werthaltige und betragsmäßig wesentliche Forderungen erreicht werden.

Unter Nutzung der Kosten- und Leistungsrechnung sollen die Kosten je Vollstreckungsfall ermittelt werden, um den notwendigen Betriebsaufwand in Abhängigkeit von der Forderungshöhe zu optimieren.

Mit der überarbeiteten Verwaltungsanordnung Nr. 30 wird damit

- durch die Vereinheitlichung der Entscheidungszuständigkeiten und der anzuwendenden Formulare bei Stundung, Erlass und Aussetzung der Vollziehung,
- eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen den Fachämtern und den zentralen Stellen (Stadtkasse, Vollstreckung, Kämmerei),
- eine betragsmäßige Differenzierung hinsichtlich des Beitreibungsaufwandes zur Forderungshöhe, z. B. bei der Erwirkung vollstreckbarer Titel oder der außergerichtlichen Schuldenbereinigung

ein weiterer Schritt zur Verbesserung des Forderungsmanagement erreicht.

d. die Einführung eines Forderungscontrollings

Es wird derzeit eine umfangreiche Statistik eingeführt und die vorhandene stetig weiterentwickelt. Mittels der vorhandenen Software wird z. B. eine maschinelle Überwachung der Verjährungsfristen geprüft. Dazu wird mit dem Softwarehaus über eine kostenlose Teststellung eines angebotenen Moduls verhandelt. Derzeit werden folgende Statistiken erhoben:

- Abarbeitungsstand der KER über 5.000 EUR,
- Abarbeitungsstand der KER aus dem Jahr 2000 und älter,
- Anzahl der beantragten Mahnbescheide nach Ämtern
- Einnahmen je Mitarbeiter/ Monat Innendienst sowie Außendienst
- Einnahmen aus Insolvenzforderungen
- Übersicht über die Niederschlagsentscheidungen der Vollstreckungsstelle ab 1.000 EUR)
- Übersicht über alle Niederschlagsentscheidungen der Vollstreckungsstelle

Anlagen

1. Struktur der KER 2010
2. Vergleich Forderungsmanagement Dessau-Roßlau und Magdeburg
3. Einnahmeentwicklung Vollstreckungsdienst

Für den Einreicher:

Beigeordnete