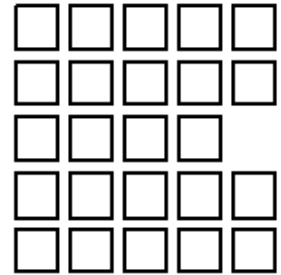


Stadt Erlangen



Personal-u.Organisationsamt

Organisationsuntersuchung
in der
Stadtkasse Erlangen

Federführung:
Claudia Göbeler

29. November 2005

Inhalt	Seite
1. Allgemeines	
1.1 Begriff der Organisationsuntersuchung.....	3
1.2 Anlass.....	3
1.3 Zielsetzungen.....	3
1.4 Dauer und Umfang.....	3
1.5 Beteiligte.....	3
1.6 Verfahren, Methodik.....	4
1.7 Weitere Einflüsse.....	4
2. Ist-Zustand	
2.1 Sachgebiet Kasse.....	4
2.2 Personaleinsatz.....	5
2.3 Kasse als Teil eines Netzwerks.....	5
2.4 Räumliche Trennung.....	5
2.5 Buchhaltung.....	5
2.6 Elektronische Belegarchivierung und automatisierte Freigabe von Anordnungen.....	6
2.7 Vollstreckungsstelle.....	6
3. Ist-Analyse, Soll-Konzept und Realisierungsschritte	
3.1 Abteilungsbildung in Amt 20.....	6
3.2 Neue Aufbaustruktur der Kasse.....	7
3.2.1 Sachgebiet Buchhaltung.....	8
3.2.1.1 Strukturänderung.....	8
3.2.1.2 Personalausstattung.....	8
3.2.2 Sachgebiet Forderungsmanagement.....	9
3.3 Organisationsentwicklung in den beiden Sachgebieten.....	9
3.4 Elektronische Kassenarchivierung und automatische Sollfreigabe.....	9
3.4.1 DV-Betreuung vor Ort durch die Systembetreuerinnen von HKR-MPS.....	10
3.4.2 Installation eines weiteren Scanners.....	10
3.5 Vollstreckung.....	10
3.5.1 Einführung einer Fachsoftware Vollstreckung.....	10
3.5.2 Personalausstattung.....	11
3.5.3 Zugriff auf Daten im Kassenarchiv.....	12
3.5.4 Einsatz von privaten Inkassobüros.....	12
3.6 Zusammenarbeit mit den AOD's.....	12
3.7 Neue Regelungen zum Umgang mit offenen Forderungen.....	14
3.8 Räumliche Trennung.....	15
4. Ausblick auf Einführung des neuen kommunalen Finanzwesens.....	15
5. Schlusswort.....	15

1 Allgemeines

1.1 Begriff der Organisationsuntersuchung (OU)

Organisationsuntersuchungen werden durchgeführt, um allgemeine oder konkrete organisatorische Probleme zu lösen bzw. organisatorische Ziele zu erreichen¹ (und um insbesondere Einsparungen zu erwirtschaften).

1.2 Anlass

Im Rahmen der Aufgabenkritik 2004 wurde auch das Sachgebiet Stadtkasse in Amt 20 untersucht. Da zum damaligen Zeitpunkt bereits Änderungen absehbar waren, die auf Prozessabläufe und Personalausstattung Einfluss nehmen würden (z.B. Umsetzung Hartz IV, Einführung Doppik, digitale Belegarchivierung u.ä.), wurde beschlossen², diese Änderungen bzw. Entscheidungen abzuwarten und in 2005 eine umfassende Untersuchung mit Blick auf geänderte Prozessabläufe bzw. weiterem Optimierungspotenzial und evtl. Personaleinsparungen durchzuführen.

Zeitgleich zur Aufgabenkritik erfolgte auch eine Prüfung der Stadtkasse, Schwerpunkt Einziehung von Einnahmen durch das Rechnungsprüfungsamt (Amt 14). Im Rechnungsprüfungsbericht vom 11.6.2004 wurde von Amt 14 ebenfalls eine gründliche Untersuchung angeregt, da im Rahmen der Prüfung auch organisatorische Mängel erkannt worden waren.

1.3 Zielsetzungen

Durch die OU sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Optimierte Kassenorganisation und damit optimierter Personaleinsatz
- Optimierte Buchungsabläufe sowie zeitnahe Einziehung offener Forderungen (Verbesserung der Einnahmesituation)
- Soweit möglich Ausblicke auf das Neue Kommunale Finanzwesen (NKF)

1.4 Dauer und Umfang

Begonnen wurde mit der OU im Oktober 2004 mit der Vorbereitungsphase (Abschluss des Untersuchungskontraktes – siehe Anlage 1, personelle Zusammensetzung des Untersuchungsteams, Konzepterstellung bzgl. Vorgehen etc.).

Aus personellen Gründen konnte erst am 14.4.2005 mit der „Arbeitsphase“ (Ist-Erhebung, Analyse und Soll-Konzept) mit einer Kick-off Veranstaltung mit allen Kassenmitarbeitern und –mitarbeiterinnen, dem Untersuchungsteam sowie der Amtsleitung 20 begonnen werden. Diese Phase endete Ende August 2005. Im Laufe des Septembers 2005 wurde der Zwischenbericht formuliert und mit den Amtsleitungen 11 und 20 bis Ende Oktober abgestimmt. Die Kassenmitarbeiter wurden anschliessend über das Untersuchungsergebnis informiert.

Die Umsetzungsphase hat bereits während der Untersuchung begonnen und wird voraussichtlich bis Ende 2006 dauern. Anschliessend wird im HFGA nochmals berichtet.

1.5 Beteiligte

Der Untersuchungskontrakt wurde zwischen der Amtsleitung des Personal- und Organisationsamtes und der Amtsleitung der Kämmerei abgeschlossen. Das Untersuchungsteam bestand aus Frau Göbeler, Abteilung Organisation (Abt. 112), Herrn Elsner, Rechnungsprüfungsamt und Herrn Meyer, zukünftiger Leiter der Stadtkasse (nach dem altersbedingten Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers in 2006). Die Federführung lag bei Abt. 112, Amt 14 war beratend tätig. Die besondere Entscheidungsbefugnis bzgl. der Umsetzung der Untersuchungsergebnisse in der Stadtkasse liegt bei Herrn Meyer, Amt 20. Wichtige Beteiligte waren auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtkasse. Der Personalrat wurde von der Durchführung der OU informiert.

¹ KGSt-Handbuch Organisationsmanagement, Kapitel 14/Organisationsuntersuchungen, Seite 3

² Stadtratsbeschluss vom 29.7.2004; Nr. 6 der Folgethemenliste

1.6 Verfahren, Methodik

Der Ist-Zustand wurde hauptsächlich im Rahmen von Interviews mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie einzelnen Gesprächen mit den führenden Sachbearbeitern und der Amtsleitung ermittelt. Daneben wurde bzgl. spezieller Fragen mit den Städten Fürth, Ingolstadt und Würzburg ein interkommunaler Vergleich (Anlage 2) vorgenommen.

In der Analysephase des Ist-Zustands (Defiziterfassung) sowie für die Entwicklung des Sollkonzeptes wurden mehrere Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt.

Während jeder Phase fand eine kontinuierliche Information der beiden Amtsleitungen sowie des Leiters der Stadtkasse über den jeweils aktuellen Zwischenstand der Untersuchung statt.

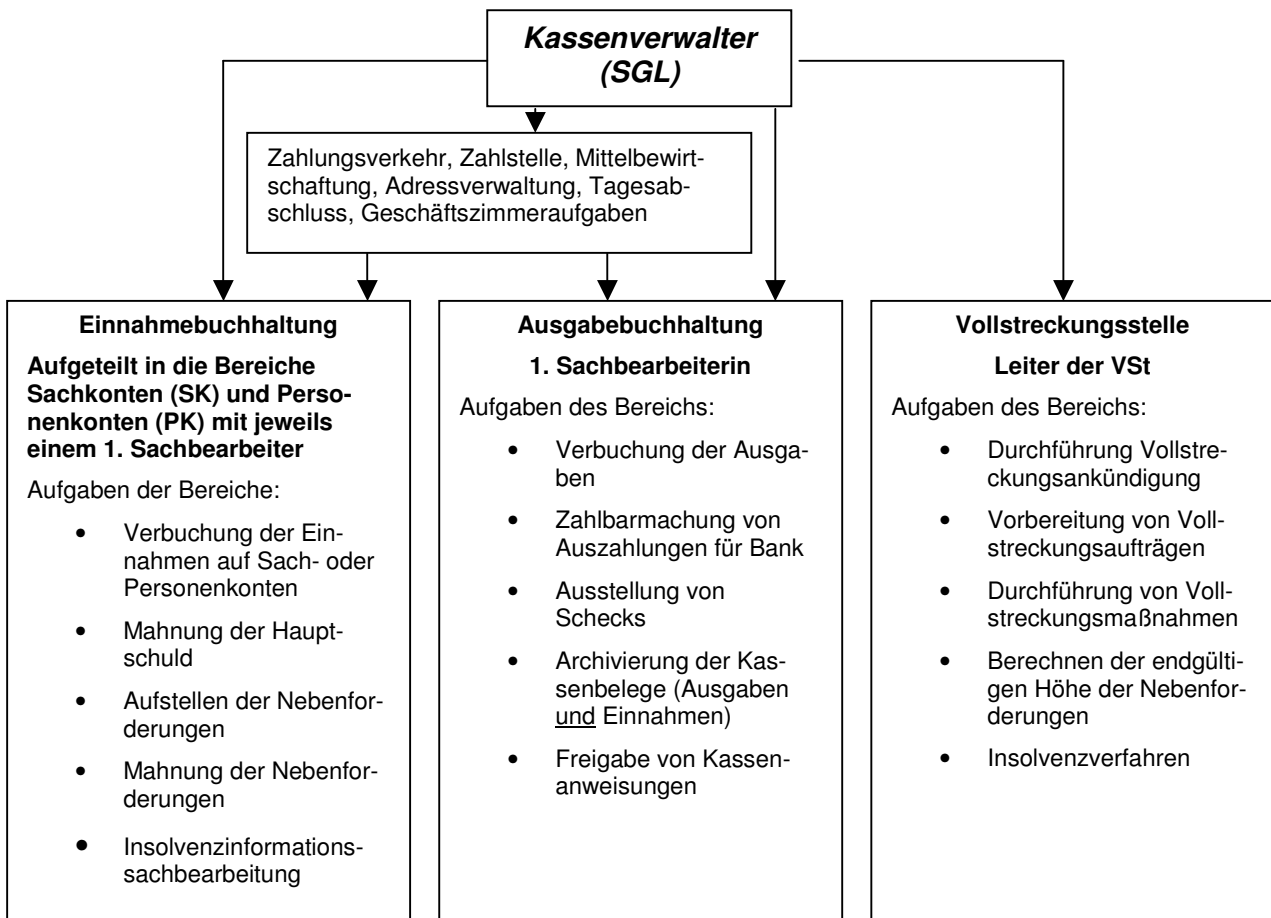
1.7 Weitere Einflüsse

Bei der OU war auch der Stadtratsbeschluss vom 28. April 2005 zur Einführung eines Neuen kommunalen Finanzwesens – NKF in der Stadtverwaltung Erlangen und sich abzeichnende personelle Veränderungen im Kassenbereich bzw. verschiedene personelle Fragen zu beachten.

2 Ist-Zustand

Die Stadtkasse Erlangen ist seit Oktober 1998 eingegliedert in die Stadtkämmerei. Diese besteht aus den Sachgebieten 20-1/Kämmereiwesen, 20-2/Steuern und Abgaben und 20-3/Kasse mit Vollstreckung.

2.1 Sachgebiet Kasse



2.2 Personaleinsatz

Bereich	Stellen	Bemerkung
Sachgebietsleiter/ Kassenverwalter	1,0	
Zahlungsverkehr, Adressverw. etc.	1,9	
Sachkontenbuchhaltung	3,5	bis April 2005 4,0 Stellen!
Personenkontenbuchhaltung	2,0	
Ausgabebuchhaltung / Kassenarchiv	3,15	
Zwischensumme Buchhaltung	10,55	
Vollstreckung/Innendienst (inkl. Leiter)	5,0	davon eine Stelle seit September 2004 unbesetzt bzw. bis August 2006 übergangsweise besetzt durch Nachfolger des Kassenverwalters, Herrn Meyer
Vollstreckung/Aussendienst	2,0	z.Zt. eine Stelle im Wiederbesetzungsverfahren
Zwischensumme Vollstreckung	7,0	
Gesamtplanstellen	18,55	

Beamte und Angestellte sind zahlenmäßig zu gleichen Teilen vertreten. Aufgrund der Arbeitszeiterhöhung für Beamte und Beamtinnen stehen seit September 2004 in der Buchhaltung und in der Vollstreckungsstelle jeweils 7 Stunden mehr zur Verfügung.

2.3 Kasse als Teil eines Netzwerks

Als Zentrale für die Abwicklung aller Geldverkehrsvorgänge der Stadt wird die Arbeit der Kasse sehr stark von Dritten beeinflusst. Diese Dritten sind auf der einen Seite die sog. anordnenden Dienststellen (AOD). Sie erlassen vor allem Soll-Anordnungen über das Buchungsprogramm MPS-HKR bzgl. Forderungen oder Auszahlungen inkl. Anlegen einer sog. Finanzadresse und übermitteln zahlungsbegründende Unterlagen an die Buchhaltungen oder sind zuständig für die Niederschlagung von uneinbringlichen offenen Forderungen.

Auf der anderen Seite steht die Bürgerschaft als Zahlungsempfänger oder Zahlungspflichtige. Hier wird die Arbeit der Kasse von Zahlungsmoral und –vermögen sowie klaren Angaben zum Verwendungszweck bestimmt.

2.4 Räumliche Trennung

Bereits seit längerer Zeit ist die Vollstreckungsstelle räumlich vom Rest der Kasse getrennt (noch vor Rathaussanierung). Zwischen der Vollstreckungsstelle und den Buchhaltungen muss fast täglich ein Informationsaustausch bzgl. Zuordnung von Zahlungen zu Anordnungen, Haushaltsstellen oder dergleichen stattfinden, oder es werden Rückfragen z.B. bzgl. Mahnungen notwendig.

2.5 Buchhaltung

Alle Zahlungsbelege („Kontoauszüge“), die an einem Tag bei der Stadtkasse eingehen, werden noch am selben Tag verbucht (Ist-Buchung). Im Normalfall hat die zuständige AOD dazu bereits eine Soll-Anordnung erlassen, der die Zahlung im Ist zugeordnet werden kann. Auszahlungen werden von der Kasse grundsätzlich erst veranlasst, wenn eine solche Soll-Anordnung digital und in Papier (Unterschriften) vorliegt. Bei Einnahmen muss eine evtl. fehlende oder berichtigte Soll-Anordnung bei der AOD angefordert werden.

Das Verbuchen der Einnahmen und Ausgaben ist zwingendes Tagesgeschäft. Urlaubs- oder Krankheitsbedingte Personalausfälle müssen von den anwesenden Personen im Umfang von bis zu 90% der anfallenden Tätigkeiten aufgefangen werden. Diese Vertretungen erfolgen z.Zt. nur innerhalb des jeweiligen Buchhaltungsbereichs. Wie aus Ziffern 2.1 und 2.2 ersichtlich, ist die Buchhaltung derzeit in drei kleine Einheiten gegliedert.

Interkommunaler Vergleich Buchhaltung (Grundlage: Daten 2004)				
	Personal- ausstattung	Buchungen pro 1000 Einwohner	Buchungen pro VzÄ*	Bemerkungen
Fürth	14,00	5.952	47.688	
Würzburg	11,50	13.302	153.486	Daten nicht vergleichbar; andere Buchungssystematik
Ingolstadt	15,50	6.143	47.546	
Erlangen	11,05	4.686	43.430	
Regensburg	Es wurden keine Daten vorgelegt			
Durchschnitt Buchungen pro VzÄ			46.221	Ohne Würzburg

*VzÄ = Vollzeitäquivalent (Umrechnung der Personalausstattung in Vollzeitstellen)

Ergebnis: Die Auswertung mit den aufgrund gleicher Datenbasis am besten mit Erlangen vergleichbaren Städten Fürth und Ingolstadt zeigt, dass in Erlangen pro Mitarbeiter/in weniger Buchungen vorgenommen werden, der „Output“ also insgesamt geringer ist. Bei einer Erhöhung der Buchungsanzahl pro Mitarbeiter/in in Erlangen auf das Niveau der beiden Vergleichsstädte, kann in Erlangen eine Stelle in der Buchhaltung eingespart werden.

2.6 Elektronische Belegarchivierung und automatisierte Freigabe von Anordnungen

Im Rahmen eines eGovernment-Projekts wurde die elektronische Kassenarchivierung in der Stadtkasse Erlangen eingeführt. Die Soll-Anordnungen mit den Unterschriften (Papier) sowie die zahlungsbegündenden Unterlagen werden von Mitarbeiterinnen der Kasse eingescannt und anschließend elektronisch archiviert. Seit Ende 2004 wird die sog. Freigabe der Soll-Anordnungen (nach abschließender Prüfung durch die Buchhaltungen) anstatt einzeln pro Anordnung durch die Buchhaltungen, automatisiert in einem Arbeitsschritt durch die Archivsachbearbeiterinnen durchgeführt.

2.7 Vollstreckungsstelle

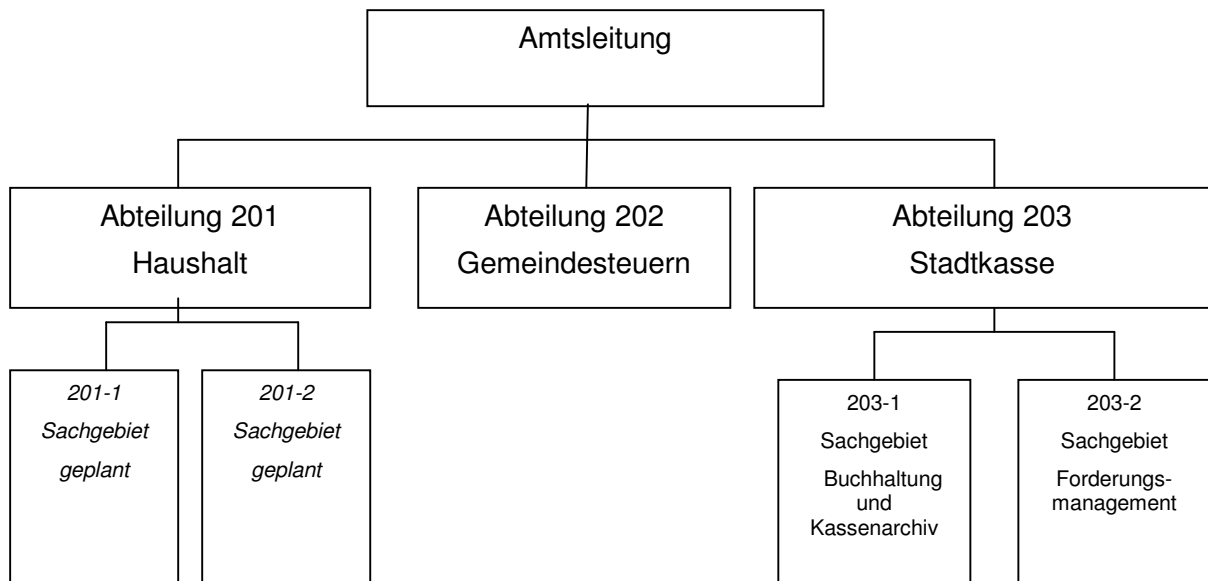
In der Vollstreckungsstelle werden offene Forderungen bearbeitet, bei denen die Mahnung erfolglos blieb. Dazu wird den betroffenen Zahlungspflichtigen als erste Beitreibungsmaßnahme eine Vollstreckungsankündigung zugestellt. Wird darauf nicht reagiert, folgen weitere Maßnahmen, wie z.B. Lohnpfändung.

3 Ist-Analyse, Soll-Konzept und Realisierungsschritte

3.1 Abteilungsbildung in Amt 20

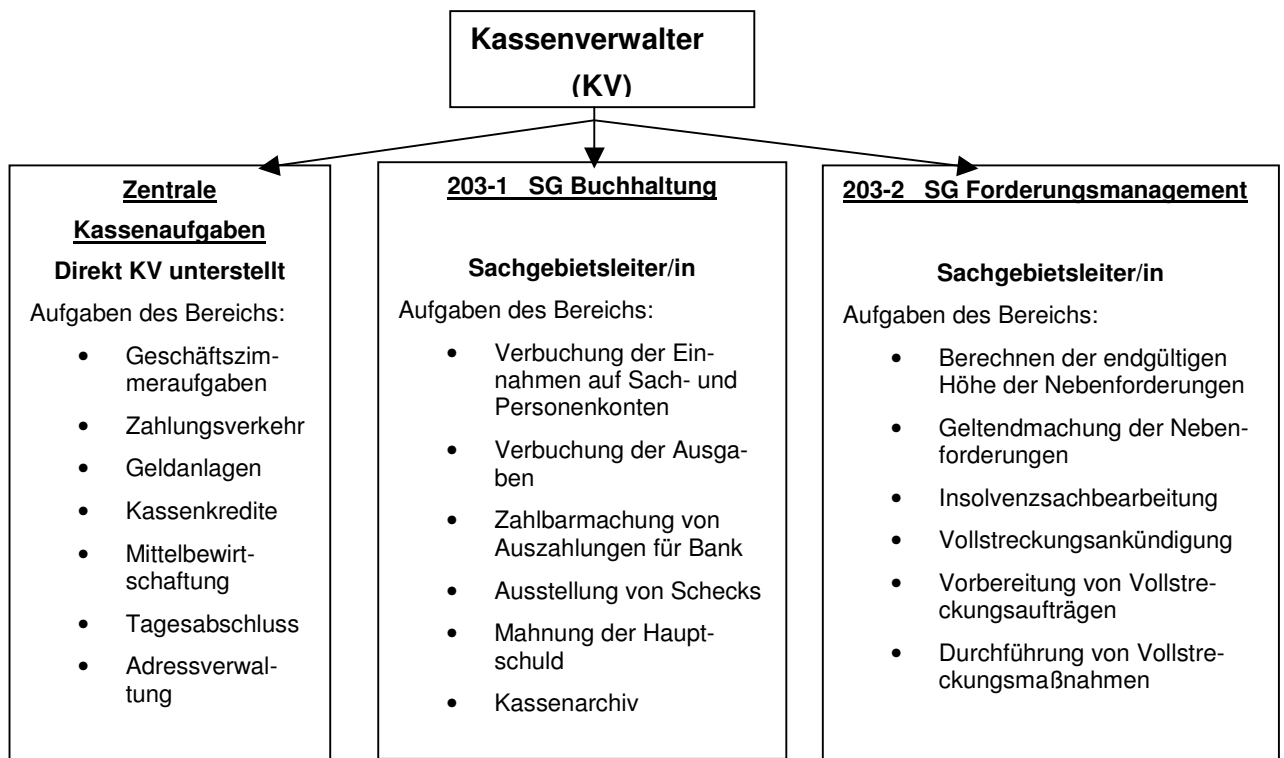
Wie unten in Ziffer 3.2 beschrieben, wird die Einrichtung von Sachgebieten in der Stadtkasse vorgeschlagen. Vorweg ist die Änderung des Aufbaus des gesamten Amtes 20 notwendig. Die bisherigen Sachgebiete in Amt 20 werden Abteilungen. Diese Umwandlung ist gerechtfertigt durch die Zusammenlegung der drei ehemals selbständigen Ämter Kämmerei, Steueramt und Stadtkasse im Verlauf der letzten 25 Jahre. Andere Städte derselben Größenordnung haben immer noch neben einem gemeinsamen Amt für Kämmereiwesen und Steuern eine eigenständige Stadtkasse (vgl. auch Systematik der KGSt z.B. im Gutachten „Modellstellenpläne der Städte der GK 1 – 4“, Köln1992, die noch einzelne Ämter mit Unterteilung in Sachgebiete für die Größenklasse Erlangens kennt). Diese Dreiteilung ist in Amt 20 immer noch durch die klar abgegrenzten Zuständigkeiten unter den bisherigen Sachgebieten erkennbar. Vergleichbare Ämter der Stadt Erlangen sind ebenfalls in Abteilungen (und evtl. anschließend Sachgebiete) unterteilt, z.B. Amt 11 oder Amt 61.

Nachstehend ist die neue Struktur des Amtes 20 dargestellt:



3.2 Neue Aufbaustruktur der Kasse

Bei der Ist-Analyse wurde Optimierungsbedarf bei der Struktur der Buchhaltungen und bei dem Einziehen von Forderungen erkannt. Hier sind auch Erkenntnisse aus der Rechnungsprüfung eingeflossen. Bei den Buchhaltungen liegt der Schwerpunkt auf der Aufhebung der deutlichen Trennung in einzelne Buchhaltungsbereiche. Teile des Mahnwesens sollten stärker mit dem Vollstreckungswesen verknüpft werden. Die Stadtkasse ist als Abteilung zukünftig wie folgt organisiert:



Die Bildung der Abteilungen und Sachgebiete Kasse wird zum 1. Januar 2006 erfolgen.

3.2.1 Sachgebiet Buchhaltung

3.2.1.1 Strukturänderung

Um klare Strukturen, die zu einer optimalen personellen und organisatorischen Koordination des Alltagsgeschäftes führen sollen, zu erreichen, wird die Bildung eines Sachgebiets Buchhaltung inklusive Kassenarchivierung vorgeschlagen. Die einzelnen Bereiche der Buchhaltung werden auf diese Weise in einer Einheit zusammengeführt. Dadurch wird der Vorteil einer gemeinsamen Koordination des Tagesgeschäfts innerhalb der Bereiche der Buchhaltung und zwischen Buchhaltung und Forderungsmanagement durch eine damit beauftragte Sachgebietsleitung Buchhaltung sowie eine bessere Koordination der Vertretung bei den unterschiedlichen Buchhaltungsgeschäften erwartet. Die Verantwortung innerhalb des Sachgebietes wird dadurch gestärkt.

Insbesondere in der Buchhaltung müssen die Tätigkeiten von abwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Urlaub, Zeitausgleich oder Krankheit) aufgrund der spezifischen Aufgaben bis zu 90% durch die Anwesenden abgedeckt werden. Es wurde daher an Hand der Abwesendheitskarten untersucht, wie hoch der Grad der Vertretungszeiten in den einzelnen Bereichen ist. Dies führte zu folgendem Ergebnis: ohne dass besondere Ausfallzeiten vorlagen, sind die einzelnen Buchungsbereiche an mehr als der Hälfte der Arbeitstage nicht vollzählig. Da es sich hierbei um personell sehr kleine Einheiten handelt, hat dies große Auswirkungen auf die tägliche Auslastung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. auf die kontinuierliche Durchführung des Tagesgeschäfts.

Durch die Aufspaltung der Buchhaltung in drei Bereiche mit einer aufgabenbedingten kleinen Personalausstattung und der gleichzeitigen Notwendigkeit der Vollvertretung zusätzlich zur eigenen Arbeit wird die Frage der Vertretung mit abnehmender Personalstärke immer kritischer. Bisher vertreten sich die einzelnen Buchhalter nur innerhalb ihres Bereiches. Eine Vertretung in einem der anderen beiden Bereiche findet nicht statt mit dem Hinweis, dass sich die Buchungsabläufe grundsätzlich unterscheiden würden. Die ausschliessliche Vertretung im eigenen Bereich kann jedoch zu übermässigen Belastungen einzelner bei mehreren Ausfällen oder zu einer kompletten Nichtbesetzung eines Bereiches durch unglückliche Umstände (einer in Urlaub, einer definitiv arbeitsunfähig krank) führen. Ziel muss deshalb sein, die Möglichkeiten der Vertretung über die Grenzen der einzelnen Bereiche hinaus zu erweitern, um eine Überlastung einzelner im Vertretungsfalle zu vermeiden und das Tagesgeschäft sicher zu stellen.

Im Rahmen der Bildung des Sachgebietes Buchhaltung wird daher ein gezieltes Wissensmanagement und eine Erweiterung der Teamarbeit über die Grenzen der eigenen Buchhaltung hinaus vorgeschlagen. D.h., die einzelnen Mitarbeiter werden Zug um Zug befähigt, in allen Buchungsbereichen zu buchen, z.B. durch Einarbeitung an der Sache, Einsatz von Checklisten bzw. Ablaufplänen mit Prioritätensetzung (was muss im Vertretungsfalle unbedingt erledigt werden, was darf eine Woche evtl. ruhen etc.) für alle Buchungsstellen. Mit diesen Maßnahmen wurde bereits begonnen.

3.2.1.2 Personalausstattung

Durch die Erhöhung der Arbeitszeit bei den verbeamteten Buchhaltern und Buchhalterinnen (insg. 7 Stunden pro Woche) sowie durch eine bessere Koordination der Auslastung der Einzelnen – siehe auch das Ergebnis des interkommunalen Vergleichs unter Ziffer 2.5 - ist zukünftig von einem geringeren Personalbedarf in der Buchhaltung im Umfang einer Stelle auszugehen. Allerdings steht die Stadtverwaltung und insbesondere die Stadtkasse vor der Einführung eines neuen Finanzwesens. Dabei muss von einem erhöhten Personalbedarf während der Einführungs- und Umstellungsphase für die Buchhaltung ausgegangen werden. Anlässlich eines Personalwechsels im April 2005 wurde hierauf bereits reagiert: in der Buchhaltung wurde eine Vollzeitstelle nur noch zur Hälfte wiederbesetzt; die andere Hälfte wurde bereits für Aufgaben im Rahmen der Einführung des Neuen kommunalen Finanzwesens (NKF) umgewidmet. Weitere durch die Optimierungen freiwerdende Personalressourcen werden ebenfalls für Aufgaben im Rahmen der Einführung des NKF verwendet. Eine abschließende Personalbedarfsbemessung kann erst nach der Einführung des NKF durchgeführt werden (vgl. Ziffer 4).

3.2.2 Sachgebiet Forderungsmanagement

Durch die Bildung der Abteilung Kasse und eine stärkere Vernetzung mit der Buchhaltung und den anordnenden Dienststellen wird die bisherige Vollstreckungsstelle zum Sachgebiet Forderungsmanagement.

3.3 Organisationsentwicklung in den beiden Sachgebieten

Um eine Basis für die Realisierung notwendiger Organisationsänderungen zu erhalten, wurde die Bildung der Sachgebiete Buchhaltung und Forderungsmanagement vorgeschlagen. Die Zusammenlegung der bisherigen Buchhaltungsbereiche in eine Organisationseinheit erfordert ein schrittweises Vorgehen, um durch den Umstellungsprozess eine ordnungsgemäße Erledigung der Buchhaltungsgeschäfte nicht zu gefährden.

Weitere erforderliche Veränderungen in den Arbeitsabläufen können erst nach Abschluss der Neustrukturierung angegangen werden. Dies betrifft zum Beispiel folgende Themen:

- **Stärkere Verknüpfung von Mahnwesen und Vollstreckung**

Es wird als sinnvoll erachtet, das Mahnwesen und die Vollstreckungsstelle stärker zu verknüpfen (gemeinsame Ziele erzeugen gemeinsame Strategien zu einer erfolgreichen Zielerreichung). Dadurch werden folgende Effekte erwartet:

1. Schon bei der Mahnung können die Bedürfnisse einer evtl. notwendigen Vollstreckung berücksichtigt werden (Vollstreckbarkeit der Forderung).
2. Es erfolgt eine zeitliche Abstimmung von Mahn- und Vollstreckungsläufen (zeitnahe Vollstreckung).
3. Informationen bzgl. des Schuldners (Adressänderungen, Einkommensverhältnisse, „Stammkunde“, Insolvenz etc.) müssen nicht mehr redundant bei zwei Stellen (Buchhaltung und Vollstreckung) vorgehalten werden.
4. Beratung und Information des Schuldners über Möglichkeiten der Ratenzahlung, Stundung, Erlass o.ä. liegen in einer Hand (Schuldnerservice).

- **Buchung von Zahlungen am Tag des Eingangs**

- **Ausgabebuchhaltung**

In der Ausgabebuchhaltung werden Barschecks vorallem für Handvorschüsse ausgestellt. Hier wäre zusammen mit den betroffenen Fachämtern noch genauer zu prüfen, a) inwieweit die Anzahl der Handvorschüsse notwendig ist (jede einzelne Einrichtung einen, mehrere Einrichtungen zusammen o.ä.) und b) inwieweit Zahlungen unter Beachtung der notwendigen Kontrollmöglichkeiten unbar erfolgen können. Gegebenenfalls können z.B. Girokonten mit beschränkten Rechten eingerichtet werden. In diesem Zusammenhang ist eine abschließende Beurteilung hinsichtlich des Einsatzes von Kassenautomaten zu treffen.

Weitere Themen wären z.B. Reorganisation der Adressverwaltung, Einbuchung von Nebenforderungen, Arbeitsabläufe bei der Gewährung von Stundungen etc.

3.4 Elektronische Kassenarchivierung und automatische Sollfreigabe

Die Einführung der elektronischen Kassenarchivierung hat bei der Belegablage eine Erleichterung gebracht, indem die Belege nicht mehr nach Haushaltsstellen sortiert und abgelegt werden müssen, sondern nur noch chronologisch. Die Zeitersparnis, die sich durch die Einführung der automatischen Sollfreigabe ergeben hat, wird für eine gründlichere Kontrolle der Soll-Anordnungen verwendet.

Die Freigabe der Soll-Anordnungen ist Voraussetzung für die Ist-Buchung im Sachkonteneinnahmehereich bzw. für die Auszahlung von Beträgen. Bei technischen Störungen oder personellen Ausfällen in der Archivierung, die nicht kurzfristig behoben werden können, müssen die Buchhal-

ter wieder jede einzelne Soll-Anordnung manuell freigeben, wodurch die oben beschriebenen Vorteile für die Dauer der Beeinträchtigung wegfallen. Zudem müssen diejenigen Soll-Anordnungen, die manuell frei gegeben worden sind, getrennt werden von denen, die automatisch freigegeben werden.

Eingescannt werden Anordnungen und Unterlagen unterschiedlichster Güte und Beschaffenheit. Trotz der erforderlichen Nacharbeiten haben sich auch Zeitersparnisse durch die Einführung der elektronischen Archivierung ergeben. Dadurch konnte anlässlich eines Personalwechsels in diesem Bereich im Jahre 2002 eine Vollzeitstelle auf eine halbe Stelle reduziert und für die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung gestellt werden. Während der Untersuchung fand ein erneuter Personalwechsel statt. Die Archivierung und Sollfreigabe erledigt derzeit eine Teilzeitkraft. Sie wird von einer mit Zuarbeiten in der Ausgabebuchhaltung beschäftigten Vollzeitkraft vertreten.

Die Archivierung sollte unbedingt auf mehrere Köpfe verteilt sein, die diese Aufgabe originär und nicht nur vertretungsweise wahrnehmen.

3.4.1 DV-Betreuung vor Ort durch die Systembetreuerinnen von HKR-MPS

Mit Verfügung vom 1.9.2005 durch die Amtsleitung 20 wurde die DV-Betreuung der Kassenarchivierung an die Systembetreuerinnen von MPS-HKR übertragen. Dadurch ist nun eine Betreuung vor Ort gegeben.

3.4.2 Installation eines weiteren Scanners

Es wird vorgeschlagen, einen weiteren Scanner in der Stadtkasse zu installieren. Darin werden folgende Vorteile gesehen:

1. Nach Rücksprache mit dem eGovernment-Center ist es möglich, den Scannvorgang auf mehrere Scanner aufzuteilen, d.h., dass z.B. zwei Mitarbeiterinnen zeitgleich die einzuscannenden Unterlagen auf zwei Scannern bearbeiten und in einem gemeinsamen Verzeichnis zusammenführen. Durch eine solche zeitgleiche Bearbeitung kann die automatische Freigabe der Soll-Anordnungen beschleunigt werden, falls die Quantität der zu bearbeitenden Soll-Anordnungen dies erfordert.
2. Bei einem technischen Fehler an einem der Scanner lässt sich der Vorgang der elektronischen Archivierung trotzdem mit dem funktionierenden Gerät durchführen.
3. Die technischen Möglichkeiten wären gegeben, um neben den Unterlagen der Sachkonteneinnahme- und Ausgabebuchhaltung auch weitere Kassenunterlagen zu digitalisieren.

3.5 Vollstreckung

Ziel der Vorschläge bzgl. der Vollstreckung ist, eine so zeitnahe Vollstreckung wie möglich zu erreichen. Je länger die Aufnahme von Vollstreckungsmaßnahmen hinausgezögert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Stadt Forderungen nicht realisieren kann. Ist die Personalausstattung zu gering, ist trotz Optimierung der Abläufe keine zeitnahe Vollstreckung möglich.

3.5.1 Einführung einer Fachsoftware Vollstreckung

Zur Zeit werden Daten bzgl. Schuldnern und offenen Forderungen in der Vollstreckung noch mit Hilfe von Papierunterlagen (Akten) und dem Programm „ProAV“ verwaltet. ProAV ist dabei eine einfache Adress-Datenbank ohne weitere Funktionen. Für jede einzelne Forderung muss ein eigener Datensatz angelegt werden. Sind bei einem Schuldner mehrere Forderungen offen, können diese nur aufgrund der alphabetischen Sortierung der Datensätze nach Namen einander zugeordnet werden (in der Hoffnung, dass AOD und evtl. Buchhaltung eine einheitliche Schreibweise verwendet haben; dies ist vor allem bei nicht deutschen Namen jedoch nicht immer gegeben). Berechnungen der Nebenforderungen bzw. das Führen von Statistiken erfolgt in Excel-Tabellen. Die Wiedervorlagen werden über den Papierkalender geführt. Eine Schnittstelle der Programme untereinander oder zu HKR-MPS existiert nicht. Auch bereits elektronisch vorhandene Daten

müssen grundsätzlich noch einmal eingegeben werden.

Seit 1999 ist eine Testversion der Fachsoftware „Vollkomm“ der Fa. Schiller installiert. Diese Testversion wird ausschließlich vom Leiter der Vollstreckungsstelle für die Amtshilfeersuchen probeweise genutzt.

Hier wird dringend die Einführung einer Fachsoftware für Vollstreckung in der gesamten Vollstreckungsstelle vorgeschlagen. Vorteile:

1. Eine solche Fachsoftware ist als Datenbank nach Schuldnerprofil aufgebaut, d.h., pro Schuldner wird ein Datensatz angelegt, der alle Informationen zum Schuldner inkl. der offenen Haupt- und Nebenforderungen enthält
2. Nebenforderungen werden durch das Programm berechnet
3. Statistiken können durch relativ komfortable Auswertungen geführt werden
4. Über eine Schnittstelle zum Buchungsprogramm können neue offene Forderungen direkt in die Fachsoftware eingelesen werden ohne zusätzliche Dateneingabe
5. Ausgereifte Programme ermöglichen auch die Eingabe der Ist-Buchung von offenen Forderungen nach Zahlungseingang durch die Mitarbeiter der Vollstreckungsstelle (Fachsoftware sendet Daten über Schnittstelle an Buchungsprogramm); die zuständigen Buchhalter müssen dann diese Eingabe nur noch freigeben (ohne eigene Dateneingabe)
6. Schnittstellen können auch zu anderen Programmen eingerichtet werden (z.B. Bußgelder)
7. Es kann eine automatische Wiedervorlage von befristeten Niederschlagungen geführt werden.

Aufgrund der notwendigen Schnittstelle zum Buchungsprogramm ist die Einführung einer Fachsoftware im Rahmen der Einführung der neuen Finanzsoftware Doppik vorzunehmen. Der Zeitplan der Einführung Fachsoftware sollte mit dem Zeitplan der Finanzsoftware abgestimmt sein und daher von der Projektgruppe Doppik aufgestellt werden.

Durch den Einsatz einer Fachsoftware Vollstreckung können zukünftig Arbeitsschritte wie z.B. die Dateneingabe teilweise oder ganz entfallen bzw. werden zeitlich gestrafft. Informationen stehen allen Mitarbeitern der Vollstreckung automatisiert und damit ohne Zeitverlust zur Verfügung.

3.5.2 Personalausstattung

Die Personalressourcen müssen dringend darauf verwendet werden,

- a) kurzfristig die bestehenden – teilweise länger zurückliegenden – Vollstreckungsaufträge und Altfälle (Bestand bei Einführung von HKR-MPS im Jahre 1999) aufzuarbeiten und
- b) für eine möglichst rasche Einbringung der ausstehenden Einnahmen zu sorgen (zeitnahe Vollstreckung). Ziel muss eine so geringe Höhe an Kasseneinnahmeresten wie möglich sein.

Ein interkommunaler Vergleich der Stadt Zwickau unter Beteiligung der Stadtkasse Erlangen³ hat ergeben, dass die Erlanger Vollstreckungsstelle bei der Anzahl der Vollstreckungsaufträge ungefähr im Durchschnitt, bei der Personalausstattung im Vergleich jedoch unter dem Durchschnitt liegt⁴. Dies wirkt sich zwangsläufig auf die „Erfolgsquote“ aus (Vollstreckungsaufträge gesamt in Bezug zu den bearbeiteten Forderungen), bei der Erlangen das Schlusslicht ist⁵. Eine Personalmehrung als Konsequenz wird jedoch nicht als notwendig angesehen, sondern vorrangig die Optimierung des Vollstreckungswesens.

³ Beteiligt waren neben Zwickau und Erlangen die Städte Gera, Görlitz, Ingolstadt, Jena und Plauen

⁴ durchschnittliche Anzahl der in 2004 in Vollstreckung befundenen Forderungen: 13.895; Erlangen: 13.403
durchschnittliche Personalausstattung: 8,05 VzÄ; Erlangen: 7,0 VzÄ

⁵ „Erfolgsquote“ 2004 in Erlangen 67% (z.B. Gera 86%, Ingolstadt 75%)

Hinweis:

Wie schon unter Ziffer 1.2 dieses Berichts erwähnt, bildete das „Einziehen von Einnahmen“ einen Schwerpunkt bei einer im vergangenen Jahr bei der Stadtkasse vom Rechnungsprüfungsamt durchgeführten Prüfung (Bericht vom 11.6.2004). Der Vollzug dieses Berichts wurde im Rahmen der Prüfung der Jahresrechnung 2004 näher betrachtet. Im Bericht vom 10. Oktober 2005 ist hierzu ausgeführt:

„Der Vollzug des Prüfungsberichts vom 11.6.2004 ist in vielen Teilen nach wie vor nicht abgeschlossen.

Im Rahmen der Prüfung der Jahresrechnung 2003 wurde das Einziehen von Einnahmen nicht eigens bewertet, da dieses Thema in einem umfassenden Prüfungsbericht vom 11.6.2004 näher beurteilt wurde. Nach erfolgtem Vollzug dieses Berichts sollte erneut festgestellt werden, ob beim Einziehen der Einnahmen den gesetzlichen Vorgaben entsprochen wird.

Die Feststellungen im Prüfungsbericht vom 11.6.2004 sind bislang nicht in dem Umfang erledigt, dass eine abschließende Beurteilung möglich ist. Ungeachtet von Verbesserungen aufgrund der noch laufenden Organisationsuntersuchung im Stadtkassenbereich und daneben vom Fachbereich ergriffener Einzelmaßnahmen, muss die Rechnungsprüfung nach den vorliegenden Erkenntnissen weiterhin in Zweifel ziehen, dass das Einziehen der Einnahmen auf der in § 25 KommHV vorgegebenen Basis stattfindet.

Im Rahme der Anordnungs- und Kassengeschäfte kommt dem rechtzeitigen und vollständigen Einziehen der Einnahmen ein ganz besonderer Stellenwert zu. Die in § 25 KommHV definierte Verpflichtung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit (Art. 62 Abs. 2 GO).“

Da auch der Einführungsprozess einer Fachsoftware den Personalbedarf im Sachgebiet Forderungsmanagement erhöhen wird (Eingabe Daten, Bereinigung der Bestände etc.) wird vorgeschlagen, die z.Zt. übergangsweise mit dem designierten Nachfolger des Kassenverwalters besetzte Innendienststelle wieder mit einem Vollstreckungsbeamten bzw. –beamtin zu besetzen. Zeitpunkt: März/April 2006 im Rahmen einer außerplanmäßigen Besetzung.

Der Personalbedarf im Zusammenhang mit der Einführung des Büchergeldes (Oktober 2005) konnte durch die OU noch nicht untersucht werden.

3.5.3 Zugriff auf Daten im Kassenarchiv

Für die Vorbereitung von Vollstreckungsmaßnahmen benötigt die Vollstreckungsstelle die zahlungsbegründenden Unterlagen (z.B. Bescheid inkl. Zustellnachweis). Diese sind für die jüngeren Forderungen ab 2003 zunehmend im elektronischen Kassenarchiv hinterlegt. Auf dieses Archiv kann die Vollstreckungsstelle seit 12.10.2005 zugreifen (Leserecht). Unterlagenanforderungen an die AOD's, die den Vollstreckungsprozess zeitlich dehnen, entfallen zukünftig weitgehend.

3.5.4 Einsatz von privaten Inkassobüros

Die Vollstreckung als solches kann nicht auf private Inkassobüros übertragen werden, da es sich hier um eine hoheitliche Aufgabe mit Eingriff in Bürgerrechte handelt. Generell haben Inkassobüros keine Befugnis zur Ausübung von Zwang gegenüber dem Schuldner.

Selbst die Übertragung von Teilaufgaben, die an sich nicht hoheitlich sind, z.B. die Adressermittlung, ist vorsichtig anzugehen. Vor allem jedoch das Nachverfolgen von Forderungen, die über die städtische Vollstreckungsstelle nicht eingebracht werden konnten oder die befristet niedergeschlagen worden sind, ist aus Gründen des Datenschutzes in juristischen Fachkreisen umstritten. Rechtsprechung dazu liegt noch nicht vor.

3.6 Zusammenarbeit mit den AOD's

Eine optimale Einnahmeerzielung der Stadtkasse kann nicht nur auf die richtige Verbuchung der Eingänge und schnelle Einbringung durch Vollstreckungszwang (= Eingriff in Rechte des Bürgers) zielen, sondern es gilt auch, zusammen mit den Fachämtern das Entstehen offener Forderungen

zu reduzieren, z.B. durch Vorkasse.

Die Analyse der Praxis hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit vielen Ämtern der Stadtverwaltung gut läuft. Bei einzelnen Ämtern wurde jedoch das eine oder andere sich wiederholende Defizit in der Zusammenarbeit festgestellt. Beispiel:

- Soll-Anordnungen werden nicht vollständig, fehlerhaft oder erst nach Aufforderung durch die Stadtkasse erstellt (richtig wäre die Erstellung der Soll-Anordnung mit Auslaufen des Bescheides, der Rechnung o.ä.)
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Fachamtes sind für Nachfragen bei Unklarheiten schlecht erreichbar
- In manchen Ämtern ist die Eingabe von Anordnungen in MPS-HKR auf viele Köpfe verteilt. Die einzelnen Sachbearbeiter des Fachamtes arbeiten dadurch im Schnitt relativ wenig mit MPS-HKR und entwickeln keine Routine bzgl. der Software. Entsprechend hoch ist der Beratungsaufwand seitens der Buchhalter und die Fehlerquote seitens der Sachbearbeiter in den AOD's.⁶
- Die Ansprechpartner in den AOD's wechseln häufig.
- Der Verwendungszweck wird in der Soll-Anordnung nicht klar und deutlich eingetragen (z.B. Verwendung von unverständlichen Abkürzungen o.ä.); dies erschwert die Zuordnung der dazugehörigen Zahlung (Ist-Buchung) durch die Kasse bzw. führt beim Bürger als Zahlungspflichtigen zu Missverständnissen im Falle einer Mahnung.
- Konditionen für Darlehensrückzahlungen werden ohne Prüfung der Zahlungsfähigkeit des Pflichtigen festgelegt.
- Die AOD's glauben sich nicht in der Pflicht, an der Einbringung offener Forderungen mitzuwirken.
- Wichtige Informationen über den Zahlungspflichtigen werden von den AOD's nicht an die Kasse weitergegeben (z.B. neue Adresse, Zahlungsfähigkeit o.ä.)

Gleichzeitig ist in der Kasse teilweise nicht bekannt, welche Ursachen diesen Defiziten seitens der einzelnen AOD's zu Grunde liegen. Da die Arbeit der Kasse unmittelbar von der Qualität der Arbeit der AOD's beeinflusst wird, kosten Störungen in der Zusammenarbeit auf beiden Seiten wertvolle Arbeitszeit.

Um gezielt die Zusammenarbeit mit denjenigen AOD's zu verbessern, mit denen noch Reibungsverluste bestehen, ist es erforderlich, diese Ämter mitsamt dem Grad des Handlungsbedarfs in einem ersten Schritt zu identifizieren. In einem zweiten Schritt gilt es, für jedes dieser Ämter die jeweiligen konkreten Defizite in der Zusammenarbeit zu benennen. Erst danach kann gezielt Kontakt mit den Ämtern aufgenommen werden.

Bereits im Jahr 2003 wurde nach diesem Schema durch ein kleines Team, bestehend aus dem Leiter der Vollstreckungsstelle und dem stellvertretenden Kasserverwalter, Kontakt mit Amt 37 (Feuerwehr) aufgenommen. Bei Amt 37 nahm die Kasse damals einige Probleme mit

- der rechtzeitigen Sollstellung von Forderungen
- der Mitteilung der AO-Nr. auf der Überweisung durch den Bürger (somit langwieriges Nachfragen bei der Dienststelle durch die Kasse)
- den kassenrechtlichen Instrumenten wie z. B. der Möglichkeit der Fälligkeitsänderung, der Absetzung der Forderung u.ä.
- der richtigen Adressierung von Bescheiden und Rechnungen

⁶ vgl. auch Thema Nr. 5 auf der Folgethemenliste der Aufgabenkritik 2004

wahr. In einem mehrstündigen Gespräch konnte einerseits das Kassenteam den Vertretern von Amt 37 die Abläufe in der Kasse, andererseits aber auch Amt 37 seine Abläufe dem Kassenteam erläutern. Dadurch konnten auf beiden Seiten Wissenslücken geschlossen und Verständnis für die eigene Arbeit vermittelt werden. Gleichzeitig konnte sich die Kasse als Dienstleister für Amt 37 positionieren. Dem Gespräch folgte eine Umstellungsphase von ca. zwei Wochen. Seitdem läuft die Zusammenarbeit mit Amt 37 reibungslos. Unter dem Druck des Tagesgeschäfts wurde diese sinnvolle Kontaktaufnahme seitens der Kasse mit weiteren AOD's bisher leider nicht fortgesetzt. Dies ist jedoch für die Optimierung der Abläufe im Anordnungs- und Kassenbereich notwendig.

Für die Fortführung der gezielten Kontaktaufnahme wurde ein Kontaktteam gebildet. Es besteht aus dem zukünftigem Kassenverwalter, einem Mitarbeiter der Buchhaltung und einer Mitarbeiterin der Vollstreckungsstelle. Dieses Kontaktteam hat bereits den o.g. ersten Schritt unternommen und mittels einer Umfrage unter den Mitarbeitern der Einnahme- und Ausgabebuchhaltung sowie der Vollstreckungsstelle nachstehende Ämter bzw. Abteilungen inkl. Grad des Handlungsbedarfs ermittelt:

Grad des Handlungsbedarfs	Ämter/Abteilungen
groß	Abt. 501, Abt. 502, Abt. 503, Abt. 410
mittel bis groß	Abt. 510, Amt 43, Abt. 411, Amt 30
mittel	Abt. 512, Amt 52, Amt 40, EB77

Bei allen anderen Ämtern/Abteilungen besteht allenfalls geringer Handlungsbedarf. Auffällig ist bei diesen Ämtern, dass in der Regel das Anordnungswesen zentral bei einer Person oder einer kleinen Gruppe von Personen angesiedelt ist.

In einem nächsten Schritt wird per Fragebogen bei der Kassenbelegschaft abgefragt, welche konkreten Defizite sie in der Zusammenarbeit mit den oben ermittelten Ämtern bzw. Abteilungen wahrnimmt (ähnlich wie bei Amt 37). Anschließend wird das Kontaktteam die betroffenen Ämter besuchen. Ziel dieser Kontaktaufnahme ist

- a) der gegenseitige Informationsaustausch (Verständnis entwickeln für die Position des anderen)
- b) das gemeinsame Suchen von Lösungen (Schulungen, organisatorische Veränderungen in der AOD z.B. Einrichtung einer zentralen Finanzsachbearbeitung, vermehrte Barzahlung durch bzw. Vorausleistung des Bürgers u.ä.)

In Einzelfällen kann es dabei notwendig werden, die Amtsleitung 20 für zentrale Festlegungen oder die Abt. Organisation bei organisatorischen Fragen zu beteiligen. Für die Aufnahme der Gespräche und die Erarbeitung von Lösungen zusammen mit den Ämtern wurde ein Zeitrahmen bis zum 31.12.2006 vorgesehen.

Bzgl. der Verteilung der Anordnungsbefugnisse für MPS-HKR auf viele Sachbearbeiter in einzelnen Ämtern/Abteilungen, wird sich dieses Problem entweder im Rahmen der Gespräche mit dem betroffenen Bereich, z.B. durch Einrichtung einer zentralen Finanzsachbearbeitung, lösen oder spätestens mit Einführung der Doppik und einer neuen Finanzsoftware.

3.7 Neue Regelungen zum Umgang mit offenen Forderungen

Zur Zeit existieren unzureichende Regelungen zum Umgang mit offenen Forderungen in Form einer Dienst- bzw. Arbeitsanweisung. So fehlen zur Abwicklung von Vollstreckungsmaßnahmen und für die Durchführung von Niederschlagungen einheitliche Vorgaben. Desgleichen fehlen auch klare Grundsätze z.B. zur Pflicht der AOD's, die Tätigkeit der Vollstreckungsstelle durch die Vorlage der notwendigen Unterlagen o.ä., zu unterstützen.

Der Umgang mit offenen Forderungen wird zukünftig in einer Dienst- bzw. Arbeitsanweisung ge-

regelt. Dadurch lässt sich ein zügigeres Abarbeiten von Vollstreckungsaufträgen und die Umsetzung von Niederschlagungsvorschlägen und damit ein gezielterer Einsatz von Personalressourcen erwarten. Die Arbeit an solchen Regelungen wurde durch die Kasse bereits aufgenommen, so dass mit einem Inkrafttreten im 1. Halbjahr 2006 gerechnet werden kann.

3.8 Räumliche Trennung

Durch die räumliche Trennung sind zwangsläufig Reibungsverluste entstanden. Es fließen wichtige Informationen oft gar nicht oder zu spät, weil der sog. „kurze“ Dienstweg ausscheidet.

Die räumliche Trennung macht zum Beispiel folgende Abläufe erforderlich: Belege über Zahlungen, die aufgrund der Tätigkeit der Vollstreckungsstelle eingehen, müssen zunächst kopiert und dann an die Vollstreckungsstelle gefaxt werden. Dort müssen die Faxe an die jeweiligen zuständigen Vollstreckungssachbearbeiter verteilt werden. Diese verfügen dann auf dem Fauxdruck die Aufteilung des Betrages auf verschiedene Haushaltsstellen, je nachdem wie hoch der Anteil an der Gesamtsumme für Hauptforderung, Mahngebühren und Vollstreckungskosten ist. Anschließend wird das Papier wieder zurück gefaxt. Erst dann kann die Ist-Buchung vorgenommen werden.

Um die bestehenden Reibungsverluste abzubauen, ist die Zusammenlegung der Kassenbereiche zwingend. Nach derzeitigem Kenntnisstand ist im Rahmen der Belegungsplanung Rathaus seitens der Projektgruppe Rathaussanierung die räumliche Zusammenführung fest eingeplant (Umzug voraussichtlich im Herbst 2006).

4 Ausblick auf Einführung des neuen kommunalen Finanzwesens

Das Soll-Konzept der OU berücksichtigt, dass ab 2006 die Einführungsphase des NKF beginnt. Es wurden daher nur solche Vorschläge unterbreitet, die unabhängig von der Art des Rechnungswesens sind oder die bereits für die letzten Jahre bis zum Beginn der Doppik notwendige Verbesserungen bringen bzw. die Organisationseinheit Stadtkasse auf die Veränderungen durch das NKF vorbereiten.

Zum Zeitpunkt dieses Berichts sind die personellen Auswirkungen auf die Stadtkasse durch das Projekt „Einführung eines neuen kommunalen Finanzwesens“ noch nicht abschließend feststellbar.

5 Schlussbemerkung

Optimierungen sind ein stetiger Prozess und nicht mit diesem Zwischenbericht oder dem Abschluss dieser OU beendet. Dies ist auch aus dem als Anlage 3 beigefügten Maßnahmenplan - der die wichtigsten Prüfungserkenntnisse zusammenfasst – ersichtlich. Die zeitliche Abarbeitung der einzelnen Punkte wird nach Vollzug der vorgeschlagenen Organisationsänderungen sowie der sich daraus ergebenden personellen Veränderungen vom Fachbereich mit der Organisation abgestimmt und festgelegt.

Im Hinblick auf die Einführung der Doppik und darüber hinaus sollte ein Effekt dieser OU auch die Schaffung des Bewusstseins für eine Verstetigung der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten in der täglichen Arbeit sein. Während der Umsetzungsphase wird der durch die OU angestoßene Prozess weiterhin durch Abt. 112 begleitet.

Untersuchungskontrakt

Anlage 1/OU-Bericht Kasse

Kurzbezeichnung der Untersuchung
Organisationsuntersuchung Stadtkasse
Der Untersuchungsauftrag wird abgeschlossen zwischen
Amt 20 – Stadtkämmerei, und Amt 11 – Personal- und Organisationsamt
Zielsetzung(en)
Optimiertes Kassenwesen auf Basis des gegenwärtigen Zustandes, insbesondere optimierter Personaleinsatz, zeitnahe Einholung ausstehender Einnahmen, optimierte Buchungsabläufe inkl. Mahn- und Vollstreckungswesen, soweit möglich Ausblicke auf das Neue Kommunale Finanzwesen
Erfolgskriterien
arbeitsgerechte Auslastung der Mitarbeiter, deutliche Verbesserung bei Buchungsvorgängen und im Mahn- und Vollstreckungswesen
Untersuchungsgegenstand/-bereich
Abt. 20-3/Stadtkasse (ggf. auch Anordnungsdienststellen bzgl. Anordnungspraxis)
Vorgehen
in Absprache mit Prozessbeteiligten
Leistungsumfang
Ermittlung Ist-Zustand, Auswertung (Schwachstellenanalyse) und Eruiieren von Verbesserungsmöglichkeiten, Formulierung eines Soll-Konzeptes mit Umsetzungsstrategie (Umsetzung erfolgt während, hauptsächlich jedoch nach der OU durch 20-3)
Zeitraumen / Terminziel / Meilensteine
Formulierung eines Soll-Konzeptes mit Umsetzungsstrategie bis Mitte 2005; Berichterstellung und Einbringung in HFGA und RPA im Herbst
Beteiligte
AL 20, zukünftiger Kassenleiter - Herr Meyer, alle Mitarbeiter/innen der Abt. 20-3, Amt 14 - H. Elsner, AL 11, Abt. 112 - Fr. Göbeler, PR
Organisationsform der Untersuchung
Federführung durch Abt. 112, Mitwirkung von Amt 14, Bildung einer Arbeitsgruppe (Abt. 112, Amt 14, AL 20, zukünftiger Kassenleiter, erforderlichenfalls Kassenmitarbeiter), verantwortlicher Prozessbegleiter: AL 11
Kompetenzen / Befugnisse
methodisches Vorgehen: Abt. 112 und Amt 14; inhaltliche Kompetenz: SG 20-3 (besondere Entscheidungsbefugnis bzgl. Umsetzung des Untersuchungsergebnisses in 20-3: H. Meyer als zukünftiger Kassenleiter)
Hinweis auf wichtige Rahmenbedingungen

Untersuchung läuft teilweise parallel zu Jahresabschluss bzw. Prüfung der Jahresrechnung und Installation des Projekts „Einführung eines neuen kommunalen Finanzwesens (NKF)

Berichtswesen (welche Inhalte wann, in welcher Form an wen?)

Ständige, gegenseitige Information zwischen den Beteiligten, zusätzlich Information über Sachstand an AL 11 und 14, Endbericht im Laufe des Sommers sowie Sitzungsvorlage für HFPA (Beschluss) und RPA (Mitteilung zur Kenntnis) im September/Oktober 2005

Erlangen, den 05. April 2005

Auftraggeber:

Auftragnehmer:

20/H. Knitl

Amt 11/H. Schickert

Amt

1. **Allgemeine Angaben** (Datenübermittlung, Datum, Ansprechperson)

Anlage 2/OU-Bericht Kasse

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
./.	Telefonat am 27.7.2005 mit H. Weißkopf, Leiter VSt und Stellv. Kassenverw. (0911/974 - 1430)	Telefonat am 9.8.05 Herr Quante, Stellv. Kassenverw. (0841/305 – 1321)	Telefonat am 16.8.2005 mit Frau Baunach, Mitarbeiterin KV / Herrn Dohle, Stellv. KV (0931/37 – 3311)

2. **Aufbau der Stadtkasse**

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
Stadtkasse als Sachgebiet insgesamt mit den Bereichen EinnahmeBU SK, EinnahmeBU PK, AusgabeBU und Vollstreckung Vollstreckungsstelle mit z.Zt. 2 Aussendienstlern und 4 Innendienstlern (incl. Leiter)	Zwei Sachgebiete: Buchhaltung: keine Aufteilung zwischen PK und SK, sondern nach Buchstaben Vollstreckungsstelle mit 3 Aussendienstlern und 2 Innendienstlern (inkl. Leiter)	Zwei Sachgebiete: Buchhaltung: keine Aufteilung zwischen PK und SK, sondern nach Aufgaben (Einnahmearten) Vollstreckungsstelle mit 1 Aussendienstler und 9 Innendienstlern (inkl. Leiterin und Schreibkraft)	Verschiedene Bereiche: Zahlungsverkehr getrennt für Einnahmen und Ausgaben; Buchhaltung getrennt in Buchhaltung für Steuern/Abgaben und sonstige Einnahmen; keine Aufteilung nach PK und SK Vollstreckungsstelle: 5 Aussendienstler und 3 Innendienstler

3. **Wo werden die Mahnungen erstellt?**

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
In der Buchhaltung durch (fast) alle MitarbeiterInnen, getrennt nach SK und PK	In der Buchhaltung: Ausdruck aus Finanzverfahren, Versand ohne vorherige Kontrolle; Ausdruck 14-tägig durch SGL	In der Buchhaltung: auf Aufgaben bezogen (= auf mehrere Buchhalter verteilt); Buchhaltung erstellt auch die Ausstandsverzeichnisse	In der Buchhaltung: 2 Mitarbeiter erledigen nebenbei die Mahnungen und erstellen das Ausstandsverzeichnis (Papier)

4. **Wie erfolgt die Übergabe an die Vollstreckung?**

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
Vollstreckungsleiter erstellt mit Hilfe von mps das Ausstandsverzeichnis (Ausnahme: Bußgelder)	Überspielen der offenen Forderungen per Schnittstelle von info-ma direkt in Vollkomm	Zukünftig elektronische Übergabe der Ausstandsverzeichnisse (s.u.); bisher: Ausdruck von Listen	Manuelle Eingabe des Ausstandsverzeichnisses in eine Access-Datenbank; Übergabe der Daten zuzüglich der Papierliste

5. Welche Software ist in der Vollstreckungsstelle im Einsatz? Erfahrung?

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
Hilfsweise ProAV ohne Schnittstelle zu mps; Testversion von Vollkomm (genutzt für Amtshilfersuchen)	Einsatz des Fachverfahrens Vollkomm der Fa. Schiller Sehr positive Erfahrungen; halten Vollkomm für bestes Verfahren auf dem Markt	Führen gerade das Fachverfahren aviso ein (kurz vor Echtbetrieb); Datentransfer dann über Schnittstellen zu okfis und zu winowig (Verkehrsbußgelder)	Einsatz einer Eigenentwicklung; keine Schnittstelle zur Buchungssoftware ok.fis

6. Sind Überlegungen vorhanden, Vollstreckungsaufträge an private Inkassobüros zu vergeben?

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
Geplant ist die Übergabe von Forderungen, die durch die Vollstreckungsstelle ohne Erfolg bearbeitet wurden, an ein Inkassobüro	Haben keine Ambitionen, privates Inkassobüro zu beauftragen; Gründe: Massive rechtliche Bedenken bzgl. öffentl.-rechtl. Forderungen; keine „Zwangskompetenzen“ bei Inkassobüro im Gegensatz zu öffentl. Vollstreckung; privatrechtl. Forderungen von der Menge her unter „ferner liefern“	Nein; gehen davon aus, dass öffentl.-rechtl. Forderungen nicht übergeben werden dürfen	Nein; vor einigen Jahren wurde untersucht, ob nicht die Vollstreckungsstelle ganz aufgelöst werden kann und alles über Gerichtsvollzieher eingeholt werden kann; der Kostenvergleich hat jedoch ergeben, dass die städtische Vollstreckung kostengünstiger arbeitet

7. Wie ist die Handhabung bzgl. Handvorschüssen/Scheckausgabe?

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
<p>Scheckausgabe durch SB Zahlungsverkehr an „ÜberbringerIn“ einer entsprechenden Soll-AO der AOD; Scheck wird von ScheckinhaberIn bei Sparkasse in bar eingelöst.</p>	<p>Scheckausgabe durch SB Zahlungsverkehr; sehen keine andere Möglichkeit bzgl. Handvorschüssen (Kontrolle der MA in den FA notwendig, Konten pro FA oder Einrichtung für unbaren Zahlungsverkehr erzeugen Kontogebühren bzw. können zweckentfremdet werden)</p>	<p>Alle Bereiche bis auf Kindertagesstätten: wie in ER Kindertagesstätten: Handvorschüsse laufen über Girokonten auf Guthabenbasis (je Einrichtung ein Konto); Nachweise werden von Einrichtungsleitung gegenüber der Verwaltung erbracht; Verwaltung weist nach Prüfung entspr. Summe zur Überweisung auf Konto an; entweder Barabhebung oder Bezahlen mit Karte möglich; Verfügungsberechtigung: zwei je Einrichtung sowie Stadtkasse; Verfahren wurde mit Amt 14 abgestimmt</p>	<p>Scheckausgabe wie in ER; z.Zt. läuft eine Untersuchung der Handvorschüsse durch den KV (ausgelöst aufgrund der anstehenden Überarbeitung der DA's); Themen: u.a. Sicherheitsbestimmungen eingehalten? richtiger Umfang (Handvorschuss zu hoch, zu niedrig)?</p>

8. Wann oder wie erfolgt der Tagesabschluss?

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
<p>Alle Zahlungsbewegungen eines Tages (Zahlungsbelege) müssen noch am selben Tag irgendwo verbucht werden (entweder auf richtiger HHSt. oder im Schwebeposten); Tagesabschluss erfolgt, wenn alle BuchhalterInnen fertig sind</p>	<p>Buchung der eingegangenen Zahlungsbelege erst am darauffolgenden Werktag; SB Zahlungsverkehr bereitet Zahlungsbelege auf: Sortierung nach SB und Bildung der Summe pro SB; bei Fehler im Tagesabschluss lässt sich dadurch leichter die Fehlerquelle finden (bei welchem SB stimmt Summe nicht mit Buchungen überein?)</p>	<p>Buchung der eingegangenen Zahlungsbelege erst am darauffolgenden Werktag (Belege vom 9.8. werden am 10.8. unter Buchungstag 9.8. gebucht); 2 MA buchen von „morgens bis abends“ nur im Ist; Tagesabschluss erfolgt, sobald diese MA fertig sind</p>	<p>Buchungen erfolgen im Nachhinein unter dem Datum der tatsächlichen Buchung; Vorteil: Vermeidung von Schwebeposten (nur im Notfall); fehlt z.B. die Soll-AO, hat AOD die Möglichkeit, bis zum nächsten Tag diese nachzuholen; Tagesabschluss erfolgt, wenn alle soweit fertig sind, i.d.R. zwischen 14:00 – 14:30 Uhr; danach Eröffnung des neuen BU-Tages</p>

9. Ist eine elektronische Archivierung der Kassenbelege geplant / bereits eingeführt?

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
DMS-Kasse	Wurde angedacht; aus Kapazitätsgründen wird diese Thema z.Zt. nicht weiterverfolgt	Schon einmal angedacht, aber noch nichts Konkretes geplant	Planungen vorhanden, aber noch unsicher wegen rechtlicher Absicherung; Thema wird wahrscheinlich im Rahmen der Einführung einer elektronischen Bauakte wieder aufgegriffen (vor. gleiches DMS wie Kassenarchivierung)

10. Besondere Anmerkungen

Erlangen	Fürth	Ingolstadt	Würzburg
./.	3 Buchhalterstellen z.Zt. nicht besetzt; 10 Mio € Aussenstände an offenen Forderungen in der VSt	./.	./.

Anlage 3/OU-Bericht Kasse

Maßnahmenplan

Nr.	Maßnahme	Ziffer Bericht	Federführung	Mit wem	Status/Bemerkungen
1	HFFPA Vorlage bzgl. Abteilungsbildung in Amt 20 mit Sachgebietsbildung in Stadtkasse	3.1, 3.2	112/Fr. Göbeler	AL 11, AL 20	HFFPA am 23.11.2005; Vorlage zur OU Stadtkasse
2	Organisationsentwicklung in den neuen Sachgebieten (zuerst Neustrukturierung, dann weitere Themen)	3.3	Amt 20, H. Meyer	Abt. 112	
3	Umorganisation der Aufgabe Kassenarchivierung (Verteilung auf mehrere MA, Installation eines zweiten Scanners)	3.4	Amt 20, H. Meyer	Abt. 112, e-Gov, H. Hellhammer	
4	Einführung Fachsoftware "Vollstreckung"	3.5.1	Amt 20	Projektgruppe Doppik	
5	Außerplanmäßige Wiederbesetzung Innendienst	3.5.2	Amt 20	Amt 11	Ab August 2005 planmäßige Wiederbesetzung
6	Kontaktaufnahme mit div. Ämtern zur Verbesserung der Zusammenarbeit	3.6	Amt 20, H. Meyer, H. Wutz, Fr. Derb	div. Ämter, evtl. Abt. 112	
7	Erarbeitung neuer Regelungen zum Umgang mit offenen Forderungen	3.7	Amt 20, H. Hofmann, H. Meyer	Abt. 112 (Formal)	
8	Überwindung der räumlichen Trennung	3.8	Amt 20	PRS, H. Schwenke	Abhängig von Umzugsplanung der Rathaussanierung