

Berichtsvorlage öffentlich

Federführendes Amt Kämmerei	Nr. 045/2011
---------------------------------------	------------------------

Betreff:

Optimierung des Forderungsmanagements des Kreises Warendorf

Beratungsfolge	Termin
-----------------------	---------------

Finanzausschuss Berichterstattung: Herr KK Dr. Funke	06.05.2011
--	------------

Finanzielle Auswirkungen:	<input type="checkbox"/> ja	<input checked="" type="checkbox"/> nein
Falls ja:		
Im Haushaltsplan vorgesehen:	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Produkt	Nr.	Bez.
Ergebnisplanposition oder Investition	Nr.	Bez.
Betrag a) für den Zweck veranschlagt und b) nunmehr erforderlich	a) EUR b) EUR	
1) Investitionsauszahl./einmalige Aufwendungen:	2) Lfd. Aufwendungen (einschl. Abschreibungen) jährlich:	
insgesamt: EUR	insgesamt: EUR	
Beteiligung Dritter: EUR	Beteiligung Dritter: EUR	
Belastung Kreis Warendorf: EUR	Belastung Kreis Warendorf: EUR	

Zur Kenntnis.

Erläuterungen:

A. Ausgangslage

In der Vergangenheit wurde festgestellt, dass die Anzahl offener Forderungen des Kreises Warendorf über dem interkommunalen Mittelwert liegt. Mitte 2010 belief sie sich auf rd. 65.000 Forderungspositionen mit einem Volumen von insgesamt rd. 7,7 Mio. €. Damit lag die Anzahl offener Forderungen im interkommunalen Vergleich mit Kreisen ähnlicher Größenordnung um rd. 2,6 Mio. € über dem Durchschnittswert von rd. 5,1 Mio. €. Von diesen Außenständen sind Forderungen von insgesamt fast 3 Mio. € länger als 12 Monate offen. Im Ergebnis führt dies zu einer Verkürzung der Liquidität des Kreises und bindet umfangreiche Personalressourcen. Diese Problematik wurde bereits in der Vergangenheit erkannt und es wurden verschiedene Maßnahmen zur Abhilfe ergriffen. So geht zum Beispiel seit Anfang 2010 der Vollstreckung eine gesonderte Pfändungsankündigung voraus und Mahnungen sind farblich gekennzeichnet. Außerdem wurde der Personaleinsatz verstärkt und es wurden besonders hohe offene Forderungen gesondert erfasst und vorrangig verfolgt. Die getroffenen Maßnahmen reichten allerdings noch nicht aus, um konstant und dauerhaft zu einem Rückgang offener Forderungen zu führen. Daher wurde Mitte 2010 eine Organisationsuntersuchung zum Forderungsmanagement des Kreises unter Einbindung der Unternehmensberatung Rödl & Partner durchgeführt. Dem Bestreben um eine Optimierung des Forderungsmanagements wurde zudem durch einen einstimmig angenommenen Antrag der FWG-Kreistagsfraktion im Rahmen der Haushaltsplanberatungen 2011 Nachdruck verliehen. In diesem erhielt die Verwaltung den Auftrag, "das Verfahren zur Realisierung aller Forderungen zielgerichtet, zeitnah und wirkungsvoll weiter zu entwickeln und detailliert incl. der aktuell vorhandenen Rückstände im ersten Halbjahr 2011 vorzustellen" (**Anlage 1**).

B. Vorgehensweise

Am Anfang des intensivierten Optimierungsprozesses standen eine Reihe von Workshops unter Anleitung von Rödl & Partner (Kosten rd. 12 T €). In diesen Veranstaltungen wurden Handlungsfelder herausgearbeitet sowie Ziele und Umsetzungsempfehlungen entwickelt.

Zur Konkretisierung dieser Umsetzungsempfehlungen wurde in der Folge eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe eingerichtet. Dieser gehörten u. a. Mitarbeiter der Kämmerei, des Haupt- und Personalamtes, Sachgebiet Organisation, sowie des Amtes für Informationstechnik und Statistik an. Durch diese Arbeitsgruppe wurde ein konkreter Maßnahmenkatalog erstellt, der durch die Kämmerei umgesetzt wurde und teilweise noch wird.

C. Maßnahmen

Die dabei entwickelten Maßnahmen lassen sich in drei Handlungsfelder unterteilen:

- Optimierung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern
- Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung
- Änderungen im Aufgabenzuschnitt

I. Optimierung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern

Als optimierungsbedürftig wurde hier insbesondere der Kommunikationsfluss zwischen den Fachämtern und der Finanzbuchhaltung ausgemacht. Dieser war insbesondere auf nicht ausreichende Buchungskennnisse sowie auf verbesserungswürdige IT-Kenntnisse und -möglichkeiten zurückzuführen. Fehleingaben und zahlreiche Nachfragen waren die Folge. Um dem entgegenzuwirken, wurden verstärkt Schulungen durchgeführt und IT-Zugriffsrechte auf weitere Mitarbeiter und Ämter ausgeweitet. Zur weiteren Verbesserung der IT-Unterstützung soll durch die Einrichtung spezieller Eingabefelder die frühzeitige Angabe beitragsrelevanter Merkmale schon durch die Fachämter möglich sein. Als Ergebnis dieser Maßnahmen wird eine Reduzierung der Fehlerquellen sowie eine Entlastung der Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung erhofft, die eine Konzentration auf die Kernaufgaben möglich macht.

II. Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung

Innerhalb der Finanzbuchhaltung wurde es als wünschenswert angesehen, die bereits praktizierte differenzierte Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Forderungen sowie im Bereich Niederschlagung, Stundung, Erlass noch weiter zu verfeinern. Dies soll insbesondere mithilfe der neuen "Business Intelligence Software" des Kreises, die seit März 2011 im Einsatz ist, umgesetzt werden. Mittelfristig soll es diese Steuerungs- und Analysesoftware ermöglichen, Forderungen u. a. nach Wertigkeit und Fälligkeit zu sortieren. Außerdem soll durch die Erstellung von Dienstabweisungen und Arbeitspapieren eine Standardisierung der Abläufe und damit eine Effizienzsteigerung herbeigeführt werden. Zur Verbesserung der Zahlungsmoral sowie zum hausinternen Qualitätsmanagement wird zudem ab dem 01.05.2011 telefonisch Kontakt zu den Schuldnern aufgenommen.

III. Änderungen im Aufgabenzuschnitt

In der Organisationsuntersuchung haben Rödl & Partner festgestellt, dass der Kreis im Bereich Vollstreckung personell sehr sparsam aufgestellt ist. Die Ausprägung von Vollstreckungsaufträgen im Verhältnis zum Personaleinsatz liegt beim Kreis Warendorf rd. 12% über dem Mittelwert der Vergleichsgruppe der Kreise. Auch in den anderen Bereichen der Finanzbuchhaltung ist die Stellenanzahl im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittlich. Um die knappen Personalressourcen optimal auszunutzen, wurde eine zunehmende Spezialisierung herbeigeführt. Mitarbeiter, die vorher sowohl im Bereich Zahlungsabwicklung als auch im Bereich Vollstreckung tätig waren, sind nunmehr nur noch in einem dieser beiden Bereiche tätig. Auch wurde eine getrennte Zuständigkeit für privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Forderungen begründet. Als weiteres Element der Optimierung des Forderungsmanagements wird in der Finanzbuchhaltung eine zentrale Stelle Stundung, Niederschlagung, Erlass eingerichtet. Diese Aufgabe wurde zuvor dezentral von den einzelnen Fachämtern wahrgenommen. Langwierige Abstimmungsprozesse waren die Folge. Nunmehr sollen die Verfahren zentral von der Kämmererei geführt und die Fachämter im Nachgang von der Entscheidung in Kenntnis gesetzt werden.

D. Ausblick

Die aufgeführten Maßnahmen wurden bereits umgesetzt oder befinden sich in der Umsetzung. Allerdings sind ihre Auswirkungen noch nicht abschließend feststellbar. Um nachzuhalten, inwieweit die initiierten Maßnahmen erfolgreich sind, befindet sich ein Forderungscontrolling im Aufbau. Dieses basiert auf einem umfangreichen Kennzahlenset. Gespeist wird es teilweise ebenfalls aus der neuen "Business Intelligence Software" des Kreises. Zusammen sind Controlling-System und Analysesoftware zwei wesentliche Bausteine, um den Optimierungsprozess weiter intensiv zu begleiten und zu steuern.

1. _____
Amtsleitung

2. _____
Dezernent

3. _____
Kämmerer (nur bei Vorlagen mit finanziellen
Auswirkungen)

4. _____
Landrat