

Für die Zukunft gesattelt.

**- Optimierung des Forderungsmanagements des
Kreises Warendorf -**

**Finanzausschuss
am 06. Mai 2011**



Inhaltsübersicht

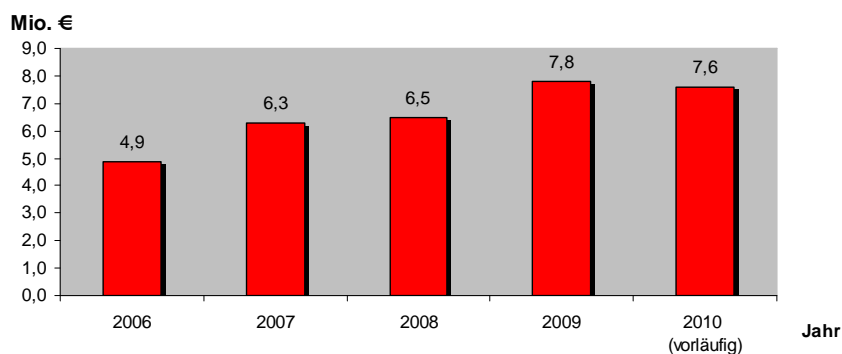
- A) Ausgangslage
- B) Vorgehensweise
- C) Maßnahmen
 - I. Optimierung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern
 - II. Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung
 - III. Änderungen im Aufgabenzuschnitt
- D) Ausblick

A) Ausgangslage

- in den vergangenen Jahren kontinuierliche Abnahme der Zahlungsmoral auch im Kreis Warendorf
 - Folge: Kontinuierlicher Anstieg von Anzahl und Umfang offener Forderungen
- **Maßnahmen zum Abbau offener Forderungen aus den letzten Jahren sind z.B.:**
 - Einführung einer gesonderten Pfändungsankündigung
 - Verstärkter Personaleinsatz
 - Vorrangige Bearbeitung hoher Forderungen
 - Farbige Kennzeichnung von Mahnung und Pfändungsankündigung

Ergebnis: Leichter Rückgang in 2010, aber immer noch zu hohe Außenstände:

Offene Forderungen in Mio. €



Folge:

Entscheidung der Verwaltung:

Durchführung einer Organisationsuntersuchung unter externer Beteiligung

- Beauftragung der Unternehmensberatung Rödl & Partner Mitte 2010

Antrag der FWG-Kreistagsfraktion aus Dezember 2010

- Die Verwaltung erhielt 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“.

Aktuell (30.04.2011) vorhandene Rückstände beim Kreis Warendorf:

- offene Forderungen von rd. 7,5 Mio. € (Vorjahr 7,7 Mio. €)
- rd. 61 T offene Forderungspositionen (Vorjahr 65 T)
- fast 2,2 Mio. € Außenstände länger als 12 Monate offen (Vorjahr 2,8 Mio. €). Insbesondere aus den Bereichen:
 - Gebühren
 - Unterhaltsvorschussgesetz
 - Buß- und Zwangsgelder

Folge:

- Verkürzung der Liquidität des Kreises in Zeiten knapper Kassen
- Langzeitüberwachung mit hoher Bindung von Personalressourcen

Ziel:

- Optimierung des Forderungsmanagements

B) Dreistufige Vorgehensweise

1. Workshops mit der Unternehmensberatung Rödl & Partner und den Mitarbeitern der Finanzbuchhaltung:

- Herausarbeiten von Handlungsfeldern
- Entwicklung von Zielen und Umsetzungsempfehlungen

2. Einrichtung einer interdisziplinären Arbeitsgruppe (insbesondere Kämmerei, Orga, Amt für Informationstechnik)

- Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zu 3 Bereichen:
 - I. Optimierung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern
 - II. Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung
 - III. Änderungen im Aufgabenzuschnitt

3. Umsetzung durch die Kämmerei und das Amt für Informationstechnik

I. Optimierung der Zusammenarbeit mit den Fachämtern

Haupthandlungsfelder:

- Fehlende Kenntnisse der komplexen Buchungssoftware
- Eingeschränkte Softwaremöglichkeiten
- Unterbrechung der Arbeitsabläufe in der Finanzbuchhaltung durch häufige Nachfragen der Ämter

Maßnahmen:

- Verstärkte Durchführung von Schulungen
- Verbesserung der Computerschnittstellen und Softwaremöglichkeiten
- Ausweitung der Zugriffsrechte für die Fachämter

II. Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung

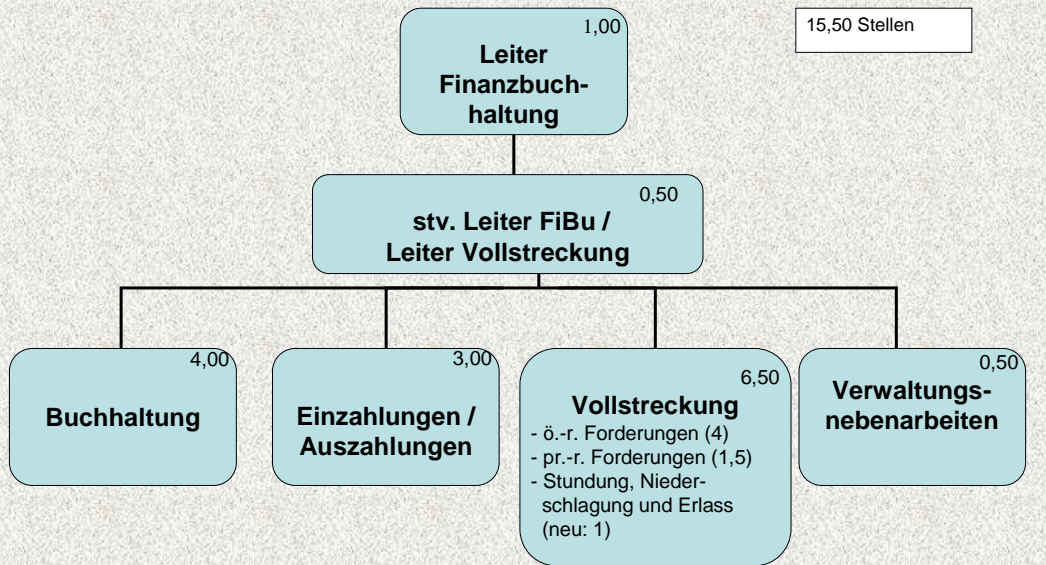
Haupthandlungsfelder:

- Bearbeitung von Forderungen oft zu „kleinteilig“
- Trotz Massengeschäft keine flächendeckenden standardisierten Abläufe, z.B:
 - Fehlende Wertgrenze zur Bearbeitung von Insolvenzfällen
 - Keine Regelung zum Umgang mit Mahnsperren
 - Dezentrale Bearbeitung von Stundung, Niederschlagung, Erlass
- Keine telefonische Kontaktaufnahme mit den Schuldnern

Maßnahmen (Optimierung der Arbeit in der Finanzbuchhaltung):

- Verstärkte Schulung der Mitarbeiter
- Telefonische Kontaktaufnahme zu den Schuldnern ab Mai 2011
- Standardisierung und Optimierung von Abläufen durch die Erarbeitung von neuen Dienstanweisungen und Arbeitspapieren:
 - für den Bereich Stundung, Niederschlagung und Erlass
 - für den Umgang mit Insolvenzen
 - für die telefonische Kontaktaufnahme
 - zur Vereinheitlichung der Arbeitsabläufe im Bereich der Vollstreckung
- Einführung der neuen Steuerungs- und Analysesoftware „Business Intelligence“ (BI)

Organigramm für den Bereich der Finanzbuchhaltung

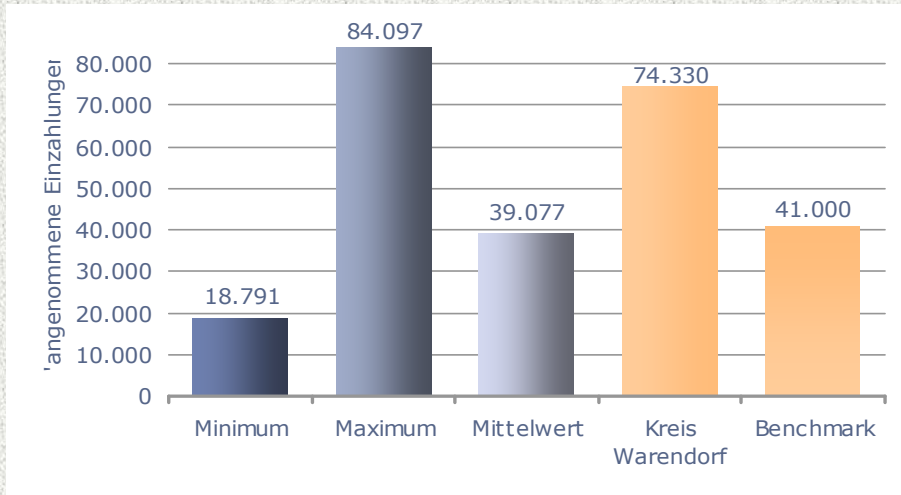


III. Änderungen im Aufgabenzuschnitt

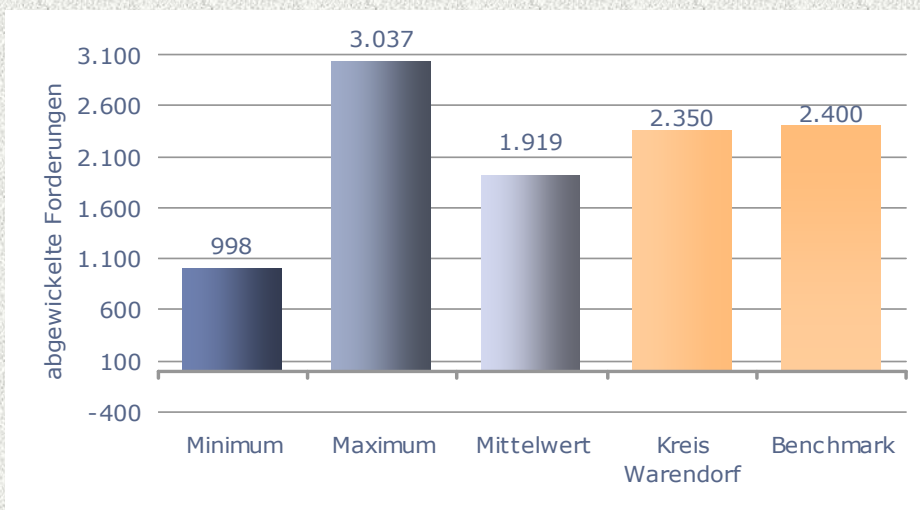
Hinweis vorab:

- Finanzbuchhaltung und Vollstreckung des Kreises Warendorf sind im interkommunalen Bereich personell schmal aufgestellt.
- Beispiel: Die Vollstreckungsaufträge pro Kreismitarbeiter liegen um rd. 12 % über dem Mittelwert
- Der sparsame Personaleinsatz in der Finanzbuchhaltung wurde jüngst – noch informell – von der GPA bestätigt:

Zahl der angenommenen Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung im interkommunalen Vergleich 2009



Anzahl der abgewickelten Forderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung Innendienst im interkommunalen Vergleich 2009



Maßnahmen zu noch effizienterem Personaleinsatz:

- **Einrichtung einer zentralen Niederschlagungsstelle;**
keine dezentrale Aufgabenwahrnehmung mehr durch die Ämter

- **Weitere Spezialisierung der Mitarbeiter:**
 - Mitarbeiter sind jetzt ausschließlich im Bereich der Zahlungsabwicklung oder der Vollstreckung tätig
 - Festlegung einer ausschließlichen Zuständigkeit entweder für privatrechtliche oder öffentlich-rechtliche Forderungen

D. Ausblick

- Die meisten der dargestellten Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, bei anderen steht die Umsetzung kurz bevor.

- Fast alle Maßnahmen befinden sich in der Erprobungsphase; Weiterentwicklungen und Nachjustierungen werden und müssen erfolgen.

- Dabei soll ein kontinuierliches Forderungscontrolling helfen:
 - Kennzahlen werden insbesondere mithilfe der neuen Steuerungs- und Analysesoftware „BI“ ermittelt.
 - Kennzahlen sind z.B. Einzugsquote, Niederschlagungsquote, Quote Beitreibungshemmnisse (wegen Mahnsperren, Insolvenzen, Aussetzung der Vollziehung).
 - Im April erfolgte die erstmalige Abfrage.

- Controlling-System und Analysesoftware sind wesentliche Bausteine, um den Optimierungsprozess weiter zu steuern.

Für die Zukunft gesattelt.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

