

PROJEKTABSCHLUSSBERICHT

Projekt Nr. 26

„Forderungsmanagement“

Inhaltsübersicht

1. Auftrag	3
1.1 Projektauftrag	3
1.2 Projektziele	3
1.3 Projektorganisation	3
2. Rahmenbedingungen / Projektverlauf / Meilensteine	4
3. Zielerreichung / Ergebnisse	6
4. Implementierung / Maßnahmenplan / Qualitätssicherung	7
5. Anhang	10

1. Auftrag

1.1 Projektauftrag

Der Projektauftrag zum Aufbau eines modernen Forderungsmanagements ergibt sich aus dem im Lenkungsausschuss am 27. März 2009 aktualisierten Steckbrief (Anlage 1) und der Projektvereinbarung (Anlage 2) zum Change²-Projekt „Forderungsmanagement“ (ursprünglicher Titel „Beitreibung“).

1.2 Projektziele

Die Projektvereinbarung sieht die Erarbeitung eines Konzeptes für ein modernes Forderungsmanagement unter Berücksichtigung folgender Ziele vor:

- Optimierte und einheitliche Beitreibung bei der Stadt Mannheim
- Betrachtung der Kundensicht (Innovative Zahlungssysteme, epayment)
- Einrichtung von Frühwarnsystemen und Steuerungsmöglichkeiten
- Rechtliche Handlungsspielräume optimal nutzen
- Optimierung der wesentlichen Abläufe und Schnittstellen

1.3 Projektorganisation

Federführung	Herr Erster Bürgermeister Christian Specht
Projektleitung	Herr Michael Haas (Amt 14)
Ständige Projektmitglieder aus den Bereichen	FB 11 – Personal und Organisation Amt 14 – Rechnungsprüfungsamt Amt 20 – Stadtkämmerei FB 31 – Sicherheit und Ordnung FB 50 – Arbeit und Soziales FB 51 – Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt Gesamtpersonalrat Gesamtschwerbehindertenvertretung

Temporäre Projektmitglieder aus den Bereichen	FB 12 – Informationstechnologie Amt 22 – Steueramt Amt 30 – Rechtsamt FB 61 – Städtebau Zentrale Rechnungsstellen
Projektmanagement FVA 2013	Frau Monika Goerner

Historisch gewachsen gibt es bei der Stadt Mannheim vier Dienststellen (Amt 20, FB 31, FB 50 und FB 51), die die Beitreibung von Forderungen wahrnehmen. Um die Projektarbeit durch eine begrenzte Teilnehmerzahl handlungsfähig zu erhalten, wurden insbesondere aus diesen Bereichen die ständigen Projektmitglieder ausgewählt. Zusätzlich wurden temporäre Projektmitglieder von Anfang an mit eingebunden, wodurch ein schnellerer Informationsaustausch erreicht wurde.

Die Firma Idstein-Finance-CRM aus Wiesbaden unterstützte punktuell die Projektarbeit. Der Schwerpunkt lag hierbei in der Auswertung von Daten.

2. Rahmenbedingungen / Projektverlauf / Meilensteine

Die Projektziele stehen gemäß dem Steckbrief zur Projektvereinbarung in direkter Wechselwirkung zu dem Change²-Projekt „NKHR“.

Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens in der öffentlichen Verwaltung erlangt das Thema Forderungsmanagement eine völlig neue Dimension – Forderungen sind

- als gesonderte Position zu bilanzieren und somit sichtbar für Politik und Bürgerschaft,
- zum realen Wert zu bilanzieren (Transparenz der Werthaltigkeit),
- Ausfallrisiken sind im jeweiligen Geschäftsjahr in Form von Wertberichtigungen ergebniswirksam zu stellen.

Der offizielle Projektstart erfolgte mit der Kick-Off-Sitzung am 23. September 2010, im Lenkungsausschuss am 14. Mai 2012 wurde die Entscheidung über die aufbauorganisatorische SOLL-Variante getroffen.

Der Projektplan sah folgende Meilensteine vor:

- Meilenstein 1: Erkennen und Dokumentieren
 - IST-Aufnahme
 - Optimierungsziele klären
 - Indikatoren für Verbesserungen ableiten
 - IST-Prozesse darstellen und abgrenzen
- Meilenstein 2: Analysieren und Bewerten
 - Mängel und Verbesserungspotenziale identifizieren
 - Analyseergebnisse darstellen, bewerten und priorisieren
- Meilenstein 3: Formulierung eines Anforderungsprofils an die IT-Unterstützung
 - Berücksichtigung NKHR/Rechnungswesen
 - Datenschutzprobleme
 - Vorverfahren
- Meilenstein 4: Optimieren und Einführen
 - SOLL-Konzept entwickeln
 - SOLL-Prozesse darstellen und abstimmen
 - Maßnahmenplan erstellen und Indikatoren festlegen
- Meilenstein 5: Evaluierungsbausteine definieren

Die Meilensteine 1 und 2 wurden bis zur Präsentation im Lenkungsausschuss am 14. Mai 2012 (Anlage 5) weitestgehend abgeschlossen, sodass unter Berücksichtigung einer Bewertungsmatrix (Anlagen 3 und 4) eine Entscheidung über die zukünftige aufbauorganisatorische Lösung herbeigeführt werden konnte. Unmittelbar im Anschluss wurde parallel mit dem eigenständigen Projekt „Einführung einer Vollstreckungssoftware“ mit Amt 20 als Pilotanwender eine Maßnahme der technischen Unterstützung gestartet.

Ende April 2013 haben die betroffenen Dienststellen die konkreten Implementierungsschritte zur Zusammenführung des Vollstreckungsaußendienstes entwickelt. Darauf aufbauend wurden Übergangsphasen bis zum Erreichen der endgültigen SOLL-Prozesse definiert.

3. Zielerreichung / Ergebnisse

Auftragsgemäß wurde ein Konzept für ein modernes Forderungsmanagement (Anlage 6) erarbeitet und die Voraussetzungen für die Implementierung geschaffen.

Entsprechend dem Projektauftrag umfasst das Konzept folgende Schwerpunkte:

- Ablauf- und aufbauorganisatorische Lösungen
- Anforderungen an die EDV-Unterstützung
- Entwicklung eines steuerungsrelevanten Kennzahlensystems
- Unter Betrachtung der Kundensicht wurden die zum Einsatz kommenden Formulare einbezogen

Die wesentliche Zielerreichung eines professionellen Forderungsmanagements besteht darin, Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität der Kommune durch schnelle, effektive Prozesse optimal zu gestalten.

Ein optimiertes kommunales Forderungsmanagement setzt zwingend eine verwaltungsweite Konzeption und Vorgehensweise voraus. Damit ein vollständiger und fristgerechter Zahlungseingang, klare Verantwortlichkeiten mit eindeutigen Ansprechpartnern, ressourcenarmes und einheitliches Vorgehen erreicht werden können, sind die Prozesse beginnend von den Fachdienststellen bis zum Ende des Vollstreckungsprozesses bedeutsam.

Bei der Stadt Mannheim wird es künftig nur noch einen Vollstreckungsaußendienst bei Amt 20 geben. Bei privatrechtlichen Forderungen wird der Vollstreckungsaußendienst durch den Gerichtsvollzieher wahrgenommen. Für die Fachbereiche 50 und 51 empfiehlt sich im Hinblick auf die Kosteneffizienz auch für öffentlich-rechtliche Forderungen eine dezentrale Vollstreckung durch amtliche Gerichtsvollzieher, da in solchen Fällen Gebührenfreiheit nach dem Gerichtsvollzieherkostengesetz besteht.

Dezentrale Prozesse, die sich bewährt haben und strukturiert ablaufen, werden weiterhin dezentral bleiben. Der bisher dezentrale Prozess Vollstreckungsaußendienst beim FB 31 lief ebenfalls strukturiert und gut ab. Aufgrund der im Projekt heraus gearbeiteten Synergieeffekte werden die Aufgaben des Vollstreckungsaußendienstes des FB 31 zum zentralen Vollstreckungsaußendienst 20.32 verlagert.

Die operativen Ziele ergeben sich aus dem Anhang Nr. 17 zum Konzept.

4. Implementierung / Maßnahmenplan / Qualitätssicherung

Neben den bereits umgesetzten sind weitere folgende Maßnahmen zur Implementierung der Projektergebnisse erforderlich:

Maßnahmen	Inhalte	Geplante Realisierung	Verantwortlichkeiten
Vollstreckungssoftware bei Amt 20	Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung	I. Quartal/2014	Projekt „Einführung einer Vollstreckungssoftware“ bei Amt 20 als Pilotanwender
Anbindung von PROSOZ 14plus an SAP beim FB 51	Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung	IV. Quartal/2015	Eigenständiges Projekt unter Leitung von FB 51 mit Unterstützung von Amt 20
Umstellung des Verfahrens OPEN/PROSOZ auf die Doppik und Aktivierung der Einnahmefunktionalität	Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung	Projektbeginn frühestens IV. Quartal/2013 – Einführung frühestens IV. Quartal/2014	Eigenständiges Projekt unter Leitung von FB 50 mit Unterstützung von Amt 20
Ablösung des Kassenverfahrens PKF-Unix	Einführung eines Kassenverfahrens bei FB 31 (PUMA-Vollkasse)	I. Quartal/2014	Eigenständiges Projekt unter Leitung von Amt 20 mit Unterstützung von FB 31

Hinweise auf Gebührenfreiheit im Bereich Kita	Informationen über Befreiungstatbestände aushändigen und Vordruck im Rahmen der Aufnahme überarbeiten	III. Quartal/2014	FB 56 (bei Bedarf mit Unterstützung von Amt 20.3)
Auskunftsbarkeit erhöhen, Abstimmungsaufwand verringern, Verbesserung der Zahlungszuordnung	Standardisierte verbindliche Buchungstextvorgaben mit selbsterklärendem Forderungsgrund erarbeiten	IV. Quartal/2014	Amt 20 in Zusammenarbeit mit zentralen Rechnungsstellen und Dienststellen
Kennzahlensystem	Steuerungsrelevante Kennzahlen generieren und zur Verfügung stellen	Abhängig von Auswertungsmöglichkeiten der EDV-Lösungen sowie der konkreten Anforderungen der beteiligten Dienststellen	Amt 20, FB 31 mit Unterstützung von Amt 14
Prüfung des Einsatzes der Vollstreckungssoftware		ab dem I. Quartal/2015	FB 31, FB 50 und FB 51 unter Einbeziehung des FB 11
Übergangsvereinbarung zwischen FB 31 und Amt 20	Detailregelungen treffen		Amt 20 und FB 31
Für die Beibehaltung zuständigen Dienststellen über die Rollen und Abstimmungsmöglichkeiten mit Amt 20 informieren		IV. Quartal/2013	alle beibehaltenden Stellen (Amt 20, FB 31, FB 50 und FB 51) sowie alle zentralen Rechnungsstellen
Administrationsrechte für Internet-Vollstreckungsportal bei Amt 20 einrichten		IV. Quartal/2013	Amt 20

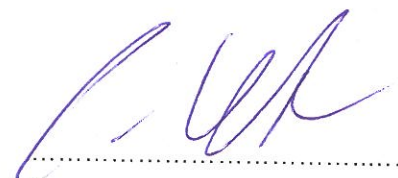
Die steuernden Kennzahlen können nur mit EDV-Unterstützung automatisiert generiert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt fällt eine Einschätzung über den wirtschaftlichsten Weg hierzu schwer, da sich die Auswertungsmöglichkeiten aufgrund der bevorstehenden Projekte unter Umständen noch ändern. Eine realistische Beurteilung unter dem Kosten/Nutzen-Aspekt, ob z.B. der weitergehende Einsatz der Vollstreckungssoftware bei den FB 31, FB 50 und FB 51 erfolgt, kann erst auf Basis der Erfahrungen des Pilotanwenders Amt 20 erfolgen. Hierzu bedarf es Anfang 2015 gemeinsam mit den betroffenen Dienststellen und dem FB 11 einer erneuten Betrachtung.

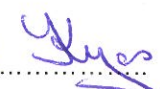
Im Rahmen der Projektarbeit wurde die fehlende Aktualität von zentralen Vorschriften (z.B. Zuständigkeitsordnung, Bewirtschaftungs- und Anordnungsbestimmungen, GA Stadtkasse) identifiziert und es wird angeregt die Vorschriften zeitnah zu überarbeiten.

Empfehlungen zu Leitfragen der Qualitätssicherung

1. Sind alle im Maßnahmenplan aufgeführten Implementierungsschritte abgeschlossen?
2. Wurde ein Reportingsystem aufgebaut? Welche steuerungsrelevanten Kennzahlen wurden generiert und fristgerecht zur Verfügung gestellt?
3. Wie hat sich die Einführung der Vollstreckungssoftware auf den Beitreibungsprozess ausgewirkt?

09.09.2013 
Datum, Unterschrift (Projektleitung)


Datum, Unterschrift (Federführung)

09.09.2013 
Datum, Unterschrift
(Fachgruppe Verwaltungsarchitektur)

5. Anhang

- Anlage 1: Steckbrief
- Anlage 2: Projektvereinbarung
- Anlage 3: Kriterien und Faktoren für Bewertungsmatrix
- Anlage 4: Bewertungsmatrix
- Anlage 5: Präsentation im Lenkungsausschuss am 14. Mai 2012
- Anlage 6: Konzept für ein modernes Forderungsmanagement
bei der Stadt Mannheim