

**Umsetzungsbeschluss zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung
sowie Ergebnisse der Prüfaufträge für einen zentralen Rechnungseingang und die
Zentralisierung der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03000

5 Anlagen

Beschluss des Finanzausschusses vom 04.05.2021 (VB)
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag des Referenten	1
1. Anlass des Beschlusses und Zusammenfassung der Ergebnisse	1
2. Projekt Zentralisierung der Buchhaltung	1
2.1 Projektinhalte und -planung	2
2.1.1 Teilprojekt I Prüfaufträge	2
2.1.2 Teilprojekt II Umsetzung zentrale Anlagenbuchhaltung	2
2.2 Projektstruktur	3
2.3 Gesamtüberblick der Projektzwischenenergebnisse	4
3. Prüfauftrag Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung	4
3.1 Aktueller Stand des Aktivierungsrückstaus	5
3.2 Ziele der Zentralisierung	6
3.3 Chancen und Risiken der Zentralisierung	7
3.4 Aufgabenübergang und Schnittstellenbetrachtung	8
3.4.1 Aufgabenkatalog	8
3.4.2 Schnittstellen	10
3.5 Personaltransition	11
3.5.1 Übergehende Kapazitäten und Personal	11
3.5.2 Personaltransitionskonzept	12
3.5.3 Finanzierung der Abteilungsleitung in der SKA 2.4	13
3.6 Geplante Aufbauorganisation	14
3.7 Raum- und Umzugsplanung	15
4. Prüfauftrag Zentralisierung des Rechnungseingangs	15
4.1 Abhängigkeit von anderen Projekten	16
4.2 Zentralisierter Rechnungseingang	16
5. Prüfauftrag Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung	18

5.1	Vorgehen / Herangehensweise	18
5.2	Ergebnisse des Prüfauftrages	19
5.3	Fazit	19
5.4	Entscheidungsvorschlag	19
6.	Prüfauftrag Zentralisierung der Ausgabenbuchhaltung	20
6.1	Vorgehen / Herangehensweise	20
6.2	Ergebnisse des Prüfauftrages	20
6.3	Fazit	22
6.4	Entscheidungsvorschlag	22
7.	Weiteres Vorgehen	22
8.	Beteiligung / Stellungnahmen der Referate	22
II.	Antrag des Referenten	35
III.	Beschluss	36

I. Vortrag des Referenten

1. Anlass des Beschlusses und Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 22.07.2020 (Vorlagenr. 20-26 / V 00552) hat der Stadtrat entschieden, die Möglichkeiten einer Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung, des Rechnungseingangs sowie der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung zu prüfen und einen entsprechenden Umsetzungsvorschlag auf Basis der Ergebnisse der Prüfung dem Stadtrat vorzulegen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

- Die Aufgaben der Anlagenbuchhaltung sollten bei der Stadtkämmerei in einer neuen Abteilung zentralisiert werden. Die Umsetzung einschließlich notwendiger Personaltransitionen sollte im Rahmen des Projektes „Zentralisierung der Buchhaltung“ erfolgen (siehe Ziffer 3).
- Der Rechnungseingang sollte künftig zentral und digital in der Stadtkämmerei erfolgen und über einen standardisierten Prozess mit Hilfe entsprechender IT-Unterstützung automatisch verarbeitet werden (siehe Ziffer 4).
- Die Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltungsprozesse sollten mit der Einführung von SAP S4/HANA über einen vollständigen elektronischen Workflow bearbeitet werden. Ein Vorschlag für mögliche Soll-Prozesse hierzu wurde im Rahmen der Abarbeitung des Prüfauftrages entwickelt. Eine Personaltransition ist dadurch nicht erforderlich (siehe Ziffern 5 und 6).

Die vorliegende Beschlussvorlage legt die Ergebnisse dieser Prüfungen und die entsprechenden Umsetzungsvorschläge detailliert dar.

2. Projekt Zentralisierung der Buchhaltung

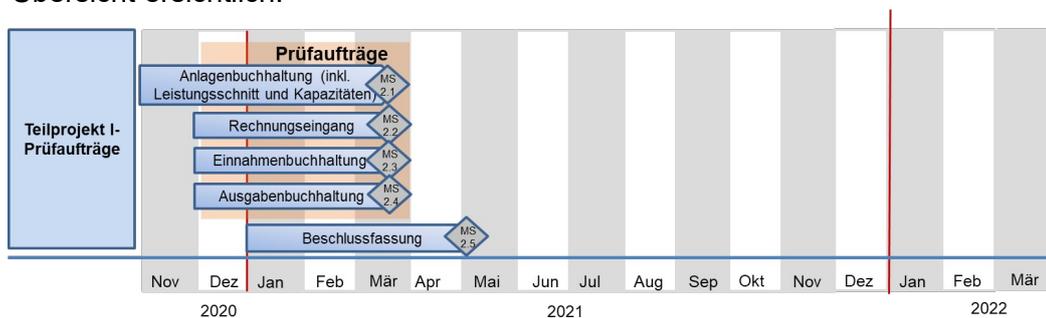
Die Stadtkämmerei hat die Bearbeitung des Stadtratauftrags als Projekt „Zentralisierung der Buchhaltung“ aufgesetzt. Der Schwerpunkt der Projektarbeit liegt auf der Vorbereitung und der nachfolgenden Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung. Die Prüfung der Zentralisierung der Bereiche Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung sowie des Rechnungseingangs sind ebenfalls Bestandteil dieses Projekts. Startzeitpunkt des Projekts zur Bearbeitung der Prüfaufträge und zur Erstellung von Umsetzungsvorschlägen war der 01.11.2020. Das Projektende ist - vorbehaltlich der Zustimmung des Stadtrates zur Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung - zum 31.03.2022 geplant.

2.1 Projektinhalte und -planung

Das Projekt unterteilt sich in die zwei Teilprojekte „TP I - Prüfaufträge“ und „TP II - Umsetzung zentrale Anlagenbuchhaltung“.

2.1.1 Teilprojekt I Prüfaufträge

Die Teilprojektinhalte und -planungen des Teilprojektes I sind aus nachstehender Übersicht ersichtlich.



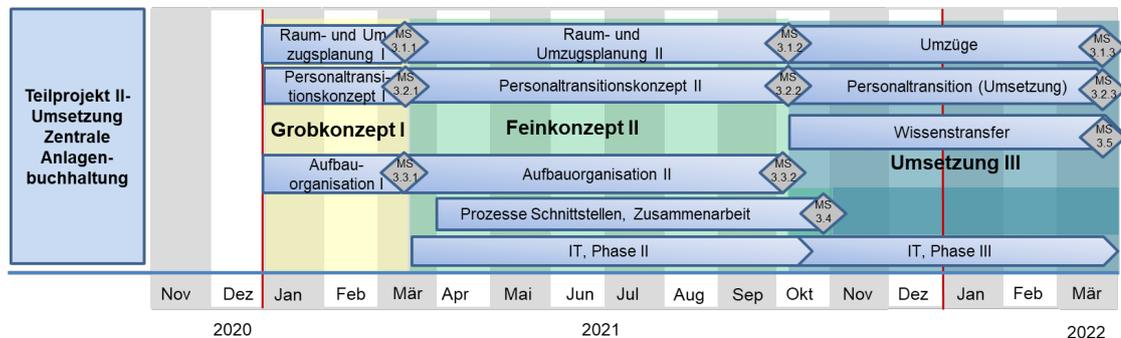
Übersicht Projektplanung Teilprojekt I des Projektes Zentralisierung der Buchhaltung

Das Teilprojekt I umfasst die Prüfaufträge zu einer möglichen Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung, des Rechnungseingangs sowie der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung. Hierbei wurden insbesondere die Chancen und Risiken sowie die sich daraus ableitenden Möglichkeiten des weiteren Vorgehens geprüft. Im Rahmen des Prüfauftrags zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung wurden darüber hinaus die an die Stadtkämmerei möglichen übergehenden Aufgaben aus den Referaten betrachtet. Zudem wurden die mit der Aufgabenerledigung verbundenen Kapazitäten bestimmt und in Abstimmung mit den Referaten festgelegt.

2.1.2 Teilprojekt II Umsetzung zentrale Anlagenbuchhaltung

Das Teilprojekt II umfasst die Planungen für die Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung - vorbehaltlich der Zustimmung des Stadtrates im Rahmen dieser Beschlussvorlage.

Die Teilprojektinhalte und -planungen des Teilprojektes II sind aus nachstehender Übersicht ersichtlich.



Übersicht Projektplanung Teilprojekt II des Projektes Zentralisierung der Buchhaltung

Die Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung erfolgt in drei Phasen:

- Phase I – Grobkonzept (Januar-März 2021): Bearbeitung von ersten Planungsgrundlagen für eine mögliche Zentralisierung zu den Themen Personaltransition, Aufbauorganisation sowie Raum- und Umzugsplanung. Die Erkenntnisse fließen in den Entscheidungsvorschlag zur Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung ein und werden in dieser Beschlussfassung dargestellt.

Vorbehaltlich der Zustimmung des Stadtrates zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung im Rahmen dieser Beschlussvorlage erfolgt die konkrete Ausgestaltung der Umsetzung in den Phasen II und III.

- Phase II – Feinkonzept (April-Oktober 2021): Konkretisierung der Planungsgrundlagen zu den in Phase I genannten Themenbereichen sowie zu dem Arbeitspaket Prozesse, Schnittstellen und Zusammenarbeit. Die Ergebnisse werden in einem Umsetzungskonzept fixiert.
- Phase III – Umsetzung (Oktober 2021-März 2022): Umsetzung der Planungen zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung auf Grundlage der vorliegenden Konzepte zur Personaltransition und zum Raumkonzept. Die Durchführung der Umzüge und die Bereitstellung der IT-Ausstattung wird veranlasst. Die Sicherstellung des Wissenstransfers wird im Projekt geplant und überwacht.

2.2 Projektstruktur

Die Auftraggeberin bzw. Auftraggeber des Projekts sind die Fachbereichsleiterin der SKA-2 (Frau Monika Staudinger) sowie der Fachbereichsleiter der SKA-3 (Herr Dietmar Güntner). Für das Projekt wurde eine schlanke Projektorganisation gewählt. Aus diesem Grund wird auf einen Lenkungskreis in diesem Projekt verzichtet. Es finden stattdessen regelmäßige Abstimmungstermine (Jour Fixe) mit der Auftraggeberin und dem Auftraggeber statt, in denen projektrelevante Entscheidungen, insbesondere die Abnahme der Meilensteine, getroffen werden. Die Projektgruppe besteht aus Kolleginnen und Kollegen der SKA-2 sowie der SKA-3, Vertreterinnen der SKA-GL1, ei-

nem Vertreter der Geschäftsstelle des GPRs sowie der Dienststellenbetreuerin der Stadtkämmerei aus dem Personal- und Organisationsreferat P 3.2. Weitere Unterstützung erhält das Projekt bei Bedarf bei der Bearbeitung der Prüfaufträge durch Fachexperten und Fachexpertinnen aus den betroffenen Referaten sowie durch das GPAM der Stadtkämmerei.

2.3 Gesamtüberblick der Projektzwischenergebnisse

Nachfolgend sind die wesentlichen Projektergebnisse zum Stand 12.03.2021 aufgeführt.

Zentralisierung Anlagenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung und Bewertung der Chancen und Risiken • Definition und erste Festlegung der übergehenden Aufgaben • Definition und erste Festlegung der übergehenden Kapazitäten • Bestimmen der Rahmenbedingungen und Strukturziele für die künftige Aufbauorganisation • Erste Raum- und Umzugsplanung • Koordination der Stellenschaffung und -besetzung der künftigen Abteilungsleitung • Definition der Aufgabenstellung und Ziele der Personaltransition
Zentraler Rechnungseingang	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen der Ergebnisse aus dem Inputmanagement • Ermitteln von Vor- und Nachteilen eines zentralen bzw. eines dezentralen Rechnungseingangs • Bewerten von Umsetzungsszenarien
Zentralisierung Einnahmenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung und Bewertung der Chancen und Risiken • Darstellung des angestrebten Soll-Prozesses • Ergebnis des Prüfauftrages
Zentralisierung Ausgabenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung und Bewertung der Chancen und Risiken • Darstellung des gesetzlichen Soll-Prozesses • Ergebnis des Prüfauftrages

3. Prüfauftrag Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung

Die Stadtkämmerei ist Prozess-Ownerin für alle MKRw-Prozesse. Nach dem Aufgabengliederungsplan der Landeshauptstadt München ist die Stadtkämmerei fachlich

verantwortlich für das Rechnungswesen. Die Aufgaben rund um die Anlagenbuchhaltung werden bei der Landeshauptstadt München bisher dezentral auf alle Referate verteilt wahrgenommen. Die Kolleg*innen in den Referaten leisten dabei seit Jahren mit guter Arbeit einen wertvollen Beitrag in diesem Bereich.

3.1 Aktueller Stand des Aktivierungsrückstaus

Seit Jahren besteht ein erheblicher Rückstand hinsichtlich der Aktivierungen der Anlagen im Bau (AiB). In der dezentralen Organisation des Rechnungswesens liegt die Zuständigkeit für die Aktivierung von AiB bei den Referaten. Diese können jedoch meist nicht zeitnah zur Fertigstellung bzw. Inbetriebnahme aktiviert werden. Der Aktivierungsrückstand besteht seit dem Umstieg auf die Doppik im Jahr 2009.

Im Grundsatzbeschluss der Vollversammlung vom 22.07.2020 (Vorlagenr. 20-26 / V 00552) wurde die Entwicklung des Aktivierungsrückstaus seit 2009 bis zum Jahr 2019 bereits umfassend dargestellt. Zum Stichtag 31.12.2019 betrug dieser rund 1.683 Mio. €. Seitdem ist der Aktivierungsrückstand bei den AiB um weitere 279 Mio. € auf rund. 1.962 Mio. € angewachsen (Stichtag 31.12.2020).

Der Anstieg (+) bzw. **Abbau (-)** von 2019 auf 2020 teilt sich wie folgt auf die Referate* auf:

Referat	Betrag
Baureferat	-8.246.800,89 €
Kommunalreferat inkl. BuK 0099	5.046.206,86 €
Kreisverwaltungsreferat	-374.687,92 €
Kulturreferat	8.883.927,01 €
Personal-und Organisationsreferat	109.536,45 €
Referat für Bildung und Sport	273.370.779,09 €
Sozialreferat	1.136.951,71 €
Referat für Arbeit und Wirtschaft	-81.030,83 €
Summe	279.844.881,48 €

*Referate ohne Aktivierungsrückstau sind nicht aufgeführt

Eine detaillierte Übersicht der Aktivierungsrückstände ist der Anlage 1 zu entnehmen.

Der Abbau des Aktivierungsrückstandes konnte in einigen Referaten vorangetrieben werden, gelingt aber aus gesamtstädtischer Sicht trotz bislang getroffener Maßnahmen weiterhin nicht. Die Entwicklungen zeigen stattdessen deutlich, dass sich der Aktivierungsrückstand trotz des großen Engagements der Kolleg*innen in den Berei-

chen der Anlagenbuchhaltung weiter erhöht. Hauptgrund hierfür sind in erster Linie fehlende **personelle Ressourcen** in den Referaten. Darüber hinaus werden aber auch **strukturelle Probleme** gesehen, insbesondere die aufgrund der dezentralen Aufgabenwahrnehmung erschwerte fachliche Steuerung durch die Stadtkämmerei. Da aufgrund der aktuellen Haushaltslage zusätzliche personelle Ressourcen in der Anlagenbuchhaltung nicht geschaffen werden können, sind weiterführende Schritte insbesondere zum Abbau dieser strukturellen Probleme zwingend notwendig.

Unter Berücksichtigung der bisherigen erfolglosen Abbauersuche sieht die Stadtkämmerei in einer Zentralisierung der Aufgaben der Anlagenbuchhaltung und den damit verbundenen Chancen die einzige Möglichkeit, den Abbau künftig vorantreiben zu können.

3.2 Ziele der Zentralisierung

Mit der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung werden mehrere, unterschiedliche Ziele verfolgt.

Übergeordnetes Ziel ist eine Reduzierung und mittel- bis langfristig dauerhafte Beseitigung des Aktivierungsrückstandes. Dies ist zwingend notwendig, um die Bilanzierung der Landeshauptstadt München künftig korrekt darstellen zu können. Hierfür soll mit der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung eine erste wichtige Grundlage geschaffen werden.

Darüber hinaus werden folgende weitere Ziele mit der Zentralisierung verbunden:

- Verbesserung der Personalgewinnung und -entwicklungsmöglichkeiten
- Erhöhen der Buchungsqualität u. a. durch Bündelung von Fachwissen
- Nutzen von Synergieeffekten durch Verschlinkung von Abläufen
- Stärken des Ansehens und der Bedeutung der Anlagenbuchhaltung
- kohärente strategische Vorgehensweise

Es ist darauf hinzuweisen, dass allein durch die Zentralisierung der Aufgaben der Anlagenbuchhaltung diese Ziele nicht per se erreicht werden können. Im Rahmen der weiteren Projektarbeit im Projekt Zentralisierung der Buchhaltung sind daher konkrete Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen, welche die Zielerreichung zusätzlich unterstützen. Grundlage hierfür bilden die ermittelten und bewerteten Chancen und Risiken im Bezug auf die Zielerreichung (Vgl. Kapitel 3.3).

3.3 Chancen und Risiken der Zentralisierung

Eine Zentralisierung der Aufgaben der Anlagenbuchhaltung ist mit Chancen aber auch vielfältigen Risiken verbunden. Um eine Entscheidung hinsichtlich der Zentralisierung sachgerecht treffen zu können, wurden alle relevanten Chancen und Risiken gesammelt und analysiert.

Der Stadtkämmerei liegen durch einschlägige Gutachten sowie anhand langjährig verfolgter Zentralisierungsüberlegungen fundierte Erkenntnisse zu den Chancen und Risiken vor. Darüber hinaus wurde im Rahmen des Projekts ein Beteiligungsworkshop mit Vertreter*innen aller betroffenen Anlagenbuchhaltungsbereiche durchgeführt, um hierbei auch die Sichtweise der Referate in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Im Anschluss wurden diese durch die Stadtkämmerei diskutiert, zusammengeführt und geclustert. Es ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken, vor allem in folgenden Bereichen:

- Prozesscontrolling
- Personal
- Interne Kommunikation und Schnittstellenkommunikation
- Buchungsqualität
- Zeitplan und Zeitpunkt der Umsetzungsbegleitung

Die konkreten Chancen und Risiken sind der Anlage 2 zu entnehmen. Die Zusammenstellung der Chancen und Risiken ist unter einer allgemeinen, stadtweiten Betrachtung erfolgt. Auf referatsspezifische Besonderheiten wird im Rahmen der Feinkonzeption gemeinsam mit den betroffenen Bereichen eingegangen.

In einem zweiten Schritt wurden die Chancen und Risiken anhand einer Nutzwertanalyse bewertet. Hierfür wurden zunächst Bewertungskriterien gebildet sowie entsprechend gewichtet. Folgende Bewertungskriterien wurden definiert:

- Abbau des Aktivierungsrückstandes
- Erhöhung der Buchungsqualität
- Kostenneutralität / Nutzung von Synergieeffekten
- Hohe Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit
- Starke Stellung der Anlagenbuchhaltung

Die Bewertung der Chancen und Risiken erfolgte anhand der Frage, wie stark die Chancen die Zielerreichung der Zentralisierung unterstützen sowie die Risiken diese verhindern. Die Bewertung wurde dabei auf Basis einer mittel- bis langfristigen Betrachtung vorgenommen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass

- die Chancen die Risiken überwiegen,
- die Chancen im Bereich der Buchungsqualität am Stärksten wiegen,
- die Risiken im Bereich des Personals am Stärksten wiegen.

Eine Übersicht des Bewertungsmaßstabs, der Gewichtung der Kriterien, sowie der Ergebnisse der Punktbewertungen kann der Anlage 3 entnommen werden.

Es ist bei den Ergebnissen darauf hinzuweisen, dass sich hier kurzfristig ein anderes Bild ergibt, da einige Risiken schwerer ins Gewicht fallen. Dies wird vor allem im Bereich Personal deutlich, insbesondere da durch eine Zentralisierung allein die unzureichende Stellenausstattung und -besetzung in der Anlagenbuchhaltung nicht kompensiert werden kann und das Personal durch die Veränderung zusätzlich belastet wird. Der im Rahmen der Personalbedarfsermittlung 2019 festgestellte Personalmehrbedarf in Höhe von rund 33 Stellen-VZÄ wurde bislang aufgrund stadtweiter Einsparvorgaben nicht gedeckt, so dass die Personalausstattung im Bereich der Anlagenbuchhaltung weiterhin unzureichend ist (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 15832 Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Folgeprojekt Anlagenbuchhaltung - Abschlussbericht) .

In Gesprächen mit allen Referaten wurden die Chancen und Risiken sowie das Vorgehen und die Ergebnisse der Nutzwertanalyse vorgestellt. Die Referate hatten hier die Gelegenheit ihre Anmerkungen und Fragen zu platzieren sowie Ergänzungen und Änderungswünsche einzubringen.

Mit Blick auf die Chancen und Risiken ist eine Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung zu befürworten. In der Phase der Feinkonzeption wird das Projekt Zentralisierung der Buchhaltung im Rahmen eines Risikomanagements gezielte Maßnahmen zu den einzelnen Risiken erarbeiten, um deren Eintreten zu verhindern bzw. deren Wirkung zu minimieren. Ebenso werden Maßnahmen ausgearbeitet, welche das Eintreten der Chancen forcieren soll.

3.4 Aufgabenübergang und Schnittstellenbetrachtung

3.4.1 Aufgabenkatalog

Für die Konzeption und Umsetzung der Zentralisierung sowie für die Bestimmung der übergehenden Kapazitäten und des Personals ist es erforderlich, die zu zentralisierenden Aufgaben zu bestimmen.

Zu diesem Zweck wurden zunächst sämtliche Standardprozesse der Anlagenbuchhaltung sowie die sich daraus abzuleitenden Aufgaben betrachtet. Im nächsten Schritt wurde analysiert, welche Aufgaben sinnvollerweise zu zentralisieren sind und welche ggf. im Referat verbleiben sollten. Im Ergebnis wurde ein Aufgabenkatalog erstellt, in dem alle Aufgaben der Anlagenbuchhaltung abgebildet sind. Referatsspezifische Besonderheiten sind in dem Katalog nicht aufgeführt.

Die Analyse der Aufgaben hat ergeben, dass ein teilweiser Aufgabenübergang nicht sinnvoll ist, da hier zusätzliche Schnittstellen geschaffen werden, deren Bedienung zusätzliche Kapazitäten binden würde. Es wurde daher im Ergebnis festgestellt, dass sinnvollerweise alle im Aufgabenkatalog aufgeführten Aufgaben der Anlagenbuchhaltung zu zentralisieren sind, so dass in den dezentralen Einheiten der Anlagenbuchhaltung in den Referaten keine derartigen Aufgaben verbleiben.

In Gesprächen mit allen Referaten wurde der Aufgabenkatalog besprochen. Die Referate hatten hier die Gelegenheit, ihre Anmerkungen und Fragen zu platzieren sowie Ergänzungen und Änderungswünsche einzubringen. In diesem Gespräch wurden auch die referatsspezifischen Besonderheiten benannt, welche für die weitere Feinkonzeption einen wichtigen Input darstellen.

Folgende Aufgaben sind aufgrund der Analyse und der Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Referaten künftig durch die zentrale Anlagenbuchhaltung wahrzunehmen:

Aufgabe	Erläuterung
Anlagenabgang	Anlagenabgang mit Erlös und ohne Erlös
Anlagenzugang	Anlagenzugang Sachschenkungen, Nachaktivierung / Altdatenkorrektur, Käufe
Korrekturen der Anlagenbuchhaltung	u. a. Außerplanmäßige Abschreibung, Storno FI-AA, Korrektur von Aufwand an Anlage, Umbuchungen FI-AA, Korrektur „erhaltene investive Zuwendung“, Steuerkorrekturen
Erhaltene Investitionsförderung	u. a. SoBoN, investive Zuwendungen, Stellplatzablöse, Rückzahlung von Investitionsförderung, investive Schenkungsmittel
Erschließungsbeitragswesen	u. a. klassische Erschließungsbeiträge, Ablösung, Vorauszahlung, Stundung
Prüfaktivität investiv / konsumtiv	Beratungsleistung bei der Beschlusserstellung und Beschaffungen, Prüfaktivitäten u.a. im Rahmen von Sachschenkungen, erhaltenen Zuwendungen, (Bau-)Projektgründungen
Sondertätigkeiten	u. a. Zuordnung der investiven Zuwendungen, Frei-

	gaben in SRM, Freigaben von Bestellanforderungen, Inventur, Transfer, Beratungsleistungen und Schulungen der Fachbereiche im Bezug auf Themen der AnBu, Mitarbeit in Projekten im Bezug auf Themen der AnBu (In Abstimmung mit SKA 2.33)
Stammdatenverwaltung FI-AA	Stammdatenanlage und -pflege FI-AA – alle Klassen
Anlagen im Bau (AiB)– Allgemein	AiB sonstiges Vermögen
AiB Abrechnung - Hochbau	Alle Aufgaben mit Beginn Vorphase Projektstart bis zur Aktualisierung Inbetriebnahmedatum
AiB Abrechnung - Tiefbau	
Monats- Jahresabschluss FI-AA	
Bearbeitung von Revisionsnotaten im Bereich der Anlagenbuchhaltung	
Steuerungs- und Leitungsaufgaben	im Bereich der Anlagenbuchhaltung
Berichtswesen	mit Bezug auf Themen der Anlagenbuchhaltung

Der detaillierte Aufgabenkatalog ist in Anlage 4 aufgeführt.

Diese Aufgaben werden mit der Umsetzung der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung an die Stadtkämmerei übertragen. Die Detailplanung zur Zentralisierung (Phase Feinkonzeption) sowie deren Umsetzung (Phase Umsetzung) beginnt im Anschluss an die Beschlussfassung und soll bis spätestens 31.03.2022 abgeschlossen sein.

3.4.2 Schnittstellen

In den Referaten bestehen eine Vielzahl unterschiedlicher Schnittstellen. In einem ersten Schritt wurden diese zunächst identifiziert und anhand der Erkenntnisse aus den Referatgesprächen vervollständigt. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass in den dezentralen Einheiten Beziehungen zu folgenden Bereichen bestehen:

- Haushaltsbereiche, insbesondere zum Bereich der Rechnungsbearbeitung
- Fachbereiche des eigenen Referates
- Fachbereiche eines anderen Referates
- Externe Institutionen
- Anlagenbuchhaltung untereinander

Diese Schnittstellen sollen künftig direkt durch die zentrale Anlagenbuchhaltung bedient werden. Eine zentrale Ansprechperson, z. B. in den Fachbereichen des Referates oder in den Geschäftsleitungen, im Sinne einer zweistufigen Aufgabenwahrnehmung und Kommunikationsstruktur ist zu vermeiden.

Im Rahmen der Phase der Feinkonzeption erfolgt im Anschluss an die Beschlussfassung eine Detailanalyse der Schnittstellen, insbesondere unter Berücksichtigung der referatsspezifischen Besonderheiten. Hierbei werden bisherige Schwachstellen aufgegriffen, Handlungsfelder definiert und Soll-Szenarien entwickelt.

3.5 Personaltransition

3.5.1 Übergehende Kapazitäten und Personal

In Gesprächen mit allen Referaten wurden auf Basis der übergehenden Aufgaben die übergehenden Kapazitäten (VZÄ) und Personen bestimmt.

Danach gehen nach **derzeitigem Planungsstand** insgesamt 61,40 VZÄ (inkl. unbesetzte Stellen, einschließlich Leitungsfunktionen) auf die Stadtkämmerei über. Es werden damit 51 Beschäftigte in die Stadtkämmerei wechseln. Dieser Planungsstand ist noch nicht final und wird in weiteren Gesprächen mit den Referaten konkretisiert.

Aufgeteilt nach Referaten ergibt sich derzeit folgender Kapazitätenübergang an die zentrale Anlagenbuchhaltung in der Stadtkämmerei:

Referat	Kapazitäten in VZÄ
Gesundheitsreferat und Referat für Klima und Umweltschutz	1,50
Direktorium	0,67
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	0,37
Sozialreferat	1,60
Kulturreferat	2,17
Kommunalreferat (inkl. Immobilienservice)	4,65
Revisionsamt	0,10
IT-Referat	0,10
Personal- und Organisationsreferat	0,50
Referat für Bildung und Sport inkl. ZIM	34,13
Baureferat	5,30
Mobilitätsreferat	1,00

Referat für Arbeit und Wirtschaft	0,11
Stadtkämmerei (inkl. SKA 2.33)	6,05
Kreisverwaltungsreferat (inkl. Branddirektion)	3,15
Summe	61,40

Im Rahmen der Feinkonzeption wird diese Planung weiter konkretisiert und der finale Kapazitäten- und Personenübergang bestimmt. Die festgelegten Kapazitäten und das identifizierte Personal bilden die Grundlage für die Durchführung der Personaltransition.

3.5.2 Personaltransitionskonzept

Der Kapazitäten- und Personalübergang wird in einem Personaltransitionskonzept festgelegt. Es beschreibt den Übergang der Mitarbeiter*innen aus den dezentralen Anlagenbuchhaltungen der Referate in die neue zentrale Anlagenbuchhaltung. Hierbei wird das grundlegende Verfahren der Personaltransition dargestellt, allgemeingültige Regelungen unter Beachtung der gesetzlichen und städtischen Vorgaben hinsichtlich personalrechtlicher Fragestellungen festgelegt sowie die konkrete Umsetzung (Realisierung) der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung geplant. Aussagen zum Thema Personalbedarfsermittlung werden von dem Personaltransitionskonzept nicht erfasst.

Das Konzept wird aus zwei Themenkomplexen bestehen.

Teil A. Personalrechtliche Fragestellungen

Es wird das Ziel verfolgt, die Aufgabenerledigung im Bereich der Anlagenbuchhaltung möglichst ohne Knowhow-Verlust in der neuen Organisationsstruktur sicherzustellen und dabei die einwertungsgerechte bzw. amtsangemessene Beschäftigung (= gleiche Entgelt-/Besoldungsgruppe) zu wahren. Die zu treffenden Regelungen sollen dabei für alle Personaltransfers aus den Referaten und innerhalb der Stadtkämmerei im Zusammenhang mit der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung gelten. Abweichungen hiervon sollen der Einzelfallprüfung unterliegen.

Für eine reibungsfreie Personaltransition ergeben sich folgende grundlegende Voraussetzungen:

- Vorliegen der künftigen Aufbauorganisation der zentralen Anlagenbuchhaltung
- Kenntnis der übergehenden Mengengerüste und Stellenwerte
- Stellenbesetzung mit Bezug auf die bisherige Fachlichkeit (i. S. d. Wissenssicherung)

Das Konzept soll u. a. folgende personalrechtliche Fragestellungen beinhalten:

- Stellenbesetzung (Regelung zum Personalübergang, Vorgehen bei der Stellenbesetzung, Übergangsregelungen)
- Umgang mit Aufgabenveränderungen
- Führungsverantwortung
- Fallkonstellationen und Verfahren für persönliche Sonderfälle (u. a. Personalratstätigkeit, Dispositionsfälle, Beurlaubtenstellen, leistungsgeminderte Beschäftigte, Beschäftigte vor Renten-/Pensionseintritt)

Teil B. Umsetzung der Zentralisierung

Im Personaltransitionskonzept soll auch das Vorgehen der Umsetzung in zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Hinsicht, gekoppelt mit der fachlich-inhaltlichen Umsetzung, erarbeitet werden. Das maßgebliche Kriterium für die Umsetzung wird die Sicherstellung des laufenden Betriebes sein.

Eine zeitgleiche organisatorische und räumliche Zusammenlegung aller Beschäftigten der Anlagenbuchhaltung stellt dabei ein erhebliches Risiko für den laufenden Betrieb, insbesondere den Jahresabschluss, dar. Ein stufenweises Vorgehen wird daher angestrebt und im weiteren Projektverlauf (Phase Feinkonzeption) ausgestaltet.

Für das Gelingen der anstehenden Zentralisierung ist eine Umsetzungsbegleitung durch gezielte Maßnahmen aus dem Themenfeld Veränderungsmanagement vorgesehen. Die Umsetzungsbegleitung sollte vom Projekt Zentralisierung der Buchhaltung geplant und gesteuert werden.

Hierzu gehören u. a.:

- Information und Kommunikation über den anstehenden/laufenden Transitionsprozess
- Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter*innen
- Unterstützung neu entstandener Sachgebiete und Teams
- Begleitende Maßnahmen
- Laufendes Monitoring/Evaluation

3.5.3 Finanzierung der Abteilungsleitung in der SKA 2.4

Für die neue Abteilung wird zudem – ab sofort – eine neue Abteilungsleitung (Zielwert: BesGr. A15/EGr. 15) geschaffen. Die abschließende Bewertung der Abteilungsleitung kann erst nach Vorlage einer aktuellen Stellenbeschreibung sowie Prüfung durch das POR erfolgen. Hierfür werden 1,5 VZÄ der Funktion SB Anlagenbuchhaltung der BesGr. A 12/EGr. 11 eingezogen (Stellennummern B439044 und B439045).

Somit handelt es sich um eine Finanzierung mit Deckung, welche im Ergebnis haushaltsneutral ist. Soweit für die Stellenschaffung der Abteilungsleitung nach Art. 68 Abs. 2 Nr. 4 GO eine Nachtragshaushaltssatzung zum Stellenplan erforderlich ist, wird diese gesondert herbeigeführt.

3.6 Geplante Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst der künftigen zentralen Anlagenbuchhaltung. Auf Basis von Strukturzielen entsteht ein Organisationsgefüge, mit dessen Hilfe die Aufgaben und Zuständigkeiten unter den Organisationseinheiten und dem Personal verteilt, sowie Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen verknüpft werden. Im Rahmen der Überlegungen zum aufbauorganisatorischen Grobkonzept hat sich das Arbeitspaket zunächst mit grundsätzlichen Fragestellungen auseinander gesetzt sowie Strukturziele und Rahmenbedingungen erarbeitet.

Mit der Umsetzung der Zentralisierung ist eine neue Abteilung mit mehreren Sachgebieten innerhalb des Fachbereichs 2 der Stadtkämmerei einzurichten (SKA-2.4).

Die zukünftige Aufbaustruktur ist unter der Einhaltung folgender Rahmenbedingungen zu entwickeln:

- Die derzeitigen Stelleneinwertungen bleiben bestehen
- Die Stellvertretung auf allen Ebenen muss sichergestellt sein
- Klare und eindeutige Festlegung der Ansprechpartner*innen für die Fachdienststellen innerhalb der zentralen Anlagenbuchhaltung

Um einen effizienten Leistungsprozess in der zentralen Anlagenbuchhaltung beschreiben zu können, wurden folgende übergeordnete Strukturziele festgelegt:

1. Die Aufgaben werden sach- und zielgerichtet wahrgenommen
2. Die Steuerung und Leitung der Abteilung wird gefördert
3. Möglichkeiten zur Personalentwicklung (Qualifizierungen u. ä.) sind geschaffen
4. Transparenz und schnelle Informationsverarbeitung und -verbreitung sind sichergestellt

Die Aufbauorganisation wird in der Feinkonzeption weiter ausgearbeitet. Die Stärken und Schwächen der bisherigen dezentralen Aufbaustrukturen werden erhoben und stellen einen wichtigen Input für die Ausgestaltung der neuen Struktur dar. Gemeinsam mit einer neuen Abteilungsleitung werden auf Grundlage dieser Erkenntnisse sowie anhand der festgelegten Rahmenbedingungen, der strukturellen Zielrichtungen

und der Geschäftsprozesse mehrere Modellvarianten erarbeitet, diskutiert und bewertet.

3.7 Raum- und Umzugsplanung

Der unter Ziffer 3.5 dargestellte Kapazitäten- und Personalübergang in die zentrale Anlagenbuchhaltung der SKA im Umfang von 61,40 VZÄ ist mit der Umsetzung der Zentralisierung im I.Quartal 2022 an einen Standort zusammen zu führen.

Durch diese Zusammenführung wird grundsätzlich kein zusätzlicher Flächenbedarf ausgelöst. Die benötigten Arbeitsplätze sollen in bereits durch die LHM angemieteten Gebäuden untergebracht werden. Diese können zum jetzigen Zeitpunkt aus Sicht der Stadtkämmerei jedoch kurz- bis mittelfristig auch durch Nachverdichtung nicht vollständig in den vorhandenen Räumlichkeiten der Stadtkämmerei untergebracht werden. Eine räumliche Nähe zur Stadtkämmerei ist für eine sich findende, neue Abteilung jedoch unabdingbar. Der sich durch die Zentralisierung ergebende Büroraumbedarf wird daher beim Kommunalreferat angemeldet.

Im Rahmen der Feinkonzeption werden kurzfristige Übergangsszenarien für den räumliche Zusammenlegung der dezentralen Einheiten ab Januar 2022 ausgearbeitet. Die Notwendigkeit der räumlichen Nähe zur Abteilung SKA 2.3 ist hierbei zu berücksichtigen. Mit den Übergangsszenarien soll dem Risiko entgegen gewirkt werden, zum Start der zentralen Anlagenbuchhaltung über keine ausreichenden Räume zu verfügen.

Langfristig ist die Zusammenführung der Stadtkämmerei an einem Finanzstandort geplant. Der Raumbedarf für die zentrale Anlagenbuchhaltung ist künftig bei diesen Planungen zu berücksichtigen.

Für die Ausstattung der Büroräume mit ausreichend Mobiliar wird aktuell versucht, den Bedarf aus bereits ausgestatteten Büroräumen der LHM, die jedoch nicht im geplanten Umfang genutzt werden, zu decken.

4. Prüfauftrag Zentralisierung des Rechnungseingangs

Im Bereich der Rechnungsbearbeitung wird im Rahmen von SAP S/4 HANA bis zum Jahr 2023 ein elektronischer Workflow ohne Papierbearbeitung implementiert. Dies soll ein medienbruchfreies, einheitliches und rechtskonformes Bearbeiten von Rechnungen ermöglichen. In diesem Zusammenhang sollte auch eine Zentralisierung des Rechnungseinganges geprüft werden.

Eine Abwägung, ob das zentrale Scannen der eingehenden Rechnungen stadintern oder extern durchgeführt werden soll, war nicht Bestandteil des Prüfauftrages.

4.1 Abhängigkeit von anderen Projekten

Ein zentraler Inhalt des Programms digital/4finance (d4f) ist, einen durchgehend elektronischen Rechnungsbearbeitungs- und Freigabeprozess bereitzustellen. Dies umfasst sowohl die Bearbeitung elektronischer Rechnungen (XRECH, ZUGFERD, aber auch PDF) wie auch die Verarbeitung digitalisierter Papierrechnungen, die vorher in einem Scanzentrum ersetzend gescannt wurden. Damit wird ein durchgehender elektronischer Rechnungsbearbeitungs- und Freigabeprozess umgesetzt. Die Digitalisierung der papierbasierten Rechnungen wird aktuell im Rahmen des stadtweiten Projekts eAkte/Inputmanagement konzipiert. Die Stadtkämmerei pilotiert die Umsetzung des Inputmanagements für Rechnungen in Kombination mit dem durchgehend elektronischen Rechnungsbearbeitungs- und Freigabeprozess des digital/4finance (d4f) Programms. Damit soll das Zusammenspiel der unterschiedlichen IT-Systeme über den gesamten Prozess getestet werden. Die Ergebnisse aus dieser pilothaften Umsetzung bilden die Basis für alle weiteren Überlegungen zum zentralen Rechnungseingang.

4.2 Zentralisierter Rechnungseingang

Rechnungen in Papierform gehen heute in jedem Referat ein. Um sie mit einem elektronischen Rechnungsbearbeitungs- und Freigabeprozess weiter verarbeiten zu können, müssen diese Rechnungen gescannt und digitalisiert werden. Sie könnten entweder dezentral am jeweiligen Arbeitsplatz des Referats gescannt werden oder in der referatseigenen Poststelle digitalisiert und weitergeleitet werden oder zentral über einen zentralisierten Rechnungseingang in der Stadtkämmerei orchestriert werden.

Ausgangslage war eine Befragung zur Ist-Situation aller Referate zum Eingang und Verwaltung des Schriftguts. Die Ergebnisse konnten in 8 Bewertungskriterien eingeteilt werden: Dokumentenursprung, Dokumentenformat, Dokumentenursprungsformat, Dokumentenmenge, Anzahl der Eingangsstellen, Bestandsrelevanz, Rechtsrelevanz und Vertrauensrelevanz.

Basierend auf der Auswertung dieser Bewertungskriterien ist das dezentrale Scannen am Arbeitsplatz als wenig geeignet eingestuft worden. Als Gründe hierfür werden fehlende Effizienz, hohe Implementierungskosten für Hardware sowie fehlende Standardisierung angeführt. Mit zentralen Standards und Bausteinen zur Individualisierung in den Referaten werden hingegen die Vorteile von zentralen Strukturen und Standards sowie die Nutzung von Synergieeffekten bei gleichzeitigem Effizienzgewinn ausge-

schöpft. Die Implementierungskosten werden reduziert. Das stadtweite Inputmanagement plant deshalb grundsätzlich ein Scannen von Papierdokumenten in den referatseigenen Poststellen, was in den nächsten Jahren realisiert werden soll. Für Rechnungen macht **zentrales Scannen** in der Stadtkämmerei Sinn und damit folglich einen zentralisierten Rechnungseingang notwendig.

Auf Basis der stadtweiten Ist-Aufnahme im Inputmanagement wurde in der Stadtkämmerei ein Konzept zum **zentralisierten Rechnungseingang** an einer Stelle in der Stadtverwaltung erarbeitet.

Ziel ist es, dass alle Rechnungen künftig zentral in der Stadtkämmerei eingehen und über einen standardisierten Prozess sowie die eingesetzte Technologie verarbeitet und möglichst automatisiert an die Sachbearbeiter*innen verteilt werden.

Konkret für den Rechnungsprozess in der Stadtkämmerei bedeutet dies Folgendes:

- Für die Rechnungen und rechnungsbegründenden Unterlagen der LHM soll eine zentrale Digitalisierungsstelle an einem Standort der Stadtkämmerei eingerichtet werden
- Die bisherige Poststelle der SKA ist dabei in eine zentrale Digitalisierungsstelle zu transformieren
- Dort scannt geschultes Personal die eingehenden Rechnungen ordnungsgemäß nach dem die Post geöffnet, sortiert und vorbereitet wurde
- Eine eingeführte bzw. im Rahmen des Programms digital/4finance geplante OCR Software in SAP S/4 HANA erkennt automatisch die Rechnungsinformationen auf der gescannten Rechnung
- Qualitätssichernde Maßnahmen stellen sicher, dass das digitale Abbild der Rechnung leserlich und vollständig ist
- Die Ablage der eingescannten Rechnungen kann in einer E-Akte in Fabasoft erfolgen. Fabasoft wird bereits als strategische Lösung in der LHM eingesetzt.
- Ist die Rechnung leserlich, vollständig und sind alle Informationen richtig ausgelesen worden (Grundsatz der Ordnungsmäßigkeit „Richtigkeit“), erfolgt im nächsten Schritt anhand der ermittelten Informationen auf der Rechnung wie z. B. Bestellnummern oder Kreditoren eine automatische Zuordnung der Belege an die sachbearbeitende Stelle. Je nach Informationsgrad des Beleges kann diese auf unterschiedlichen Ebenen (Abteilung, Sachbearbeiter, Vorgang) erfolgen

- Die gescannten Rechnungsdaten werden im SAP S/4 HANA System mittels eines digitalen Workflows weiterbearbeitet, freigegeben und signiert.

Die technischen und organisatorischen Voraussetzungen müssen für eine Umsetzung gewährleistet sein. Dazu zählen Bereitstellung von Hard- und Software, Schulungs- und Betriebsaufwände, neu aufgesetzte Verfahrensanweisungen und Stellen.

Die konkrete Gestaltung des Projekts Zentralisierung Rechnungseingang in der Stadtkämmerei kann erst festgelegt werden, wenn das Umsetzungskonzept zum Inputmanagement vorliegt. Die Stadtkämmerei wird dann in Abstimmung mit dem gesamtstädtischen Projekt Inputmanagement und dem Programm digital/4finance ein konkretes Konzept zum zentralen Rechnungseingang erarbeiten.

5. Prüfauftrag Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung

5.1 Vorgehen / Herangehensweise

Der Prüfauftrag über die Möglichkeit einer Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung bezieht sich explizit auf die Forderungen, welche über das SAP-Modul Sales and Distribution (SD) angeliefert werden. Die Buchungen aus den Fachverfahren mit eigenen Vorverfahren (wie z.B. Steuerverfahren, Kindertagesstättengebühren, OWiG-Verfahren etc.), die mit einer Schnittstelle an PSCD angebunden sind, waren nicht Teil der Betrachtung, weil hier ohnehin eine automatisierte Buchung erfolgt und wegen der Gleichartigkeit der jeweiligen Forderungen gesetzliche Erleichterungen bestehen.

Das Modul SD wird seit ca. 20 Jahren bei der LHM eingesetzt. Es setzt Forderungen als Grundlage der Einzahlungen fest, für die sich ein eigenes Vorverfahren aufgrund des Volumens nicht lohnt. Insofern stellt das Modul eine Auffanglösung für Forderungen dar, die i. d. R. gering sind und nicht so häufig vorkommen. Beim Modul SD werden bei der dezentralen Vorerfassung in den Referaten Anordnungs- und Buchhaltungstätigkeiten vorgenommen. Für die Buchhaltungstätigkeiten stellt sich die Frage der Zentralisierung.

Im Rahmen der Prüfung einer möglichen Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung wurden Anfragen an die Fachdienststellen gestellt. Ebenfalls wurde diese durch den Tag der offenen Projektür aufgefordert die Arbeitsprozesse darzulegen und zu einer Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung Stellung zu nehmen.

Neben der Anforderung der Stellungnahme von den Referaten wurde der derzeitige Prozess zur Anlage von Forderungen im Modul SD als Ist-Prozess betrachtet. Ziel war insbesondere die Verbesserung der Prozessqualität und die Gesetzeskonformität.

5.2 Ergebnisse des Prüfauftrages

Der derzeitige Ist-Prozess dient als Basis für die Anforderung des angedachten Soll-Prozesses in SAP S/4 HANA. Hierbei sind die Regelungen zu den elektronischen Unterschriften (Signaturen) mittels technischer Unterstützung einzuhalten. Systemseitig soll die Überprüfung erfolgen, dass nur Berechtigte als Feststellungs- und Anordnungsbefugte digital signieren können. Auch sollen mittels eines internen Kontrollsystems (IKS) Stichproben der im SD-Modul eingegebenen Forderungen durch die Stadtkasse überprüft werden können. Zusätzlich sollen Buchungs- und Fehlerprotokolle, wie auch bei den Forderungen mit Vorverfahren, erstellt werden. Weiterhin müssen Eingabefelder, die essentiell für Kassenprozesse wie Mahnläufe etc. sind, und die jetzt dezentral eingepflegt werden und zu Problemen in den Folgetätigkeiten führen (z.B. bei Mahnungen), im Ergebnis wie bei den anderen Einzahlungsverfahren zentral unter der Regie der Stadtkasse stattfinden, um eine gute Prozessqualität zu erreichen.

5.3 Fazit

Eine Änderung des Ist-Prozesses in den Soll-Prozess unter SAP S/4 HANA eröffnet eine Verbesserung des Prozesses durch eine Zentralisierung von Eingabevorgaben durch die Stadtkasse. Durch das bereits vorhandene Geschäftspartnermanagement der Stadtkasse (die Stadtkasse legt den Geschäftspartner an bzw. ändert ihn), der zentralen Pflege des Materials sowie einem IKS-System verbunden mit einem täglichen Protokoll, welche Forderungen in das SD-Modul und somit auch in PSCD sowie den Folgemodulen, insbesondere der Buchhaltung übernommen wurden, kann von einer personellen Zentralisierung abgesehen werden.

Mit dieser Lösung würden den Bedenken und Einwänden der Fachreferate gegen eine Zentralisierung Rechnung getragen. Gleichzeitig würde der Buchungsprozess an die gesetzlichen Anforderungen noch besser angepasst.

5.4 Entscheidungsvorschlag

Der derzeit bestehende Einzahlungsprozess im SAP-Modul SD für Forderungen ohne Vorverfahren wird im jetzigen Releasestand nicht mehr angepasst. Mit der Umstellung auf SAP S/4 HANA wird der Prozess optimiert und einige Funktionalitäten für die Kasse zentralisiert, um Prozessverbesserungen zu erreichen. Die dezentrale Forderungsfestsetzung (Anordnungsgeschäft) bleibt dabei in den Referaten erhalten. An der Schnittstelle zur Buchhaltung werden zusätzliche Sicherungsmaßnahmen zur Gewährleistung einer ordnungsmäßigen Buchführung implementiert. So wird eine Risikoanalyse der einzelnen Forderungen (Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe evtl.

Schäden) betrachtet und eine Fallgruppenanalyse erstellt, in welchen Fällen eine erhöhte Kontrolldichte angezeigt ist. Solche Verfahren werden auch bei anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften und privatrechtlichen Unternehmen angewandt, so dass auf bestehende Erfahrungen zurück gegriffen werden kann.

6. Prüfauftrag Zentralisierung der Ausgabenbuchhaltung

Der bisherige Prozess der Ausgabenbuchhaltung ist bezüglich des erforderlichen Wissens über die Buchungen zersplittert und organisatorisch und personell aufwändig. Daher sollte eine Zentralisierung, unter anderem zur Verbesserung der Buchungsqualität, geprüft werden.

6.1 Vorgehen / Herangehensweise

Im Rahmen der Prüfung einer möglichen Zentralisierung der Ausgabenbuchhaltung wurden alle Referate gebeten ihre Haltung zu einer möglichen Zentralisierung mitzuteilen.

Gegenstand der Analyse waren die privatrechtlichen Zahlungsverpflichtungen der LHM aus Rechnungen aufgrund von Lieferungen und Leistungen. Der andere Teil der öffentlich-rechtlichen Auszahlungen, etwa im Sozial- oder Förderbereich, ist weitestgehend automatisiert und daher hier nicht im Fokus.

Die Argumente der Referate und die Sicht der Stadtkasse wurden in einer SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) zusammengeführt und kategorisiert.

Darüber hinaus wurde der derzeitige Ist-Prozess im Hinblick auf Verbesserungen und Gesetzeskonformität analysiert. Der entstandene Soll-Prozess ist Grundlage für die Einführung und Entwicklung im Programm d4f.

6.2 Ergebnisse des Prüfauftrages

Im Bezahlprozess von Rechnungen ist der nach der Art. 100 GO und §§ 38 ff. KommHV-Doppik vorgegebene Grundsatz der Trennung von Anordnung und Vollzug zu beachten. Damit soll sichergestellt werden, dass niemand, der an der Begründung einer Zahlungsverpflichtung beteiligt ist (Anordnungsbereich: Vertragsschluss, Bewertung sachlich-rechnerischer Richtigkeit und haushaltsrechtliche Anordnung), gleichzeitig in die Bücher im Sinne der Rechnungslegung eingreifen kann. Letztere Aufgabe ist der Stadtkasse zugewiesen. Dezentral in den Referaten werden im Wesentlichen Anordnungsangaben in die IT-Verfahren eingegeben. Anders als in Vor-IT-

Zeiten geht dann die Rechnung nicht an die Kasse zur Verbuchung, sondern wird gleich automatisiert eingebucht. Deshalb gibt es dezentral kaum Raum für eine Zentralisierung der Ausgabenbuchhaltung. Vielmehr muss sichergestellt sein, dass die Kasse die in die Buchhaltung eingehenden Geschäftsvorfälle zumindest unter den Gesichtspunkten eines internen Kontrollsystems stichprobenartig überprüft und der Grundsatz der Trennung von Anordnung und Vollzug eingehalten ist.

Momentan gehen alle Rechnungen in Papierform, in der Regel bei den bestellenden Dienststellen (um die Rechnungslaufzeit so gering wie möglich zu halten) ein, werden auf die sachliche und rechnerische Richtigkeit hin geprüft, in SAP gebucht und durch den Anordnungsbefugten unterschrieben. Der ganze Vorgang geht im Anschluss auf dem Postweg an die Stadtkasse zur Prüfung und Freigabe jeden Einzelfalls. Untersuchungen haben ergeben, dass die Durchlaufzeit der Rechnungen auf diesem Weg im Schnitt etwa 27 Tage beträgt.

Die Trennung von Anordnung und Vollzug kann mit einem vollständigen elektronischen Workflow gewährleistet werden, indem die Referate die eingehenden zahlungsbegründenden Unterlagen im SAP-System vorerfassen und die Stadtkasse die vorerfassten Belege mittels eines internen Kontrollsystems (IKS) stichprobenartig überprüft und zur Zahlung freigibt. Die internen Kontrollsysteme bauen auf Risikoeinschätzungen der verschiedenen Auszahlungssachverhalte auf (Eintrittswahrscheinlichkeit und Eintrittshöhe von evtl. Schäden durch Fehlzahlungen, Manipulationen etc.) und auf die Prüfung spezifischer Fallgestaltungen (z.B. Doppelzahlungen, falsche Kontierungen oder Bankverbindungsangaben usw.) auf. Das Vorgehen zur Risikoeinschätzung wurde theoretisch vom BKPV für standardisierte Einzahlungsvorgänge in seinem Gutachten zur Kassenorganisation vorgeschlagen, es kann ebenso bei Auszahlungsvorgängen umgesetzt werden. Praktisch wird die Prüfung von spezifischen Fallgestaltungen schon dauerhaft von der Stadtkasse durchgeführt, um die Auszahlungs- und Buchungsqualität zu verbessern. Das betrifft z.B. Sachverhalte wie die richtigen Angaben nach UStG oder das Wahrnehmen von Skontos. Solche Verfahren werden auch bei anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften und privatrechtlichen Unternehmen angewandt, so dass auf bestehende Erfahrungen zurück gegriffen werden kann.

Die Vorerfassung soll im künftigen Prozess soweit wie möglich technisch unterstützt werden, um manuelle Tätigkeiten zu reduzieren und Fehlermöglichkeiten auszuschließen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass referatsspezifisches Fachwissen und der Kontakt zu den Fachbereichen in den Referaten verbleiben. Außerdem gibt es durch die Vorerfassung weniger Stornos, so dass die Bücher schlank bleiben und für sachverständige Dritte die einzelnen Vorgänge besser nachvollziehbar sind. Voraussetzung für den Soll-Prozess ist ein elektronischer, zentraler Rechnungseingang für alle externen und internen zahlungsbegründenden Unterlagen (Rechnungen, Be-

scheide, Verträge etc.) sowie die Implementierung einer elektronischen Signatur für die Feststellungs- und Anordnungsbefugten.

6.3 Fazit

Eine Änderung des bestehenden Prozesses mit Einführung von SAP S/4 HANA eröffnet eine Alternative zu der Zentralisierung der einzelnen dezentralen Ausgabenbuchhaltungstätigkeiten. Durch die – soweit möglich technisch vorgegebene - Vorerfassung der Rechnungen in den Referaten und der stichprobenartigen Prüfung der vorerfassten Daten durch die Stadtkasse wird den gesetzlichen Vorgaben Rechnung getragen. Durch den vollständigen elektronischen Workflow mit einem vorangestellten zentralen Rechnungseingangsbuch für alle zahlungsbegründenden Unterlagen und die Implementierung eines internen Kontrollsystems wird der Prozess effizienter und schneller. Die Zahlungsverpflichtungen der LHM werden schneller erfüllt, der Lauf der Rechnungen kann in Echtzeit überprüft und ggf. beschleunigt werden und weniger Personen innerhalb der LHM greifen in den Prozess ein.

6.4 Entscheidungsvorschlag

Es wird daher vorgeschlagen, den bestehenden Auszahlungsprozess im jetzigen Releasestand von SAP nicht mehr anzupassen. Mit der Umstellung auf SAP S/4 HANA wird der Prozess optimiert, ein einheitlicher zentralisierter Rechnungseingang bei der LHM mit einem anschließenden elektronischen Workflow eingeführt.

7. Weiteres Vorgehen

Vorbehaltlich der Zustimmung des Stadtrats sind die Aufgaben der Anlagenbuchhaltung bis spätestens zum 31.03.2022 im Rahmen des Projektes Zentralisierung der Buchhaltung wie in diesem Beschluss dargestellt zu zentralisieren. Der Aufgabenübergang ist sukzessiv geplant und soll ab dem 01.01.2022 starten.

8. Beteiligung / Stellungnahmen der Referate

Referat	Exzerpt aus der Stellungnahme	Kommentar
Direktorium	Zentralisierung der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung: „Wir begrüßen es, dass Sie im Rahmen der aktuell durchgeführten	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.

	<p>Projekte (u.a. D4F, „Inputmanagement“) alle sinnvollen Möglichkeiten der Prozessdigitalisierung ausschöpfen wollen, ohne vorschnell organisatorische und personelle Veränderungen herbeizuführen.“</p>	
	<p>Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung:</p> <p>Das Direktorium ist von der ursächlichen Hauptproblematik (Aktivierungsrückstau) nicht betroffen. Eine komplette Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung ist daher eine sehr weitreichende Art der Problemlösung, die nicht zwingend erforderlich zu sein scheint.</p>	<p>Das übergeordnete Ziel der Zentralisierung ist eine Reduzierung und mittel- bis langfristig dauerhafte Beseitigung des Aktivierungsrückstandes.</p> <p>Darüber hinaus wird aber auch eine Verbesserung der Personalgewinnung und -entwicklungsmöglichkeiten, eine Erhöhung der Buchungsqualität, die Nutzung von Synergieeffekten durch Verschlinkung von Abläufen, die Stärkung des Ansehens und der Bedeutung der Anlagenbuchhaltung sowie eine kohärente strategische Vorgehensweise durch die Zentralisierung angestrebt.</p> <p>Diese Ziele können aus Sicht der SKA nur erreicht werden, wenn die Zentralisierung der Aufgaben der Anlagenbuchhaltung in allen Referaten erfolgt.</p>
	<p>Bei D-GL2 schöpfen die von einer möglichen Zentralisierung betroffenen Stellen ihre Attraktivität auch aus ihrer Aufgabenvielfalt (Haushaltsplanung, KLR und Anlagenbuchhaltung) und ihrer Verortung im Fachreferat mit der Nähe zu allen Abteilungen.</p>	<p>Die Gefahr eines Verlustes der Attraktivität der verbleibenden Stellen in den Referaten wurde als Risiko identifiziert. Im Rahmen der Feinkonzeption werden Überlegungen dahingehend angestellt, den identifizierten Risiken zu begegnen.</p>

	Aus Sicht des Direktoriums wird es weiterhin örtliche Themenverantwortliche im Referat geben müssen, die dann der Zentrale zuarbeiten, wodurch wiederum neue Schnittstellen entstehen.	Es ist seitens der SKA grundsätzlich keine zentrale Ansprechperson in den Referaten im Bezug auf die Anlagenbuchhaltung vorgesehen. Die künftigen Schnittstellen werden im Rahmen der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten definiert.
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	„Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung erhebt keine Einwände gegen die oben genannte Beschlussvorlage.“	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
Gesamtpersonalrat	Der Gesamtpersonalrat stimmt der Beschlussvorlage zu.	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
Baureferat	„Das Baureferat hat die inhaltlichen Ausführungen der Stadtkämmerei in o. g. Beschlussentwurf zur Kenntnis genommen. Im Rahmen der Feinkonzeption wird sich das Baureferat weiterhin an der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung beteiligen und die Stadtkämmerei bei der Erfüllung des Auftrages unterstützen.“	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung und die zugesagte Unterstützung.
Personal- und Organisationsreferat	„Das Personal- und Organisationsreferat stimmt der o. g. Beschlussvorlage zu.“	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
	Es wird gebeten, die GL-2-Bereiche eng in die Umsetzung einzubeziehen, um referatsspezifische Besonderheiten berücksichtigen zu können.	Die SKA begrüßt die Aussagen und wird dies im Projekt Zentralisierung der Buchhaltung im Rahmen der Feinkonzeption aufgreifen.
Mobilitätsreferat	„Das Mobilitätsreferat nimmt die	Die SKA nimmt die Stellungnahme

	Sitzungsvorlage zur Kenntnis.“	zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
Referat für Klima und Umweltschutz	„Den mit E-Mail vom 29.03.2021 übermittelten Beschlussentwurf haben wir erhalten und zur Kenntnis genommen“	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
Gesundheitsreferat	„Den mit E-Mail vom 29.03.2021 übermittelten Beschlussentwurf haben wir erhalten und zur Kenntnis genommen“	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
Kulturreferat	Das Kulturreferat nimmt den Beschlussentwurf zur Kenntnis.	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
	Stellungnahme zu Ziffer 3.5.1: Die in den Kapazitäten dargelegten 2,17 VZÄ entsprechen der Personalbedarfsermittlung 2019. Auf die Anlagenbuchhaltung entfallen derzeit lediglich 1,25 VZÄ. Eine Übertragung weiterer Stellenanteile ist nicht möglich, da dies die weitere Arbeitsfähigkeit von Kult-GL2 unmöglich macht.	Bei den dargelegten Kapazitäten handelt es sich um eine Einschätzung der SKA unter Berücksichtigung der Personalbedarfsermittlung 2019 sowie der Ergebnisse aus den Referatgesprächen. Die abschließende Festlegung der übergewendenden Kapazitäten erfolgt im Rahmen der Phase der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten. Hierbei werden die Ergebnisse der Referatgespräche sowie Argumente der Referate berücksichtigt.
	Das weitere Vorgehen in Bezug auf Mischarbeitsplätze soll im Gesamtkontext aller Referate geklärt werden.	Das Vorgehen in Bezug auf Mischarbeitsplätze wird im Rahmen des Teilprojektes II, Arbeitspaket Personaltransition im Gesamtkontext aller Referate festgelegt.
Referat für Arbeit	Dem Umsetzungsbeschluss zur Zentralisierung der Anlagenbuch-	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und

und Wirtschaft	haltung, dem vorgestellten Zeitrahmen sowie den aus dem RAW übergehenden Kapazitäten wird zugestimmt.	bedankt sich für die Rückmeldung.
	Der Wissenstransfer für schwierige Fälle der Anlagenbuchhaltung darf nicht dazu führen, dass langfristige Schnittstellen und damit Doppelarbeiten entstehen.	Im Rahmen der Feinkonzeption werden die Themen Wissenstransfer sowie Schnittstellen und künftige Zusammenarbeit gemeinsam mit den Referaten ausgearbeitet.
	Für die Umsetzung des noch auszuarbeitenden Prozesses zur Zentralisierung des Rechnungseingangs ist zu beachten, dass die Poststellen der Referate mit ausreichend einsetzbaren Personal für die Digitalisierung und Weiterleitung von Rechnungen ausgestattet werden.	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung. Die Anmerkungen werden bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.
	Im Bereich der Zentralisierung der Einnahmenbuchhaltung wird bei einer Zentralisierung mit den bestehenden Abläufen eine Verschlechterung und Mehraufwände befürchtet. Die neue Prozesse nach Umstellung auf SAP4/Hana bleibt abzuwarten.	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung. Die Anmerkungen werden bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.
	Im Bereich der Zentralisierung der Ausgabenbuchhaltung wird bei einer Zentralisierung mit den bestehenden Abläufen ebenfalls eine Verschlechterung und Mehraufwände befürchtet. Die neue Prozesse nach Umstellung auf SAP4/HANA bleibt abzuwarten.	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung. Die Anmerkungen werden bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.
Kommunalreferat	Der Beschlussvorlage wird unter	Die SKA nimmt die Stellungnahme

	<p>dem Vorbehalt zugestimmt, dass nicht die unter Ziffer 3.5.1 genannten 4,65 VZÄ, sondern lediglich 3,65 VZÄ aus dem Bereich GL 2 übergehen. Der Zusatz „inkl. Immobilienservice“ ist zu streichen.</p>	<p>zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.</p> <p>Bei den dargelegten Kapazitäten handelt es sich um eine Einschätzung der SKA unter Berücksichtigung der Personalbedarfsermittlung 2019 sowie der Ergebnisse aus den Referatgesprächen.</p> <p>Die abschließende Festlegung der übergewendeten Kapazitäten erfolgt im Rahmen der Phase der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten. Hierbei werden die Ergebnisse der Referatgespräche sowie Argumente der Referate berücksichtigt.</p>
	<p>Zu Ziffer 3.4.2 „Schnittstellen“ wird darauf hingewiesen, dass für eine zentrale Ansprechperson (im Sinne einer zweistufigen Aufgabenwahrnehmung) in den Fachbereichen bzw. der Geschäftsleitung des Kommunalreferates nach Übergang des Personals keine Personalkapazitäten zur Bedienung der Schnittstellen zur Verfügung stehen. Diese müssen künftig durch die zentrale Anlagenbuchhaltung bedient werden.</p>	<p>Es ist seitens der SKA grundsätzlich keine zentrale Ansprechperson in den Referaten im Bezug auf die Anlagenbuchhaltung vorgesehen. Die künftigen Schnittstellen werden im Rahmen der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten definiert.</p>
Kreisverwaltungsreferat	<p>Das Kreisverwaltungsreferat stimmt dem Beschlussentwurf zum Projekt Zentralisierung der Buchhaltung nicht zu. Aufgrund der Besonderheiten der Branddirektion treffen die angeführten Gründe für eine Zentralisierung nicht zu. Der Branddirektion sollte daher ein Sonderstatus eingeräumt werden.</p>	<p>Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis.</p> <p>Die Einschätzung der Branddirektion zur vorgesehenen Zentralisierung sowie der Wunsch zur Einräumung eines Sonderstatus wird bei der weiteren inhaltlichen Projektarbeit aufgegriffen und ein entspre-</p>

		chender Entscheidungsvorschlag erstellt.
	<p>Zu Ziffer 3.4.2 „Schnittstellen“:</p> <p>Im Bereich der Branddirektion sind die Beschaffungen sehr vielschichtig. Ein Verbleib der Aufgaben der Anlagenbuchhaltung in der Branddirektion wird daher befürwortet. Im Falle eines Übergangs der Aufgaben ist eine zentrale Ansprechperson in der Branddirektion unabdingbar, um den Ansprüchen aus den Fachbereichen gerecht zu werden. Diese Ansprechperson ist geeignet, die Vielzahl von Anfragen und Anträgen zu kanalisieren und damit auch die Arbeit einer zentralen Anlagenbuchhaltung zu unterstützen.</p>	Es ist seitens der SKA grundsätzlich keine zentrale Ansprechperson in den Referaten im Bezug auf die Anlagenbuchhaltung vorgesehen. Die künftigen Schnittstellen werden im Rahmen der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten definiert. Die referatsspezifischen Besonderheiten und damit auch die Besonderheiten der Branddirektion werden hierbei berücksichtigt
	<p>Zu Ziffer 3.5.1 „Übergehende Kapazitäten und Personal“:</p> <p>Die Branddirektion bittet die Feinkonzeption in enger Zusammenarbeit mit den Referaten durchzuführen. In der Feinkonzeption soll auch auf die Thematik der Mischarbeitsplätze eingegangen werden.</p>	Eine enge Einbindung der Referate in der Phase der Feinkonzeption ist geplant. In weiteren gemeinsamen Gesprächen mit den Referaten werden die künftigen Schnittstellen und die künftige Zusammenarbeit ausgearbeitet.
	„Wir bitten, diese Stellungnahme der Beschlussvorlage als Anlage beizulegen.“	Die Stellungnahme wird als Anlage 5 der Beschlussvorlage beigefügt.
Referat für Bildung und Sport	<p>Ziffer 3.1 „Aktueller Stand des Aktivierungsrückstaus“</p> <p>Der Gesamtzusammenhang (Aktivierungsrückstau/Buchungsleistungen) sowie die einschlägigen Daten</p>	Eine detaillierte Übersicht der Aktivierungsrückstände ist der Beschlussvorlage als Anlage 1 beigefügt.

	als Basis und Hintergrundinformation sollten transparenter dargestellt werden.	
	„Der Buchungsstau hat sich durch die hohe Bauleistung des Baureferates kontinuierlich erhöht. Die Abrechnungsleistung des Teams der Anlagenbuchhaltung ZIM wurde, wie dokumentiert, zu jedem Zeitpunkt übererfüllt.“	Die SKA erkennt das große Engagement der Kolleg*innen in den Referaten sowohl bei der Aktivierung als auch beim Abbau des Aktivierungsrückstandes natürlich an. Jedoch bleiben bei einer dezentralen Organisation bestehende strukturelle Probleme und die Schwierigkeiten in der fachlichen Steuerung weiterhin im stadtweiten Kontext bestehen. Eine Zentralisierung unterstützt die in der Beschlussvorlage dargestellten Ziele aus Sicht der SKA dem gegenüber bestmöglich.
	Das zentrale Immobilienmanagement ist daran gelegen, die Strukturen und Prozesse im Sinne einer rechtskonformen Bilanzierung der Anlagen im Bau zu verbessern.	Dies wird durch die SKA zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellt.
	„Im Bereich des Zentralen Immobilienmanagements sind aus unserer Sicht keine strukturellen Probleme vorhanden, wie im Beschluss auf (Seite 6/7) angegeben, sondern die fehlenden personellen Ressourcen sind Ursache des hohen Aktivierungsrückstaus.“	Aus Sicht der SKA sind sowohl die fehlenden personellen Ressourcen als auch die strukturellen Probleme ursächlich für die Aktivierungsrückstand. Durch eine Zentralisierung werden mittel- bis langfristig wesentliche Verbesserungen in beiden Problembereichen erwartet. Aber auch kurzfristig kann die Abarbeitung des Aktivierungsrückstandes in einer zentralen Anlagenbuchhaltung besser organisiert werden.
	Es ist ein großes Anliegen, dass etablierte Strukturen, Prozesse und	Eine enge Einbindung der Referate in der Phase der Feinkonzeption ist

	<p>Kommunikationswege nicht mit zusätzlichen Schnittstellen und Hierarchien erschwert werden. Der Fachbereich wird sich hier weiterhin entsprechend einbringen.</p>	<p>geplant. In weiteren gemeinsamen Gesprächen mit den Referaten werden die künftigen Schnittstellen und die künftige Zusammenarbeit ausgearbeitet.</p>
	<p>Die Personaltransition im Bereich ZIM wird in einem weiteren Referatgespräch (am 19.04.2021) thematisiert. Der Absatz „In Gesprächen mit allen Referaten wurden auf Basis der übergehenden Aufgaben die übergehenden Kapazitäten (VZÄ) und Personen bestimmt“ ist daher nicht korrekt.</p>	<p>Bei den dargelegten Kapazitäten handelt es sich um eine Einschätzung der SKA unter Berücksichtigung der Personalbedarfsermittlung 2019 sowie der Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus den Referatgesprächen.</p> <p>Die abschließende Festlegung der übergehenden Kapazitäten erfolgt im Rahmen der Phase der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten. Hierbei werden die Ergebnisse der Referatgespräche sowie Argumente der Referate berücksichtigt.</p>
	<p>Die Aufgaben der Anlagenbuchhaltung im Bereich IT sind zum 01.04.2021 an das RIT übergegangen. Das RBS verzichtet auf eine Stellungnahme zum beweglichen IT-Anlagevermögen.</p>	<p>Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis.</p>
	<p>Alle für die Bildungs- und Sporteinrichtungen relevanten Geschäftsvorfälle werden durch die Anlagenbuchhaltung bei GL 2 abgewickelt. Hier bedarf es einer besonderen Betreuung und Beratung der Einrichtung, die im Falle einer Zentralisierung weiterhin gewährleistet sein muss. Die mit einer Zentralisierung verbundenen Risiken für die Bildungs- und Sporteinrichtungen sollten mit den entstehenden Nutzen</p>	<p>Derartige referatsspezifische Besonderheiten werden im Rahmen der Feinkonzeption gemeinsam mit den Referaten aufgegriffen und die künftigen Schnittstellen sowie die künftige Zusammenarbeit definiert.</p>

	für das RBS abgewogen werden.	
	Ziffer 3.2 Ziele der Zentralisierung: Für die Anlagenbuchhaltung von RBS-GL 2.23 treten im Bezug auf die aufgeführten Ziele keine Verbesserungen ein.	Die Verbesserungen bspw. in der Personalentwicklung und -gewinnung sind stadtweit dargestellt. Es gibt Bereiche, in denen aus Sicht der SKA große Verbesserungen zu erwarten sind. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn alle Bereiche der Anlagenbuchhaltung in den Referaten zentralisiert werden.
	Bei den Chancen und Risiken aber auch bei der Beschreibung der Ziele wurde nicht auf die dringend notwendigen Serviceleistungen für die Bildungs- und Sporteinrichtungen eingegangen. Es besteht die Befürchtung, dass diese künftig nicht mehr oder nur im reduzierten Umfang in einer zentralen Anlagenbuchhaltung wahrgenommen werden.	Die Chancen und Risiken sowie die Ziele sind im stadtweiten Kontext zu betrachten und berücksichtigen daher keine referatsspezifischen Besonderheiten. Die Befürchtungen des RBS hinsichtlich der künftigen Wahrnehmung dieser Aufgaben sind grundsätzlich berechtigt. Im Bereich der Feinkonzeption wird daher auf derartige Besonderheiten ein großes Augenmerk gelegt werden.
	Die Nutzwertanalyse kann nicht für die Entscheidung der bei RBS-GL 2.23 angesiedelten Anlagenbuchhaltung herangezogen werden.	Im Rahmen der Nutzwertanalyse wurden die Chancen und Risiken einer stadtweiten Zentralisierung aller Bereiche der Anlagenbuchhaltung betrachtet. Nur dann überwiegen mittel- bis langfristig die Chancen gegenüber den Risiken.
	Anhand der Planung der übergehenden Ressourcen müssen alle Aufgaben, Schnittstellen etc. an die SKA übergehen und dort 1:1 wahrgenommen werden. Eine zentrale Ansprechperson im RBS kann es	Die SKA stimmt den Ausführungen des RBS zu.

	damit nicht mehr geben.	
	<p>Es wird vorgeschlagen, die Anlagenbuchhaltung für das bewegliche Vermögen im RBS zu belassen. Im Falle einer Verlagerung der Aufgaben zur SKA muss gewährleistet werden, dass die heute bestehende Service für Schulen und Einrichtungen fortgeführt wird und es zu keinen Mehrbelastungen der pädagogischen Einrichtungen kommt.</p>	<p>Die in der Beschlussvorlage dargestellten Ziele können nur mit einer vollständigen Zentralisierung aller Bereiche der Anlagenbuchhaltung erreicht werden. Aus Sicht der SKA würde der Verbleib von ausgewählten Bereichen dezentral in den Referaten die Situation nicht verbessern bzw. möglicherweise noch weiter verschlechtern.</p> <p>Die Thematik der Fortführung der besonderen Leistungen des RBS für Bildungs- und Sporteinrichtungen wird im Rahmen der Feinkonzeption aufgegriffen.</p>
	<p>Prüfauftrag Zentraler Rechnungseingang:</p> <p>„Mit den Ausführungen in der Beschlussvorlage besteht Einverständnis. Aufgrund der dezentralen Struktur im RBS bitten wir darum, die beiden Buchhaltungsbereiche bei GL 2 und RBS in den Pilotbetrieb mit einzubeziehen.“</p>	<p>Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung. Die Anmerkungen werden bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.</p>
	<p>Prüfauftrag Zentralisierung der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung:</p> <p>„Mit den Ausführungen in der Beschlussvorlage besteht Einverständnis. Bei der Prozessgestaltung sind zwingend die Anforderungen der dezentralen Einrichtungen (Kindertagesstätten, Schulen) zu berücksichtigen.“</p>	<p>Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung. Die Anmerkungen werden bei der weiteren Bearbeitung berücksichtigt.</p>

Sozialreferat	<p>Das Sozialreferat zeichnet die Beschlussvorlage mit.</p> <p>Es werden zutreffend die Chancen und Risiken einer Zentralisierung aufgezeigt. Unbestritten ist, dass der Abbau des Aktivierungsrückstaus vorangetrieben werden muss. Die Ursache für den Rückstau im Sozialreferat wird jedoch weniger in fehlenden personellen Ressourcen und strukturellen Mängeln gesehen, als in den fehlenden Abrechnungen der externen Bau- dienstleister. Dieses Problem wird zunächst in die SKA verlagert. Ggf. ist jedoch ein nachhaltiger Einfluss auf die Mitwirkungspflichten der Wohnungsbaugesellschaften erreicht werden.</p> <p>Die Vorteile einer Bündelung von Fachwissen werden auch durch das Sozialreferat gesehen.</p>	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
	Hinsichtlich der Weiterverfolgung eines zentralen, digitalen Rechnungseingangs sowie von einer Zentralisierung der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung vorerst abzusehen, besteht uneingeschränkte Zustimmung.	Die SKA nimmt die Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
IT-Referat	„Das IT-Referat unterstützt das Vorhaben, die Anlagenbuchhaltung in der Kämmerei zu zentralisieren. Die Bewertung der Chancen und Risiken und das daraus resultierende Ergebnis ist nachvollziehbar.“	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.
	Eine Personaltransition bzw. ein	Das Vorgehen in Bezug auf mögli-

	Stellenübergang wird bei den identifizierten 0,1 VZÄ als nicht notwendig bzw. sinnvoll erachtet. Die Angabe im Beschluss wird daher als grundsätzlichen Kapazitätsbedarf für die Erledigung der bisherigen Aufgaben der Anlagenbuchhaltung angesehen.	che Personaltransitionen und Stellenübergänge wird im Rahmen des Teilprojektes II, Arbeitspaket Personaltransition im Gesamtkontext aller Referate festgelegt.
	Das Ergebnis des Prüfauftrags zur Zentralisierung der Einnahmen- und Ausgabenbuchhaltung wird begrüßt. „Eine Personaltransition wurde seitens des IT-Referats bereits bei der Befragung der Referate nicht befürwortet.“	Die SKA nimmt die zustimmende Stellungnahme zur Kenntnis und bedankt sich für die Rückmeldung.

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Dr. Florian Roth, und die Verwaltungsbeirätin der Stadtkämmerei - SKA 2 - Haushalt, zentrales Rechnungswesen, Frau Anne Hübner sowie der Verwaltungsbeirat der Stadtkämmerei – SKA 3 – Stadtkasse, Herr Christian Köning, haben einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

Eine fristgerechte Vorlage nach Nr. 5.6.2 der AGAM war wegen komplexer referatsübergreifender Abstimmprozesse nicht möglich. Die Behandlung im heutigen Ausschuss ist erforderlich weil eine spätere Befassung den Umsetzungszeitplan und die Organisationsveränderung zum 01.01.2022 gefährden würde.

II. Antrag des Referenten

1. Die Ausführungen des Vortrags werden zur Kenntnis genommen.
2. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung bis zum 31.03.2022 im Rahmen des Projektes Zentralisierung der Buchhaltung umzusetzen.
3. Die betroffenen Referate werden beauftragt, weiterhin an der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung mitzuwirken und die Stadtkämmerei bei der Erfüllung des Auftrags zu unterstützen.
4. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Einrichtung der Stelle der Abteilungsleitung sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Die Stellenschaffung erfolgt durch Einzug der Stellen B439044 (BesGr. A12/EGr. 11) und B439045 (BesGr. A12/EGr. 11) und ist im Ergebnis haushaltsneutral.
5. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die unter Ziffer 3.7 des Vortrages dargestellten Flächenbedarfe gegenüber dem Kommunalreferat anzumelden.
6. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, das Ziel weiter zu verfolgen, Rechnungen künftig zentral in der Stadtkämmerei eingehen und über einen standardisierten Prozess sowie die eingesetzte Technologie verarbeiten und möglichst automatisiert an die Sachbearbeiter*innen verteilen zu lassen. Nach Auswertung des Piloters in der Stadtkämmerei werden dem Stadtrat die Ergebnisse im Rahmen eines Umsetzungsbeschlusses zur Entscheidung vorgelegt.
7. Der Prozess der Einnahmenbuchhaltung wird für den Bereich des SD-Moduls SAP (Forderungen ohne eigenes Vorverfahren) in Zusammenhang mit dem Programm d4f optimiert. Eine personelle Zentralisierung ist dazu nicht erforderlich.
8. Der Prozess der Ausgabenbuchhaltung wird für Rechnungen im Zusammenhang mit dem Programm d4f durch einen elektronischen Workflow optimiert. Eine personelle Zentralisierung ist dazu nicht erforderlich.
9. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Christoph Frey
Stadtkämmerer

IV. **Abdruck von I. mit III.** über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei SKA2
z. K.

V. **Wv. Stadtkämmerei SKA2**

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.
2. An das Direktorium
An das Baureferat
An das Gesundheitsreferat
An das IT-Referat
An das Kommunalreferat

An das Kreisverwaltungsreferat
An das Kulturreferat
An das Mobilitätsreferat
An das Personal- und Organisationsreferat
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft
An das Referat für Bildung und Sport
An das Referat für Klima- und Umweltschutz
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
An das Sozialreferat
z. K.

Am.....

Im Auftrag