

**Vorlage für die Sitzung  
der städtischen Deputation für Soziales,  
Jugend und Integration  
am 02.05.2019**

**Ressortinternes Projekt „Forderungsmanagement und -realisierung“: Ergebnisse und  
Ausblick**

**A. Problem**

Im Rahmen der Haushaltsberatungen für die Jahre 2014 und 2015 haben die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport und die Senatorin für Finanzen vereinbart, ein Projekt „Forderungsmanagement und –realisierung“ zur nachhaltigen Verbesserung der Einnahmesituation im Bereich der Sozialleistungen durchzuführen.

Auf Grundlage des Senatsbeschlusses vom 15.09.2014 wurde das Projekt „Forderungsmanagement und -realisierung“ durch die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport mit folgenden Zielen durchgeführt:

- Konsequentes Verfolgen offener Forderungen einschließlich des Abbaus des Bearbeitungsrückstandes
- Erarbeitung von Vorschlägen zur nachhaltigen Einnahmesicherung
- Wiederaufnahme niedergeschlagener Forderungen

Die operative Umsetzung des Projekts begann am 1. Oktober 2014. Es wurden eine Projektleitung und vier ProjektmitarbeiterInnen (operatives Projektteam) eingestellt.

Der Fokus lag zunächst auf dem Abbau des Bearbeitungsrückstandes bei den Kostenerstattungen nach § 89 d SGB VIII - Kostenerstattung bei Gewährung von Jugendhilfe nach der Einreise.

In der Senatssitzung am 07.04.2015 wurde mit dem Zwischenbericht gleichzeitig die Aufstockung des Projekts um 2 Vollzeiteinheiten (VZE) auf insgesamt 7 VZE beschlossen.

Mit Wirkung zum 1. November 2015 wurde die gesetzliche Regelung für die Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII neu geregelt. Seitdem wurden auch die sog. unbegleiteten minderjährigen Ausländerinnen und Ausländer (umA) nach dem sog. Königsteiner Schlüssel verteilt. Für die Abrechnung der bis zum Zeitpunkt der Gesetzesänderung eingetretenen Fälle bestand eine Frist bis 31. Dezember 2016. Um zu gewährleisten, dass alle Fälle bis dahin abgerechnet werden konnten, musste sich das Projekt diesem Bereich bis Ende des Jahres 2016 weiterhin in vollem Ressourcenumfang widmen.

Ab 1. Januar 2017 konnten neben den Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII und der Heranziehung nach dem Unterhaltsvorschussgesetz weitere Einsatzbereiche bearbeitet werden. Das Projekt wurde mit Senatsbeschluss vom 07.06.2016 bis zum 31.12.2018 verlängert (Vorlage 613/19). Die Deputation wurde mit Vorlage 83/16 in Kenntnis gesetzt.

Das Projekt ist somit Ende 2018 beendet worden, so dass nun erneut der Deputation für Soziales, Jugend und Integration zu berichten ist.

## B. Lösung

Die Deputation wird im Folgenden über die Durchführung und die Ergebnisse des Projekts „Forderungsmanagement und -realisierung“ sowie über die Perspektiven des Forderungsmanagements im Ressort informiert.

### 1. Projektergebnisse

#### a. Mit unmittelbaren monetären Auswirkungen 49,26 Mio. €

Insgesamt wurden vom Projekt Einnahmen i. H. v. 49,26 Mio. € erzielt, knapp 3.500 Fälle wurden bearbeitet. Auf Basis eines monatlichen Controllings wurde der Ressortspitze und der Projektgruppe über den Stand der Bearbeitung berichtet.

Ist-Einnahmen je Haushaltsjahr:

2014	2015	2016	2017	2018	Summe
2,80 Mio. €	10,81 Mio. €	19,59 Mio. €	15,51 Mio. €	0,55 Mio. €	49,26 Mio. €

Im Einzelnen:

- **Kostenerstattungen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge nach § 89d SGB VIII (Altverfahren):** Zunächst Rückstandsbearbeitung in diesem Bereich. In 2015 entstand aufgrund der erheblichen Fallzahlsteigerung die Notwendigkeit, sich in nahezu vollem Projektumfang diesem Bereich zu widmen, um alle Fälle fristgerecht bis zum 31.12.2016 abzurechnen. Der Einsatz war erfolgreich. Es konnten alle Fälle abgerechnet und damit der Ressorthaushalt erheblich entlastet werden. 47,50 Mio. €
- **Spitzabrechnungen mit Einrichtungsträgern i. S. § 89d SGB VIII:** Abrechnungen mit den Einrichtungsträgern der Jugendhilfe, Zwischenabrechnungen und Endabrechnungen (nach Beendigung der jeweiligen Jugendhilfemaßnahme). Rückstandsbearbeitung. 0,80 Mio. €
- **Kostenerstattungen für fortdauernde Vollzeitpflege (§ 89a SGB VIII):** Abrechnungen mit örtlich zuständigen Trägern der Jugendhilfe nach Zuständigkeitswechsel. Rückstandsbearbeitung. 0,45 Mio. €
- **Stationäre Leistungen:** Bestandsakten mit Einrichtungsträgern abrechnen; Kindesunterhalt und Kostenbeiträge. Rückstandsbearbeitung. 0,51 Mio. €

#### b. Mit mittelbaren monetären Auswirkungen

Weiterhin wurden im Projekt auch einnahmerelevante Aufträge bearbeitet, deren Auswirkungen auf die Einnahmen nicht unmittelbar dem Projekt zugeordnet werden können:

## **I. Verwahrbuchungen**

Verwahrbuchungen entstehen durch Einzahlungen, die aufgrund unvollständiger oder fehlerhafter Angaben im Verwendungszweck keiner Rechnung zugeordnet werden können. Ziel der Bearbeitung durch das Projekt war an dieser Stelle, neben dem Abbau des Verwahrbuchungsbestandes, in erster Linie herauszuarbeiten, ob Optimierungen im Ablauf der Rechnungserstellung dazu beitragen können, dass zukünftig weniger Verwahrfälle entstehen.

Erste Optimierungen wie Zugriff auf Datenbanken (MESO), Schulung sowie Aufbau eines Verwahrgeldcontrollings wurden umgehend realisiert. Abschließend wurde ein interner Bericht mit Handlungsempfehlungen verfasst. Die darin beschriebenen weiteren Vereinbarungen befinden sich in der Umsetzung.

## **II. Heranziehung nach dem Unterhaltsvorschussgesetz (UVG)**

Im Bereich der Heranziehung nach dem Unterhaltsvorschussgesetz war das Projekt während der Projektlaufzeit in unterschiedlichen Zeiträumen im Einsatz.

Zum einen wurden im Jahr 2015 alle Neufälle durch das operative Projektteam bearbeitet. Auf diese Weise entstand ein Fallbestand von 936 Heranziehungsfällen. Modellhaft sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob eine signifikante Erhöhung der Rückholquote durch Verringerung der Fallzahl je Vollzeitkraft erreicht werden kann und welchen Umfang in diesem Hinblick die maximale Fallbelastung je Vollzeitarbeitskraft sein dürfte. Die modellhafte Bearbeitung konnte insbesondere aufgrund der erforderlichen Prioritätenverschiebung hin zur Bearbeitung von Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII nicht mit einem belastbaren Ergebnis abgeschlossen werden. Aufgrund der zur Umsetzung der Reform des Unterhaltsvorschussgesetzes notwendigen Organisationsänderungen, bei dem eine geringere Fallbemessung in Anlehnung an entsprechende Empfehlungen des Bundesrechnungshofs zugrunde gelegt wurde, war eine weitere Verfolgung dieses Ansatzes später nicht mehr möglich (vgl. Vorlage 80/19 L, 166/19 S zur Sitzung der staatlichen und der städtischen Deputation für Soziales, Jugend und Integration am 1.6.2017).

Zusätzlich wurden mehr als 1.500 Fälle überprüft und bearbeitet, um drohende Verjährungen zu hemmen und ggf. noch bestehende Ansprüche nach Eintreten der Leistungsfähigkeit realisieren zu können.

Die zeitlich intensivste Aufgabe bestand in der datentechnischen Umstellung von Altfällen, um die strukturierte Forderungsbearbeitung mittels SAP weiter zu verbessern.

## **2. Refinanzierung des eingesetzten Personals**

Personalausgaben sind im gesamten Projektzeitraum i. H. von knapp 1,5 Mio. € entstanden. Diese Ausgaben wurden dem Personalhaushalt aus den oben dargestellten Einnahmen durch jährliche Umbuchungen wieder zur Verfügung gestellt. Die vollständige Refinanzierung des eingesetzten Personals ist damit abgedeckt, darüber hinaus konnte ein erheblicher Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden.

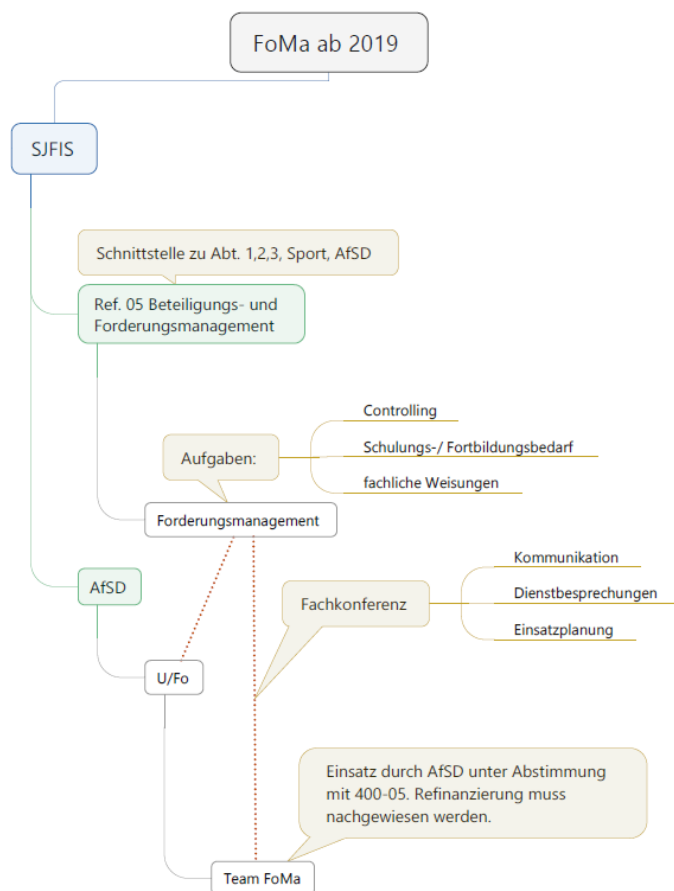
## **3. Etablierung des Forderungsmanagements**

Die Erfahrungen aus dem Projekt haben verdeutlicht, dass die Aufgabenstellung und Aufgabenverteilung eines leistungsfähigen Forderungsmanagements im Ressort ausdrücklich festgelegt und dokumentiert werden muss. Diesem Ziel kann eine zentrale organisatorische Einbindung des Forderungsmanagements mit angemessener Personalstärke und Fachkompetenz dienen. In der Senatorischen Behörde wurde die

Zuständigkeit für das Forderungsmanagement dem Referat 05 (Zentrale Controlling- und Steuerungsunterstützung, Beteiligungsmanagement) zugeordnet und personell mit 1,875 BV ausgestattet. Das bisher für den Rückstandsabbau in erster Linie im Amt für Soziale Dienste (AfSD) eingesetzte Projektpersonal (operatives Projektteam) wurde im Referat „Unterhalt/ Forderungen“ (U/ Fo) im AfSD integriert.

Die Identifizierung von Anpassungsbedarfen im Bereich des Forderungsmanagements sowie die Entwicklung von Umsetzungsvorschlägen erfolgt in der eigens dafür installierten „Fachkonferenz Einnahmen“. Hier sind die Fachabteilungen ebenso vertreten wie die Fachdienste und Fachkoordinatoren des Amtes für Soziale Dienste (AfSD), deren Bereiche auch für Einnahmearbeitung zuständig sind.

Im folgenden Schaubild sind die Organisation und die Schnittstellen des zentralen Forderungsmanagements abgebildet.



Zur nachhaltigen Implementierung eines leistungsfähigen Forderungsmanagements sind insbesondere folgende Themen in den Fokus der Bearbeitung zu rücken:

#### a. Berichtswesen

Mit Fokus auf die Einnahmeseite wird ein regelmäßiges Berichtswesen aufgebaut. Auf Grundlage der ermittelten Kennzahlen werden Handlungsbedarfe schneller erkannt und Gegensteuerungsmaßnahmen können zielorientiert eingeleitet werden.

Einschlägige Kennzahlen sind u.a.:

- Anzahl Tage Sollstellung bis Einzahlung
- Anzahl und Höhe der offenen Posten
- Anzahl und Höhe der Altdaten
- Anzahl Allgemeine Anordnungen

- Anzahl und Höhe der Stundungen (Ratenzahlungen)
- Mahnquote
- Mahnerledigungsquote
- Quote Niederschlagungen (befristet und unbefristet)
- Volumen offener, fälliger Posten im Verhältnis zu Sollstellungen

Ggf. sind i. L. d. Zeit weitere Kennzahlen zu entwickeln.

#### **b. Schulung/ Fortbildung**

Im Bereich der Forderungsentstehung muss die lesende Zugriffsmöglichkeit auf SAP verbreitet werden, um die Forderungsbearbeitung zu optimieren. Abläufe und Umgang mit SAP müssen geschult werden. Dafür müssen in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachreferat Konzepte erstellt und die Durchführung geplant werden.

#### **c. Fachliche Weisungen/ Verwaltungsanweisungen**

Die von den Fachabteilungen erlassenen Fachlichen Weisungen und Verwaltungsanweisungen sind hinsichtlich Vollständigkeit und Aktualität bezogen auf den Einnahmehbereich zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten und zu ergänzen und deren Einhaltung zu überwachen.

#### **d. Prozessanalyse und –optimierung**

Alle einschlägigen Prozesse sind zu erfassen und ggf. zu optimieren. Damit wird erreicht, dass alle Bearbeitungsschritte dokumentiert sind. Es entsteht eine einheitliche Arbeitsqualität. Das Thema Prozessanalyse und –optimierung wird im Rahmen eines Projekts im Kontext des Programms „Digitalisierung und Bürgerservice“ bearbeitet. Die Schnittstelle zum Forderungsmanagement ist dabei beschrieben.

#### **e. Weitere Themen**

Weitere Themen sind ggf. die Einbindung in Organisationsanpassungen. In Betracht kommt hier grundsätzlich die Trennung der Einnahmehbearbeitung von der Leistungsgewährung im Bereich der Forderungsentstehung. Auch die Abläufe und Zuständigkeiten zwischen den Fachdiensten und dem Haushalt im Bereich der Forderungsbearbeitung bedürfen ggf. einer Anpassung.

Grundsätzlich basieren alle geplanten und ggf. schon in Angriff genommenen Anpassungen auf der Landeshaushaltsordnung (LHO), auf den Schulungsunterlagen des Aus- und Fortbildungszentrums Bremen (AFZ) und auf Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). Fachliche Beratung und Abstimmung erfolgt mit dem ressortübergreifenden Projekt „Optimierung des Forderungsmanagements“ bei der Senatorin für Finanzen.

### **C. Alternativen**

Werden nicht empfohlen.

### **D. Finanzielle/ Personalwirtschaftliche Auswirkungen/ Gender-Prüfung**

Genderbezogene Erkenntnisse liegen nicht vor.

### **E. Beteiligung/ Abstimmung**

Auf Arbeitsebene mit der Senatorin für Finanzen erfolgt.

### **F. Beschlussvorschlag**

Die städtische Deputation für Soziales, Jugend und Integration nimmt den vorgelegten Bericht zur Kenntnis.