

**Strategie Stadtkämmerei 2025, Aufgaben- und Personalentwicklung sowie
Haushaltsausweitung 2023 ff (Umsetzung EDB)**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07669

3 Anlagen

Beschluss des Finanzausschusses vom 29.11.2022 (VB)
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis		Seite
I.	Vortrag des Referenten	4
1	Management Summary	4
2	Stadtkämmerei 2025	6
2.1	Handlungsfelder der Strategie	7
2.2	Strategieprozess	9
2.3	Wesentliche Inhalte Strategie	10
2.3.1	Finanzrathaus – alle Dienststellen an einem Ort	10
2.3.2	Wesentliche Projekte	11
2.4	Aktuelle Situation in der SKA	12
2.5	Fazit	16
3	Darstellung Aufgaben, -entwicklung, Bedarfe und Digitalisierungsgewinne	17
3.1	SKA RL / BdR - Büro der Referatsleitung	17
3.1.1	Aufgabenbeschreibung	17
3.1.2	Fazit	19
3.1.3	Auswirkungen einer zu geringen Besetzung	20
3.1.4	Digitalisierung	20
3.2	SKA GL - Geschäftsleitung	20
3.2.1	GL – Stabsstelle	20
3.2.2	SKA GL 1 – Personal, Organisation, Allgemeine Verwaltung	21
3.2.3	SKA GL 2 - Finanz- und Beschaffungswesen	24

3.2.4	SKA GL 3 - Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM)	26
3.2.5	SKA GL 4 - Registratur, Aktei, Poststelle	29
3.3	SKA 1 – Vermögens- und Teilnehmungsmanagement, Steuern LHM	30
3.3.1	SKA 1.1 - Finanzmanagement: Finanzanlagen- und Schuldenmanagement, kreditähnliche Rechtsgeschäfte	30
3.3.2	SKA 1.2 - Analysen, Simulationen, Risikoszenarien	33
3.3.3	SKA 1.3 - Teilnehmungsmanagement, Wirtschaftlichkeit, Versicherung	34
3.3.4	SKA 1.4 – Steuern LHM	37
3.4	SKA 2 – Haushalt, zentrales Rechnungswesen	39
3.4.1	SKA 2.1 – Haushaltswirtschaft und Finanzplanung	39
3.4.2	SKA 2.2 – Investitionsplanung und Controlling, Zuwendungen	43
3.4.3	SKA 2.3 – Zentrales Rechnungswesen	46
3.4.4	SKA 2.4 – Zentrale Anlagenbuchhaltung	50
3.5	SKA 3 - Kasse	52
3.5.1	SKA 3.1 - Zentrale Kassenaufgaben	52
3.5.2	SKA 3.2 - Kommunale Forderungen	56
3.5.3	SKA 3.3 - Kommunale Verbindlichkeiten	59
3.5.4	SKA 3.4 - Zahlungsbewirtschaftung	62
3.6	SKA 4 - Steuern	64
3.6.1	SKA 4.1 - Gewerbesteuer	64
3.6.2	SKA 4.2 - Grund-, Zweitwohnung-, Hundesteuer	68
3.7	Zusammenfassung	73
4	Stellenbedarfe – Umsetzung Eckdatenbeschluss	74
4.1	Stellenbedarfe Generalsanierung Gasteig	74
4.1.1	Aktuelle Kapazitäten	75
4.1.2	Bemessungsgrundlage	75
4.2	Stellenbedarfe Investitionsplanung und Haushaltswirtschaft	75
4.2.1	Aktuelle Kapazitäten	76
4.2.2	Bemessungsgrundlage	77
4.3	Stellenbedarfe zentraler Rechnungsservice	77
4.3.1	Aktuelle Kapazitäten	78
4.3.2	Bemessungsgrundlage	78
4.4	Stellenbedarfe SKA zentrale Kassenaufgaben Stadtkasse	79
4.4.1	Aktuelle Kapazitäten	80
4.4.2	Bemessungsgrundlage	80
4.5	Stellenbedarfe zentraler Vollstreckungsaußendienst	80
4.5.1	Aktuelle Kapazitäten	81

4.5.2	Bemessungsgrundlage	81
4.6	Stellenbedarfe Grundsteuerreform	81
4.6.1	Aktuelle Kapazitäten	82
4.6.2	Bemessungsgrundlage	82
4.7	Alternativen zur Kapazitätsausweitung	83
4.8	Zusätzlicher Büroraumbedarf	83
4.9	Zusätzlicher Sachmittelbedarf	83
4.9.1	Einmalige und dauerhafte Arbeitsplatzkosten Stadtkämmerei	83
4.9.2	Spotconsulting SAP (Beratungsleistungen)	83
4.9.3	Mittel für Steuerberatungsleistungen	85
4.9.4	Nachversicherung für Hagel- und Sturmschäden städtischer Gebäude	85
4.9.5	Generalsanierung Gasteig - Vergabeverfahren für ein Investorenmodell	85
5	Darstellung der Kosten und der Finanzierung	86
5.1	Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit	86
5.2	Erlöse bzw. Einsparungen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit	87
5.3	Finanzierung	87
II.	Antrag des Referenten	88
III.	Beschluss	89

I. Vortrag des Referenten

1 Management Summary

Die Stadtkämmerei München (SKA) erfüllt alle Aufgaben des zentralen Finanzwesens für die gesamte Stadtverwaltung und setzt die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen fest. Sie unterstützt die Stadtspitze bei der Beteiligungssteuerung und liefert einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung in allen Angelegenheiten mit weitreichenden finanziellen Auswirkungen für die Stadt. Daneben versteht sie sich auch als Dienstleisterin und Beraterin in Finanzfragen. Die SKA unterstützt die Referate in ihrer dezentralen Finanzverantwortung auf der Grundlage des produktorientierten Haushalts.

Die Stadtkämmerei verantwortet den Gesamthaushalt und damit die Grundlage jeglichen Verwaltungshandelns.

Um diese Pflichtaufgaben zu erfüllen und zugleich die Digitalisierung voranzutreiben sowie stadtweite Strategien und gesetzliche Änderungen / Anforderungen umzusetzen, bedarf es einer entsprechenden Personalausstattung.

Die vorliegende Beschlussvorlage soll, neben der Umsetzung der im Eckdatenbeschluss vorgelegten und genehmigten Haushaltsausweitungen, auch der Darstellung der Strategie 2025 der Stadtkämmerei dienen, welche das Referat in die Lage versetzen soll neue Herausforderungen zu meistern und einen wesentlichen Beitrag zu einer modernen und zukunftsorientierten Stadtverwaltung zu leisten.

Zudem werden die Aufgaben, deren Entwicklung und die damit verbundene erforderliche Personalausstattung dargestellt.

Wesentliche Ziele und Strategien des Verwaltungshandelns der Stadtkämmerei werden in den nächsten Jahren insbesondere:

- ein entsprechend der Rahmenbedingungen der Finanzmärkte risikominimiertes Finanz- und Kreditmanagement,
- die unverzügliche und umfassende Vereinnahmung von kommunalen Steuern und Forderungen,
- ein einheitliches System der Prozesse im Rechnungswesen,
- versicherungsrechtliche Risikodeckungen,
- Erfüllung steuerlicher Pflichten und
- optimierte Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit durch verstärkte Nutzung moderner Datensysteme

sein.

Insbesondere

- die Optimierung und Modernisierung des Rechnungswesens im Rahmen des Programms digital/4finance,
- die weitere Umsetzung des Onlinezugangsgesetz (OZG),
- die Digitalisierung der Akten,

- die Ablösung der Steuerfachverfahren,
- die Umsetzung der Grundsteuerreform
- die weitere Umsetzung des § 2b Umsatzsteuergesetz (UStG)
- die Einführung eines internen Kontrollsystems im Bereich der Steuerpflicht der LHM
- die Einführung eines internen Kontrollsystems im Bereich der Kassen der LHM
- Umsetzung von eAkten Workflows in weiteren Bereichen, insbesondere bei den Steuern
- die weitgehende Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Automatisierung der routinemäßig ausgeführten Aufgaben
- die Umsetzung des Zentralen Rechnungseingangs

sind wichtige Vorhaben in den nächsten Jahren.

Dies Alles eingebettet in eine Gesamtstrategie der Stadtkämmerei „SKA 2025“.



Um diese Aufgaben, neben der Sicherstellung der laufenden Aufgaben und damit der Sicherstellung des Verwaltungshandelns der LHM bei immer weiter steigenden Fallzahlen zu gewährleisten, ist eine entsprechende Ausstattung an Ressourcen erforderlich.

Übersicht Personal und Bedarfe

Fachbereich	Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen) siehe Punkt 4	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)*	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
SKA - RL	21,35	0,00	21,35	21,35	17,75
D4f	6,00	0,00	6,00	6,00	2,00
SKA - GL	91,72	0,00	91,72	85,28	62,05
SKA 1	41,11	0,50	41,61	41,61	30,48
SKA 2	148,46	8,00	153,46	163,84	110,92
SKA 3	337,00	9,50	346,50	416,55	252,92
SKA 4	101,06	9,50	111,56	159,86	83,02
SKA gesamt	746,70	27,50	771,20	894,49	559,14**

* Das Delta zur Aufsummierung der Darstellung pro Fachbereich ergibt sich aus der Berücksichtigung von d4f und den Leitungsbereichen, welche nicht separat dargestellt wurden.

** Im Rahmen der Nachwuchskräfteverplanung wurden der SKA 21 Beschäftigte (20,75 VZÄ) zugewiesen. Diese werden erst mit Bestehen der Prüfung in den Stellenplan der SKA überführt und sind daher bei den aktiven Beschäftigten zum 31.07.2022 noch nicht enthalten.

2 Stadtkämmerei 2025

Auszug aus der Veröffentlichung zur Strategie SKA 2025

„Die Stadtkämmerei ist die Finanz-Herzkammer der Landeshauptstadt München (LHM). Sie ist zentrales Organ bei allen politischen Entscheidungsprozessen – sowohl in der Planung als auch in der Durchführung. Sie ist aber auch ein Gesicht des Verwaltungshandelns in einem für die Bürger*innen hoch sensiblen Bereich: dem von Steuern, Abgaben und Gebühren. Die SKA trägt die Verantwortung für alle Finanzprozesse der Stadtverwaltung. Sie kann dabei nicht nur auf eine enorme Tradition zurückblicken, sie steht auch für ein Team von Menschen, das mit einem Höchstmaß an Professionalität und Werten wie Vertrauen, Respekt sowie Verlässlichkeit, täglich neu Ausdruck verleiht. Die SKA ist Teil einer bürger*innenfreundlichen, mitarbeiter*innenfreundlichen, wirtschaftlichen und wirkungsvollen Stadtverwaltung.

Im 21. Jahrhundert, dem Jahrhundert der digitalen Transformation, verlangen die Bürger*innen eine Verwaltung, die mit dieser Entwicklung Schritt hält und ihre Dienstleistungen entsprechend transformiert und modernisiert. Der Münchner Stadtrat hat mit einer Reihe von weitreichenden Beschlüssen langfristige Programme auf den Weg gebracht (d4f, neoHR, E-Akte), die dieser Anforderung Rechnung tragen. Auch der Bund hat mit dem Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen – Onlinezugangsgesetz (OZG) – eine tiefgreifende Digitalisierung der Verwaltung angeregt. Das Gesetz definiert nicht nur eine ganze Reihe von Verwaltungsleistungen, die zukünftig digital zugänglich sein müssen, es verfolgt auch bewusst einen Paradigmenwechsel, der als Zielbild die Nutzer*innen in den Mittelpunkt stellt. Die Stadtkämmerei hat sich aufgemacht diesen Weg

zu gehen, dem Gedanken folgend: **VERANTWORTUNG aus Tradition seit mehr als 700 Jahren**. Wir wollen dabei agieren, statt zu reagieren und so die Stadtkämmerei zu einer Gestalterin der digitalisierten Arbeits- und Dienstleistungswelt im Bereich öffentlicher Verwaltung machen! Die DIGITALE TRANSFORMATION ist dabei kein Selbstzweck, mit ihr verbindet sich der Anspruch, Prozesse nutzerfreundlicher und effizienter zu gestalten und wo nötig, neu zu denken. Wir erfüllen damit nicht nur den Auftrag des Gesetzgebers, wir gehen auch darüber hinaus, mit der Zielsetzung, unseren Teil zu einer MODERNEN VERWALTUNG beizutragen. Wir wollen als Stadtkämmerei in unserer Arbeit bayern- und deutschlandweit ein Referenzpunkt sein! „

2.1 Handlungsfelder der Strategie

Die Strategie SKA 2025 gliedert sich in vier Bereiche und beschreibt die Mission nach innen und außen und soll u.a. eine Orientierung bei einer Vielzahl von Anforderungen, die von außen an die Kämmerei gestellt werden, bieten sowie dazu dienen die Tätigkeiten und Jobprofile in der Kämmerei inhaltlich interessanter und spannender zu gestalten und den Fachkräftemangel auszugleichen.



01 - Dienstleistung für Bürger*innen und Politik

Die Stadtkämmerei versteht sich als serviceorientierter DIENSTLEISTER sowohl für Bürger*innen, den Stadtrat, Unternehmen, Vereine, Stiftungen und für die politischen Mandats- und Entscheidungsträger*innen an der Stadtspitze und im Stadtrat.

Für den Kontakt mit den Bürger*innen sollen digitale Schnittstellen geschaffen werden, die ein hohes Maß an Benutzerfreundlichkeit aufweisen und einen Kontakt mit der Verwaltung ermöglichen, wie ihn die Menschen aus ihrem Alltag als Konsument*innen und bei digitalen Dienstleistungen gewohnt sind. Wir stellen die Anliegen der Bürger*innen ins Zentrum unserer Arbeit. Deshalb erarbeiten wir smarte Lösungen, die es den Bürger*innen ermöglichen, Verwaltungsservices mit dem Smartphone abzurufen. Darüber hinaus wollen wir ein

größtmögliches Maß an TRANSPARENZ über Finanzinformationen schaffen, um den Bürger*innen einen noch konkreteren Einblick in das Verwaltungshandeln zu ermöglichen. Mit diesen Zielen sind unter anderem die Einführung eines Bürger*innenkontos, die Annahme und Ausgabe der E-Rechnung, neue Steuerfachverfahren wie das Elster-Unternehmenskonto und der verstärkte Einsatz von E-Payment Lösungen ebenso verbunden, wie eine noch höhere haushälterische Transparenz. Als Dienstleisterin für die politischen Entscheidungsträger bringt die SKA über digitale Lösungen mehr Transparenz zur Steueroptimierung in die städtischen Finanzen. Wir verbessern so, beispielsweise durch speziell entwickelte Anwendungen zur Szenarien-Modellierung des Haushalts oder Anwendungen zur strategischen Budgetplanung, die Möglichkeiten der politischen Steuerung durch die gewählten Mandatsträger*innen.

02 - Prozessmanagement (Ablauf- und Aufbauorganisation)

Die Stadtkämmerei trägt die Verantwortung für alle FINANZPROZESSE der LHM. Dieser Umstand verlangt ein Höchstmaß an Präzision, Verbindlichkeit und Rechtssicherheit. Anforderungen, die auch unter den Strukturbedingungen des 21. Jahrhunderts bestehen bleiben, die heute allerdings in weit höherem Tempo abgefragt werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Unsere Zielsetzung muss es deshalb sein, Prozesse zu vereinfachen, zu standardisieren, zu optimieren und zu automatisieren, um so für die gesamte Organisation und ihre Aufgaben – aber auch auf individueller Ebene – Digitalisierungsgewinne zu erzielen. Konkrete Maßnahmen in diesem Feld sind die Einführung der E-Akte, Tax-Compliance, die Zentralisierung des Rechnungseingangs, der Aufbau eines Geschäftsprozessmanagements, die Zentralisierung der Anlagen- und Kreditorenbuchhaltung ebenso, wie verschiedene Maßnahmen, die unter dem Titel digital/4finance (d4f) bereits angestoßen sind oder sich in der Entwicklung befinden. Die Stadtkämmerei ist hierbei abhängig von Entwicklungen an anderer Stelle, es gehört aber zu unserem Selbstverständnis, dort wo wir Prozesse kontrollieren, die an uns gestellten Anforderungen zu erfüllen.

03 – Mitarbeiter*innen und Verwaltungskultur

Die Stadtkämmerei ist ein für die Mitarbeiter*innen ATTRAKTIVER, MODERNER, sicherer, zentral gelegener und lebenslagenorientierter ARBEITSPLATZ. Dies erreichen wir beispielsweise durch die Förderung von Home-Office-Lösungen und Möglichkeiten flexibler Arbeit. Von der Digitalisierung bestimmter Prozesse und Abläufe erwarten wir uns nicht nur Effizienzsteigerungen, sondern perspektivisch auch die Schaffung attraktiverer, weil abwechslungsreicherer Arbeitsplätze. Gerade Arbeitsplätze, die sich bisher durch ein hohes Maß an Routinen ausgezeichnet haben, werden sich durch die Digitalisierung verändern. Die elektronische Verarbeitung im Dunkelfeld wird viele der bestehenden Routinen automatisieren. Diese Entwicklung bietet die Möglichkeit Arbeitsplätze neu zu denken und zu definieren: Die gewonnenen Freiräume werden Gestaltungsspielräume eröffnen, persönliche Qualitäten neu oder stärker einzubringen. So bleibt zukünftig beispielsweise mehr Zeit für qualifizierte Beratung und die Anliegen der Bürger*innen können noch stärker ins Zentrum unserer Arbeit rücken.

Mit der Sanierung des ehemaligen Kassen- und Steueramtes in der Herzog-Willhelm-Str. 11 entsteht ein gemeinsames Haus für die ganze SKA, ein FINANZRATHAUS im Zentrum der Stadt. Durch die energetische Verbesserung des Objekts streben wir perspektivisch Klimaneutralität an. Die geplanten und angestoßenen Veränderungen, halten für alle

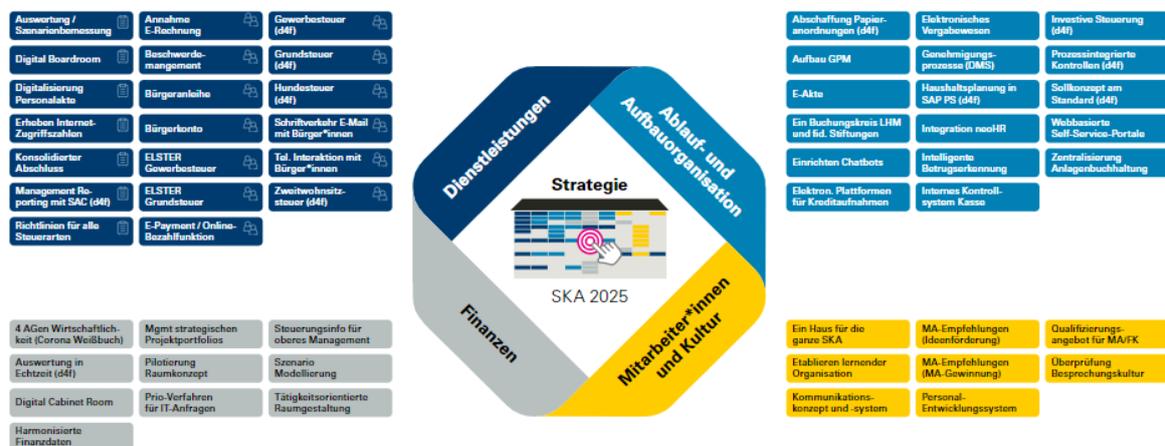
Beteiligten Herausforderungen und Chancen bereit. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, dass sich die Mitarbeiter*innen kompetent in die angestrebten Veränderungsprojekte einbringen können. Hierfür werden Qualifizierungsangebote, unter anderem in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement, geschaffen und in Abstimmung mit der Personalplanung, systematische Personalentwicklung betrieben. Alle Veränderungsmaßnahmen werden kommunikativ, im Sinne einer Zwei-Wege-Kommunikation, begleitet. Wir fördern proaktiv eine offene und vertrauensvolle KOMMUNIKATION. Feedback in der Personalentwicklung ist uns dabei ein wichtiges Thema. Wir nehmen die Diversität unserer Belegschaft ernst und wollen diese zukünftig aktiv mitgestalten, unterstützen und uns für mehr Vielfalt einsetzen. Wir begreifen Vielfalt dabei als Erfolgsfaktor unserer täglichen Arbeit. Wir legen Wert auf Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen und ein vitales Gemeinschaftsgefühl und fördern dies beispielsweise durch regelmäßige Gemeinschaftsveranstaltungen, Strategietag(e), Informationsveranstaltung der Referatsleitung oder auch z.B. „virtuelle Kaffeeküchen“.

04 – Haushalt und Finanzen

Die Stadtkämmerei stellt die Einnahmen der Stadt sicher und sorgt für einen wirtschaftlichen und an den Aufgaben orientierten Einsatz der Steuermittel. Sie unterstützt den Stadtrat bei der Mittelverteilung – auch im Sinne einer Verteilungsgerechtigkeit – und erreicht, als städtische Vorreiterin, die eigenen Ziele mit einem nicht wachsenden Budget. Haushalts- und Finanzfragen motivieren auch immer Innovationen. Um städtische Innovationen nicht nur begleiten, sondern anstoßen und entwickeln zu können, entwickeln wir die Stadtkämmerei zu einer DENKFABRIK innerhalb der Verwaltung. Hierfür ist es wichtig, bestimmte Szenarien zu modellieren, Wirkungsanalysen und zielgruppenspezifische Auswertungen, in Echtzeit, vornehmen zu können. Eine so aufgestellte Stadtkämmerei kann auf der Grundlage harmonisierter Finanzdaten wesentlich zu einem übergreifenden Management des kommunalen Leistungsportfolios beitragen.

2.2 Strategieprozess

Zur Realisierung der Strategie hat das Führungsteam der Stadtkämmerei umfangreiche Maßnahmen definiert.



Für mehr Informationen zu den Maßnahmen bitte die Textflächen oder das Icon "Finanzrathaus" anwählen.

Kolleg*innen aus allen Bereichen des Referats sorgen für die Umsetzung der insgesamt 55 Maßnahmen in den vier Dimensionen.

Bei Bedarf werden sie dabei durch das Veränderungsmanagement der Stadtkämmerei unterstützt.

Die Maßnahmen werden regelmäßig überprüft. Jeweils am Quartalsanfang erstellt GL 3 einen Statusbericht. Bei Bedarf wird die Strategielandkarte SKA 2025 fortgeschrieben.

2.3 Wesentliche Inhalte Strategie

2.3.1 Finanzrathaus – alle Dienststellen an einem Ort

Mit der Sanierung des Standortes Herzog-Wilhelm-Straße 11 soll ein modernes zukunftsfähiges Bürogebäude entstehen, an dem alle Fachbereiche der Stadtkämmerei gebündelt werden.



Ein wesentlicher Part hierbei, welcher durch das Kommunalreferat getrieben wird, ist die Umsetzung moderner Büroraumkonzepte.

Basis für die Umsetzung der Ziele ist u.a. ein Desk-Sharing-Konzept, welches die Reduzierung der Arbeitsplätze auf maximal 70% vorsieht. Hierzu sind entsprechende IT-Ausstattungen aber auch die Digitalisierung von Akten und damit Schaffung der Home-Office-Möglichkeiten sowie Reduzierung der erforderlichen Lagerflächen Voraussetzung. Ebenso ist eine moderne Telefonielösung Basis für die Umsetzung moderner Arbeitswelten. Alle diese Rahmenbedingungen, ebenso wie die Planung der Interimsstandorte und der

Umzüge sowie die Sicherstellung des Kassenbetriebes während der Sanierungsphase, werden im Projekt HW11/4finance geplant und umgesetzt.

Aktuell liegt der Schwerpunkt hier auf dem Thema Aktendigitalisierung. Aktendigitalisierung führt zu einer Reduzierung von Papierakten, da wo es möglich ist. Zudem müssen Papierakten künftig nicht mehr unmittelbar am Arbeitsplatz verfügbar sein müssen. Die Sachbearbeitung erhält die für das Tagesgeschäft notwendigen Informationen in Zukunft aus elektronischen Akten.

Um eine durchgängige elektronische E-Akte darzustellen, muss man sowohl die elektronische Aktenführung (insbesondere Aktenzugriff, Aktenlauf und Aktenbearbeitung) in einem E-Akten-Workflow elektronisch abbilden, aber auch sicherstellen, dass künftig bereits die Eingangspost elektronisch zur Verfügung steht und weiterbearbeitet werden kann. Letztlich ist es auch notwendig, bereits vorhandene Bestandsakten zu digitalisieren, um zu verhindern, dass man zusätzlich zur E-Akte auch noch Papierakten bearbeiten muss.

In einem ersten Schritt wurden das Interimsinputmanagement für die Hundesteuer und damit der erste digitale Aktenworkflow stadtwweit, realisiert. Die Umsetzung für die Grundsteuer folgt im November 2022. Im Folgenden sollen die Akten der Kommunalen Verkehrsüberwachung digitalisiert werden.

Mit Umsetzung des stadtwweiten Inputmanagements im Programm eAkte und damit der Einführung eines ersetzenden Scannens können weitere Bereiche folgen (z.B. Gewerbesteuer).

Für viele interne Prozesse wurde eine digitale Aktenverwaltung, inklusive Freigabewege, realisiert. So werden Stellungnahmen der Stadtkämmerei, das eigene Beschlusswesen oder auch Anfragen an die Referatsleitung im DMS angelegt, bearbeitet und verwaltet.

Dies spart zukünftig direkte Sachkosten durch geringeren Lagerflächenbedarf aber auch indirekt durch die Möglichkeit der Umsetzung von Desksharingquoten und damit einer deutlichen Reduzierung an Arbeitsplätzen / Arbeitsplatzkosten.

2.3.2 Wesentliche Projekte

Eine weitere Säule der Strategie 2025 ist die Modernisierung der bisherigen Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse der Landeshauptstadt München unter Einsatz der Software SAP S/4HANA. Dabei werden die über vielen Jahre gewachsenen Prozesse so weit wie möglich und sinnvoll standardisiert, simplifiziert und digitalisiert.

Die LHM nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme, die vor rund 20 Jahren eingeführt wurden. Sie wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt, gewartet und aktualisiert. Diese Systeme müssen nun aus technischen Gründen wie auch aufgrund aktueller bzw. zukünftiger Anforderungen grundlegend erneuert werden.

Vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidung, SAP stadtwweit als strategische Lösung für Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement einzusetzen, wird die LHM ihre Systeme auf die neue Produktgeneration der SAP, S/4HANA, umstellen.

Im Rahmen dieser Neuimplementierung werden die Geschäftsprozesse der Finanzen und der Logistik überprüft und an den aktuellen Anforderungen aus den Geschäftszielen und der Geschäftsstrategie zukunftsfähig und standardkonform neu gestaltet. Gleichzeitig verringert sich perspektivisch, aufgrund der geringeren Abweichung vom Standard, der technische Aufwand für den Betrieb der SAP-Landschaft.

Nach der Einführung von S/4HANA steht somit ein technisch zukunftsfähiges und benutzerfreundlicheres IT-System zur Verfügung. Es ermöglicht die verstärkte Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, und somit perspektivisch eine Vereinfachung der täglichen Arbeit. Auch Aufwandsverringerung der Betreuung im laufenden Betrieb spart zukünftig Ressourcen und Kosten.

Ein großer Meilenstein bei der Optimierung wird die Umsetzung des elektronischen Rechnungsworkflows sein.

Eine durchgängig elektronische Rechnungsverarbeitung, mit einem automatisierten Abgleich der Bestellung mit der entsprechenden Leistungserbringung bzw. dem Wareneingang wird geschaffen. Dies beinhaltet ein digitales, intelligentes Genehmigungsverfahren und die medienbruchfreie Verarbeitung vom Rechnungseingang bis zur Zahlungsanweisung. Damit werden nicht nur Aufwände für die vielen manuellen Prozessschritte sowie damit zusammenhängende Durchlaufzeiten und mögliche Fehlerfälle reduziert, sondern aus Umweltgesichtspunkten auch eine Menge Papier eingespart.

Um diesen sinnvoll einsetzen zu können ist die zeitgleiche Einführung des Zentralen Rechnungseingangs erforderlich. Diese wird im Projekt RS/4LHM (Rechnungsservice für die LHM) vorangetrieben.

Ebenso sollen in dem Kontext, der stadtweiten Strategie entsprechend, die veralteten sogenannten Naturalverfahren, die derzeit für die Steuerfachverfahren im Einsatz sind, abgelöst werden, so dass auch hier einfachere und integrativere Prozesse möglich sein werden.

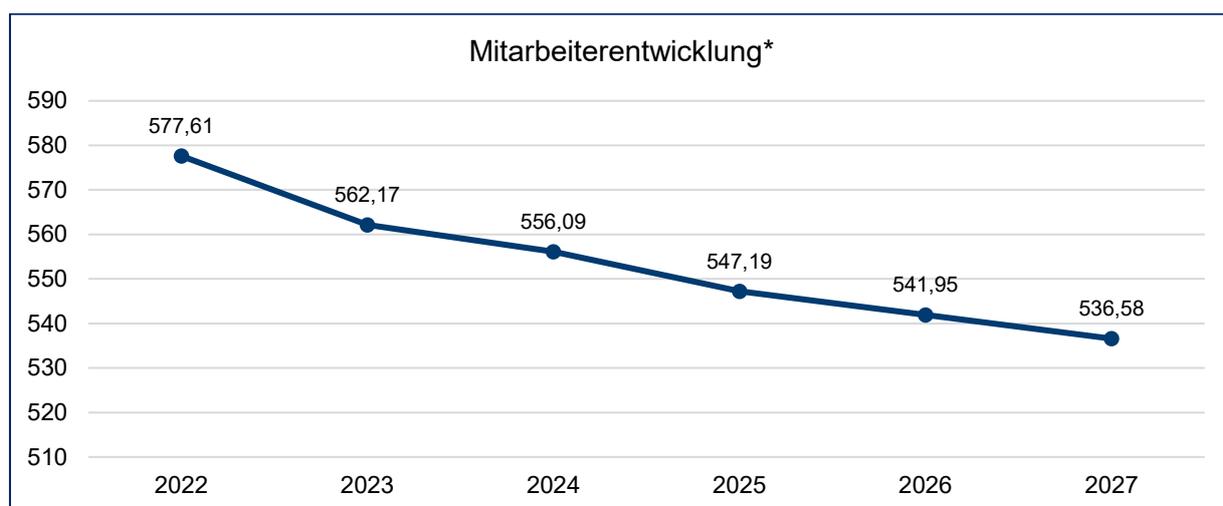
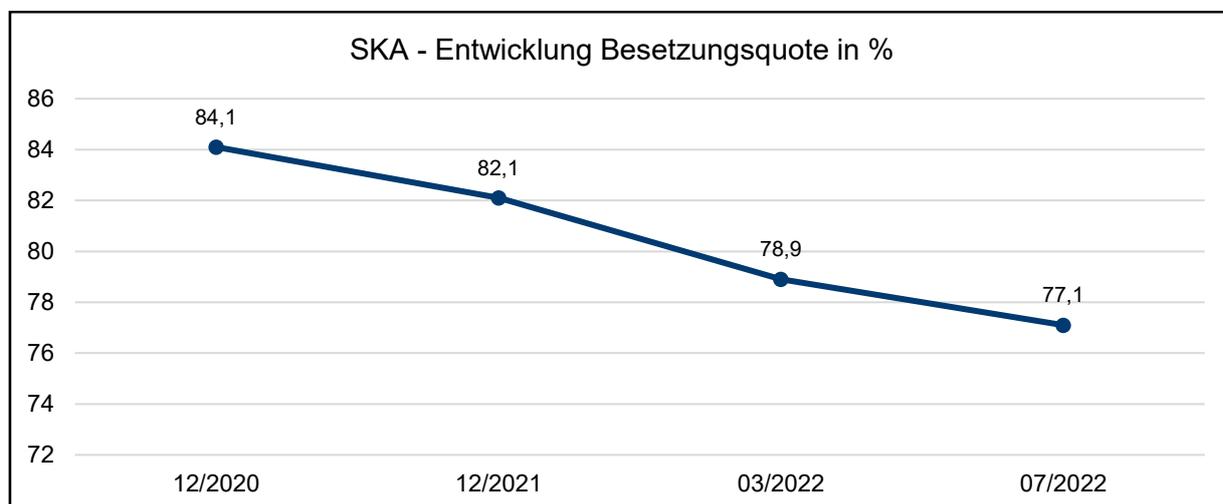
2.4 Aktuelle Situation in der SKA

Auch wenn die Jahre 2020 und 2021 erheblich von den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie geprägt waren, wird sich die LHM auch weiterhin auf ein Bevölkerungswachstum einstellen müssen. Neben dem Wachstum der LHM, welches den Bedarf an städtischen Dienstleistungen weiter steigen lässt, beeinflusst eine Vielzahl von gesetzlichen Veränderungen oder Neuerungen aber auch der Wandel der Verwaltungstätigkeiten im Zuge der Digitalisierung die Aufgaben der Stadtkämmerei. Auf Grund nicht vorhandener Spielräume können nicht alle diese Veränderungen mit den vorhandenen personellen Ressourcen wahrgenommen werden bzw. ist eine gewisse Mindestausstattung an Personal erforderlich.

Dies vor allem auch um negative Auswirkungen wie Einnahmenausfälle, Nichterfüllung gesetzlicher Anforderungen oder auch Imageschäden zu vermeiden.

Aktuell kämpft die Stadtkämmerei, u.a. auf Grund der Altersstruktur und fehlender Nachbesetzung von Stellen, mit einer permanent sinkenden Besetzungsquote. Zum 31.12.2020 betrug die Besetzungsquote der Stadtkämmerei 84,1 % und wies bereits zu einem Zeitpunkt, in dem unbesetzte Planstellen noch über eine stadtinterne Stellenausschreibung nachbesetzt werden konnten, einen niedrigen Wert auf. Aufgrund des

durch die Haushaltskonsolidierung reduzierten Personalkostenbudgets sowie der Überschreitung dieses Wertes konnte die Stadtkämmerei ab Mitte 2020 kaum noch freiwerdende Stellen nachbesetzen. Durch Austritte, wie beispielsweise Ruhestandsversetzungen, Kündigungen, Versetzungen oder stadtinterne Wechsel, auf der einen Seite und fehlenden Nachbesetzungen auf der anderen Seite ist die Besetzungsquote der SKA innerhalb eines Jahres auf 82,1 % (31.12.2021) gesunken. Zum 31.03.2022 und 31.07. ist die Besetzungsquote nochmals gesunken und betrug 78,9 % bzw. nur noch 77,1 %.

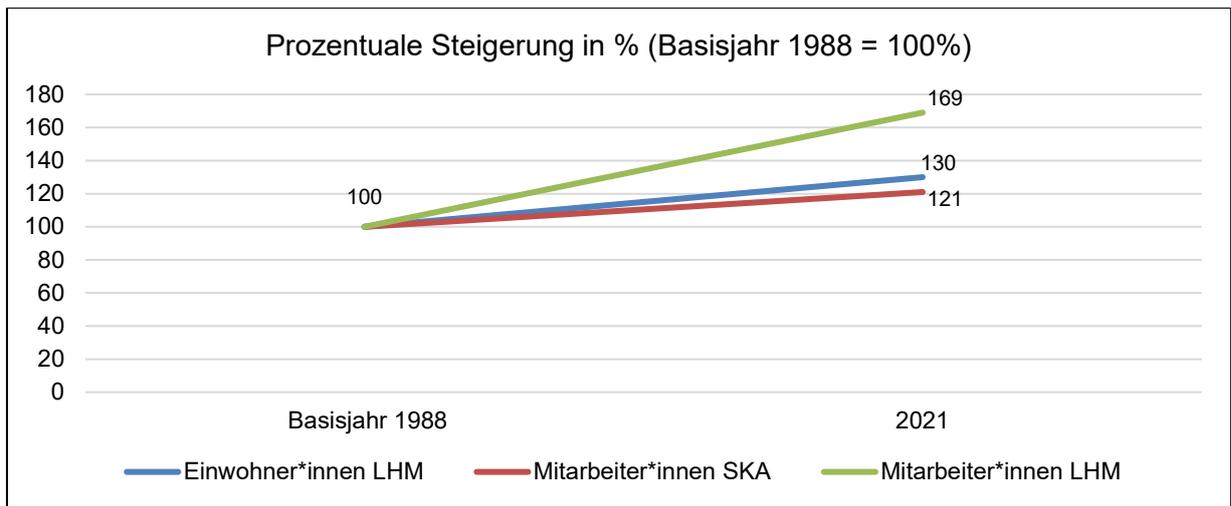


*Stellenschaffungen 2022 sind hierbei berücksichtigt.

Parallel dazu sind ständig steigende Fallzahlen, Projekte und gesetzliche Änderungen zu verzeichnen. PEIMAN- Abstellungen verschärfen die Situation zusätzlich.

Da auch die Entwicklung der zur Verfügung stehenden Planstellen nicht mit der Aufgabenentwicklung korrespondierte, ist eine geringe Besetzungsquote doppelt kritisch.

Die unterdurchschnittliche Ausstattung auch an Planstellen lässt sich gut anhand eines langfristigen Vergleichs darstellen:



Auch eine kurz- bis mittelfristigere Betrachtung bestätigt diese Entwicklung. Während, ausgehend vom Basisjahr 2017 (100 %), die Mitarbeiterzahl der LHM um 2,5 % gestiegen ist, ist bei der SKA ein Anstieg um nur 0,5 % zu verzeichnen.

Das Ganze ist vor dem Hintergrund zu bewerten, dass steigende Einwohnerzahlen Mehraufgaben bei der LHM in allen Referaten, auch in der SKA, bedeuten und zudem Mehraufgaben in den Referaten zusätzlich zu Mehraufwand in der SKA führen (mehr Kund*innen und Lieferanten, entsprechend mehr Ein- und Auszahlungen, höheres Haushaltsvolumen und Finanzierungsbedarfe, etc.).

Da auf Grund der Altersstruktur und des demographischen Wandels in den nächsten Jahren weiter zahlreiche Abgänge zu verzeichnen sein werden, ist es unerlässlich die seit längerem erforderliche Priorisierung der Tätigkeiten, die anstehenden Aufgaben und die erforderlichen Rahmenbedingungen zur qualitativen und gesetzeskonformen Aufgabenerfüllung zusammenzufassen und eine solide mittelfristige Planung zu erstellen / darzustellen.

	VZÄ Stellen (Stand: 31.07.22)	davon besetzt (Stand: 31.07.22)		Bekannte bzw. geplante personelle Veränderungen (Stand: 15.08.22)						Delta
		brutto	netto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
SKA	746,7	588,6	575,0	+ 2,6	- 15,4	- 6,1	- 8,9	- 5,2	- 5,4	- 38,4

Im Ergebnis ist eine Zuschaltung von Stellen für die großen anstehenden Veränderungen (z.B. Grundsteuerreform) sowie die Erhöhung der Besetzungsquote dringend geboten.

Mit der Zuschaltung der im EDB genehmigten Stellen sowie einer Ausfinanzierung des vorhandenen Stellenplans können die laufenden Aufgaben sowie laufende und anstehende Projekte in der entsprechenden Qualität und Zeit gemeistert werden.

Das Delta zu dem ermittelten Personalbedarf kann über weitere Prozessoptimierungen abgefangen werden.

Die Stadtkämmerei erfüllt wie oben kurz dargestellt, alle Aufgaben des zentralen Finanzwesens für die gesamte Stadtverwaltung und setzt die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen fest.

Als Finanzreferat ist sie u. a. zuständig für die Haushaltsplankoordination, das Finanz- und Querschnittscontrolling, die Erstellung des Haushaltes sowie des Jahresabschlusses Hoheit und „Konzern LHM“. Zudem werden hier die Finanzanlagen der Stadt, ihrer Eigenbetriebe und Stiftungen sowie anderer Treugeber bewirtschaftet. Die Stadtkämmerei nimmt die städtischen Kredite auf, steuert die städtischen Kreditportfolien und die kreditähnlichen Rechtsgeschäfte.

Darüber hinaus ist die SKA u.a. verantwortlich für die Wirtschaftlichkeitsprüfungen (inkl. Richtlinien RWR), die Rahmenrichtlinie Benutzungsgebühren und Entgelte der LHM (RBE), die Versicherungen (inkl. Vergabe) für die gesamte LHM (LHM) und die Lager- und Vorratsordnung der LHM. Auch die Kassenaufgaben, wie u. a. die Erhebung und Vollstreckung der städtischen Forderungen, der Eingang und die Weiterverarbeitung der stadtweiten Auszahlungen sowie der Zahlungsverkehr mit den Bürger*innen inkl. der Verwaltung der Zahlungsverkehrskonten gehören zu den Aufgaben der SKA. Nicht zuletzt erfolgt durch die SKA die Festsetzung der Gewerbesteuer, Hundesteuer, Grundsteuer, Zweitwohnungssteuer sowie der steuerlichen Nebenleistungen, die mit dem Steuerbescheid festgesetzt werden, die Entscheidung über Aussetzung der Vollziehung und Billigkeitsanträge (Stundung und Erlass) und sämtliche in dem Kontext anfallenden Aufgaben (u.a. Mitwirkung an Betriebsprüfungen etc.).

Die SKA kümmert sich somit um - nahezu - alle Angelegenheiten rund um Steuern, insbesondere wie oben ausgeführt die Festsetzung der kommunalen Steuern, aber auch die Erfüllung der Steuerpflichten der LHM.

Das recht- und gesetzmäßige Arbeiten der SKA sichert damit einerseits die wichtigste Refinanzierungsquelle der LHM, die Steuereinnahmen, und andererseits, dass die LHM ihren Steuerpflichten nachkommt bzw. nachkommen kann. Beide Tätigkeiten sind für die LHM von elementarer Bedeutung.

Somit erfüllt die SKA als wichtiger Dreh- und Angelpunkt eine Vielzahl an gesetzlichen Aufgaben und Tätigkeiten, die zur Sicherstellung der Aufgabenerfüllung der LHM erforderlich sind.

Dies sowohl mit und für die Referate als auch gegenüber den Bürger*innen und den politischen Gremien.

Aus diesem Grund gehen z.B. Aufgabenmehrungen in anderen Referaten i.d.R. mit Aufgabenmehrungen in der SKA einher.

Die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung ist in der Stadtkämmerei jedoch schon länger in den meisten Bereichen nicht mehr sichergestellt und es mussten Priorisierungen vorgenommen werden.

Zeitgleich haben sowohl die Coronakrise als auch der russische Angriffskrieg auf die Ukraine ebenso einen erhöhten Arbeitsanfall in einigen Fachbereichen der SKA zur Folge.

Beispielhaft seien hier das erhöhte Aufkommen an Bußgeldbescheiden vom KVR und die haushaltsrechtliche Prüfung und Sicherstellung der Finanzierungen für die Flüchtlingskrise oder die Unterstützung bei der Bereitstellung der Mittel für das Sozialreferat durch die Kasse, die Soforthilfen oder die Änderungsmeldungen bei der Gewerbesteuer genannt.

Auch die Haushaltssteuerung in finanziell disruptiver Zeit stellt die SKA vor besondere Herausforderungen und erfordert deutlich mehr Arbeitsaufwand.

2.5 Fazit

Die Strategie 2025 soll der Stadtkämmerei die Möglichkeit bieten zu agieren, statt zu reagieren und so zur Gestalterin der digitalisierten Arbeits- und Dienstleistungswelt werden.

Die Umsetzung der Strategie erfolgt, wie ausgeführt, im Rahmen diverser Projekte wie **digital/4finance, Inputmanagement, eAkte**, oder auch **neoHR und neoIT** sowie diverser **Personalentwicklungsmaßnahmen**. Auch die geplante Bündelung aller Mitarbeiter*innen an einem Standort ist Teil der Strategie.

Dies dient mittelfristig der Stärkung der Stadtkämmerei, dem Personalerhalt bzw. der Personalgewinnung, bedeutet aber während der Umsetzung zusätzlichen Aufwand.

Zusätzliche Kapazitäten, welche jetzt benötigt werden, können, mit der Umsetzung von Digitalisierungs- und Synergieeffekten, den demographischen Wandel abmildern und stellen somit auch keine dauerhafte Stellenausweitung dar.

Nach derzeitigem Stand und entsprechenden Personalbedarfsbemessungen benötigt die Stadtkämmerei zur Erfüllung aller originären Pflichtaufgaben eine personelle Vollausrüstung sowie, zur Mitwirkung an Projekten und Umsetzung von gesetzlichen Änderungen, zusätzliches Personal.

Die Erhebung ergab einen grundsätzlichen Gesamtbedarf von 894 VZÄ. Laut Stellenplan hat die SKA 2022 746,70 VZÄ mit Umsetzung EDB 2023 voraussichtlich 771,20 VZÄ.

Somit lässt sich grundsätzlich feststellen, dass der Stellenplan auch bei Ausfinanzierung nicht ausreichend wäre, um die Aufgaben vollumfänglich zu erfüllen.

Allerdings hat sich die Stadtkämmerei, als Teil der Strategie, als Ziel gesetzt dauerhaft ohne massive Stellenausweitungen (ausgenommen für neue Aufgaben) auszukommen.

Basis der Zielvereinbarung war ein Personalstand von 610 ohne zentrale Anlagenbuchhaltung bzw. 665 mit dem neuen Bereich SKA 2.4.

Unter Berücksichtigung der schon genehmigten bzw. im Eckdatenbeschluss angemeldeten und im vorliegenden Beschluss beantragten zusätzlichen Stellen für neue Aufgaben:

- 6,75 VZÄ für den Bereich Steuern (FinA / VV 12. / 19.01.2022; Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / 05182)
- 2,5 VZÄ für die Stadtkasse (VV 15.12.2021; Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / 02928)
- 7 VZÄ für die Stadtkasse (VV 23.02.2022; Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / 05207)
- 27,5 VZÄ aus EDB 2023 für Grundsteuerreform etc.

ergibt dies 708,75 Stellen.

Problematisch hierbei ist jedoch die seit längerem bestehende massive Unterbesetzung mit entsprechender Verschiebung von Aufgaben. Um diese Rückstände abzarbeiten und dann im Regelbetrieb arbeiten zu können, bedarf es, zumindest zeitweise, weiterer massiver personeller Unterstützung. Mittelfristig ist jedoch die Einhaltung der selbstgesteckten Ziele bezüglich personeller Ausstattung angestrebt. Dies jedoch nach einer Evaluierung der Basis und der tatsächlichen Bedarfe nach Umsetzung des Programms digital/4finance.

Hierfür ist eine zeitnahe signifikante Steigerung der Besetzungsquote erforderlich, um keine weiteren Rückstände aufzubauen.

Hier bedarf es einer grundlegenden Strategie, um trotz des demographischen Wandels, welcher sich insbesondere in den nächsten Jahren mit vielen altersbedingten Abgängen niederschlägt, die Personalausstattung zu verbessern.

Insbesondere da die hohe Arbeitsbelastung (Überlastung) zu einer Mitarbeiter*innenunzufriedenheit, höheren krankheitsbedingten Ausfällen und einer stärkeren Fluktuation führt.

Übersicht Personal und Bedarfe SKA gesamt

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)*	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
746,70	27,50	771,20	894,49	559,14**

* Das Delta zur Aufsummierung der Darstellung pro Fachbereich ergibt sich aus der Berücksichtigung von d4f und den Leitungsbereichen, welche nicht separat dargestellt wurden.

** Im Rahmen der Nachwuchskräfteverplanung wurden der SKA 21 Beschäftigte (20,75 VZÄ) zugewiesen. Diese werden erst mit Bestehen der Prüfung in den Stellenplan der SKA überführt und sind daher bei den aktiven Beschäftigten zum 31.07.2022 noch nicht enthalten.

Im Folgenden werden je Abteilung die Aufgaben, Fallzahlenentwicklungen und voraussichtlichen Personalbedarfe dargestellt. Die aufgeführten Zusatzaufgaben dienen alle der Umsetzung gesetzlicher Anforderungen oder sind Basis für die Umsetzung der strategischen Ziele der Stadtkämmerei und/ oder der LH München.

Ebenso wird dargestellt, welche Synergien und / oder Einsparpotenziale durch die Digitalisierung und Strategemaßnahmen zu erwarten sind. Dies ist so weit wie möglich monetär oder mittels VZÄ bewertet.

3 Darstellung Aufgaben, -entwicklung, Bedarfe und Digitalisierungsgewinne

3.1 SKA RL / BdR - Büro der Referatsleitung

3.1.1 Aufgabenbeschreibung

Im Büro der Referatsleitung werden die Arbeitsfelder juristische Beratung, Compliance, Beschlusswesen, Mandatsbetreuung, strategische Projektsteuerung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit abgedeckt.

Allgemeine Aufgaben des BdR

Das BdR unterstützt die Referatsleitung bei Ihren täglichen Aufgaben. Hier sind beispielsweise die Verantwortung für die Beantwortung von Anfragen an die Referatsleitung, die Vor- und Nachbereitung von und die Begleitung zu Terminen, das Controlling von Aufträgen der Referatsleitung und die Organisation von in- und externen Veranstaltungen (in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung) zu nennen.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Das Team Kommunikation kümmert sich u.a. um die Pressearbeit und die externe Kommunikation der Stadtkämmerei. Hier werden sowohl Grußworte, als auch Reden und Präsentationen für die Referatsleitung und die Stadtspitze erstellt. Darüber hinaus werden im Rahmen der internen Kommunikation die Beschäftigten durch Briefe, Newsletter und Beiträge in WiLMA über die wichtigsten Themen im Referat informiert. Zusätzlich unterstützt das Team die Kolleg*innen der Stadtkämmerei bei der Erstellung von Publikationen.

Team Compliance

Das Team Compliance beschäftigt sich mit allen Fragen rund um den Datenschutz, die IT-Sicherheit und das Thema Antikorruption. Zudem ist hier die Innenrevision der Stadtkämmerei sowie der IT-Datenschutzbeauftragte angesiedelt.

Im Rahmen der Aufgabenbearbeitung spricht das Team Compliance unter anderem Empfehlungen aus beziehungsweise zeigt Handlungsalternativen für die Fachbereiche auf.

Die Aufgabenfelder zielen insgesamt auf die Einhaltung gesetzlicher sowie SKA-interner Regelungen ab und leisten einen Beitrag zur Risikominimierung.

Eine besondere Bedeutung kommt ebenfalls der hier angesiedelten Antikorruptionsstelle zu.

Als größte Stadtverwaltung Deutschlands hat die LHM eine Vorbildfunktion. Ihre hohe Beschäftigtenzahl bedeutet große Verantwortung als Arbeitgeberin und Dienstherrin.

Dieser Verantwortung entsprechend ist die Stadt München eindeutig positioniert: Sowohl der Oberbürgermeister als auch der Stadtrat, der sich wiederholt im Rahmen von Bekanntgaben und Beschlüssen mit dem Thema befasst, sprechen sich **ganz entschieden gegen Korruption und für ein aktives, konsequentes Vorgehen** in diesem Bereich aus.

Als dezentrale Anlaufstelle in der Stadtkämmerei berät die Antikorruptionsstelle die Referatsleitung, Führungskräfte und Beschäftigte in allen Fragen zur Korruptionsprävention und -bekämpfung. Die Kolleg*innen agieren unabhängig und diskret und können ohne Einhaltung des Dienstweges um Rat und Unterstützung gebeten werden. Ein weiteres Tätigkeitsfeld ist die Mitzeichnung von Zustimmungen zur Annahme von Zuwendungen, insbesondere im Rahmen von Dienstreiseanträgen und bei der Genehmigung von Nebentätigkeiten.

Team Recht

Das Team Recht berät die Referatsleitung und die Fachbereiche in allen rechtlichen Fragen zum Thema Haushalt, Kommunalrecht, Wirtschaftsrecht und allen Fragestellungen rund um Themen in der Stadtkämmerei. Zudem übernimmt es die Vertretung der Stadtkämmerei in Rechtsstreitigkeiten. Insbesondere die Vertretung der LHM / SKA vor Gericht in Steuer- oder Forderungsangelegenheiten etc. wird fast ausschließlich von eigenen Juristinnen wahrgenommen.

Beschlusswesen

Das Beschlusswesen ist für eine erfolgreiche Beschlussfassung durch den Stadtrat von großer Bedeutung. Als Grundlagen dienen neben der Bayerischen Gemeindeordnung (GO) die Geschäftsordnung des Stadtrats (GeschO), die BA-Satzung, die BA-Geschäftsordnung sowie die Allgemeine Geschäftsanweisung der Landeshauptstadt München (AGAM).

Dem Beschlusswesen bei der Stadtkämmerei kommt insofern eine besondere Bedeutung zu da hier nicht nur die eigenen Beschlüsse und Bekanntgaben betreut werden sondern auch alle bei denen die Stadtkämmerei involviert ist. Dies betrifft nahezu alle Vorlagen der Referate.

Mandatsbetreuung des Kämmerers

Die Mandatsbetreuung sorgt für die Vor- und Nacharbeit zu den Aufsichts- und Verwaltungsratsmandaten des Kämmerers um gesamtstädtische und Haushaltsinteressen in den jeweiligen Gremien zu platzieren.

digital/4finance

Während der Programmlaufzeit sind hier, der Bedeutung des Programms Rechnung tragend, die Programmdurchführenden zugeordnet. Dies betrifft aktuell die Programmleitung sowie das Veränderungsmanagement.

3.1.2 Fazit

Eine adäquate Besetzungsquote des Büros der Referatsleitung ist ein wesentlicher Baustein für den reibungslosen Ablauf interner Prozesse der Stadtkämmerei, die teils auch gesamtstädtische Auswirkungen nach sich ziehen können. Es ist deshalb eine Besetzungsquote von mindestens 90 % anzustreben.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA RL / BdR

	Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
BdR (ohne d4f)	17,35	0,00	17,35	17,35	13,75
d4f	6,00	0,00	6,00	6,5	2,00

3.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Eine zu niedrige Besetzungsquote hat, je nach Aufgabengebiet, teils weitreichende Auswirkungen auf Arbeitsabläufe der Stadtkämmerei, z.B. Verzögerungen bei Anfragen städtischer Stellen und Stellungnahmen zu Beschlüssen anderer Referate, die unzureichende Prüfung innerer Abläufe und daraus erwachsende rechtliche Risiken.

3.1.4 Digitalisierung

Wesentliche Effekte im Rahmen der Digitalisierung ergeben sich insbesondere durch die Einführung der E-Akte. In den Bereichen Stadtratsanfragen- und anträge und vor allem der Stellungnahmen zu Beschlussvorlagen anderer Referate können Lauf- und Liegezeiten deutlich reduziert werden. Dies stellt zumindest eine Teilkompensation verspätet eingegangener Anforderungen an die SKA sicher. Zudem verkürzt sich die Auskunftszeit zu innerstädtischen Anfragen deutlich.

3.2 SKA GL - Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung weist aktuell eine Besetzungsquote von 68 % auf. Somit sind u.a. die Mitwirkung und Leitung von Projekten sowie die Unterstützung der Fachbereiche bei Stellenmanagementmaßnahmen nur eingeschränkt möglich.

3.2.1 GL – Stabsstelle

3.2.1.1 Aufgabenbeschreibung

In der Stabsstelle der Geschäftsleitung sind das Programmmanagement digital/4finance sowie das Risikocontrolling Finanzanlagen und das Referatscontrolling angesiedelt.

Das Risikocontrolling ist darauf fokussiert, an der Gewährleistung der Sicherheit jeder einzelnen Geld- und Kapitalanlage der LHM mitzuwirken. In diesem Sinne wird schwerpunktmäßig das Adressausfallrisiko der einzelnen Geschäftspartner*innen und Branchen beobachtet und analysiert. In enger Zusammenarbeit mit anderen Bereichen werden hieraus Vorgaben für die Geld- und Kapitalanlage der LHM entwickelt.

Das Referatscontrolling liefert für die Entscheider*innen der Stadtkämmerei zu unterschiedlichen steuerungsrelevanten Themen Analysen, Kennzahlen und Berichte (zum Beispiel LoB, Beurteilungen).

Die Webredaktion GL veröffentlicht alle aus GL-Sicht relevanten Informationen für die Beschäftigten der Stadtkämmerei in WiLMA und unterstützt Webautor*innen bei Konzeption und Umsetzung.

Darüber hinaus nimmt der Stab der Geschäftsleitung weiterhin die Rolle des Programmmanagements für das Programm digital/4finance wahr, eines der größten Programme stadtweit (neben neoIT, neoHR).

Inhalt des Programms ist das Redesign der Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse des Münchner Kommunalen Rechnungswesens auf Basis von SAP S/4HANA. Das Projekt wird gemeinsam von der Stadtkämmerei und dem IT-Referat mit seinem Eigenbetrieb it@M

verantwortet und ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Digitalisierungsstrategie der Landeshauptstadt München.

3.2.1.2 Fazit

Eine Besetzungsquote von 90 % ist, auf Grund der insgesamt geringen Personalausstattung und der Vielzahl an Aufgaben / Themen, anzustreben.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA GL-S

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
9,00	0,00	9,00	8,10	6,80

3.2.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Insbesondere im Bereich der Programmunterstützung sind die Kapazitäten aufgrund der Nichtgenehmigung der Facharchitekten/-analystenstellen (HSK) zu gering, da neben den Programmmanagementaufgaben auch fachliche Mitwirkung erforderlich ist. Hier waren für die fachliche Analyse und Umsetzung 6 Stellen vorgesehen. Diese Aufgaben müssen jetzt in Teilen durch die Stabsstelle übernommen werden.

Eine schlechte Besetzungsquote führt zu Verzögerungen bei Arbeiten bzw. zum Zurückstellen erforderlicher Tätigkeiten. Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben wird nicht mehr kontrolliert.

Zudem fehlen wichtige Grundlageninformationen für strategische Entscheidungen.

3.2.1.4 Digitalisierung

In diesem Bereich der Geschäftsleitung ist schwerpunktmäßig das Referatscontrolling bei den Personalthemen betroffen. Ggf. sind bessere und schnellere Auswertungen verfügbar, so dass der Tätigkeitsschwerpunkte wieder mehr auf die Maßnahmenentwicklung/-empfehlung gelegt werden kann. Stelleneinsparungen sind nicht zu erwarten, da nur 1 VZÄ für dieses Thema zur Verfügung steht.

3.2.2 SKA GL 1 – Personal, Organisation, Allgemeine Verwaltung

3.2.2.1 Aufgabenbeschreibung

Im Bereich GL 1 werden, bei einer Besetzungsquote von 76 %, insbesondere folgende Dienstleistungen erbracht bzw. Themen betreut:

Personal- und Organisationsangelegenheiten:

- Stellenbewirtschaftung

- Organisationsentwicklung (Begleitung von Organisationsänderungen, -untersuchungen und -projekten)
- organisatorische Festlegungen zur Aufbau- und Ablauforganisation
- Stellenbesetzungen
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Beraten der Kolleg*innen sowie der Führungskräfte
- Betreuung während der Elternzeit / Beurlaubung
- amtsärztliche Untersuchungen
- organisatorische Dienststellenbetreuung

Personalbetreuung:

- Abwesenheiten (beispielsweise Urlaub, Krankheit)
- Änderungsanzeigen
- Dienstantritt neuer Kolleg*innen
- Dienstbefreiung / Arbeitsbefreiung
- Dienst- und Fortbildungsreisen
- Alles rund um das Thema Arbeitszeit
- IsarCard Job-Ticket / Fahrkostenzuschuss
- Jubiläums- und Abschiedsgeschenke
- Kontingentscheine, Nebentätigkeitsanträge
- Sachschadensersatz
- Teilzeit, Überstunden / Mehrarbeit
- unbezahlte Beurlaubung
- Unfallanzeigen

Allgemeine Verwaltung:

- Aktenentsorgung
- jährlich bekanntzugebende Rundschreiben
- Reinigungsbeschwerden, Reparaturaufträge
- Schlüsselverwaltung Herzog-Wilhelm-Str. 11 und 22, Pilgersheimer Str. 20
- Telekommunikation (TK-Standardgeräte, Telefonverlegungen, Displayänderungen)
- Umzüge, Verwaltung der Besprechungsräume Herzog-Wilhelm-Str. 11

weitere Themen

- Handlungs- und Steuerungsempfehlungen zu personalpolitischen und stellenwirtschaftlichen Themen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) mit Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- Führungsdialog, Leistungsorientierte Bezahlung (LoB)
- Nachwuchskräfteverplanung SKA
- Personalentwicklung
- Personalkostencontrolling
- Strategische Personalplanung
- überörtliche Ausbildungsleitung
- Betreuung Multifunktionsgeräte für die Stadtkämmerei
- Ideenbörse
- Gleichstellung

Auch im Bereich GL 1 ist eine geringe Besetzungsquote zeitgleich mit Aufgabenmehrungen zu verzeichnen.

So erfordern Zusatzaufgaben wie Umorganisationen (z.B. Zentralisierung Anlagenbuchhaltung), Einführung Workforce Management (WFM) inklusive Schulungen und mit Zeitbeauftragten, Einführung Identity & Access Management (IAM), Auszug / Sanierung HW 11 oder auch die Koordination der PEIMAN-Meldungen enorme zusätzliche Kapazitäten.

3.2.2.2 Fazit

Eine Besetzungsquote von 100 % ist, auf Grund der insgesamt geringen Personalausstattung und der Vielzahl an Aufgaben/ Themen, anzustreben.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA GL 1

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
19,96	0,00	19,96	19,96	13,60

3.2.2.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Fachbereiche können nicht im erforderlichen Umfang unterstützt werden, z. B. bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen. Die Bearbeitung von Anträgen benötigt mehr Zeit und Verfahren verlängern sich. Stellen können nicht bzw. nicht zeitnah besetzt werden, was wiederum die Arbeitsfähigkeit der Fachbereiche negativ beeinflusst. Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) können nur reduziert durchgeführt werden. Gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben im Bereich Arbeitsschutz können nicht oder nur sehr begrenzt bearbeitet werden.

Ggf. steht den Fachbereichen nicht die erforderliche Ausstattung zur Verfügung (Umzüge, Raummanagement).

3.2.2.4 Digitalisierung

Die Digitalisierung kann die Prozesse optimieren und unterstützen. Eine Beschleunigung der Laufwege ist zu erwarten. Die dadurch entstehende Aufwandreduzierung wird durch zusätzliche Aufgaben, die zentral durch das POR gesteuert werden (z. B. Referatsstatistik), kompensiert.

Somit ist in diesem Bereich keine Reduzierung des Personalbestandes über das bereits geforderte Maß durch neoHR zu erwarten.

Im Vergleich zu anderen Referaten und Eigenbetrieben innerhalb der Landeshauptstadt München, weist die Stadtkämmerei mit eine der höchsten Betreuungsschlüssel im Personalbereich auf. Dieser erhöht sich durch die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung noch einmal, so dass Optimierungen durch Digitalisierungen der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung dienen werden.

3.2.3 SKA GL 2 - Finanz- und Beschaffungswesen

3.2.3.1 Aufgabenbeschreibung

Das Sachgebiet 2 der Geschäftsleitung der Stadtkämmerei ist u.a. für folgende Themen zuständig:

- Haushaltsplanung und -vollzug für das Fachreferat Stadtkämmerei
- Kosten- und Leistungsrechnung für die Stadtkämmerei
- Verwaltung der Anordnungs- und Feststellungsbefugnisse der Stadtkämmerei
- SAP-Berechtigungs- und Anwendungsbetreuung für die Stadtkämmerei (ohne SKA 3)
- Durchführen aller erforderlichen Beschaffungsvorgänge für die Stadtkämmerei (Bestellung von Waren und Dienstleistungen sowie Zahlung der Rechnungen) inklusive Vergabeverfahren
- Zuarbeit Anlagenbuchhaltung und Inventurtätigkeiten für die Stadtkämmerei (Konkrete Zuständigkeiten aktuell noch nicht definiert; Abgrenzung SKA 2.4 steht noch aus)

Auch hier liegt die Besetzungsquote, durch eine Nachbesetzung im August, bei 76 %, während sie vorher über einen längeren Zeitraum bei 65 % lag, während sich teilweise die Fallzahlen erhöht haben.

Fallzahlenentwicklung

		2018	2019	2020	2021
Berechtigungen		141	150	235	289
Vergaben	Unterhalb SB-Grenze	-	-	13	14
	Über SB-Grenze	-	8	11	6
Befugnisse	Anordnung	-	41	61	65
	Feststellung	30	41	251	259

Zusätzlich ist eine intensive Mitwirkung als Fachreferat beim Programm digital/4finance erforderlich (Workshops und Gremien und ab sofort bei den Themen Tests, Migration und Schulung).

3.2.3.2 Fazit

Auf Grund der geringen Personalausstattung ist eine Besetzungsquote von 100 % wünschenswert. Insbesondere durch die Neukonzeption der Rechnungswesenprozesse, der großen Änderungen im Planverfahren und der Kostenträgerrechnung und des zu erwartenden höheren Aufwandes in der Berechtigungsverwaltung nach Produktivsetzung des neuen Rechnungswesens, wäre eine entsprechende Ausstattung geboten.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA GL 2

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
8,63	0,00	8,63	8,63	5,63

3.2.3.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Bei zu geringer Besetzung kommt es zu Verzögerung bei der Rechnungsverbuchung und damit der Erstellung der Auszahlungsanordnung und Auszahlung (durch SKA 3). Zudem dauern Vergaben länger. Eine Mitwirkung bei digital/4finance kann nicht mehr sichergestellt werden, womit die Umsetzung der neuen Prozesse und Logiken in der Stadtkämmerei nicht validiert sind.

Zudem kann es zu Verzögerungen bei der Erstellung der Haushaltsunterlagen (Teilhaushalt SKA) und bei der Haushaltsplanung kommen.

3.2.3.4 Digitalisierung

Aufgrund der derzeit noch sehr papiergebundenen Rechnungsbearbeitung sowie der teilweise auch noch papiergebundenen Bestell- und Beschaffungsvorgänge sind aktuell nicht alle Tätigkeiten digital und ohne Präsenz möglich. Der elektronische Posteingang, die eRechnung und eine digitale Ablage werden hier für die Optimierung der Arbeit einen erheblichen Fortschritt darstellen. Auch die Auflieferung der Auszahlungsanordnungen im Original (inkl.

sämtlicher Unterschriften und Belege) bei der SKA 3 müsste digitalisiert werden, um die Abläufe zu optimieren und ggf. Kosteneinsparungen (hauptsächlich beim Papier- und Büromaterialverbrauch, aufgrund Wegfall Originalbelege und Ablage) zu erzielen. Die Höhe der Einsparung kann derzeit nicht beziffert werden. Eventuell freiwerdende Kapazitäten können den höheren Arbeitsanfall mit und nach Produktivsetzung digital/4finance sowie im Vergaberecht abfedern.

Längerfristig sind ggf. geringe Personaleinsparungen möglich. Dies ist jedoch vom Grad der Digitalisierung und Prozessoptimierung abhängig. Eventuell kommt es auch zu Aufgabenverlagerungen.

Generell geht die SKA 2.3 von einer möglichen Einsparung von 50% im Bereich der Ausgabenbewirtschaftung in den Referaten aus (siehe Punkt 3.4.3.4).

Dies würde bei SKA-GL 2 1 VZÄ entsprechen.

3.2.4 SKA GL 3 - Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement (GPAM)

3.2.4.1 Aufgabenbeschreibung

Die Aufgabenschwerpunkte des GPAM umfassen:

- Betreuen des laufenden IT-Betriebs
- Weiterentwickeln der non SAP und SAP-Fachverfahren
- Durchführen von Projekten im IT-Bereich

Dabei sind die wichtigsten Fachverfahren:

- Finanzmanagement unter SAP
- die Steuerverfahren zu Gewerbe-, Grund-, Zweitwohnungs- und Hundesteuer
- LHM Zahlungsverkehr (NewEbanking)
- SKA Arbeitsplätze: Konzeption und Betreuung
- LHM Versicherungen

Dabei verfolgt das GPAM folgende Ziele:

- Verbinden von zwei Professionen (Organisation und IT)
- professionelles Ermitteln, Spezifizieren und Analysieren der Bedarfe und Anforderungen der Referate an die IT (Anforderungsmanagementprozess)
- Etablieren eines professionellen Geschäftsmanagement im Referat
- Unterstützen der Digitalisierung

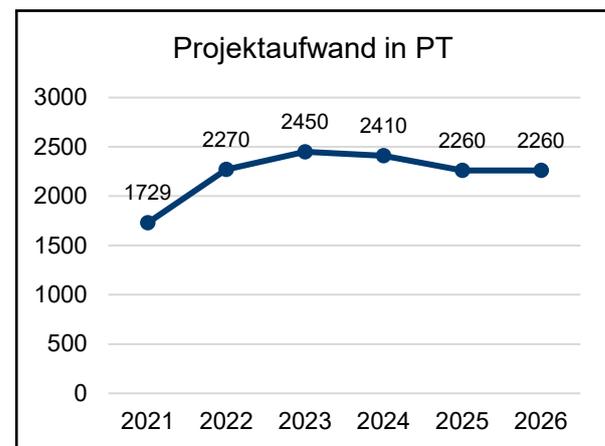
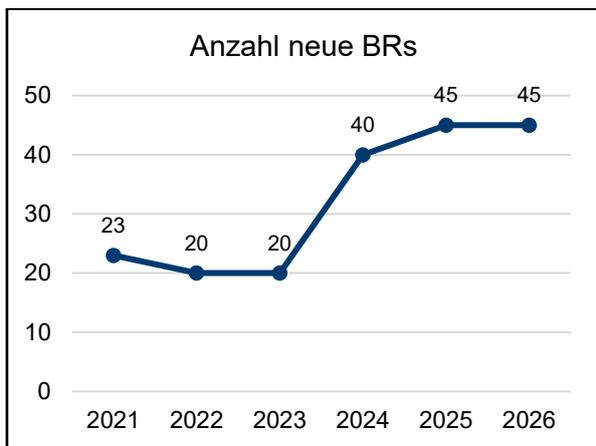
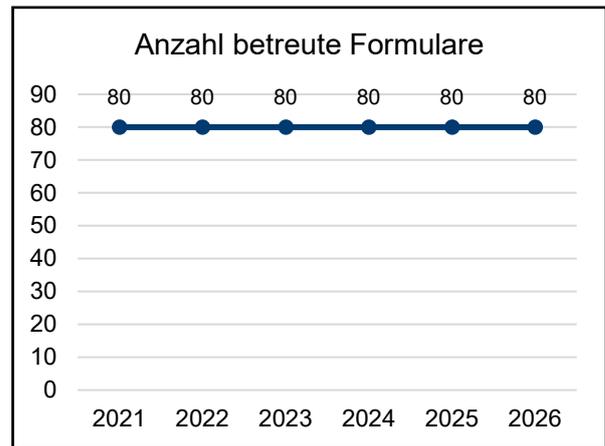
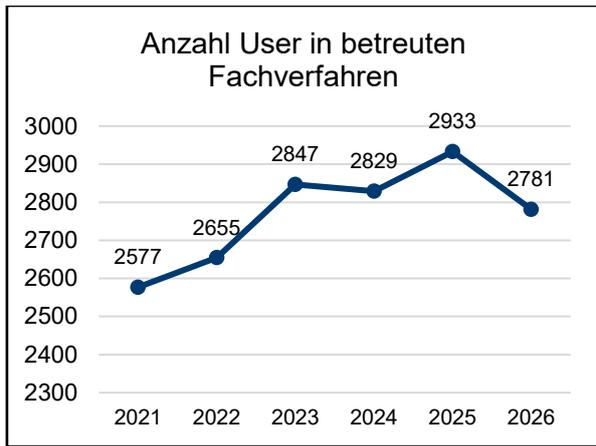
Hierbei ist es besonders wichtig, die Fachprozesse durch die IT bestmöglich und wirtschaftlich zu unterstützen, eine moderne, leistungsfähige und zukunftsorientierte IT zur Verfügung zu stellen sowie die Fachbereiche als Kunden bestmöglich zu betreuen und zu beraten.

Das GPAM hat mit 53 % eine sehr schlechte Besetzungsquote, wobei die Anzahl der Planstellen (100%) im stadtweiten Vergleich durchschnittlich ist.

Bezüglich der originären Arbeiten sind in den nächsten Jahren teilweise Steigerungen zu erwarten (auch auf Grund der großen stadtweiten Programme) bis, nach Einschätzung der SKA, ab 2026 wieder mit einem Rückgang einer Normalisierung zu rechnen ist.

Mittelfristige Planung GPAM (Personentage):

Thema	Kennzahl	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hundesteuer (WAU)	Anzahl User	16	16	16	16	0	0
Grundsteuer (GRU)	Anzahl User	76	76	76	0	0	0
Gewerbsteuer (GWS)	Anzahl User	95	95	95	95	95	0
Zweitwohnungssteuer (ZWS)	Anzahl User	57	57	57	57	57	0
DM S	Anzahl User	72	150	300	400	520	520
BayBis	Anzahl User	417	417	417	417	417	417
Vollstreckungsportal (SAFE)	Anzahl User	229	229	229	229	229	229
Rentenversicherung DRV	Anzahl User	292	292	292	292	292	292
OWI-Web	Anzahl User	55	55	55	55	55	55
KFA / OK Verkehr	Anzahl User	17	17	17	17	17	17
KVU (Kommunale Verkehrsüberwachung)	Anzahl User	76	76	76	76	76	76
Gewerberegister MIA	Anzahl User	250	250	250	250	250	250
GGD (Grundstücks- und Gebäudedatei)	Anzahl User	nicht ermittelbar					
Prisma (Personalplanungsinformationssteuersystem)	Anzahl User	12	12	12	12	12	12
Beck Online	Anzahl User	198	198	198	198	198	198
JURIS	Anzahl User	58	58	100	58	58	58
Kontenabruf (BOP/Elster-Portal)	Anzahl User	228	228	228	228	228	228
OK EWO	Anzahl User	417	417	417	417	417	417
SoJA Web View	Anzahl User	nicht ermittelbar					
KOI/Veranstaltungen	Anzahl User	12	12	12	12	12	12
Summe Fachverfahren	Anzahl User	2577	2655	2847	2829	2933	2781
Cosys-Formulare RL, GL, SKA1, SKA2	Anzahl Formulare	80	80	80	80	80	80
Business Requirements	Anzahl neue BRs	23	20	20	40	45	45
HW11 mit E-Akte GRU+WAU	Projektaufwand in PT	100	245				
E-Akte Grundkonzeption	Projektaufwand in PT	190					
E-Akte ZWS	Projektaufwand in PT			200			
E-Akte GWS	Projektaufwand in PT				300		
DM S Beschlusswesen	Projektaufwand in PT	180	60	40			
E-Akte BdR	Projektaufwand in PT			60			
E-Akte Rückstandsakten	Projektaufwand in PT				200		
E-Akte Rückstandsakten KVÜ	Projektaufwand in PT			200			
E-Akte verwaltungsinterne Genehmigungen SKA 2-21	Projektaufwand in PT				100		
E-Akte Förderprojekte	Projektaufwand in PT			100			
E-Akte LHM Steuern	Projektaufwand in PT				100		
E-Akte kommunale Bürgschaften	Projektaufwand in PT				100		
DM S-Systemupdate	Projektaufwand in PT	60					
Inputmanagement Grundkonzeption	Projektaufwand in PT	170					
Inputmanagement Rechnungen	Projektaufwand in PT		80	220			
Inputmanagement GRU+WAU	Projektaufwand in PT		100				
digitaler GWS-Bescheid	Projektaufwand in PT		430				
digitaler GRU-Bescheid	Projektaufwand in PT			200			
PSCD	Projektaufwand in PT	325	10				
Test EMS-PSCD-Anbindung	Projektaufwand in PT		5				
zenBu4LHM	Projektaufwand in PT	70	40				
Neo-IT (Umfrage, Formularumstellung, Office-Einführung)	Projektaufwand in PT	30	40	20			
BAU-ER	Projektaufwand in PT		70				
d4f	Projektaufwand in PT	25	450	500	500	450	450
E-Payment-Anbindungen	Projektaufwand in PT	15	20	20	20	20	20
CAFM Projekt	Projektaufwand in PT	10	10				
Geschäftsprozessmanagement	Projektaufwand in PT	270	300	300			
FlexiFobi (Konzept blendet learning)	Projektaufwand in PT	80					
2b UStG	Projektaufwand in PT	74					
Testdatenanonymisierung	Projektaufwand in PT	90					
Patch M KRw (aufgrund log4shell)	Projektaufwand in PT		150				
Ablösung Oracle Verfahren	Projektaufwand in PT		20	150	50		
Projektvorlauf	Projektaufwand in PT	40	40	40	40	40	40
Puffer für Ungeplantes	Projektaufwand in PT		200	400	1000	1750	1750
Summe Projekte	Projektaufwand in PT	1729	2270	2450	2410	2260	2260



Zusätzlich zu den laufenden Aufgaben sind u.a. Themen wie Mitwirkung digital/4finance, Supplier Management (Überwachung der von it@M zugesicherten Service Level Agreements (SLA)), Vereinbarung von SLAs für neue Services, Vorhabensplanung, Strategische Planung (SKA 2025), ein Multiprojektmanagement oder auch die Bearbeitung von Datenschutzanfragen zu bewältigen.

3.2.4.2 Fazit

Mit der aktuellen Besetzung im GPAM konnten die Aufgaben in 2021 durch externe Beratungsunterstützung erledigt werden. Der Personalbedarf für den Betrieb stellt jedoch die Mindestbesetzung dar.

Eine Besetzungsquote von 85 % wird als Mindestausstattung angesehen.

Die geplanten Aufwände für Business Requirements und Projekte betreffen allesamt gesetzlich erforderlich oder strategisch notwendige Themen. Insofern stellt der kalkulierte Personalbedarf ebenfalls den Mindestbedarf dar.

Die Steuerungsunterstützungsmaßnahmen sind ebenfalls notwendig für die Stadtkämmerei, um für die Maßnahmen SKA2025 und die laufenden Projekte eine zentrale Informationsbasis bereitzustellen.

Die Sonderaufgaben sind entweder für die Arbeitsfähigkeit von GL3 notwendig oder Aufgaben, die zwingend in der SKA wahrgenommen werden müssen (Datenschutzanfragen, MKRw

Schulungen).

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA GL 3

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
37,00	0,00	37,00	31,45	19,26

3.2.4.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Ohne entsprechende Kapazitäten ist die Arbeitsfähigkeit der Fachbereiche nicht mehr gewährleistet und damit die Handlungsfähigkeit der Stadtkämmerei insgesamt.

Sofern die Entscheidung getroffen wird, dass Projekte verschoben oder zeitlich gestreckt werden, käme ein geringer Personalbedarf in Betracht. Damit verschiebt sich natürlich der Umsetzungstermin und der aus den Projekten erwartete Nutzen tritt später ein.

3.2.4.4 Digitalisierung

Mit Einführung der elektronischen Zeiterfassung und Wegfall der Anwesenheitsmeldung ist seit Mai 2022 mit einer Einsparung von 30 PT im Jahr zu rechnen.

3.2.5 SKA GL 4 - Registratur, Aktei, Poststelle

3.2.5.1 Aufgabenbeschreibung

Das Sachgebiet 4 der Geschäftsleitung ist insbesondere zuständig für:

- die Registratur der Stadtkämmerei,
- Poststelle für die Dienstkräfte der SKA im Rathaus
- die Büromaterialausgabe und Büromaterialverwaltung für alle Standorte.
- zentrale Poststelle der Stadtkämmerei,
- Aktei und Verwaltung der SEPA-Mandate von SKA 3, Stadtkasse – Kommunale Forderungen,
- die Verwaltung von Ergänzungslieferungen für Gesetze und Vorschriften und von Zeitschriften,
- Verwaltung (Toner, Umweltboxen etc.) Drucker und Multifunktionsgeräte

Zudem nimmt der Bereich eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung der Aktenverwaltung ein und wirkt bei den Projekten eSchriftgutverwaltung, ePoststelle, Einführung DMS, Einführung Interimsinputmanagement und Inputmanagement, eAkten-Workflows und Bestandsaktendigitalisierung mit. So wird seit 01.08.2022 das Interimsinputmanagement im Bereich Hundesteuer pilotiert.

3.2.5.2 Fazit

Die derzeitige Vollbesetzung ist wichtig und zwingend sicherzustellen.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA GL 4

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
14,13	0,00	14,13	14,13	14,02

3.2.5.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Eine schlechte Besetzungsquote führt zu Verzögerungen bei Arbeiten, die vielen Kolleg*innen der SKA als Grundlage für ihre tägliche Arbeit dienen und hätte dadurch negative Auswirkungen auf die Arbeit der gesamten SKA. Zentrale Themen im Bereich der E-Akte werden verzögert oder sind in der Durchführung gefährdet.

Zudem entstehen durch mögliche Verzögerungen Verschlechterungen in der Außenwirkung der SKA.

3.2.5.4 Digitalisierung

In diesem Bereich der Geschäftsleitung stehen gerade mit der Bestandsaktendigitalisierung und dem (Interims-)Inputmanagement sowie der geplanten E-Poststelle große Themen im Bereich der Digitalisierung der SKA bzw. LHM an. Da sich diese Themen aber aktuell noch in der Planungsphase befinden und laufend Änderungen vorgenommen werden, können eventuelle Einspareffekte zum aktuellen Zeitpunkt nicht valide benannt werden. Sicher ist, dass sich die Tätigkeit der Mitarbeiter*innen grundlegend ändern wird und sicher in Teilen schneller geht. Somit ist zu erwarten, dass trotz weiter steigender Fallzahlen kein zusätzlicher Personalbedarf entsteht, sondern durch freiwerdende Kapazitäten abgefangen werden kann.

Sonstiges

Mit Realisierung eines einzigen Standortes (Finanzrathaus) in der Herzog-Wilhelm-Straße 11 ist auf jeden Fall mit Einspareffekten zu rechnen, sowohl im Sachkostenbereich als auch bezüglich Personalressourcen (keine Fahrten zwischen 4 Standorten, nur eine Ausgabestelle Büromaterialien, einfachere Betreuung Drucker/ MuFuG etc.).

3.3 SKA 1 – Vermögens- und Beteiligungsmanagement, Steuern LHM

3.3.1 SKA 1.1 - Finanzmanagement: Finanzanlagen- und Schuldenmanagement, kreditähnliche Rechtsgeschäfte

3.3.1.1 Aufgabenbeschreibung

Die Abteilung SKA 1.1 bewirtschaftet die Finanzanlagen der Stadt, ihrer Eigenbetriebe, ihrer Stiftungen und anderer Treugeber, nimmt die städtischen Kredite auf, steuert die städtischen

Kreditportfolien und betreut die kreditähnlichen Rechtsgeschäfte, gemäß Art. 72 Abs. 2 BayGO. Hierunter fallen insbesondere:

- Prüfung, Ausreichung und Abwicklung kreditähnlicher Rechtsgeschäfte (Ausfallbürgschaften, Prozessbürgschaften, Garantien, Patronatserklärungen, Grundschuldbestellungen, Erwerb Erbbaurechte, Mietetrtrittszusagen),
- Prüfschema Neugeschäfte (z.B. Sonderfälle Olympiabewerbung, European Championships, Sportvereine, München Stift, Gasteig etc.), Kommunalrecht, Beihilferecht
- Unterstützung Eigenbetriebe/Beteiligungsgesellschaften/verbundene Unternehmen/Sportvereine bei Projektumsetzung (Finanzierung etc.)
- Anordnungsbereich Avalgebühren, Überwachung Restschuldenstände, Droh-Verlust-Rückstellungen
- Beratung zu rechtlichen Fragestellungen im Bereich kreditähnlicher Rechtsgeschäfte

Zudem verantwortet der Bereich das Anlagemanagement der LHM

- Assetmanagement des Kapitalvermögens der LHM (Hoheit und Eigenbetriebe), des Treuhandvermögens, der Mündelgelder sowie aller rechtlich selbständigen und unselbständigen Stiftungen der LHM am Geld- und Kapitalmarkt
- Umsetzung von Geldanlagen im Kapitalmarkt, An- und Verkauf von Wertpapieren
- Betreuung der vergebenen Mandate im Bereich von Kommunal- und Stiftungsfonds
- Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Anlagemanagement von Eigen- und Fremdanlagen
- Beratung bei Nachlassannahmen, Schenkungen und Stiftungerrichtungen sowie dem Schuldenmanagement
- Kreditaufnahmen (Neuaufnahme und Umschuldungen) für Hoheit und Eigenbetriebe inkl. Zinsmanagement des Gesamtportfolios
- Nutzung neuer Refinanzierungsformen, wie die Emission sozialer oder nachhaltiger Anleihen

Der Bereich sichert die Nachhaltigkeit der Geldanlagen, verantwortet die sachliche / rechnerische Feststellung und Anordnung bei Annahme- und Auszahlungsanordnungen für sämtliche Zinszahlungen, Fälligkeiten, Anschaffung von Geldanlagen und Kapitaldienstzahlungen, Aufnahme, Tilgungen und Rückzahlung Darlehen (inkl. Anleihen etc.) sowie die Marktbeobachtung Research.

Zusätzlich muss bei der Ablösung des Fachverfahrens ITS, im Rahmen des Programms digital/4finance mit der Integration in SAP und der Migration des gesamten Portfolios begleitet und fachliche Stellungnahmen zu Sonderprojekten (z.B. Gasteig, Tierpark, Wohnungsbau) erstellt werden.

In der aktuellen Situation und der weltpolitischen Entwicklung ist ein gutes Finanzanlagen –

und Schuldenmanagement mehr denn je gefordert. Es ist mit steigenden Aufwänden zu rechnen, da sich bereits jetzt eine deutlich steigende Neuverschuldung abzeichnet.

3.3.1.2 Fazit

Die aktuelle Stellenanzahl stellt die Mindestbesetzung dar, im Sachgebiet 1.12 müssen zur Sicherstellung des 4-Augen-Prinzipsim Buchungsgeschäft 2 Sachbearbeiter*innen vorhanden sein.

Aufgrund der benötigten unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkte des detaillierten Fach- und Spezialwissens der Sachbearbeiter*innen ist eine vollumfängliche Vertretung zwischen den beiden Stellen zwingend. Ähnlich stellt sich dies beim Sachgebiet 1.11 dar. Aufgrund der benötigten unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkte des detaillierten Fach- und Spezialwissens der Sachbearbeiter*innen (fachlich unterteilt in Finanzanlagen- und Schuldenmanagement) ist eine vollumfängliche Vertretung zwischen den einzelnen Fachbereichen nicht möglich. Weiter ist dies auch im Hinblick auf den Umfang der zu erledigenden Tätigkeiten kapazitätsmäßig nicht darstellbar. In den einzelnen Fachbereichen ist zwingend eine gegenseitige Vertretung (2 VZÄ Sachbearbeiter*innen) sicherzustellen, da z.B. auch zur Sicherstellung der Revisionsicherheit eine Umsetzung des 4-Augen-Prinzips notwendig ist.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 1.1

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
8,00	0,00	8,00	8,00	6,87

3.3.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Eine fehlende Mindestbesetzung gefährdet die Abwicklung von geschäfts- und zeitkritischen, operativen Geschäftsvorfällen (mit erheblichen finanziellen Auswirkungen) und die Sicherstellung der Prozessabläufe sowie die Sicherstellung der städtischen Liquidität und Refinanzierung (z.B. Verkauf von Finanzanlagen oder Fremdkapitalaufnahme).

3.3.1.4 Digitalisierung

Digitalisierung erfolgt im Rahmen der Einführung von DMS und der eAkte. Die oben beschriebenen Aufgaben sind als Geschäftsprozess nur teilweise digitalisierbar (Schnittstellenproblematik, Signaturerfordernis, komplexe Einzelfälle / kein Massengeschäft, fehlendes elektronisches Siegel, fehlende elektronische Unterschrift im Außenverhältnis). Die Abschaffung der Erfordernis-, Feststellungs- und Anordnungsbefugnisse in Papier zu erstellen, verbessert und beschleunigt Arbeitsabläufe.

Durch die Einführung der eAkte kann bei teilweise sehr lange laufenden Geschäftsvorfällen (Laufzeit von Bürgschaften, Patronatserklärungen teilweise über 20 – 40 Jahre) Registraturplatz eingespart und die Sachbearbeitung aus dem Homeoffice ermöglicht werden.

Durch die Einbindung von elektronischen Kreditplattformen in den Bieterprozess für die Neukreditaufnahme werden neue Kreditgebergruppen erreicht, die Marktdurchdringung erhöht und mehr Transparenz bei den Kreditkonditionen erzielt. Eine teilweise Automatisierung (z.B. Austausch von Kreditverträgen über elektronische Plattformen) verringert den Papieraufwand, verkürzt Postlaufzeiten und erhöht die mögliche Homeoffice-Quote. Personaleinsparungen lassen sich derzeit hier nur in geringem Umfang erwarten, allerdings werden Qualitätsverbesserungen und Sachkosteneinsparungen erreicht.

3.3.2 SKA 1.2 - Analysen, Simulationen, Risikoszenarien

3.3.2.1 Aufgabenbeschreibung

Die Stadtfinanzen sind in vielfältiger Weise von internen und externen Einflüssen abhängig. Die Abteilung identifiziert Chancen und Risiken und insbesondere deren Auswirkungen auf den städtischen Haushalt. Anhand von Analysen, Simulationen und der Aufbereitung von Daten werden Szenarien erarbeitet und Handlungsempfehlungen abgegeben.

Im Einzelnen bedeutet das:

- im Vorfeld und rechtzeitig die finanziellen Auswirkungen von bestimmten Handlungsalternativen mit Hilfe von Risikoszenarien aufzeigen
- anhand ausgewählter Parameter (z.B. Gewerbesteuer, Personalauszahlungen, große Investitionsvorhaben, etc.) Aussagen über die finanzielle Tragfähigkeit des städtischen Haushalts, die Vermögenssituation und den Verschuldungsgrad zu treffen
- Risikoumfänge abschätzen, um eine gewisse Planungssicherheit für zukünftige Investitionen zu erhalten
- Pflegen einer Risikodatenbank

Bei der Modellierung von Szenarien werden auch makroökonomische Aspekte, wie z.B. das Wirtschaftswachstum, Zinsentwicklung und Inflationsraten herangezogen.

In der aktuellen Situation und der weltpolitischen Entwicklung ist die Entwicklung schwieriger, aber auch wichtiger denn je. Es ist mit steigenden Aufwänden zu rechnen.

3.3.2.2 Fazit

Die derzeitige Stellenzahl stellt die Mindestbesetzung dar anhand derer die an die Abteilung gestellten Aufgaben gerade noch erfüllt werden können.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 1.2

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
4,00	0,00	4,00	4,00	2,00

3.3.2.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Die Aufgaben und Projekte können mit geringerer Besetzung weder in der gewünschten Qualität noch Quantität erfüllt werden.

3.3.2.4 Digitalisierung

Aufgrund von Digitalisierung ist mit keinen Einspareffekten zu rechnen. Es könnten sich jedoch Erleichterungen in der Arbeits- und Ablauforganisation im Rahmen von d4f (Erstellung der Mittelfristigen Finanzplanung in der SAP Analytics Cloud) ergeben.

3.3.3 SKA 1.3 - Teilnehmungsmanagement, Wirtschaftlichkeit, Versicherung

3.3.3.1 Aufgabenbeschreibung

Die Abteilung ist für zwei große Aufgabengebiete verantwortlich, zum einen das Teilnehmungsmanagement und Wirtschaftlichkeit und zum anderen die Versicherungen.

Im Rahmen des Teilnehmungsmanagements und der Wirtschaftlichkeit ist die Abteilung verantwortlich für die städtischen Richtlinien über Wirtschaftlichkeitsrechnungen (RWR). Wirtschaftlichkeitsrechnungen, die die Referate für Investitionen, Investitionsförderungsmaßnahmen oder nicht-investive Maßnahmen gemäß den RWR erstellen, werden hier geprüft. Bei besonders großen oder bedeutenden städtischen Projekten kann die Stadtkämmerei auch unter ihrer Leitung eine Arbeitsgruppe Wirtschaftlichkeit einberufen. In diesem Kontext werden auch Finanz- bzw. Zuschussbedarfe der Eigenbetriebe oder städtischen Teilnehmungsgesellschaften geprüft.

Die Abstimmung der Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe mit der Stadtkämmerei gemäß den Vorgaben der Eigenbetriebsverordnung (EBV) und der jeweiligen Betriebsatzungen erfolgt ebenso in diesem Bereich. Dabei hat die Werkleitung u.a. die Stadtkämmerei halbjährig über den Geschäftsgang, insbesondere über die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen und die Abwicklung des Finanzplanes zu unterrichten.

Gemäß den Vorgaben der Art. 94 Abs. 3 GO und der Stadtratsbeschlüsse vom 12./13.12.1995 und 30./31.07.1996 legt die Stadtkämmerei jährlich den Finanzdaten- und Teilnehmungsbericht (FDB) der Landeshauptstadt München vor. Mit dem FDB soll den Organen der Landeshauptstadt München ein Instrument für die längerfristige Steuerung der städtischen Teilnehmungsgesellschaften und der Eigenbetriebe zur Verfügung gestellt werden.

Die Funktion des Betreuungsreferates für die Maßnahmenträger München-Riem GmbH (MRG) ist ebenso der Abteilung zugeordnet. Städtische Sonderfinanzierungsmaßnahmen der LHM werden in der Abteilung mit den jeweiligen Beiratssitzungen betreut.

Im Rahmen der Mandatsbetreuung des Stadtkämmerers und seines Stellvertreters werden für sieben Gesellschaften die jeweiligen Aufsichtsrats- bzw. Beiratssitzungen vorbereitet.

Die Abteilung ist außerdem verantwortlich für die Rahmenrichtlinie Benutzungsgebühren und Entgelte der LHM (RBE). In ihr werden die Grundlagen vorgegeben, die bei der Kalkulation, Festsetzung und Nachkalkulation von Benutzungsgebühren und Entgelten zu beachten sind.

Die Abteilung ist zudem verantwortlich für die Lager und Vorratsordnung der Landeshauptstadt München (LaO). Die Stadtkämmerei ist dabei für die Grundsatzfragen der städtischen Lagerhaltung zuständig, die Fachaufsicht liegt bei den lagerführenden Referaten.

In der Abteilung wird jährlich der kalkulatorische Zinssatz der Landeshauptstadt München gemäß den Vorgaben der KommHV ermittelt.

Das Aufgabengebiet Versicherung umfasst die nachfolgenden Aufgaben:

In der Abteilung erfolgt die grundsätzliche Beurteilung, ob ein Risiko durch eine Versicherung gedeckt werden soll. Im Rahmen des Versicherungscontrollings wird geprüft, ob bestehende Versicherungsverträge angepasst werden müssen. Neu abzuschließende Versicherungen sind auszuschreiben, i.d.R. auf Grund deren Volumina europaweit. Aus diesem Grund ist der Abteilung die zentrale Vergabestelle für Versicherungen zugeordnet.

In der Abteilung erfolgt stadtweit zentral, auch für die Eigenbetriebe und die rechtlich nicht-selbstständigen Stiftungen, die Bearbeitung der gemeldeten Versicherungsschäden in Abstimmung mit den jeweiligen Versicherungen.

Ebenso stadtweit zentral erfolgt die Bearbeitung der Beitragsrechnungen. Sofern Rechnungen an externe Dritte, wie z.B. im Gebührenbereich weiterverrechnet werden können, erfolgt eine Weiterverrechnung der Versicherungsbeiträge an die jeweiligen Dienststellen.

In 2021 wurden z.B. 1.163 Schadenmeldungen und 1.087 Beitragsrechnungen bearbeitet. Den größten Bearbeitungs- und Bearbeitungsbedarf verursachte die versicherungstechnische Betreuung von 1.958 Gebäuden und 2.663 Kfz, inkl. deren An- und Abmeldungen zu den Kfz-Versicherungen.

Auf Grund der Aufgabenvielfalt und sehr unterschiedlichem erforderlichen Fachwissen ist für beide Aufgabenstellungen eine gewisse Mindestausstattung an Personal erforderlich.

Die Besetzung je Aufgabe ist minimal. Es handelt sich um Pflichtaufgaben.

3.3.3.2 Fazit

Die derzeitige Stellenzahl stellt die Mindestbesetzung dar. Vertretungsregelungen sind, mit Ausnahme der Schadensbearbeitung im Bereich der Bearbeitung der Haftpflichtversicherungsfälle, nicht möglich, da keine Möglichkeit besteht, auch nur annähernd in Aufgabenstellungen eines*r Kolleg*in eingearbeitet zu sein.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 1.3

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
12,41	0,50	12,91	12,91	10,58

3.3.3.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Im Bereich der Versicherung müssen Vergaben durchgeführt werden, ggf. müssen andere Aufgaben zurückgestellt werden. Fehler bei Vergaben können zu Aufhebungen der Vergaben und zu einer verspäteten Bereitstellung von Versicherungsschutz führen. Erfolgen keine Änderungsmeldungen an die Versicherungen besteht die Gefahr, dass der Versicherungsschutz reduziert wird oder sogar ganz erlischt. Verspätete Meldungen an die Versicherungen und fehlende zeitnahe Mit- und Zuarbeit bei der Ermittlung der Schadensursachen und der Schadensbearbeitung können zu einer Reduzierung oder Verlust des Versicherungsschutzes führen. Verspätete Zahlung führen zu zusätzlichen Mahnkosten und können letztlich zu einem Erlöschen des Versicherungsschutzes führen. Dies alles hat negative monetäre Auswirkungen für die LHM.

Wirtschaftliches und sparsames Handeln werden in Art. 61 Abs. 2 GO eingefordert und sind somit eine Pflichtaufgabe. Gegebenenfalls müssten diese Aufgaben somit fremd vergeben oder die Bearbeitung anderer Aufgaben geschoben werden.

Im Bereich der Mandatsbetreuung kann es zu folgenden Problemen kommen:

- Spätere Erstellung von Gesellschafterbeschlüssen
- Reduzierte bzw. keine Stellungnahmen des Betreuungsreferates zu Aufsichtsratssitzungen
- Spätere Vorlagen der Steuerungsberichte im Stadtrat
- Bei verspäteten oder nicht erfolgten Anmeldungen würden ggf. keine finanziellen Mittel bereitstehen
- Falsche Anmeldungen würden zu einem verfälschten Haushalt führen
- Ungeprüfte Auszahlungen können zu einem überhöhten Liquiditätsabgang führen
- Anfragen werden nicht fristgerecht beantwortet

Das heißt, dass die Aufgabe als Betreuungsreferat kann nicht vollumfänglich wahrgenommen werden. Die Mandatsträger können nicht rechtzeitig auf Fehlentwicklungen oder andere Problematiken hingewiesen werden. Es kommt zu Informationsverlusten, falls eine Begleitung zu den Sitzungen nicht mehr möglich ist. Zudem besteht die Gefahr finanzieller Schäden für städtische Gesellschaften, wenn z.B. Vergaben nicht rechtzeitig erfolgen können oder Darlehensziehungen nicht termingerecht erfolgen.

3.3.3.4 Digitalisierung

Digitalisierung erfolgt im Rahmen der neu implementierten BMS fidas zur Beteiligungssteuerung und der Einführung von DMS und der eAkte. Die oben beschriebenen Aufgaben sind als Geschäftsprozess nicht digitalisierbar.

Im Bereich der Versicherungen erfolgt der Kontakt zu Versicherungen und Schadensmeldungen bis auf wenige Ausnahmen per E-Mail. Allerdings erfolgt die Archivierung noch umständlich und zeitaufwändig über den Microsoft-Explorer. Hier können z.B. die eAkte und eRechnung Möglichkeiten zur Einsparung bieten, die jetzt aber noch nicht quantifiziert werden können. Die bestehende Datenbank ist auf Grund ihres Alters zu aktualisieren und zu erweitern. Einspareffekte werden sich hieraus nicht ergeben, eine Funktionserweiterung ist jedoch notwendig.

Eine in gewissen Umfang mit den Versicherungen automatisierte Schadensbearbeitung durch KI (Künstliche Intelligenz) ist Fernziel.

3.3.4 SKA 1.4 – Steuern LHM

3.3.4.1 Aufgabenbeschreibung

Die Abteilung 4 des Fachbereichs 1 verantwortet die steuerliche Beratung städtischer Dienststellen und die Wahrnehmung von steuerlichen Pflichten für die Landeshauptstadt München sowie alle Steuergrundsatzangelegenheiten der Stadt, der Eigenbetriebe und der städtischen Beteiligungsunternehmen, soweit bei diesen steuerrechtliche oder steuerfiskalische Interessen der Stadt berührt werden. Ebenso sind alle Angelegenheiten der Finanzverfassung, der Steuerschätzung und staatlicher sowie kommunaler Steuerreformvorhaben und die Steuereinnahmen- / -ausgabenverwaltung (Gemeindeanteil an der Einkommens- und Umsatzsteuer, Einkommensteuerersatz für den Familienleistungsausgleich, Gewerbesteuerumlage) hier angesiedelt.

Es werden gutachtliche Stellungnahmen zu steuerrechtlichen und steuerfiskalischen Problemstellungen, zu Sonderfinanzierungen, Rechtsformwechseln gefertigt; gegenüber Beteiligungsunternehmen nur, soweit städtische Belange steuerrechtlicher Art berührt werden und die Spenden- und Sponsoring-Angelegenheiten, soweit steuerrechtliche Belange der Stadt berührt sind, betreut.

Fallzahlenentwicklung

Insbesondere die Zahl der zu betreuenden Einrichtungen steigt kontinuierlich, weshalb ein entsprechend höherer Aufwand zu verzeichnen ist.

Thema	Kennzahlen	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Steuerberatung	Anzahl steuerlich zu betreuender Betriebe gewerblicher Art	49	49	49	49	55	57	57	59
	Anzahl steuerlich zu betreuender Stiftungen	193	195	197	202	203	204	209	212

Zusätzlich müssen Sonderaufgaben wie

- die Umsetzung eines neuen Umsatzsteuerrecht (§ 2b UstG),

- die Mitarbeit / steuerliche Beratung im Rahmen des Projekts „digital4finance“ (Einführung SAP S4 Hana),
- die Einführung eines innerbetrieblichen Kontrollsystems für Steuern (IKS),
- die Umsetzung der Grundsteuerreform für städtische Grundstücke (LHM als Grundsteuerpflichtige) sowie
- die ertragsteuerliche Erfassung aller Betriebe gewerblicher Art

bewältigt werden.

3.3.4.2 Fazit

Aufgrund des großen Umfangs des städtischen Unternehmensbereiches und der Verschiedenartigkeit der ausgeübten steuerpflichtigen Tätigkeiten benötigt die Steuerabteilung der Landeshauptstadt München neben einer 100 % Besetzungsquote zusätzliche Stellen für Beschäftigte mit fundierten Kenntnissen zur Besteuerung der öffentlichen Hand. Bei einem dauerhaften Unterschreiten der genannten Stellenanzahl besteht die Gefahr, dass die Landeshauptstadt München spätestens mittelfristig ihre steuerlichen Verpflichtungen nicht mehr erfüllen kann.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 1.4

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
15,97*	0,00	15,97	18,97	10,03

* Zum Stand 31.07.2022 befandensich weitere 3 VZÄ gemäß der Beschlussvorlage „Erhöhter Personalbedarf bei der SKA aufgrund von Aufgabenmehrung (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05182) in der Einrichtung.

3.3.4.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Die LHM kann die ihr obliegenden steuerlichen Pflichten nicht mehr ordnungsgemäß erfüllen. Dies könnte unter Umständen sogar ein Straf- oder Bußgeldverfahren gegen die LHM zur Folge haben - insbesondere, wenn von der Finanzverwaltung auf städtischer Seite ein Organisationsverschulden festgestellt wird.

Auch eine nicht ausreichende steuerliche Beratung von städtischen Fachdienststellen könnte die Folge sein, wodurch es wiederum zu steuerlichen Verfehlungen in den Fachreferaten kommen kann und die LHM somit den ihr obliegenden steuerrechtlichen Verpflichtungen nicht ausreichend nachkommen kann.

3.3.4.4 Digitalisierung

Durch die Digitalisierung sind grundsätzlich keine nennenswerten Einspareffekte zu erwarten, da der Tätigkeitsschwerpunkt der Abteilung in der Steuerberatung von städtischen Fachdienststellen liegt. Lediglich bei der Datenermittlung für die städtischen Steuererklärungen sind in geringem Umfang Einspareffekte durch die Einführung einer in das

bestehende Rechnungswesen integrierten und automatisch abgeleiteten Steuerbuchhaltung denkbar. Allerdings wird man auch diesen Zustand erst in einigen Jahren erreichen.

3.4 SKA 2 – Haushalt, zentrales Rechnungswesen

3.4.1 SKA 2.1 – Haushaltswirtschaft und Finanzplanung

3.4.1.1 Aufgabenbeschreibung

In der Abteilung 1 der SKA 2 erfolgt zentral die Haushaltsplankoordination und das Finanz- und Querschnittscontrolling. Hier wird der Haushaltsplanentwurf, der Vorbericht, der Haushaltsplan, der Rechenschaftsbericht als Bestandteil des Jahresabschlusses und der Nachtragshaushalt erstellt. In den verschiedenen Haushaltswerken werden somit die Einzahlungen / Erträge der LHM geplant und festgelegt, welche Auszahlungen / Aufwendungen in welchen Bereichen finanziert werden. Der Bereich ist zuständig für die Aufstellung des Haushalts, die mittelfristige Finanzplanung sowie den Vollzug und das Controlling der Teilhaushalte und kümmert sich um die zentrale Informationsbereitstellung zum produktorientierten Haushalt.

Im Detail handelt es sich insbesondere um folgende Tätigkeiten:

- Erstellung des Eckdatenbeschlusses
- Koordination aller Tätigkeiten im Zusammenhang mit den sog. „Corona-Erstattungen“
- Koordination, Abstimmung und Erstellung der Gesamthaushalte (Finanz- und Ergebnishaushalt) für Jahres- und Mehrjahresplanung (neu auch Mittelfristige Finanzplanung auf Ebene der Teil- und Gesamthaushalte) für die Haushalts- und Nachtragshaushaltspläne der Stadt
- Erstellung der Haushalts- und der Nachtragshaushaltssatzungen für Hoheitsbereich und Stiftungen
- Regierungsvorlage von Haushaltsplan und Nachtrag zur Genehmigung, anschließende Bekanntgabe und Auflegung des städtischen Haushalts
- Koordination und Erstellung der Haushaltswerke und Stadtratsbeschlüsse zu den einzelnen Planungsphasen des Haushalts, insbesondere zum Haushaltsplanentwurf, für den Schlussabgleich des Haushalts und die Nachtragshaushaltspläne
- Erstellung des Rechenschaftsberichtes zum Jahresabschluss, einschließlich der Fertigung der zentralen Textteile zu diesem Werk
- Durchführung des Finanzcontrollings zum Gesamthaushalt
- Erstellung der Teilhaushalte und Kontrolle der Haushaltsunterlagen der Referate im Rahmen des Haushalts- und Nachtragplans gem. der gesetzlichen Anforderungen
- Zahlenmäßige und inhaltliche Prüfung der haushaltsrelevanten Veränderungen und deren Auswirkungen in den einzelnen Planungsphasen (Qualitätskontrolle)
- Führung des gesamtstädtischen Produktplans nach den Vorgaben des Produktrahmens Bayerns

- Bearbeitung und Genehmigung (bzw. Vorbereitung der Genehmigung) der Anträge auf über- oder außerplanmäßige Mittelbereitstellungen inkl. technische Umsetzung in SAP
- Erstellung von Stellungnahmen gem. § 59 Abs. 3 der Geschäftsordnung des Stadtrates der Landeshauptstadt München zu allen Beschlussvorlagen mit haushaltsrelevanten Auswirkungen
- Erstellung eines monatlichen Finanzcontrollings insb. als Steuerungsinstrument für das Management und als Arbeitsbasis für die HH-Sachbearbeiter*innen je Teilhaushalt (Ergebnis- und Finanzhaushalt)
- Erstellen der stadtweiten Rundschreiben einschließlich Formblätter und Ausfüllhinweisen mit Zeitschienen
- Erfassen der investiven Anmeldungen zum Haushaltsplanentwurf und zum Nachtrag
- Festlegungen und Pflege der Finanzrechnungsstrukturen
- Erstellung der pflichtigen Haushalts-Statistiken
- Betreuung der Referate hinsichtlich Benchmarking, outputorientierter Steuerung (Ziele, Leistungsmengen, Wirkungskennzahlen), Gender-Budgeting
- Erstellen von Richtlinien und Dienstanweisungen, z.B. Richtlinie zum HH-Vollzug

Fallzahlenentwicklung

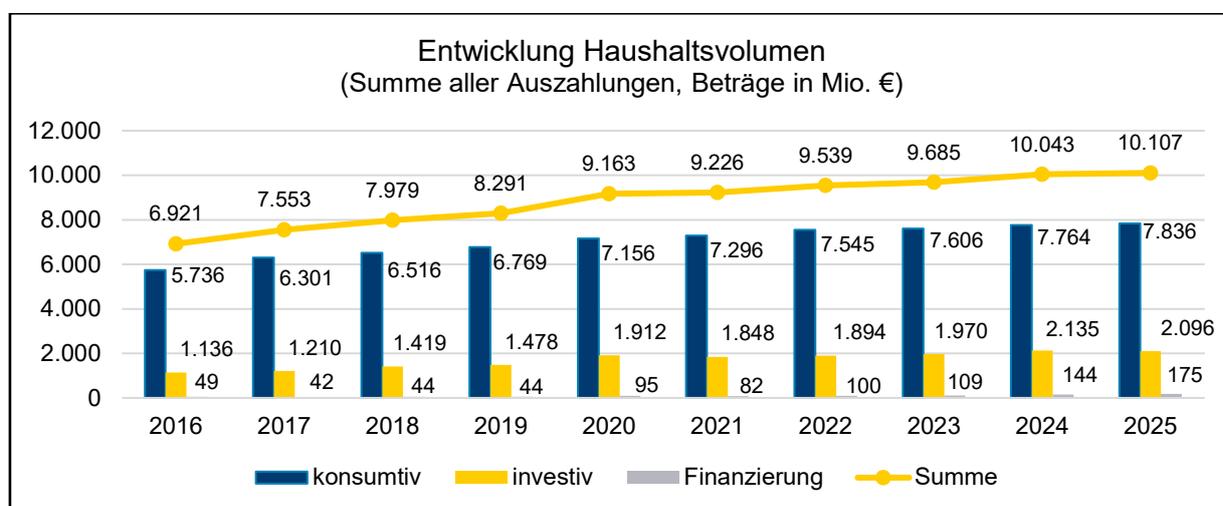
Das Haushaltsvolumen (Summe aller Auszahlungen im Finanzhaushalt) hat sich im 10-Jahreszeitraum von 2016 bis 2025 deutlich erhöht. Ausgehend vom HPL 2016 mit rd. 6,9 Mrd. € ist für das Finanzplanjahr 2025 mit einer Steigerung auf bis zu 10,1 Mrd. € zu rechnen mit entsprechenden Haushaltsanmeldungen. Gleichzeitig waren Haushaltskonsolidierungen zu berechnen, zu verteilen und zu kontrollen. Dazu gehen mit dieser Steigerung erhöhte Fallzahlen bei den Finanzierungsbeschlüssen (leider keine komplette Zahlenreihe vorhanden, aber 2016 wurden 325, 2017 345 Stellungnahmen erstellt und 2021 waren 625 Beschlusssentwürfe zu prüfen).

Insgesamt hat auch die Komplexität der zu planenden Sachverhalte, insb. im Zuge von Umorganisationen, Verschiebungen von Jahresraten etc., deutlich zugenommen. Auch die Anzahl der Referate und damit die Anzahl der Teilhaushalte (von 12 auf 15 ohne zentrale Ansätze) hat sich erhöht (neu insb. RKU und GSR, nicht mehr ganz so neu: RIT). Ebenso hat durch die gesetzliche Vorgabe (amtliches Muster) die mittelfristige Finanzplanung an Bedeutung gewonnen und muss für jeden Teilhaushalt mitgeplant werden. Insgesamt ist mit diesen Entwicklungen auch der Arbeitsaufwand bei SKA 2.1 deutlich gestiegen.

Entwicklung des Haushaltsvolumens im Gesamtfinanzhaushalt innerhalb von 10 Jahren								
(Summe aller Auszahlungen)								
Beträge in Mio. €	2016		2017		2018		2019	
Auszahlungen für die	HPL	NT	HPL	NT	HPL	NT	HPL	NT
laufende Verwaltungstätigkeit	5.736	6.102	6.301	6.416	6.516	6.618	6.769	6.998
Investitionstätigkeit	1.136	1.384	1.210	1.070	1.419	1.380	1.478	1.982
Finanzierungstätigkeit	49	49	42	42	44	44	44	44
Summe	6.921	7.535	7.553	7.528	7.979	8.042	8.291	9.024

Beträge in Mio. €	2020		2021		2022	2023	2024	2025
Auszahlungen für die	HPL	NT	HPL	NT	HPL*	MFP**	MFP**	MFP**
laufende Verwaltungstätigkeit	7.156	7.189	7.296	7.590	7.545	7.606	7.764	7.836
Investitionstätigkeit	1.912	1.863	1.848	1.601	1.894	1.970	2.135	2.096
Finanzierungstätigkeit	95	31	82	38	100	109	144	175
Summe	9.163	9.083	9.226	9.229	9.539	9.685	10.043	10.107

Hinweise:
 * vorläufige Zahlen zum HPL 2022, Stand SA II
 ** vorläufige Zahlen zur MFP für 2023 - 2025: investiv aktuell gem. Meldung von 2.21 v. 23.02.2022, konsumtiv Stand SA I (ohne Gegensteuerung/HSK)



Neben der Aufgabenmehrung bei den laufenden Tätigkeiten müssen Zusatzaufgaben bewältigt werden, wie z.B.

- Mitwirkung bei digital/4finance als Prozesseigner
- Mitwirkung bei diversen weiteren Projekten wie dem Zentralen Rechnungseingang oder dezentralen Projekten (z.B. Referatsgründungen/-umorganisationen)
- Fortbildungen im Finanzmanagement (Die SKA 2.1 übernimmt umfangreiche Teile in unterschiedlichen Qualifizierungsreihen, insb. MQ3, MQ4, KP1, BW-IP, Gender-Budgeting oder Bilanzbuchhalter*in (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung, Weiterentwicklung).
- Haushaltssicherungskonzepte (HSK) (Entwicklung konzeptioneller Vorgaben sowie Abstimmung, Umsetzung auf Ebene der Teil- und Gesamthaushalte)

3.4.1.2 Fazit

Für die Abteilung ist eine 100% Besetzungsquote die Minimalanforderung. Um den steigenden Bedarf und die Mitarbeit im Projekt d4f und anderen Projekten auf Dauer zu gewährleisten wird die Entfristung der Stelle für CAFM und eine Umwandlung in eine dauerhafte Sachbearbeitungsstelle dringend benötigt.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 2.1

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
27,61	1,00 (Entfristung)	27,61	27,61	22,54

3.4.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Im Verhältnis zu den laufenden Haushaltsplanungsprozessen ist das monatliche Finanzcontrolling immer wieder nachrangig. Um die Planungsprozesse und damit verbundene fixe Termine halten zu können, müssen bereits heute immer wieder Prioritäten zu Gunsten der Planung gesetzt werden.

Die Weiterentwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse im Haushaltsbereich, vor allem in den Planungsprozessen kann bereits heute nicht so intensiv vorangetrieben werden, wie es notwendig wäre. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Projekt d4f wäre es dringend geboten, Ist-Prozesse kritisch zu hinterfragen und ggf. anzupassen. Hierfür fehlen bereits seit langem die erforderlichen personellen Kapazitäten und zeitlichen Spielräume. Das kann dazu führen, dass auch mit dem neuen System ggf. nicht ganz optimale Prozesse mangels Alternativen umgesetzt werden müssen und mögliche Vorteile, z.B. aus der Digitalisierung von Prozessen nur eingeschränkt oder gar nicht zum Tragen kommen.

Bei der Bearbeitung der Teilhaushalte müssen Aufgaben immer wieder verteilt werden, um unbesetzte Stellen zu kompensieren. Es muss immer wieder ein Wissenstransfer über die Besonderheiten des jeweiligen Referates hergestellt werden und es kann zu Qualitätseinbußen kommen, da in den diversen Planungsphasen auch immer mehrere Referate betrachtet werden müssen.

In der Zusammenarbeit mit den dezentralen Finanzbereichen der Referate kommt es bereits heute immer wieder zu Einschränkungen bei den Beratungsleistungen (z. B. weil in Vertretungsfällen schlicht die Zeit fehlt oder die Historie zu den Sachverhalten nicht näher bekannt ist). Dies wiederum führt dazu, dass auch die Qualität der Referatsbeiträge, z.B. bei Haushaltsanmeldungen oder Finanzierungsbeschlüssen nicht immer optimal ist.

Die Thematik Produkte / Kennzahlen / Ziele kann nicht in der Intensität weiterverfolgt werden, wie es bei einem wirkungsorientierten Haushalt eigentlich sein sollte. In der Folge fehlen ggf. zusätzliche Informationen für die strategische Haushaltssteuerung durch die Politik.

3.4.1.4 Digitalisierung

Mit der Einführung von DMS für das Beschlusswesen und d4f als Nachfolge für SAP-ERP werden einzelne Geschäftsprozesse auch in der Haushaltsplanung und dem Haushaltsvollzug stärker digitalisiert. Damit einhergehend sind aber zumindest aktuell keine spürbaren Einspareffekte erkennbar. Trotzdem wurde im Vorgriff auf mögliche Einspareffekte bereits eine Stelle im Sachgebiet 2.13 für die Projektarbeit zum zentralen Rechnungseingang zur Verfügung gestellt. Im Moment kann auch nicht beurteilt werden, ob durch Aufgaben, die der Fachbereich zur fachlichen Betreuung der SAC übernehmen muss, nicht sogar weitere Kapazitäten geschaffen werden müssen, um die Zusatzaufgaben zu erfüllen. Grundsätzlich können dementsprechend weitere Einsparungen nur erreicht werden, wenn neben der Digitalisierung auch die dahinter liegenden fachlichen Geschäftsprozesse deutlich vereinfacht werden könnten. Die Haushaltsprozesse unterliegen hierbei aber einer Vielzahl externer Einflüsse (insbesondere auch gesetzlicher Vorgaben, strategisch / politische Entscheidungen), auf welche wenig direkter Einfluss besteht. Trotzdem wird neben der Digitalisierung stetig auch an einer Optimierung der fachlichen Geschäftsprozesse im Haushalt gearbeitet.

Schwerpunkt in der Arbeit bei SKA 2.1 sind primär die „Denkprozesse“, weniger konkret messbare Fallzahlen oder reine technische Abläufe. Nur durch die richtigen Vorüberlegungen, insbesondere inhaltlich und zeitlich optimal abgestimmte Geschäftsprozesse, können digitale Abläufe korrekt umgesetzt werden. Dabei arbeiten alle Sachgebiete eng verzahnt.

Diese Denkprozesse können nicht durch die Digitalisierung „ersetzt“ werden.

3.4.2 SKA 2.2 – Investitionsplanung und Controlling, Zuwendungen

3.4.2.1 Aufgabenbeschreibung

In der Abteilung 2 wird die Investitionsplanung, das fortgeschriebene Mehrjahresinvestitionsprogramm (MIP) sowie die Bekanntgabe der Großen Vorhaben erarbeitet und herausgegeben. Ferner wird ein begleitendes umfassendes investives Finanzcontrolling für anstehende und bereits begonnene Maßnahmen durchgeführt und daraus Maßnahmen zur optimierten Planung abgeleitet. Für die Analyse und

steuerungsunterstützende Aufbereitung aller Projektinformationen aus den zu begleitenden Hochbaumaßnahmen ist das in dieser Abteilung installierte Bauinvestitionscontrolling zuständig. Hierbei wird die Wirtschaftlichkeit hinsichtlich Investitionskosten und Nachhaltigkeit beurteilt.

Ebenfalls in dieser Abteilung angesiedelt ist die Bearbeitung aller Angelegenheiten des kommunalen Finanzausgleichs (FAG) sowie die Koordinierung, Beantragung und Sicherung von Fördermitteln des Freistaats Bayern, aber auch des Bundes und der EU als zentrale Zuschussstelle der LHM. Hierunter fallen insbesondere:

- Beantragung staatlicher Zuwendungen beim Freistaat Bayern, beim Bund und bei der Europäischen Union für städt. Investitionsvorhaben und Maßnahmen städt. Regie- und Eigenbetriebe
- Abruf und Vereinnahmung der staatlichen Investitionszuwendungen im städt. Haushalt sowie Nachweis der zweckentsprechenden Verwendung der erhaltenen staatlichen Zuschüsse durch Erstellung der Verwendungsnachweise
- Refinanzierung von Baukostenzuschüssen der LHM an freie Träger mit staatlichen Investitionszuwendungen
- Bearbeitung sämtlicher Angelegenheiten des kommunalen Finanzausgleichs einschließlich der Erstellung von Prognosen für den städt. Jahres- sowie Mehrjahreshaushalt und die mittelfristige Finanzplanung
- Fertigung der förderrechtlichen Stellungnahmen für die Sitzungen des Bayerischen und Deutschen Städtetags und für Beschlussvorlagen des Münchner Stadtrats
- Ausübung der Funktion des Europabeauftragten der SKA

Das Bauinvestitionscontrolling (BIC) nimmt als neutrale Stelle das zentrale Bauinvestitionscontrolling bei allen Hochbaumaßnahmen, für welche die Richtlinien für die Projektierung städtischer Baumaßnahmen gelten, wahr. Der Schwerpunkt liegt auf dem Schul-, Kita- und Sportbau.

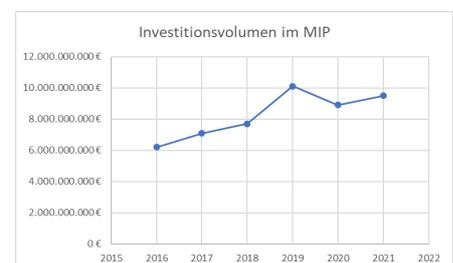
Neben der Aufgabenmehrung bei den laufenden Tätigkeiten müssen Zusatzaufgaben bewältigt werden, wie z.B.

- die Mitwirkung bei digital/4finance als Prozesseigner und
- die Haushaltssicherungskonzepte (HSK) (Entwicklung konzeptioneller Vorgaben sowie Abstimmung, Umsetzung auf Ebene der Teil- und Gesamthaushalte)

Fallzahlenentwicklung

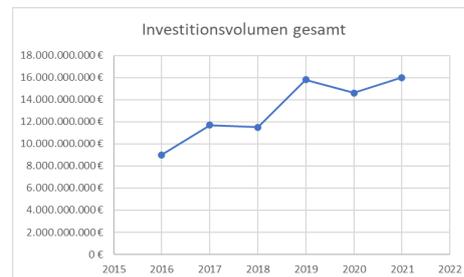
Investitionsvolumen im MIP (Planungszeitraum 5 Jahre)

Zeitraum	Volumen
2016 - 2020	6.200.000.000 €
2017 - 2021	7.100.000.000 €
2018 - 2022	7.700.000.000 €
2019 - 2023	10.100.000.000 €
2020 - 2024	8.900.000.000 €
2021 - 2025	9.500.000.000 €



Darüber hinaus im Gesamtplanungszeitraum (Planungszeitraum 7 Jahre; MIP-Zeitraum plus 2 Jahre)

ab Jahr	Volumen
2016	9.000.000.000 €
2017	11.700.000.000 €
2018	11.500.000.000 €
2019	15.800.000.000 €
2020	14.600.000.000 €
2021	16.000.000.000 €



3.4.2.2 Fazit

Auf Dauer sind die steigenden Anforderungen / Fallzahlen und die langfristigen Zusatzaufgaben im entsprechend erforderlichen Umfang nur mit einer 100%-Besetzungsquote und adäquater Stellenzuschaltung zu bewerkstelligen.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 2.2

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
32,25	2,00	34,25	40,45	28,13

3.4.2.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Bei einer zu geringen Besetzung können gesetzte Termine nicht eingehalten werden und wird zu einer deutlich schlechteren Planungsqualität kommen (zu hohe Ratierungen). Zudem sind zeitintensive Zusatzauswertungen wie beim MIP 2021-2025 nicht möglich. Damit besteht eine begründete Gefahr, dass Maßnahmen entweder zu früh und mit zu hohen Ratierungen aufgenommen werden. Das führt zu überflüssig hohen Kreditaufnahmen und damit ggf. zu einer Nichtgenehmigung des Haushalts.

Eine unzureichende Personalausstattung führt dazu, dass staatliche Investitionszuwendungen nicht im entsprechenden Umfang ausgeschöpft werden können und somit zum Teil erhebliche Einnahmeverluste für die LHM entstehen.

Zudem drohen Einnahmeverluste in beträchtlicher Höhe für die LHM, wenn zuwendungsrechtliche Entwicklungen auf EU-, Bundes- und Landesebene nicht in erforderlichem Umfang begleitet werden und wenn auf die Ausgestaltung förderrechtlicher Rechtsakte nicht im erforderlichen Umfang Einfluss genommen wird.

3.4.2.4 Digitalisierung

Mit der Einführung von DMS für das Beschlusswesen wird dieser Bereich stärker digitalisiert. Da der Schwerpunkt bei SKA 2.21 jedoch auf der Bewertung, Analyse und inhaltlichen Prüfung der Beschlüsse liegt, spart eine Digitalisierung des Ablaufs keine wesentlichen Arbeitsschritte ein. Dies könnte nur erreicht werden, wenn neben der Digitalisierung auch die dahinter liegenden fachlichen Geschäftsprozesse deutlich vereinfacht oder in Quantität reduziert (weniger Vorlagen mit geringerem Umfang / geringere inhaltliche Befassung; im Moment ist das Gegenteil zu beobachten) werden könnten.

Bei d4f als Nachfolger für SAP-ERP kommt es darauf an, ob die technische Umsetzung der fachlichen Anforderungen so gelingt, dass eine Bearbeitung „in einem Guss“ möglich ist. Im Moment befindet sich der investive Planungsprozess noch in der Umsetzungsphase. Inwieweit sich hier Einspareffekte ergeben, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden.

Generell gilt, dass der Schwerpunkt in der Arbeit bei SKA 2.2 die „Denkprozesse“ sind. Nur durch die richtigen Vorüberlegungen und Prüfungen kann ein inhaltlich stimmiger investiver Haushalt erstellt werden. Die Denkprozesse können nicht durch die Digitalisierung „ersetzt“ werden.

Im Bereich SKA 2.2 wird bei den zu erledigenden Aufgaben die Digitalisierung so weit als möglich bereits genutzt. Weitere digitale Entlastungseffekte sind nicht erkennbar.

3.4.3 SKA 2.3 – Zentrales Rechnungswesen

3.4.3.1 Aufgabenbeschreibung

Mit der Reform des Haushalts- und Rechnungswesens lehnt sich der Jahresabschluss der Gemeinden an den handelsrechtlichen Jahresabschluss für große Kapitalgesellschaften an und gibt Aufschluss über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage der Gemeinde. Die Erstellung dieses Jahresabschlusses für die Kernverwaltung inkl. Rechenschaftsbericht ist eine der zentralen Aufgaben der Abteilung 3. Weitere zentrale Aufgabe ist die Erstellung des Konsolidierten Jahresabschlusses, der den Jahresabschluss der Kernverwaltung und die Jahresabschlüsse der verbundenen Unternehmen und der Eigenbetriebe zu einem einzigen Jahresabschluss für die LHM zusammenfasst. Darüber hinaus ist die Abteilung 3 verantwortlich für die zentrale Kosten- und Leistungsrechnung, die zentrale Finanzbuchhaltung und die Bilanzierung von Anlagevermögen.

Insbesondere folgende Aufgaben werden wahrgenommen:

- Die zentrale KLR ist Ansprechpartner bei Fragen rund um das SAP-Modul CO und EC-PCA. Sie sorgt dafür, dass die Dienststellen der Stadtverwaltung ihre Aufgaben im Rahmen der Periodenabschlüsse der Kosten- und Leistungsrechnung ordnungsgemäß sowie fristgerecht wahrnehmen und bietet dazu den Referaten ihre Unterstützung an.
 - Stammdatenpflege und die gesamtstädtischen Regelungen zu Internen Verrechnungen und die Mitwirkung bei der Haushaltsplanung in CO
 - Zuständigkeit für die Richtlinie zur Kosten- und Leistungsrechnung und Durchführung von Fortbildungen

- Systemseitige Umsetzung stadtweiter und referatsspezifische CO-Berichtsänderungen.
- Die zentrale Finanzbuchhaltung ist Ansprechpartner für Fragen zum Bilanzwesen, der Ergebnis- und Finanzrechnung sowie Grundsatzfragen in den SAP-Modulen FI und PSM:
 - die Tätigkeiten zum Jahresabschluss
 - das laufende Geschäft, wie:
 - die Durchführung der zentralen Tätigkeiten im Monatsabschluss Modul FI,
 - der Kontenplan (mit Kontierungsrichtlinie),
 - die Betreuung der rechtlich selbständigen und unselbständigen Stiftungen (Finanzwiki),
 - die Betreuung der Referate bei Fragen zu Themen der Finanzbuchhaltung, der Finanzrechnung sowie den SAP-Modulen FI und PSM
 - Das Sachgebiet „Bilanzwesen – Anlagevermögen“ ist Ansprechpartner für alle Fragen zur Erfassung und Bilanzierung im Zusammenhang mit Anlagevermögen und Sonderposten sowie Grundsatzfragen im SAP-Modul FI-AA und FS-CML (Aktivdarlehen).
 - die zentralen Tätigkeiten zum Jahresabschluss der Anlagenbuchhaltung
 - die Klärung von Grundsatzfragen zur Bilanzierung von Anlagevermögen und Sonderposten
 - die Verbesserung der Buchungsqualität z. B. durch Schulungen, Infobriefe und Arbeitskreise
 - die Konzeption von anlagerelevanten Prozessen und die Erstellung der Anwenderdokumentationen im Finanzwiki
 - Erstellung des Konsolidierten Jahresabschlusses der LHM.

Als Zusatzaufgabe ist zudem ist eine umfangreiche Mitwirkung im Programm digital/4finance bei nahezu allen Themen und Prozessen erforderlich.

Außerdem ist, nach der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung, welche zwar organisatorisch abgeschlossen ist, jedoch nicht vollumfänglich hinsichtlich der Prozesse und Tätigkeitsabgrenzungen, die Umsetzung des Zentralen Rechnungseingangs (ZRE) inklusive der Abdeckung der durch den vollständigen Rechnungsworkflow entstehenden neuen Aufgaben eine zentrale Zusatzaufgabe.

Derzeit gibt es keinen standardisierten Rechnungsbearbeitungsprozess bei der LHM. Jedes Referat hat mindestens einen Prozess, um dezentral eingehende (Papier-)Rechnungen zur Zahlung anzuordnen. Durch die Vielzahl der dezentralen Rechnungseingänge ist es momentan nicht möglich festzustellen, welche Rechnung wann bei der LHM eingegangen ist und wie der Bearbeitungsstand ist. Das hat zur Folge, dass Skontoverluste entstehen und die

Zahlungsfristen nicht immer eingehalten werden können. Auch ist eine Aussage bezüglich des Bearbeitungsstandes ist nur schwer möglich.

Zurzeit werden alle Rechnungen manuell im SAP-System durch das Referat gebucht. Aufgrund der manuellen Dateneingabe ist die Fehleranfälligkeit hoch, sodass sehr viele Korrekturen erfolgen. Ein fehlerhaft gebuchter Beleg kann nur durch eine Stornobuchung ausgeglichen werden. Folglich gibt es derzeit aufgrund von fehlerhaften Dateneingaben eine große Menge an Storni, welche die Bücher aufblähen und zur Verzögerung in der Rechnungsbezahlung führen.

Mit dem neuen SAP S/4 HANA wird der Rechnungsbearbeitungsprozess digital. Ein wichtiger Baustein des neuen Prozesses ist die Zentralisierung und Digitalisierung des Rechnungseinganges. Dadurch wird ersichtlich, welche Rechnung an welchem Tag bei der LHM eingegangen und wie der Bearbeitungsstand ist.

Durch die weitgehend automatisierte Erfassung der Daten in SAP werden die Dateneingabefehler minimiert und der Prozess effizienter und schneller. Aufgrund des neuen elektronischen Rechnungsbearbeitungsprozesses wird die Rechnung zunächst nur vorerfasst und erst bei Zahlungsfreigabe durch die Stadtkasse automatisch gebucht. Alle Änderungen vor Zahlungsfreigabe sind deshalb ohne Stornobuchungen möglich; die Bücher bleiben somit schlank. Während des gesamten Bearbeitungsprozesses der Rechnung ist der aktuelle Bearbeitungsstatus und die Sachbearbeitung nachvollziehbar.

Für den standardisierten und elektronischen Workflow ist eine sogenannte Clearingstelle (zentraler Rechnungsservice) zu implementieren, die nicht korrekt ausgelesene Rechnungen bearbeitet und Irrläufer der richtigen Fachdienststelle zuordnet.

Darüber hinaus wird der zentrale Rechnungsservice der zentrale Ansprechpartner für den Scandienstleister SWM, die Rechnungssteller und die Referate sein.

Über den zentralen Rechnungsservice können die Rechnungssteller den Bearbeitungsstand zu ihrer Rechnung erfahren.

Mittels eines regelmäßigen Monitorings des zentralen Rechnungsservice und den daraus resultierenden Rücksprachen mit den dezentralen Rechnungsbearbeitungsstellen in den Referaten können Skontofristen und Zahlungsziele eingehalten werden.

Durch die Beratungsfunktion des zentralen Rechnungsservice zu der Sachkontennutzung bei SAP-Bestellungen und die zentrale Vorgabe der Sachkonten bei Rechnungen ohne SAP-Bestellbezug wird die Buchungsqualität verbessert sowie die Bearbeitungszeit durch Fehlervermeidung verringert.

Der zentrale Rechnungsservice wird außerdem darauf hinwirken, dass die Anzahl der eingehenden digitalen Rechnungen kontinuierlich steigt.

Nach der Umsetzung des ZRE werden auftragsgemäß mögliche Zentralisierungsmöglichkeiten geprüft. Ein entsprechender Beschluss ist für 2024 vorgesehen.

3.4.3.2 Fazit

Für die SKA 2.3 ist eine 100%-Besetzungsquote zur Erfüllung der laufenden Aufgaben sowie Stellenzuschaltungen für die Zusatzaufgaben erforderlich.

Für d4f wurde ein Bedarf von 13 Stellen für die SKA 2 ermittelt. Der Löwenanteil hätte die SKA 2.3 getroffen. Bisher wurde keine einzige Stelle zugeschaltet. Wenn vernünftig an d4f weiter gearbeitet werden soll, dann ist für die Sachgebiete 2.31, 2.32 und 2.33 je eine zusätzliche Stelle in der 3. Qualifikationsebene erforderlich.

Die Einbindung RE-FX wird dauerhaft zu Mehrarbeit führen. Deshalb sind die beiden befristeten CAFM-Stellen (B426675 / B426677) zu entfristen und dauerhaft einzurichten.

Zusätzlicher Bedarf beim zentralen Buchungsservice: Auch wenn durch die Digitalisierung Einsparungen bei der Rechnungsprüfung durch die Referate erzielt werden, deckt das nicht den Zusatzbedarf ab, der für qualitätssichernde Maßnahmen erforderlich wäre. Die bisherige Rechnungsprüfung wird wohl eher in der 2. Qualifikationsebene wahrgenommen, qualitätssichernde Maßnahmen werden in der 3. Qualifikationsebene angesiedelt sein. Es wird deshalb ein zusätzlicher Bedarf von 2 Stellen in der 3. Qualifikationsebene gesehen.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 2.3

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
29,89	5,00	34,89	37,07	24,97

3.4.3.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Die Abteilung SKA 2.3 arbeitet aufgrund der massiven zeitlichen Beanspruchung durch d4f bereits seit längerer Zeit am Limit. Eine weitere Reduzierung des Personalstandes oder das Nicht-Nachbesetzen freiwerdender Stellen hat unweigerlich zur Folge, dass die Qualität sinkt, Zeitschienen nicht mehr gehalten werden können und die Mitarbeit im Programm d4f nicht mehr im bisherigen Umfang geleistet werden kann.

3.4.3.4 Digitalisierung

Die bisherigen Workshops haben ergeben, dass sich im Bereich des Jahresabschlusses keine wesentlichen Änderungen durch S4/HANA ergeben werden. Mit Einspareffekten ist deshalb nicht zu rechnen.

Auch für die laufenden Tätigkeiten in CO, FI, PSM, FI-AA gibt es keine Anhaltspunkte, dass sich Digitalisierungseffekte ergeben, die zu Personaleinsparungen führen können.

Zentraler Buchungsservice: Durch die Digitalisierung (Rechnungsprüfung durch VIM) fallen stadtweit VZÄ-Anteile weg. Nach derzeitiger Schätzung kann mit ca. 50 % gerechnet werden. Da mit dem zentralen Rechnungseingang Maßnahmen verbunden werden sollen, die der Qualitätssicherung dienen (z.B. Vorschlagskontierung) werden zusätzliche VZÄ-Anteile in der SKA 2.3 benötigt.

3.4.4 SKA 2.4 – Zentrale Anlagenbuchhaltung

3.4.4.1 Aufgabenbeschreibung

Die Abteilung 4 ist zuständig für die Erfassung, Bewertung und Fortschreibung aller zu aktivierenden unbeweglichen, beweglichen und immateriellen Vermögensgegenstände sowie der Finanzanlagen und der Sonderposten.

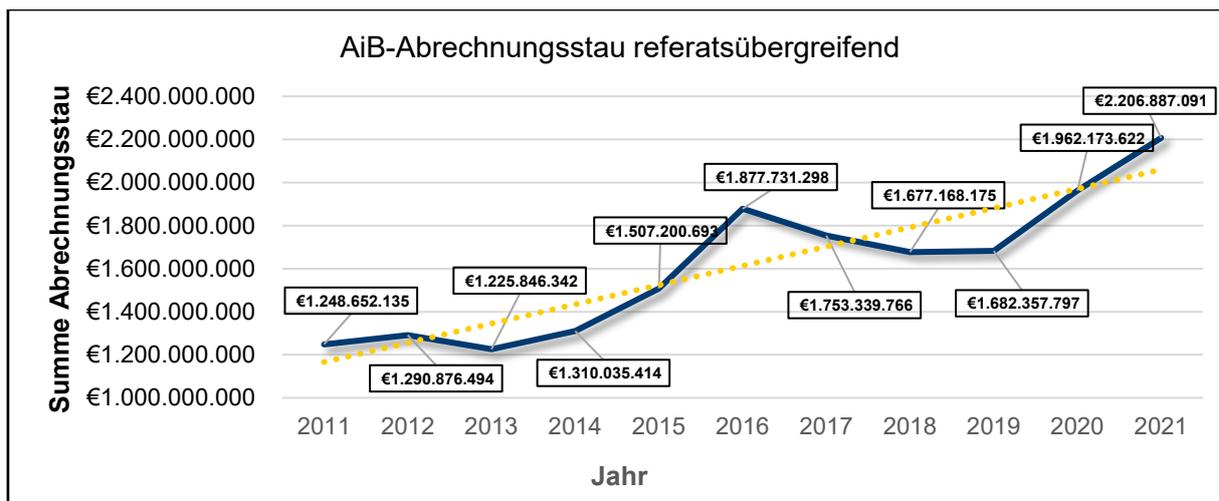
Sie trifft insbesondere alle anlagenbuchhalterischen Grundsatzentscheidungen (z. B. Beurteilung der Kriterien der Aktivierung, Abgrenzung Herstellungskosten oder Erhaltungsaufwand, Auswahl der Anlagenklasse und Nutzungsdauer), legt die Stammdaten an, verwaltet sie und bearbeitet alle Anlagenbewegungen außerhalb der Frontmodule MM und SD (z. B. Anlagenabgänge, Anlagenkorrekturen, Anlagentransfers).

Zu den Aufgaben der Abteilung 4 gehört außerdem die Abrechnung der Anlagen im Bau (AiB), das Anstoßen und Überwachen von Inventuren in den Referaten, die Umsetzung buchungskreisübergreifender Vorgänge und alle buchungskreisbezogenen Tätigkeiten im Monats- und Jahresabschluss im SAP-Modul FI-AA.

Neben diesen laufenden Aufgaben sind folgende Zusatzaufgaben zu meistern:

- Mitwirkung bei digital/4finance
- Bearbeitung von Revisionsnotaten
- Erfassung des Anlagevermögens im Rahmen von Erschließungsmaßnahmen
- Erfassen und Zuordnen von Finanzierungsbeiträgen als Sonderposten (z.B. SoBoN, Erschließungsbeiträge, Baukostenzuschüsse, Stellplatzablöse)
 - CAFM: Die im Liegenschaftsmanagement (LM) vorhandenen Flurstücke und die in RE-FX enthaltenen Gebäude / Außenanlagen sind mit den Daten in FI-AA abzustimmen
 - Teileigentum: Das Kommunalreferat besitzt AiB des RBS-ZIM, die übertragen und abgerechnet werden müssen.
 - bei Gesamtrechnungen von Generalunternehmern müssen nach dem Prinzip der Einzelbewertung die Kosten auf Vermögensgegenstände aufgeteilt werden. Dies ist nur anhand des Kostenkatalogs möglich
 - vorbereitende Arbeiten für den Jahresabschluss (z.B. Prüfung der geplanten Fertigstellungsdaten, korrekte Erfassung von Abbrüchen)
 - Durch die aktuell dünne Personaldecke muss zukünftig verstärkt eingearbeitet / ausgebildet werden
 - Gemäß Auftrag des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband (BKPV) soll die LHM die 6.000 als Anlagenstammsatz erfassten Straßen in Straßenabschnitte aufteilen.

Fallzahlenentwicklung



3.4.4.2 Fazit

Die Abteilung SKA 2.4 ist aufgrund der Entscheidung des Stadtrats zur Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung in der Stadtkämmerei entstanden. Das Personal für die neue Abteilung besteht überwiegend aus Mitarbeiter*innen der Referate, die bislang dezentral für die Anlagenbuchhaltung zuständig waren. Von 58 Stellen sind zum Stand 30.09.2022 12 Stellen unbesetzt, die in 2022 und 2023 durch interne Stellenausschreibungen besetzt werden sollen. Für einen deutlich sichtbaren korrekten Ausweis der Anlagen in der Bilanz und des Aufwands im Ergebnishaushalt sind eine 100% Besetzungsquote sowie Stellenzuschaltungen in den nächsten Jahren gem. dem noch zu ermittelnden Soll-Bedarf erforderlich. Der Stadtrat soll dazu in einer gesonderten Bekanntgabe im I. Quartal 2023 über die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung zum 01.01.2022 und das weitere Vorgehen zum Abbau nicht abgerechneter Anlagen im Bau informiert werden. Dabei soll auch verdeutlicht werden, dass die jährlich hohen Auszahlungen für Investitionstätigkeit zwangsläufig einen Anstieg der nicht abgerechneten AiB zur Folge haben.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 2.4

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
55,71	0	55,71	55,71	33,15

3.4.4.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Eine zu geringe Besetzung der zentralen Anlagenbuchhaltung gefährdet das Tagesgeschäft (Stammdatenanlage und Freigabe von Warenkörben mit Anlagenbezug) und die Abrechnung von AiB.

Bei zu geringer Personalausstattung wird der AiB-Stau weiter anwachsen, auch aufgrund der

hohen Investitionen. Eine Vereinfachung bei der Abrechnung von AiB beispielsweise mit pauschalen Prozentsätzen wäre ein Verstoß gegen die Bestimmungen in der KommHV-Doppik und der Bewertungsrichtlinien. Darüber hinaus entstünde dadurch ggf. ein zusätzlicher Aufwand, wenn vom Revisionsamt monierte Verstöße dann im Nachgang korrigiert werden müssten.

In der Betrachtung ist nicht zu vernachlässigen, dass sich durch den zunehmenden Aktivierungsstau auch der Passivierungsstau nachweislich erhöht. Durch die gestiegenen Investitionen steigen auch die erhaltenen Zuwendungen / Zuschüsse.

3.4.4.4 Digitalisierung

Eine Digitalisierung von Arbeitsprozessen im Zuge der Einführung von S/4HANA und der Verzicht auf reversionssichere physische Unterschriften vereinfacht und beschleunigt die Arbeiten in der Anlagenbuchhaltung. Der Einspareffekt ist schwer bis gar nicht bezifferbar. Die Aufbewahrung von Originalunterlagen gem. den gesetzlichen Fristen erfordert darüber hinaus Archivflächen, die durch eine vollständige Digitalisierung geschätzt rund 20.000 – 50.000 € pro Jahr einsparen würden.

3.5 SKA 3 - Kasse

3.5.1 SKA 3.1 - Zentrale Kassenaufgaben

3.5.1.1 Aufgabenbeschreibung

Zum Aufgabenbereich der Zentralen Dienste gehört die Betreuung der städtischen Debitorenverfahren PKF und SAP/PSCD (Buchhaltung), IKS für die Stadtkasse und Steuerungsunterstützung für die Leitung der Stadtkasse ebenso wie die zentrale Schnittstellenverantwortung für die debitorische und kreditorische Buchführung der LHM, die zentrale Koordinierung, Planung und Durchführung der stadtweiten Mahn- und Vollstreckungsläufe, Rückzahlungen und Lastschriftinzüge, Jahresabschlussstätigkeiten, insbesondere Kleinbetragsbereinigungen, Einzelwertberichtigungen, Pauschalwertberichtigungen sowie die Umgliederungen kreditorischer Debitoren.

Es handelt sich um den Zentrale Buchungsdienst stadtweiter Forderungen und Einzahlungen: insbesondere Forderungsschnittstellen, Mahnläufe.

Alle Kasseneinrichtungen der LHM unterstehen der Fachaufsicht der Stadtkasse. Die fachaufsichtliche Betreuung erfolgt durch die Kassenaufsicht bei der Stadtkasse. Sie ist Ansprechstelle für alle Kasseneinrichtungen und nimmt folgende Tätigkeiten wahr:

- Notwendige Unterstützungsleistungen, damit diese arbeitsfähig sind und zugleich die Kassensicherheit gewährleistet ist
- Genehmigung, Errichtung und Auflösung von Kassen einschließlich Handvorschusskassen
- Festlegung der organisatorischen Abwicklung der Kassengeschäfte
- Ausstattung der Kassen mit Betriebsmitteln und Vorschüssen (Genehmigung)

- Genehmigung von Bankkonten für Kasseneinrichtungen in Zusammenarbeit mit SKA 3.43 (Zentrale Kontenbewirtschaftung)
- Erlass von Kassendienstanweisungen und deren Änderungen
- Erlass von Rundschreiben für städtische Kassen
- Festlegung des höchstzulässigen Kassenbarbestandes
- Genehmigung fremder Kassengeschäfte
- Genehmigung der Abgabe von Kassengeschäften an Dritte
- Genehmigung von Dienstausweisen mit Inkassoberechtigung
- Genehmigung des Einsatzes von Fremdpersonal
- Fachliche Unterstützung der städtischen Kassenkräfte bei Anfragen
- Planung, Organisation und Genehmigung elektronischer Kassen, Kassenautomaten und Kartenzahlungsterminals
- Vorgaben zur Kassensicherheit hinsichtlich Auswahl der Kassenbehältnisse, bauliche Ausstattung (Fenster, Kassenbox, Türen) und zur allgemeinen Kassensicherheit, z.B. Schlüsselführung
- Abstellen von Mängeln
- Haftungsprüfung bei gemeldeten Kassenfehlbeträgen, ggf. Weiterleitung an das Personal- und Organisationsreferat
- Ersatz von größeren Kassenfehlbeträgen im Rahmen eines Vorschusses zum Ausgleich der Kasse und Überwachung des Vorschussausgleiches
- Unvermutete Kassenprüfungen

Aktuell werden 1.100 dezentrale Kasseneinrichtungen betreut.

Zusätzlich zu den laufenden Aufgaben sind folgende Tätigkeiten vorzunehmen:

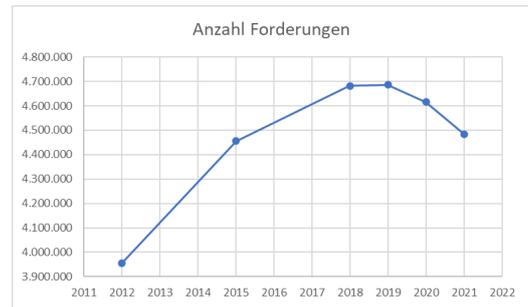
- Aufgrund BKPV-Gutachten zur Stadtkasse ist eine Änderung der stadtweiten Organisation der Kasseneinrichtungen erforderlich.
- Es ist ein IKS für die Einzahlungsschnittstellen und Archivierung der Debitorenbuchhaltung einzuführen. Ebenso wie ein zentrales Geschäftspartnermanagement / eine zentrale Personenstammdatenverwaltung.
- Zudem ist eine laufende Projektbetreuung bei Betroffenheit der städtischen Forderungen (grundlegende Digitalisierungsprojekte und Einzelprojekte) vorzusehen.
- Ergänzend dazu ist eine intensive Mitwirkung beim Programm digital/4finance als Prozesseigner erforderlich. Auf Grund der strategischen und übergreifenden Aufgaben der SKA 3.1 ist eine Beteiligung bei nahezu allen Prozessen erforderlich.

Fallzahlenentwicklung

Anzahl der Forderungen/Buchungsbelege

Jahr	Anzahl Forderungen	Bemerkungen
2012	3.955.588	
2015	4.455.936	
2018	4.681.274	
2019	4.686.578	
2020	4.615.853	Corona
2021	4.484.546	Corona

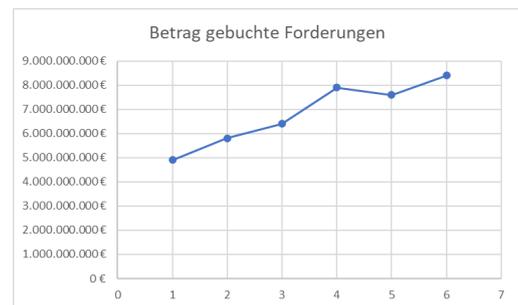
* Wegfall Mündelgelder ca. 100.000 ab 2020



Betrag der gebuchten Forderungen

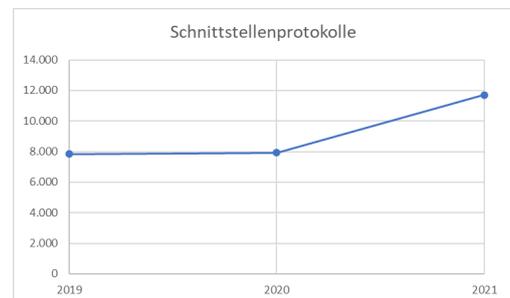
ab Jahr	Betrag gebuchte Forderungen
2012	4.900.000.000 €
2015	5.800.000.000 €
2018	6.400.000.000 €
2019	7.900.000.000 €
2020	7.600.000.000 €
2021*	8.400.000.000 €

*Wegfall Buchungen Mündelgelder, ca. 110.000 in 2020



Schnittstellenprotokolle

Jahr	Schnittstellenprotokolle
2019	7.833
2020	7.921
2021	11.699



3.5.1.2 Fazit

Um die neuen Aufgaben für IKS, Archivierung / Löschung, Geschäftspartnermanagement / Personenstammdatenverwaltung der LHM und die zunehmende Digitalisierung bewältigen zu können werden 6 zusätzliche VZÄ dauerhaft benötigt. Aufgrund von d4f werden sich die Aufgabenfelder im Bereich der SKA 3.1 weiter komplexer und umfangreicher gestalten (z.B. Handlingsprobleme, Migrationsprobleme, Schnittstellenverwaltung, Einführung von neuen Fachverfahren durch Ablösung der Altverfahren (z.B. 4 Steuerverfahren)), so dass mindestens 100% der Stellen besetzt sein müssen.

Aufgrund der kompletten Umstrukturierung der über 1.100 dezentralen Kasseneinrichtungen (BKPV-Gutachten) bei der Kassenaufsicht werden 4 VZÄ zusätzlich dauerhaft benötigt.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 3.1

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
19,78	4,00	23,78	92,53	16,89

3.5.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Ausfälle von Mahnläufen bedeuten für die LHM Einnahmeverluste, weil Forderungen nicht weiter beigetrieben werden können. Schnittstellenfehler müssen zeitnah abgearbeitet werden, andernfalls entsteht ein Schiefstand zwischen den Fachverfahren und der Buchhaltung. Je länger der Schiefstand besteht, desto aufwändiger wird die Bereinigung. Bei steigenden Buchungsvolumen steigt die Fehlerhäufigkeit und somit das Erfordernis, manuell einzugreifen. Dies wiederum lässt den Personaleinsatz bzw. -aufwand ansteigen.

Neue Aufgaben können nicht wahrgenommen werden und eine ordnungsmäßige Kassenführung ist nicht gewährleistet. Zudem ist die Kassensicherheit gefährdet.

Dezentrale Zahlungsmöglichkeiten vor Ort stehen nicht zur Verfügung.

Stadtweite Digitalisierungsprojekte und andere Zahlungsformen vor Ort im Bereich des Zahlungsverkehrs können nicht zeitgerecht umgesetzt werden (z.B. Automaten, Kartenzahlung per App).

3.5.1.4 Digitalisierung

Im Bereich der Zentralen Dienste ist gegenwärtig, aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen, keine weitere Digitalisierung möglich.

Die Tätigkeiten wurden bereits so weit wie möglich automatisiert (z.B. Schnittstellenverarbeitung in der Jobkette, für Standardauswertungen wurden eigene Berichte geschaffen).

Betroffene Tätigkeiten im Bereich der Zentralen Dienste:

- Prüfungen, Entwicklungen, Klärungen, Festlegungen von Maßnahmen zu Vorgehensweisen / Korrekturen / Fehlerbereinigungen,
- neuen Thematiken,
- Bearbeitung komplexer, nicht standardisierter / standardisierbarer Geschäftsvorfälle.

Bei der Kassenaufsicht handelt es sich um fachaufsichtliche Themen, die nicht automatisierbar durchzuführen sind (Ermessensentscheidungen, Klärungen, Prüfungen, Festlegung von Maßnahmen für eine höhere Kassensicherheit).

3.5.2 SKA 3.2 - Kommunale Forderungen

3.5.2.1 Aufgabenbeschreibung

Über die Abteilung Kommunale Forderungen wird die zentrale Debitoren- (Schuldner-)verwaltung der Stadt und die Erhebung und Vollstreckung der Forderungen der gesamten Stadtverwaltung abgewickelt.

Hier erfolgt die Erhebung der städtischen Forderungen. Das heißt alle Vorgänge zwischen Fälligkeit einer Forderung und einem eventuellen Vollstreckungsbeginn sind hier verortet. Der Bereich verantwortet somit die Abwicklung des täglichen geschäftskritischen Betriebs zur Gewährleistung einer richtigen Einnahmeverwaltung, wie z.B. Mahnbearbeitung, Erstattungen, Lastschriftbearbeitung etc.

Im Detail handelt es sich um die Rückstandssachbearbeitung (Zwangsvollstreckung, die mit der Erstellung des Ausstandsverzeichnisses beginnt), die Kontenführung (Weiterbearbeitung der von den Fachreferaten gelieferten Sollstellungen) sowie den Zentralen Außendienst (Stadtweite Vollstreckung vor Ort, und Einhebung) mit folgenden Arbeitsschwerpunkten:

- Sollstellung
- Kontenführung
- Billigkeitsmaßnahmen
- Forderungsrealisierung
- Rechtsbehelfe
- Bußgelder kommunale Verkehrsüberwachung
- Drittschuldnerangelegenheiten
- Insolvenzverfahren (stadtweite Betreuung der Insolvenz- und Drittschuldnerverfahren städtischer Schuldner)
- Insolvenzen

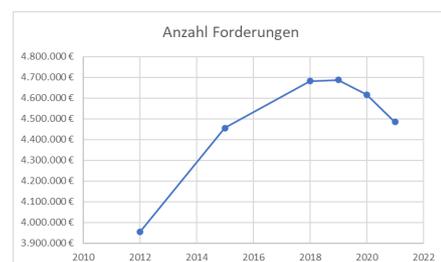
Zudem erfolgt in dieser Abteilung die Verbuchung und Folgebetreuung der von der Stadt selbst ausgegebenen Aktivdarlehen.

Als zusätzliche Aufgabe ist eine umfangreiche Mitwirkung in allen debitorischen Prozessen für im Programm digital/4finance erforderlich.

Fallzahlenentwicklung

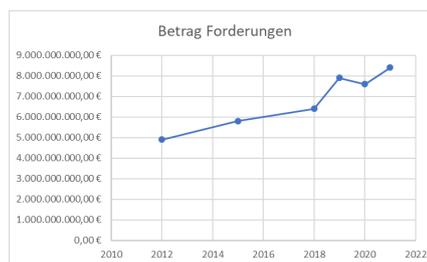
Anzahl gebuchte Forderungen

Jahr	Anzahl Forderungen	Bemerkungen
2012	3.955.588 €	
2015	4.455.936 €	
2018	4.681.274 €	
2019	4.686.578 €	
2020	4.615.853 €	Corona
2021	4.484.546 €	Corona



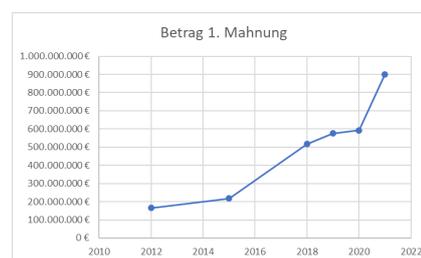
Beträge gebuchte Forderungen

Jahr	Betrag Forderungen	Bemerkungen
2012	4.900.000.000,00 €	
2015	5.800.000.000,00 €	
2018	6.400.000.000,00 €	
2019	7.900.000.000,00 €	
2020	7.600.000.000,00 €	Corona
2021	8.400.000.000,00 €	Corona



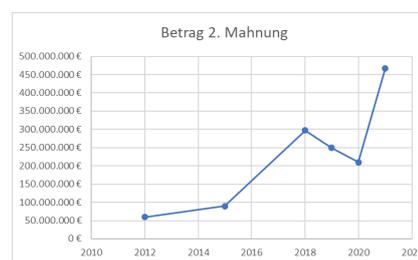
Beträge 1. Mahnung

Jahr	Betrag 1. Mahnung
2012	165.000.000 €
2015	218.000.000 €
2018	517.000.000 €
2019	575.000.000 €
2020	592.000.000 €
2021	900.000.000 €



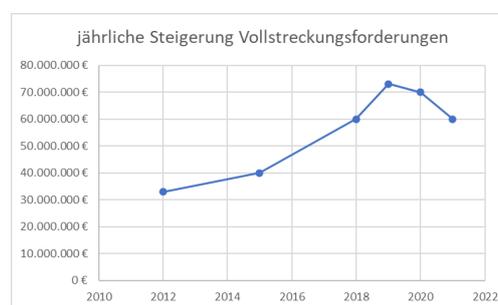
Beträge 2. Mahnung

Jahr	Betrag 2. Mahnung
2012	60.000.000 €
2015	90.000.000 €
2018	297.000.000 €
2019	249.000.000 €
2020	210.000.000 €
2021	467.000.000 €



Jährlich hinzukommender Betrag der Vollstreckungsforderungen

Jahr	jährliche Steigerung Vollstreckungsforderungen
2012	33.000.000 €
2015	40.000.000 €
2018	60.000.000 €
2019	73.000.000 €
2020	70.000.000 €
2021	60.000.000 €



3.5.2.2 Fazit

Da der Bereich Kommunale Forderungen den gesamten geschäftskritischen laufenden Betrieb für die Einnahmenbewirtschaftung verantwortet und hier seit Jahren eine Steigerung zu

verzeichnen ist, besteht hier der Bedarf einer Vollbesetzung, in Teilen wird zusätzliches Personal benötigt. Ansonsten drohen Millionenverluste für die LHM.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 3.2

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
240,30	5,50	245,80	245,80	180,81

3.5.2.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Bei zu geringer Besetzung kommt es zu fehlerhaften Prozessen gegenüber den Bürger*innen. Die Übersicht geht verloren, welche Forderungen offen und welche beglichen worden sind. Auch müssen die Daten der Zahlungspflichtigen aktuell sein, damit sie erreicht und die Forderung richtig eingezogen werden kann.

Ohne diese Übersicht können keine Folgetätigkeiten stattfinden, wie z.B. die Erstattung zu viel bezahlter Beträge, Mahnungen und Vollstreckungen.

Die Mahnprodukte und Bescheide an die Bürger*innen sind dann falsch. Das führt zu Reklamationen, Nacharbeiten und Mehraufwand was wiederum eine schlechte Außenwirkung der LHM zur Folge hat.

Jede Vollstreckungs-VZÄ kann ca. 200.000 bis über 300.000 Euro erwirtschaften. Die ca. 26 nicht besetzten VZÄ in der Vollstreckung verursachen somit ca. 5 - 9 Mio. Euro entgangene Geldeingänge.

Durch den starken Personalrückgang im „Zentralen Außendienst Vollstreckung“ mit nur noch 10 VZÄ-Stellen (vor 20 Jahren über 30 Stellen) sind Vollzugstätigkeiten im gesamten Stadtgebiet so nicht mehr leistbar (zu große Bezirke; mehr Fahrzeiten also produktive Arbeit). Dies führt ebenso zu Mindereinnahmen für die LHM.

Auch wenn städtische Forderungen (z.B. Gewerbesteuer) nicht angemeldet werden können, erhält die LHM im Insolvenzverfahren keine Zahlungen und erleidet damit Einnahmeverluste.

Im Bereich der Drittschuldnerverwaltung haftet die LHM, bei nicht fristgerechter Bearbeitung, ggf. für den entstandenen Schaden.

Es drohen zudem Einnahmeausfälle, wenn die Grundpfandrechte, welche die Aktivdarlehen absichern, nicht richtig bearbeitet werden.

Auch falsche oder unvollständige Darstellungen der Bilanz können die Folge sein.

3.5.2.4 Digitalisierung

In dem Bereich ist bereits ein sehr hoher Automatisierungsgrad vorhanden. Im Rahmen der Einführung des MKRw und allen Folgeprojekten (Evaluierung, PSCD, etc.) wurden permanente Optimierungen vorgenommen.

Verbleibende Arbeiten erfordern Beurteilungsspielräume und Ermessen (z.B. Einzelfallprüfung da Eingriff in Grundrechte der Bürger*innen). Mittelfristig sind daher keine Personaleinsparungen zu erwarten, insbesondere da mit weiter steigenden Fallzahlen zu rechnen ist.

Die gesetzlich prioritäre Digitalisierung bezieht sich auf die Verwaltungsverfahren mit Bescheiden. Dagegen ist das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen bundesweit wegen der hohen Automatisierung nicht im Fokus der Digitalisierung.

3.5.3 SKA 3.3 - Kommunale Verbindlichkeiten

3.5.3.1 Aufgabenbeschreibung

Aufgabe der Abteilung Kommunale Verbindlichkeiten ist es, stadtweit die Auszahlungsanordnungen nach gewissen Kriterien zu überprüfen, für den Zahlungsverkehr freizugeben und zu archivieren. Weiterhin werden in der Abteilung die städtischen Kreditorenstammdaten zentral angelegt und gepflegt sowie Sondervorgänge bearbeitet. Eine weitere Aufgabe der Abteilung ist es, die Buchungsqualität zu verbessern. Dafür werden die vorliegenden Auszahlungsanordnungen nach buchhalterischen Kriterien stichprobenartig überprüft und mit den Referaten besprochen.

Insbesondere folgende Aufgaben / Tätigkeiten sind hier verortet:

- Stadtweite zentrale Auszahlungsstelle
- präventiv für schnelle und reibungslose Zahlungsabwicklungen sorgen
- Zentrale kreditorische Sonderbuchhaltung
- Stadtweite Verbuchung von kreditorischen Spezialfällen
- Überprüfung auf unberechtigte Lastschriftabbuchungen (Verwehrkreditor)
- Monats- und Jahresabschluss
- KFZ-Kreditor
- manuelle Buchungsanordnungen
- Verzinsung von Eigenbetrieben
- Zahltag Gehälter
- Quellensteuer für Ausländer*innen
- Stadtweite zentrale Stammdatenverwaltung der Kreditoren für den gesamten Auszahlungs- und Beschaffungsprozess

Zudem ist eine umfangreiche Mitwirkung in allen Prozessen für die kreditorische Auszahlung, z.B. elektronischer Rechnungseingang, kreditorisches Mahnen im Programm digital/4finance erforderlich.

Fallzahlenentwicklung

Anzahl Auszahlungsanordnungen

Jahr	Anzahl Auszahlungsanordnungen	Bemerkungen
2012	478.700	
2015	517.213	
2018	546.965	
2019	529.517	
2020	525.186	Corona
2021	490.195	Corona



Betrag Auszahlungsanordnungen

Jahr	Betrag Auszahlungsanordnungen	Bemerkungen
2012	3.500.000.000 €	
2015	4.600.000.000 €	
2018	4.200.000.000 €	
2019	4.900.000.000 €	
2020	5.600.000.000 €	Corona
2021	5.100.000.000 €	Corona



Sonstige Daten (Erhebungsjahr 2021)

Anzahl manuelle Buchungsanordnungen:	10.437
Anzahl Fälle im Verwahrkreditor (manuell Nachbearbeitung):	3.907
Anzahl bearbeitete Kreditorenstammdaten pro Jahr:	45.804

3.5.3.2 Fazit

Es ist ein langjähriger Trend zur Zunahme der Auszahlungen zu erkennen. Wegen der mittelfristigen Einführung der eRechnung mit der Annahme einer Verringerung des Personalbedarfs wird davon ausgegangen, dass kein Personalzuwachs erforderlich ist. Die Nachbesetzung der derzeit unbesetzten Stellen ist jedoch zur Aufrechterhaltung des geschäftskritischen Betriebs erforderlich.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 3.3

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
36,41	0,00	36,41	36,41	26,83

3.5.3.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Ohne die erforderliche Besetzung kommt es im laufenden Betrieb zu verspäteten Auszahlungen und einer erhöhten Fehlerquote was wiederum eine schlechte Außenwirkung der LHM zur Folge hat. Im Extremfall kommt es z.B. zu Baustellenstopps durch die Firmen auf Grund fehlender Geldeingänge.

Zudem kann es bei verspäteten Auszahlungen bzw. falschen Meldungen auch zu falschen Steuererklärungen kommen.

Auswirkungen im Detail:

- Zu späte Auszahlungen, Mahngebühren, Säumniszuschläge verursacht Mehrarbeit; Folge: Bürger*innen/ Firmen bekommen ihr Geld nicht rechtzeitig
- Ermittlung von zu vermeidbaren Fehlzahlungen (z.B. falscher Überweisungsbetrag oder falscher Zahlungsempfänger) kann nicht vollumfänglich geleistet werden (2020: ca. 750.000 € pro VZÄ)
- Monats- und Jahresabschluss: ggf. fehlerhafte oder zu späte Steuermeldung (z. B. Umsatzsteuer)
- Manuelle Buchungsanordnungen: nicht periodengerechte Verbuchung möglich (somit stimmt z.B. die Kasse der Sozialbürgerhäuser nicht)
- Verwehrkreditor: Unberechtigte Belastungen eines Bankkontos der LHM werden zu spät erkannt, dadurch können falsche Belastungen nicht zurückgebucht werden
- Wenn die Stammdaten nicht rechtzeitig gepflegt werden, steht der Beschaffungs- und Auszahlungsprozess still

Im Projekt d4f können die erforderlichen fachlichen und rechtlichen Aspekte, die die SKA 3.3 vertreten muss, nicht eingebracht werden, was zu Entwicklungen führen kann, die später zurückgenommen oder sehr aufwändig korrigiert werden müssen.

3.5.3.4 Digitalisierung

Die Digitalisierung des Ausgabenbewirtschaftungsprozesses wird durch verschiedene Projekte (z.B. zentraler Rechnungsservice, d4f, Input-Management mit digitalem Archiv (revisionssicher) sowie digitaler Signatur (gem. KommHV-Doppik)) vorangetrieben.

Gem. dem aktuellen Planungsstand der verschiedenen Projekte geht die SKA davon aus, dass bis ca. 5 Jahre nach vollständiger Produktivsetzung des digitalen Prozesses rund 2,5 VZÄ in der 2. Qualifikationsebene je 100.000 digitaler (statt papierbasierter) Auszahlungsanordnungen weniger Kapazitäten benötigt werden.

Auszahlungsanordnungen weniger Kapazitäten benötigt werden.

Mit der Einführung des elektronischen Rechnungsworkflow geht auch der Ansatz der Dunkelverbuchung der Auszahlungsanordnungen einher. Um die Qualität der Buchhaltung zu halten, wird ein Qualitätsmanagement / IKS eingeführt. Für diese Aufgabe werden voraussichtlich mind. 1 VZÄ in der 3. Qualifikationsebene je 100.000 digitaler Auszahlungsanordnungen benötigt werden.

Somit stehen mittelfristig 1,5 VZÄ zur Verfügung, um Fallzahlensteigerungen sowie den demographischen Wandel abzufangen.

3.5.4 SKA 3.4 - Zahlungsbewirtschaftung

3.5.4.1 Aufgabenbeschreibung

Die Abteilung Zahlungsbewirtschaftung ist der zentrale Zusammenschluss aller Sachgebiete, die für die tägliche Abwicklung der Ein- und Auszahlungen (national wie international) sowie der damit verbundenen Voraussetzungen wie Bankkonten, Liquidität und Buchhaltung stadtweit zuständig ist.

Als zentrale Abteilung ist sie Bindeglied zwischen Bürger*innen, Banken und der Verwaltung, um die Verbindlichkeiten der LHM und die Forderungen gegenüber den Bürger*innen fristgerecht zu begleichen bzw. einzunehmen.

Insbesondere sind hier folgende Aufgaben / Tätigkeiten verortet:

- Planung / Verwaltung der täglichen Liquidität der gesamten LHM mit Eigenbetrieben etc.
- Anlage von kurzfristigen Finanzanlagen
- Zentraler unbarer stadtweiter nationaler und internationaler Zahlungsverkehr der LHM
- ePayment
- Zentraler Barzahlungsverkehr der LHM
- Zentrale stadtweite Geldeingangszuordnung mit elektronischem Kontenauszug
- Manuelle Zuordnung aller Geldbewegungen zu den Forderungen, die nicht automatisch zugeordnet werden können
- Zentrale stadtweite Bankkontenverwaltung
- Zentrale stadtweite Verbuchung der Wertpapiere für die Hoheit, die Eigenbetriebe und die Stiftungen
- Zentrale Verbuchung der Kredite der LHM, Sicherstellung der rechtzeitigen Zins- und Tilgungsleistung
- Zentrale Verwahrstelle für die Stadt, z.B. Bürgschaften für Bauaufträge, Testamente, Bargeld

Fallzahlen (Erhebungsjahr 2021)

Betrag des Liquiditätsmanagements:	Ca. 75,0 Mrd. €
Anzahl unbare Zahlungsvorgänge:	5,2 Mio.
Betrag unbare Zahlungsvorgänge:	ca. 25,6 Mrd. €
Anzahl individueller Fälle (Nachforschung und manuelle Verbuchungen):	159.000
Anzahl der geführten Bankkonten:	1.242
Anzahl Banken mit Geschäftskontakt:	60
Bestand Betrag Geldanlagen:	1,07 Mrd. €
Bestand Anzahl Geldanlagen:	347
Städtische Stiftungen (alle Vermögensbuchungen zu Stiftungsvermögen):	200
Betrag Bestand Kredite:	4,1 Mrd. €
Anzahl Kreditbestand:	Ca. 175
Betrag (z.B. Bürgschaften, Mietkautionen)	398 Mio. €
Anzahl Ein- und Auslieferungen	1.596

Zudem ist eine umfangreiche Mitwirkung in allen Prozessen der Zahlungsbewirtschaftung im Programm digital/4finance erforderlich.

3.5.4.2 Fazit

Die Abteilung verantwortet als zentrale Einheit der LHM die Zahlungsbewirtschaftung rund ums Thema „tatsächliches Geld“ und die damit verbundene Buchhaltung. Die Abteilung fungiert als „Bank“ der LHM. Ohne adäquate Besetzung der Stellen ist die LHM handlungs- bzw. zahlungsunfähig, was weitreichende Konsequenzen nach sich zieht. Eine entsprechende Ausstattung (Vollbesetzung) ist unerlässlich.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 3.4

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
36,51	0,00	36,51	37,81	25,74

3.5.4.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Da der Bereich als „Bank“ für die LHM fungiert, kann eine nicht ausreichende Personalausstattung massive Auswirkungen haben.

Es besteht z.B. die Gefahr der Geldunterdeckung der LHM und damit die Gefahr, dass keine Auszahlungen mehr getätigt werden können. Dies kann zu einem hohen finanziellen Schaden für die LHM und einem enormen Imageschaden führen (äußerst negative Außenwirkung).

Der Ausbau von digitalen Zahlungsmöglichkeiten kann nicht vorangetrieben bzw. fortgesetzt werden.

Bei schlechter Abwicklung im Bereich der Zahlungsbewirtschaftung besteht Manipulationsgefahr.

Zudem können folgende Probleme auftreten:

- Falsche Abschlüsse
- Auflösung / Verbrauch von Stiftungen
- Falsches / nicht fristgerechtes Berichtswesen
- Keine rechtzeitige Tilgung von Krediten
- Keine Planungsgrundlage für den Haushalt der Folgejahre
- Keine Abschlüsse ohne korrekte Buchhaltung möglich
- Keine Absicherung vor Schäden der LHM (z. B. Baubürgschaften)

3.5.4.4 Digitalisierung

Mit der Digitalisierung ergeben sich aktuell keine großen Einsparpotentiale bei der SKA 3.4. Lediglich in der Geldeingangsbuchhaltung könnte mittelfristig Einsparpotential bestehen, jedoch ist dies aktuell nicht bezifferbar.

3.6 SKA 4 - Steuern

3.6.1 SKA 4.1 - Gewerbesteuer

3.6.1.1 Aufgabenbeschreibung

Arbeitsschwerpunkte der SKA 4.1 - Gewerbesteuer sind:

- Festsetzung der Gewerbesteuer gegenüber Gewerbetreibenden mit Sitz in und außerhalb Münchens (in Zerlegungsfällen) sowie steuerliche Nebenleistungen, die mit dem Gewerbesteuerbescheid festgesetzt werden,
- Entscheidung über Aussetzung der Vollziehung,
- Entscheidung über Billigkeitsanträge (Stundung und Erlass) aus sachlichen Billigkeitsgründen,
- Festsetzung von Haftungsansprüchen betreffend die Gewerbesteuer nach steuerlichen und sonstigen Vorschriften,
- Mitwirkung an finanzamtlichen Betriebsprüfungen

Die Gewerbesteuer ist die Haupteinnahmequelle der LHM.

Durch die Prüfung der Zerlegungsgrundlagen und ggf. Einlegen von Einsprüchen bei der Finanzverwaltung werden die Rechte der LHM an den ihr zustehenden Geldern geltend gemacht. Durch die Einlegung eines Widerspruchs kann die*der Steuerpflichtige geltend

machen, in seinen Rechten verletzt zu sein. Anträge von Steuerpflichtigen werden bearbeitet und verbeschieden.

Durch die Erfassung von Betriebsstätten auf dem Gebiet der LHM werden aktiv Beteiligungsanträge gestellt, die zu einer Beteiligung am einheitlichen Messbetrag führen (auch für Zerlegungen).

Sofern die Steuerschuld beim Erstschuldner nicht eintreibbar ist, wird geprüft, ob rechtliche Möglichkeiten für eine Haftungsinanspruchnahme dritter Personen besteht (z.B. Gesellschafter, Steuerhinterzieher, gesetzliche Vertreter).

Die LHM hat ein Teilnahmerecht an den Betriebsprüfungen des Finanzamts. Durch die Betriebsprüfer*innen werden die gewerbesteuerlich relevanten Aspekte geprüft. Diese schlagen sich in den aufgrund der Prüfung geänderten Grundlagenbescheiden nieder.

Zudem fallen aktuell und mittelfristig folgende Zusatzaufgaben an:

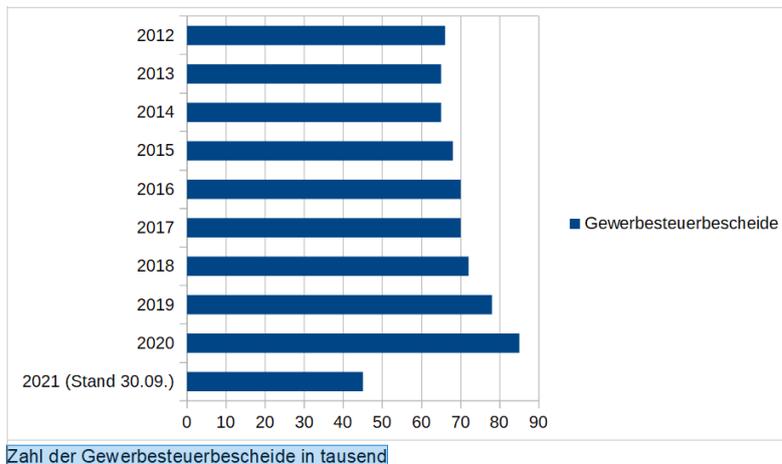
- Einführung e-Akte / Inputmanagement
Das stadtweite Projekt e-Akte ist für die Gewerbesteuer dringend erforderlich. Mehrere Aktenkilometer sind in die e-Akte zu überführen.
- Einführung digitaler Gewerbesteuer-bescheid / ELSTER-Unternehmenskonto
In Abstimmung mit der staatlichen Finanzverwaltung nimmt die SKA 4.1 als Piloter am ELSTER-Unternehmenskonto teil. Ziel ist es, den Steuerpflichtigen die Möglichkeit zu eröffnen, die Steuererklärung beim Finanzamt über ELSTER abzugeben und über ein dortiges elektronisches Unternehmerkonto sowohl die staatlichen Gewerbesteuermessbescheide als auch die Gewerbesteuerbescheide der LHM elektronisch empfangen zu können.
- Neues Steuerfachverfahren
Das aktuelle Steuerfachverfahren ist technisch veraltet (Natural-Programmierung) und wird im Rahmen des Projektes d4f ersetzt. Planmäßig beginnt dies 2022.
- VVZ – Umprogrammierung, erster Bescheidlauf über bisher nicht ergangene Zinsbescheide
Das Vollverzinsungsprogramm wurde am 01.10.2021 abgeschaltet aufgrund der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts über die Verfassungswidrigkeit.
- Widerspruchssachbearbeitung der offenen Verfahren (Widersprüche) bei Zinsbescheiden.
Nach einer gesetzlichen Neuregelung (hier ausnahmsweise mit Rückwirkung möglich) sind hunderte von offenen Verfahren zu prüfen und anhand der neuen Rechtslage neue Zinsbescheide manuell zu erlassen und zu buchen.

Fallzahlenentwicklung

Veranlagung allgemein

Jahr	Gesamtzahl der Messbescheide (inkl. Zerlegungen)	Zahl der Gewerbesteuerbescheide	Jahressoll-ansatz	Gewerbesteuer – IST	Neuanlagen	Anzahl Betriebe mit Gewerbesteuerpflicht	Bemerkungen
2012	134.854	66.508	1.836.900.000,00	1.728.900.000,00	6.516	85.431	
2013	138.183	65.349	2.357.500.000,00	2.270.800.000,00	6.570	92.006	
2014	142.354	65.074	2.123.400.000,00	2.329.000.000,00	6.607	84.436	
2015	148.105	68.704	2.452.500.000,00	2.454.700.000,00	6.788	84.061	
2016	136.668	70.075	2.595.100.000,00	2.582.000.000,00	6.498	81.572	
2017	147.571	70.342	2.321.500.000,00	2.338.400.000,00	7.182	83.666	
2018	158.030	72.280	2.813.400.000,00	2.703.500.000,00	6.805	90.468	
2019	171.931	78.598	2.665.100.000,00	2.689.200.000,00	7.844	98.316	
2020	164.142	85.611	1.862.200.000,00	1.747.300.000,00	7.977	106.850*	
2021	104.743	45.236	2.969.800.000,00	2.094.900.000,00	4.320	111.171 (Stand 30.09.2020 *)	

*) Erhebliche VZ-Minderungen (beträgliche Minderungen und hohe Fallzahl aufgrund einer Vielzahl von VZ-Anpassungsbescheiden) aufgrund Coroneinschränkungen (Betriebsschließungen, Lockdowns).



3.6.1.2 Fazit

Alle Zahlen (Fallzahlen, Jahressoll, IST) sind über die letzten Jahre stetig gestiegen. Es muss aufgrund der weiter steigenden Zahl der in München ansässigen Gewerbebetrieben mit weiter steigenden Fallzahlen gerechnet werden. Hinzugekommen sind bereits in den letzten Jahren personelle Zusatzbelastungen durch die Vorbereitung, Testung und Einführung neuer EDV-Systeme und damit einhergehenden Änderungen im Arbeitsablauf. Es bestehen keine Reserven für Zusatzaufgaben ohne Zuschaltung von Stellen.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 4.1

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
57,90	0,00	57,90	60,90	50,57

3.6.1.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Generell ist bei nicht ausreichender Personalausstattung mit Einnahmeverlusten für die LHM zu rechnen.

Auch Imageschäden sind nicht ausgeschlossen, z.B. durch Nichterfüllung gesetzlicher Vorgaben.

Folgende Auswirkungen sind im Detail zu erwarten:

- Zeitliche Verzögerungen in der Bescheidverarbeitung und damit nach hinten verschobene Zahlungsfälligkeiten
- Einnahmeausfälle durch nicht fristgerecht eingelegte Einsprüche, sofern die fehlerhaften Bescheide bestandskräftig werden.
- Projekte können nur stockend und mit Zeitverzug angegangen werden.
Die Verzögerung bei der Ablösung der in der veralteten Programmiersprache NATURAL programmierten Verfahren (Gewerbsteuerfachverfahren sowie Vollverzinsung) ist ein erhebliches Geschäftsrisiko. Derzeit sind noch 2 Programmierer mit entsprechenden Fachkenntnissen bei der LHM beschäftigt, die bis 2025 in Ruhestand gehen, weiter läuft die technische Unterstützung aus. Danach ist eine Steuerfestsetzung durch Programmausfälle gefährdet. Sofern keine ausreichenden Personalressourcen für die Anforderungserhebung, Tests, etc. im Bereich der Abteilung zur Verfügung stehen, wird sich die Projektlaufzeit der Ablösung der Steuerverfahren verlängern und das genannte Risiko eintreten.
- Gesetzliche Verpflichtung aus dem OZG (besteht ab 01.01.2023) wird nicht erfüllt
- Negative Außenwirkung, da keine digitale Bescheidbekanntgabe möglich ist
- Klagen wegen nicht festgesetzter Erstattungszinsen
- Klagen wegen fehlender Erstattung von zu hoch festgesetzter Nachzahlungszinsen.

3.6.1.4 Digitalisierung

Einsparmöglichkeiten sind abhängig vom Reifegrad der Digitalisierung. Eine konkrete Zahl (VZÄ) kann derzeit nicht genannt werden. Grundsätzlich werden jedoch mittelfristig Potenziale gesehen.

Die Einführung der elektronischen Aktenführung und Einbeziehung der bisherigen Bestandsakten in ein eAkten-Programm bei der Gewerbesteuer hätte diverse Vorteile. Zum einen wäre es für die Dienstkräfte weitgehend möglich, die Bearbeitung im HomeOffice durchzuführen, was bisher nur punktuell möglich ist. Weiter würden sich die derzeitigen Papierakten reduzieren und mehrere Kilometer Akten in elektronische Form übernehmen lassen. Dadurch würden sich die Lagerkosten, die derzeit für die gesicherte Aufbewahrung der Steuerakten anfallen, sowie die Papier- und Druckkosten wegen Wegfalls von Aktendurchschlägen reduzieren.

Eine Digitalisierung der Steuerakten ist nach derzeitigem Stand nicht möglich und auch zeitlich nicht absehbar, da die bei der LHM eingesetzte Software die notwendige Schutzbedarfseinstufung der Gewerbesteuer (Schutzstufe 4) aus datenschutzrechtlicher Sicht nicht erfüllt.

Die Bekanntgabe von Gewerbesteuerbescheiden über ELSTER-Transfer an das staatliche ELSTER-Unternehmenskonto ist vom Projektfortschritt (SKA 4.1 ist als Piloter beteiligt) abhängig.

3.6.2 SKA 4.2 - Grund-, Zweitwohnung-, Hundesteuer

3.6.2.1 Aufgabenbeschreibung

Arbeitsschwerpunkte der Abteilung SKA 4.2 sind:

- Festsetzung der Grundsteuer
- Abwicklung aller, im Zusammenhang mit der "Einheitsbewertung" für Grundstücke der LHM und ihrer Stiftungen, an das Finanzamt zu stellenden Anträge auf Festsetzung / Änderung / Aufhebung von Einheitswerten
- Festsetzung der Hundesteuer sowie deren Nebenleistungen gegenüber den Hundehalter*innen in München
- Festsetzung der Zweitwohnungsteuer
- Bearbeiten von Anträgen auf Befreiung von Zweitwohnungsteuer oder Hundesteuer
- Ahndung von steuerlichen Ordnungswidrigkeiten im Bereich der Hundesteuer
- Informationen zur Nutzung der dem Steuergeheimnis unterliegenden Grundsteuerdaten für andere öffentliche Zwecke.

Jährlich werden über 70.000 Grundsteuerbescheide erlassen und zwischen 3.000 und 4.000 Bescheidkopien versandt. Die Grundsteuer sorgt so für konstante Steuereinnahmen von rund 335 Mio. €.

Bis Jahresbeginn 2025 muss die Grundsteuerreform umgesetzt werden und rund 540.000 Grundsteuerbescheide nach neuem Recht erlassen werden.

Derzeit wird jedes Jahr über rund 70 Anträge auf Erlass der Grundsteuer entschieden. Da im Rahmen der Reform neue, wesentlich großzügigere Erlassstatbestände eingeführt werden, wird sich diese Zahl nach der Reform vervielfachen.

Die Adressdaten der Grundsteuer werden regelmäßig für die Erfüllung anderer öffentlicher Aufgaben benötigt (z.B. neuer Mietspiegel, Zensus).

Die Zweitwohnungsteuer ist streitanfällig, so dass eine hohe Anzahl anspruchsvoller außergerichtlicher und gerichtlicher Rechtsbehelfe bearbeitet werden muss.

Wer in München einen Hund besitzt, muss Hundesteuer entrichten. Pro Hund werden jährlich 100 Euro fällig, für Kampfhunde beträgt die Hundesteuer 800 Euro pro Jahr.

Die Anzahl der Hunde ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Unter bestimmten Voraussetzungen können Befreiung von der Hundesteuer beantragt werden, welche zu prüfen sind.

Zudem können Bußgeldbescheide bei Zuwiderhandlung gegen die Hundesteuersatzung erlassen werden (z.B. bei nicht erfolgter Anmeldung eines Hundes).

Für eine rechtskonforme Tätigkeit ist die kontinuierliche Prüfung und Pflege der Satzungen zur Zweitwohnungsteuer und Hundesteuer erforderlich.

Zudem fallen folgende Zusatzaufgaben an (aktuell, mittelfristige, strategisch):

- Aufbau und Pflege eines internen Kontrollsystems (Revisionssicherheit!)
- Umsetzung der Grundsteuerreform
Die Bürger*innen werden schon vor der Reform verstärkt mit Fragen auf die Stadtkämmerei zukommen und erwarten kompetente und freundliche Auskunft.
Bis zum Stichtag 01.01.2025 müssen alle Messbescheide nach altem Recht rechtzeitig abgearbeitet sein. Es werden mehr als 500.000 neue Messbescheide eingehen, deren Verarbeitung sichergestellt werden muss. Auch bei einer hohen Automatisierung, ist davon auszugehen, dass in 50.000 bis 100.000 Fällen ein händisches Eingreifen, z.B. zur Aktualisierung von Stammdaten der Geschäftspartner*innen erforderlich sein wird (10-20% der Fälle). Nach Versand der Bescheide ist in den ersten Wochen mit hohem Telefonaufkommen zu rechnen, wofür eine ausreichend besetzte Hotline aufgebaut werden muss. Es ist ferner mit 10.000 – 20.000 Rückfragen, Beschwerden und Widersprüchen (2-4 % der Veranlagungen) und unter Umständen mehreren tausend Erlasanträgen zu rechnen, die in angemessener Zeit abgearbeitet werden müssen.
- Neue Veranlagungsfachverfahren
Die Steuerfachverfahren GRU-Online, WAU und ZWS werden in den Jahren 2022 bis 2025 im Rahmen von digital4finance abgelöst, beginnend mit GRU-online.
Es muss ein neues Verfahren entwickelt werden und dieses sowohl zur Festsetzung nach aktuellem Recht als auch nach dem Recht ab 2025 ertüchtigt werden.
- Einführung der E-Akte
Im Rahmen der Digitalisierungsoffensive der LHM sollen möglichst alle Steuerakten zur E-Akte werden.
- Umsetzung des OZG (Onlinezugangsgesetz)
Das OZG verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen über Verwaltungsportale auch digital anzubieten.
- Einführung des Geschäftsprozessmanagements (GPM)
Mit dem Beschluss "Weiterentwicklung und Koordinierung des stadtweiten Geschäftsprozessmanagements (GPM) als Grundlage für die Digitalisierung" von 2019 wurden die Referate mit der Einführung von GPM beauftragt. Die Geschäftsprozesse der SKA 4.2 sollen in diesem Zuge ebenfalls erfasst werden.

Fallzahlenentwicklung

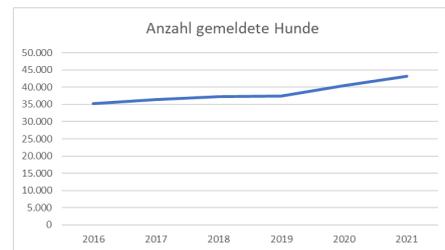
Anzahl Grundsteuerbescheide

Jahr	Anzahl Grundsteuerbescheide
2016	56.594,00
2017	75.440,00
2018	65.218,00
2019	67.230,00
2020	70.478,00
2021	75.048,00



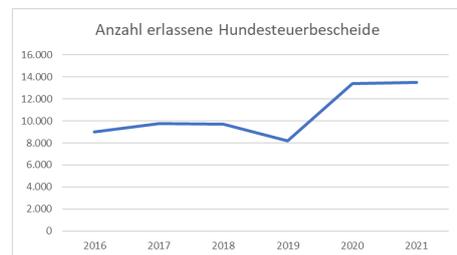
Anzahl gemeldete Hunde

Jahr	Anzahl gemeldete Hunde
2016	35.289
2017	36.350
2018	37.324
2019	37.443
2020	40.543
2021	43.242



Anzahl der erlassenen Hundesteuerbescheide (An- und Abmeldungen)

Jahr	Anzahl erlassene Hundesteuerbescheide
2016	8.979
2017	9.739
2018	9.729
2019	8.205
2020	13.368
2021	13.500



Anzahl der gewährten Befreiung von der Zweitwohnungsteuer (KAG-Anträge; ohne Ablehnungen)

Jahr	Anzahl der gewährten Befreiung von der Zweitwohnungsteuer
2016	6.570
2017	6.638
2018	9.148
2019	9.665
2020	10.251
2021	8.731



3.6.2.2 Fazit

Die Abteilung ist mit den kommunalen Steuern Grund-, Zweitwohnung- und Hundesteuer ein sehr dienstleistungsorientierter Bereich. Das tägliche Verwaltungshandeln hat eine starke Außenwirkung.

Nicht ausreichend Personal sorgt für Mehraufwände welche wiederum Personal binden.

Sämtliche laufende oder zukünftige Projekte stehen und fallen mit der zur Verfügungstellung einer ausreichenden Personaldecke.

Insbesondere die Grundsteuerreform ist nur durch eine deutliche Kapazitätsausweitung zu stemmen, ebenso wie die anstehenden Digitalisierungsprojekte.

Übersicht Personal und Bedarfe, SKA 4.2

Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
39,16	9,5	48,66	94,96	31,85

3.6.2.3 Auswirkungen einer zu geringen Besetzung

Eine schlechte Besetzungsquote führt zu Verzögerungen bei sämtlichen Dienstleistungen, zu Beschwerden, zu einer schlechten Erreichbarkeit und letztendlich zum Ansehensverlust der Verwaltung bei der Bevölkerung.

Zudem führt eine schlechte Besetzungsquote zu geringerer Qualität bei der Bearbeitung, was je nach Steuerart entweder Einnahmeausfälle (Grundsteuer) oder Vollzugsdefizite (Zweitwohnung- und Hundesteuer) zur Folge hat.

Im Detail sind folgende Auswirkungen zu erwarten:

- Durch eine verzögerte Bearbeitung von Nachveranlagungen werden Einnahmen erst später generiert.
- Eine verzögerte Bearbeitung der übrigen Grundsteuermessbescheide und Anträge der Bürger*innen führt zu Abbuchungen, Mahnungen und Beitreibungsmaßnahmen bei der Kasse und Beschwerden der Steuerpflichtigen. Dadurch fallen nicht nur Nebenkosten an, die häufig von den Steuerpflichtigen nicht bezahlt werden und aufgrund der niedrigen Beträge auch nicht verfolgt werden können, sondern bei Kasse und Steuern auch Mehrarbeit in einem Umfang, der um ein Vielfaches größer ist als die Zeit, die für die Bearbeitung des eigentlichen Vorgangs erforderlich wäre.
- Beschwerden erhöhen deutlich das Telefonaufkommen, wodurch Personalressourcen gebunden werden, die für die Sachbearbeitung wegfallen.
- Mit sich weiter aufbauenden Arbeitsrückständen besteht die Gefahr, die Grundsteuerreform nicht umsetzen zu können.
- Rückstände und Verzögerungen bei der

- Bearbeitung von Steuererklärungen und der Veranlagung von Zweitwohnungen (es drohen Einnahmeausfälle; drohendes Vollzugsdefizit verfehlt die Regelungswirkung der Steuer und macht diese verfassungsrechtlich angreifbar)
- Bearbeitung von Ab- und Ummeldungen sowie von Befreiungsanträgen (bürger*innenunfreundlich, unberechtigte Abbuchungen bzw. Anmahnung, verzögerte Erstattungen, Mehrarbeit auch für Stadtkasse)
- Schlechte telefonische Erreichbarkeit (bürger*innenunfreundlich; Gefahr von Beschwerden aller Art, sowohl dienstaufsichtsrechtlich als auch gegen OB und Kämmerer)
- längere Bearbeitung von Rechtsbehelfen; schlechtere Qualität bei der Bearbeitung von Rechtsbehelfen (Gefahr juristischer Niederlagen)
- Rückstände und Verzögerungen bei der
 - Hundeanmeldung (Einnahmeausfälle)
 - Hundeabmeldung (bürger*innenunfreundlich; unberechtigte Abbuchungen bei der Stadtkasse)
- Verjährung von bußgeldbewehrten Tatbeständen
- Zurückpriorisierung von Datenschutzfragen
- Mangel an internen Kontrollmechanismen
- Rügen der Innenrevision oder des Revisionsamt

Bezüglich der Zusatzaufgaben könnte die Umsetzung der Grundsteuerreform scheitern, so dass ab 2025 keine wirksam festgesetzte Grundsteuer existiert. Dies hätte Einnahmenausfälle von über 330 Mio. € zur Folge.

Sollte personell das Mitwirken des Fachbereiches nicht möglich sein, scheitert auch die Umsetzung der neuen Steuerfachverfahren in SAP. Diese sind mit Natural programmiert, der Support hierfür läuft aus, teilweise gehen die Fachleute hier bereits 2022 in Ruhestand.

Es kann zu Verzögerung bei der Umsetzung der E-Akte kommen, was höhere Kosten verursachen kann (Umzug und Lagerung von Papierakten notwendig).

Konsequenzen aus OZG-Sicht:

- Verzögerung bei der Umsetzung (nachteilig für Digitalisierungsprojekte)

3.6.2.4 Digitalisierung

Die Dienstleistungen der SKA 4.2 sind in einem hohen Maße digitalisierbar. Gerade im Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel ist es möglich und notwendig viele Prozesse automatisiert zu verarbeiten. Durch die Einführung moderner Online-Formulare mit integrierten Authentifizierungsmöglichkeiten sowie der Anbindung an moderne Steuerfachverfahren kann die IT große Teile von bisher nicht automatisierten Tätigkeiten übernehmen. Die Mitarbeiter*innen erfüllen dann größtenteils die Aufgabe, kompetente Ansprechpartner*innen für komplizierte und spezielle Fälle zu sein, zudem fungieren sie beratend. Für die Umsetzung der Digitalisierung bedarf es zunächst einer deutlichen Aufstockung der Personalkapazität.

3.7 Zusammenfassung

In allen Fachbereichen wird der Bedarf der stellentechnischen Vollaussstattung gesehen, teilweise auch mit Zusatzbedarf, dieser jedoch in Teilen befristet.

Neben der Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes bestehen für die Abarbeitung des bereits bestehenden hohen Arbeitsrückstaus dringende Bedarfe.

Übersicht Bedarfe gesamt:

Fachbereich	Stellen VZÄ (Stand: 31.07.2022)	Genehmigt EDB (inkl. Entfristungen)	Stellen VZÄ inkl. EDB	Ermittelter Bedarf (z. B. durch PBE)*	aktive Mitarbeiter*innen VZÄ (Stand: 31.07.2022)
SKA - RL	21,35	0,00	21,35	21,35	17,75
D4f	6,00	0,00	6,00	6,00	2,00
SKA - GL	91,72	0,00	91,72	85,28	62,05
SKA 1	41,11	0,50	41,61	41,61	30,48
SKA 2	148,46	8,00	153,46	163,84	110,92
SKA 3	337,00	9,50	346,50	416,55	252,92
SKA 4	101,06	9,50	111,56	159,86	83,02
SKA gesamt	746,70	27,50	771,20	894,49	559,14**

* Das Delta zur Aufsummierung der Darstellung pro Fachbereich ergibt sich aus der Berücksichtigung von d4f und den Leitungsbereichen, welche nicht separat dargestellt wurden.

**Im Rahmen der Nachwuchskräfteverplanung wurden der SKA 21 Beschäftigte (20,75 VZÄ) zugewiesen. Diese werden erst mit Bestehen der Prüfung in den Stellenplan der SKA überführt und sind daher bei den aktiven Beschäftigten zum 31.07.2022 noch nicht enthalten.

Die seit längerem laufenden Priorisierungen führen zu Einnahmeausfällen, verzögerten Auszahlungen (und damit Imageschäden für die LHM). Auch die Genehmigungsfähigkeit des Haushaltes ist gefährdet, um nur die wichtigsten Auswirkungen zusammenzufassen. Zudem steigt die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden durch die hohe Arbeitsbelastung und die Notwendigkeit auf die gewohnte Qualität zu verzichten.

Dies hat verstärkte Abgänge aber auch höhere krankheitsbedingte Ausfälle zur Folge, was wiederum eine nochmal höhere Belastung für die weiteren Mitarbeiter*innen bedeutet.

Um diesen Kreislauf zu durchbrechen sind zeitnah Maßnahmen zur Verbesserung der Besetzungssituation erforderlich.

In Teilen kann, zur Abarbeitung von Rückständen, auf Zeitarbeitskräfte zurückgegriffen werden.

Ein Auslaufen der PEIMAN-Abstellungen würde zur Verbesserung der Situation beitragen. Zusätzlich sind schnellere Besetzungsverfahren erforderlich.

Weitere Maßnahmen:

- Bis zur Verbesserung der Personalsituation wird auf alle, nicht gesetzlich vorgegeben und nicht zur Sicherstellung der laufenden Verwaltung erforderlichen Tätigkeiten verzichtet.
- Die Möglichkeit von Poolausschreibungen wird geprüft.
- Die Mitwirkung in den Digitalisierungsprojekten eAkte, neoIT, neoHR, etc. wird, soweit möglich und erforderlich, sichergestellt.
- Die fachliche Mitwirkung im Programm digital/4finance wird, soweit möglich und erforderlich, sichergestellt.

Die Stadtkämmerei wird die Entwicklung beobachten und fortschreiben (Quoten und Kennzahlen), die Maßnahmen überprüfen sowie die mittelfristige Aufgabenplanung entsprechend fortschreiben (Berücksichtigung Fallzahlenentwicklung, ggf. neue Aufgaben etc.).

Die tatsächlichen Stellen- bzw. Budgetbedarfe werden im EDB 2023 für 2024, unter Vorlage der fortgeschriebenen Fallzahlenentwicklung, angemeldet.

Digitalisierungseffekte werden betrachtet und berücksichtigt.

Zudem wird, nach Start des neuen Rechnungswesens mit S4/HANA eine Personalbedarfsermittlung anhand der (teilweise) neuen Prozesse angestrebt (auch zur Evaluierung der Zielsetzung hinsichtlich Besetzung) und der Stadtrat mit dem Ergebnis befasst.

Nach Produktivsetzung des Zentralen Rechnungseingangs werden entsprechend Stadtratsauftrag Zentralisierungsmöglichkeiten geprüft. Die Ergebnisse werden dem Stadtrat Ende 2024 vorgelegt.

4 Stellenbedarfe – Umsetzung Eckdatenbeschluss

Den beabsichtigten Ausweitungen liegen unterschiedliche Ursachen zugrunde. Einerseits wird den qualitativen Aufgabenänderungen Rechnung getragen, andererseits sind quantitative Aufgabenmehrungen zu verzeichnen, die ohne Kapazitätsausweitung nicht mehr erledigt werden können.

4.1 Stellenbedarfe Generalsanierung Gasteig

Mit Beschlussvorlage des Baureferats und der Stadtkämmerei wurde dem Stadtrat am 23.03.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05749) das ausgearbeitete Vergabeverfahren zur Genehmigung vorgelegt.

Die Stadtkämmerei ist nach dem Aufgabengliederungsplan der Landeshauptstadt München für Sonderfinanzierungen zuständig und muss daher das Vergabeverfahren zur Generalsanierung des Gasteigs umfassend begleiten. Im Vergabeprozess sind in dem Verhandlungsverfahren die finanziellen Forderungen der Investoren zu verhandeln und vertraglich zu regeln. Die letzten Leasingverfahren wurden mit Errichtung und Fertigstellung des Baureferatsgebäudes im Jahr 2000 abgewickelt, sodass die Stadtkämmerei dementsprechend über keine Kapazitäten und Expertise verfügt, um den Prozess entsprechend begleiten zu können.

Gemäß des o.g. Beschlusses hat die Stadtkämmerei den Mehrbedarf im Eckdatenbeschluss 2022 angemeldet. Der Mehrbedarf i.H.v. 0,5 VZÄ wurde entsprechend der Anlage 3 des Eckdatenbeschlusses (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Generalsanierung Gasteig	0,5	A14/E14	Mehrbedarf befristet bis 31.12.2025

4.1.1 Aktuelle Kapazitäten

In der Stadtkämmerei sind keine Kapazitäten für eine umfassende Begleitung von Vergabeverfahren vorgehalten.

4.1.2 Bemessungsgrundlage

Es handelt sich um strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten gemäß Nr. 3.5 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung, nachdem eine Bemessung mit den herkömmlichen Methoden der analytischen Personalbedarfsermittlung nicht möglich ist.

Bei den anfallenden Tätigkeiten handelt es sich überwiegend um strategisch-konzeptionelle Aufgaben, da sie aufgrund der Aufgabenstellungen inhaltlich einmalig sind und auch aus der Vergangenheit keine Erkenntnisse über den künftigen Aufwand abgeleitet werden können.

Die Stellenzuschaltung dient konkret dem Vollzug des Beschlusses der Vollversammlung des Stadtrats vom 22.03.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05749), wonach die Stadtkämmerei das Vergabeverfahren zur Generalsanierung des Gasteigs umfassend begleiten soll. Mit dieser Stelle soll der Vergabeprozess abgewickelt werden.

4.2 Stellenbedarfe Investitionsplanung und Haushaltswirtschaft

Bei den Bereichen Investitionsplanung und Haushaltswirtschaft der SKA 2 liegt die zentrale Zuständigkeit für die Themen Zuwendungen, Finanzausgleich und Mehrjahresinvestitionsplanung, das Bauinvestitionscontrolling sowie das gesamte Haushaltsplanaufstellungsverfahren und den Haushaltsvollzug inklusive des zentralen Finanzcontrollings.

Im Bereich der Investitionsplanung haben sich die Antragszahlen innerhalb der letzten 7 Jahre nahezu verdoppelt und die erhaltenen Zuwendungen sind im selben Zeitraum von 49 Mio. € auf 210 Mio. € angestiegen. Hinzu kommen Aufgabenausweitungen sowie die Übernahme neuer und zusätzlicher Aufgaben:

- Extensiver Mehraufwand bei der förderrechtlichen Bearbeitung, insbesondere bei der Bundesförderung effizienter Gebäude
- Verhandlung der Umsetzungsmodalitäten mit dem Freistaat Bayern zur Kostenerstattung im Rahmen der Konnexität beim G9-Ausbau

- Umsetzung des Konjunktur- und Krisenbewältigungspakets des Bundes, insbesondere bei konkurrierenden Förderungen zwischen Bundes- und Landesprogrammen, wie etwa bei der Förderung von mobilen und stationären Lüftungsanlagen
- Laufende Analyse der Umsetzung des Koalitionsvertrags auf Bundesebene sowie der EU-Förderperiode 2021-2027 in förderrechtlicher Hinsicht
- Teilnahme an zusätzlichen Arbeitskreisen, wie der EU-Koordinierungsgruppe, dem Lenkungskreis Europa und Internationales, dem Liquiditätssteuerungskreis und dem KfW-Förderrechtssteuerungskreis
- Umfassende zusätzliche Einbindung beim Bayerischen und Deutschen Städtetag zur förderrechtlichen Einflussnahme bei der Ausgestaltung neuer Zuwendungsgesetze, wie dem Bayerischen Klimaschutzgesetz (BayKlimaG) und Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG)
- Implementierung und Durchführung von interkommunalen Vergleichen zu Schulbaumaßnahmen sowie Bearbeiten von ÖPNV-Bauprogrammen

Diese Aufgabenausweitungen und -mehrungen wirken sich wiederum auch auf den Bereich Haushaltswirtschaft der Stadtkämmerei aus und führen hinsichtlich des Anstiegs des Haushaltsvolumens, der Anmeldung zum Haushalt sowie der finanzrelevanten Beschlussvorlagen zu Fallzahlenmehrungen, insbesondere im Bereich des Eingangsamts der 3. Qualifikationsebene.

Aufgrund der gestiegenen Arbeitsmenge und der zusätzlichen Aufgaben ist eine Kapazitätsausweitung bzw. Beibehaltung der aktuellen Kapazitäten für die Bereiche Investitionsplanung und Haushaltswirtschaft dringend erforderlich. Gemäß der Anlage 3 des Eckdatenbeschluss vom 27.07.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) wurde ein Bedarf i.H.v. 3,0 VZÄ anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Investitionsplanung	1,0	A12/E11	Mehrbedarf dauerhaft
Investitionsplanung	1,0	A14/E14 (technischer Dienst)	Mehrbedarf dauerhaft
Haushaltswirtschaft	1,0	A10/E9c	Entfristung von 1,0 VZÄ (befristet bis 31.12.2022)

4.2.1 Aktuelle Kapazitäten

Für die (neu) anfallenden Aufgaben im Bereich der Investitionsplanung sind im Stellenplan aktuell 10,6 VZÄ, unter Berücksichtigung der Freistellung eines Personalratsmitglieds i.H.v. 0,5 VZÄ, 10,1 VZÄ vorgehalten.

Im Bereich der Haushaltswirtschaft sind im betroffenen Aufgabengebiet (Teilhaushalte) aktuell 13,0 VZÄ, darunter 3,0 VZÄ im Eingangsamts der 3. Qualifikationsebene, vorgesehen. Von den

3,0 VZÄ im Eingangsamtsamt der 3. Qualifikationsebene ist 1,0 VZÄ bis 31.12.2022 befristet, das im Rahmen dieses Beschlusses entfristet werden soll.

4.2.2 Bemessungsgrundlage

Im Bereich der Investitionsplanung wurden für die Teilbereiche Zuwendungen und Finanzausgleich sowie Bauinvestitionscontrolling Personalbedarfsermittlungen nach dem Leitfaden zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt.

Für den Teilbereich Zuwendungen und Finanzausgleich wurde eine analytische Personalbedarfsermittlung in Form einer Schätzung (Schätzworkshop) nach Nr. 4.2.4 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Die analytische Personalbedarfsermittlung hat ein Soll i.H.v. 16,1 VZÄ ergeben. Nach dem Soll-Ist-Vergleich weist der Bereich ein Delta von 6,0 VZÄ auf.

Für den Teilbereich Bauinvestitionscontrolling wurde eine summarische Personalbedarfsermittlung in Form einer Schätzung nach Nr. 4.3.1 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Die summarische Personalbedarfsermittlung hat für die beiden Aufgaben interkommunaler Vergleich zu Schulbaumaßnahmen und ÖPNV-Bauprogramme, für die derzeit keine Kapazitäten im Stellenplan vorgehalten sind, ein Soll i.H.v. 2,2 VZÄ ergeben.

Für den Bereich der Haushaltswirtschaft (Teilhaushalte) wurde für die betroffenen Stellen im Eingangsamtsamt der 3. Qualifikationsebene eine analytische Personalbedarfsermittlung in Form einer Schätzung (Schätzworkshop) nach Nr. 4.2.4 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Die analytische Personalbedarfsermittlung hat ein Soll i.H.v. 3,1 VZÄ ergeben. Der Bedarf an den eingerichteten 3,0 VZÄ im Eingangsamtsamt der 3. Qualifikationsebene und somit auch die Entfristung der bis 31.12.2022 befristeten Stelle wurde damit nachgewiesen.

4.3 Stellenbedarfe zentraler Rechnungsservice

Dem Bereich zentraler Rechnungsservice der Stadtkämmerei obliegt die zentrale Zuständigkeit für die Monatsabschlüsse Hoheit, die Jahresabschlüsse Hoheit und Konzern LHM inklusive Anhang bzw. Konsolidierungsbericht, die zentrale Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Bilanzierungsregelungen zur Anlagenbuchhaltung. Der Bereich ist ebenfalls für alle Grundsatzangelegenheiten zu SAP-CO, SAP-FI, SAP-PSM, SAP-FI-AA, dem Bilanzwesen im Allgemeinen, den Rechnungswesenthemen RE-FX sowie der Implementierung eines zentralen Buchungsservices verantwortlich.

Die Einführung eines zentralen Buchungsservices ist einer der wichtigsten Bausteine bei der Produktivsetzung von SAP S4/HANA zum 01.01.2024. Ab diesem Zeitpunkt sollen Eingangsrechnungen in einem zentralen Workflow in SAP, mittels eines neuen Tools bearbeitet werden. Zur organisatorischen Umsetzung des zentralen Rechnungseingangs wurde Anfang des Jahres ein Projekt gegründet, dessen Aufgabe einerseits die Zentralisierung des Rechnungseingangs und andererseits der Aufbau eines zentralen Buchungsservices in der Stadtkämmerei ist. Damit der zentrale Buchungsservice zum 01.01.2024 seine Arbeit aufnehmen kann, ist die Einrichtung zusätzlicher Stellen, die bis 31.12.2025 befristet werden sollen, für die notwendigen Vorarbeiten im Vorfeld erforderlich.

Nach der Produktivsetzung zum 01.01.2024 werden die befristeten Kapazitäten für die Weiterentwicklung und den weiteren Ausbau des zentralen Buchungsservices bis 31.12.2025 benötigt.

Darüber hinaus sind aktuell 2,0 VZÄ, die u.a. für die zentralen Monats- und Jahresabschlussarbeiten im SAP-System benötigt werden, bis 31.12.2022 befristet und müssen aufgrund der weiterhin benötigten Kapazitäten entfristet werden.

Aufgrund der zusätzlichen Aufgaben ist eine Kapazitätsausweitung bzw. Beibehaltung der aktuellen Kapazitäten für den Bereich zentrales Rechnungswesen dringend erforderlich. Gemäß der Anlage 3 des Eckdatenbeschluss vom 27.07.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) wurde ein Bedarf i.H.v. 5,0 VZÄ anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Monats- und Jahresabschlussarbeiten	2,0	A10/E9c	Entfristung von 2,0 VZÄ (befristet bis 31.12.2022)
Zentraler Buchungsservice	3,0	A12/E11	Mehrbedarf befristet bis 31.12.2025

4.3.1 Aktuelle Kapazitäten

Für die zentralen Monats- und Jahresabschlussarbeiten im SAP-System sind derzeit 2,0 VZÄ im Eingangsamst der 3. Qualifikationsebene im Stellenplan vorgehalten.

Für die neu anfallenden Tätigkeiten im Bereich des zentralen Rechnungseingangs und des zentralen Buchungsservices sind 1,0 VZÄ für eine Projektleitung vorgehalten.

4.3.2 Bemessungsgrundlage

Die erforderliche Entfristung für die 2,0 VZÄ, die u.a. für die zentralen Monats- und Jahresabschlussarbeiten im SAP-System vorgehalten sind, ergibt sich aus der durchgeführten analytischen Personalbedarfsermittlung. Die Personalbedarfsermittlung wurde in Kombination mittels einer täglichen Arbeitsaufzeichnung und einer analytischen Schätzung nach Nrn. 4.2.2 und 4.2.4 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt und ergibt ein Soll i.H.v. 2,1 VZÄ. Demnach wurde der Nachweis, dass die beiden Vollzeitstellen für die Aufgabenerfüllung erforderlich sind und zum 31.12.2022 entfristet werden, erbracht.

Bei der Implementierung des zentralen Rechnungseingangs und des zentralen Buchungsservices handelt es sich um strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten gemäß Nr. 3.5 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlungen, nachdem herkömmliche analytische Bemessungsmethoden aufgrund der Aufgabenart keine Anwendung finden können. Bei den zu erledigenden Aufgaben handelt es sich überwiegend um strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten.

Mit Hilfe der neuen Stellen soll vor allem der zentrale Buchungsservice aufgebaut werden. Tätigkeiten im Rechnungsbearbeitungsprozess der LHM, die bisher in den Referaten anfallen, werden künftig zentral in der Stadtkämmerei, im Bereich des zentralen Rechnungswesens,

erledigt. Auch wenn hierfür Kapazitäten aus den Referaten in die Stadtkämmerei transferiert werden, sind die 2,0 VZÄ bereits jetzt erforderlich, um die notwendigen Vorarbeiten angehen zu können. Für den Aufbau des zentralen Buchungsservices fallen folgende Tätigkeiten an:

- Aufgaben des Buchungsservices definieren
- Organisationsstruktur des Buchungsservices festlegen
- Erarbeiten eines Konzepts für Lieferantenkampagnen
- Erstellen von Texten und Erklärvideos zur Information der Lieferanten
- Erstellen von Texten zur Information für die Referate
- Mitarbeit bei Systemtest

Durch die Kapazitätsausweitung verspricht sich die Stadtkämmerei, dass der zentrale Buchungsservice seine Arbeit planmäßig zum 01.01.2024 aufnehmen kann. Langfristig gesehen erwartet die Stadtkämmerei durch die Zentralisierung der Rechnungen folgende Wirkungen:

- Rasche und fristgerechte Bezahlung von Rechnungen
- Keine Skontoverluste
- Eine spürbar bessere Buchungsqualität, weil Entscheidungen über Kontierungsobjekte (Sachkonten) künftig zentrale getroffen werden

4.4 Stellenbedarfe SKA zentrale Kassenaufgaben Stadtkasse

Der Bereich zentrale Dienste innerhalb der Stadtkasse ist für die Sicherstellung des geschäftskritischen Betriebs und den zentralen Buchungsdienst stadtweiter Forderungen und Einzahlungen, die Mahn- und Vollstreckungsläufe sowie die laufende Projektbetreuung und Begleitung von Änderungen der debitorischen Kassenprozesse zuständig. Der Bereich ist Schnittstelle aller städtischen Forderungen aus ca. 30 Vorverfahren (Steuern, Gebühren, Ordnungswidrigkeiten, etc.) der Referate. Die jährlich ca. 5 Mio. Forderungen, bei ca. 1,2 Mio. Schuldner*innen und etwa 8 Mrd. € Forderungsvolumen müssen für die Forderungserhebung und -vollstreckung von den Mitarbeiter*innen der zentralen Dienste aufbereitet werden.

Neben laufenden Fallzahlenmehrungen im Aufgabenbereich, die mit den vorhandenen Kapazitäten nicht mehr leistbar sind, fallen auch neue Aufgaben an, für die zusätzliche Kapazitäten benötigt werden:

- Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) der Einzahlungsschnittstellen und Archivierung der Debitorenbuchhaltung für eine sichere und ordnungsgemäße Kasse (BKPV-Gutachten zur Stadtkasse aus dem Jahr 2019)
- Zentralisierung des Geschäftspartnermanagements / der Personenstammdatenverwaltung
- Laufende Projektbetreuung bei Betroffenheit der städtischen Forderungen (grundlegende Digitalisierungsprojekte wie d4f und Einzelprojekte)

Aufgrund der gestiegenen Fallzahlen und der zusätzlichen Aufgaben ist eine Kapazitätsausweitung für den Bereich zentrale Dienste der Stadtkasse dringend erforderlich. Gemäß der Anlage 3 des Eckdatenbeschluss vom 27.07.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) wurde ein Bedarf i.H.v. 3,0 VZÄ anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Zentrale Kassenaufgaben Stadtkasse	1,0	A11 / E10	Mehrbedarf dauerhaft
Zentrale Kassenaufgaben Stadtkasse	2,0	A12 / E11	Mehrbedarf dauerhaft

4.4.1 Aktuelle Kapazitäten

Im Bereich zentrale Dienste der Stadtkasse sind aktuell laut Stellenplan 14,16 VZÄ vorgehalten. Für neuen Aufgaben, Einführung eines internen Kontrollsystems und Zentralisierung eines Geschäftspartnermanagement sind keine Kapazitäten vorhanden.

4.4.2 Bemessungsgrundlage

Um den Stellenbedarf plausibel und nachvollziehbar ermitteln zu können, wurde eine analytische Personalbedarfsermittlung in Form einer Schätzung (Schätzworkshop) nach Nr. 4.2.4 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Das Ergebnis der Personalbedarfsermittlung hat für die anfallenden Aufgaben sowie die Aufgabenausweitungen ein Soll i.H.v. 20,1 VZÄ ergeben. Beim Soll-Ist-Vergleich ergibt sich dadurch ein Delta i.H.v. 5,94 VZÄ.

4.5 Stellenbedarfe zentraler Vollstreckungsaußendienst

Der Bereich kommunale Forderungen innerhalb der Stadtkasse ist die zentrale Stelle der LHM für die Erhebung (ab Fälligkeit) und die Vollstreckung von jährlich ca. 5 Mio. Forderungen der ca. 1,2 Mio. Schuldner*innen mit einem Forderungsvolumen von etwa 8 Mrd. €. Bei der Vollstreckung gibt es einen zentralen Vollstreckungsaußendienst (städtische „Gerichtsvollzieher“), die Vollstreckungsaufträge, auch für andere Kommunen im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen, direkt vor Ort klären und zudem vorgeschriebene Kontrolltätigkeiten im Rahmen der Steuerfestsetzung übernehmen.

Die Kapazitäten des Vollstreckungsaußendienstes sind von über 30,0 VZÄ vor 20 Jahren auf inzwischen 10,0 VZÄ gesunken. Für die räumliche Größe der LHM und die Anzahl der zu erledigenden Vollstreckungsaufträge ist dies jedoch zu wenig.

Pro Vollstreckungs-VZÄ werden ca. 200.000 bis über 300.000 Euro erwirtschaftet. Somit sind die Stellen mehr als refinanziert bzw. bedeutet jede nicht vorhandene und besetzte Stelle Einnahmeverluste für die LHM.

Aufgrund der Ausführungen ist eine Kapazitätsausweitung für den Bereich zentraler Vollstreckungsaußendienst dringend erforderlich. Gemäß der Anlage 3 des Eckdatenbeschluss vom 27.07.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) wurde ein Bedarf i.H.v. 5,5 VZÄ anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Zentraler Vollstreckungsaußendienst	5,5	A9/E9a	Mehrbedarf dauerhaft

4.5.1 Aktuelle Kapazitäten

Aktuell sind 10,0 VZÄ für den zentralen Vollstreckungsaußendienst vorgehalten. Laut Stellenplan sind zwar 12,0 VZÄ mit der Funktionsbezeichnung „Vollstreckungsbeamter/in“ eingerichtet, jedoch fallen bei 2,0 VZÄ Tätigkeiten der Rückstandssachbearbeitung an, sodass diese Stellen für die aktuellen Kapazitäten des zentralen Vollstreckungsaußendienstes nicht berücksichtigt werden können.

4.5.2 Bemessungsgrundlage

Der Personalmehrbedarf wurde mittels einer summarischen Personalbedarfsermittlung in Form der Kennzahlenmethode gemäß Nr. 4.3.3 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung ermittelt. Hierfür wurde ein Vergleich mit anderen Städten durchgeführt. Da viele andere Städte, insbesondere in vergleichbarer Größe wie die LHM, keinen eigenstehenden Bereich für einen Vollstreckungsaußendienst haben, sondern die Tätigkeit mit weiteren Aufgaben zusammenfällt, kann im Rahmen des interkommunalen Vergleichs nur die Stadt Ingolstadt herangezogen werden. In der Stadt Ingolstadt ist pro 100.000 Einwohner*innen ein*e Vollstrecker*in vorgehalten. Zum Stand 28.02.2022 wies die LHM eine Einwohnerzahl von 1.563.723 auf. Demzufolge müsste der zentrale Vollstreckungsaußendienst 15,6 VZÄ aufweisen. Der Soll-Ist-Vergleich ergibt somit ein Delta von 5,6 VZÄ.

4.6 Stellenbedarfe Grundsteuerreform

Laut Urteil des Bundesverfassungsgerichts darf die Grundsteuer nur noch bis zum 31.12.2024 nach dem alten Recht festgesetzt werden. Aufgrund des am 10.12.2021 vom Bayerischen Landtag verabschiedeten neuen Bayerischen Grundsteuergesetz (BayGrStG) sind Grundstückseigentümer*innen aufgefordert zwischen dem 01.07.2022 und 31.10.2022 (die Frist wurde zwischenzeitlich auf den 31.01.2023 verlängert) eine Steuererklärung abzugeben. Spätestens ab dem 01.02.2023 wird das Finanzamt für die mehr als 560.000 Steuerveranlagungen der LHM neue Grundsteuermessbescheide zum 01.01.2025 erlassen und sukzessive über eine neue ELSTER-Schnittstelle der LHM zur Verfügung stellen. Diese Messbescheide müssen bis Ende 2024 von der SKA bearbeitet werden. Da die Grundsteuer in München mittels Dauerbescheid festgesetzt wird, ist für viele Grundstücke zuletzt im Jahr 2010 ein Grundsteuerbescheid erlassen worden. Es sind daher mehr als 300.000 Geschäftspartner*innendaten zu prüfen und aktualisieren.

Aktuell werden die rund 560.000 aktiven Veranlagungen von einem kleinen Team mit 9,77 VZÄ bearbeitet. Aufgrund einer kontinuierlichen Steigerung der Fallzahlen reichen die personellen Ressourcen schon jetzt nicht aus, um das laufende Tagesgeschäft mit ca. 45.000 Messbescheiden jährlich abzuwickeln. Die Abwicklung der Grundsteuerreform ist somit mit

den vorhandenen Kapazitäten nicht leistbar. Neben der Messbescheidbearbeitung, der Pflege der Geschäftspartner*innendaten, der Beantwortung von telefonischen und schriftlichen Bürger*innenanfragen im Vorfeld der Festsetzung und nach dem Versand der Bescheide erfordert die Grundsteuerreform für die zuständigen Grundsteuersachbearbeiter*innen der SKA die Bearbeitung von Reklamationen und Einwendungen. Zudem beinhaltet das BayGrStG auch neue Erlasstatbestände.

Im Rahmen der Grundsteuerreform müssen die Geschäftspartner*innen überprüft, geändert oder angelegt werden. Festgestellte Schnittstellenfehler werden bei den Zentralen Kassenaufgaben in der Stadtkasse bereinigt und führen hier zu einer erforderlichen Kapazitätsausweitung i.H.v. 1,0 VZÄ.

Aufgrund der Ausführungen ist eine Kapazitätsausweitung für die Grundsteuerreform dringend erforderlich. Gemäß der Anlage 3 des Eckdatenbeschluss vom 27.07.2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06456) wurde ein Bedarf i.H.v. 10,5 VZÄ anerkannt.

Im Einzelnen werden folgende Stellenzuschaltungen ab dem Haushaltsjahr 2023 beantragt:

Tätigkeitsbereich	Stelle (VZÄ)	Stellenwert	Maßnahme
Grundsteuerreform	7,5	A8/E8	2 VZÄ werden dauerhaft benötigt; 5,5 VZÄ sollen befristet bis 31.12.2026 eingerichtet werden
Grundsteuerreform	1	A12/E11	Mehrbedarf dauerhaft
Grundsteuerreform	1	A11/E10	Mehrbedarf bis 31.12.2025
Grundsteuerreform (Zentrale Kassenaufgaben)	1	A12/E11	Mehrbedarf dauerhaft

4.6.1 Aktuelle Kapazitäten

Laut Stellenplan sind für den Bereich der Grundsteuer in der Stadtkämmerei 9,77 VZÄ vorgehalten.

4.6.2 Bemessungsgrundlage

Um den Stellenbedarf plausibel und nachvollziehbar ermitteln zu können, wurde eine analytische Personalbedarfsermittlung in Form einer Schätzung nach Nr. 4.2.4 des Leitfadens zur Personalbedarfsermittlung durchgeführt. Das Ergebnis der Personalbedarfsermittlung hat für die anfallenden Aufgaben in Zusammenhang mit der Grundsteuerreform ein Soll i.H.v. 65,7 VZÄ ergeben. Nach dem Soll-Ist-Vergleich ergibt sich ein rechnerischer Mehrbedarf i.H.v. 55,9 VZÄ, der sich auf den gesamten Zeitraum der Grundsteuerreform (Vorbereitung, Nachbereitung wie z.B. Widerspruchsbearbeitung) bezieht.

Die Differenz zwischen der beantragten Kapazitätsausweitung i.H.v. 10,5 VZÄ und dem rechnerischen Mehrbedarf soll durch den Praktikumseinsatz von städtischen Auszubildenden bzw. Student*innen für den Zeitraum der Grundsteuerreform ausgeglichen werden. Erste

Gespräche zwischen der Stadtkämmerei und dem SC Ausbildung haben hierfür bereits stattgefunden.

4.7 Alternativen zur Kapazitätsausweitung

Es gibt keine Alternativen zur beantragten Kapazitätsausweitung. Eine Möglichkeit zur Verlagerung von vorhandenen Kapazitäten innerhalb der Stadtkämmerei wird aufgrund der niedrigen Besetzungsquote und angespannten Personallage, insbesondere auch hinsichtlich der in den nächsten Jahren kommenden vielen Ruhestandseintritten der geburtenstarken Jahrgänge, nicht gesehen.

Ohne die beantragten Stellenzuschaltungen kann die SKA die ihr obliegenden Pflichtaufgaben nicht erfüllen. Dies würde sich einerseits aufgrund der innerstädtischen Funktion der SKA als Querschnittsreferat hinsichtlich der Haushaltswirtschaft und Investitionsplanung auf die gesamte Stadtverwaltung auswirken und andererseits auch auf die Einnahmen der LHM durch die kommunalen Forderungen negativ auswirken.

4.8 Zusätzlicher Büroraumbedarf

Mit der Kapazitätsausweitung wird grundsätzlich kein zusätzlicher Flächenbedarf ausgelöst. Die benötigten Arbeitsplätze sollen in den bereits durch die LHM angemieteten Gebäuden untergebracht werden. Diese können zum jetzigen Zeitpunkt aus Sicht der SKA durch Nachverdichtungen in den vorhandenen Räumlichkeiten der SKA untergebracht werden. Sollte durch die Kapazitätsausweitung längerfristig zusätzlicher Raumbedarf entstehen, würde dieser beim Kommunalreferat entsprechend angemeldet werden.

Die zusätzlichen Arbeitsplätze müssen bei der Auslagerung der Arbeitsplätze aus dem Gebäude Herzog-Wilhelm-Str. 11 in den Interimsstandort berücksichtigt werden.

4.9 Zusätzlicher Sachmittelbedarf

4.9.1 Einmalige und dauerhafte Arbeitsplatzkosten Stadtkämmerei

Mit den anstehenden personellen Kapazitätsausweitungen fallen zusätzliche Arbeitsplatzkosten an, welche einmalig i. H. v. 52.000 € für die Erstausrüstung und 22.000 € als dauerhafte Arbeitsplatzkosten benötigt werden.

4.9.2 Spotconsulting SAP (Beratungsleistungen)

Die Stadtkämmerei hat über den Stadtratsbeschluss vom 16.10.2018 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12727) Haushaltsmittel i. H. v. 2 Mio. € pro Jahr für die Jahre 2019 - 2022 für externe Beratungsunterstützung (Spot Consulting) erhalten. Damit konnten externe Leistungen für die Aufgaben im Rahmen des Designs der Geschäftsprozesse im Rechnungswesen mit dem Schwerpunkt SAP in Anspruch genommen werden. Ein entsprechender Rahmenvertrag wurde auf Basis der Beschlussfassung des IT- Ausschusses / der Vollversammlung Nr. 14-20 / V 09966, vom 08. / 23.11.2017 („Vergabeermächtigung für den Abschluss 10-LHM-weiten Rahmenverträgen für SAP-Unterstützungsleistungen (2018-2022)“) abgeschlossen.

Die Beratung unterstützt im Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagement mit Spezialwissen zur Abbildung der Prozesse. In SAP ist dies notwendig, da der Prozess so gestaltet werden soll, dass der Systemstandard nicht verändert werden muss. Dieses Wissen ist nicht für jeden Spezialfall vorhanden, da das System sehr umfangreich und die personelle Ausstattung zu gering ist. Beispielsweise wurde Beratung für die gesetzlich geforderte Umstellung des § 2b UStG eingesetzt, wonach nunmehr Kommunen in bestimmten Fällen Umsatzsteuer abführen müssen.

Außerdem wird Beratung zur Abfederung von Belastungsspitzen eingesetzt, so dass wichtige strategische Themen, wie beispielsweise die Einführung der E-Akte (Beauftragung der Einführung durch die Referate gemäß Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02060) und des Geschäftsprozessmanagements (Beauftragung der Referate zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements bis 2025 gemäß Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05733) trotz des geringen Personalstands weiterbearbeitet werden konnten.

Um die Kontinuität und Qualität in der weiteren Bearbeitung der Aufgaben beizubehalten, soll die Beratungsunterstützung auch im Jahr 2023 weitergeführt werden. Hierfür müssen entsprechende Kapazitäten im Bereich des Geschäftsprozess- und Anforderungsmanagements bereitgestellt werden. Damit soll der bestehende und mit Stadtratsbeschluss (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12727) für die Jahre 2019 – 2022 genehmigte Beratungseinsatz für die Jahre 2023 - 2026 fortgesetzt werden.

Die erforderlichen Haushaltsmittel für den Teilhaushalt der SKA verteilen sich wie folgt auf die Haushaltsjahre 2023 bis 2026:

HH-Jahr	2023	2024	2025	2026
Jährlicher Mittelbedarf	2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €	2.000.000 €

Dabei geht es um Beratungsunterstützung für:

- die Einführung des Geschäftsprozessmanagements
- Facharchitektur
- fachliche Prozessberatung zu Weiterentwicklungen im SAP-MKRw-System/ Münchner Rechnungswesen
- Anforderungsmanagement
- Projektmanagement
- Fachliches Testmanagement

Durch die Beratung sollen sowohl Knowhow als auch zusätzliche Kapazitäten bereitgestellt werden, um Belastungsspitzen abzufangen. Damit wird sichergestellt, dass wichtige und gesetzliche notwendige Projekte wie beispielsweise E-Akte, OZG-Umsetzung, Einführung des Inputmanagements und ersetzendes Scannen sowie Einführung des Geschäftsprozessmanagements, die Einführung neuer Kassenautomaten und die Einführung einer IT-Lösung für die Versicherungsverwaltung umgesetzt und termingerecht abgeschlossen werden können. Außerdem kann damit sichergestellt werden, dass auch neue stadtweite

Projekte und Programme, die in der SKA umgesetzt werden (z.B. München Portal der Zukunft), ausreichend unterstützt werden.

Der Abruf soll aus den bestehenden RUE- und dem geplanten SAP-Spot-Consulting-Verträgen sowie von digital@M erfolgen. Die Bereitstellung der Beratungsleistungen auf Basis entsprechender Vergaben erfolgt durch das RIT. Für die Vergabe RUE 2022 – 2026 ist bereits ein entsprechender Stadtratsbeschluss gefasst (Sitzungsvorlage 20-26 / V 04461) und der Rahmenvertrag geschlossen.

Mit dem künftigen Rahmenvertrag für externe Unterstützungsleistungen SAP (Spot Consulting) wird keine Abnahmeverpflichtung gegenüber den Vertragsnehmern eingegangen.

4.9.3 Mittel für Steuerberatungsleistungen

Die LHM hat im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung nach den jeweils einschlägigen Steuergesetzen, steuerliche Pflichten zu erfüllen, wie z.B. für die ertragssteuerpflichtigen Betriebe gewerblicher Art (vgl. § 1 Abs. 1 Nr. 6 i.V.m. § 4 Körperschaftsteuergesetz (KStG)) oder den umsatzsteuerpflichtigen Unternehmensbereich (vgl. § 2 UStG).

Durch diverse Änderungen auf dem Gebiet der Besteuerung der öffentlichen Hand im Allgemeinen und der Besteuerung der LHM im Speziellen, ergibt sich verstärkt Bedarf nach steuerlicher Beratung durch externe Steuerfachkanzleien. Da das Personal der städtischen Steuerabteilung vermehrt mit Sonderprojekten und besonderen Situationen befasst ist, stehen weniger Kapazitäten für die steuerliche Beratung von städtischen Fachdienststellen zur Verfügung. Ursächlich hierfür ist beispielsweise die Reform der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand (sog. § 2b UStG), die stetig zunehmende Anzahl von ertragssteuerpflichtigen Betrieben gewerblicher Art und städtischen Stiftungen, die Einführung eines Innerbetrieblichen Kontrollsystems für Steuern (IKS), die Einführung von SAP S4 Hana bei der LHM, Veränderungen in der städtischen Konzernstruktur sowie diverse steuerliche Außenprüfungen. Um diese Aufgaben weiterhin erledigen zu können, soll auf externe Steuerberatungsleistungen zurückgegriffen werden. Dazu soll ein Rahmenvertrag für externe Steuerberatungsleistungen abgeschlossen werden. Hierfür sind dauerhaft jährliche Mittel i. H. v. 300.000 € erforderlich.

4.9.4 Nachversicherung für Hagel- und Sturmschäden städtischer Gebäude

Laut Versicherungskonzept 2019 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 15704) sind LHM-Immobilien neben Feuer auch gegen Sturm-Hagel zu versichern. Daher muss die Aufnahme des städtischen Gebäudebestands in die Sturm- und Hagel-Versicherung erfolgen. Die Versicherung dient der wirtschaftlichen Sicherung städtischer Vermögensgegenstände nach Art. 74 Abst. 2 Satz 1 GO. Hierfür sind dauerhaft jährliche Mittel i. H. v. 150.000 € erforderlich.

4.9.5 Generalsanierung Gasteig - Vergabeverfahren für ein Investorenmodell

Die Stadtkämmerei als Betreuungsreferat muss die Generalsanierung Gasteig bzw. das Vergabeverfahren für ein Investorenmodell umfassend begleiten. In dem Vergabeprozess sind in dem Verhandlungsverfahren die finanziellen Forderungen der Investoren zu verhandeln und vertraglich zu regeln.

Das letzte Leasingverfahren wurde mit Errichtung und Fertigstellung des Baureferatsgebäudes im Jahr 2000 abgewickelt. Demnach verfügt die Stadtkämmerei über keine Kapazitäten und Expertise, um den Prozess entsprechend begleiten zu können.

Um diese Aufgabenstellung erfüllen zu können, ist eine punktuelle externe juristische Beratung innerhalb der Stadtkämmerei erforderlich. Hierfür werden einmalige für die Jahre 2023 Mittel i. H. v. 70.000 Euro und im Jahr 2024 Mittel i. H. v. 30.000 Euro benötigt.

5 Darstellung der Kosten und der Finanzierung

5.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	1.670.732,50 ab 2023	122.000,-- in 2023 30.000,-- in 2024	346.125,-- von 2023 bis 2025 2.316.717,50 von 2023 bis 2026
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	1.198.732,50	,-- in 202X	346.125,-- von 2023 bis 2025 316.717,50 Von 2023 bis 2026
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**	22.000,--	,-- in 202X	2.000.000,-- von 2023 bis 2026
Transferauszahlungen (Zeile 12)	,--	,-- in 202X	,-- in 202X
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	450.000,--	122.000,-- in 2023 30.000,-- in 2024	,-- von 202X bis 20YY
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

* Bei Besetzung von Stellen mit Beamt*innenentsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

Die Personalauszahlungen wurden anhand der Mittelwerte aus den Jahresmittelbeträgen für Beamt*innen und Tarifbeschäftigte errechnet, da nicht absehbar ist, ob die Stellen mit Beamt*innen und Tarifbeschäftigten besetzt werden.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

5.2 Erlöse bzw. Einsparungen im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Erlöse fallen bei 5,5 VZÄ an, weil diese Einnahmen für die LHM generieren. Die Einnahmen sind der Höhe nach nicht exakt zu ermitteln. Zum einen sind es keine Erlöse, die dem Teilhaushalt der SKA zufließen, sondern Erlöse wie Steuereinnahmen oder die Vollstreckung eigener Forderungen, die dem Haushalt über die zentralen Ansätze zur Verfügung stehen. Eines ist jedoch festzustellen: Alle Stellen erwirtschaften ein Mehrfaches der Kosten, die für sie aufzuwenden sind. Ohne diese Stellen würden die Erlöse nicht erwirtschaftet werden können.

	dauerhaft	einmalig	befristet
Erlöse	660.000,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Summe der zahlungswirksamen Erlöse	660.000,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
davon:			
Zuwendungen und allgemeine Umlagen (Zeile 2)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Sonstige Transfereinzahlungen (Zeile 3)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Öffentlich – rechtliche Leistungsentgelte (Zeile 4)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Privatrechtliche Leistungsentgelte (Zeile 5)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Kostenerstattungen und Kostenumlagen (Zeile 6)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Sonstige Einzahlungen aus laufender Verwaltungstätigkeit (Zeile 7)	660.000,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY
Zinsen und sonstige Finanzeinzahlungen (Zeile 8)	,--	,-- in 202X	,-- von 202X bis 20YY

5.3 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen. Die beantragten Ausweitungen entsprechen den Festlegungen, die der Stadtrat für die Stadtkämmerei im Eckdatenbeschluss (20-26 / V 06456) am 27.07.2022 getroffen hat.

Diese Beschlussvorlage ist mit dem Personal- und Organisationsreferat, dem Kommunalreferat sowie dem Fachbereich 2 (Haushalt, zentrales Rechnungswesen) der Stadtkämmerei abgestimmt.

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

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Dr. Florian Roth, hat einen Abdruck der Sitzungsvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Der Stadtrat nimmt die Ausführungen zur Aufgabenentwicklung und den Personalbedarfen zur Kenntnis.
2. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, nach Einführung von S4/HANA, mit dem Personal- und Organisationsreferat eine Personalbedarfsermittlung anhand der neuen Prozesse, insbesondere in den Fachbereichen Haushalt, Kasse und Steuern vorzunehmen.
3. Die Stadtkämmerei wird beauftragt dem Stadtrat Ende 2024 ein Konzept zu Zentralisierungsmöglichkeiten im Bereich Rechnungsbearbeitung / Rechnungsworkflow vorzulegen.
4. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel i.H.v. 1.198.732,50 € für Personalausgaben, die bis 2025 befristet erforderlichen Haushaltsmittel i.H.v. 346.120,00 € für Personalausgaben und die bis 2026 befristet erforderlichen Haushaltsmittel i.H.v. 316.717,50 € für Personalausgaben sowie die einmalig erforderlichen Mittel für Sachausgaben i.H.v. 52.000,00 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2023 sowie dauerhaft ab 2023 Mittel für Sachauszahlungen i.H.v. 22.000,00 € anzumelden.
5. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Einrichtung von 24,5 VZÄ sowie die Stellenbesetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamt*innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen i.H.v. etwa 40 % des Jahresmittelbetrages.
6. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, beim Personal- und Organisationsreferat die Entfristung der unter Nrn. 3.2 und 2.2 des Vortrags genannten 3,0 VZÄ zu veranlassen.
7. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Mittel gem. Nr. 3.9.4 des Vortrags i.H.v. 150.000 € jährlich im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2023 ff zu beantragen.
8. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die in den Haushaltsjahren 2023 - 2026 befristet erforderlichen zusätzlichen Mittel gem. Nr. 3.9.2 des Vortrags i.H.v. jährlich 2.000.000 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2023 - 2026 anzumelden.
9. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die in den Haushaltsjahren 2023 – 2024 befristet erforderlichen zusätzlichen Mittel gem. Nr. 3.9.5 des Vortrags i.H.v. 70.000 € für das Jahr 2023 und 30.000 € für das Jahr 2024 im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2023 -2024 anzumelden.
10. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

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, SKA 2

z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei, GL 11

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Personal- und Organisationsreferat

3. An das Kommunalreferat

z. K.

Am.....

Im Auftrag