

Zentrales Rechtsinkasso

**Zwischenbericht vom 25. Juni 2003 betreffend Um-
setzung der STRUMA-Massnahme
„Verwaltungsweite Zentralisierung
Rechtsinkasso“**

Delphin



Inhaltsverzeichnis

1.	AUSGANGSLAGE	3
2.	ZUSAMMENFASSUNG DER FESTSTELLUNGEN	5
3.	VARIANTEN UND EMPFEHLUNG.....	10
3.1	Varianten zum Rechtsinkasso und deren Beurteilung	10
3.1.1	Variante 1: Zentralisierung total, inklusive Debitorenbuchhaltung	10
3.1.2	Variante 2: Zentralisierung des Rechtsinkassos ohne Debitorenprozesse	11
3.1.3	Variante 3: Beschränkte Zentralisierung mit 5 Kompetenzzentren.....	12
3.2	Empfehlung	13
3.2.1	Empfehlung für das Rechtsinkasso im engeren Sinne.....	13
3.2.2	Lösungsvorschlag zur Verlustscheinbewirtschaftung	13
3.2.3	Lösungsvorschlag zum automatischen Adressabgleich.....	14
3.2.4	Empfehlung für weitere Aspekte des Rechtsinkasso	15
3.2.4.1	Abtretung der Forderungen nach erfolgloser Mahnung.....	15
3.2.4.2	Aufbau einer „Schuldner-Datenbank“	15
3.2.4.3	Automatisierter Datenfluss zu den Betreibungsämtern.....	15
3.2.4.4	Lückenhafte Rechnungsformulare.....	15
3.2.4.5	Anpassung rechtlicher Grundlagen	15
3.3	Finanzielle Auswirkungen	17
4.	WEITERES VORGEHEN	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Mengengerüst der Dienststellen mit etablierten Rechtsinkasso-Prozessen.....	5
Tabelle 2:	Mengengerüst der Verlustscheine	7

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zentralisierung, inklusive Debitorenbuchhaltung	10
Abbildung 2:	Zentralisierung Rechtsinkasso	11
Abbildung 3:	Dezentrale Kompetenzzentren.....	12

1. Ausgangslage

Im Rahmen der Vorlage „Strukturelle Massnahmen zur Sanierung des solothurnischen Staatshaushaltes; Sanierungspaket 99“ (RRB Nr. 1152 vom 8. Juni 1999; KR-Geschäft Nr. 83/99) ist auch auf Massnahmen hingewiesen worden, die zwar nicht Gegenstand der Kantonsratsvorlage waren, aber in der Kompetenz des Regierungsrates bearbeitet werden sollen (vgl. Ziffer 3 der Botschaft). Dazu gehörte unter anderem der Vorschlag, das Rechtsinkasso in einem Kompetenzzentrum zu zentralisieren.

Heute sind in der kantonalen Verwaltung verschiedenste Dienststellen mit dem Rechtsinkasso beschäftigt. Neben wenigen Dienststellen, welche mit entsprechend spezialisiertem Personal das anspruchsvolle Verfahren des Rechtsinkassos bewältigen, gibt es viele Dienststellen mit geringem Debitorenumsatz, wo sich das zuständige Personal nur wenig Übung in der Anwendung des Schuldbetreibungs- und Konkursrechtes aneignen kann. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere dort die entsprechenden Prozesse nicht optimal ausgestaltet sind.

Mit RRB Nr. 551 vom 14. März 2000 wurde die Finanzverwaltung (heute: Amt für Finanzen) beauftragt, die strukturelle Massnahme „Verwaltungsweite Zentralisierung Rechtsinkasso“ im Rahmen eines Teilprojektes zum Projekt „Rechnungswesen 2004“ (heute: Projekt „Delphin“) zu realisieren.

Die Projektleitung Delphin hat mit Arbeitsauftrag vom 24. September 2002 die entsprechenden Arbeiten initialisiert. Die Arbeitsgruppe setzt sich zusammen aus Vertretern des Amtes für Finanzen (AFIN), der kantonalen Finanzkontrolle (KFK), des kantonalen Steueramtes (KSTA), des Amtes für Informatik und Organisation (AIO) sowie der Firma NOVO Business Consultants AG, Bern.

Am 29. April 2003 wurde der Schlussbericht zur Phase Grobkonzept von der Qualitätssicherung Delphin ergänzt und mit Vorbehalt genehmigt. Der Vorbehalt bezieht sich auf den Realisierungsaufwand der vorgeschlagenen Lösung und auf die Quantifizierung der Synergien und Einsparungen. Beides soll in der Phase Umsetzungskonzept konkretisiert werden.

Der vorliegende Zwischenbericht fasst den Schlussbericht der Phase Grobkonzept zusammen, begründet die Abweichung von der ursprünglichen Idee der verwaltungsweiten Zentralisierung des Rechtsinkassos, zeigt den empfohlenen Lösungsansatz auf und beschreibt das geplante weitere Vorgehen.

Der Bericht wurde dem Projektausschuss Delphin zur Stellungnahme unterbreitet und in der Projektausschusssitzung vom 25. Juni 2003 mit einigen wenigen Ergänzungen verabschiedet.

Anlässlich dieser Sitzung wurde ebenfalls beschlossen, dem Regierungsrat den Zwischenbericht zur Kenntnisnahme zu unterbreiten und das weitere Vorgehen von ihm festlegen zu lassen. Dies insbesondere deshalb, weil die im Regierungsratsbeschluss vom 14. März 2000 geforderte verwaltungsweite Zentralisierung des Rechtsinkassos in diesem Zwischenbericht verworfen wird und lediglich eine Teilzentralisierung für das Rechtsinkasso im engeren Sinne vorgeschlagen wird.

2. Zusammenfassung der Feststellungen

Die Analyse der Ist-Situation führte zu folgenden Ergebnissen:

Mengengerüst

Das Rechtsinkasso ist in zwei Teilprozesse zu unterteilen, welche von den Tätigkeiten und dem Zeitpunkt der Durchführung her sehr verschieden sind:

- ① Rechtsinkasso im engeren Sinne: Betreuung, Pfändung und Weiterführung der Betreuung nach teilweise erfolgreicher Pfändung;
- ① Verlustscheinverwaltung und Betreuung mit Verlustschein aufgrund neuer Einkommens- oder Vermögensverhältnisse des Schuldners.

Folgende Dienststellen haben etablierte Rechtsinkasso-Prozesse im engeren Sinne mit erheblichen Geschäftsvorfällen:

- ① die Gerichtskasse (GK);
- ① die Motorfahrzeugkontrolle (MFK);
- ① das kantonale Steueramt (KSTA);
- ① die Wehrpflichtersatzverwaltung (WEPV).

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über das Mengengerüst der Dienststellen mit etabliertem Rechtsinkasso-Prozess (Angaben für das Jahr 2001, teilweise geschätzt) sowie der übrigen Dienststellen des Kantons in summarischer Form:

Dienststellen mit Rechtsinkasso im engeren Sinne	Stellen-%	Anzahl Betreibungen	Anzahl Verlustscheine	Summe der Betreibungen in Fr.
Gerichtskasse	250	10'000	1'500	3'300'000
Motorfahrzeugkontrolle	150	2'800	880	800'000 geschätzt
Kantonales Steueramt	550	17'000	8'060	25'500'000
Wehrpflichtersatzverwaltung	100	700	400	200'000 – 350'000
Restliche Dienststellen	geringfügig	500	200	1'500'000

Tabelle 1: Mengengerüst der Dienststellen mit etablierten Rechtsinkasso-Prozessen

Das AFIN bildet insofern eine Ausnahme, als die Anzahl der Betreibungen im Vergleich zu den anderen vier Dienststellen unerheblich ist. Jedoch kommt dem AFIN eine besondere Bedeutung im Bereich der Verlustscheinbearbeitung zu: Alle Verlustscheine werden zentral

vom AFIN bewirtschaftet und betrieben. Allerdings werden aufgrund des Regierungsratsbeschlusses Nr. 3028 vom 17. Dezember 1996 die Verlustscheine vorerst während fünf Jahren bei den entsprechenden Dienststellen aufbewahrt, bevor sie ans AFIN zur Bewirtschaftung weitergeleitet werden.

Die folgende Tabelle zeigt das Mengengerüst der verwalteten und bewirtschafteten Verlustscheine im Kanton Solothurn:

Verlustscheinbewirtschaftung	Stellen-%	Anzahl Verlustscheine	Summe der Verlustscheine in Fr. (geschätzte Hochrechnung)
AFIN (Verlustscheinbewirtschaftung)	120	80'000	250'000'000
Übrige Dienststellen (Verlustscheinaufbewahrung 5 Jahre)	---	50'000 - 60'000	Keine Schätzung

Tabelle 2: Mengengerüst der Verlustscheine

Rechtsgrundlagen

- ① Das Rechtsinkasso stützt sich auf unterschiedliche Rechtsgrundlagen. Teilweise handelt es sich um Bundesgesetze, teilweise um kantonale Verordnungen. Dies äussert sich insbesondere in unterschiedlichen Mahngebühren (0.-- bis 100.-- Franken) und unterschiedlicher Handhabung der Verzugszinsen.

Rechtsinkasso (ohne Verlustscheinbewirtschaftung)

- ① Die beschriebenen Kompetenzzentren setzen verschiedene IT-Systeme ein, welche sehr oft spezialisierte Branchenlösungen sind. Diese Branchenlösungen sind teilweise sehr komplex und umfassen die gesamten Geschäftsprozesse, inklusive Debitorenbuchhaltung und Rechtsinkasso.
- ① Die Rechtsinkasso-Prozesse der erwähnten Kompetenzzentren weisen jeweils verschiedene Spezialitäten auf hinsichtlich Integrationsgrad der Teilprozesse in die verwendete Branchenlösung (z.B. KSTA und WEPV), speziellen Teilprozessen (z.B. Umwandlung in Haft bei der GK) oder bezüglich der Verwendung der Informationen aus dem Rechtsinkasso im Laufe weiterer Geschäftsfälle mit den Schuldnern (z.B. KSTA und MFK). Diese besonderen Charakteristiken erschweren grundsätzlich eine Zentralisation, sei es wegen den Eingriffen in bestehende Systeme oder wegen der Komplexität, welche ein zentralisiertes Rechtsinkasso bewältigen müsste.
- ① Für die kleinen Dienststellen mit wenig Geschäftsvorfällen macht es keinen Sinn, das Rechtsinkasso selbst durchzuführen. Das notwendige Know-how ist dort nicht vorhanden.
- ① Nicht alle Rechtsinkasso-Prozesse sind automatisiert. Normalerweise wird die Fortsetzung der Betreuung nach der ersten Lohnpfändung durch die Branchenlösung nicht mehr unterstützt. Bei der MFK fehlt das Rechtsinkasso im Traffic vollständig.

- ① Aufgrund der dezentralen Lösungen ist eine Übersicht über die Situation eines Schuldners im Gesamtkanton nicht möglich. Damit sind weder Gesamtsanierungen, noch Verrechnungen von Schulden und Guthaben möglich.

Verlustscheinbewirtschaftung

- ① Im letzten Jahr konnten im AFIN aufgrund der Bewirtschaftung der Verlustscheine 900'000 Franken erwirtschaftet werden.
- ① Es ist davon auszugehen, dass beim Management der Verlustscheine ein grosses Potenzial besteht, da die heutigen Prozesse suboptimal und die eingesetzten Arbeitsinstrumente ungenügend sind. So sind zum Beispiel die Verlustscheine nicht elektronisch erfasst, so dass keine Datenbank vorhanden sind, welche eine Selektion nach verschiedenen Kriterien (bspw. nach Schuldner, nach Terminen oder nach Summen) erlaubt.
- ① Die dezentrale Aufbewahrung der Verlustscheine während 5 Jahren macht keinen Sinn, da sie während diesem Zeitraum nur aufbewahrt, aber nicht bewirtschaftet werden.

Adressdatenbanken und Vernetzung der Dienststellen

- ① Die Vernetzung zwischen den Kompetenzzentren ist nicht gegeben. Die fünf Kompetenzzentren arbeiten mit eigenen Adressdatenbanken. Im Falle der Gerichte geht die Dezentralisierung noch weiter, indem vier unabhängige Adressdatenbanken geführt werden.
- ① Die vom AIO zur Verfügung gestellte „Zentrale Personenkoordinationsnummer“ (ZPK) wird nur vom KSTA systematisch über die Branchenlösung INES genutzt. Die ZPK hat sich nicht durchgesetzt.
- ① Die mangelnde Vernetzung und der damit verbundene Mangel in der Aktualität der Adressen hat Folgen für das Rechtsinkasso und den vorgelagerten Debitorenprozess:
 - ① viele Retouren bei der Rechnungsstellung aufgrund falscher Adressen;
 - ① grosser Aufwand zur Abklärung von Adressen im Laufe des Rechtsinkasso-Prozesses;
 - ① verschiedene Adressdatenbanken von vermutlich unterschiedlicher Datenqualität.
- ① Auch die Vernetzung mit den Betreibungsämtern ist nicht optimal. Lediglich das Kantonale Steueramt tauscht die Daten mit den Betreibungsämtern elektronisch aus.

3. Varianten und Empfehlung

3.1 Varianten zum Rechtsinkasso und deren Beurteilung

3.1.1 Variante 1: Zentralisierung total, inklusive Debitorenbuchhaltung

Die Zentralisierung der Debitoren- und der Rechtsinkasso-Prozesse basiert auf der Erkenntnis, dass Debitoren- und Rechtsinkasso-Prozesse stark zusammenhängen und deshalb im gleichen System abgewickelt werden sollten. Aufgrund der SAP-Strategie des Kantons werden diese Prozesse im SAP zentralisiert, was auch eine Zentralisierung der Adressdatenbank im SAP beinhaltet:

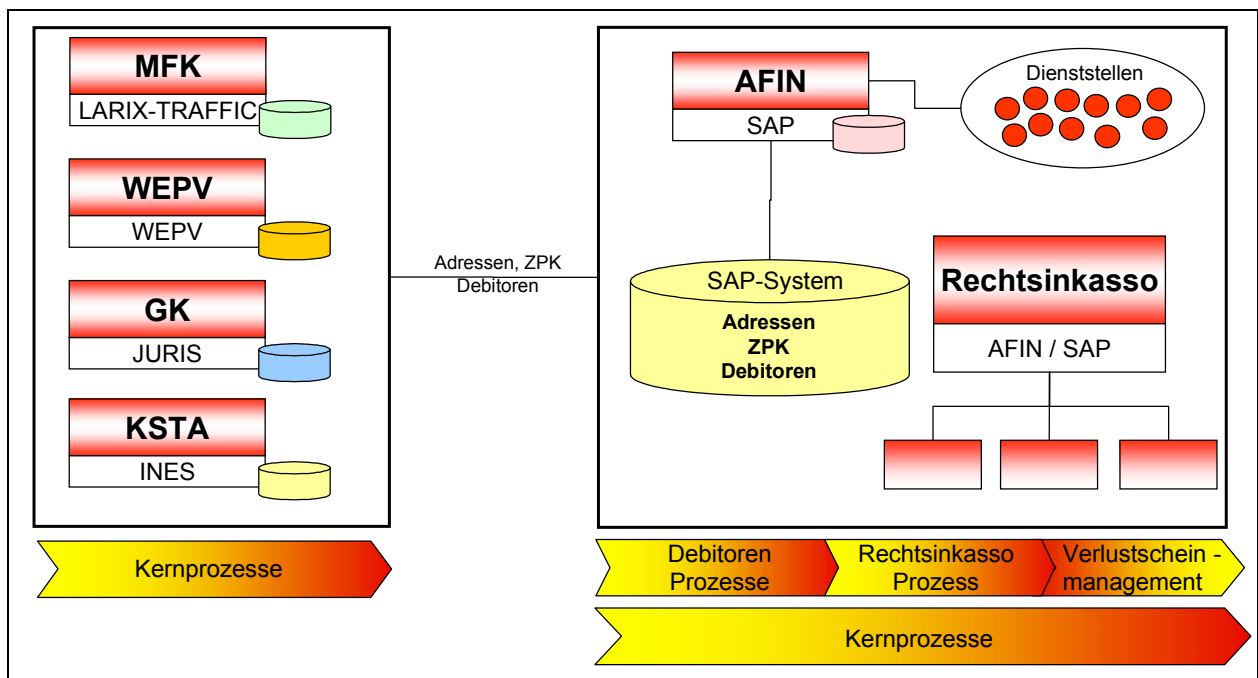


Abbildung 1: Zentralisierung, inklusive Debitorenbuchhaltung

Die Variante 1 stellt einen massiven Eingriff in die heutige Systemlandschaft des Kantons Solothurn dar, da heute die Debitoren- und Rechtsinkasso-Prozesse dezentral geführt werden. Andere Kantone haben sich für diese Variante entschieden, da einiges für die Zentralisation der Debitorenprozesse spricht. Eine solche Variante müsste jedoch nicht nur aus der Sicht des Rechtsinkassos, sondern aus Sicht des Gesamtkantons beurteilt werden, zumal die Beurteilung

der Ist-Situation zeigt, dass mögliche Effizienzsteigerungen bei den Rechtsinkasso-Prozessen alleine einen solchen Eingriff in die Systemlandschaft nicht rechtfertigen.

3.1.2 Variante 2: Zentralisierung des Rechtsinkassos ohne Debitorenprozesse

Die Zentralisierung des Rechtsinkassos ohne Debitorenprozesse geht davon aus, dass sämtliche Prozesse des Rechtsinkassos in einer Dienststelle zentralisiert werden. Im Unterschied zur Variante 1 blieben die Debitorenprozesse jedoch bei den jeweiligen Dienststellen bestehen.

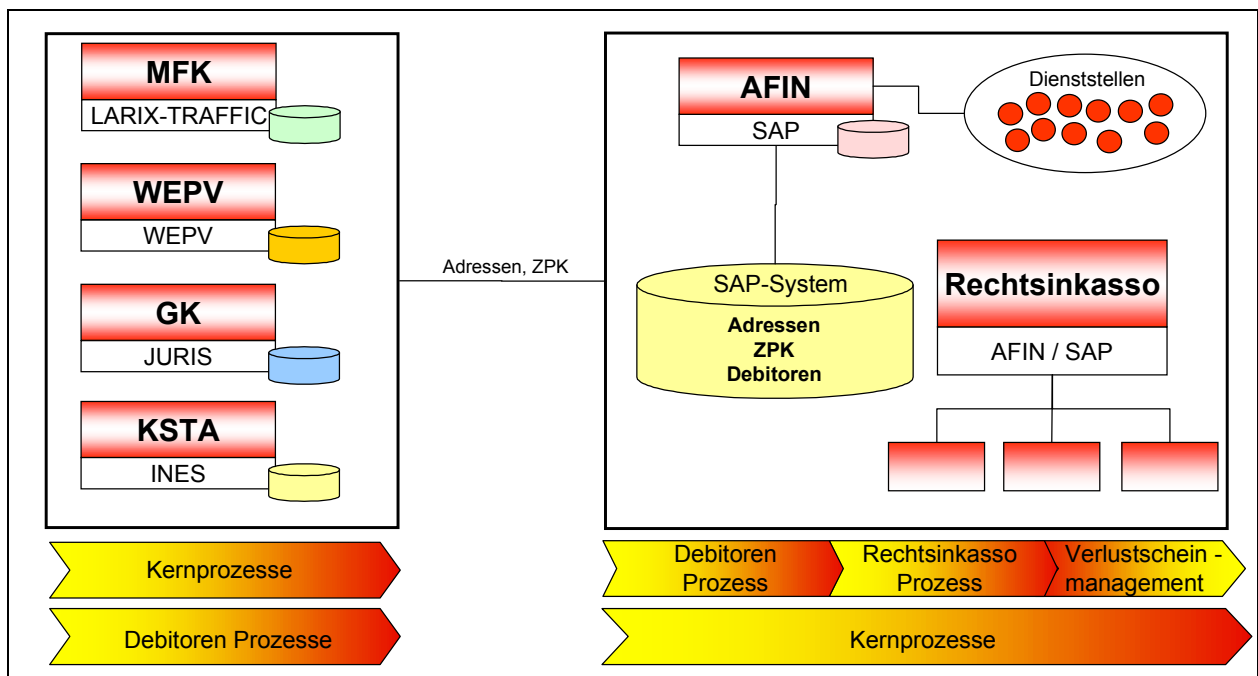


Abbildung 2: Zentralisierung Rechtsinkasso

Mit der Variante 2 kann die Zentralisierung auf das Rechtsinkasso beschränkt werden. Nun sind es aber gerade die integrierten Branchenlösungen wie INES, Traffic, Juris und WEPV, welche über etablierte Rechtsinkassoprozesse verfügen. Die Zentralisierung würde auch hier einen bedeutenden Eingriff in die bestehenden, gut funktionierenden Prozesse bedeuten, ohne dass Effizienzsteigerungen zu erwarten wären. Hinzu kommt, dass die bestehenden Branchenlösungen nicht geeignet sind, die Rechtsinkasso-Prozesse anderer Dienststellen zu übernehmen.

3.1.3 Variante 3: Beschränkte Zentralisierung mit 5 Kompetenzzentren

Die beschränkte Zentralisierung mit 5 Kompetenzzentren baut auf den bestehenden funktionierenden Rechtsinkasso-Prozessen auf und beschränkt sich auf die Zentralisation des Rechtsinkassos derjenigen Dienststellen, welche über keine etablierten Rechtsinkasso-Prozesse verfügen. Das Rechtsinkasso dieser Dienststellen soll neu beim AFIN zentralisiert werden. Es bleiben somit fünf sogenannte Kompetenzzentren bestehen. Bei einem Systemwechsel in einem dieser Kompetenzzentren wäre die Zentralisierung beim AFIN neu zu überprüfen. Einer weiteren Zentralisierung des Rechtsinkassos zu einem späteren Zeitpunkt steht mit der Wahl dieser Variante nichts im Wege.

Aufgrund der nicht vollständigen Konzentration des Rechtsinkasso-Prozesses bei dieser Variante kommt hier der Vernetzung und dem Adressabgleich zwischen den Kompetenzzentren besondere Bedeutung zu.

Die Bewirtschaftung der Verlustscheine soll weiterhin im AFIN verbleiben, allerdings ohne die fünfjährige Aufbewahrungsfrist bei den Dienststellen, wie dies heute der Fall ist.

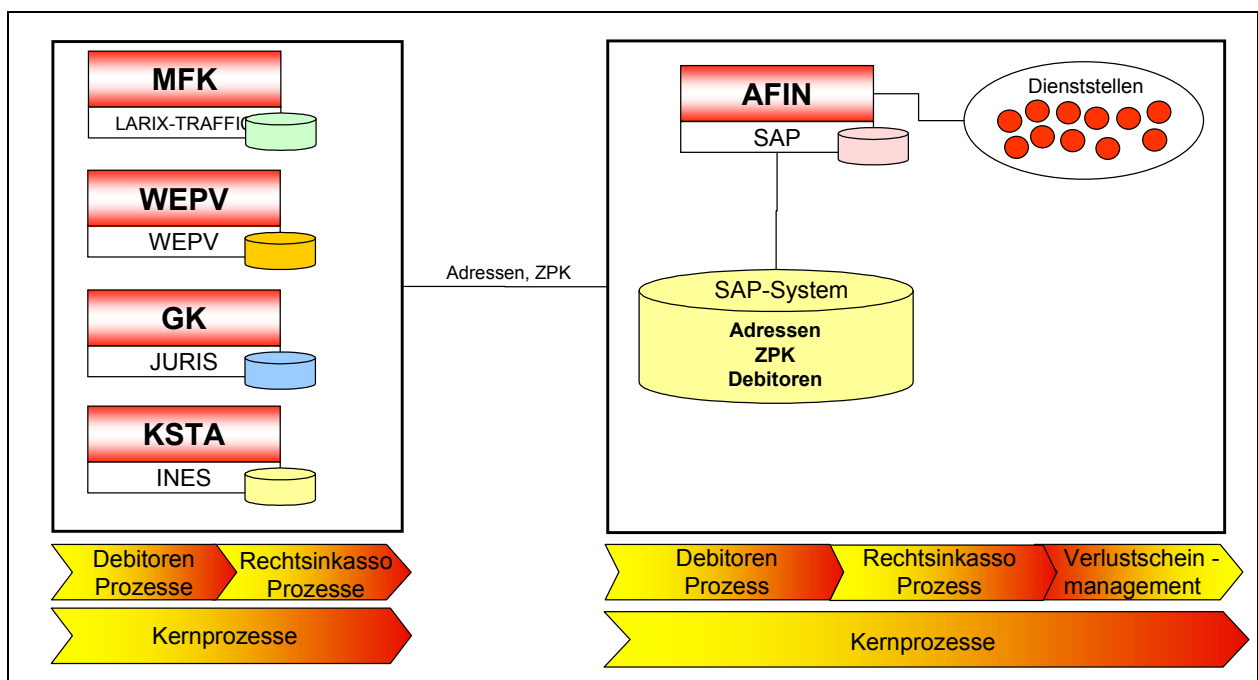


Abbildung 3: Dezentrale Kompetenzzentren

Die Variante 3 kommt den heutigen Gegebenheiten entgegen, indem sie einerseits die etablierten und funktionierenden Rechtsinkasso-Prozesse unangetastet lässt, andererseits sämtliche Rechtsinkasso-Prozesse von Dienststellen, welche nur selten solche Fälle zu bearbeiten haben, im AFIN zentralisiert werden. Der Fokus wird damit nicht auf die völlige Zentralisierung der

Rechtsinkassoprozesse im engeren Sinne gelegt (Betreibung und Pfändung), sondern auf die Bereiche, wo Effizienzgewinne mit grosser Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind. Dies betrifft neben den erwähnten Dienststellen ohne regelmässiges Rechtsinkasso insbesondere die Verlustscheinbewirtschaftung und der automatisierte Adressabgleich.

3.2 Empfehlung

3.2.1 Empfehlung für das Rechtsinkasso im engeren Sinne

Aus oben genannten Gründen empfehlen wir für das Rechtsinkasso im engeren Sinne ein Vorgehen in zwei Schritten, basierend auf der Variante 3:

- ① Zuerst werden im AFIN die Rechtsinkasso-Prozesse sämtlicher Dienststellen, welche wenige derartige Geschäftsfälle vorweisen, zentralisiert. Damit steigt die Anzahl der entsprechenden Geschäftsfällen im AFIN von unter hundert auf mehrere hundert an.
- ① In Zukunft ist bei einem Systemwechsel in den anderen Kompetenzzentren zu prüfen, wie weit das dezentrale Rechtsinkasso aufgeben und im AFIN konzentriert werden soll.

Mit diesem Vorgehen werden die funktionierenden Rechtsinkasso-Prozesse nicht gestört, das Rechtsinkasso wird weiterhin dort betrieben, wo auch die Kundenbeziehung stattfindet und eine weitergehende Zentralisierung im Zusammenhang mit zukünftigen Systemwechseln bleibt möglich.

3.2.2 Lösungsvorschlag zur Verlustscheinbewirtschaftung

Unabhängig von den oben beschriebenen Lösungsvarianten für das Rechtsinkasso im engeren Sinne ist die Bewirtschaftung der Verlustscheine zu professionalisieren. Dies bedeutet insbesondere:

- ① zentrale Bewirtschaftung der Verlustscheine im AFIN ohne fünfjährige dezentrale Lagerung;
- ① elektronische Erfassung sämtlicher Verlustscheine mit der Möglichkeit des Abgleichs von Verlustscheinen von gleichen Personen;
- ① automatischer Abgleich der Adressen mittels der ZPK;
- ① falls technisch möglich: automatischer Abgleich mit Einkommens- und Vermögensdaten im INES zur Selektion der Verlustscheine, wo sich die Initialisierung von Aktivitäten lohnt;
- ① standardisierte Prozesse zur Bewirtschaftung der Verlustscheine.

Da heute die Verlustscheine nur in Papierform in Ordnern gelagert werden, ist eine geeignete Software zu evaluieren oder zu entwickeln, welche die Erfüllung der obgenannten Anforderungen erfüllt. Aufgrund des grossen Potenzials sind bei einer Verbesserung der Verlustscheinbewirtschaftung durch IT-Unterstützung die grössten Effizienzgewinne zu erwarten.

Die technischen Anforderungen für einen automatischen Abgleich der Einkommens- und Vermögensdaten im Zusammenhang mit der Verlustscheinbewirtschaftung und insbesondere die damit verbundenen Kosten sind noch zu evaluieren.

Spezialfall Unentgeltliche Rechtspflege

Die Überprüfung, ob unterstützte Personen innerhalb von zehn Jahren zu Vermögen oder höherem Einkommen gelangt sind, und somit der Kanton berechtigt ist, die Rechtspflegekosten zurück zu verlangen, ist ebenfalls innerhalb der Verlustscheinbewirtschaftung zu lösen. In dem Sinne sind die Meldungen des Amtes für Justiz wie Verlustscheine zu behandeln und Vermögen sowie Einkommen gemäss Weisung nach drei, sechs und neun Jahren zu überprüfen.

3.2.3 Lösungsvorschlag zum automatischen Adressabgleich

Die zentrale Personenkoordination obliegt dem AIO. Allerdings sind bis heute nur das Kantonale Steueramt und das Katasteramt an das System ZPK angeschlossen, so dass auch nur diese Dienststellen die Zentrale Personenkoordinationsnummer (ZPK) verwenden. In unserem Teilprojekt gehen wir davon aus, dass der Kanton Solothurn weiterhin das Ziel verfolgt, die dezentralen Adressdatenbanken zu führen und diese via ZPK miteinander zu vernetzen. Auf die damit verbundenen Probleme wie redundante Adressdaten, Führung falscher und verschiedener Personendaten sowie die Bereinigung nicht mehr gültiger Personendaten wird hier nicht eingegangen, sondern das System der ZPK als Rahmenbedingung angenommen.

In diesem Sinne empfehlen wir, die Adressdatenbanken der fünf Kompetenzzentren via ZPK miteinander zu vernetzen, so dass jeweils die aktuellste Mutation einer Adresse allen Adressdatenbanken zur Verfügung steht.

Die ZPK-Nummer wird von den dezentralen Datenbanken übernommen. Da die Adressdaten laufend aktualisiert werden, ist davon auszugehen, dass die Retouren beim Versand von Rechnungen, Mahnungen und Betreibungen deutlich reduziert werden können. So sind mit dieser Massnahme nicht nur beim Rechtsinkasso, sondern auch bei den Debitorenprozessen namhafte Kosteneinsparungen zu realisieren.

Zur Verbesserung der Situation wurde als Sofortmassnahme aus diesem Teilprojekt der Zugriff der vier Dienststellen mit Rechtsinkasso auf die notwendigen Daten der KSTA initialisiert.

3.2.4 Empfehlung für weitere Aspekte des Rechtsinkasso

3.2.4.1 Abtretung der Forderungen nach erfolgloser Mahnung

Wir empfehlen, dass die Dienststellen ohne selbständige Rechtsinkassoprozesse nach erfolgloser Mahnung die Forderung zur Weiterbearbeitung dem AFIN übergeben und daraus erfolgende Zahlungen der ursprünglichen Dienststellen gutgeschrieben werden. Allerdings ist dem AFIN der Aufwand für die erfolgreichen und auch die nicht erfolgreichen Betreibungen zu entschädigen.

Sobald ein Rechtsinkasso-Prozess abgeschlossen wird und daraus ein Verlustschein resultiert, wird die Forderung bei der Dienststelle abgeschrieben und der Verlustschein an das AFIN zur Bewirtschaftung weitergeleitet.

3.2.4.2 Aufbau einer „Schuldner-Datenbank“

Aufgrund des dezentralen Lösungsansatzes ist eine Übersicht über die Situation eines Schuldners im Gesamtkanton nicht möglich. Damit werden Gesamtanierungen und die Verrechnung von Schulden und Guthaben verunmöglicht. Wir empfehlen deshalb den Aufbau einer sogenannten „Schuldner-Datenbank“, welche es ermöglicht, auf einen Blick die Gesamtschulden einer Person gegenüber dem Kanton zu erfassen. Der Realisierung einer solchen Lösung müssen allerdings noch daten- und steuerrechtliche Abklärungen vorausgehen.

3.2.4.3 Automatisierter Datenfluss zu den Betreibungsämtern

Dieser Punkt wurde nicht prioritär analysiert. Immerhin kann gesagt werden, dass das kantonale Steueramt bereits heute mit den Betreibungsämtern via AIO einen automatisierten Datenaustausch betreibt, so dass bei der Umsetzung auf die Erfahrungen des Steueramtes zurückgegriffen werden kann. Dies ist im Umsetzungskonzept zu konkretisieren.

3.2.4.4 Lückenhafte Rechnungsformulare

Aufgrund der Einführung von SAP wird dieses Problem im Rahmen des Projektes Delphin bereits gelöst. Bei den Kompetenzzentren mit Branchenlösungen sind die Formulare bereits qualitativ einwandfrei.

3.2.4.5 Anpassung rechtlicher Grundlagen

Besonders zu beachten sind dabei die Bundesgesetze, welche nicht geändert werden können. Bei den kantonalen Verordnungen ist eine Vereinheitlichung der Rechtsgrundlagen anzustreben,

insbesondere der Regelung der Verzugszinsen und der Mahngebühren. Dies ist insbesondere notwendig, damit das AFIN die Prozesse des Rechtsinkassos aufgrund einer einheitlichen Rechtsgrundlage abwickeln kann.

Betreffend der Verlustscheinbewirtschaftung empfehlen wir, die dezentrale Lagerung der Verlustscheine während 5 Jahren zu beenden und die Verlustscheinbewirtschaftung im AFIN zu zentralisieren.

3.3 Finanzielle Auswirkungen

Bei den Dienststellen ohne regelmässiges Rechtsinkasso liegt die Zentralisierung auf der Hand, so dass dezentral bei diesen Dienststellen keine Rechtsinkasso-Prozesse mehr durchgeführt werden. Aufgrund der geringen Geschäftsvorfälle hat dies bei diesen Dienststellen keinen organisatorischen Einfluss. Immerhin steht die bisher für das Rechtsinkasso verwendete Zeit für andere Aufgaben zur Verfügung. Anders sieht es aus beim AFIN, da die Geschäftsvorfälle auf mehrere hundert ansteigen werden. Hier gehen wir davon aus, dass für das Rechtsinkasso im engeren Sinne zwischen 50 und 100 Stellenprozenten zusätzlich benötigt werden.

Für die Bewirtschaftung der Verlustscheine ist davon auszugehen, dass unter Umständen zusätzliches Personal notwendig wird. Dies sollte allerdings im Verhältnis zu den Erträgen aus den Verlustscheinen aufgebaut werden, so dass die Gewinne aus der verbesserten Bewirtschaftung wirklich realisiert werden können. Wichtig ist dabei die IT-Unterstützung der Prozesse bezüglich dem Management der Verlustscheine selbst als auch bezüglich dem Abgleich mit INES. Wie weit überhaupt zusätzliches Personal notwendig sein wird, hängt massgeblich von den Effizienzgewinnen durch die Unterstützung einer Rechtsinkasso-Software ab. Dieser Sachverhalt ist im Umsetzungskonzept zu konkretisieren. Für das Rechtsinkasso im AFIN ist deshalb eine geeignete Software zu evaluieren, welche in der Lage ist die grosse Menge an Verlustscheinen zu bewirtschaften – dies nicht zuletzt auch aus der Überlegung, dass der Kanton im Sinne der Rechtssicherheit sicherstellen muss, dass grundsätzlich ausstehende Forderungen mittels Rechtsinkasso und Verlustscheinbewirtschaftung geltend gemacht werden.

Aufgrund der grossen Anzahl vorhandenen Verlustscheine (ca. 140'000) mit einem geschätzten Volumen von über 250 Mio. Franken und unter Berücksichtigung des bereits heute im AFIN erwirtschafteten Ertrags von rund 900'000 Franken, gehen wir davon aus, dass durch die effizientere Bewirtschaftung der Verlustscheine gesamthaft ein Mehrertrag aus dem Rechtsinkasso von mehreren hundert tausend Franken erarbeitet werden kann. Die Schätzungen sind im Umsetzungskonzept zu konkretisieren.

4. Weiteres Vorgehen

Das Amt für Finanzen soll vom Regierungsrat beauftragt werden, im Rahmen des Projekts Delphin ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, welches die obigen Empfehlungen konkretisiert und insbesondere auf die folgenden Punkte eingeht :

- ① Übersicht über die anstehenden Arbeiten zur Umsetzung der Empfehlungen des Grobkonzeptes (inklusive Phasenplan) und Vornahme der erforderlichen daten- und steuerrechtlichen Abklärungen (insbesondere in Hinblick auf die Empfehlung des Aufbaus einer sogenannten „Schuldner-Datenbank“ gemäss Ziffer 3.2.4.2 dieses Berichts;
- ① Abgrenzung der Aufgaben, welche im Rahmen des Projekts Delphin bzw. ausserhalb dieses Projekts, zu erledigen sind (insbesondere bezüglich der Evaluation und Einführung einer Rechtsinkasso-Software und der Umsetzung des Konzeptes ZPK bei den betroffenen Dienststellen);
- ① Übersicht über die Kosten und Einsparungen, welche aufgrund der Umsetzung der Empfehlungen resultieren sollten, insbesondere bezüglich:
 - ① Kosten für das Rechtsinkasso, inklusive Verlostscheinbewirtschaftung im AFIN;
 - ① zu erwartenden Mehreinnahmen aus der professionelleren Verlostscheinbewirtschaftung;
 - ① Kosten für den Aufbau der Adressdatenverwaltung mittels ZPK;
 - ① Kosteneinsparungen aufgrund der verbesserten Adressqualität;
 - ① Kosten-Nutzen-Verhältnis beim automatisierten Datenaustausch mit den Betreibungsämtern.

Als Ergebnis des Umsetzungskonzeptes soll neben einem ausführlichen Schlussbericht ein Realisierungsvorschlag resultieren, welcher dem Regierungsrat unterbreitet werden soll.