

Bremen, 13. Februar 2015

Vorlage für die Sitzung des Senats am 3. März 2015

**Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung –
Einrichtung eines Projekts „E-Rechnung (inkl. Rechnungsbearbeitung)“ auf
Grundlage der Projektergebnisse A4**

A. Problem

Zu den Leitlinien des Prozesses zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung gehört die Reduzierung der Verwaltungsquote durch Bündelung und Automation von Abläufen.

Die Zielsetzung des NdAW Projekts A4 „Bündelung Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen“ ist die weitere Identifizierung bündelungsfähiger interner Dienstleistungen, die zukünftig einen maßgeblichen Beitrag für Haushaltskonsolidierung und Modernisierung von Verwaltungsstrukturen leisten können (vgl. Anlage 1 fortgeschriebener PAB A4).

Neben Potenzialen bei den Einkaufsdienstleistungen durch Einbeziehung von Gesellschaften und der Universität, sind für Verwaltungsdienstleistungen auf Basis von Ressortgesprächen und Abstimmung mit anderen NdAW-Projekten Optimierung- und Bündelungspotenziale in den Bereichen Fuhrparkmanagement und Druckereien sowie v.a. bei der Rechnungssachbearbeitung deutlich geworden.

Die Rechnungssachbearbeitung in der FHB findet derzeit dezentral in den Dienststellen statt, lediglich der Zahlungsverkehr/die Bankbuchhaltung ist zentral über die Landeshauptkasse organisiert. Dienststellenübergreifende Bündelungen sich wiederholender Tätigkeiten innerhalb des Bearbeitungsprozesses existieren nicht. Darüber hinaus ist mit der neuen EU-Richtlinie zwingend für Kommunen und Länder die Einführung der elektronischen Rechnung vorgeschrieben und bedarf somit flächendeckender Lösungen für Bremen.

B. Lösung

Beim Einkauf sind strukturelle Maßnahmen zur Erreichung der NdAW-Ziele weitgehend umgesetzt. Ein Bündelungsvorhaben im Bereich Hausdruckereien (Kapazitätsoptimierung und Reduzierung Personalaufwand) befindet sich in der Umsetzung. Ein Konzept für ein behördenübergreifendes Fuhrparkmanagement wird derzeit zur späteren Beschlussfassung vorbereitet. Die Senatorin für Finanzen wird dem Senat über die Maßnahmen zur Bündelung und Optimierung von Verwaltungsleistungen weiter

berichten und einen entsprechenden Abschlussbericht bis Ende April 2015 vorlegen.

Für ein Vorhaben „E-Rechnung (inkl. Rechnungsbearbeitung)“ wurde in einem Vorprojekt eine grobe Projektplanung erarbeitet und vom zuständigen Staatsräte-Lenkungsausschuss NdAW A4 beschlossen. Der Lenkungsausschuss empfiehlt aufgrund der Komplexität des Vorhabens für die weitere Umsetzung eine eigene Projekt- und Steuerungsstruktur im Rahmen des NdAW-Programms einzurichten.

Von dem Vorhaben werden erhebliche Einsparpotenziale im Massengeschäft erwartet. In der bremischen Verwaltung werden jährlich ca. 250.000 Rechnungen papierbasiert bearbeitet. Verschiedene Quellen weisen Einsparpotentiale von ca. 10 - 20 Euro je Rechnung für die Umstellung papierbasierter auf elektronische Prozesse bei Empfang von Rechnungen in einem strukturierten Datenformat aus, die zum Teil auch in der öffentlichen Verwaltung realisierbar sein werden und den festgelegten Personalabbaupfad flankierend unterstützen. Demgegenüber stehen nach einer ersten Kalkulation Projektkosten in Höhe von 3,6 Mio. Euro (vgl. Projektauftragsbogen), die im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsdarstellung für das Umsetzungskonzept noch zu verifizieren sind.

Neben direkten Einspareffekten durch Prozessoptimierungen und (Teil-) Automatisierungen, werden verkürzte Prozesslaufzeiten zur Vermeidung von Mahnungen und der konsequenten Nutzung von Skontoabzügen beitragen.

Des Weiteren wurde in der Vorprojektphase festgestellt, dass Mittelbindungen nicht konsequent bei Bestellungen durchgeführt werden. Hier ist im Rahmen der Analyse der Bestellprozesse hinsichtlich einer Medienbruchvermeidung auch zu prüfen, ob automatisierte Mittelbindungen zur Verbesserung der Liquiditätsplanung realisiert werden können.

Darüber hinaus existiert derzeit keine Übersicht in der FHB über eingegangene Rechnungen. Mit der Umstellung auf einen elektronischen Rechnungsbearbeitungsprozess lässt sich ein digitales Rechnungseingangsbuch führen, aus dem der Eingang und der Bearbeitungsstand von Rechnungen ersichtlich werden. Dies trägt wesentlich zur Steigerung der Transparenz und Senkung der Antwortdauer bei Nachfragen zu Bearbeitungsständen bei.

Zudem verpflichtet die EU-Richtlinie 2014/55/EU öffentliche zentrale Auftraggeber zum Empfang und zur Verarbeitung elektronischer Rechnungen ab spätestens Nov. 2018 (subzentrale Auftraggeber spätestens Nov. 2019). In diesem Kontext ist die Koordinierungsstelle für Standards in der IT (KoSIT) als Vertreter der öffentlichen Verwaltungen Deutschlands im europäischen Standardisierungsgremium (CEN) mit der Festlegung des europäischen Datenmodells beauftragt.

Ein wichtiger Aspekt des Projekts E-Rechnung wird die Zusammenarbeit mit den

Wirtschaftsinteressenverbänden und Unternehmen sein. Nur gemeinsam mit den Lieferanten kann die E-Rechnung zu einem Erfolg für alle werden.

Daher sollen hier gemeinsam Lösungen zum standardisierten elektronischen Rechnungsaustausch und zur Umsetzung gefunden werden. Aufgrund der Anbindung der KoSIT an die bremische Verwaltung besteht hier in Bremen eine besondere Rückkoppelungsmöglichkeit auf die Festlegungen von Standards auf nationaler und internationaler Ebene

Durch die Kooperation mit Wirtschaftsinteressenverbänden und Unternehmen soll das Projekt der Verwaltung so auch Impulse für den Rechnungverkehr mit und innerhalb der Privatwirtschaft (B2G- und B2B-Bereich) setzen. Damit wird nicht nur Sorge getragen, dass innerhalb der Verwaltung die Effizienzsteigerungspotentiale in möglichst hohem Maße ausgeschöpft werden können, sondern es können ähnliche Effekte auch in Wirtschaft und Handwerk generiert werden. Gespräche zur Einrichtung eines gemeinsamen Projektes mit bremischen Unternehmen wurden zwischen SK, SF und der Handelskammer Bremen bereits aufgenommen.

Die konkreten Ziele für ein Projekt „E-Rechnung (inkl. Rechnungsbearbeitung)“ sind zusammengefasst somit:

- die Erfüllung der EU-Richtlinie 2014/55/EU,
- die Steigerung der Bearbeitungseffizienz durch Geschäftsprozessoptimierung/Bündelung und Vermeidung von Medienbrüchen,
- die Erhöhung der Transparenz durch Einführung eines digitalen Rechnungseingangsbuchs und
- die Verbesserung der Liquiditäts-/Haushaltsplanung sowie
- die Ausstrahlung der Effekte in die Wirtschaft.

Das Projekt wird in unterschiedlichen Projektphasen entwickelt. Beginnend mit der Auswahl der Pilotdienststellen und der Absprache mit Wirtschaftsinteressenverbänden und ersten Rechnungsstellern folgt im zweiten Schritt die detaillierte Erfassung der Ist-Prozesse. Auf Basis der Prozessanalysen werden standardisierte Workflows entworfen. Parallel sind technische Lösungen für den Empfang von Rechnungen, dem elektronischen Workflow der Rechnungsbearbeitung, der Übergabe der Daten an das Buchhaltungssystem und die elektronische Archivierung zu evaluieren und festzulegen, um anschließend in den Piloten erprobt zu werden. Auf Basis der Erfahrungen und etwaigen Anpassungen können die entwickelten Lösungen abschließend in die Verwaltung ausgerollt werden. Besonders zu berücksichtigen sind die Rahmenbedingungen, die sich durch die Einführung von E-Justice bei den Gerichten und der Staatsanwaltschaft ergeben.

C. Alternativen

Werden nicht vorgeschlagen.

D. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen/Gender-Prüfung

Eine weitere Konkretisierung der o.g. geschätzten Projektkosten und -ressourcen sowie wirtschaftlichen Effekte ist Gegenstand des im Projekt zu erarbeitenden Umsetzungskonzepts, das dem Senat im Rahmen des NdAW-Programms zur Beschlussfassung vorgelegt wird. Zu erwirtschaftende Einsparungen dienen der Einhaltung des festgelegten Personalabbaupfades. Konsumtive und investive Effekte werden bei künftigen Haushaltsaufstellungen berücksichtigt.

Für Mehrausgaben innerhalb der Kernverwaltung, die die IT-Umstellung betreffen, wird ein zentrales Projektbudget eingerichtet.

Die Einrichtung eines Projekts A17 berührt selbst keine Gender-Aspekte. Die Besetzung von Projektstellen durchläuft das übliche Besetzungsverfahren unter jeweiliger Beteiligung der Mitbestimmungsorgane. Im Rahmen der Umsetzung werden die geplanten Maßnahmen zur E-Rechnung jeweils einer Genderprüfung im Umsetzungskonzept unterzogen.

E. Beteiligung/ Abstimmung

Die Vorlage ist mit allen Ressorts und der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau abgestimmt. Die vorgelegte grobe Projektplanung ist mit dem GPR erörtert und ist Grundlage für die einzuleitende formale Mitbestimmung.

F. Öffentlichkeitsarbeit/ Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Geeignet.

G. Beschluss

1. Der Senat bittet entsprechend der Vorlage 2031/18 die Senatorin für Finanzen in Abstimmung mit den Ressorts, ein Projekt zur verwaltungsweiten elektronischen Rechnungssachbearbeitung/E-Rechnung auf Basis des im NdAW-Projekt A4 erarbeiteten Projektauftragsbogens durchzuführen.
2. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen und die Senatskanzlei mit der Handelskammer Bremen ein entsprechendes Kooperationsprojekt mit bremischen Unternehmen umzusetzen.
3. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, bis Ende April 2015 einen Abschlussbericht für das NdAW-Projekt A4 hinsichtlich der realisierten und weiterzuverfolgenden Neuordnungs-Ziele in den Projekten Einkauf, Druckerei und Fuhrparkmanagement vorzulegen.

Anlagen:

1. fortgeschriebener Projektauftragsbogen A4 „Verwaltungsdienstleistungen“
2. neuer Projektauftragsbogen A17 „E-Rechnung (inkl. Rechnungsbearbeitung)“

Nr.	A4	Stand:	12.01.2015
Projekttitlel:	Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen		
Projektleitung:	Thomas Jablonski (SF 34), Thorsten Schmidt (SF 34)		
LA-Vorsitz:	Staatsrat Henning Lühr, SF		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Interne Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen sind in unterschiedlichen Strukturen bei verschiedenen Dienstleistern organisiert. Es ist davon auszugehen, dass es weiterhin Bündelungspotenziale (Effizienz, Vereinheitlichung, Qualität) gibt. Einige Leistungen werden zum Teil noch mehrfach dezentral vorgehalten, es werden zentrale Angebote noch nicht flächendeckend genutzt oder aber sie beschränken sich auf die Kernverwaltung.

Beispielsweise werden die mit dem Projekt „Aktiver öffentlicher Einkauf“ (AÖE) verbundenen Effekte eines zentralen Einkaufsmanagements bei IB zum großen Teil in der Kernverwaltung realisiert. Von den durch Bündelungen und Standardisierungen verbesserten Einkaufskonditionen im Bereich des allg. Verwaltungsbedarfs profitieren andere Großkunden, wie Gesellschaften und Hochschulen, noch nicht im vollen Umfang.

- Zielzustand/Lösung

Ziel ist die Ermittlung von Bündelungspotenzialen auf deren Basis künftig eine weiter Entlastung der Dienststellen durch den Ausbau gemeinsamer Strukturen (shared) für interne Verwaltungsdienstleistungen (services) möglich wird.

Damit ist unter Beibehaltung der Planungs- und Budgetverantwortung ein weiterer Schritt zur Senkung der Verwaltungsquote durch Verringerung des Personalbedarfs in „dezentralen Querschnittsabteilungen“ gemacht. Das Vorgehen lässt sich konkret in drei Phasen unterteilen:

1. Intensivierung der zentralen Einkaufsvorteile durch Einbeziehung von Gesellschaften und der Universität (Integration SF-Projekt in A4),
2. Identifizierung weiterer bündelungsfähiger Dienstleistungen, einschließlich eines Konzepts für die Übertragung (Kernaufgabe A4),
3. Umsetzung weiterer Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen, ggf. durch Vorbereitung und Anstoß weiterer Projekte (Definition von neuen A-Projekten für NdAW).

- Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?
 - o Verfahrensvorschlag und Potenzialbeschreibung für weitere bündelungsfähige Dienstleistungen liegen vor (aktuell Vorschlag für ein Projekt „E-Rechnung/Rechnungssachbearbeitung“ mit eigenem Projektauftrag).
 - o Strukturelle Voraussetzungen sind für Einkaufsmanagement vollständig geschaffen (bestehende Mandate werden flächendeckend genutzt, neue Mandate für Rahmenverträge sind identifiziert).
- Erfolgsindikatoren
 - o Für Verwaltungsdienstleistungen: weitere Bündelungspotentiale mit Effekten für den Ressourcenbedarf und die Kapazitätsauslastung sind identifiziert und entsprechende Projekte zur Bündelung wurden vorbereitet.
 - o Für Einkaufsdienstleistungen: Kennzahlen wie z.B. durchschnittliche Bestellvolumen/Mitarbeiter aus Warenkorb, Einkaufsvolumen, Ressourcenbedarf und Kapazitätsauslastung.
- Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden?
 - o Für Verwaltungsdienstleistungen: die Anpassung der Strukturen, Prozesse, Werkzeuge etc. ist Bestandteil der Arbeit in den jeweils aus A4 generierten Projekten,
 - o Für Einkaufsdienstleistungen: Anpassung der Prozesse bei der Bestellung aus Rahmenverträgen (ausschließliche Nutzung des elektronischen Katalogs (BreKat) in der Kernverwaltung, außerhalb: Klärung der Integration des BreKats in die jeweiligen Bestell-/Warenwirtschaftssysteme, i.d.R. SAP-Systeme).
- Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden? Im Projekt wird die Bündelung von weiteren internen Dienstleistungen ggf. bei einem zentralen Dienstleister vorbereitet – dies muss (außerhalb des zentralen Projektes) durch Anpassung ressortinterner Verwaltungsprozesse (Nachfrage-Seite) flankiert werden.

2. Veränderungsprozess / Projektmanagement

- Beteiligte, Projektorganisation

Das Projekt wird in unterschiedlichen Teilprojekten/Vorhaben (als Ergebnis der Analysephase) jeweils über die Projektphasen Analyse, Konzeption, Abstimmung und Umsetzung entwickelt. Das Gesamtvorhaben beginnt mit einer Initialisierungsphase.

1. Einkaufsdienstleistungen (Einbindung Gesellschaften)

Die Strukturen des bisherigen Projekts „Aktiver öffentlicher Einkauf“ bei SF werden genutzt. Ergebnisse der gebündelten Einkaufsdienstleistungen (Rahmenverträge) werden auf die oben genannten bremischen Gesellschaften übertragen, um kurzfristig Entlastungseffekte zu realisieren. Hierzu finden Verhandlungen u.a. mit der Universität, BSAG und GeNo statt.

2. Verwaltungsdienstleistungen: ressortübergreifende Analysephase

Parallel wird mit einer ressortübergreifenden Analyse für die Identifikation weiterer Bündelungspotentiale begonnen. Hierbei haben sich zwischenzeitlich **folgende Dienstleistungen als bündelungsrelevant herausgestellt: Druckmanagement, Fuhrparkmanagement und Rechnungsbearbeitung.**

3. Konzeptionsphase/Umsetzungsvorbereitung

In dieser Phase wird die Umsetzung kleinere Dienstleistungen realisiert. Für größere Vorhaben wird in dieser Phase die Vorbereitung eigenständiger Projekte durchgeführt. In Phase 2 wurden folgende Dienstleistungen als bündelungsrelevant identifiziert:

a. Rechnungsbearbeitung

Als zentrale Verwaltungsdienstleistung wurde die Rechnungsbearbeitung identifiziert. Für dieses Vorhaben wurden Konzepte und Abstimmungen für eine eigenständige Projektstruktur entwickelt und sind in einem eigenen Projektauftragsbogen dokumentiert.

b. Fuhrparkmanagement

Für dieses Vorhaben wird mit Bezug auf die Ergebnisse des Projekts A14 ein gemeinsames Konzept für ein zentrales Fuhrparkmanagement entwickelt. Im Ergebnis wird geprüft, ob die zu erwartenden Entlastungen den Aufwand rechtfertigen, ein eigenständiges Projekt zur Umsetzung zu initiieren.

c. Druckmanagement

Derzeit werden in verschiedenen Ressorts eigene Druckereien vorgehalten, obwohl die Kapazitäten nicht ausgelastet sind. Daher wird hier eine Zusammenlegung von Druckereien der Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen mit der Druckerei der Senatorin für Finanzen konzipiert und unmittelbar durchgeführt.

- LA-Vorsitz: Herr Staatsrat Lühr, SF
- LA-Mitglieder: Herr Staatsrat Kück (SBW), Herr Staatsrat Münch (SIS, Ende 12/2014), Herr Staatsrat Ehmke (SIS, ab 01/2015), Frau Vogel-Krawczyk, Herr Mües (GPR)
- Projektgruppe ab ressortübergreifende Projektphasen
 - Zunächst wird auf bestehende Projektstrukturen (wie „Aktiver Öffentlicher Einkauf“ und Vorprojektphase zur Rechnungssachbearbeitung bei der SF) zurückgegriffen. Ziel ist die Generierung von Vorschlägen, die dann von den einzusetzenden Projektgruppen zu bearbeiten sind.
- Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?
 1. Voraussetzungen schaffen, damit die Gesellschaften ihre allgemeinen Verwaltungsbedarfe zukünftig über zentrale Rahmenverträge bei IB (möglichst im elektronischen Einkaufskatalog) beschaffen (SF-Projekt),
 2. ressortübergreifende Festlegung weiterer, bündelungsfähiger Dienstleistungen,
 3. bei kleineren Vorhaben: Umsetzung der Dienstleistungsbündelung (Druckereien), bei größeren Vorhaben: Planung eigenständiger Projekte (Fuhrparkmanagement, Rechnungssachbearbeitung/E-Rechnung).
- Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten? Was ist vorhanden? Was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag ist mit LA-Vorsitzendem abgestimmt, LA-Mitglieder haben dem Verfahren zugestimmt. • Nutzung AöE für NdAW startete zum 01.07.2014, Schwerpunktsetzung „Darstellung von Effekten“ auf Arbeitsebene bereits angestoßen.
Analysephase	<u>Einkaufsdienstleistungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse gemeinsamer Nutzung (bestehende Preisvorteile, zukünftige

	<p>Preiseffekte)</p> <p><u>Verwaltungsdienstleistungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bündelungsinteressen der Ressorts: In welchen Bündelungen sehen die Ressorts eine Entlastung für die Erbringung ihrer Kernaufgaben? (z. B. Vorstellung des Projekts E-Rechnung vor den Verwaltungsleitern am 25.11.2014) • Aktuelle Ressourcenbindung: Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden derzeit dezentral für die Erbringung interner Dienstleistungen aufgewendet? • Zielorganisationen: Welche zentralen Dienstleistungsstrukturen stehen potenziell zur Verfügung, welche müssen neu geschaffen werden?
Konzeptionsphase	<p><u>Einkaufsdienstleistungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Angebot E-Katalog: Kosten der Nutzung des BreKat sind transparent • Formulierung Rahmenbedingungen der Übertragung (Kostenübernahme, Verbindlichkeit) <p><u>Verwaltungsdienstleistungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition Kriterien „Pro-Bündelung“ (z. B. Standardisierung, Gleichartigkeit, hohe Fallzahlen, Spezialwissen notwendig, Automatisierungspotenzial) • Definition von Erfolgskriterien (z. B. Wirtschaftlichkeit, Auftragserfüllung, Dienstleistungs- und MA-orientierung) • Ermittlung und Abstimmung geeigneter Aufgaben (auf Basis Datenerhebung), Bewertung potenzieller Dienstleister (ext. Unterstützung?) • Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (unter Zuordnung von sachlichen und personellen Ressourcenbedarf) • Zuordnung zu internen Dienstleistern (Organisations- und Finanzierungsmodelle)
Abstimmungsphase	Beteiligte, LA, GPR, ggf. Senat
Umsetzungsphase	<u>Einkaufsdienstleistungen:</u>

	<ul style="list-style-type: none"> gesellschaftsspezifischer Umsetzungs-(zeit)plan <u>Verwaltungsdienstleistungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> Zusammenlegung der Druckereien SKJF und SF Erarbeitung eines Projektauftrags zum Fuhrparkmanagement in Kooperation mit A14 Vorbereitung einer Projektstruktur für ein Projekt Fuhrparkmanagement Erarbeitung eines Projektauftrags zur E-Rechnung
--	--

- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung) s.o.
- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
30.06./01.7.2014	Abstimmung des den Projektauftrags	mit LA, mit GPR
01.07.2014	SF Projekt	Potenzialanalyse in Vorbereitung
15.07.2015	erste grobe Potenzialanalyse „Gesellschaften“	Schwerpunktsetzung für Berichterstattung gegenüber Stabilitätsrat
29.07.2014	Senatsbefassung	
01.11.2014	Dienstleistungs-Scan	Erste Vorschläge bündelungsfähige DL
ab 4. Quartal 2014 laufend	Einkaufsdienstleistungen (Gesellschaften)	Umsetzung der Einbindung der Gesellschaften in die Rahmenverträge/den BreKat
31.01.2015	E-Rechnung	Initialisierung eines eigenständigen Projekts zur E-Rechnung (A17)
28.02.2015	Fuhrparkmanagement	Vorschlag für ein eigenständiges Projekts zum Fuhrparkmanagement (A18)
01.03.2015	Druckdienstleistungen	Zusammenlegung der Druckereien von SKJF und SF
30.04.2015	Abschluss A4	Abschlussbericht mit Aufzeigen von verbleibenden Regelsteuerungsaufgaben

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren
 - o Kostenbeteiligung Gesellschaften an E-Katalog, SAP-Integration vor Ort

- Im Einzelfall entstehen gesellschafts- und dienststellenbezogen auch Preisnachteile
- Professionalisierungsanforderungen zehren Bündelungseffekte auf (z. B. Auftragsausschreibungen)
- Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung
 - Information des GPR (Übergang Ressortprojekt SF zu NdAW)
 - Einbeziehen der örtlichen Interessenvertreter bei konkreten Umsetzungsschritten (z. B. bei Zusammenlegung der Druckereien SF und SFJK)
 - Mitarbeit des GPR und PR sowie ggf. Beschäftigte betroffener Dienstleister in den jeweiligen Hauptprojektphasen (z. B. Rechnungssachbearbeitung)
- Schnittstellen zu anderen Projekten
 - A7 Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften
 - A14 Bündelung technischer Dienste
 - B2 Zentralisierung von Querschnittsaufgaben (SIS)
 - B3 Ausbau der Kooperation zwischen SIS und dem Innenministerium NDS in verschiedenen Stützleistungsbereichen der Polizei
- Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte

Einkaufsdienstleistungen (Gesellschaften)

Aus dem Vergleich der durchschnittlichen jährlichen zentralen Einkaufsvolumina je Mitarbeiter sind Rückschlüsse auf das Volumen der dezentralen Beschaffung in den Gesellschaften möglich. Ausgegangen wird von einem Potenzial des dezentralen Bündelungseffekts von 5% (konservative Schätzung) und bei einer signifikanten Volumensteigerung noch von einem Preiseffekt von bis zu 1% auf das bisherige zentrale Beschaffungsvolumen. Damit ist durch die Anbindung der Gesellschaften an die zentrale Beschaffung allein für allgemeine Verwaltungsbedarfe eine jährliche Ausgabenreduzierung von bis zu 500 Tsd. € möglich.

Verwaltungsdienstleistungen

A. E-Rechnung

Durch Bündelungen und (Teil-) Automatisierungen ist mit einem Rückgang des Personal- und Materialbedarfs für die Rechnungsbearbeitung zu rechnen. In der Literatur finden sich Referenzwerte von ca. 60%¹ Zeitersparnissen durch die Umstellung auf einen elektronischen Workflow. Bei einem Rechnungsaufkommen von ca. 500.000 Rechnungen pro Jahr in der FHB ist ein erhebliches Optimierungspotential gegeben. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht alle 500.000 Rechnungen für eine Automatisierung in Frage kommen².

Insgesamt werden die Einsparpotentiale bei Umstellung auf den Empfang von elektronischen Rechnungen (strukturierte Daten) in der Literatur mit etwa 10 bis 20 €/Rechnung^{3,4,5} angegeben, wobei dem Ausgaben für die Projektumsetzung/Einführung sowie laufende Ausgaben für Softwarelizenzen und Serverbetrieb gegenüberstehen. Näheres dazu enthält der entsprechende Projektauftragsbogen A17.

B. Druckereien

Auf Basis einer Analyse der Ausstattungsmerkmale der bestehenden Druckereien sind erste Kooperationsmöglichkeiten mit Optimierungspotenzialen deutlich geworden und umgesetzt. So werden die räumlich günstig zueinander liegenden Druckereien von SF und SKJF integriert (eine entsprechende Vereinbarung befindet sich Vorbereitung). Mit der Übertragung der Druckerei der SKJF zu SF sind neben der Optimierung der Kapazitätsauslastung bei SF, eine Absenkung der durchschnittlichen Klickpreise für Druckerzeugnisse bei SKJF sowie Betriebskosteneinsparung durch Wegfall der Druckstraße bei SKJF (Leasingkosten von 315 T€ bei 5 jähriger Laufzeit) und eine

¹ Bernius, Pfaff, Werres und König (2013): Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des elektronischen Rechnungsaustauschs mit der öffentlichen Verwaltung – Abschlussbericht des Projekts eRechnung. Frankfurt/Bonn, S. 22.

² Erkenntnisse aus dem Projekt 2009/2010: Kernverwaltung: 250.000 KR-Belege, Eigenbetriebe: 60.000 KR-Betriebe

³ Billentis (2014): E-Invoicing / E-Billing. Key stakeholders as game changers, p. 54.

http://www.ricoh.nl/Images/billentis_2014_t_76-76133.pdf, zuletzt zugegriffen: 13.10.2014

⁴ Dr. Stefan Werres (2013): mündl. Mitteilung bei der Podiumsdiskussion „Einfacher Austausch von Rechnungen mit dem neuen ZUGFeRD-Format“. 12:09 – 12:20 Min., <http://www.youtube.com/watch?v=H1AsmtAoe6Y>, zuletzt zugegriffen: 13.10.2014

⁵ Pfaff, Skiera und Wälde (2007): Aktueller Stand, Trends und Verbesserungspotenziale bei Finanzprozessen in deutschen Unternehmen 2007 – Eine Potenzialanalyse vom Einkauf und Verkauf bis zur Finanzabteilung. Frankfurt.

Personalkosteneinsparung durch Wegfall des Betriebs bei SKJF im Umfang 1 VZÄ verbunden.

C. Fuhrparkmanagement

Neben der Bündelung von Verantwortlichkeiten werden v.a. in einem verstärkten Pooling der Flotte bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Car-Sharing weitere Potenziale gesehen.

4. Ressourcenbedarf

- ggf. Regelung für die SAP-Integration des E-Einkaufskatalogs bei den Gesellschaften
- personelle Unterstützung der PL durch Poolkraft (Projektassistenz) ab Phase 1
- ggf. externe Expertise/Unterstützung
- für E-Rechnung vgl. in eigenständigen PAB

Nr.	A17	Stand:	23.02.2015
Projekttitel:	E-Rechnung (inkl. Rechnungsbearbeitung)		
Projektleitung:	N.N.		
LA-Vorsitz:	Arne Schneider, SF-2		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

A. Ausgangslage / Problem

Die Rechnungssachbearbeitung in der FHB findet derzeit dezentral in den Dienststellen statt, lediglich der Zahlungsverkehr/die Bankbuchhaltung ist zentral über die Landeshauptkasse organisiert. Dienststellenübergreifende Bündelungen sich wiederholender Tätigkeiten innerhalb des Bearbeitungsprozesses existieren nicht.

Rechnungseingang

Die jährlich ca. 250.000 Kreditorenrechnungen werden von der Verwaltung der FHB derzeit ausschließlich in Papierform empfangen. Die Papierrechnungen gehen in der Poststelle ein und werden von dort an die zuständigen Bearbeiter_innen verteilt.

Rechnungsbearbeitung

Es erfolgt die Rechnungsprüfung mit sachlicher und rechnerischer Richtigzeichnung. Die Anordnung ist gemäß LHO durch eine weitere Person durchzuführen (4-Augen-Prinzip). Die Rechnung wird **manuell** im SAP-System **erfasst** und gebucht. Die Auszahlung erfolgt schließlich bei der Kasse. Der Prozess sollte gemäß LHO/VV-LHO zwar immer derselben Grundstruktur folgen, ist aber in der Ausgestaltung heterogen je nach Dienststelle und Art der Rechnungsbegründung.

Liquiditätsplanung

Ein (zentrales) **Rechnungseingangsbuch existiert nicht** und Mittelvormerkungen und -bindungen werden nicht konsequent gebucht und schon gar nicht automatisch aufgebaut. Eine solide **Liquiditätsplanung und -überwachung** ist somit **erschwert**.

Inhärente Schwächen

Während des Bearbeitungsvorgangs werden häufig zusätzliche **Kopien** der Originalrechnung erzeugt und abgeheftet, was den Papier- und Tonerverbrauch steigert.

Sind Teilbeträge durch unterschiedliche Bearbeiter_innen richtig zu zeichnen, muss die Rechnung **sukzessive** weitergeleitet und **bearbeitet** werden, was zu Zeitver-

zögerungen in der Rechnungsbearbeitung führt und den Prozess intransparent macht, da keine Übersicht existiert, wo sich die Rechnung derzeit befindet.

Durch die grundsätzliche **Trägheit** der analogen Bearbeitung und Weiterleitung, einer fehlenden **Terminkontrolle** und **Verlusten** von Papierrechnungen kommt es zu Mahnungen mit zusätzlichen **Mahnkosten** und ungenutzten **Skontoabzügen**. Zusätzlich muss bei Nachfragen der Lieferanten nach der Papierrechnung gesucht werden. Diese Suche im Papierarchiv und auf den Schreibtischen der Bearbeiter ist zeitaufwendig und ineffizient. Gleiches gilt im Falle eines Gewährleistungs- oder Garantiefalls und erhöht somit die Prozesskosten.

Da zwar die Angaben, die in einer Rechnung enthalten sein müssen, gesetzlich vorgegeben sind, nicht aber das Format und der Aufbau, ist der Prüfungsvorgang **individuell** und **zeitintensiver** als bei einem Standardformat.

Europäische und nationale Rahmenbedingungen

Mit der **EU-Richtlinie 2014/55/EU**, in Kraft getreten am 26. Mai 2014, werden öffentliche Auftraggeber zur Annahme und Verarbeitung von elektronischen Rechnungen bei Überschreitung der Auftragswerte gemäß EU-Verordnung Nr. 1336/2013 verpflichtet. Innerhalb von 36 Monaten soll vom CEN (Comité Européen de Normalisation) in einer Arbeitsgruppe (CEN/PC 434) die Semantik für ein einheitliches Standardrechnungsdatenmodell entwickelt und veröffentlicht werden. Anschließend ist die Norm durch subzentrale öffentliche Auftraggeber innerhalb von 30 Monaten umzusetzen. Die **KoSIT** aus Bremen ist dabei vom BMI beauftragt, die öffentlichen Verwaltungen in Deutschland bei der EU zu vertreten.

Parallel zur Festlegung eines standardisierten europäischen Rechnungsdatenmodells wird in einer **Bund-Länder-Arbeitsgruppe** auf nationaler Ebene, initiiert durch das BMI, ein einheitlicher gesetzlicher Rahmen für die Umsetzung der EU-RL entwickelt.

Mit der **EU-RL 2010/45/EU** vom 13. Juli 2010 und der nationalen Umsetzung im **Steuervereinfachungsgesetz 2011** vom 01. Nov. 2011 wurden die Hürden für elektronische Rechnungen durch Gleichsetzung mit analogen Rechnungen und durch Lockerung der Signaturpflichten gesenkt. Mit der **EU-RL 2011/7/EU** und der nationalen Umsetzung im Gesetz zur Bekämpfung von Zahlungsverzug im Geschäftsverkehr im Jahr 2014 gilt für öffentliche Stellen eine **Zahlungsfrist von 30 Tagen**. Zur Förderung und dem Schutz von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) kann seitdem ein pauschaler Schadensersatzanspruch in Höhe von 40 Euro bei Zahlungsverzug geltend gemacht werden.

B. Zielzustand/Lösung

I. Zielzustand

Im Zielzustand existiert ein zentrales digitales Rechnungseingangsbuch, so dass bereits gebundene Mittel bekannt sind und in der Haushaltsüberwachung und -steuerung bzw. Liquiditätsplanung Berücksichtigung finden können. Idealerweise werden für Rechnungen, die durch Bestellungen begründet werden, bereits bei der Bestellung Mittelbindungen automatisch gebucht und Medienbrüche vermieden. Der Rechnungseingang erfolgt bei einem internen oder externen zentralen Dienstleister. Der Rechnungsbearbeitungsprozess wird mit geringerer Durchlaufzeit und höherer Qualität durchgeführt, so dass Skontoabzüge genutzt und Mahngebühren vermieden werden. Damit einhergehend wird die Erfüllung der EU-RL zur Annahme und Verarbeitung von elektronischen Rechnungen für die Kernverwaltung und doppisch buchende Betriebe vorbereitet. Mit der Initiative der bremischen Verwaltung zur Zusammenarbeit mit Lieferanten, Wirtschafts- und Handwerksverbänden wird die initiale Hürde zur Einführung des elektronischen Rechnungsaustauschs in Wirtschaft und Handwerk gesenkt und der Grundstein für Kosteneinsparungen und Reduktion des ökologischen Fußabdrucks bei diesen gelegt sein.

II. Lösung

Um den Zielzustand zu erreichen werden Lösungen auf verschiedenen Ebenen - organisatorisch wie technisch - entwickelt. Insgesamt gilt, dass eine enge Zusammenarbeit von Anfang an zwischen Organisation, IT und Fachressorts für einen erfolgreichen Projektverlauf unverzichtbar ist.

Workflow

Basis des Projekts ist ein EDV-unterstützter, standardisierter Workflow für die Rechnungssachbearbeitung. Hier ist ein modularer Ausbau in verschiedenen Integrationsstufen denkbar.

Im ersten Modul wird auf die Minimalanforderung der EU-Richtlinie fokussiert. Diese beinhaltet lediglich die Möglichkeit, Rechnungen elektronisch zu empfangen. Der Bearbeitungsworkflow wird von diesem Modul nicht weiter modifiziert. Elektronisch eingehende Rechnungen können ohne gleichzeitige Umsetzung des Moduls 3 (Rechnungssachbearbeitung) ausgedruckt und wie gehabt bearbeitet werden. Allerdings ist eine Archivierung in ausgedruckter Form steuerrechtlich nicht zulässig. Daher erfordert das erste Modul zeitgleich die Umsetzung des zweiten Moduls: die elektronische Archivierung. Mit dieser **ersten Integrationsstufe** allein

lässt sich allerdings der Zielzustand nicht erreichen. Weder ist damit eine bessere Liquiditätsplanung und –steuerung geschaffen, noch lassen sich Effizienzgewinne realisieren. Im Gegenteil ist mit höheren Kosten zu rechnen, da ein erhöhter Arbeits- und Papierbedarf entsteht und eine zusätzliche digitale Archivierung nötig wird.

Das dritte Modul adressiert die Rechnungssachbearbeitung. Hier werden die Prozesse standardisiert, (teil-) automatisiert, ggf. gebündelt und in einem elektronischen Workflow abgebildet. Basis ist der Eingang der Rechnungen in Form von strukturierten Daten, die medienbruchfrei vom Eingang über die Feststellung bis zur Anordnung und Buchung weiterverarbeitet werden. Die detaillierte Ausgestaltung der standardisierten und elektronisch unterstützten Prozesse ist Bestandteil der Projektarbeit. Die Grundprinzipien der dezentralen Ressourcenverantwortung, dem 4-Augen-Prinzip der Feststellung und Anordnung und die Trennung des Anordnungs- und Kassenwesens sollen dabei aufrecht erhalten bleiben. Der Nutzen dieser **zweiten Integrationsstufe** hängt ganz wesentlich davon ab, zu welchen Anteilen Rechnungen elektronisch mit strukturierten Daten empfangen werden. Das monetäre Einsparpotential bei Empfang einer elektronischen Rechnung mit strukturierten Daten wird in unterschiedlichen Quellen wie folgt angegeben:

- bis zu ca. 11 €/Rechnung (Billentis 2014, E-Invoicing/E-Billing, Key stakeholders as game changers),
- ca. 13 €/Rechnung (Werres, S. (BMI), 2013, mündl. Mitteilung bei der Podiumsdiskussion „Einfacher Austausch von Rechnungen mit dem neuen ZUGFeRD-Format“),
- 15 - 20 €/Rechnung (Pfaff, Skiera & Wälde, 2007, Aktueller Stand, Trends und Verbesserungspotenziale bei Finanzprozessen in deutschen Unternehmen 2007 – Ein Potenzialanalyse vom Einkauf und Verkauf bis zur Finanzabteilung).

Inwieweit diese durchschnittlichen Einsparpotentiale in der öffentlichen Verwaltung und im speziellen in der FHB zu realisieren sind, wird im Rahmen des Projekts evaluiert. Die Realisierung der Einsparpotentiale dient dabei der Flankierung des festgelegten Personalabbaupfades der FHB.

Die Einführung dieser zweiten Integrationsstufe ist Voraussetzung für die vollständige Erfüllung der EU-RL im engeren Sinne („Entgegennahme und Verarbeitung von elektronischen Rechnungen“, Nr. 35 EU-RL 2014/55/EU).

Im vierten Modul wird schließlich auch der Bestellprozess mit integriert, so dass Rechnungsdaten automatisch gegen die Bestelldaten abgeglichen werden können. Nur mit Hilfe dieser **dritten Integrationsstufe** kann die volle Tragweite des Projekts zur Verbesserung der Liquiditätsplanung zur Geltung kommen, indem auf Basis von

Bestellanforderungen automatisch Mittelbindungen gebucht werden. Es kann hiermit ein durchgängig dokumentierter und transparenter Bestellprozess abgebildet und elektronisch unterstützt werden. Redundante Dateneingaben und Medienbrüche entlang der gesamten Prozesskette können damit vermieden werden. Diese Lösung geht zwar über die EU-RL 2014/55/EU hinaus, ist aber bereits von der Europäischen Kommission im Papier COM(2013) 453 als Zielvorstellung formuliert worden. Diese dritte Integrationsstufe trägt somit wesentlich zur Zielerreichung bei, ist aber auch mit erheblichem Arbeitsaufwand auf organisatorischer und technischer Seite verbunden.

Die detaillierte Ausgestaltung der standardisierten und elektronisch unterstützten Prozesse ist Bestandteil der Projektarbeit. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenfassung von ggf. bündelungsfähigen Prozessschritten bei einem zentralen Dienstleister gelegt.



Software

Im Rahmen der Projektarbeit ist zu entscheiden, mit welcher **Software** die **Workflows** der Module 3 & 4 abgebildet/unterstützt werden sollen. Da **SAP** das führende HKR-System der FHB ist, bietet sich für eine nahtlose Verbindung ein Produkt der SAP AG oder deren Partnerfirmen an. Gerade in Bezug zur Haushaltsüberwachung und –steuerung ist eine Echtzeitverbindung zum ERP sinnvoll. Zudem sind Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Softwareprodukten bei Updates und Releasewechseln verstärkt fehleranfällig, weshalb eine integrierte Lösung aus technischer Sicht grundsätzlich zu bevorzugen ist. Darüber hinaus ist für eine **revisionssichere Archivierung** (Modul 2) der Vorgänge gemäß LHO

sorgen zu tragen. Entweder durch die Workflow-Lösung selbst oder durch eine Zusatzkomponente.

Zudem ist für das Modul 1, je nach **Transportweg** (eMail, Webportal, etc.), entsprechende Software auszuwählen und zu beschaffen. Zusätzlich ist ggf. Software zur Unterstützung der Lieferanten (z.B. Word-PlugIn) bereitzustellen.

Damit einhergehend sind im Projekt Entscheidungen über die angebotenen Transportwege und **Datenformate** für die elektronische Rechnungsübermittlung zu treffen.

Lieferanten

Im Rahmen dieses Projekts soll nicht nur die Verwaltung zur elektronischen Rechnungsbearbeitung umgestellt werden sondern in enger Zusammenarbeit mit Lieferanten, Wirtschafts- und Handwerksinteressenverbänden (z.B. HK, HWK) die initialen Hürden zur Umstellung auf einen elektronischen Rechnungsaustausch in Wirtschaft und Handwerk abgebaut werden. Das Projekt der bremischen Verwaltung soll so auch Strahlkraft auf den B2B-Bereich ausüben (siehe hierzu auch: Billentis, 2014, E-Rechnung. Drei Impulsgeber verändern den Markt.). Damit wird nicht nur Sorge getragen, dass innerhalb der Verwaltung die Effizienzsteigerungspotentiale in möglichst hohem Maße ausgeschöpft werden können, sondern es können ähnliche Effekte auch in Wirtschaft und Handwerk generiert werden.

Mittelfristig ist es das Ziel, **Lieferanten** der FHB zur elektronischen Rechnungsstellung zu **verpflichten**. Übergangsweise kann bspw. mit einem zentralen „**Read-In**“-**Dienstleister** eine Konvertierung analoger oder in Sichtformaten eingereicherter Rechnungen erfolgen.

Einheitskreditor/-debitor

Für eine effiziente zentrale Rechnungseingangsbearbeitung ist die Umstellung vom derzeitigen Mehrfachkreditorenverfahren auf den **Einheitskreditor** ratsam. Da im Projekt A15 „Optimierung des Forderungsmanagements“ darüber hinaus auch die Einführung des **Einheitsdebitors** notwendig ist, wird diese Aufgabe im Rahmen eines Arbeitspakets innerhalb der E-Rechnung bearbeitet. Besondere Herausforderungen für die Einführung von Einheitskreditoren/-debitoren stellen die tiefgreifende Integration des bisherigen Ansatzes in das SAP-System und die Berücksichtigung der Anforderungen des Datenschutzes dar.

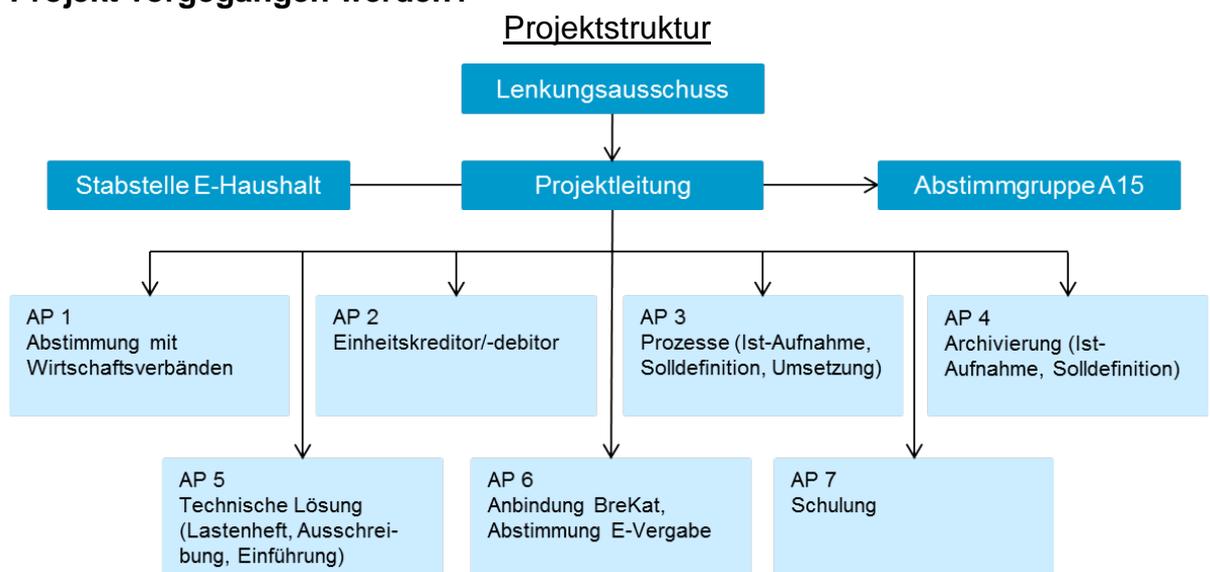
- **Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?**

- ggf. sind die organisatorischen und personellen Voraussetzungen für einen „Read-In“-Dienstleister geschaffen
 - es ist eine zentrale Rechnungseingangsstelle geschaffen, in der der Workflow angestoßen wird bzw. Probleme bearbeitet werden
 - Definition und Umsetzung von standardisierten Rechnungseingangsworkflows (Bestellung, Lieferungseingang, Rechnungseingang, Prüfung und Freigabe)
 - technische Lösung für die Abbildung der standardisierten Workflows für Kernverwaltung und doppisch buchende Betriebe ist geschaffen und in bestehende Systemlandschaft integriert
 - technische Lösung für Transportwege von E-Rechnungen ist geschaffen
 - technische und organisatorische Lösung für elektr. Archivierung ist geschaffen
 - es findet ein E-Rechnungsaustausch mit bremischen/niedersächsischen Unternehmen statt
- **Erfolgsindikatoren:**
- E-Rechnungs-Readiness (Empfangs- und Verarbeitungsbereitschaft für elektr. Rechnungen, d.h. zentraler elektronischer Rechnungseingang, Rechnungseingangsbuch, Freigabeworkflow, elektronisches Archiv)
 - Zeit-/Personalbedarf für die Rechnungsbearbeitung
 - Papier, Akten, Raumbedarf für Archivierung und analoge Rechnungsduplikate
- **Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden?**
- Entwicklung eines Rechnungseingangsgeschäftsfeldes (und ggf. eines „Read-In“-Geschäftsfeldes) bei einem zentralen internen oder externen Dienstleister
 - ggf. Anpassung der Prozesse bei der Bestellung, dem Waren-/Leistungseingang, dem Rechnungseingang, der Rechnungsprüfung und -freigabe
 - Anpassung/Erweiterung/Koppelung des SAP-Systems und ggf. des BreKat
 - medienbruchfreier Austausch elektronischer Rechnungen mit einigen bremischen/niedersächsischen Unternehmen
- **Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?**
- elektronische Debitorenrechnungen

2. Veränderungsprozess / Projektmanagement

A. Beteiligte, Projektorganisation

- Lenkungsausschuss:
 - o Vorsitz: SF-2 (Stellvertretung: SF-3)
 - o Mitglieder: SF-02, Verwaltungsleitungen von 2 bis 3 Ressorts, ggf. Vertreter der Pilotdienststellen/-betriebe und Projektleiter, RH, GPR
 - Abstimmgruppe zum Projekt A15 (Optimierung des Forderungsmanagements): N.N. (Stabstelle E-Haushalt), Joachim Zimmermann (IR/Q12)
 - Projektleitung: N.N. (Stabstelle E-Haushalt)
 - Stellv. Projektleitung: Jan C. Thiele (Poolkraft, Stabstelle E-Haushalt)
- **Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?**



Das Projekt wird in unterschiedlichen Projektphasen entwickelt.

1. Auswahl Pilotdienststellen, Absprachen mit ersten Rechnungsstellern
2. Erfassung des Ist-Zustands (Prozessaufnahmen)
3. Entwicklung eines standardisierten Workflows
4. Evaluation und Auswahl technischer Lösungen
5. Erprobung in Piloten
6. Ausrollung

Dieses 6-Phasen-Modell lässt sich auf alle drei Integrationsstufen getrennt oder gleichzeitig anwenden.

- **Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten? Was ist vorhanden? Was fehlt?**

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Verortung des Projektes • Projektauftrag mit LA abstimmen • Senatsvorlage erstellen • Festlegung der Projektleitung und -mitglieder
Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der Ist-Geschäftsprozesse • Sammlung der benötigten Daten für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse • Referenzmodelle: Welche Umsetzungsansätze anderer Kommunen und Länder gibt es bzw. befinden sich in der Umsetzung • Prüfung der haushalts- und datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen • Formulierung der Rahmenbedingungen zur Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs-/Read-In-Dienstleisters • Zielorganisationen: Welche zentralen Dienstleistungsstrukturen stehen potenziell zur Verfügung, welche müssen neu geschaffen werden?
Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von standardisierten Workflows (Geschäftsprozessmodellierung) • Erstellung von (IT-) Verfahrensdokumentationen • Evaluation von Softwarelösungen • Definition von Erfolgskriterien • Bewertung potenzieller zentraler Dienstleister • Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
Abstimmungsphase	Beteiligte, LA
Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung und ggf. Anpassung der Konzepte in Piloten • Ausrollung in gesamte bremische Verwaltung • Beschäftigtenbeteiligung und Change-management (Kommunikation, Schulung)

- **Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)**

Es müssen die benötigten Ressourcen (Personal und Sachmittel) für das Projekt zur Verfügung gestellt werden.

- **Zeit- und Meilensteinplanung**

Termin	Aktivität
Jan./Feb. 2015	Abstimmung des Projektauftrags und der Zuständigkeiten
März 2015	Senatsbefassung
April 2015	Auswahl der Piloten
Mai 2015	Ist-Prozessaufnahme
Juli 2015	Sollprozess-Definition
August 2015	Festlegung Transportwege, Datenformate, Dateiformate
Oktober 2015	Softwareevaluation und -auswahl
Juli 2016	Pilotbetrieb
Juli 2017	Roll-Out

B. Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

- Vorgaben LHO, Datenschutz, Vergaberecht, Mitbestimmung
- Mehrfachkreditoren (Datenschutz, Fachverfahren, SAP)
- Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten hinsichtlich der E-Justice-Einführung bei Gerichten und Staatsanwaltschaft
- Ressourcenbedarf (Hardware, Software, Personal)
- Integration in bestehende Systemlandschaft (z.B. BreKat, EGVP, SAP, VISkompakt, Fachverfahren)
- Rollenkonzept (Feststellungsbefugte, Anordnungsbefugte)
- Revisions sichere Archivierung
- Widerstände gegen Prozessveränderungen
- Ausstellung elektronischer Rechnungen durch Lieferanten
- Mitarbeiter_innenschulung/-akzeptanz

C. Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung

- Information des GPR in der Phase 1 (Einrichtung als eigenständiges NdAW-Projekt)
- Beteiligung des GPR in den Hauptprojektphasen über den Lenkungsausschuss

- Quartalsgespräche zwischen Projektleitung und GPR
- Einbeziehen der örtlichen Interessenvertreter durch die Pilotdienststellen und den zentralen Dienstleister

D. Schnittstellen zu anderen Projekten

- A7 Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften
- A15 Optimierung des Forderungsmanagements
- B2 Zentralisierung von Querschnittsaufgaben (SIS)
- E-Justice bei den Gerichten und der Staatsanwaltschaft

E. Berichtspflichten

An	Von	Turnus
LA	Projektleitung	2 x jährlich bzw. bedarfsweise

3. Potenziale / Effizienzeffekte

A. Relevante Erfolgsindikatoren

- E-Invoice-Readiness/Erfüllung der EU-RL
- Einsparung von Zeit- und Personalbedarf durch standardisierten, effizienteren Prozessfluss und (Teil-) Automatisierungen (Messgröße: Prozesszeit/Personalbindung)
- Verbesserung der Ökobilanz (auf Seiten der Verwaltung und der Lieferanten) (Messgröße: Papier- und Tonerverbrauch)

B. Auswirkungen auf Personalbedarf

Durch (Teil-) Automatisierungen ist mit einem Rückgang des Personalbedarfs für die Rechnungssachbearbeitung zu rechnen. In der Literatur finden sich Referenzwerte von ca. 60% Zeitersparnissen (Bernius, Pfaff, Werres & König, 2013, Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des elektronischen Rechnungsaustauschs mit der öffentlichen Verwaltung – Abschlussbericht des Projekts eRechnung.) durch die Umstellung auf einen elektronischen Workflow (Modul 3). Bei einem Rechnungsaufkommen von 250.000 Rechnungen pro Jahr in der FHB ist ein erhebliches Optimierungspotential gegeben. Es ist allerdings zu

berücksichtigen, dass ggf. nicht alle 250.000 Rechnungen für eine Automatisierung in Frage kommen. Gleichzeitig wird ein Personalbedarf für den Betrieb und die Pflege des elektronischen Workflows (Modul 3) sowie für die Systeme der anderen Module entstehen.

Zusätzlich lassen sich Zeitersparnisse durch die Verlagerung von bündelungsfähigen Prozessschritten zu einem zentralen Dienstleister erzielen. Gleichzeitig entsteht dadurch aber auch ein Personalbedarf beim zentralen Dienstleister.

C. Auswirkungen auf konsumtive Mittel

Durch die Umstellung auf einen elektronischen Workflow kann auf die Anfertigung von Rechnungskopien verzichtet und damit Papier und Toner eingespart werden. Bei gleichzeitiger elektronischer Archivierung (Modul 2) können die Ausgaben für Aktenordner und Archivräume reduziert werden.

Zusätzlich können durch kürzere Prozesslaufzeiten Skontoabzüge konsequenter genutzt und Mahngebühren vermieden werden.

Dem stehen jedoch Ausgaben für Lizenzgebühren und Wartungen der eingesetzten Soft- und ggf. Hardware gegenüber.

D. Auswirkungen auf Investitionsbedarf

Es sind einmalige Ausgaben für die Anschaffung/Implementierung neuer Software (Workflow, ggf. Web-Portal, ggf. OCR) und die Anpassung vorhandener Software (BreKat, SAP, ggf. VISkompakt) zu tätigen. Zusätzlich ist ggf. neue Hardware zu beschaffen.

E. Ökologische Auswirkungen

Für die öffentlichen Verwaltungen in Hessen wurde abgeschätzt, dass bei Umstellung auf elektronische Rechnungen der CO₂-Ausstoss um knapp 50% gesenkt werden kann (bei ca. 100 gCO₂-Ausstoss je analoger Rechnung; Bernius & Kreuzer, 2014, Warum eRechnung? Ökonomische und ökologische Einsparpotenziale in der öffentlichen Verwaltung. In: Rogall-Grothe (Hrsg.), Leitfaden Elektronische Rechnung in der öffentlichen Verwaltung – Grundlagen, Umsetzungsempfehlungen, Best Practices.).

Der „Green Calculator“ der Firma Tungston Network weißt bei einer Umstellung von 250.000 Rechnungen/Jahr Einsparungen von 90 Bäumen/Jahr aus.

4. Ressourcenbedarf

Der Ressourcenbedarf für die Projektphase wird wie folgt geschätzt:

a) Personalbedarf

SF – PL:	1	VZÄ
SF – stellv. PL:	1	VZÄ
Projektmitarbeiter:	3,5	VZÄ

Σ 5,5 VZÄ ≈ 1.000.000 € für 3 Jahre

Beistellungsleistung durch Ressorts und 3 Pilotdienststellen: **ca. 3,5 VZÄ**

b) Einmalige Projektmittel

Externe Beratung zur Umsetzung des Einheitskreditors/-debitors
Externe Beratung zur Ist-Prozessaufnahme
Externe Beratung für Soll-Prozessbeschreibungen
Externe Beratung zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
Externe Beratung für SAP-Integration
Schulungen
Reisekosten (Bund-Länder-AG, Austausch mit anderen Ländern und Kommunen)

Σ 600.000 €

Anschaffung Workflowsoftware
Anschaffung Office-PlugIns für Lieferanten
Anschaffung Lieferanten-Web-Portal
Anschaffung Archivlösung

Σ 1.000.000 €

c) Betriebskosten (2-3 Jahre, 2 Jahre im Projekt, 1 Betriebsjahr)

- Serverbetrieb (Hosting & techn. Verfahrensmanagement)
- Lizenz- und Supportkosten
- Personalkosten (zentrl. Dienstleister)

Σ 1.000.000 € für 2,5 Jahren

Datum, Name, Unterschrift:

Projektleitung: _____
Bremen, _____