

**Durch eine stärkere Konzentration der Zuständigkeiten für die Festsetzung der Reisekostenvergütung und durch Einsatz eines integrierten DV-Verfahrens können allein bei den Abrechnungsstellen bis zu 118 Personalstellen abgebaut und Kosten in Höhe von 8,2 Mio. € jährlich eingespart werden.**

## 1 Ausgangslage

Bundesweit hat sich die öffentliche Verwaltung bisher bei ihren Einsparbemühungen auf die direkten Reisekosten (u. a. Tagegelder, Fahrt- und Übernachtungskosten) konzentriert. Den erheblichen Aufwendungen bei den indirekten Kosten, zu denen hauptsächlich der Zeitaufwand für die Vorbereitung, Genehmigung, Durchführung und Abrechnung von Dienstreisen zählen, wurde demgegenüber wenig Beachtung geschenkt.

Um einen Überblick über die in Baden-Württemberg vorhandenen Strukturen und Verfahren im Reisekostenantrags- und Abrechnungsverfahren zu erhalten, hat der RH bei 357 Verwaltungsdienststellen, Hochschulen und Berufsakademien sowie Landesbetrieben, die für die Festsetzung der Reisekosten bei insgesamt 494 Dienststellen zuständig waren, Daten erhoben, ausgewertet und analysiert.

## 2 Allgemeine Feststellungen

### 2.1 Aufbau- und Ablauforganisation sowie Kennzahlen

Die Reisekosten der gegenwärtig rd. 263.700 Beamten, Richter, Arbeitnehmer und Auszubildenden des Landes Baden-Württemberg - rd. 740.000 Abrechnungen im Jahr - sind nach dem Landesreisekostengesetz sowie nach Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften hierzu abzuwickeln.

Steuerungsrelevante Kennzahlen zu den direkten Kosten (z. B. für Bahnreisen oder Hotelübernachtungen) und den indirekten Reisekosten (z. B. Personalaufwand für das Genehmigungs- und Abrechnungsverfahren) liegen den Dienststellen des Landes bislang nicht vor. Für die Reisekostenabrechnung gibt es keine einheitlichen Organisationsvorgaben zum Aufbau der Abrechnungsstellen, zum Abrechnungsverfahren und zum Personaleinsatz. Selbst kleinste Landesdienststellen rechnen Reisekosten ab. So fielen bei einer Dienststelle mit nur fünf Bediensteten für die Bearbeitung und Festsetzung der 14 Anträge auf Reisekostenerstattung Personalkosten in Höhe von 829 € an; ausbezahlt wurden Reisekosten in Höhe von 785 €. Neben der Festsetzung des Erstattungsbetrages sind die Reisekostenstellen in sehr unterschiedlichem Umfang auch in das Genehmigungsverfahren und die Dienstreisevorbereitung eingebunden.

### 2.2 Abrechnungsverfahren

Das vom IM entwickelte Abrechnungsprogramm RTA-BW kam erstmals im Jahr 1992 zum Einsatz. Es ist benutzerfreundlich, durch ständige Weiterentwicklung auf dem Stand der Technik und stellt ein positives Beispiel für eine Software-Eigenentwicklung des Landes dar. Trotzdem nutzten nur 265 (74 %) der 357 ausgewerteten Dienststellen diese Software. In 18 Landesdienststellen waren andere DV-Verfahren im Einsatz. 74 Dienststellen berechneten die Höhe der Reisekostenvergütung noch immer manuell.

Aktuell gibt es Überlegungen, das Programm um ein Antragsmodul zu erweitern. Mit dieser Software könnte dann jeder Antragsteller an seinem Bildschirmarbeitsplatz den Dienstreiseantrag ausfüllen und elektronisch zur Genehmigung vorlegen. Nach Durchführung der Reise lassen sich diese Daten unmittelbar für die Reisekostenabrechnung verwenden und ins Abrechnungsmodul übertragen.

### 3 Einzelfeststellungen

1.708 Mitarbeiter, teilweise mit kleinsten Stellenbruchteilen, waren in den untersuchten Dienststellen mit Reisekosten, Trennungsgeld und Umzugskosten befasst. Dies entspricht 226 Vollzeitäquivalenten<sup>1</sup> (VZÄ). Hiervon entfielen auf

- Reisekosten rd. 204 VZÄ und auf
- Trennungsgeld und Umzugskosten rd. 22 VZÄ.

Nur 36 Mitarbeiter waren zu 100 % ihrer regelmäßigen Arbeitszeit mit Reisekosten, Trennungsgeld und/oder Umzugskosten beschäftigt.

Die Kosten für den genannten Personaleinsatz in Höhe von 226 VZÄ lagen bei insgesamt 16,2 Mio. €. Davon entfielen auf die Vorbereitung von Dienstreisen, die Bearbeitung der Reisekostenvergütungsanträge, die Freigabe der Zahlungen und die Bearbeitung von Rechtsbehelfen 14,6 Mio. €. Bei den einschlägigen Reisekostentiteln (Gruppen 527 und 547) wurden rd. 33 Mio. € Reisekostenvergütungen festgesetzt.

Die für die einzelnen Aufgaben eingesetzten Personalkapazitäten und die dafür aufzuwendenden Personalkosten im Untersuchungsbereich können der Übersicht 1 entnommen werden.

---

<sup>1</sup> Vollzeitäquivalente (VZÄ): Summe der Vollzeitarbeitskräfte und der Teilzeitarbeitskräfte, gewichtet mit ihrem tatsächlichen Arbeitszeitfaktor

## Übersicht 1

### Personalkapazitäten und Personalkosten für das Dienstreisemanagement

Aufgaben	Personal- aufwand in VZÄ	Personal- kosten in Tausend €	Personal- kosten in %
Vorbereitung von Dienstreisen einschließlich vor- und nachbereitende Tätigkeiten	57	4.122	25,5
Bearbeitung der Reisekostenvergütungsanträge, Festsetzung der Reisekostenvergütung, Fertigung aller Kassenanweisungen	123	8.628	53,3
Prüfung, Freigabe der Zahlung	23	1.792	11,1
Bearbeitung und Erledigung von Rechtsbehelfen	1	58	0,4
Summe (Reisekosten)	204	14.600	90,3
Bearbeitung der Anträge auf Trennungsgeld	18	1.294	8,0
Bearbeitung der Anträge auf Umzugskosten	4	280	1,7
Summe (Trennungsgeld, Umzugskosten)	22	1.574	9,7
Gesamtsumme	226	16.174	100,0

## 4 Kennzahlen

### 4.1 Zielsetzung

Ziel dieser landesweiten Erhebung war auch die Bildung von Kennzahlen als Orientierungs- und Vergleichsmaßstab zur Optimierung und Steuerung des Dienstreisemanagements insgesamt. Hierzu wurden folgende Kennzahlen für die Ressorts, teilweise auch für die Regierungsbezirke und die obersten Landesbehörden, getrennt für die Verwaltungsdienststellen, Hochschulen und Berufsakademien, gebildet:

- Anzahl der abgerechneten Anträge und Dienstreisen je Mitarbeiter und VZÄ
- Zeitaufwand in Minuten je abgerechnetem Antrag
- Personalkosten je abgerechnetem Antrag
- ausbezahlte Reisekosten je abgerechnetem Antrag
- Prozesskosten je abgerechnetem Antrag

Die Kennzahlen sollen helfen, den Umfang und die Wichtigkeit dieses Aufgabenbereiches zukünftig besser erfassen, vergleichen, beurteilen und damit insgesamt wirtschaftlicher gestalten zu können. Die Landesbetriebe wurden in die weiteren Auswertungen nicht einbezogen. Im Hinblick auf den weitgehend fehlenden nachgeordneten Bereich und die vielfach komplizierten und zeitaufwendigen Abrechnungen, insbesondere für Auslandsdienstreisen, sind die Ergebnisse des Landtags und des StM differenziert zu betrachten.

## 4.2 Anzahl, Aufwand und Kosten

### 4.2.1 Landesweite und ressortbezogene Kennzahlen

Die wichtigste Kennzahl wurde aus der Anzahl der von einem Mitarbeiter (VZÄ) abgerechneten Reisekostenanträge gebildet. Übersicht 2 gibt diese Kennzahlen wieder. Die Ergebnisse basieren auf der Summe der abgerechneten Einzel- und Sammelreisekostenanträge und der übrigen Anordnungen. Um eine Vergleichbarkeit zu Untersuchungen in anderen Ländern herstellen zu können, wurden bei der Berechnung der Kennzahlen nur die eingesetzten Personalkapazitäten für die Aufgabe „Festsetzung der Reisekostenvergütung“ zugrunde gelegt; hieraus wurden auch die Personalkosten abgeleitet.

#### Übersicht 2

Kennzahlen zum Reisekostenmanagement der untersuchten Dienststellen

Ressort	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der abgerechneten Reisekostenanträge	Personalkapazität in VZÄ	Personalkosten in Tausend €	Anzahl der abgerechneten Reisekostenanträge je VZÄ
Landtag	200	196	0,1	4	3.920
StM	330	2.531	1	93	1.816
IM	16.170	54.980	15	1.031	3.659
KM	71.593	158.735	33	2.270	4.899
JuM	7.006	16.678	6	419	2.980
FM	7.348	27.252	12	854	2.230
WM	833	6.036	1	87	4.968
MLR	3.790	20.694	12	838	1.715
SM	1.238	4.038	1	106	2.715
UVM	3.264	17.552	7	476	2.519
MWK	32.745	77.147	25	1.719	3.124
Summe/ Durchschnitt	144.517	385.839	113,1	7.897	3.411

In den einbezogenen Dienststellen wurden die Reisekosten von insgesamt 144.517 Mitarbeitern abgewickelt. Bei 385.839 abgerechneten Einzel- und Sammelreisekostenanträgen und 113 Festsetzern wurden im Durchschnitt von einer VZÄ 3.411 Anträge im Jahr abgerechnet.

Die Übersicht verdeutlicht die erheblichen Unterschiede bei den Erledigungszahlen zwischen den einzelnen Ressorts. Sie liegen zwischen 1.715 Anträgen beim MLR und 4.968 Anträgen beim WM. Weitergehende Auswertungen zeigen, dass z. B. bei Finanzämtern, die nur kleine Abrechnungsstellen haben, durchschnittlich nur 1.613 Fälle je Vollzeitkraft bearbeitet wurden. Demgegenüber erreichte eine Vollzeitkraft in den Regierungspräsidien 6.609 Abrechnungen je Jahr. Die Größe der Abrechnungsstellen hat entscheidenden Einfluss auf die erreichten Fallzahlen, und damit auf die Wirtschaftlichkeit insgesamt. Mit der Zahl der Abrechnungen steigt die Produktivität und die Festsetzungskosten je Fall werden geringer. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Die Reisekostensachbearbeiter werden mit zunehmender Festsetzungsmenge u. a. routinierter, erlangen

mehr Rechtssicherheit und sind aktuell mit den einschlägigen Rechtsvorschriften vertraut. In 23 % der in die Untersuchung einbezogenen Reisekostenstellen konnten so mehr als 5.000 Abrechnungen je VZÄ und Jahr erledigt werden; einzelne Dienststellen erreichen bereits jetzt eine Kennzahl von über 7.000 Abrechnungen.

Für die Verwaltungsdienststellen ergab sich je VZÄ eine Kennzahl von 3.456 abgerechneten Anträgen und für die Hochschulen/Berufsakademien von 3.239.

Aus der Übersicht 3 können der Zeitaufwand, die Kosten und die ausbezahlten Reisekosten je abgerechnetem Antrag entnommen werden.

### Übersicht 3

#### Zeitaufwand und Kosten der Reisekostenabrechnungen in den Ressorts

Ressort	Anzahl der abgerechneten Reisekostenanträge je VZÄ	Aufwand je abgerechnetem Antrag in Minuten	Personalkosten je abgerechnetem Antrag in €	ausbezahlte Reisekosten je Antrag in €	Personalkosten in % der ausbezahlten Reisekosten
Landtag	3.920	25	21	253	8
StM	1.816	55	37	145	25
IM	3.659	27	19	43	43
KM	4.899	20	14	63	23
JuM	2.980	33	25	80	31
FM	2.230	45	31	122	26
WM	4.968	20	14	93	16
MLR	1.715	58	41	128	32
SM	2.715	37	26	69	38
UVM	2.519	39	27	125	22
MWK	3.124	32	22	214	10
Durchschnitt	3.411	29	20	100	20

Für die Festsetzung eines Reisekostenvergütungsantrags, zu der auch die Beratung der Antragsteller, die Klärung von Rückfragen, die Prüfung der Anträge, die Datenerfassung und die Fertigung der Kassenanweisungen zählen, wurden im Durchschnitt 29 Minuten benötigt, dies bei einer Spanne von 20 Minuten im Geschäftsbereich des KM und WM bis 58 Minuten im Geschäftsbereich des MLR.

Allein für die Festsetzung der Reisekostenvergütungen fielen in den untersuchten Dienststellen mehr als 7,9 Mio. € Personalkosten an. Bei durchschnittlich ausbezahlten Reisekosten von 100 € mussten zusätzlich Festsetzungskosten von 20 € aufgewendet werden. Die Spanne der Auszahlungen lag je Antrag zwischen 43 € in den Dienststellen des IM und 214 € im Bereich des MWK.

Ausgewertet wurden auch die Kosten zur gesamten Prozessabwicklung einer Dienstreise. Diese beinhalten die Personalkosten für die Vorbereitung einer Dienstreise, die Festsetzung von Reisekostenvergütung, die Freigabe der Zahlungen und die Bearbeitung von Widersprüchen. Bei insgesamt rd. 386.000 Abrechnungen und Personalkosten in Höhe von 13,2 Mio. € ergeben sich durchschnittliche Prozesskosten von 34 € je Antrag. Bei einem durchschnittlichen Auszahlungsbetrag von 100 € liegen die Gesamtkosten für die verwaltungsmäßige Abwicklung einer Dienstreise bei 34 %.

#### **4.2.2 Kennzahlen für die obersten Landesbehörden**

Um eine direkte Vergleichbarkeit zwischen den obersten Landesbehörden herstellen zu können, wurden deren Meldungen separat ausgewertet. Für die 3.557 Beschäftigten des Landtags und der Ministerien wurden 22.414 Einzel- und Sammelreisekostenanträge abgerechnet. Im Vergleich zum Landesergebnis lagen der Landtag und die Ministerien mit einem Durchschnitt von 2.744 abgerechneten Anträgen je VZÄ deutlich darunter; die Spannweiten insgesamt waren hoch. Die Personalkosten und ausbezahlten Reisekosten je Antrag sind dagegen mit insgesamt 178 € deutlich höher als der Landesdurchschnitt mit 120 €. Die ausbezahlten Reisekosten je Antrag lagen zwischen 66 € bis 292 €.

#### **4.2.3 Kennzahlen für die Regierungsbezirke**

Die Dienststellen in den Regierungsbezirken Freiburg (3.570), Karlsruhe (3.967) und Tübingen (3.408) lagen bei der Anzahl der abgerechneten Anträge je VZÄ über bzw. im Landesdurchschnitt von 3.411 Anträgen. In den Dienststellen des Regierungsbezirks Stuttgart wurden dagegen im Durchschnitt lediglich 3.028 Anträge abgerechnet.

#### **4.3 Abrechnungsverfahren**

Bei Einsatz von DV-Verfahren wurde mit durchschnittlich 3.463 abgerechneten Anträgen eine um 41 % höhere Fallzahl gegenüber der manuellen Bearbeitung (2.452 Abrechnungen) erreicht. Die möglichen Ersparnisse liegen somit mindestens bei 29 % (Zeitaufwand) und 32 % (Personalkosten). Wenn auch die 72 Landesdienststellen aus dem Untersuchungsbereich, die bisher RTA-BW nicht einsetzen, dieses zukünftig nutzen würden, ergäbe sich kurzfristig - orientiert am Landesdurchschnitt - ein Rationalisierungspotenzial in Höhe von rd. 134.000 € jährlich.

#### **4.4 Wesentliche Analysedaten im Überblick**

In den Übersichten 4 und 5 werden die wichtigsten Kennzahlen zur Dienstreisevorbereitung und zur Abrechnung dargestellt.

Übersicht 4

Daten zur Dienstreisevorbereitung

	Anteil in %
Vorbereitung der Reiseroute durch	
den Antragsteller	81
die Dienststelle	14
den Veranstalter	5
Besorgung einer Fahrkarte der Deutschen Bahn AG durch	
den Antragsteller	59
die Dienststelle	41
Buchung eines Hotelzimmers durch	
den Antragsteller	64
die Dienststelle	17
den Veranstalter	19
Buchung eines Fluges durch	
den Antragsteller	55
die Dienststelle	45

Übersicht 5

Wesentliche Analysedaten zur Reisekostenabrechnung

Kennzahl	Durchschnitt	Verwaltungs- dienststellen	Hochschulen und Berufs- akademien
Kennzahlen je abgerechnetem Reisekostenantrag			
Anzahl der Anträge je Mitarbeiter	3	3	2
Anzahl der Festsetzungen je VZÄ	3.411	3.456	3.239
Anzahl der Dienstreisen je Mitarbeiter	11	13	3
Aufwand je Antrag in Minuten	29	29	31
Personalkosten je Antrag in €	20	20	21
ausbezahlte Reisekosten je Antrag in €	100	76	214

**5 Vergleich mit Nordrhein-Westfalen**

Der Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen hat ebenfalls die Wirtschaftlichkeit der Organisation und Abrechnung von Dienstreisen untersucht. Für Baden-Württemberg zeigen sich überwiegend bessere Kennzahlen (Übersicht 6).

## Übersicht 6

### Kennzahlenvergleich mit Nordrhein-Westfalen

Kennzahlen im Untersuchungsbereich	Baden-Württemberg	Nordrhein-Westfalen
Anzahl der Festsetzungen je VZÄ und Jahr	3.411	2.380
Aufwand je Antrag in Minuten	29	40
Personalkosten je Antrag in €	20	24
ausbezahlte Reisekosten je Antrag in €	100	133
Festsetzungskosten in % der Auszahlungen	20	18

## 6 Einsparpotenziale

### 6.1 Allgemein

Die Bearbeitung der Dienstreisen durch derzeit mehr als 1.500 Mitarbeiter ist unwirtschaftlich. Der RH empfiehlt daher eine stärkere Konzentration zumindest der Reisekostenabrechnungen. Nach Einrichtung funktionsfähiger Organisationseinheiten mit optimierten Abläufen und entsprechender DV-Unterstützung sind Fallzahlen zwischen 6.000 und 7.000 Abrechnungen je VZÄ und Jahr realisierbar. Dies zeigen die Dienststellen des Landes, die bereits jetzt diese Fallzahlen erreichen. Auch die Erledigungszahlen aus der zentralen Beihilfebearbeitung sind ein Beleg für die Erreichbarkeit dieser Zielvorgabe. Obwohl hier komplexere Bearbeitungsschritte erforderlich sind, werden dort 6.100 Fälle je VZÄ und Jahr erledigt. Die zentrale Beihilfebearbeitung hat sich auch unter wirtschaftlichen Aspekten bewährt.

Der Landesrechnungshof Nordrhein-Westfalen fordert beispielsweise für seine Behörden zukünftig 6.200 Reisekostenabrechnungen je Jahr und Vollzeitkraft (bei 38,5 Stunden/Woche). Dies soll ohne Beeinträchtigung der dienstlichen Belange oder Anstieg der direkten Reisekosten erreichbar sein. Die genannte Fallzahl beinhaltet auch die Wahrnehmung von teilweise mit zu erledigenden Zusatzaufgaben der Festsetzungsstellen (z. B. Reiseplanung, Reisevorbereitung, Buchungsabwicklung und Betreuung der Dienstreisenden).

### 6.2 Stelleneinsparpotenzial im Untersuchungsbereich

Unter der Prämisse, dass die Festsetzung der Reisekosten zukünftig in funktionsfähigen Organisationseinheiten mit optimierten Prozessen und DV-Unterstützung erfolgt, ergeben sich erhebliche Einsparpotenziale. Auf Basis der bisher jährlich abgerechneten Einzel- und Sammelreisekostenanträge und der hierfür eingesetzten Vollzeitkräfte wurde das rechnerisch mögliche Einsparpotenzial ermittelt. Allein bei den in die Untersuchung einbezogenen Dienststellen können bei einer Erledigungszahl von 6.000 Abrechnungen 55 VZÄ eingespart werden; dies entspricht einem jährlichen Einsparpotenzial von 3,8 Mio. €. Bei einer Erledigungszahl von 7.000 Fällen je VZÄ, die bei einer künftig durchgängig DV-gestützten Bearbeitung als Zielvorgabe festgesetzt werden sollte, erhöht sich das Einsparpotenzial auf 61 Stellen bzw. 4,3 Mio. €, weil hierdurch der Erfassungsaufwand in den Abrechnungsstellen weitgehend entfällt.

### 6.3 Hochrechnung auf die gesamte Landesverwaltung in Baden-Württemberg und Umsetzung der Einsparpotenziale

Der RH hat anhand der Kennzahlen ressortbezogen die für Reisekosten, Trennungsgeld und Umzugskosten insgesamt eingesetzten Personalkapazitäten auch für die nicht in die Untersuchung einbezogenen Dienststellen ermittelt.



Danach sind landesweit 385 VZÄ für diese Aufgaben eingesetzt; der Personalaufwand liegt bei 27,4 Mio. €

Allein für die Aufgabe „Festsetzung der Reisekostenvergütung“ ergibt die Hochrechnung landesweit 219 mit der Abrechnung von Dienstreisen befasste VZÄ. Der Personalbedarf für die Reisekostenabrechnungen der rd. 257.100 im unmittelbaren öffentlichen Dienst des Landes beschäftigten Mitarbeiter liegt bei lediglich 118 Stellen; somit wären 101 Vollzeitstellen abbaubar, und es könnten Personalkosten in Höhe von 7,0 Mio. € im Jahr eingespart werden. Würde eine Kennzahl von 7.000 Anträgen zugrunde gelegt, wären 101 Festsetzer für die Abrechnung der Dienstreisen ausreichend. Insgesamt könnten dann 118 Stellen wegfallen.

Die Ergebnisse der Hochrechnung für die Festsetzung der Reisekostenvergütung sind in der Übersicht 7 - insgesamt und unterteilt für die Verwaltungsdienststellen und die Hochschulen und Berufsakademien - zusammengefasst.

### Übersicht 7

#### Einsparpotenzial im Dienstreisemanagement des Landes

Kennzahl	Summe	Verwaltungs- dienststellen	Hochschulen und Berufsakademien
empirische Ausgangsdaten der Untersuchung			
Anzahl der Mitarbeiter	144.517	113.949	30.568
Anzahl der Abrechnungen	385.839	310.481	75.358
Anzahl der Festsetzer in VZÄ	113	90	23
Kosten der Festsetzer in Tausend €	7.897	6.283	1.614
Hochrechnung (Landesergebnis/Ist)			
Mitarbeiter insgesamt	257.079	216.051	41.028
Anzahl der Abrechnungen	711.927	610.782	101.145
Anzahl der Festsetzer in VZÄ	219	188	31
Kosten der Festsetzer in Tausend €	15.312	13.147	2.165
Personalbedarf (Landesergebnis/Soll)			
bei 6.000 Abrechnungen je VZÄ	118	101	17
bei 7.000 Abrechnungen je VZÄ	101	87	14
Einsparpotenzial (Landesergebnis/Soll-Ist-Vergleich)			
bei 6.000 Abrechnungen je VZÄ			
Stellen	101	87	14
Personalkosten-Ersparnisse in Tausend €	7.081	6.084	997
bei 7.000 Abrechnungen je VZÄ			
Stellen	118	101	17
Personalkosten-Ersparnisse in Tausend €	8.227	7.063	1.164

Diesen Einsparpotenzialen müssen die Kosten für die Anpassung der DV-Verfahren gegen gerechnet werden. Der RH ist sich bewusst, dass diese Stelleneinsparpotenziale nicht vollständig in den jeweiligen Dienststellen realisiert werden können, da dort bisher oft nur kleine Stellenbruchteile hierfür eingesetzt sind (Kostenremanenz). Im Zuge der Verwaltungsstruktur-Reform ergibt sich

aber ein völlig neuer Verwaltungsaufbau insbesondere auf der Ebene der Landratsämter und der Regierungspräsidien. Hierbei werden Annexaufgaben insgesamt stärker gebündelt, und für viele Bedienstete ergeben sich neue Aufgabenzuschnitte. Im Zuge dieses Prozesses sind Einsparpotenziale zu identifizieren und zeitnah zu realisieren.

## **7 Vorschläge zur Gestaltung des Dienstreisemanagements**

### **7.1 Grundsätzliche Festlegungen**

Das Dienstreisemanagement muss insgesamt effizienter gestaltet werden. Dies gilt für die verwaltungstechnische Abwicklung ebenso wie für die Aufwendungen des Dienstreisenden selbst.

Der RH schlägt daher vor,

- kurzfristig den flächendeckenden Einsatz des Abrechnungsverfahrens RTA-BW bei allen Abrechnungsstellen des Landes sicherzustellen;
- das bisher auf den Rechnern der einzelnen Dienststellen installierte RTA-Abrechnungsmodul aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in einem einzigen Rechenzentrum zu installieren; auch bei zentralem Serverbetrieb und zentraler Datenhaltung können dezentrale Abrechnungsstellen bedient werden;
- die landeseigene Software RTA-BW unter Einbindung des neu entwickelten Antragsmoduls zügig zu einem integrierten „Workflow-Verfahren Dienstreisen“ weiter zu entwickeln und ebenfalls von dem vorgenannten zentralen Rechenzentrum allen Dienstreisenden am Arbeitsplatz anzubieten;
- die Einkaufsmacht des Landes im Interesse besserer Konditionen weiter zu bündeln und die bestehenden Rahmenverträge zu optimieren;
- zukünftig diesen Aufgabenbereich auf Basis der gebildeten Kennzahlen zu steuern; hierzu gehören landeseinheitliche Auswertungen und Behörden übergreifende Vergleiche der direkten und indirekten Kosten (Benchmarking im Rahmen des Landes-Controlling).

Ziel muss ein Reisekostenverfahren sein, das im Regelfall ohne Papieranträge, d. h. auch ohne persönliche eigenhändige Unterschrift arbeitet. Die Erkennung über entsprechende Identifikationsmerkmale erscheint ausreichend. Dabei sollte weitgehend - über die bisherigen Regelungen hinaus - auch auf einen belegmäßigen Nachweis der Auslagen verzichtet werden. Allerdings sollte der Dienstreisende verpflichtet werden, die Nachweise aufzubewahren, damit diese für Stichprobenprüfungen auf Verlangen vorgelegt werden können.

### **7.2 Genehmigung einer Dienstreise**

Die Genehmigung einer Dienstreise soll weiterhin dezentral in den Dienststellen erfolgen. Die Verantwortung des Dienstvorgesetzten für den Betrieb der Dienststelle, Entscheidungen aufgrund der Kenntnis der Arbeitssituation vor Ort, dienststelleninterne Koordinierungsmöglichkeiten und die Budgetverantwortung machen dies erforderlich. Die wirtschaftlichste Form der Reisedurchführung und eine einheitliche Rechtsanwendung sind dabei sicherzustellen. Der RH hält den Verzicht auf die fachliche Genehmigung bei eintägigen Dienstreisen, die im Rahmen der üblichen Aufgabenwahrnehmung anfallen, für überlegenswert.

### **7.3 Dienstreisevorbereitung**

Obwohl die zur Durchführung von Dienstreisen anfallenden Tätigkeiten bisher überwiegend vom Dienstreisenden selbst wahrgenommen werden, sind da-

neben in den Dienststellen insgesamt 88 VZÄ mit diesen Aufgaben befasst; dies entspricht Personalkosten von 6,3 Mio. € jährlich. Nach Einführung eines durchgängig DV-gestützten Workflows können diese Aufgaben einfacher und schneller erledigt werden. Der bisherige Ressourceneinsatz muss dann deutlich minimiert werden.

#### **7.4 Abrechnung einer Dienstreise**

Die bisher dezentrale Aufgabenwahrnehmung hat vielfach zu einer unwirtschaftlichen Aufgabenerledigung geführt. Der RH hat zur Bündelung der Festsetzungsaufgaben verschiedene Organisationsmodelle erarbeitet. Sie sehen eine stärkere Zentralisierung des Abrechnungsverfahrens und die Festsetzung der Reisekosten durch hierfür spezialisierte Fachkräfte vor. Der Aufwand für die Schulung und Betreuung und die Kosten für die notwendige DV-Ausstattung würden deutlich minimiert.

#### **7.5 Szenarien für die organisatorische Umgestaltung**

Die für die Landesverwaltung denkbaren Organisationsszenarien, deren Umsetzung auch schrittweise erfolgen kann, werden nachstehend dargestellt. Die Umsetzung sollte sich daran orientieren, in welcher Organisationsstruktur sich die Zielsetzungen, insbesondere der mögliche Stellenabbau und damit die wirtschaftlichste Aufgabenerledigung, auch unter Berücksichtigung qualitativer Aspekte, am Besten realisieren lassen.

##### **7.5.1 Szenario 1: Modifizierter Status Quo**

Der Aufgabenbereich „Reisekostenabrechnungen“ bleibt bei solchen Behörden dezentral organisiert, welche eine Fallzahl von 6.000 Abrechnungen je VZÄ und Jahr erreichen. Bei Abrechnungsstellen, die diese Fallzahlen nicht erreichen können, sind geeignete Kooperationen, Aufgabenverlagerungen bzw. Vorortzuständigkeiten zu prüfen und anzustreben. Die Verantwortung für eine zukünftig wirtschaftlichere Aufgabenerledigung liegt hier ausschließlich in der Verantwortung der Ressorts. Bei diesem Szenario können insgesamt 101 Stellen freigesetzt werden.

##### **7.5.2 Szenario 2: Einrichtung zentraler Reisekostenstellen in den vier Regierungsbezirken**

Im Zuge der Verwaltungsstruktur-Reform wird sich der Verwaltungsaufbau des Landes gravierend verändern. Dieser Umbruch könnte genutzt werden, um bei den vier Regierungspräsidien zentrale leistungsstarke Reisekostenstellen für alle Verwaltungsdienststellen und Hochschulen zu schaffen. Die Integration der von der Verwaltungsstruktur-Reform nicht betroffenen Landeseinrichtungen kann nach entsprechender Evaluation in einem zweiten Schritt erfolgen.

In den einzelnen Regierungspräsidien ergäbe sich, ausgehend von der derzeitigen Aufbauorganisation der Landesverwaltung und einer Erledigungszahl von 7.000 Abrechnungen je VZÄ, folgender Personalbedarf zur Bearbeitung der Reisekostenanträge:

- Regierungsbezirk Freiburg: 20 Stellen
- Regierungsbezirk Karlsruhe: 28 Stellen
- Regierungsbezirk Stuttgart: 38 Stellen
- Regierungsbezirk Tübingen: 15 Stellen

Das Freisetzungspotenzial liegt bei diesem Szenario bei 118 Stellen.

### **7.5.3 Szenario 3: Einrichtung von je einer zentralen Reisekostenstelle für die Verwaltungsdienststellen und die Universitäten**

In den einzelnen Universitäten werden die Reisekosten für alle Fakultäten bisher überwiegend zentral in einer Reisekostenstelle festgesetzt. Zwischen den Universitäten findet auch ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch statt. Die Abrechnung der Dienstreisen könnte bei diesem Szenario weiter zentralisiert und bei nur einer Universität zusammengeführt werden. Den Besonderheiten im universitären Bereich könnte damit weiter Rechnung getragen werden.

Daneben wird nur noch eine weitere zentrale Reisekostenstelle für alle Verwaltungsdienststellen geschaffen.

Nach den Berechnungen des RH werden, bei einer Erledigungszahl von 7.000 Abrechnungen je VZÄ, im universitären Bereich neun Mitarbeiter und für die Verwaltungsdienststellen insgesamt 92 Mitarbeiter benötigt.

Das Freisetzungspotenzial liegt auch bei diesem Szenario bei 118 Stellen.

### **7.5.4 Szenario 4: Einrichtung einer zentralen Reisekostenstelle für die gesamte Landesverwaltung**

Das IM hat Ende 2003 die Konzentration der Zuständigkeiten für die Festsetzung und Anweisung von Ansprüchen auf Trennungsgeld und Umzugskosten auf das LBV vorgeschlagen. Durch die Bündelung bisher einzelbehördlich wahrgenommener Funktionen bei einer zentral zuständigen Landesbehörde erhofft sich das IM Rationalisierungspotenzial.

Im Untersuchungsbereich waren nach den Feststellungen des RH für die Festsetzung und Anweisung von Trennungsgeld 17 Stellen und für Umzugskosten insgesamt vier Stellen eingesetzt. Hochgerechnet auf die Landesverwaltung sind demnach bisher insgesamt 36 VZÄ mit diesen Aufgaben befasst.

Eine konsequente Fortführung der Überlegungen des IM legt die Prüfung einer vollständigen Bündelung der Reisekostenabrechnungen bei einer zentralen Stelle (z. B. LBV) nahe. Beim LBV sind schon seit Jahren die Aufgaben zur Beihilfeabrechnung erfolgreich zentralisiert; dort sind auch alle relevanten und personenbezogenen Daten bereits vorhanden.

Für die zentrale Festsetzung der Reisekostenvergütungen würden, ausgehend von der derzeitigen Aufbauorganisation der Landesverwaltung und einer Erledigungszahl von 7.000 Abrechnungen je VZÄ, insgesamt 101 Sachbearbeiter ausreichen. Die Synergieeffekte hinsichtlich des Personaleinsatzes sind bei diesem Szenario mit 118 Stellen genau so hoch wie bei den Szenarien 2 und 3. Zusätzliche Synergien ergeben sich hier bei den Steuerungsaufgaben.

### **7.5.5 Qualitative Aspekte**

Nachdem sich bei den drei letztgenannten Szenarien, die alle auf einer Erledigungszahl von 7.000 Abrechnungen je VZÄ basieren, jeweils Freisetzungspotenziale von 118 Stellen ergeben, sollte die optimale Lösung anhand zusätzlicher Merkmale ausgewählt werden. Beim Szenario 4 mit nur einer einzigen zentralen Reisekostenabrechnungsstelle ist als wesentlicher Vorteil auf die deutlichen Synergieeffekte bei den Steuerungsaufgaben hinzuweisen. Weiterhin sind qualitative Aspekte (Service- und Beratungsfunktion, Steuerungsmöglichkeiten, Chancen für Job Enrichment usw.) mit zu berücksichtigen.

## **8** Stellungnahme der Ministerien

Die Ministerien begrüßen grundsätzlich die Vorschläge des RH zur Neuordnung des Dienstreisemanagements. Das MWK will aber für den Hochschulbereich das zentrale Abrechnungsverfahren innerhalb der jeweiligen Hochschule beibehalten. Die Ministerien unterstützen die Überlegungen, die Abrechnung von Dienstreisen soweit möglich zu zentralisieren und die Software RTA-BW zu einem integrierten „Workflow-Verfahren Dienstreisen“ weiterzuentwickeln. Die Entwicklung und Betreuung des Programms soll dem LBV übertragen werden. Die Datenhaltung und der Serverbetrieb sollen im Interesse einer ausfallsicheren und wirtschaftlichen Nutzung vom Zentrum für Informationsverarbeitung bei der OFD Stuttgart übernommen werden.

Das Landesreisekostengesetz steht einer Zentralisierung der Abrechnungsstellen nicht entgegen. Bei einer Aufgabenübertragung auf das LBV müssten schrittweise die personellen, organisatorischen und räumlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Dabei müssten die Ressorts haushaltsrechtlich verpflichtet werden, entsprechende Stellenäquivalente abzugeben.