



Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

An den
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Peter Sönnichsen, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Herrn Präsidenten
des Landesrechnungshofes
Schleswig-Holstein
Dr. Aloys Altmann
Hopfenstraße 30
24103 Kiel

Kiel, 16. März 2011

Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ - Modul 1

Bezug: 7. Sitzung des FzA am 11. Februar 2010, TOP 1

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

in der 7. Sitzung des Finanzausschusses des Schleswig-Holsteinischen Landtages am 11. Februar 2010 wurde das Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ durch das Finanzministerium vorgestellt. Der Finanzausschuss hat den Bericht des Finanzministeriums zur Kenntnis genommen und für Anfang 2011 eine erneute Befassung mit dem Thema ins Auge gefasst.

Zwischenzeitlich sind die konzeptionellen Arbeiten zum Modul 1 des Projekts durchgeführt worden. In diesem Anfang 2010 gestarteten Modul sind zunächst alle Arbeitsbereiche der Finanzämter auf Optimierungspotenziale und konkreten Anpassungsbedarf untersucht worden. Anliegend übersende ich den Abschlussbericht zum Modul 1.

In diesen Wochen wurden die konzeptionellen Arbeiten in den Modulen 2 und 3 des Projekts gestartet, die im Herbst 2011 abgeschlossen sein sollen.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Dr. Olaf Bastian

Abschlussbericht

- Modul 1 -

Inhaltsverzeichnis:

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Herausforderungen der Zukunft | 4 |
| 2 | Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ | 6 |
| 3 | Strukturmaßnahmen in der Steuerverwaltung..... | 8 |
| 3.1 | Arbeitsbereich Steuerfestsetzung/Veranlagung..... | 8 |
| 3.1.1 | Organisation der Körperschaftsteueranlagung | 8 |
| 3.1.2 | Zentralisierung der Lohnsteuer-Arbeitgeber-Fälle von Körperschaften | 9 |
| 3.1.3 | Zentralisierung/Dezentralisierung Körperschaftsteuerfinanzämter | 10 |
| 3.1.4 | Konzentration der Besteuerung (Veranlagung und Betriebsprüfung) der land- und forstwirtschaftlichen (luf) Fälle | 11 |
| 3.1.5 | Konzentration der Besteuerung beschränkt steuerpflichtiger Personen . | 12 |
| 3.1.6 | Einführung eines vollelektronischen Veranlagungsverfahrens (Risikomanagementverfahren) - Folgenabschätzung für den Arbeitnehmerbereich | 13 |
| 3.1.7 | Zentrale Aufteilungs- und Insolvenzdienststelle..... | 14 |
| 3.1.8 | Veranlagungsbegleitende Nachschauen | 15 |
| 3.1.9 | Einrichtung einer allgemeinen Veranlagungsstelle (AVSt) durch Zusammenlegung der gewerblichen Veranlagung mit der Arbeitnehmeranlagung | 16 |
| 3.1.10 | Qualitätssicherungsstellen..... | 18 |
| 3.1.11 | Scannen von Steuererklärungen | 19 |
| 3.2 | Arbeitsbereich Erhebung/Haftung..... | 20 |
| 3.2.1 | Zusammenlegung von Finanzkasse und Vollstreckung in einer Erhebungsstelle (ErhSt)..... | 20 |
| 3.2.2 | Zusammenlegung von Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung unter Integration der Arbeitsbereiche in die Erhebungsstelle | 21 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2.3 | Zentralisierung der Finanzkassen auf einen, vier oder acht Standorte ... | 22 |
| 3.2.4 | Zentralisierung von Vollstreckungsstellen bzw. Vollstreckungs- tätigkeiten | 23 |
| 3.3 | Arbeitsbereich Außendienste..... | 24 |
| 3.3.1 | Einführung regionaler Bp-Einheiten (RBpE) / Prüfung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten | 24 |
| 3.3.2 | Umsatzsteuersonderprüfung - Zentralisierung / Prüfung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten | 26 |
| 3.3.3 | Besteuerung von Konzernen und Großbetrieben | 27 |
| 3.3.4 | Zeitnahe Betriebsprüfung | 28 |
| 3.3.5 | Einheitssachgebiete für Veranlagung und Betriebsprüfung..... | 28 |
| 3.3.6 | Betriebsnahe Veranlagung | 29 |
| 3.3.7 | Dezentralisierung der Außenprüfung (Betriebsprüfung, Umsatzsteuersonderprüfung) bei Körperschaften | 29 |
| 3.4 | Bußgeld- und Strafsachenstelle (BuStra) / Steuerfahndung (Steufa) | 30 |
| 3.5 | Arbeitsbereich Strukturen der Arbeitserledigung/Neue Steuerungsinstrumente..... | 32 |
| 3.5.1 | Steuerung des Personals nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten..... | 32 |
| 3.5.2 | Einsatz von Personalressourcen eines Finanzamtes für andere Finanzämter..... | 34 |
| 3.5.3 | Verbesserung der Akzeptanz von Controlling..... | 35 |
| 3.6 | Arbeitsbereich Personal/Organisation | 37 |
| 3.6.1 | Auswirkung von Altersveränderungen der Bevölkerung in Schleswig- Holstein auf die Steuerfälle..... | 37 |
| 3.6.2 | Ausbildung in der Steuerverwaltung | 39 |
| 3.6.3 | Neue Aufgaben der Ausbildungsbezirke sowie der Ausbildungs- und Fortbildungssachgebietsleiter | 41 |
| 3.6.4 | Verwaltung der Nachwuchskräfte | 42 |
| 3.6.5 | Länderübergreifende Aus- und Fortbildung | 43 |
| 3.6.6 | Verlagerung von Aufgaben der Geschäftsstellen auf eine Zentralstelle . | 46 |
| 3.6.7 | Zentralisierung der Bearbeitung von Fällen der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen | 46 |
| 3.6.8 | Desk- und room-sharing - "Container-Modell" | 47 |
| 3.7 | Amtliche Sachverständige im landwirtschaftlichen Bereich | 48 |
| 3.8 | Spielbankrevision..... | 49 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.9 | Sonstige Strukturüberlegungen | 51 |
| 3.9.1 | Berliner Organisationsmodell „Finanzamt 2010“ - Ganzheitliche Fallbearbeitung..... | 51 |
| 3.9.2 | Zentralisierung der Hauptsachbearbeitung..... | 53 |
| 4 | Auswirkungen der Strukturmaßnahmen | 55 |
| 5 | Zusammenarbeit mit den Steuerberatern..... | 56 |
| 6 | Umsetzungsplanung | 57 |
| 6.1 | Übersicht nach Arbeitsbereichen | 57 |
| 6.1.1 | Arbeitsbereich Steuerfestsetzung/Veranlagung..... | 57 |
| 6.1.2 | Arbeitsbereich Erhebung/Haftung..... | 58 |
| 6.1.3 | Arbeitsbereich Außendienste (außer Steuerfahndung)..... | 58 |
| 6.1.4 | Arbeitsbereich Bußgeld- und Strafsachenstelle/Steuerfahndung | 59 |
| 6.1.5 | Arbeitsbereich Neue Steuerungsinstrumente/Strukturen der Arbeits erledigung..... | 59 |
| 6.1.6 | Arbeitsbereich Personal/Organisation | 59 |
| 6.1.7 | Amtliche Sachverständige im landwirtschaftlichen Bereich | 59 |
| 6.1.8 | Spielbankrevision..... | 59 |
| 6.2 | Zeitliche Übersicht | 60 |
| 7 | Abschließender Hinweis | 61 |
| 8 | Anhang | 62 |

1 Herausforderungen der Zukunft

Die Steuerverwaltung des Landes Schleswig-Holstein steht vor großen Herausforderungen. Die hohe Verschuldung des Landes, gravierende Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, hohe Personalabgänge und technische Neuerungen erfordern mutige Maßnahmen, um die Leistungspotenziale in der Steuerverwaltung voll auszuschöpfen.

Ziel der Landesregierung ist es, ab 2020 in wirtschaftlich normalen Zeiten einen strukturell ausgeglichenen Haushalt vorzulegen und zu vollziehen. Diese Zielsetzung ist inzwischen in der Landesverfassung verankert worden. Der Abbau des strukturellen Defizits bis 2020 erfordert schon heute einschneidende Konsolidierungsmaßnahmen. Die Landesregierung hat hierzu einen Konsolidierungspfad bis 2020 beschlossen, der unter anderem einen Stellenabbau in der öffentlichen Verwaltung vorsieht. Auch die Steuerverwaltung des Landes muss und wird ihren Beitrag zur notwendigen Haushaltskonsolidierung leisten.

Gravierende Veränderungen für die Steuerverwaltung ergeben sich auch aus der demografischen Entwicklung. Die Einwohnerentwicklung bis 2025 wird in den einzelnen Kreisen und kreisfreien Städten sehr unterschiedlich ausfallen. Während einige Kreise und kreisfreie Städte mit stagnierenden oder sogar leicht wachsenden Einwohnerzahlen rechnen können, werden andere Regionen Einwohnerrückgänge von zum Teil deutlich über 5 % zu verzeichnen haben.¹ Langfristig wird der demografische Wandel deutlich spürbarer werden. In Schleswig-Holstein werden im Jahre 2060 nur noch rund 2.298.000 Menschen leben.² Dies entspricht einem Rückgang der Bevölkerung um fast 19 % gegenüber dem Stand vom 30.09.2010 (Einwohnerzahl: 2.833.747)³.

Die demografische Entwicklung wird nicht nur geprägt von einem Rückgang der Einwohnerzahl, sondern auch mit deutlichen Veränderungen der Altersstruktur einhergehen. Der Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner, die 60 Jahre und älter sind, wird im Jahre 2025 bei 35 % liegen (Stand 2009: 27 %). Insgesamt werden in Schleswig-

¹ Vorausberechnung des Statistischen Amtes für Hamburg und Schleswig-Holstein im Auftrag des Innenministeriums Schleswig-Holstein (März 2011)

² siehe Fn. 1

³ Angaben Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein

Holstein im Jahre 2025 etwa 977.000 Menschen leben, die 60 Jahre und älter sind, das sind rund 204.000 (26 %) mehr als heute.⁴

Die Steuerverwaltung selbst wird in den kommenden Jahren mit erheblichen Altersabgängen konfrontiert sein; die Verwaltung steht vor einem personellen Umbruch. Bis 2023 werden ca. 40 % der heute in der schleswig-holsteinischen Steuerverwaltung Beschäftigten in den Ruhestand treten.

Wesentliche Veränderungen wird es auch bei der technischen Entwicklung geben. Mit dem Beitritt zum Abkommen zur Regelung der Zusammenarbeit im Vorhaben KONSENS (**Ko**ordinierte **n**eue **S**oftware-**E**ntwicklung in der **S**teuerverwaltung) zum 01.01.2007 haben sich die Länder zu einer flächendeckenden Einführung der einheitlichen Software entsprechend einem verbindlich festgelegten Einsatzplan verpflichtet. Der flächendeckende Einsatz der einheitlichen Steuersoftware KONSENS soll zu höheren Effizienzgewinnen im Besteuerungsverfahren führen, die gleichmäßige Besteuerung sicherstellen und zu einer Verbesserung der Servicequalität für die Bürger beitragen. Die Aufbau- und Ablauforganisation in den Finanzbehörden des Landes ist an die einheitliche Software anzupassen. Der länderübergreifende Informationsfluss ist deshalb schon heute unerlässlich. Die schleswig-holsteinische Steuerverwaltung wird nicht über organisatorische Maßnahmen entscheiden können, ohne sich über die Arbeitsstrukturen anderer Länder zu informieren und Entwicklungen im KONSENS-Verbund zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist im Rahmen der Zusammenarbeit der norddeutschen Länder im DCS-Verbund (Data Center Steuern, Rechenzentrum der Steuerverwaltung der norddeutschen Länder bei dataport) eine enge Abstimmung innerhalb dieses Nordverbundes geboten.

Der verstärkte Einsatz von Automationstechnik wird auch in den kommenden Jahren zu Veränderungen in vielen Arbeitsbereichen führen. In der Folge kann es zum Teil erforderlich werden, dass Bedienstete in mehreren nicht verwandten Arbeitsbereichen eingesetzt werden müssen. Alternativ kommt die finanzämterübergreifende Bündelung von Aufgaben in Betracht, um Spezialwissen zu erhalten und die Arbeitsfähigkeit der Dienststellen im Lande zu gewährleisten. Insbesondere kleinere Finanzämter weisen bisher jeweils geringe Mitarbeiterkapazitäten pro Arbeitsbereich auf.

⁴ siehe Fn. 1

2 Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“

Das Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein hat im Januar 2010 das Projekt „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ gestartet.

Mit dem Projekt stellt sich die Steuerverwaltung den großen Herausforderungen der Zukunft und gestaltet den bevorstehenden Veränderungsprozess aktiv mit. Moderne Verwaltungsstrukturen müssen darauf ausgerichtet sein, dass mit weniger Personal qualitativ gleich gute oder bessere Ergebnisse erzielt werden. Die Steuerverwaltung stellt hierfür die bisherigen Organisationsstrukturen auf den Prüfstand. Bei allen Bemühungen, Strukturen zu schaffen, die sich stärker an der Wirtschaftlichkeit von Verwaltungshandeln orientieren, wird der besondere Charakter der Steuerverwaltung als nach gesetzlichen Grundsätzen handelnde Einnahmeverwaltung nicht verkannt. Überdies dienen Gesichtspunkte wie Qualitätssicherung, Bürgerfreundlichkeit und Mitarbeiterorientierung als Maßstab für moderne Verwaltungsstrukturen.

Das Projekt gliedert sich in drei Module: Im Modul 1 sind alle Arbeitsbereiche in der Steuerverwaltung auf Optimierungspotenziale sowie auf finanzamtsinterne bzw. -übergreifende Aufgabenkonzentrationen untersucht worden. Das Modul 2 befasst sich anschließend - auf der Grundlage der Erkenntnisse aus dem Modul 1 - mit der künftigen Aufgabenzuweisung der Finanzämter und dem Zuschnitt der Behörden. Die Verringerung der Behördenanzahl und -standorte ist nicht ausdrückliches Ziel, kann aber Bestandteil der Strukturveränderungen werden. Im Modul 3 geht es um Möglichkeiten zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes für die Beschäftigten, um die Attraktivität des Arbeitsplatzes in der Steuerverwaltung zu steigern. Bei den zukünftigen Herausforderungen sind die Beschäftigten mitzunehmen und auf die gesteigerten Anforderungen vorzubereiten. Die Verbesserung des Arbeitsumfeldes wird aber auch vor dem Hintergrund rückläufiger Schülerzahlen wichtig sein, um weiterhin qualifizierte Nachwuchskräfte für die Steuerverwaltung zu gewinnen. Die Module 2 und 3 sollen zeitgleich durchgeführt werden und im Herbst 2011 abgeschlossen sein.

Die Einbindung des umfassenden Sachverständigen in allen Dienststellen der Steuerverwaltung ist für das Finanzministerium eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der bevorstehenden Veränderungsprozesse. Deshalb sind neben dem Finanzministerium,

inklusive dem zugeordneten Amt für Informationstechnik (AIT), auch das Bildungszentrum der Steuerverwaltung (BIZ), die Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD), alle Finanzämter des Landes sowie der Hauptpersonalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte an der Projektarbeit beteiligt.

Die Arbeiten im Modul 1 sind in einer Projektgruppe durchgeführt worden. Diese hat sechs Unterarbeitsgruppen (Steuerfestsetzung, Erhebung/Haftung, Außendienste außer Steuerfahndung, Steuerfahndung/Bußgeld- und Strafsachenstelle, Neue Steuerungsinstrumente, Personal/Organisation) mit der Prüfung konkreter Strukturmaßnahmen beauftragt. Daneben hat sich eine Arbeitsgruppe zusammengefunden, um das Sachverständigenwesen im Bereich der Amtlichen landwirtschaftlichen und Amtlichen gärtnerischen Sachverständigen sowie der Bodenschätzer auf Optimierungspotenziale zu untersuchen. Bestandteil der Strukturüberlegungen ist auch der geplante Stellenabbau im Bereich der Spielbankrevision, der sich aus der Änderung des Spielbankgesetzes und der daraus folgenden Möglichkeit einer Verbesserung der Überwachungstechnik in den Spielbanken ergibt. Neben der beschriebenen Projektstruktur wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die aus Projektmitgliedern und Vertretern der Steuerberaterkammer und des Steuerberaterverbandes besteht. In der Arbeitsgruppe werden Schnittstellen zwischen der Steuerverwaltung und den steuerberatenden Berufen gemeinsam beleuchtet.

Auf der Grundlage der erzielten Arbeitsergebnisse hat die Projektgruppe diesen Bericht als Abschluss des Moduls 1 erstellt. Die Projektgruppe unterbreitet hierin Vorschläge, die die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns stärken und gleichwohl einen hohen Qualitätsstandard gewährleisten. Grundlage für die Vorschläge in diesem Bericht sind so genannte Projektblätter, in denen die Arbeitsgruppen nach vereinheitlichten Maßstäben Optimierungsmöglichkeiten in den zugewiesenen Arbeitsbereichen untersucht und die Folgen von Strukturmaßnahmen dargestellt haben. Neben der Sicherstellung von Qualität und Wirtschaftlichkeit wurden zusätzlich die Auswirkungen auf Bürgernähe und Mitarbeiterzufriedenheit hinterfragt.

Dieser Bericht enthält auch eine Umsetzungsplanung. Während für zahlreiche Strukturmaßnahmen konkrete Aussagen über die Umsetzung möglich sind, steht die nähere Ausgestaltung anderer Strukturmaßnahmen in unmittelbarer Wechselbeziehung zu Or-

ganisationsentscheidungen im Modul 2. Eine abschließende Zeitplanung bleibt insoweit dem Abschluss des Gesamtprojekts „Zukunft Steuerverwaltung 2020“ vorbehalten.

3 Strukturmaßnahmen in der Steuerverwaltung

3.1 Arbeitsbereich Steuerfestsetzung/Veranlagung

3.1.1 Organisation der Körperschaftsteueranlagung

Maßnahme:

Die Bearbeitung der Körperschaftsteuererklärungen soll künftig stärker am Risiko orientiert und damit effizienter durchgeführt werden. Nach Erklärungseingang sollen in einer Phase 1 zukünftig die Steuererklärungen im Festsetzungsprogramm antragsgemäß erfasst und entsprechende Steuerbescheide im Rahmen der Probeberechnungen erzeugt werden. Die Veranlagung ist bei risikoarmen Fällen grundsätzlich ohne qualifizierte materiellrechtliche Prüfung abzuschließen. Risikoreichere Fälle sind in einer Phase 2 nach den allgemeinen Veranlagungsgrundsätzen zu erledigen.

Begründung:

Mit einem maschinellen Risikomanagement-Verfahren für den Körperschaftsteuerbereich ist nicht vor 2015 zu rechnen. Mit dem Systemwechsel vom Anrechnungs- zum Halbeinkünfteverfahren ist die Körperschaftsteueranlagung jedoch einfacher und weniger fehleranfällig geworden. Die Steuerpflichtigen sind überwiegend steuerlich beraten, wodurch die Qualität des Erklärungseingangs sehr hoch ist. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der überwiegende Teil der Veranlagungen antragsgemäß bearbeitet wird.

Mit Blick darauf erscheint eine Anpassung der Organisationsform geboten, die Auswirkungen auf das zahlenmäßige Verhältnis von Bearbeitern⁵ der Laufbahngruppe 2.1 (ehemals gehobener Dienst) zu Bearbeitern der Laufbahngruppe 1.2 (ehemals mittlerer Dienst) in den Körperschaftsteuerstellen hat. Die Teams sind gegenwärtig mit zwei eigenverantwortlichen Bearbeitern besetzt, einem Bearbeiter der Laufbahngruppe 2.1 und einem Bearbeiter der Laufbahngruppe 1.2. Künftig sollen vergrößerte Teams aus einem

⁵ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit wird in diesem Bericht eine durchgängige geschlechtsneutrale Formulierung verwendet und auf eine Paarformulierung (weiblich/männlich) verzichtet. Die verwendeten Funktionsbezeichnungen sind stets geschlechtsneutral zu verstehen.

Bearbeiter der Laufbahngruppe 2.1 und zwei Bearbeitern der Laufbahngruppe 1.2 gebildet werden, die jeweils für eine größere Anzahl von Körperschaften zuständig sind.

Der Bayerische Oberste Landesrechnungshof (ORH) hat in seinem Jahresbericht 2009 (Rn. 26) ebenfalls angeregt, die Veranlagung von Körperschaften stärker nach dem wirtschaftlichen Gehalt der Steuerfälle auszurichten. Der ORH schlägt gleichfalls vor, die Organisationsform der Veranlagungsstellen für Körperschaften zu ändern und je Arbeitseinheit (Team) einen Bearbeiter des „gehobenen Dienstes“ und zwei Bearbeiter des „mittleren Dienstes“ einzusetzen. Auf diese Weise könne eine effektivere Arbeitsweise ermöglicht werden.

Durch die neue Organisationsform ergibt sich eine Verringerung beim Personalbedarf in der Laufbahngruppe 2.1 um ca. 21 Stellen und eine Erhöhung in der Laufbahngruppe 1.2 um 16 -17 Stellen.

3.1.2 Zentralisierung der Lohnsteuer-Arbeitgeber-Fälle von Körperschaften

Maßnahme:

Die Bearbeitung der Lohnsteuer-Arbeitgeber-Fälle von Körperschaften (Innendienst) soll künftig bei den Körperschaftsteuerfinanzämtern zusammengeführt werden.

Demgegenüber soll es beim Lohnsteuerausendienst bei der bisherigen Zuständigkeitsregelung verbleiben, d.h. die regionalen Betriebsstätten-Finanzämter sind auch hinsichtlich der Körperschaftsteuerfälle weiterhin verantwortlich für die Lohnsteuerausprüfung. Die bisherige Ausnahmeregelung zwischen den Finanzämtern Kiel-Süd und Kiel-Nord soll beibehalten werden (Erledigung der Außenprüfung ausschließlich durch das Finanzamt Kiel-Nord).

Begründung:

Zurzeit werden die Körperschaftsteuerangelegenheiten zentral durch die sechs Finanzämter Bad Segeberg, Flensburg, Itzehoe, Kiel-Nord, Lübeck und Stormarn bearbeitet. In diese Teilzentralisierung ist jedoch die Bearbeitung des Steuerabzuges vom Arbeitslohn (Lohnsteuer) - abgesehen vom Finanzamt Kiel-Nord - nicht eingeschlossen. Künftig sollen die Körperschaftsteuerfinanzämter auch die Lohnsteuer-Innendienstaufgaben

für „ihre“ Körperschaftsteuerfälle bearbeiten. Auf diese Weise werden bisherige Schnittstellen zwischen mehreren Finanzämtern, die zu zusätzlichem Arbeitsaufwand und teilweise auch zu Doppelarbeiten geführt haben, vermieden. Die Aufgabenkonzentration führt zu spürbaren Verbesserungen für die Steuerbürger in der Kommunikation mit der Steuerverwaltung. Die unterschiedliche Zuständigkeit für Lohnsteuer und die übrigen Steuerarten bei verschiedenen Finanzämtern wird sowohl von steuerlichen Beratern als auch den Steuerbürgern selbst als umständlich empfunden.

Bisher sind sämtliche Finanzämter als Betriebsstätten-Finanzämter auch für die Lohnsteueraußenprüfung von Körperschaften zuständig. Hieran ist festzuhalten. Anderenfalls würden sich Arbeitszeitverluste und höhere Reisekosten infolge größerer Entfernungen ergeben; im Übrigen würden zum Teil zu kleine Lohnsteueraußenprüfungsstellen bei den Regionalfinanzämtern verbleiben.

Die aus der Strukturmaßnahme hervorgehende Trennung zwischen Lohnsteuer-Innen- und -Außendienst könnte zwar zu Erschwernissen in der Zusammenarbeit führen. Die Vorteile für die Lohnsteuer-Arbeitgeberstellen (LStAG-Stellen) und die übrigen Dienststellen überwiegen aber die mit der Organisationsmaßnahme verbundenen Nachteile für die Lohnsteueraußenprüfung.

3.1.3 Zentralisierung/Dezentralisierung Körperschaftsteuerfinanzämter

Ergebnis:

Die derzeitige Organisation der Besteuerung von Körperschaften (Teilzentralisierung) hat sich bewährt und soll beibehalten werden. Eine Rückführung der Körperschaftsteuerbearbeitung auf alle Finanzämter wird abgelehnt.

Im Modul 2 wird zu prüfen sein, ob eine weitergehende Aufgabenkonzentration auf weniger Standorte - ggf. im Zusammenhang mit anderen Strukturmaßnahmen - zweckmäßig ist.

Begründung:

Die Organisationsform hat sich als arbeitsfähig erwiesen, sodass es keinen Anlass gibt, die Organisationsstruktur grundsätzlich zu überdenken. Die Teilzentralisierung führt zu

einer effizienten Aufgabenbündelung und vermeidet so, dass sich jedes Finanzamt mit der Spezialmaterie des Körperschaftsteuerrechts befassen muss.

3.1.4 Konzentration der Besteuerung (Veranlagung und Betriebsprüfung) der land - und forstwirtschaftlichen (luf) Fälle

Maßnahme:

Sowohl die Veranlagung als auch die Betriebsprüfung für sämtliche Fälle mit luf Einkünften sollen weitergehend als bisher einheitlich auf wenige Schwerpunktfinanzeämter konzentriert werden. Die Größenordnung der Schwerpunktfinanzeämter soll möglichst so festgelegt werden, dass mindestens drei reine luf Teams eingerichtet werden können. Im Ergebnis bietet sich eine Konzentration auf fünf (ggf. vier) Schwerpunktfinanzeämter an. Über den Zuschnitt der luf Schwerpunktbereiche und die Bestimmung der Schwerpunktfinanzeämter kann erst nach Abschluss des Moduls 2 des Projektes entschieden werden.

Zur Vermeidung weiter Anfahrtswege werden im luf Betriebsprüfungsbereich abweichende Dienstsitze der luf Prüfer zum Teil zweckmäßig sein.

Begründung:

Die Besteuerung der luf Fälle ist in Schleswig-Holstein in Sonderbezirken konzentriert. Darüber hinaus wurde seit 1996 punktuell bereits eine finanzamtsübergreifende Schwerpunktkonzentration vorgenommen. Die Veranlagung wird derzeit von 12 (der insgesamt 17 Finanzämter) wahrgenommen.

Die bisherige Schwerpunktbildung umfasst die Besteuerung nach dem Einkommen, Umsatz und Vermögen (einschließlich Lohnsteuer) von Steuerpflichtigen, die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft beziehen und darüber hinaus keine zusätzlichen Einkünfte aus Gewerbebetrieb oder selbständiger Arbeit erzielen. Somit wurden ausschließlich die „reinen“ luf Fälle von den bisherigen Veranlagungsfinanzämtern an die Schwerpunktfinanzeämter abgegeben. So genannte „Mischfälle“ mussten im bisherigen Finanzamt verbleiben und wurden unter einer neuen Steuernummer im gewerblichen Veranlagungsbereich geführt. Diese Situation, dass Steuerfälle mit luf Bezug zum Teil in luf Sonderbezirken („reine“ luf Fälle) und zum Teil im Bereich der allgemeinen gewerbli-

chen Bezirke („Mischfälle“) geführt werden, ist nicht befriedigend. Zum Teil ergibt sich daraus Mehraufwand (Durchführung interner Feststellungen), zum Teil werden die Fälle nicht mit dem erforderlichen speziellen IuF Fachwissen bearbeitet.

Neben dem Gedanken der Spezialisierung spricht auch der aufgrund rückläufiger Fallzahlen sinkende Personalbedarf für IuF Fälle in der Festsetzung (Veranlagung, Umsatzsteuervoranmeldungs- und Neuaufnahmestelle, LStAG-Stelle), Rechtsbehelfsstelle, der Finanzkasse und der Vollstreckungsstelle für eine Konzentration der IuF Besteuerung. Die Anzahl der Grundkennbuchstaben reicht in einigen Finanzämtern nicht für die Bildung eines IuF Veranlagungsteams aus; Vertretungsregelungen und fachlicher Austausch sind erschwert.

Die IuF Betriebsprüfung entspricht in ihrer Aufbauorganisation im Wesentlichen derjenigen der IuF Veranlagung. Einzige Ausnahme ist, dass die IuF Bp im Bereich des Finanzamts Neumünster vom Finanzamt Plön wahrgenommen wird. Deshalb gibt es im IuF Betriebsprüfungsbereich lediglich 11 Standorte. Zusätzlich sind bei der Groß- und KonzernBp zwei IuF Betriebsprüfer eingesetzt. Eine weitere Konzentration der IuF Bp bringt wegen der derzeit geringen Anzahl von IuF Betriebsprüfern an den einzelnen Standorten auch für diesen Bereich Vorteile mit sich.

3.1.5 Konzentration der Besteuerung beschränkt steuerpflichtiger Personen

Maßnahme:

Die Besteuerung der beschränkt steuerpflichtigen und der erweitert beschränkt steuerpflichtigen natürlichen Personen ist künftig konzentriert bei einem Finanzamt im Land durchzuführen. Als Standort für die Zentralisierung bietet sich das Finanzamt Flensburg an.

Begründung:

Bei der derzeitigen Organisation sind je Finanzamt Beschäftigte mit Zeitanteilen von rund 0,1 bis 0,7 Stellen für die Bearbeitung dieser speziellen Steuerfälle eingesetzt. Auf Grund der verhältnismäßig geringen Fallzahlen und angesichts der schwierigen Gesetzesmaterie entsteht nur wenig Routine im Umgang mit diesen Fällen, die durchaus fiskalisch bedeutsam sein können. Insbesondere bei Arbeitsplatzwechseln und in Krank-

heitsfällen kann es zum vollständigen Verlust des vorhandenen Wissens kommen. Eine landesweite Konzentration beim Finanzamt Flensburg liegt nahe, da dort bereits heute ein erheblicher Teil der Fälle (wegen der Nähe zu Dänemark) bearbeitet wird.

3.1.6 Einführung eines vollelektronischen Veranlagungsverfahrens (Risikomanagementverfahren) - Folgenabschätzung für den Arbeitnehmerbereich

Maßnahme:

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs in den Arbeitnehmer-Veranlagungsstellen ist künftig auch die Einführung des vollelektronischen Risikomanagementverfahrens (RMS) zu berücksichtigen.

Begründung:

Mit dem Einsatz eines RMS verfolgt die Steuerverwaltung das Ziel einer Qualitätsverbesserung bei der Bearbeitung der prüfungswürdigen Fälle und das Ziel der spürbaren Effizienzsteigerung bei der Arbeitsweise der Arbeitnehmerstellen. Damit soll die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages, die Steuereinnahmen rechtzeitig und vollständig zu erheben und einen gleichmäßigen Vollzug der Steuergesetze zu garantieren, auch zukünftig sichergestellt werden. Der Einsatz eines RMS dient als Mittel zur gezielten Ressourcensteuerung im Interesse der Qualitätsziele der Steuerverwaltung. Das Verfahren wird neben der Umschichtung des Personals zugunsten prüfungsrelevanter Fälle auch Stelleneinsparungen zur Folge haben.

Erste Erfahrungen beim Einsatz von RMS haben gezeigt, dass die angestrebte Qualitätsverbesserung bei der Bearbeitung von prüfungswürdigen Fällen noch nicht vollumfänglich verwirklicht werden konnte. Zur Verbesserung der Bearbeitungsqualität soll die Stellenreduzierung von landesweit 47 Stellen, die sich aus der Anwendung eines Berechnungsmusters der Bundesarbeitsgruppe „Personalbemessung“ ergibt, daher nicht sofort in vollem Umfang, sondern schrittweise in mehreren Stufen zwischen 2012 und 2015 realisiert werden. Hierbei ist auch zu bedenken, dass in Schleswig-Holstein erst mit dem Veranlagungszeitraum 2009 damit begonnen wurde, eine breite Datenbasis aufzubauen, um das gesamte Spektrum der Möglichkeiten eines RMS abzugreifen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass sich die genannten Stelleneinsparungen ausschließlich auf die Auswirkungen des RMS-Einsatzes in den Arbeitnehmerstellen erstrecken. Nicht berücksichtigt sind etwaige Personalmehr- oder -minderbedarfe, die sich ggf. aus anderen Gründen ergeben.

Ein effizienter Einsatz von RMS erfordert es, möglichst viele Steuererklärungen auf dem elektronischen Weg zu erhalten, damit eine medienbruchfreie Bearbeitung gewährleistet werden kann. Um einen Anreiz für die Abgabe elektronischer Steuererklärungen zu geben, werden mit ELSTER abgegebene Steuererklärungen bevorzugt bearbeitet.

3.1.7 Zentrale Aufteilungs- und Insolvenzdienststelle

Maßnahme:

Die Einrichtung einer zentralen Insolvenzdienststelle mit mindestens einem Team in jedem Finanzamt wird befürwortet. Die Dienststelle kann organisatorisch einer gewerblichen Veranlagungsdienststelle angegliedert werden (wobei andere Angliederungen - z.B. auch an die Vollstreckungsstelle/Zentrale Haftungsstelle - amtsbezogen denkbar wären) und soll räumlich zweckmäßigerweise dem Veranlagungsbereich zugeordnet sein.

Die Insolvenzdienststelle ist mit mindestens einem Bearbeiter der Laufbahngruppe 2.1 und einem Bearbeiter der Laufbahngruppe 1.2 auszustatten. Neben den veranlagungsbegleitenden Tätigkeiten könnte der Bearbeiter der Laufbahngruppe 1.2 auch einfache Veranlagungen durchführen (z.B. Verbraucherinsolvenzfälle aus der Arbeitnehmerveranlagung). Ein eigener Steuernummernkreis ist einzurichten.

Übernommen werden alle Regelin insolvenzfälle und Verbraucherinsolvenzfälle aus den Bereichen der gewerblichen Veranlagung, der Arbeitnehmerveranlagung, der Veranlagung von Personengesellschaften und der Veranlagung von Körperschaften (in den Körperschaftsteuerfinanzämtern). Die Dienststelle ist im Rahmen der Insolvenzfälle auch für die Bearbeitung der Umsatzsteuer-Voranmeldungen zuständig. Weiterhin ist die Dienststelle zuständig für die Bearbeitung von Aufteilungsanträgen (auch außerhalb des Insolvenzverfahrens).

Begründung:

Die Insolvenzfälle werden bisher von allen Teams im gewerblichen Veranlagungsbe- reich (bzw. bei der Veranlagung von Personengesellschaften), in den Körperschaftsteu- erstellen sowie in der Arbeitnehmerveranlagung jeweils in Zusammenarbeit mit der Vollstreckungsstelle bearbeitet. Dadurch kommt es in Einzelfällen zu einer uneinheitli- chen Bearbeitung durch unterschiedliche Fachkenntnisse und Gewichtung des Tätig- keitsfeldes „Bearbeitung von Insolvenzfällen“. Diese uneinheitliche Bearbeitung kann nicht nur zu Steuerausfällen, sondern auch zu einer ungünstigen Außenwirkung des Finanzamtes (insbesondere, wenn verschiedene Bearbeiter eines Finanzamtes zu ei- nem Thema unterschiedliche Rechtsauffassungen vertreten) führen.

In vielen Insolvenzfällen werden Aufteilungsanträge nach §§ 268 ff. AO gestellt, die bis- her vom 1. Bearbeiter des jeweiligen Veranlagungsteams bearbeitet werden. Es handelt sich dabei ebenfalls um ein Spezialgebiet, das, auf den einzelnen Bearbeiter bezogen, nur wenige Male im Jahr zu bearbeiten ist. Folglich ist hier der jeweilige Einarbeitungs- aufwand sehr groß, sodass auch die Gefahr steigt, eine fehlerhafte Aufteilung durchzu- führen. Entsprechende fehlerhafte Aufteilungsbescheide könnten zu Rückforderungs- bescheiden führen, mit dem Ergebnis, dass Beträge aufgrund Zahlungsunfähigkeit des Schuldners nicht mehr beigetrieben werden könnten.

3.1.8 Veranlagungsbegleitende Nachschauen

Maßnahme:

In den Veranlagungsdienststellen wird ein Bearbeiter damit beauftragt, in relevanten Fällen Sachverhaltsaufklärung vor Ort durchzuführen.

Begründung:

Im Rahmen der Veranlagungsarbeiten kann eine abschließende Beurteilung des Sach- verhaltes gelegentlich nur durch Ermittlungen vor Ort (z.B. Einnahme des Augen- scheins) mit der gebotenen Sorgfalt erfolgen. Derartige Konstellationen treten z.B. auf, wenn Kosten für ein Arbeitszimmer oder umfassende Erhaltungsaufwendungen im Be- reich von Einkünften aus Vermietung und Verpachtung geltend gemacht werden.

Die Veranlagungsdienststellen können rechtlich bereits jetzt mit den Mitteln der AO (§§ 92 ff.) die erforderlichen Ermittlungen selbst durchführen. Dies geschieht allerdings nicht immer in dem gebotenen Maße.

Die gezielte Freistellung eines Bearbeiters im Veranlagungsbereich für die zentrale Durchführung der Nachschauen schafft den nötigen zeitlichen Freiraum, Ermittlungen vor Ort durchzuführen, ohne durch den Veranlagungsdruck zu sehr eingebunden zu sein. Durch die Konzentration dieser Aufgabe bei einem Bearbeiter werden die Ermittlungshandlungen durch die sich einstellende Routine verbessert. Die anderen Sachbearbeiter werden entlastet und erhalten zudem zeitnah ein sachgerechtes Ergebnis. Die abschließende Bearbeitung des Falles wird damit gefördert und unnötige Einsprüche werden vermieden. Nicht zu unterschätzen ist zudem die **Präventivwirkung**, wenn die Steuerverwaltung verstärkt Nachschauen durchführt. Die Maßnahme führt damit zu einer Qualitätsverbesserung in den Veranlagungsdienststellen.

3.1.9 Einrichtung einer allgemeinen Veranlagungsstelle (AVSt) durch Zusammenlegung der gewerblichen Veranlagung mit der Arbeitnehmerveranlagung

Maßnahme:

Die Arbeitnehmerveranlagung, die gewerbliche Veranlagung und die Veranlagung von Freiberuflern sollen langfristig zu einer allgemeinen Veranlagungsstelle zusammengeführt werden.

Die einzurichtenden Teams sollten aus einem 1. Bearbeiter, zwei 2. Bearbeitern und zwei 3. Bearbeitern bestehen. Der 1. Bearbeiter der bisherigen gewerblichen Veranlagung übernimmt im neuen Modell ebenfalls die Position des 1. Bearbeiters; die 2. Bearbeiter setzen sich sinnvoller Weise aus einem 1. Bearbeiter der jetzigen Arbeitnehmerstelle und einem 2. Bearbeiter des jetzigen gewerblichen Bezirks zusammen; die 3. Bearbeiter werden mit dem 2. Bearbeiter der Arbeitnehmerstelle und dem 3. Bearbeiter des gewerblichen Bezirks besetzt.

Die Einführung der AVSt-Stelle wird zahlreiche Mitarbeiter betreffen und soll flächendeckend erst dann erfolgen, wenn die Umsetzung der übrigen Maßnahmen aus dem Mo-

dul 1 des Projekts im Wesentlichen abgeschlossen ist. Vor der flächendeckenden Einführung sollte ebenfalls die Einführung des Risikomanagementverfahrens in den Grundzügen abgeschlossen sein und eine technische Unterstützung zur Arbeitssteuerung zur Verfügung stehen. Die Maßnahme sollte zuvor an zwei oder drei Finanzämtern pilotiert werden. Dabei ist auch eine Pilotierung in jeweils nur einem oder zwei Teams denkbar.

Begründung:

Die bisherige Teamstruktur (zwei Personen im Arbeitnehmerbereich, drei Personen im gewerblichen Veranlagungsbereich) kann zu Problemen führen, wenn die Nachbesetzung von Stellen wegen Personalengpässen erst mit zeitlicher Verzögerung möglich ist. Durch den flexibleren Einsatz des Personals in den Veranlagungsstellen wird eine schnelle und angemessene Reaktion auf die zu erwartenden **hohen Personalabgänge** und technischen Entwicklungen der kommenden Jahre erleichtert.

Durch die bisherige Trennung der Aufgabenbereiche kommt es gelegentlich zu nicht sachgerechten Wechseln hinsichtlich der Zuständigkeit, z.B. bei Arbeitnehmern, die lediglich durch geringfügige Beteiligungseinkünfte gewerbliche Einkünfte erzielen und deshalb in der gewerblichen Veranlagung geführt werden müssen. „Wechselfälle“ zwischen den getrennten Veranlagungsbereichen würden künftig entfallen. **Durch eine Zusammenführung der Dienststellen könnten die Schnittstellen somit reduziert werden.**

Die Zusammenführung der Veranlagungsstellen führt überdies zu einem **besseren Ausgleich von Arbeitsspitzen** in der saisonalen Auslastung.

Durch **Risikomanagement** dürften zukünftig in den Arbeitnehmerstellen überwiegend die bisher vom 2. Bearbeiter bearbeiteten ESt-Erklärungen als risikoarm eingestuft und weitgehend maschinell bearbeitet werden. Die 2. Bearbeiter in der Arbeitnehmerstelle wären dann nicht mehr genügend ausgelastet.

3.1.10 Qualitätssicherungsstellen

Ergebnis:

Der Einsatz einer zusätzlichen Organisationseinheit zur Sicherung der Qualität in den Veranlagungsstellen entsprechend einem Organisationsmodell in Nordrhein-Westfalen (NW) wird nicht befürwortet.

Begründung:

In NW besteht für die Finanzämter fakultativ die Möglichkeit, eine zentrale oder eine dezentrale Qualitätssicherungsstelle einzurichten. In der zentralen Qualitätssicherungsstelle sind vornehmlich die Hauptsachbearbeiter für Veranlagungssteuern eingesetzt. Sie nehmen - von Ausnahmen abgesehen - neben ihrer Tätigkeit als Hauptsachbearbeiter ausschließlich die Qualitätssicherungs-Aufgaben wahr. Die zentrale Qualitätssicherungsstelle untersteht einem Sachgebietsleiter. Bei der dezentralen Qualitätssicherungsstelle werden die entsprechenden Aufgaben jeweils innerhalb der einzelnen Veranlagungssachgebiete wahrgenommen. Soweit sich eine angemessene Auslastung eines Qualitätssicherungs-Bearbeiters mit diesen Aufgaben nicht erreichen lässt, hat dieser Qualitätssicherungs-Aufgaben auch sachgebietsübergreifend zu bearbeiten. Bei geeigneten Prüffeldern im Bereich der Arbeitnehmerveranlagung können Beamte des „mittleren Dienstes“ zur Unterstützung der Qualitätssicherungsstellen herangezogen werden.

Aus Sicht der Projektgruppe machen die Einführung von Risikomanagement und deren Fortentwicklung eine Qualitätssicherungsstelle weitgehend entbehrlich. Durch das RMS werden den Bearbeitern die Fälle/Sachverhalte, in denen eine intensive Überprüfung notwendig ist, vom System zugewiesen. Ziel des RMS soll u.a. sein, die Arbeitskapazitäten für besonders prüfungswürdige Sachverhalte frei zu machen und auf diese Weise **die Qualität der Bearbeitung** zu steigern. Weitere Qualitätssicherungsmaßnahmen durch eine zusätzliche Organisationseinheit zu treffen, wäre aus jetziger Sicht nicht gerechtfertigt.

Rechtlich problematische Intensiv-Prüfungsfälle/-felder (ggf. nach Zuweisung durch das RMS) unterliegen dem Zeichnungsrecht des zuständigen SGL. Auch diese Regelung dient u.a. der Qualitätssicherung. Eine weitere (Vor-)Prüfungsinstanz scheint auch unter diesem Aspekt entbehrlich zu sein. Schulungsmaßnahmen, in die in NW auch Qualitätssicherungsstellen eingebunden sind, könnten verstärkt auf die Hauptsachbearbeiter übertragen werden.

3.1.11 Scannen von Steuererklärungen

Ergebnis:

Es wird vorgeschlagen, ein Verfahren zum Scannen von Steuererklärungen in Schleswig-Holstein derzeit nicht einzuführen. Davon unberührt bleiben allerdings etwaige Verpflichtungen aus dem KONSENS-Abkommen bezüglich bundeseinheitlicher Software.

Begründung:

Das Verfahren ermöglicht das Scannen papierner Steuererklärungen und stellt damit alle Eingaben von Papierbelegen in elektronischer Form zur weiteren maschinellen und personellen Bearbeitung zur Verfügung. Es stellt die Eingangsdokumente zur Archivierung in einem elektronischen Archiv bereit.

Das Verfahren wird in einigen Bundesländern eingesetzt, um dem „Medienbruch“ zwischen der papiernen Steuererklärung und der elektronischen Datenverarbeitung in der Steuerverwaltung zu begegnen und eine schnellere Bearbeitung ohne manuelle Dateneingabe zu ermöglichen. Die Einrichtung des Verfahrens ist mit einem nicht unerheblichen Kostenaufwand verbunden und erfordert nach bisherigen Erfahrungen insbesondere beim Scannen nichtamtlicher Erklärungsvordrucke zusätzlichen Aufwand, da hier ein erhöhter Korrekturbedarf entsteht. Im Übrigen bleibt es bei der klar definierten Zielsetzung, die Abgabequote von ELSTER-Erklärungen deutlich zu erhöhen und den „Medienbruch“ auf diese Weise zu vermeiden.

3.2 Arbeitsbereich Erhebung/Haftung

3.2.1 Zusammenlegung von Finanzkasse und Vollstreckung in einer Erhebungsstelle (ErhSt)

Maßnahme:

Die Arbeitsbereiche Finanzkasse und Vollstreckung sollen in einer neu zu schaffenden Erhebungsstelle für den Bereich der Tätigkeiten der Laufbahngruppe 1.2 zusammengefasst werden. In der ErhSt erfolgt die Fallbearbeitung eines Steuerfalles unter dem Gesichtspunkt Vollstreckung und Finanzkasse (Kontenverwaltung/Buchführung) in einer Hand.

Begründung:

Die aktuelle Personallage in den Finanzkassen kleiner und mittlerer Finanzämter macht die Erledigung der Aufgaben schon heute schwierig. Jede künftige Personalreduzierung kann dazu führen, dass das vorhandene Personal in Vertretungszeiten nicht mehr ausreicht, um die Aufgaben sachgerecht zu erledigen.

Die zurzeit zugewiesenen Aufgaben führen in den Finanzkassen über den Monat gesehen zu einer ungleichmäßigen Belastung der Bearbeiter. Außerhalb der Tage mit erhöhter Arbeitsbelastung (10.-16. eines Monats = Hauptzahlungstermin und 2 bis 3 Tage nach dem sich anschließenden Mahnlauf) führt dies in der heutigen Organisationsform zu freien Kapazitäten.

Die Schaffung einer ErhSt sorgt dafür, dass kleinere Organisationseinheiten (Finanzkassen und Vollstreckungsstellen) durch Zusammenlegung zukünftig handlungsfähig bleiben. Im Übrigen ergeben sich Synergien durch personenidentische Zuständigkeit und die engere Verzahnung zwischen Vollstreckungs- und Kassentätigkeiten. Die Schaffung von Mischarbeitsplätzen wurde nach einer Übergangszeit von eineinhalb Jahren durch die Bearbeiter der ErhSt in Niedersachsen positiv beurteilt. Durch die ganzheitliche Erhebungsfallbearbeitung wurde dort eine Verbesserung der Bürgerfreundlichkeit erzielt.

Die ErhSt soll im Sinne einer schrittweisen Einführung für ein Jahr an zwei Finanzämtern pilotiert werden.

3.2.2 Zusammenlegung von Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung unter Integration der Arbeitsbereiche in die Erhebungsstelle

Maßnahme:

Die Arbeitsbereiche Vollstreckungsstelle, Stundungs- und Erlassstelle sowie Haftungsstelle sollen in einer Dienststelle zusammengeführt werden. Bei gleichzeitig verbesserter Automationsunterstützung werden alle Sachbearbeiter der Laufbahngruppe 2.1 für die Aufgabenbereiche Stundung, Erlass und Vollstreckung zuständig. Die Haftungsbearbeitung soll in die Dienststelle eingehen und dort auf mehrere Sachbearbeiter aufgeteilt werden. Auf Grund der hohen rechtlichen Anforderungen an die Bearbeitung von Haftungsfällen und wegen der zum Teil geringen Arbeitsanteile in den einzelnen Finanzämtern sollen aber nicht alle Sachbearbeiter zuständig werden.

Die Aufgabenbereiche für die Sachbearbeiter/Bearbeiter der Laufbahngruppe 1.2 bleiben von dieser Strukturmaßnahme unberührt.

Die zusammengefassten Arbeitsbereiche werden Bestandteil der ErhSt.

Begründung:

In den drei genannten Arbeitsbereichen sind oft deckungsgleiche Ermittlungsarbeiten erforderlich, da die Vermögensverhältnisse der Steuerpflichtigen bzw. Haftungsschuldner aufzuklären sind. Die Ermittlungstätigkeiten werden regelmäßig nicht zwischen den Arbeitsbereichen abgestimmt, sodass unnötige Mehrarbeit entsteht.

Die Projektgruppe geht davon aus, dass die Errichtung einer neuen Dienststelle zu erheblichen Effizienzgewinnen führen wird, die sich aus nachfolgenden Faktoren ergeben.

Die Zusammenführung der Arbeitsbereiche Vollstreckung und Stundung/Erlass führt zum Wegfall zahlreicher Abstimmungsarbeiten. So kann eine einheitliche Liquiditätsprüfung vorgenommen werden, die heute zum Teil doppelt erfolgt (zunächst im Zusam-

menhang mit einem Stundungsantrag und anschließend erneut bei Beginn der Vollstreckung). Die Bedeutung dieses Effekts wird dadurch unterstrichen, dass ein Großteil der Stundungsfälle im weiteren Verfahrensverlauf zu Vollstreckungsfällen wird (ca. 90 % der Stundungsanträge werden abgelehnt).

Die Einführung des Programms StEAV (Programm zur Bearbeitung von Angelegenheiten im Bereich Stundung/Erlass und Aussetzung der Vollziehung) bedeutet eine erheblich verbesserte Automationsunterstützung bei der Bearbeitung von Stundungs- und Erlassfällen, die zu einer Zeitersparnis führt. Dieser Effekt wird durch die Verwendung des Vo-Systems (Software für den Bereich Vollstreckung) für Haftungsfälle zusätzlich vergrößert. Die Bearbeiter werden entlastet, dadurch entstehen freie Kapazitäten.

3.2.3 Zentralisierung der Finanzkassen auf einen, vier oder acht Standorte

Ergebnis:

Die Zentralisierung der Finanzkassen auf einen, vier oder acht Standorte wird abgelehnt. Dies gilt im Interesse der Arbeitsqualität der Finanzkassen auch trotz möglicher Einspareffekte.

Begründung:

Es ist festzustellen, dass eine Kosteneinsparung (Personalkosten) zwar gegeben ist. Aus gesamtwirtschaftlichen Gründen (gleichmäßige Auslastung des Kassenpersonals) ist eine Zentralisierung aber nicht angezeigt. Durch die Zentralisierung wird das grundsätzliche Problem der Nichtauslastung der Mitarbeiter in den Zentralfinanzkassen außerhalb der Hauptzahltag (10. bis 16. eines jeden Monats) und außerhalb von Mahnläufen (weitere 2 bis 3 Tage) nicht gelöst.

Die Einrichtung einer oder mehrerer Zentralfinanzkassen ist auch vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung nicht gerechtfertigt. Die organisatorische Bündelung von Steuerfestsetzung, Kassenbuchführung und Vollstreckung unter „einem Dach“ hat sich seit Jahrzehnten bewährt. Von einer örtlichen Trennung dieser Bereiche, die bei einer Zentralisierung von Finanzkassen unvermeidbar wäre, wird daher abgeraten.

Da die Zuständigkeiten nach einer Zentralisierung weiter gefasst sind als bisher, bringt die Zusammenfassung auch vor dem Hintergrund der Bürgerfreundlichkeit mehr Nachteile als Vorteile.

Der wirtschaftliche Ertrag einer Zusammenlegung rechtfertigt nicht den Aufwand und die Nachteile, die mit der Konzentration verbunden sind.

Die Einführung einer ErhSt (siehe Tz. 3.2.1) ist gegenüber der Zentralisierung von Finanzkassen vorzugswürdig, da sie die wirtschaftlich sinnvollere Maßnahme darstellt und im Übrigen die sehr enge und wichtige Zusammenarbeit der Finanzkassen mit anderen Arbeitsbereichen im Finanzamt nicht beeinträchtigt. Die Zentralisierung von Finanzkassen würde überdies zu erheblichen örtlichen Veränderungen gerade für Beschäftigte der Laufbahngruppe 1.2 führen.

3.2.4 Zentralisierung von Vollstreckungsstellen bzw. Vollstreckungstätigkeiten

Ergebnis:

Die Zentralisierung von Vollstreckungsstellen und die Zusammenlegung von Vollstreckungstätigkeiten werden abgelehnt.

Begründung:

Die Vertretungssituation in den kleineren Vollstreckungsstellen wird schon durch die Zusammenlegung von Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung für die Laufbahngruppe 2.1 (siehe Tz. 3.2.2) und die Zusammenlegung von Vollstreckungs- und Kassentätigkeiten für die Beschäftigten der Laufbahngruppe 1.2 (siehe Tz. 3.2.1) deutlich verbessert.

Die Konzentration würde zu einer unverhältnismäßigen Verlängerung der Wege führen. Dies wirkt sich nachteilig für die Beschäftigten und die Steuerbürger aus und bringt außerdem Defizite bei der Informationsgewinnung und dem Informationsaustausch mit sich.

Das Erfordernis des breit gestreuten Wissensstandes in den Vollstreckungsstellen überwiegt die Vorteile der Zentralisierung von Tätigkeiten.

3.3 Arbeitsbereich Außendienste

3.3.1 Einführung regionaler Bp-Einheiten (RBpE) / Prüfung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten

Maßnahme:

Es ist vorgesehen, in Schleswig-Holstein „Regionale Bp-Einheiten“ einzuführen, wobei die örtlichen Betriebsprüfungsstellen (Bp)-Stellen erhalten bleiben. Die RBpE werden durch eine oder mehrere Bp-Stellen zusammen mit der Bp-Stelle jeweils eines Körperschaftsteuer-Finanzamtes gebildet. In den Körperschaftsteuer-Finanzämtern entstehen Stützpunktbetriebsprüfungsstellen (StBp). Von diesen Finanzämtern wird jeweils ein Stützpunkt-Betriebsprüfungssachgebietsleiter (StBp-SGL) gestellt, der i.d.R. auch gleichzeitig Hauptsachgebietsleiter Bp ist. Der RBpE obliegt jeweils die gemeinsame Erledigung der Prüfungsfälle ihres gesamten Prüfungsbezirks. Die Betriebsprüfungsstellen (mit ihren jeweiligen HauptSGL-Bp) bleiben alle an ihren bisherigen Standorten bestehen.

Der StBp-SGL hat für die RBpE den optimalen Einsatz der Betriebsprüfer innerhalb des Regionalbezirks zu **koordinieren**; hierbei unterstützen ihn die übrigen RBpE-SGL.

Der **Auswahl der Prüfungsfälle** kommt dabei besondere Bedeutung zu. Das besondere Augenmerk des StBp-SGL hat der Prüfungsbedürftigkeit eines Steuerfalles zu gelten. Mehrergebnisträchtige Fälle sollen bevorzugt geprüft werden. **Hierzu sind verstärkt Auftragsprüfungen durchzuführen**. Auftragsprüfungen sollen in besonderem Maße den Kenntnissen und Fähigkeiten der Prüfer Rechnung tragen.

Die Erstellung der örtlichen **Prüfungsgeschäftspläne** obliegt den örtlich zuständigen Bp-SGL nach vorheriger Abstimmung mit dem StBp-SGL. Dies bedarf eines stetigen Austausches mit den RBpE-SGL. Sollte bei der Verteilung einzelner Prüfungsfälle keine Einigung unter den beteiligten SGL der Finanzämter der RBpE zu erzielen sein, so **entscheidet letztendlich der jeweilige StBp-SGL**. Bei der Aufstellung der Prüfungsgeschäftspläne ist anzustreben, die Betriebsprüfer branchenbezogen einzusetzen. Fundierte Branchenkenntnisse sind finanzämterübergreifend zu nutzen.

Über den Zuschnitt der regionalen Bp-Einheiten wird nach Abschluss des Moduls 2 des Projektes entschieden.

Begründung:

Die Prüfer werden bisher ganz überwiegend im Zuständigkeitsbereich ihrer Finanzämter eingesetzt; daneben werden sie gelegentlich im Rahmen von Auftragsprüfungen für andere Finanzämter tätig.

Eine Analyse der derzeitigen Organisationsform hat ergeben, dass die durchschnittlichen **Mehrergebnisse** je Prüfer bei den einzelnen Finanzämtern sehr unterschiedlich ausfallen. Auch die Anzahl der **Prüfungseinheiten** pro Prüfer variiert erheblich. Festzustellen ist, dass die Finanzämter, die relativ geringe durchschnittliche Mehrergebnisse erzielt haben, bei der Betrachtung der Prüfungseinheiten je Prüfer führend sind. Die Untersuchungen haben außerdem ergeben, dass in den nächsten 10 Jahren ein großer personeller Umbruch in den Bp-Stellen eintreten wird und die Personalabgänge regional sehr unterschiedlich ausfallen. Schon heute sind Probleme in der Nachbesetzung freier Stellen im Außendienst zu verzeichnen.

Die Einrichtung von RBp-Einheiten nimmt Bezug auf die festgestellten Defizite in der bisherigen Organisationsstruktur und weist folgende Vorteile auf:

- gezielte Prüfung der prüfungsrelevanten Betriebe,
- gezielter und flexibler Einsatz des vorhandenen Personals (ämterübergreifende Nutzung der personellen und fachlichen Ressourcen) und
- schnelle und flexible Reaktionen auf Veränderungen
 - im Personalbestand,
 - in der sich stetig verändernden Unternehmensstruktur.

3.3.2 Umsatzsteuersonderprüfung - Zentralisierung / Prüfung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten

Maßnahme:

Von einer Integration der Umsatzsteuersonderprüfung in die RBpE bzw. einer sonstigen Teilzentralisierung der Umsatzsteuersonderprüfung wird abgesehen. Unter Beibehaltung der vorhandenen Strukturen sollen folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

1. Bei der Personalsoll-Zuweisung ist eine Verteilung auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten vorzunehmen.
2. Aus präventiven Gesichtspunkten muss bei den Nicht-KSt-FÄ eine Mindestausstattung an USt-Sonderprüfern vorhanden sein.
3. Bei Bedarf sollten Auftragsprüfungen nach regionalen Gesichtspunkten veranlasst werden.

Begründung:

Eine Integration der Umsatzsteuersonderprüfung in die RBp-Einheiten wird abgelehnt, da im Bereich der Umsatzsteuersonderprüfung keine jährlichen Prüfungsgeschäftspläne erstellt, sondern nur Bedarfsprüfungen durchgeführt werden. Die Fallauswahl erfolgt auf Grund von Prüfungsanregungen der Umsatzsteuervoranmeldungs- und Neuaufnahmestelle. Der Einsatz eines weisungsbefugten Stützpunkt-SGL ist nicht sinnvoll. Wegen der notwendigen Zeitnähe der Umsatzsteuersonderprüfungen wäre eine nahezu tägliche Zusammenarbeit mit den regional zuständigen SGL erforderlich. Die Anzahl der besonders qualifizierten Prüfungsanregungen in den Körperschaftsteuerfinanzämtern übersteigt häufig die Kapazität an vorhandenen Prüfern. Um einen Einsatz aller Umsatzsteuersonderprüfer nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu erreichen, müsste eine Verlagerung von Prüfungsfällen fast ausschließlich von den Körperschaftsteuerfinanzämtern erfolgen. Durch die bereits vorhandenen USt-Schwerpunktteams ist ein regelmäßiger ämterübergreifender Informationsaustausch gewährleistet.

Gegen eine echte Teilzentralisierung der Umsatzsteuer-Sonderprüfung durch organisatorische und dienstrechtliche Anbindung an Schwerpunktfinaizämter spricht die wichtige und enge Zusammenarbeit zwischen den Innen- und Außendiensten. Sie würde überdies zu einer Schwächung der Umsatzsteuerbetrugsbekämpfung vor Ort führen.

3.3.3 Besteuerung von Konzernen und Großbetrieben

Ergebnis:

Die Schaffung eines Finanzamtes für Großunternehmen nach dem Vorbild des „Hamburger Modells“ (Zuständigkeit für die Veranlagung, Erhebung und Außenprüfung) wird abgelehnt.

Die Einrichtung eines eigenständigen Finanzamtes nur für Groß- und Konzernbetriebsprüfung wird ebenfalls abgelehnt. Eine behördliche „Verselbständigung“ der Groß- und Konzernbetriebsprüfungsstelle kommt allerdings im Falle einer geänderten ganzheitlichen Außendienststruktur in Betracht. So ist eine Verbindung mit anderen Aufgaben (Steuerfahndung, Mobiles Sachgebiet, Servicestelle Steueraufsicht) denkbar. Die Umsetzbarkeit einer ganzheitlichen Außendienststruktur ist im Modul 2 des Projekts zu prüfen.

Begründung:

Die Arbeitsbereiche (z.B. Vollstreckung, Rechtsbehelfsstelle) eines Finanzamtes für Großunternehmen nach dem „Hamburger Modell“ wären zu klein. Dies würde zu erheblichen Vertretungsproblemen führen. Die Funktionsfähigkeit eines derart kleinen Finanzamtes wäre deutlich beeinträchtigt.

Ein eigenständiges Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung würde eine Größenordnung von rund 70 Stellen aufweisen und damit unter dem Gesichtspunkt der Leitungsspanne und der Organisation des Finanzamtsbetriebes nicht wirtschaftlich arbeiten.

Die Integration der Groß- und Konzernbetriebsprüfungsstelle in eine neue Gesamtstruktur der Außendienste - unter Umständen unter dem Dach eines Finanzamtes für zentrale Dienste unter möglicher Einbeziehung der Steuerfahndung - würde der Bedeutung der Dienststelle besser gerecht werden. Allerdings ergäben sich hier wiederum - wenn auch in geringerem Maße - Schnittstellenprobleme.

3.3.4 Zeitnahe Betriebsprüfung

Maßnahme:

Die Erprobung „zeitnaher Betriebsprüfungen“ ist für den Prüfungsgeschäftsplan der Groß- und Konzernbetriebsprüfungsstelle im Jahr 2011 vorgesehen.

Begründung:

Unter dem Begriff „Zeitnahe Bp“ werden Prüfungsverfahren verstanden, bei denen der Prüfungszeitraum dem aktuellen Veranlagungszeitraum weitgehend angenähert wird. Das System der Anschluss-Bp soll dabei durch eine erheblich verkürzte Prüfungsdauer grundsätzlich erhalten bleiben. Die beschleunigte Prüfungsdauer soll durch einen intensiveren, effektiveren Prüfungsablauf für einen entsprechend kürzeren Prüfungszeitraum erreicht werden. Verfahrensverständigungen mit besonders kooperativen Unternehmen sollen beispielsweise zu einem besser organisierten, strafferen Zeitplan führen.

3.3.5 Einheitssachgebiete für Veranlagung und Betriebsprüfung

Ergebnis:

Die Zusammenführung der Betriebsprüfung und der gewerblichen Veranlagung in einem Sachgebiet wird abgelehnt.

Begründung:

Durch den bereits erfolgten Einsatz von einzelnen Betriebsprüfern als zentrale Ansprechpartner für den Veranlagungsbereich wurde die Qualität der Prüfungsersuchen deutlich verbessert. So werden vermehrt Betriebsprüfungen auf Grund der Innendienst- anregungen durchgeführt. Darüber hinaus hat sich eine offenerere und engere Zusammenarbeit zwischen den beiden Dienststellen entwickelt.

3.3.6 Betriebsnahe Veranlagung

Ergebnis:

Die Schaffung eigener Stellen für die „betriebsnahe Veranlagung“ wird abgelehnt.

Begründung:

Außendienstmaßnahmen im Sinne „betriebsnaher Veranlagungen“ dienen der Sachverhaltsaufklärung im Zusammenhang mit Veranlagungen, Rechtsbehelfsverfahren etc. In Schleswig-Holstein haben sich die „Grundsätze über die Zusammenarbeit der Amtsbetriebsprüfungsstellen und Veranlagungsdienststellen“ in der Praxis bewährt. Das Ergebnis ist im Rahmen einer Finanzämter-Abfrage zum Thema „zentraler Ansprechpartner“ bestätigt worden. Im Rahmen dieses Verfahrens sollen auch prüfungswürdige Einzelsachverhalte durch die Bp-Stellen sehr zeitnah geprüft werden. Unabhängig von dieser Entscheidung gegen die Einführung von Außendienst-Stellen für die betriebsnahe Veranlagung ist im Projekt die regelmäßige Durchführung veranlagungsbegleitender Nachschauen durch die Innendienste vorgeschlagen worden (siehe Tz. 3.1.8).

3.3.7 Dezentralisierung der Außenprüfung (Betriebsprüfung, Umsatzsteuersonderprüfung) bei Körperschaften

Ergebnis:

An der Konzentration (auch) der Außendienste im Bereich der Besteuerung von Körperschaften ist festzuhalten.

Begründung:

Die Außenprüfungen (Betriebsprüfung, Umsatzsteuersonderprüfung) bei Körperschaften werden weitgehend von den Körperschaftsteuerfinanzämtern im Lande durchgeführt. Dies hat sich bewährt und soll beibehalten werden. Allerdings ist dies mit nicht unerheblichen Fahrzeiten verbunden. Die Einführung regionaler Bp-Einheiten soll dazu führen, eine höhere Flexibilität beim Prüfeinsatz zu erreichen und damit in geeigneten Fällen vermehrt Auftragsprüfungen der ortsnäheren Finanzämter durchzuführen. Dies wird zu einem effizienteren Prüfeinsatz führen.

3.4 Bußgeld- und Strafsachenstelle (BuStra) / Steuerfahndung (Steufa)

Finanzamt für Strafsachen und Fahndung mit Außenstellen (StraFa-FAmA)

Maßnahme:

Die vier BuStra- und Steufa-Stellen sollen zu einem zentralen Finanzamt für Strafsachen und Fahndung mit Außenstellen zusammengefasst werden (StraFa-FAmA). Das StraFa-FAmA erhält die Zuständigkeit für das gesamte Land. In den Außenstellen, ggf. auch in der Zentralstelle, werden StraFa-Sachgebiete eingerichtet bzw. bleiben diese erhalten. Die Bestimmung der Anzahl und der tatsächlichen Standorte der Außenstellen sind dem Modul 2 des Projektes vorbehalten.

Für den Fall, dass ein eigenständiges Finanzamt für Strafsachen und Fahndung nicht eingeführt werden sollte, werden alternative Modelle in folgender Reihenfolge vorgeschlagen:

- Strafsachen-/Steuerfahndung als Teil eines Finanzamtes für zentrale Dienste,
- Strafsachen-/Steuerfahndung als Teil nur noch eines Besteuerungsfinanzamtes,
- Standortreduzierung von vier auf drei.

Begründung:

Die BuStra/Steufa-Stellen sind bisher auf vier Standorte im Lande verteilt (Elmshorn, Flensburg, Kiel-Süd und Lübeck). Die Dienststellen weisen sehr unterschiedliche Größen auf.

In den kleineren Dienststellen des Landes stehen oftmals nicht genügend **Personalressourcen** zur Verfügung, um eine optimale Aufgabenerledigung zu ermöglichen.

Das Fachreferat im Finanzministerium ist für die Koordinierung der Arbeit in den vier BuStra- und Steufa-Stellen zuständig. Trotz erheblicher Bemühungen (z.B. Neuauflage des Handbuchs BuStra/Steufa, Geschäftsprüfungen) gibt es zum Teil **erhebliche Unterschiede zwischen den vier Standorten hinsichtlich der Arbeitsweise, der Rechtsanwendung und der Erstellung von Statistiken**. Um diese Unterschiede dau-

erhaft zu beseitigen, müssen andere Strukturen zur Koordinierung geschaffen werden. Diese Schlussfolgerung haben die Erfahrungen der letzten Jahre ergeben.

Gerade in kleinen Dienststellen wird die Wahrnehmung der mittlerweile stark angewachsenen **Anzahl von Sonderzuständigkeiten** als schwierig angesehen. Die Übernahme von Sonderzuständigkeiten bindet Arbeitskraft und steht somit nicht für die eigentlichen Prüfungsaufgaben der BuStra- und Steufa-Stellen zur Verfügung.

Die Beteiligung vieler Dienststellen und ggf. mehrerer Festsetzungsfinanzämter an komplexen größeren Fällen führt nicht selten zu **Reibungsverlusten und ineffizientem Arbeiten**. Das Fehlen einer zentralen Weisungsbefugnis wirkt sich insoweit negativ aus.

Probleme der dezentralen Organisation von BuStra- und Steufa-Stellen im Land können durch eine dienstrechtliche Zusammenfassung der Dienststellen in einem zentralen Finanzamt für Strafsachen und Fahndung mit dem Erhalt von Außenstellen gelöst oder zumindest deutlich abgemildert werden.

Der Umgang mit **personellen Engpässen** (z.B. durch Personalwechsel, Krankheit, Vertretung im Übrigen) würde erleichtert. Das Personal der Außenstellen wäre Personal des Zentralamtes, sodass bei der Zuweisung von Aufgaben und beim Personaleinsatz flexibel reagiert werden könnte.

Arbeitsspitzen und regionale Schwerpunktaufgaben könnten durch eine **Umschichtung der Arbeit** zwischen den Standorten besser bewältigt werden.

Ein weiteres Argument für die dienstrechtliche Zusammenfassung der Dienststellen ist die Abmilderung der grundsätzlichen Problematik **einer fachlichen Koordinierung**, die bei gegenwärtig vier unabhängig voneinander organisierten Dienststellen immer wieder zu Problemen führt. Die Koordinierung durch das Finanzministerium wäre kaum noch erforderlich.

Ähnlich wie in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen oder beim Landeskriminalamt Schleswig-Holstein könnten darüber hinaus zur Schaffung weiterer Synergien **Sonder-**

zuständigkeiten zentralisiert werden. Die reguläre Fahndungstätigkeit hätte vor Ort mehr Spielraum. Dadurch könnte in diesen Bereichen nicht nur Personalkapazität eingespart werden, sondern auch Sachausstattung, die z.B. die IT-Fahndung benötigt. Diese bräuchte nicht vierfach beschafft zu werden.

Das Zentralamt wäre ein **zentraler Ansprechpartner** für die Justiz, andere Behörden oder auch Länder. Darüber hinaus entstünden große Vorteile, wenn die beiden Schwerpunktstaatsanwaltschaften Kiel und Lübeck zukünftig mit nur noch einem Ansprechpartner der Finanzbehörden an einem Tisch säßen.

Wegen der Aufrechterhaltung der Außenstellen bliebe der Bereich BuStra/Steufa **in der Fläche des Landes vertreten**. Dadurch bliebe die zuleitungsfördernde räumliche Nähe zu den Festsetzungsfinanzämtern erhalten. Die Fahndungsprüfer könnten nach wie vor in der ihnen bekannten Region ortsnah Ermittlungen durchführen, ohne dass Zeit und Kosten für lange Dienstreisen verloren gingen. So wäre im Übrigen gewährleistet, dass Personalversetzungen mit räumlichen Veränderungen kaum stattfinden müssten. Ein schwieriger, ggf. über einen langen Zeitraum andauernder Überleitungsprozess könnte so vermieden werden.

Letztlich wäre ein **Mobiles Sachgebiet (MSG)** in einem Zentralamt optimal untergebracht und könnte auf Arbeitsspitzen in den Außenstellen reagieren, ohne dass die Zustimmung verschiedener Vorgesetzter eingeholt werden müsste. Auch könnte die **Servicestelle Steueraufsicht (ServiSta)** in ein solches Zentralamt ideal integriert werden; unnötige Doppelbefassung mit identischen Sachverhalten bei Fahndungsprüfern und bei der ServiSta entfielen damit.

3.5 Arbeitsbereich Strukturen der Arbeitserledigung/Neue Steuerungsinstrumente

3.5.1 Steuerung des Personals nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten

Maßnahme:

Die sich im Aufbau befindlichen Neuen Steuerungsinstrumente (Controlling, KLR) sollen in einem geschlossenen System (**Führungsinformationssystem**) Leistungsdaten über

Arbeitsmengen und Arbeitsqualität abbilden und beeinflussen. Sie sollen die Auswirkungen des Steuervollzugs auf die Haushaltseinnahmen sichtbar machen.

Das Führungsinformationssystem soll ermöglichen, dass im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten Personalressourcen in Bereichen eingesetzt werden, die für die Haushaltseinnahmen einen erhöhten Ertrag bringen.

Die aus dem Führungsinformationssystem gewonnenen Daten und Informationen sind zu berücksichtigen

- bei der Personalbedarfsberechnung,
- bei der Personalsoll-Zuweisung durch das Finanzministerium,
- bei der Verteilung des Personals durch die Vorsteher auf die Stellen und
- für eine flexible (ggf. temporäre) und auch unterjährige Verschiebung von Personalressourcen finanzämterübergreifend oder innerhalb eines Finanzamtes.

Die Personalsoll-Zuweisung ist so zu gestalten, dass eine flexible (ggf. temporäre) und auch unterjährige Verschiebung von Personalressourcen oder von Stellenanteilen durch das Finanzministerium möglich wird.

Im Sinne des flexibleren Personaleinsatzes schafft das Finanzministerium Rahmenbedingungen, die künftig bei Bedarf einen kurzfristigen finanzämterübergreifenden Einsatz der Beschäftigten für Innendiensttätigkeiten ermöglichen sollen, ohne dass hierfür ein Arbeitsplatzwechsel erforderlich wird.

Begründung:

Eine systematische Steuerung der in der Steuerverwaltung vorhandenen Ressourcen erfolgt bisher fast ausschließlich über **Kosten** (Budgets) und **Mengen** (Personalbedarfsberechnung und Personalsoll-Zuweisung). Weitgehend unberücksichtigt bleibt bei der Steuerung die systematische Betrachtung der Auswirkungen des Verwaltungshandelns auf die Haushaltseinnahmen und auf die Bearbeitungsqualitäten. Ausnahmen hiervon betreffen immer nur einzelne Aufgaben/Prozesse.

Die Personalbedarfsberechnung und die davon abgeleitete Personalsoll-Zuweisung für

die Finanzämter und für die einzelnen Arbeitsbereiche in den Finanzämtern beschränken sich bisher im Wesentlichen auf die Berücksichtigung von **Bearbeitungsmengen**. Wegen der Bindung der Personalbedarfsberechnung an Mengen und der fehlenden Informationen zu den Auswirkungen des Verwaltungshandelns auf die Haushaltseinnahmen findet die Budgetbereitstellung für die Steuerverwaltung ohne Bezug zu den zu erzielenden Steuereinnahmen statt.

Die Einrichtung eines Führungsinformationssystems soll den Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit beim Ressourceneinsatz berücksichtigen und damit eine stärker betriebswirtschaftlich orientierte Steuerung ermöglichen. Zugleich soll es aufzeigen, an welchen Stellen Einsparungen beim Personal Einnahmeausfälle zur Folge haben und damit unwirtschaftlich sind.

3.5.2 Einsatz von Personalressourcen eines Finanzamtes für andere Finanzämter

Maßnahme:

Im Sinne der Steuerung des Personals nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten sollen bei allen Finanzämtern die technischen Voraussetzungen („Schatten-Infrastruktur“) vorgehalten werden, die es erlauben, dass die Beschäftigten eines Finanzamtes jederzeit nach Bedarf kurzfristig und ohne großen Aufwand an ihren vorhandenen Arbeitsplätzen Veranlagungsarbeiten auch für ein anderes Finanzamt rechtswirksam mit unmittelbarer Außenwirkung durchführen können. Eine solche Lösung bietet gegenüber einer ansonsten erforderlichen räumlichen Umsetzung von Personal(aushilfen) von einem Finanzamt zum anderen große Vorteile.

Mittels einer solchen flexiblen Erledigungsstruktur kann auch zeitnah auf unterschiedliche Personalausstattungen der Finanzämter und Personalausfälle reagiert werden. Ebenso können unterschiedliche Unterbringungsgegebenheiten berücksichtigt werden. Hat z.B. ein Finanzamt räumliche Überkapazitäten, die nicht kurzfristig (wegen vorhandener Mietvertragsbindungen) zurückgeführt werden können, würde sich auf diese Weise (Tätigkeit für ein anderes Finanzamt) im Haushaltsinteresse eine sinnvolle Weiterverwendung der Räumlichkeiten sicherstellen lassen.

In rechtlicher Hinsicht erfordert die Maßnahme eine Teilabordnung der Mitarbeiter sowie der Sachgebietsleiter an das zu unterstützende Finanzamt.

In technischer Hinsicht ist der flexible Personaleinsatz in ACUSTIG und UNIFA zu realisieren.

Begründung:

Entsprechend der vorgegebenen örtlichen und sachlichen Zuständigkeit erledigen die Beschäftigten der Finanzämter jeweils die ihnen übertragenen Aufgaben „ihres“ Finanzamtes. Möglichkeiten, im eigenen Bereich bei Bedarf kurzfristig und flexibel für ein anderes Finanzamt wirksam im Außenverhältnis tätig werden zu können, bestehen bisher nur eingeschränkt (so bei der Betriebsprüfung in Form von Auftragsprüfungen / veranlagender Bp nach § 195 AO, durch Vollstreckungsersuchen gem. § 250 AO, sonst durch Teiltätigkeiten im Rahmen von Amtshilfe). Bisher gibt es weder eine gesetzliche Regelung noch werden flexible organisatorisch-technische Vorkehrungen bewusst vorgehalten, um **Veranlagungen** (unabhängig von einer Auftrags-Bp) von einem Finanzamt aus für ein anderes Finanzamt abschließend und mit direkter Außenwirkung durchzuführen. Dem könnte besondere Bedeutung zukommen, wenn z.B. nach zwischenzeitlichen Controllingauswertungen ein Finanzamt mit gutem Bearbeitungsstand ein anderes Finanzamt mit erheblichen Arbeitsrückständen kurzzeitig unterstützen soll oder bei einem Finanzamt kurzfristig eine große Anzahl bedeutender, aufkommensstarker Steuerfälle mit Priorität durch Mithilfe anderer Finanzämter abgearbeitet werden soll. Gegenwärtig ist davon auszugehen, dass solche Personalaushilfen grundsätzlich eine räumliche Umsetzung von Beschäftigten an das andere, zu unterstützende Finanzamt erfordern und wegen des damit verbundenen größeren Aufwands eher nicht erfolgen.

3.5.3 Verbesserung der Akzeptanz von Controlling

Maßnahme:

Zum einheitlichen und zielgerichteten Umgang mit Controlling in der Praxis soll es Empfehlungen in Form eines „Handlungsleitfadens“ für die Führungskräfte der Ortsebene geben. Im Handlungsleitfaden sollen folgende Arbeitsschritte im Zusammenhang mit Controlling näher beleuchtet werden:

- Zielvereinbarungsprozess wird vom Vorsteher mit den Sachgebietsleitern und von den Sachgebietsleitern mit ihren Bediensteten **aktiv** rückgekoppelt.
- Auf allen Ebenen hat eine zeitnahe Auswertung der Ergebnisse zu erfolgen.
- Bei erkennbaren Problemen im Hinblick auf die Zielerreichung gibt es ein transparentes gestuftes Vorgehen:
 1. Ursachen ermitteln und ggf. abstellen,
 2. Ausgleich innerhalb des Arbeitsbereiches,
 3. Ausgleich arbeitsbereichsübergreifend und
 4. Ausgleich finanzämterübergreifend.

Die Bedenken und Vorurteile gegenüber den neuen Steuerungsinstrumenten können durch offene Kommunikation auf allen Ebenen ausgeräumt werden. Die Ziele des Controllings sollten offen diskutiert werden, Vorsteher und Sachgebietsleiter sind vor Festlegung der Kennzahlensollwerte einzubeziehen.

Große Bedeutung kommt der Bestimmung der Systemkennzahlen und deren Gewichtung durch das Finanzministerium zu, damit diese von der Ortsebene inhaltlich mitgetragen werden. Insbesondere müsste noch die Qualität der Arbeit in die Kennzahlen einfließen und eine Schnittstelle zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) geschaffen werden. Ziel ist es, eine übersichtliche und vollständige Informationsdatenbasis für die Fachaufsicht zu schaffen, die geeignet ist, den wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen zu ermöglichen.

Aufgabe des Finanzministeriums ist es ferner, die verschiedenen Bereiche hinsichtlich Quantität und Qualität vergleichbar zu machen und den Leistungsvergleich („Lernen vom Besten“) zu initiieren und zu fördern.

Den Beschäftigten muss kontinuierlich vermittelt werden, dass die Kontrolle nicht im Vordergrund steht und Controlling in erster Linie ein Instrument zur transparenten und

gerechten Verteilung der Arbeit darstellt, d.h. Stellenabbau oder –zuwachs nicht Ziel des Controllings ist.

Begründung:

Der Einsatz von Controlling als „gelebtes“ Steuerungsinstrument hängt ganz maßgeblich von der Akzeptanz der Beschäftigten ab. Die Akzeptanz ist stark vom Umgang der Führungskräfte mit dem Steuerungsinstrument geprägt.

Voraussetzung ist aber, dass Controlling tatsächlich die angekündigten zusätzlichen Informationsquellen für Vorsteher und Sachgebietsleiter zur Verfügung stellt, um beispielsweise auch eine größere Vergleichbarkeit unter den Finanzämtern herstellen zu können. Notwendig wäre daher eine schnelle Verknüpfung mit der KLR. Durch diese zusätzlichen Erkenntnisquellen und die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen Steuereinnahmen und Kosten des Gesetzesvollzugs herzustellen, wäre den Beschäftigten besser vermittelbar, dass es bei Controlling primär um Transparenz und größere Effizienz und nicht in erster Linie um Kontrolle geht.

3.6 Arbeitsbereich Personal/Organisation

3.6.1 Auswirkung von Altersveränderungen der Bevölkerung in Schleswig-Holstein auf die Steuerfälle

Ergebnis:

Die demografische Bevölkerungsentwicklung wird nicht dazu führen, dass die steuerlichen Fallzahlen kurz- oder mittelfristig zurückgehen. Eine Reduzierung des Personals in der Steuerverwaltung ist deshalb infolge der Bevölkerungsentwicklung vorerst nicht angezeigt.

Begründung:

Die Arbeit in den Veranlagungsdienststellen der Finanzämter erfordert unterschiedliche Arbeitsgänge je nach Einkunftsart der einzelnen Steuerpflichtigen. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Schleswig-Holstein ist mittelfristig zu erwarten, dass die Zahl der Steuerpflichtigen mit Einkünften aus - aktiver - nichtselbständiger Arbeit (Arbeit-

nehmer) sinkt und die Zahl der Rentenempfänger bzw. der Empfänger von Beamten- oder Werkspensionen steigen wird.

Die derzeitige Ausgestaltung des Einkommen- bzw. Lohnsteuerrechts führt dazu, dass Veranlagungen von Arbeitnehmern häufiger und zudem deutlich arbeitsaufwendiger sind als Veranlagungen von Empfängern von Altersbezügen. Allerdings wird aufgrund des bis zum Jahr 2040 für jeden Rentengeneration ansteigenden Besteuerungsanteils der Rentenbezüge die Anzahl der steuerpflichtigen Rentenbezieher ansteigen. Aber auch durch die laufend verbesserte steuerliche Förderung der betrieblichen und privaten Altersvorsorge (Pensionsfonds, Pensionskassen, Direktversicherungen, „Riester-Renten“) ist zu erwarten, dass sich die Zahl der Empfänger entsprechender Leistungen deutlich erhöhen wird; die nachgelagerte Besteuerung dieser Leistungen nach § 22 Nummer 5 EStG ist ungeachtet des Verfahrens der Rentenbezugsmitteilungen sehr kompliziert und arbeitsaufwendig.

Nach den derzeitigen Erkenntnissen bleibt die Zahl der Erwerbspersonen insgesamt noch einige Jahre konstant. 2025 wird es dann aber fast 55.000 Erwerbspersonen weniger im Land geben als heute (Stand 2009). Dieser Rückgang um insgesamt knapp 4 % entfällt im Wesentlichen auf den Zeitraum nach 2020.⁶ Es kann deshalb vermutet werden, dass prüfungswürdige Einkünfte (Einkünfte von selbständig tätigen Personen, Arbeitnehmern und Gesellschaften) in den nächsten Jahren in der Zahl nicht wesentlich sinken werden.

Die Bevölkerung im Erwerbsalter in Schleswig-Holstein wird kontinuierlich im Durchschnitt älter. Die Gruppe der über 50 Jährigen stellt im Jahre 2025 voraussichtlich mit ca. 38 % einen deutlich größeren Anteil an der Gesamtgruppe der Beschäftigten als heute (Stand 2009: ca. 28 %).⁷

Die Struktur der Einkommensteuerfälle dürfte zukünftig stärker von Erträgen aus Kapitalvermögen geprägt sein, nachdem die bisherigen Sparerfreibeträge deutlich gesenkt worden sind. Diese Einkünfte werden überproportional von älteren Steuerbürgern erzielt. Ab dem Veranlagungszeitraum 2009 werden Einkünfte aus Kapitalvermögen und

⁶ siehe Fn. 1

⁷ siehe Fn. 1

aus der Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften grundsätzlich abgeltend besteuert, d.h. diese Einkünfte werden bei einer Einkommensteuerveranlagung nicht mehr berücksichtigt. Sie sind allerdings in bestimmten Fällen zwingend im Rahmen der Veranlagung zu erfassen, weil keine Abgeltungsteuer einbehalten worden ist (z.B. ausländische Einkünfte), und außerdem auf Antrag des Steuerpflichtigen, um zu überprüfen, ob die Besteuerung nach dem persönlichen Tarif günstiger oder ob der abgeltende Steuerabzug zutreffend erfolgt ist. Ferner sind die Kapitaleinkünfte wegen des eventuell nicht erfolgten Kirchensteuerabzugs aufzugreifen.

3.6.2 Ausbildung in der Steuerverwaltung

Maßnahme:

Im Hinblick auf den derzeitigen und den sich weiterhin abzeichnenden Ausbildungsbedarf ist es erforderlich, dass die Anzahl der Ausbildungsbezirke weiterhin der Anzahl der Besteuerungsfinanzämter entspricht.

Aufgrund der steigenden Abgangszahlen in der Steuerverwaltung einerseits und dem sinkenden Bewerberpotenzial für Nachwuchskräfte andererseits sollte trotz erforderlicher Stelleneinsparungen die Anzahl der Ausbildungsplätze in der Steuerverwaltung gegenüber den derzeitigen Ausbildungsquoten nennenswert angehoben werden.

Starke Wellenbewegungen zwischen den Ausbildungsjahrgängen sollten im Interesse einer optimalen, möglichst gleichmäßigen Nutzung der Ausbildungskapazitäten an FHVD und BIZ (wirtschaftliche Klassengrößen) und im Sinne einer zukünftig möglichst ausgewogenen Altersstruktur der Steuerverwaltung vermieden werden.

Bei der Ermittlung des Ausbildungsbedarfs ist das Potenzial („schlummernde Reserve“) einzubeziehen, das in einer möglichen Erhöhung der Zeitanteile bei Teilzeitkräften liegt.

Begründung:

Der größte Anteil des Personalbestands in der Steuerverwaltung befindet sich in der Altersgruppe der 46-55-Jährigen. Es folgt die Altersgruppe der 56-65-Jährigen. Folglich wird die Anzahl der **Altersabgänge** in der Steuerverwaltung in den kommenden Jahren erheblich ansteigen. Im Zeitraum von 2010 bis zum Jahr 2023 werden aus heutiger

Sicht in beiden Laufbahngruppen (inklusive Tarifbeschäftigten) 1.799 der insgesamt 4.510 Beschäftigten (Kopfzahlen) ein Lebensalter von 65 Jahren erreicht haben. Die Abgangszahlen in der Laufbahngruppe 2.1 werden sich im Zeitraum 2024 bis 2030 bei durchschnittlich 60 Beamten, in der Laufbahngruppe 1 bei ca. 50 Abgängen pro Jahr bewegen.

Bei der Ermittlung des **Ausbildungsbedarfs** in der Steuerverwaltung sind neben den zu erwartenden Altersabgängen auch sonstige (nicht vorhersehbare) Abgänge, z.B. durch vorzeitigen Ruhestand, Entlassung, Tod und ggf. zukünftige Änderungen des Personalbedarfs aufgrund absehbarer Aufgabenveränderungen und/oder -verlagerungen zwischen den Laufbahngruppen sowie zwischen Tarif- und Beamtenbereich, zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind die haushaltsmäßigen Rahmenbedingungen (verfügbare Planstellen bei Ende der Ausbildung, verfügbares Personalkostenbudget) zu beachten. Dabei sind auch die hohe Zahl an Teilzeitkräften sowie die Nichtplanbarkeit der Rückkehr aus auslaufenden Beurlaubungen und befristeten Teilzeitbeschäftigungen zu bedenken. Aktuell gibt es in der Steuerverwaltung ca. 250 Beurlaubte und ca. 1.400 Teilzeitbeschäftigte. Anhand der Entwicklung der jüngeren Vergangenheit zeichnet sich eine Tendenz zu kürzeren Beurlaubungszeiten und Erhöhung von Teilzeitanteilen ab. Würde z.B. nur die Hälfte der Teilzeitkräfte ihren Arbeitszeitanteil um 0,1 erhöhen, ergäbe sich bereits eine Personalverstärkung im Umfang von 70 Vollzeitkräften. Insoweit sind grundsätzlich Stellenreserven einzuplanen. Bei einer insgesamt nur groben Einschätzungsmöglichkeit aller möglichen Einflussfaktoren ist trotzdem erkennbar, dass der durchschnittliche Ausbildungsbedarf längerfristig auf einem Niveau von deutlich über 100 Anwärtern pro Jahr liegen wird.

Nach Prognosen über die Entwicklung der Schülerzahlen in Schleswig-Holstein wird in der Altersgruppe der 16- bis 18-Jährigen – d.h. in der für den Beginn einer Ausbildung in der Steuerverwaltung potenziell in Betracht kommenden Altersgruppe – die Anzahl der Schüler von ca. 94.000 im Jahr 2010 auf voraussichtlich ca. 82.000 im Jahr 2020 zurückgehen. Das Bewerberpotenzial für eine Ausbildung in der Steuerverwaltung wird somit – beginnend ab 2015 – um ca. 13% sinken. Es entwickelt sich damit gegenläufig zum Nachwuchsbedarf der Steuerverwaltung und birgt die Gefahr zunehmender Probleme bei der Gewinnung von ausreichend (qualifizierten) Bewerbern.

3.6.3 Neue Aufgaben der Ausbildungsbezirke sowie der Ausbildungs- und Fortbildungssachgebietsleiter

Maßnahme:

Den Ausbildungsbezirken in den Finanzämtern sind weitere Aufgaben zu übertragen. Außerdem ist die Personenidentität zwischen Aus- und Fortbildungssachgebietsleitern herbeizuführen.

Die Steuerverwaltung führt - teilweise mit zentraler Unterstützung - diverse Werbemaßnahmen durch, z.B. Teilnahme an Berufsmessen, Besuche bei Schulen, Organisation eines „Tages der offenen Tür“, Durchführung von Praktika etc. Die Zuständigkeit für diese Tätigkeiten sollte den Ausbildungsbezirken zugewiesen werden.

Nach langen Abwesenheitszeiten - z.B. aufgrund der Elternzeit - kann es erforderlich sein, die jeweiligen Beschäftigten auf ihre Tätigkeit vorzubereiten. Die Vorbereitung dieser Personen – ggf. auch ergänzend von „Dienstpostenwechslern“ – könnte im Ausbildungsbezirk durchgeführt werden. Voraussetzung ist in beiden Fällen, dass der Ausbildungsbezirk über die entsprechende Kompetenz verfügt, da eine Einarbeitung aufgrund notwendiger Spezialkenntnisse nicht für alle Bereiche des Finanzamts geleistet werden kann.

Denkbar wäre es schließlich, dass die Mitarbeiter des Ausbildungsbezirks den anderen Beschäftigten im Finanzamt ein „arbeitsplatzbezogenes Coaching“ anbieten.

Begründung:

Die vorgeschlagene Übertragung von weiteren Aufgaben an den Ausbildungsbezirk dient der gleichmäßigeren Auslastung des Ausbildungsbezirks, sodass die sich aus unterschiedlichen Einstellungszahlen ergebenden Nachteile weitgehend ausgeglichen werden.

Die Herbeiführung von Personenidentität zwischen Ausbildungs- und Fortbildungssachgebietsleitern spiegelt die enge Verzahnung von Aus- und Fortbildung nach dem geänderten Dienstrecht wider. Im Aus- und Fortbildungsbereich gäbe es nur noch einen Ansprechpartner auf Sachgebietsleiterebene pro Finanzamt. Es ist derzeit Aufgabe des

Ausbildungssachgebietsleiters sicherzustellen, dass das notwendige Wissen in geeigneter Form vermittelt wird. Zukünftig könnte diese Person in vergleichbarer Form auch in Fortbildungsangelegenheiten tätig werden. Durch sorgfältige Beratung und Überwachung kann eher sichergestellt werden, dass die Ressource „Fortbildungsveranstaltung“ zielgerichtet bei den Personen ankommt, die sie zu diesem Zeitpunkt benötigen. Der Aus- und Fortbildungssachgebietsleiter soll durch die Bündelung der Aufgabenbereiche im Ergebnis für den Vorsteher zukünftig eine noch wichtigere Funktion als Berater in aus- und fortbildungsbezogenen Personalentwicklungsfragen wahrnehmen.

3.6.4 Verwaltung der Nachwuchskräfte

Maßnahme:

Das bisherige Auswahl- und Einstellungsverfahren soll grundsätzlich beibehalten werden. Die Zuständigkeit für einzelne Personalmaßnahmen soll hingegen aufgrund der mehrjährigen Erfahrung mit der Delegation der Personalverantwortung neu geregelt werden.

Der Delegationserlass könnte geändert werden, um die Zuständigkeit für einzelne Maßnahmen neu zu regeln, z.B. die Zentralisierung der Zuständigkeit für Bewerbungen aus anderen Bundesländern.

Begründung:

Bestimmte Maßnahmen erfordern bei den einzelnen Finanzämtern hohen Einarbeitungs- und Verwaltungsaufwand. Diese Aufgaben könnten über eine zentrale Stelle effizienter abgewickelt werden.

Für die Finanzämter entsteht im Einstellungsverfahren ein nicht unerheblicher Aufwand durch die Möglichkeit einer „Doppelbewerbung“. Sofern die Zuständigkeit für Bewerbungen aus anderen Bundesländern bei einer zentralen Stelle angesiedelt wäre und im Übrigen konsequent das Wohnsitzfinanzamt auch das zuständige Einstellungsfinanzamt darstellen würde, dürfte eine erhebliche Verfahrensvereinfachung eintreten. Darüber hinaus würde eine zentrale Stelle als „Ansprechpartner“ für Bewerber aus anderen Bundesländern diesen das Bewerbungsverfahren deutlich erleichtern.

Schließlich könnte eine zentrale Stelle diese Bewerbungen bzw. ggf. auch die ausgewählten Anwärter an die Finanzämter geben, bei denen wenige Bewerbungen vorliegen, da es häufig für Bewerber anderer Bundesländer unerheblich ist, bei welchem Finanzamt sie ihre Ausbildung beginnen.

3.6.5 Länderübergreifende Aus- und Fortbildung

Ergebnis:

Es besteht kein Grund für Veränderungen bei der bisherigen Organisation der länderübergreifenden Aus- und Fortbildung.

Begründung:

Der Ausbildungsbedarf für die Laufbahngruppen 1.2, 2.1 und 2.2 wird überwiegend durch Veranstaltungen an der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (FHVD), im BIZ sowie an der Bundesfinanzakademie gedeckt. Zur Gewährleistung der bundesweiten Einheitlichkeit der Ausbildung ist durch Bundesrecht ein sog. Koordinierungsausschuss, bestehend aus Vertretern des Bundesministeriums der Finanzen und der obersten Landesbehörden, eingerichtet. Darüber hinaus gibt es verschiedene Formen der Zusammenarbeit im Rahmen der Nordkooperation sowie mit anderen Bundesländern.

Zur Deckung des Fortbildungsbedarfs der Beschäftigten der Steuerverwaltung des Landes Schleswig-Holstein steht - neben dem originären Fortbildungsprogramm der Steuerverwaltung SH - grundsätzlich das Fortbildungsangebot der anderen Bildungseinrichtungen des Landes, der Bundesfinanzakademie sowie der Steuerverwaltungen im Rahmen der Nordkooperation zur Verfügung. Die Koordinierung des gesamten Fortbildungsbedarfs der Finanzämter sowie die Abwicklung der Fortbildungsmaßnahmen erfolgt über das BIZ.

Der **Koordinierungsausschuss** stellt eine länderübergreifende Vergleichbarkeit der Aus- und Fortbildung sicher. Über institutionalisierte Treffen der Aus- und Fortbildungsreferenten sowie der Leiter der steuerlichen Bildungsbereiche wird darüber hinaus ein länderübergreifender Austausch sichergestellt.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung eines regelmäßigen, gegenseitigen und zeitnahen Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen Bund und Ländern hat der Koordinierungsausschuss die auf Bundesebene tätige Medienplanungsgruppe beauftragt, eine Homepage zur Aus- und Fortbildung in der Steuerverwaltung („AuFiS“) zu entwickeln. Jedes Land kann Unterlagen, Informationen, Anfragen usw. in „AuFiS“ einstellen. Zugriff auf diese Internet-Plattform haben die für Aus- und Fortbildung in den Ländern Verantwortlichen sowie Lehrkräfte.

Die **Bundesfinanzakademie** bietet für die Laufbahngruppe 2.2 die notwendigen Einführungsveranstaltungen („A - D Lehrgänge“) sowie - bezogen auf alle Laufbahngruppen - diverse Veranstaltungen zur Unterstützung der Aus- und Fortbildungsbereiche der Länder an. Das Angebot der Bundesfinanzakademie wird jährlich mit dem Bedarf der Länder über die zuständigen Aus- und Fortbildungsreferenten abgestimmt. Aufgrund der begrenzten Kapazitäten der Bundesfinanzakademie kann den Ländern häufig nur je ein Teilnehmerplatz pro Veranstaltung angeboten werden.

Die fünf norddeutschen Bundesländer (Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein) haben im Rahmen der **Nordkooperation** eine umfassende Zusammenarbeit im Fortbildungsbereich vereinbart. Diese beinhaltet den wechselseitigen Einsatz von Dozenten in den jeweiligen Ländern, die gegenseitige Information über das Fortbildungsangebot, den Austausch von Skripten sowie die Gewährung von Gasthörerplätzen für Teilnehmer aus den Kooperationsländern.

Um darüber hinaus eine bessere Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis zu erreichen, ist geplant, die Ausbildungsrichtlinien zu § 4 StBAPO wie folgt zu ergänzen:

„... Unter Berücksichtigung der personellen und organisatorischen Voraussetzungen sollte ein Einsatz der hauptamtlich Lehrenden auch in der Fortbildung erfolgen.“

Mit einer kombinierten Tätigkeit in der Aus- und Fortbildung wird aus Sicht der Länder nicht nur eine Qualitätsverbesserung für die Aus- und Fortbildung erreicht, vielmehr ist auch sichergestellt, dass die Dozenten bei sich ändernden Ausbildungszahlen nach

Bedarf entsprechend intensiver entweder im Aus- oder Fortbildungsbereich eingesetzt werden können.

Diese mit der Steuerbeamtenausbildung beabsichtigte Zielsetzung wird bereits seit mehreren Jahren erfolgreich in Schleswig-Holstein umgesetzt.

Insbesondere in Bereichen, in denen ein Bundesland aufgrund eines zahlenmäßig geringen, aber inhaltlich wichtigen Bedarfs keine eigene **Fortbildung** (wirtschaftlich) anbieten kann (z.B. in der Erbschaft- und Schenkungsteuerstelle oder für neu eingesetzte Beschäftigte im Bereich der land- und forstwirtschaftlichen Veranlagung) oder Spezialwissen gefordert ist (z.B. Schifffahrt, Prüfung Spielautomaten), hat die Nordkooperation insbesondere zur Qualitätsverbesserung geführt. Die fachspezifischen Seminare sowie Gemeinschaftsveranstaltungen für überschaubare Zielgruppen bzw. Dienststellen mit geringer Personalfuktuation (z.B. Grunderwerbsteuerstelle, Lohnsteuerußenprüfung) haben die Fortbildungsprogramme der beteiligten Bundesländer deutlich ergänzt.

Fortbildungsbedarf im Rahmen der Nordkooperation und die Durchführung länderübergreifender Seminare wird zwischen den zuständigen Aus- und Fortbildungsreferenten der beteiligten Länder abgestimmt.

Grundsätzlich können an allen schleswig-holsteinischen Fortbildungsveranstaltungen - im Rahmen der vorhandenen Kapazitäten - auch die Kooperationspartner teilnehmen. Die Aufstellung eines gesonderten (Teil-) Fortbildungsplanes nur für die Nordkooperation ist damit in Schleswig-Holstein entbehrlich.

Die Programme der Kooperationspartner werden den Finanzämtern als Datei zur Verfügung gestellt.

Zwischen den fünf norddeutschen Bundesländern wurde vereinbart, jährlich eine Zusammenstellung der gegenüber den Kooperationspartnern erbrachten Fortbildungsstunden zu erstellen. Basis der Berechnung sind die erbrachten Unterrichtsstunden multipliziert mit der Zahl der Teilnehmer der jeweils anderen Bundesländer (sog. „Teilnehmerstunden“).

Seit dem Jahr 2003 wurden im Rahmen der Nordkooperation insgesamt über 45.000 Teilnehmerstunden erbracht.

3.6.6 Verlagerung von Aufgaben der Geschäftsstellen auf eine Zentralstelle

Ergebnis:

Außer einer Übertragung der Aufgabe nach dem 1. Teil des Steuerberatungsgesetzes („Untersagung der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen“) ist keine Maßnahme vor Umsetzung des Projekts „Kooperation der Personaldienste SH/HH“ (KoPers, federführend ist hier die Staatskanzlei) zur Einführung geeignet. Durch das Projekt KoPers soll eine neue integrierte Personalmanagementsoftware beschafft und bis zum Ende der Projektzeit in 2014 flächendeckend eingeführt werden.

Begründung:

In der Projektarbeit konnten eine ganze Reihe von Aufgaben identifiziert werden, die aus der dezentralen Verantwortung der Geschäftsstellen auf eine zentrale Einheit verlagert werden könnten.

Eine Verlagerung dieser Aufgaben ist jedoch vor Einführung von KoPers nicht sinnvoll, da aufgrund der derzeitigen Strukturen, insbesondere im IT-Bereich, mit einem höheren Verwaltungs- und Abstimmungsaufwand zwischen den Geschäftsstellen und der neuen Zentralstelle zu rechnen wäre (z.B. Versendung von Personalakten und sonstigen Personalvorgängen aufgrund fehlender - kostenpflichtiger - PERMIS-Berechtigungen). Einzig die Aufgabe „Untersagung der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen“ ist für eine Zentralisierung geeignet (siehe Tz. 3.6.7).

3.6.7 Zentralisierung der Bearbeitung von Fällen der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen

Maßnahme:

Die Aufgabe „Untersagung der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen“ soll - mit Ausnahme der Zurückweisung i.S.d. § 80 Abs. 5 AO - bei einer Dienststelle im Lande zentralisiert werden.

Begründung:

Nach § 7 Steuerberatungsgesetz sind die Finanzämter für die Untersagung der unbefugten Hilfeleistung und für die Zurückweisung gegenüber dem unbefugt tätigten Bevollmächtigten zuständig. Für die weitere Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten und ggf. Festsetzung von Bußgeldern ist die Bußgeld- und Strafsachenstelle zuständig.

Die Sachverhaltsaufklärung (durch Anschreiben oder Anhörung an Amtsstelle) und evtl. die hieraus resultierende Unterbindung unbefugter Hilfeleistung in Steuersachen wird bisher dezentral von den jeweiligen Geschäftsstellen der Finanzämter durchgeführt. Eine Zurückweisung, die für jeden Einzelfall vorgenommen werden muss, erfolgt grundsätzlich schriftlich durch die jeweilige Dienststelle des Finanzamts, bei der der unbefugt tätige Bevollmächtigte auftritt. Die Geschäftsstelle bzw. das für den Bevollmächtigten zuständige Finanzamt ist über die Zurückweisung zu unterrichten.

Die Anzahl der Zuleitungen ist schwankend und nicht kontinuierlich (nach Rückfrage bei allen Finanzämtern im Landesdurchschnitt zwölf Fälle pro Jahr je Finanzamt – insgesamt 200). Es handelt sich teilweise um umfangreiche/zeitaufwändige und schwierige Sachverhaltsermittlungen mit gelegentlichen Anhörungsterminen im Finanzamt.

Die Bearbeiter in den Finanzämtern müssen sich wegen des unregelmäßigen Arbeitsanfalls stets in die schwierige Rechtsmaterie wieder einarbeiten; eine routinemäßige zügige Abwicklung der Fälle kann hierdurch nicht entwickelt werden.

3.6.8 Desk- und room-sharing - “Container-Modell”

Ergebnis:

Es wird vorgeschlagen, von einem grundsätzlichen „desk- und room-sharing“ für die Arbeitsplätze in den Finanzämtern – zumindest derzeit – abzusehen.

Davon unabhängig können und sollen für geeignete „Einzelfälle“ (z.B. „job-sharing“, Wohnraumarbeit, ggf. Betriebsprüfung) individuelle Regelungen getroffen werden, die eine möglichst effiziente Nutzung der vorhandenen Räumlichkeiten und Arbeitsmittel ermöglichen.

Begründung:

Mit dem Begriff "desk- und room-sharing" soll eine Organisationsform bezeichnet werden, bei der insgesamt erheblich weniger Büroarbeitsplätze als Mitarbeiter im Finanzamt vorhanden wären und bei der die vorhandenen Arbeitsplätze grundsätzlich keiner bestimmten Person zugeordnet sind. Vielmehr kann / muss jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz täglich frei wählen. Zu diesem Zweck steht jedem Mitarbeiter beispielsweise ein abschließbarer, beweglicher „Container“ (daher auch „Container-Modell“) zur Verfügung, der notwendige Arbeitsmaterialien und ggf. persönliche Gegenstände enthält. Bei Arbeitsbeginn ist der individuell „gewählte“ Arbeitsplatz durch den betreffenden Mitarbeiter auf- sowie bei Arbeitsende wieder abzubauen.

Ziel einer solchen Organisationsform ist es, Raumkapazitäten und weitere damit einhergehende Kosten (Möbiliar, Energie- und Reinigungskosten) einzusparen.

Die notwendigen Zugriffsmöglichkeiten auf die jeweiligen Akten, verbunden mit der Beachtung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen, die Erreichbarkeit für Bürger, Kollegen und Vorgesetzte, die „sozialen Auswirkungen“ für die betroffenen Mitarbeiter, der organisatorische Aufwand bei der täglichen Umsetzung eines solchen Modells sowie die mangelnde „Planbarkeit“ der Zahl der anwesenden Mitarbeiter führen dazu, dass diese Organisationsform für ein Finanzamt nicht effizient erscheint.

3.7 Amtliche Sachverständige im landwirtschaftlichen Bereich

Zentralisierung der Aufgaben der Amtlichen landwirtschaftlichen Sachverständigen (ALS), Amtlichen gärtnerischen Sachverständigen (AGS) und Amtlichen Bodenschätzer (ABS), Durchführung der Bodenschätzung

Maßnahme:

Die Kriterien für die Zuweisung von Aufgaben der Sachverständigen und die Arbeitsabläufe sind zum Teil neu zu definieren und einheitlich zu regeln. Eine detaillierte Erfassung des Arbeitsaufkommens wird künftig Auswertungen und Aussagen zur Arbeitssituation, den Rückständen, zur durchschnittlichen Fallzahl und zur durchschnittlichen Verweildauer der Fälle bei den Sachverständigen ermöglichen. Diese Informationen sind für entsprechende Lenkungsmaßnahmen der Führungsebene unentbehrlich.

Außerdem wird eine zentrale Dienststelle für die Sachverständigen (ALS, ABS und AGS) an einem Finanzamt geschaffen. Die Steuerung der Arbeitserledigung und die Dienst- und Fachaufsicht werden zentral von diesem Finanzamt wahrgenommen.

Die Sachverständigen behalten überwiegend ihren Arbeitsplatz in dem bisher zuständigen Finanzamt (zugewiesener Dienstort). Sie betreuen einen in der Regel fest abgegrenzten Bezirk, der grundsätzlich ihrem bisherigen Dienstbereich entspricht, jedoch nach Auswertung der Statistiken hinsichtlich einer gleichmäßigeren Auslastung zu Beginn der Poolbildung teilweise neu definiert wird und auch später laufend angepasst und verändert werden kann. Arbeitsschwerpunkte und soziale Komponenten werden genauso wie die wirtschaftliche Bemessung der Reisewege berücksichtigt.

Begründung:

Die Aufgaben der ALS umfassen die Bereiche Bodenschätzung, Einheitsbewertung, Mitwirkung an der Grundbesitzbewertung für die Erbschaft- und Schenkungsteuer und gutachterliche Stellungnahmen für andere Steuerarten. Den ALS sind einzelne oder mehrere Finanzamtsbezirke zugewiesen. Der Arbeitsanfall hat sich im Laufe der Zeit verändert, so dass als Folge eine sehr ungleichmäßige Arbeitsbelastung für die ALS entstanden ist. Aus der dezentralen Organisation des Sachverständigenwesens hat sich ein breites Spektrum bezüglich der Art und der Form der Aufträge an die Sachverständigen sowie der Durchführung der Aufträge durch die Sachverständigen entwickelt. Die Falldokumentation erfolgt nicht einheitlich und im Ganzen nicht ausreichend.

3.8 Spielbankrevision

Personalabbau bei den Spielbankrevisoren infolge gesetzlicher und technischer Veränderungen

Maßnahme:

Infolge der Änderung gesetzlicher und technischer Vorgaben bei der Überwachung des Spielbetriebes in den Spielbanken soll ein Stellenabbau im Bereich der Spielbankrevision um landesweit ca. 50 % erfolgen.

Begründung:

Seit Jahren gehen - auch entsprechend dem bundesweiten Trend - die Umsätze der landeseigenen schleswig-holsteinischen Spielbanken zurück. Gründe für diese Entwicklung sind insbesondere die zunehmende Konkurrenz durch das gewerbliche Spiel in den Spielhallen, die Zugangskontrolle auch für die Automatenspielsäle der Spielbanken und Einschränkungen durch das Nichtraucherschutzgesetz.

Um den Spielbanken unter veränderten Bedingungen eine wirtschaftliche Betriebsführung zu ermöglichen, wurde eine Änderung des Spielbankgesetzes mit einer neuen Abgabenstruktur erforderlich. Des Weiteren sollte die Gesetzesänderung Grundlage für einen Personalabbau bei der Spielbankrevision sein. Die Spielbankrevision soll bei der Überwachung des Spielbetriebs künftig verstärkt technische Hilfsmittel, wie z.B. Videotechnik, nutzen.

Mit der Änderung des Gesetzes ist auch ein Personalabbau verbunden. Die notwendigen Voraussetzungen für einen Stellenabbau sind die Verbesserung der Überwachungstechnik (neu: § 12a Spielbankgesetz) und die Ermöglichung des lesenden Zugriffs für die Spielbankrevision auf die automationsgestützten, transaktionsbezogenen Überwachungssysteme für den Spielbetrieb (§ 8 Absatz 2 Satz 3 Spielbankgesetz).

Konkret heißt dies, dass künftig das Automatenspiel nicht mehr ständig überwacht werden soll. Dafür müssen vorab die technischen Voraussetzungen (Verbesserung der Videotechnik und ein neues Online-System, mit dem die Vorgänge an den Automaten erfasst werden) geschaffen werden.

Das mögliche Einsparpotenzial beziffert sich auf ca. 25 Stellen. Das Einsparvolumen beruht auf einer Prognose für den Personalbedarf in der Spielbankrevision, nachdem die technischen Voraussetzungen in den Spielbanken geschaffen sind; gewisse Unwägbarkeiten sind hierbei noch gegeben (ggf. kann später eine Beteiligung der Spielbankrevision bei den Automatenzählungen ganz entfallen). Nach vorläufiger Einschätzung werden die technischen Voraussetzungen Anfang 2012 umgesetzt sein. Eine Ausnahme bildet die Spielbank in Lübeck. Hier ist ein Umzug innerhalb Lübecks in 2012 geplant. Der alte Standort wird nicht mehr „aufgerüstet“.

3.9 Sonstige Strukturüberlegungen

3.9.1 Berliner Organisationsmodell „Finanzamt 2010“ - Ganzheitliche Fallbearbeitung

Ergebnis:

Das „Berliner Modell“ wird als Organisationsmodell verworfen. Einzelne Vorteile, die sich aus der ganzheitlichen Fallbearbeitung ergeben könnten, sind allerdings in die Überlegungen neuer Organisationsstrukturen aufgenommen worden. Die Entwicklungen in der Informationstechnik werden zu einer Arbeitsverdichtung führen. Insbesondere in kleineren, nicht veranlagenden Arbeitsbereichen wird die Steuerung des Personals problematisch. Aus diesem Grund war eine Zusammenlegung von Arbeitsbereichen bzw. eine finanzamtsübergreifende Konzentration von Aufgaben zu prüfen. Entsprechende Vorschläge sind erarbeitet worden (z.B. Zusammenfassung von gewerblicher und Arbeitnehmer-Veranlagung, Zusammenfassung der Arbeitsbereiche Finanzkasse, Vollstreckung, Stundung und Erlass, Haftung zu einer Erhebungsstelle).

Begründung:

Ziel eines neuen Organisationsmodells in der Berliner Steuerverwaltung war der Abbau von Reibungsverlusten innerhalb des Finanzamtes und die Umsetzung der Gesamtfallbearbeitung, die für den Steuerbürger regelmäßig die Inanspruchnahme eines einheitlichen Ansprechpartners innerhalb der Steuerverwaltung gewährleisten soll.

Nach dem Organisationsmodell wird von einer sog. ganzheitlichen Verantwortung ausgegangen. Das bedeutet, dass für die Bearbeitung der Fälle jeder Arbeitseinheit die Bearbeiter als Team verantwortlich sind. Dadurch soll es auch in gewissen Grenzen zu mehr Freiheiten in der Arbeitseinheit bzgl. der Verteilung der zu erledigenden Aufgaben kommen.

Jeder einzelne Bearbeiter im Team hat entsprechend seiner Fachkompetenz seine Fälle komplett zu bearbeiten. Innerhalb des Teams werden im Laufe der Zeit zunehmend Kernkompetenzen von jedem Mitglied erfüllt, während bestimmte Fachkompetenzen nur von den einzelnen Teammitgliedern erfüllt werden. Ziel des neuen Organisationsmo-

dells ist aber nicht die umfassende Gesamtfallbearbeitung durch eine Person. Die Vertretung der fachlichen Aufgaben wird innerhalb des Teams sichergestellt.

Die Arbeitsabläufe in den Finanzämtern werden sich durch den verstärkten Einsatz der Informationstechnik verändern. Die Einführung und zügige Fortentwicklung eines umfassenden Datenaustausches wird dazu führen, dass nahezu ausschließlich risikobehaftete Steuererklärungen personell zu bearbeiten sein werden. Die derzeit weitgehend von Bearbeitern der Laufbahngruppe 1.2 oder vergleichbaren Tarifbeschäftigten ausgeführten **veranlagungsbegleitenden Tätigkeiten** werden mittelfristig von den für die Steuerfestsetzung zuständigen Bearbeitern im Rahmen der Gesamtfallbearbeitung mit erledigt. Durch die Konzentration der Bearbeitung auf risikobehaftete Fälle werden ganz überwiegend steuerfachlich umfassend ausgebildete und flexibel einsetzbare Beschäftigte benötigt.

Die mit dem verstärkten Einsatz von Automationstechnik einhergehende **Verdichtung des Arbeitsumfangs** kann dazu führen, dass Bedienstete zum Teil in mehreren nicht verwandten Arbeitsbereichen eingesetzt werden müssen. Insbesondere kleinere Finanzämter weisen geringere Mitarbeiterkapazitäten pro Arbeitsbereich auf. Defizite können insbesondere in den nicht veranlagenden Bereichen eintreten, in denen verhältnismäßig wenig Personal eingesetzt wird. Die Vertretung von Mitarbeitern gestaltet sich zunehmend schwieriger. Diese Defizite in den nicht veranlagenden Bereichen können durch die Schaffung größerer Arbeitsbereiche abgebaut werden.

Allerdings steht die ganzheitliche Fallbearbeitung nach dem „Berliner Modell“ im Widerspruch zum bisherigen Vorgehen in Schleswig-Holstein. Hier wurde in den letzten Jahren zunehmend der Weg der **Spezialisierung** verfolgt. So sind Arbeiten der Finanzämter mehr und mehr fachbereichsweise (finanzamtsintern oder finanzamtsübergreifend) gebündelt worden (z.B. Haftungsbearbeitung in spezialisierten Haftungsstellen - hierzu liegen ausdrücklich positive und unterstützende LRH-Feststellungen vor -, gewerbliche Neuaufnahmen innerhalb der Umsatzsteuervoranmeldungsstellen in Neuaufnahmestellen, zentrale IT-Fachprüfer innerhalb der Betriebsprüfung, Installierung zentraler Ansprechpartner für die Finanzämter bei der Groß- und Konzernbetriebsprüfungsstelle im Bereich der Unternehmensumwandlungen, land- und forstwirtschaftliche Besteuerung, Grunderwerbsteuer-Bearbeitung).

Die Spezialisierung hat den Vorteil, dass dadurch gebündeltes Fachwissen (sowohl materielles Rechtswissen als auch umfassende Kenntnis in der Anwendung der speziellen Automationsverfahren) bereitgehalten und angewendet wird, insbesondere im Interesse der vollständigen und zeitnahen Erhebung der Steuereinnahmen. Nachgewiesen ist z.B., dass die Haftungskonzentration zu deutlichen Steuermehreinnahmen geführt hat. Spezialisierung gewährleistet ferner die Einheitlichkeit in der Rechtsanwendung und dient damit der Gleichmäßigkeit der Besteuerung. Als großer Vorteil der Spezialisierung wird außerdem stets herausgestellt, dass die Wissensvermittlung (eben beschränkt auf die Spezialisten) deutlich vereinfacht wird, kostengünstiger ist und im Interesse des Steueraufkommens flächendeckend viel zeitnäher ermöglicht wird. Durch das Berliner Modell würden diese Vorteile z.T. wieder aufgehoben werden. So besteht die Gefahr, dass die fehlende Spezialisierung zu Lasten der Qualität geht und sich damit negativ auf die vollständige Einnahmeentwicklung auswirkt.

Die grundsätzlich zutreffende Analyse, dass infolge des Einsatzes von Risikomanagement und weiterer Verbesserungen im Automationsbereich eine Arbeitsverdichtung eintreten dürfte, erzwingt nicht die ganzheitliche Fallbearbeitung. Angestrebt wird vielmehr die Zusammenlegung geeigneter Arbeitsbereiche, die inhaltlich zusammenhängen (siehe Tz. 3.1.9, Tz. 3.2.1, Tz. 3.2.2).

3.9.2 Zentralisierung der Hauptsachbearbeitung

Ergebnis:

Die Zentralisierung der Hauptsachbearbeitung wird nicht befürwortet. Den sich aus der FAGO (Geschäftsordnung für die Finanzämter) ergebenden Aufgaben des Hauptsachbearbeiters und dem Erfordernis der Präsenz vor Ort kann nur ein dezentral eingesetzter Hauptsachbearbeiter gerecht werden.

In Betracht zu ziehen ist jedoch die teilweise Aufgabenverlagerung auf eine „Behörde für zentrale Dienste“. Diese wäre aus den o.g. Gründen nicht Ersatz für eine dezentral angesiedelte Tätigkeit, sondern vielmehr als Unterstützung der Hauptsachgebietsleiter und Hauptsachbearbeiter zu verstehen. Diese Gesichtspunkte werden im Modul 2 „Veränderungen der Behördenstruktur“ aufgegriffen.

Die Projektgruppe regt außerdem an, die Aufgabenzuweisungen der Hauptsachgebietsleiter, Hauptsachbearbeiter und der Sachbearbeiterebene zu überarbeiten und eindeutig voneinander abzugrenzen.

Die Projektgruppe spricht sich außerdem dafür aus, eine Angleichung der Festwerte der KSt-Hauptsachbearbeiter und der ESt-Hauptsachbearbeiter zu prüfen. Der Zeitanteil für den KSt-Hauptsachbearbeiter erscheint im Vergleich zu den anderen Hauptsachbearbeitern zu gering. Das benötigte Wissen überschneidet sich für beide Rechtsgebiete; das nur spezifische Wissen der beiden Gebiete ist vergleichbar anspruchsvoll und kurzlebig.

Begründung:

Die Frage nach der Zentralisierung der Hauptsachbearbeitertätigkeiten ist aufgrund der erweiterten Aufgabendarstellung der USt-Hauptsachbearbeiter für diese und die weiteren Hauptsachbearbeiter getrennt zu führen.

Bei der Umsatzsteuer ist der dezentrale Einsatz der Hauptsachbearbeiter eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz im Rahmen der Umsatzsteuerbetrugsbekämpfung. Er unterstützt insbesondere die Umsatzsteuervoranmeldungs- und Neuaufnahmestellen in ihrer Arbeit und hat wiederholt mit den gleichen Steuerpflichtigen und ähnlichen Sachverhalten zu tun. Zur zielgerichteten Unterstützung benötigt er Kenntnisse über die einschlägigen Steuerfälle im Finanzamt. Diese Erfahrungen können nur dezentral aufgebaut werden.

Bei den Aufgaben der übrigen Hauptsachbearbeiter nehmen die verbindlichen Auskünfte und das Fortbilden der Finanzamtsbeschäftigten - sei es dienststellenweit oder nur für Einzelpersonen im Rahmen von Fragen - den größten Zeitumfang ein.

Für deren Erledigung muss eine zeitnahe Einarbeitung in neue Rechts-, Erlass- und Urteilslagen erfolgen. In der Personalbedarfsberechnung wird dem Zeitaufwand dafür durch Festwerte zwar Rechnung getragen. Durch die zunehmende Komplexität des Steuerrechts reicht der geringe Zeitanteil allerdings nicht mehr aus, um alle Informationen aufzunehmen und zu transportieren.

Das sich schnell wandelnde und immer komplexer werdende Steuerrecht führt auch bei den Steuerpflichtigen zur Verunsicherung. Verbindliche Auskünfte werden insbesondere von Körperschaften häufig genutzt, um Rechtssicherheit zu erlangen.

Durch eine Zentralisierung der Hauptsachbearbeitung könnten die Einarbeitungszeiten und das erworbene Know-how gebündelt werden. Den zentral angesiedelten Hauptsachbearbeitern verbliebe durch die starke Verdichtung allerdings keine oder kaum originäre Sachbearbeitung. Der Blick für die notwendigen Belange in der Veranlagungspraxis würde dadurch verloren gehen. Die dem Hauptsachbearbeiter in der FAGO zugeschriebene Unterstützung des Hauptsachgebietsleiters in seinen Aufgaben würde durch die räumliche Trennung fast unmöglich.

4 Auswirkungen der Strukturmaßnahmen

Viele der Strukturmaßnahmen führen zu Qualitätsverbesserungen. Diese leisten einen Beitrag dazu, auch unter dem Druck der zeitgerechten Mengenbewältigung eine zutreffende Besteuerung zu gewährleisten. Mit den Strukturmaßnahmen soll das Steuerausfallrisiko minimiert werden. So ist der Einsatz von Personalressourcen künftig noch stärker nach dem Risiko auszurichten, das den Steuerfällen innewohnt. Im gesamtstaatlichen Interesse wird Personal damit gezielter in Bereichen eingesetzt, die für die Haushaltseinnahmen einen erhöhten Ertrag bringen.

Mit der Schaffung regionaler Bp-Einheiten (Tz. 3.3.1) wird z.B. explizit die Zielsetzung verfolgt, die Fallauswahl auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten und die Prüfer gezielter nach ihren fachlichen Qualifikationen einzusetzen. Mit veranlagungsbegleitenden Nachschau (Tz. 3.1.8) soll sichergestellt werden, dass die Veranlagungsstellen Sachverhaltsermittlungen vor Ort durchführen, um die Angaben in der Steuererklärung zu überprüfen. Von dieser Maßnahme dürfte eine erhebliche Präventivwirkung ausgehen. Auch mit der Schaffung neuer Strukturen im Bereich von Bußgeld- und Strafsachenstellen/Steuerfahndungsstellen wird die Erwartung verknüpft, Personalressourcen stärker im regulären Fahndungsbereich und somit gezielter im Sinne der Einnahmeerzielung einzusetzen (Tz. 3.4). Schließlich dient der gesamte Arbeitsbereich „Strukturen der Arbeitserledigung/Neue Steuerungsinstrumente“ (Tz. 3.5) dem Ziel eines wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes. Die hier aufgezeigten Strukturmaß-

nahmen sind nur einige Beispiele für Organisationsstrukturen, die zu Qualitätsverbesserungen in der Steuerverwaltung führen sollen.

Überdies führen die vorgeschlagenen Strukturmaßnahmen zu Effizienzsteigerungen, die insgesamt Personaleinsparungen in einer Größenordnung von ca. **120 Stellen** ergeben. Die Hälfte dieser Stellen berühren Tätigkeiten der Laufbahngruppe 1.2. Die übrigen ca. 60 Stellen entfallen jeweils zur Hälfte auf Tätigkeiten der Laufbahngruppe 2.1 und auf Tätigkeiten von Tarifbeschäftigten (gutachterliche Tätigkeiten und Spielbankrevision). Die ermittelten Personaleinsparungen sind zusammen mit den weiteren Strukturmaßnahmen (insbesondere Verlagerung der Verwaltung der Kraftfahrzeugsteuer auf den Bund mit einem Gesamtvolumen von rund 135 Stellen; Stichtag: 01.07.2009) ein wesentlicher Beitrag, die bereits haushaltsmäßig beschlossenen Stelleneinsparungen in der Steuerverwaltung zu realisieren und dabei den hohen Qualitätsstandard zu erhalten. Bei der Ermittlung des künftigen Personalbedarfs in der Steuerverwaltung werden darüber hinaus technische Neuerungen sowie die weitere Entwicklung der Steuergesetzgebung gleichermaßen zu berücksichtigen sein.

5 Zusammenarbeit mit den Steuerberatern

Neben den eigentlichen Projektgremien, die sich aus Beschäftigten der Steuerverwaltung zusammensetzen, ist eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen worden, die Schnittstellen zwischen der Steuerverwaltung und den steuerberatenden Berufen beleuchtet. Neben Beschäftigten aus der Steuerverwaltung sind drei Steuerberater in der Arbeitsgruppe tätig, die von der Steuerberaterkammer und dem Steuerberaterverband benannt wurden. So sind die Vertreter der steuerberatenden Berufe punktuell in das Projekt einbezogen.

Beiden Seiten geht es um die Verbesserung der Kommunikation. Ineffektive Doppelarbeit sollte vermieden werden. Dabei sind alle technischen Möglichkeiten zu nutzen, um Synergien zu erzielen. Anzustreben ist die vollelektronische Bearbeitung auf beiden Seiten unter Vermeidung von Medienbrüchen.

In den bisher durchgeführten Arbeitsgruppenbesprechungen ist insbesondere die Abgabequote von elektronischen Steuererklärungen (ELSTER-Verfahren) thematisiert

worden. Die Steuerberater nehmen die Möglichkeit der elektronischen Übertragung bisher sehr zurückhaltend in Anspruch. Eine Übertragung der Daten von der papiernen Steuererklärung in das IT-gestützte Veranlagungsverfahren wird daher erforderlich (Medienbruch). In der Erhöhung der „ELSTER-Abgabequote“ liegt ein hohes Interesse der Steuerverwaltung, da auf diese Weise die Dateneingabe, die für die Steuerberatungsoftware bereits durchgeführt wurde, entbehrlich wird.

Die Arbeitsgruppe, die ihre Arbeit auch nach Abschluss des Moduls 1 fortsetzt, wird in den nächsten Besprechungen weitere Möglichkeiten zur Schaffung eines Anreizsystems zur Nutzung des ELSTER-Verfahrens erörtern. Daneben werden weitere Themen angesprochen, die der einfacheren, unbürokratischen Kommunikation zwischen Steuerverwaltung und Steuerberaterschaft dienen.

6 Umsetzungsplanung

Die Verantwortung für die Umsetzung der im Projekt beschlossenen Maßnahmen liegt bei den Fachreferaten in der Steuerabteilung des Finanzministeriums und beim AIT. Um weiterhin den in allen Dienststellen des Landes vorhandenen Sachverstand einzubinden, werden in dieser Umsetzungsphase Arbeitsgruppen eingerichtet, in der von Beginn an die Beschäftigten vor Ort mitarbeiten. Insbesondere den Vorstehern der Finanzämter kommt in diesem umfassenden Veränderungsprozess eine maßgebliche Rolle zu. Die mit den Projektmaßnahmen verknüpften Ziele können nur bei einer Akzeptanz in den Finanzämtern erreicht werden.

Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen ist nach heutigem Stand wie folgt geplant:

6.1 Übersicht nach Arbeitsbereichen

6.1.1 Arbeitsbereich Steuerfestsetzung/Veranlagung

- Organisation der Körperschaftsteuerveranlagung
 - Vorbereitende Maßnahmen im FM: Anfang 2011
 - Pilotierung: ab 4. Quartal 2011 für ein Jahr
 - Flächendeckende Einführung: ab 4. Quartal 2012
- Zentralisierung der Lohnsteuer-Arbeitgeber-Fälle von Körperschaften

- Beginn der Umsetzung: nicht vor Abschluss des Moduls 2
- Konzentration der Luft Besteuerung
 - Beginn der Umsetzung: nicht vor Abschluss des Moduls 2
- Konzentration der Besteuerung beschränkt steuerpflichtiger Personen
 - Beginn der flächendeckenden Einführung: 4. Quartal 2012/ 1. Quartal 2013 (parallel zur flächendeckenden Einführung der Neuorganisation der Körperschaftsteuerdienststellen; u.a. Berücksichtigung der Personalumschichtung in der KSt-Stelle beim FA Flensburg)
- Einführung eines vollautomatisierten Risikomanagementverfahrens/ Folgenabschätzung für den Arbeitnehmerbereich
 - Anpassung der Personalsoll-Zuweisung zwischen 2012 und 2015
- Zentrale Aufteilungs- und Insolvenzdienststelle
 - Beginn der flächendeckenden Einführung: 4. Quartal 2011
- Veranlagungsbegleitende Nachschauen
 - Beginn der flächendeckenden Einführung: 3. Quartal 2011
- Einführung allgemeiner Veranlagungsstellen
 - Beginn der Umsetzung: nicht vor Abschluss des Gesamtprojekts und Umsetzung aller wesentlichen Organisationsmaßnahmen

6.1.2 Arbeitsbereich Erhebung/Haftung

- Zusammenlegung der Arbeitsbereiche Vollstreckung und Finanzkasse zu einer Erhebungsstelle sowie Zusammenlegung der Arbeitsbereiche Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung bei Integration der Arbeitsbereiche in die Erhebungsstelle
 - Vorbereitende Maßnahmen im FM unter Einbeziehung von Finanzämtern: seit Ende 2010
 - Pilotierung: ab 3. Quartal 2011 an zwei Finanzämtern für ein Jahr
 - Flächendeckende Einführung ab 3. Quartal 2012

6.1.3 Arbeitsbereich Außendienste (außer Steuerfahndung)

- Einführung regionaler Bp-Einheiten (RBpE)
 - Beginn der Umsetzung: Start in einer Region im 4. Quartal 2011; flächendeckende Umsetzung nicht vor Abschluss des Moduls 2
- Organisation der Groß- und KonzBp-Stelle
 - Beginn der Umsetzung: nicht vor Abschluss des Moduls 2

- Zeitnahe Betriebsprüfung
 - Beginn der Umsetzung: Erprobung bei der Groß- und KonzBp-Stelle ab 1. Quartal 2011

- 6.1.4 Arbeitsbereich Bußgeld- und Strafsachenstelle/Steuerfahndung**
 - Finanzamt für Strafsachen und Fahndung mit Außenstellen
 - Beginn der Umsetzung: nicht vor Abschluss des Moduls 2

- 6.1.5 Arbeitsbereich Neue Steuerungsinstrumente/Strukturen der Arbeitserledigung**
 - Steuerung des Personals nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten
 - Beginn der Umsetzung: Grundlagenarbeit im FM und im AIT ab 1. Quartal 2011
 - Einsatz von Personalressourcen eines Finanzamtes für andere Finanzämter
 - Beginn der Umsetzung: Grundlagenarbeit im FM und im AIT ab 1. Quartal 2011
 - Verbesserung der Akzeptanz von Controlling
 - Beginn der Umsetzung: Grundlagenarbeit im FM ab 1. Quartal 2011

- 6.1.6 Arbeitsbereich Personal/Organisation**
 - Neue Aufgaben der Ausbildungsbezirke sowie der Ausbildungs- und Fortbildungssachgebietsleiter
 - Beginn der Umsetzung: Sukzessive Umsetzung ab 2011
 - Verwaltung der Nachwuchskräfte
 - Beginn der Umsetzung: Einstellungsverfahren im Jahr 2012
 - Zentralisierung der Bearbeitung von Fällen der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen
 - Beginn der Umsetzung: ab 2. Quartal 2012

- 6.1.7 Amtliche Sachverständige im landwirtschaftlichen Bereich**
 - Umsetzung: 2. Quartal 2011 Änderung der Aufgabenbeschreibung, Änderung der Zuständigkeitsbereiche, verbunden mit einer Versetzungsmaßnahme; Versetzung aller Sachverständigen an ein Zentralamt nicht vor Abschluss des Moduls 2

- 6.1.8 Spielbankrevision**
 - Personaleinsparungen ab 2012

6.2 Zeitliche Übersicht

- **Umsetzung im Jahr 2011**
 - Neue Aufgaben der Ausbildungsbezirke sowie der Ausbildungs- und Fortbildungssachgebietsleiter (**sukzessive Umsetzung ab 2011**)
 - Zeitnahe Betriebsprüfung (**ab 1. Quartal**)
 - Steuerung des Personals nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Grundlagenarbeit ab **1. Quartal**)
 - Einsatz von Personalressourcen eines Finanzamtes für andere Finanzämter (Grundlagenarbeit ab **1. Quartal**)
 - Verbesserung der Akzeptanz von Controlling (Grundlagenarbeit ab **1. Quartal**)
 - Amtliche Sachverständige im landwirtschaftlichen Bereich (Änderung der Aufgabenbeschreibungen und Änderung der Zuständigkeitsbereiche, verbunden mit einer Versetzungsmaßnahme, ab **2. Quartal**)
 - Zusammenlegung der Arbeitsbereiche Vollstreckung und Finanzkasse zu einer Erhebungsstelle sowie Zusammenlegung der Arbeitsbereiche Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung bei Integration der Arbeitsbereiche in die Erhebungsstelle (Pilotierung ab **3. Quartal**)
 - Veranlagungsbegleitende Nachschauen (Umsetzung **3. Quartal**)
 - Organisation Körperschaftsteuerveranlagung (Pilotierung ab **4. Quartal**)
 - Zentrale Aufteilungs- und Insolvenzdienststelle (Umsetzung **4. Quartal**)
 - Beginn der Umsetzung der regionalen Bp-Einheiten in einer Region (Umsetzung **4. Quartal**)

- **Umsetzung im Jahr 2012**
 - Einführung eines vollautomatisierten Risikomanagementverfahrens/Folgenabschätzung für den Arbeitnehmerbereich (**Anpassung der Personalsoll-Zuweisung zwischen 2012 und 2015**)
 - Personaleinsparungen im Bereich der Spielbankrevision ab 2012
 - Verwaltung der Nachwuchskräfte (**Einstellungsverfahren im Jahr 2012**)
 - Zentralisierung der Bearbeitung von Fällen der unbefugten Hilfeleistung in Steuersachen (ab **2. Quartal**)
 - Zusammenlegung der Arbeitsbereiche Vollstreckung und Finanzkasse zu einer einheitlichen Erhebungsstelle sowie Zusammenlegung der Arbeits-

bereiche Vollstreckung, Stundung/Erlass und Haftung bei Integration der Arbeitsbereiche in die einheitliche Erhebungsstelle (flächendeckende Umsetzung ab **3. Quartal**)

- Organisation der Körperschaftsteuerveranlagung (flächendeckende Umsetzung ab **4. Quartal**)
- Konzentration der Besteuerung beschränkt steuerpflichtiger Personen (Umsetzung **4. Quartal 2012/1. Quartal 2013**)

- **Umsetzung nach Abschluss des Moduls 2**

- Zentralisierung der Lohnsteuer-Arbeitgeber-Fälle von Körperschaften
- Konzentration der luf Besteuerung
- Flächendeckende Einführung regionaler Bp-Einheiten
- Organisation der Groß- und Konzernbetriebsprüfungsstelle
- Finanzamt für Strafsachen und Fahndung mit Außenstellen
- Arbeitsbereich Amtliche landwirtschaftliche Sachverständige (Versetzung an ein Zentralamt)

- **Umsetzung erst nach Umsetzung aller übrigen Strukturmaßnahmen**

- Einführung allgemeiner Veranlagungsstellen

Eine grafische Übersicht zur Umsetzungsplanung ist diesem Bericht als **Anlage** beige-fügt.

7 Abschließender Hinweis

Dieser Abschlussbericht stellt die Strukturmaßnahmen im Überblick und auf das Wesentliche bezogen dar. Zu jeder dargestellten Strukturmaßnahme liegt ein umfassendes Projektblatt bzw. ein Vermerk vor. Diese detaillierten Unterlagen werden Planungsgrundlagen für die spätere Umsetzung der Maßnahmen sein.

8 Anhang

Mitarbeit im Projekt:

Lenkungsgruppe:

Leitung: Stefan Studt

Mitglieder: Staatssekretär Dr. Olaf Bastian, Roland Scholze, Nils Jessen, Henning Schreiner, Albert Trost , Ulrike Tuskowski

Projektgruppe:

Leitung: Dirk Lahrssen

Mitglieder: Klaus-Ulrich Amann, Uta Balsies, Franz-Wilhelm Bürger, Heidemarie Felgendreher, Andrea Gasenzer-Offen, Jürgen Godau, Dieter Jarzembowski, Nils Jessen, Alexander Kraft, Uwe Lankau, Volker Mateyka, Stephan Ramm, Stefan Risto, Barbara Schäfer, Axel Schülke, Anke Schwitzer, Bettina Suchier, Günter Tepel, Ulrike Tuskowski, Jürgen Vimmer

Arbeitsgruppe Steuerfestsetzung:

Leitung: Volker Mateyka

Mitglieder: Uta Balsies, Franz-Wilhelm Bürger, Silke Cieslack, Reiner Follster, Karl-Heinz Gellert, Iris Hochstein, Gunnar Kock, Ute Peters, Michael Rentz, Burkhard Schnack, Axel Schreihage, Annelene Schwitzer, Cornelia Templin, Holger Wohlers

Arbeitsgruppe Erhebung/Haftung:

Leitung: Alexander Kraft

Mitglieder: Günther Evers, Hans-Georg Fedder, Reiner Grzybowski, Volker Hansen, Hans-Jürgen Hartmann, Dirk Klinger, Sandra Krian, Hauke Kühl, Heidi Naber, Karl-Friedrich Rathke, Andreas Rohrbach, Jörg Warras, Jochen Wegner, Peter Widderich, Rosemarie Wulf, Gerd Zabel

Arbeitsgruppe Außendienste:

Leitung: Uwe Lankau / Axel Schülke

Mitglieder: Hans-Jürgen Bach, Dieter Gehrke, Johann Huther, Dieter Jarzembowski, Regina Jung, Dirk-Peter Kuballa, Mario Kühl, Matthias Mausolf, Joachim Roscher, Joachim Schmidt, Klaus-Dieter Schmitt, Hans-Arno Tittelbach, Marita Weiß

Arbeitsgruppe Steuerfahndung/Bußgeld- und Strafsachenstelle:

Leitung: Stefan Risto

Mitglieder: Stefanie Becker, Franz-Wilhelm Bürger, Lydia Jäger, Günther Kolbe, Norbert Kröger, Hauke Kühl, Stefan Lietzke, Dr. Iris Reder, Dr. Silke Torp, Wolfgang Turkat, Daniel Utecht

Arbeitsgruppe Neue Steuerungsinstrumente/Strukturen der Arbeitserledigung:

Leitung: Jürgen Vimmer

Mitglieder: Klaus-Peter Becker, Tamara Brodmann, Gesa Dahmke, Rainer Haack, Bernd Hinsching, Dieter Jarzembowski, Britta Kielblock, Horst Lorenzen, Gabriela Schwiewager, Günter Tepel

Arbeitsgruppe Personal/Organisation:

Leitung: Stephan Ramm

Mitglieder: Wolfgang Artz, Wilfried Christiansen, Andrea Gasenzer-Offen, Nils Jessen, Kirsten Klawonn, Erich Klinkowski, Arno Körner, Ronja Ludwig, Kathrin Mumme, Brigitte Preuk, Marita Stolley, Bettina Suchier, Sören Wedel, Bernhard Walkhoff

Arbeitsgruppe ALS:

Leitung: Dr. Joachim Kiefer

Mitglieder: Franz-Wilhelm Bürger, Dörte Clausen, Jörg Greve, Norbert Hinrichs, Hauke Kühl, Michael Rentz

Arbeitsgruppe Steuerberater:

Leitung: Dirk Lahrssen

Mitglieder: Wolfgang Artz, Wolfgang Bröker (Steuerberater), Silke Cieslack, Christian Drögemüller, Boris Kurczinski (Steuerberater), Volker Mateyka, Bettina Suchier, Jürgen Vimmer, Peter Zimmert (Steuerberater)

Arbeitsbereich Spielbankrevision:
Michael Jenzen und Margrit Mateyka

Grafische Übersicht zur Umsetzungsplanung (soweit unabhängig von Modul 2)

