



11. April 2016
Seite 1 von 13

**Vorlage
an den Haushalts- und Finanzausschuss
des Landtags Nordrhein-Westfalen**

**Bericht des Lenkungskreises „Finanzverwaltung der Zukunft“
HFA-Sitzung am 14.04.2016**

Aktenzeichen
O 2102 – 22 – II C 3
bei Antwort bitte angeben

Auf meinen Wunsch wurde im Jahr 2014 der Lenkungskreis „Finanzverwaltung der Zukunft“ unter der Leitung von Herrn Staatssekretär Dr. Messal eingesetzt. Der Lenkungskreis hatte die Aufgabe zu prüfen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Finanzverwaltung in NRW weiter zukunftssicher aufzustellen. Am 28.10.2015 hat er seinen abschließenden Bericht vorgelegt (Anlage).

OAR Peter Liesenhoff /
OAR'in Monika Eusterwiemann
Telefon (0211) 4972 - 2412
(0211) 4972 - 2304
Fax (0211) 4972-2769

Mit Blick auf die absehbaren demographischen, technologischen und steuerrechtlichen Entwicklungen hat der Lenkungskreis 33 Empfehlungen formuliert und Schwerpunkte erarbeitet. Die Umsetzung dieser Empfehlungen in den nächsten fünf, zehn bzw. zwanzig Jahren werden im weiteren Verfahren unter Machbarkeitsgesichtspunkten geprüft.

Ich habe mein Haus direkt nach der Übergabe des Berichts um eine fachliche Prüfung der Empfehlungen gebeten. Diese fachlichen Einschätzungen haben wir im Februar 2016 im Rahmen einer Leitungsklausur des Finanzministeriums und einem Folgetermin im März inhaltlich detailliert erörtert und sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

I. Zeitgemäßer Service und Digitalisierungsoffensive

Der zentrale Punkt, wenn es um Sicherung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Finanzverwaltung geht, ist die Digitalisierung. Davon werden sowohl die Beschäftigten, als auch die Bürgerinnen und Bürger profitieren.

Mein Ziel ist es, die Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen zur bürgerfreundlichsten Deutschlands zu machen. Der Lenkungskreis hat dazu viele gute Vorschläge gemacht, die wir aufgreifen werden.

Dienstgebäude und
Lieferanschrift:
Jägerhofstr. 6
40479 Düsseldorf
Telefon (0211) 4972-0
Telefax (0211) 4972-2750
Poststelle@fm.nrw.de
www.fm.nrw.de
Öffentliche Verkehrsmittel:
U74 bis U79
Haltestelle
Heinrich Heine Allee

Zu den einzelnen Empfehlungen in diesem Bereich:

Digitalisierung der Arbeitsabläufe (elektronische Akte)/ Elektronische Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern

An der Digitalisierung der Arbeitsabläufe in der Finanzverwaltung führt kein Weg vorbei. Hierzu gehören neben der elektronischen Akte, die elektronische Steuererklärung inkl. der elektronischen Übermittlung von Belegen, die Abwicklung jeglichen Schriftverkehrs zwischen Bürger und Verwaltung über ELSTER und die elektronische Bekanntgabe von Steuerbescheiden.

Der Vorschlag hat für mich oberste Priorität. Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen ist bereits wesentliches Element des Maßnahmenpakets „Modernisierung des Besteuerungsverfahrens“ (MODB) auf Bund-Länder-Ebene. Nordrhein-Westfalen ist dort Vorreiter und in vielen Punkten federführend. Ich werde den Prozess weiter vorantreiben und gegebenenfalls auch prüfen, ob NRW einzelne Aspekte alleine vorantreiben kann, falls der Abstimmungsprozess zu lange dauert.

Elektronische Abgabe aller Steuererklärungen

Die elektronische Übermittlung der Steuererklärungen ist eine wichtige Voraussetzung, um das Ziel einer weitgehend automatischen Bearbeitung und Freigabe von Steuererklärungen erreichen zu können. So können Arbeitsprozesse beschleunigt werden. Die Bürgerinnen und Bürger profitieren so von einer schnelleren Bearbeitung ihrer Erklärungen und damit von verbessertem Service. Die Verpflichtung zur elektronischen Übermittlung sollte daher auf alle Steuererklärungen ausgeweitet werden. Dazu ist allerdings eine Gesetzesänderung durch den Bund notwendig. Wir werden zeitnah mit einer entsprechenden Initiative auf den Bund zugehen. Ziel ist es, bis 2017 eine gesetzliche Regelung zu verabschieden.

Eine hundertprozentig elektronische Abgabequote ist aber weder möglich noch gewollt. Es müssen in jedem Fall Ausnahmen für Härtefälle vorgesehen werden.

Gesetzliche Sanktionen für Datenzulieferer

Die zum Beispiel von Banken und Versicherern an die Finanzverwaltung übermittelten elektronischen Daten sind wesentliche Voraussetzung für eine effiziente und zeitnahe Besteuerung. Eine Verletzung der Übermittlungspflichten führt auch bei den Bürgerinnen und Bürgern zu erheblichen Nachteilen, da die Steuererklärungen erst dann bearbeitet werden können, wenn die Daten den Finanzämtern vollständig vorliegen. Der Lenkungskreis hat erkannt, dass eine zeitgerechte und zutreffende Datenanlieferung ohne Sanktionsmöglichkeiten nicht zu erreichen ist. Deswegen werde ich mich zeitnah für die Aufnahme einer entsprechenden gesetzlichen Regelung in die Abgabenordnung auf Bund-Länder-Ebene einsetzen.

Einheitlicher und verbesserter Bürgerservice / Bürgernahe Sprache und Ansprechpartnermodell

Eine verständliche Sprache ist Voraussetzung dafür, dass die Bürgerinnen und Bürger Anforderungen der Finanzverwaltung nachvollziehen können und akzeptieren. Bürgernahe Sprache dient auch der Steigerung des Stellenwerts der Finanzverwaltung und der Imageverbesserung in der Wahrnehmung der Bevölkerung.

In seinem Bericht zur Finanzverwaltung der Zukunft schlägt der Lenkungskreis daher vor, die „Sprache der Finanzverwaltung“ laufend unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger auf Verständlichkeit und Verzicht auf „Fachchinesisch“ zu überprüfen. Zur Umsetzung dieser Lenkungskreisempfehlung habe ich bereits die Arbeitsgruppe „Bürgerfreundliche Sprache“ eingesetzt. Sie hat die Aufgabe, die Überarbeitung der vorhandenen Vordrucke und Textbausteine zu koordinieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Finanzverwaltung dauerhaft eine bürgernahe Sprache verwendet.

Gleichzeitig arbeiten wir an einem verständlicheren Steuerbescheid. Als erste Maßnahme weisen wir als erstes Bundesland den Steuersatz im Bescheid aus, so dass die Bürgerinnen und Bürger ihre Steuerbelastung direkt erkennen können.

Flankierend zu diesen Maßnahmen sollen bereits bestehende Serviceangebote auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft werden. Darüber hinaus sollen den Bürgerinnen und Bürgern Ansprechpartner zur Verfügung stehen, die Fragen selbst beantworten bzw. an Fachexperten vermitteln.

Bürger- und Mitarbeiteraccount

Genauso begrüße ich den Vorschlag eines Bürgeraccounts, mit dem die Bürgerinnen und Bürger auf Wunsch alle relevanten Informationen wie Grunddaten, Steuerbescheide und den Stand der Bearbeitung abrufen können. Auch hier sind Abstimmungen auf Bund-Länder-Ebene notwendig.

Auch die Schaffung eines Beschäftigtenportals für Reisekostenabrechnungen, Zeiterfassung, Beihilfe, Urlaubsanträge etc. ist im Fokus. Da es sich hier um ein Projekt der ganzen Landesregierung handelt, werden wir den CIO bei der Einführung dieses Mitarbeiteraccounts unterstützen.

II Die Finanzverwaltung NRW – ein attraktiver Arbeitgeber

Die Finanzverwaltung NRW ist bereits heute ein attraktiver Arbeitgeber. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird aber in den nächsten Jahren aufgrund des demographischen Wandels noch härter werden. Dafür müssen wir gerüstet sein.

Zu den einzelnen Vorschlägen des Lenkungskreises:

Bedarfsgerechte Einstellungen im mittleren und gehobenen Dienst erhalten

Die künftigen Einstellungen sollen auch weiterhin den Erhalt des Personalbestandes sicherstellen. Der Personalbedarf wird prognostisch durch eine demografische Berechnung ermittelt. Dabei werden neben den Altersabgängen auch außerordentliche Abgänge wie beispielsweise Entlassungen oder der Wechsel in andere Verwaltungen und die Abgänge während der Ausbildung berücksichtigt. Zeigen diese Berechnungen für künftige Haushaltsjahre eine temporäre Unterdeckung auf, soll im Rahmen einer Ausbildungsoffensive gegengesteuert werden.

Erhalt des mittleren und gehobenen Dienstes

An den Laufbahnen des mittleren und gehobenen Dienstes wird entsprechend des Vorschlags des Lenkungskreises festgehalten. Sie haben sich bewährt.

Seiteneinstieg aus der Privatwirtschaft ermöglichen

Wir werden den Vorschlag des Lenkungskreises aufgreifen und zukünftig einen Seiteneinstieg von qualifizierten Bewerbern aus der Privatwirtschaft ermöglichen. Dadurch wird die Finanzverwaltung von den Erfahrungen aus der Privatwirtschaft profitieren. Die bestehenden rechtlichen Möglichkeiten, diese Bewerber zu berücksichtigen, sollen ausgeschöpft bzw. weiter ausgestaltet werden. Falls notwendig, werde ich über den Bundesrat gesetzliche Änderungen anstoßen.

Beibehaltung des hohen fachlichen Standards in Aus- und Fortbildung

Der hohe fachliche Standard in der Aus- und Fortbildung bei der NRW-Finanzverwaltung soll erhalten bleiben. Dazu werden wir unter anderem die technische Ausstattung für die Anwärter verbessern. Darüber hinaus entwickeln wir ein Schulungsangebot zum weiteren Ausbau der didaktischen Fähigkeiten unserer Beschäftigten.

Verstärkte Förderung der Spezialisierung

Spezialisierung ist ein Thema der Personalentwicklung. Wir greifen den Vorschlag des Lenkungskreises auf und werden ihn im Rahmen einer Weiterentwicklung der bestehenden Personalentwicklungskonzepte (PEK) für den höheren und gehobenen Dienst zeitnah umsetzen. Schwerpunkt werden die Themen Talentförderung, Spezialisierung sowie die Neukonzeption der Auswahlverfahren für Behördenleitungen (entsprechend Vorschlag: „Assessmentcenter für Führungspositionen“) sein.

Stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

In der Finanzverwaltung wurden, unter Zugrundelegung der Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Landes Nordrhein-Westfalen (Arbeitszeitverordnung – AZVO), „Dienstvereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit“ geschlossen. Diese Dienstvereinbarungen räumen den Beschäftigten schon jetzt weitreichende Möglichkeiten ein, ihren Arbeitstag innerhalb einer bestimmten Zeitspanne flexibel zu gestalten.

Über eine Erprobung weitergehender Arbeitszeitmodelle werden wir insbesondere auch mit der Personalvertretung und der Schwerbehindertenvertretung sprechen.

Unterbringung in modernen Gebäuden

Die Unterbringung in modernen und effizienten Gebäuden ist ein wichtiges Ziel im Bereich der Liegenschaftsverwaltung. Wichtig bleibt hierbei die Analyse jeder einzelnen Liegenschaft vor Ort.

Bei Unterbringungsprojekten ist neben der Einbindung des BLB auch die Marktabfrage bereits verfügbarer Immobilien von dritten Vermietern zwingend einzubeziehen. Für jeden betroffenen Einzelfall ist die bestmögliche Lösung (Sanierung, Neubau, Neuanmietung) zu realisieren.

Verstärkte Nutzung der bestehenden Möglichkeiten, wie z.B. Beschleunigung oder Hemmung der Erfahrungsstufen

Eine Hemmung beim Aufstieg in den Erfahrungsstufen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich nicht bewährt haben, wird zukünftig durch eine Kopplung der Maßnahme an das im Rahmen des Beurteilungsverfahrens vergebene Gesamturteil „nicht bewährt“ realisiert.

Eine Beschleunigung beim Aufstieg in den Erfahrungsstufen trifft unter den vorhandenen Rahmenbedingungen und Ressourcen in der Praxis auf massive Probleme und soll daher nicht umgesetzt werden.

Die Wiedereinführung von Leistungsprämien muss aus finanziellen Gründen noch abschließend erörtert werden. Die Wiedereinführung der Jubiläumszulagen sollte im Gesetzgebungsverfahren zur Dienstrechtsmodernisierung diskutiert werden.

Förderung mitarbeiterorientierter Maßnahmen

Wir werden den Dienststellenleitungen zukünftig über ein zusätzliches Budget die Möglichkeit eröffnen, Vorträge, Schulungen oder sonstige (Informations-) Veranstaltungen, die unmittelbar vor Ort von Interesse sind, beauftragen und durchführen zu können.

Diese Maßnahmen kommen den Beschäftigten der Dienststelle zugute und sollen ihre Zufriedenheit im beruflichen Umfeld fördern. Bei Auswahl der Maßnahme werden die Beschäftigten beteiligt.

Assessmentcenter für Führungspositionen

Ich befürworte - wie der Lenkungskreis - ein Assessmentcenter für Führungspositionen, wie zum Beispiel für die Position einer Dienststellenleitung.

Fortentwicklung des Gesundheitsmanagements

Zur Förderung des Behördlichen Gesundheitsmanagements (BGM) werden in allen Dienststellen der Landesfinanzverwaltung 2016/2017 Führungskräfte als „Ansprechpersonen Gesundheitsmanagement“ qualifiziert. Ebenfalls findet im Jahr 2016 erstmals eine landesweite Gesundheitsbefragung statt. Themen sind Arbeitsbelastungen, Ressourcen und die Gesundheitssituation.

Voraussichtlich ab 11/2016 erhalten alle Behörden zur Umsetzung der Befragungsergebnisse ein umfassendes Angebot an externer Beratung/Coaching. Ergänzend wird zurzeit mit internen Kräften ein Angebot zur Konfliktberatung aufgebaut. Zukünftig und bei Erfolg könnten alle genannten Beratungsleistungen auch über einen aufzubauenden eigenen Beratungsdienst erfolgen.

Landesweiter Personaleinsatz („Arbeit zum Personal“)

Steuererklärungen und sonstige Vorgänge sollen zukünftig in demjenigen Finanzamt bearbeitet werden können, in dem eine möglichst zeitnahe Erledigung möglich ist. Die Umsetzung des Vorschlags ermöglicht eine Optimierung des Einsatzes der personellen Ressourcen. Sie verbessert durch eine beschleunigte Erledigung der Vorgänge den Service für die Bürgerinnen und Bürger. Für die Beschäftigten bietet der Vorschlag den Vorteil, dass sie für eine andere Dienststelle tätig werden können, ohne dorthin versetzt oder abgeordnet werden zu müssen.

Auf Initiative des Landes Nordrhein-Westfalen ist der Vorschlag bereits im Projekt "Modernisierung des Besteuerungsverfahrens" aufgegriffen worden. Die für die Umsetzung erforderliche Gesetzesänderung ist im entsprechenden Gesetzentwurf der Bundesregierung enthalten.

Ausbau der Heimarbeitsplätze

In den Finanzämtern und der Oberfinanzdirektion des Landes NRW sind derzeit für 3 % der Beschäftigten Heimarbeitsplätze eingerichtet worden. Das entspricht rd. 800 Heimarbeitsplätzen. Das Finanzministerium prüft, die Zahl der Heimarbeitsplätze deutlich aufzustocken. Die Aufstockung erfordert im Vorfeld eine Anpassung der bisherigen Technik.

Im Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW (LBV) und im Rechenzentrum des Landes NRW (RZF) wurde die Zahl der Heimarbeitsplätze bereits aufgestockt – im LBV auf 75 (das entspricht einer Quote von etwa 7,5 %) und im RZF auf 10% der Beschäftigten. Eine Evaluierung der Aufstockung ist im LBV in 2017 und im RZF in 2016 vorgesehen.

III. Vollmaschinell bearbeitete Steuererklärung / Einsatz von Risikomanagementsystemen

Die Aufgaben der Finanzverwaltung sind in den letzten Jahren immer vielfältiger geworden. Deswegen müssen wir die vorhandenen Kräfte bündeln und gezielt einsetzen. Unproblematische Fälle müssen nach einer automatischen Prüfung direkt freigegeben werden. Hier reicht eine geringe Stichprobenquote für eine Nachprüfung.

Die personellen Kapazitäten, die dadurch frei werden, können beispielsweise in der Außenprüfung wirtschaftlich sinnvoller eingesetzt werden.

Im Einzelnen:

Stärkere Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeits- und Zweckmäßigkeitserwägungen (Gesamtpriorisierung des Aufgabenbestandes)

Eine stärkere Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeits- und Zweckmäßigkeitserwägungen bietet der Finanzverwaltung die Möglichkeit zu einer effizienteren und zeitnäheren Aufgabewahrnehmung. Das führt zu einer Vereinfachung für die Verwaltung, zum Abbau von Bürokratie, zu einer Entlastung der Bürgerinnen und Bürger von zeitaufwändigen und kostenintensiven Nachfragen der Finanzämter, zu einem zügigeren Verwaltungsvollzug und damit zu einem besseren Service für die Bürgerinnen und Bürger. Wir werden uns weiter auf Bund-Länder-Ebene für entsprechende Regelungen einsetzen. Erste Erfolge haben wir bereits im Rahmen des Projekts „Modernisierung des Besteuerungsverfahrens“ erzielt.

Intensivierung des Außendienstes und außendienstlicher Tätigkeiten

Die Intensivierung der Außendienste verfolgt das Ziel, zukünftig die Qualität der Prüfung bei komplexen und risikobehafteten Steuerfällen weiter zu erhöhen und systematische Steuerumgehungen frühzeitig zu erkennen.

Eine langfristig angedachte Verstärkung der Außendienste ist ein Baustein in dem Gesamtkonzept der Neuausrichtung der Finanzverwaltung, das auf der anderen Seite für Fälle mit keinem oder nur geringem steuerlichen Ausfallrisiko eine rein maschinell gesteuerte Freigabe vorsieht.

Eine hohe automationsgesteuerte Freigabe weitestgehend ohne personelle Eingriffe wird zu einer Entlastung der Innendienste führen. Die so gewonnenen Ressourcen könnten neben Qualitätsverbesserungen in den Veranlagungsstellen auch zur Intensivierung der Außendienste genutzt werden.

Rein maschinelle Fallfreigabe in deutlich über 50% der Fälle („Auto“-Fall)

Eine rein maschinelle Prüfung und Freigabe einer Steuererklärung bietet allen Beteiligten Vorteile. Bei den als "Auto"-Fall geeigneten Einkommensteuerveranlagungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können Steuererstattungen deutlich zeitnäher an die Bürgerinnen und Bürger ausgezahlt werden, da eine vorherige personelle Bearbeitung der Steuererklärung entfällt.

Auch die Verwaltung profitiert davon. Denn die Finanzämter können und sollen die bei den "Auto"-Fällen für die Bearbeitung bislang aufgewendeten personellen Ressourcen zukünftig in verstärktem Maße für die Prüfung der schwierigen und problematischen Steuererklärungen einsetzen. Das führt bei diesen Fällen zu einer verbesserten Arbeitsqualität.

In dem aktuellen Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Umsetzung des Projekts "Modernisierung des Besteuerungsverfahrens" ist - auf Initiative von Nordrhein-Westfalen - eine entsprechende gesetzliche Regelung vorgesehen.

Verschlinkung der Hinweise aus Fachprogrammen und Risikohinweissystem

Ein Vorschlag des Lenkungskeises, der sich mit dem Feedback aus meinen vielen Finanzamtsbesuchen deckt, ist die Verschlinkung der Risikohinweise. Die Beschäftigten haben den Eindruck, dass zu viele, unnötige Hinweise ausgegeben werden. Wir werden das aktuelle Hinweissystem überarbeiten und versuchen, durch eine zielgenauere Ausrichtung der Hinweissysteme eine Effizienzsteigerung zu erreichen.

Prüfung/Schaffung einer gesetzlichen Fiktion: „Keine Reaktion durch das Finanzamt nach Eingang der Steuererklärung innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z.B. sechs Monate) führt zu Steuerbescheid wie beantragt“

Der Vorschlag wird nicht befürwortet. Die vorgeschlagene Regelung würde die Grundsätze der Gleichmäßigkeit und Gesetzmäßigkeit der Besteuerung verletzen, da Steuerfestsetzungen allein durch Zeitablauf, ohne Verifikation der erklärten Angaben, erfolgen würden.

Steuerpflichtige, die in ihrer Erklärung unzutreffende Angaben gemacht haben, würden gegenüber den übrigen Steuerpflichtigen in unzulässiger Weise bevorteilt. Da die Angaben der Finanzverwaltung bekannt wären, könnte die Steuerfestsetzung auch nicht nachträglich geändert werden – weder zuungunsten noch zugunsten der Steuerpflichtigen.

Die durch die Regelung angestrebte Rechtssicherheit würde daher im Ergebnis besonders den Steuerpflichtigen zugutekommen, die unzutreffende Angaben gemacht haben.

IV. Bündelung steuerrechtlicher Kompetenzen

Die Finanzverwaltung NRW ist eine fachlich sehr gut aufgestellte Verwaltung. Der Lenkungskeis hat Vorschläge entwickelt, um die vorhandenen Kompetenzen noch stärker zu bündeln:

Eine Steuerfahndung NRW mit regionalen Standorten

Wir halten eine regionale Präsenz der Steuerfahndungsstellen wegen der erforderlichen Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten und der Zusammenarbeit mit anderen Behörden für die effektive Verfolgung von Steuerhinterziehungsdelikten für zwingend erforderlich.

Eine vollständige Zentralisierung der Finanzämter für Strafsachen und Steuerfahndung halte ich deswegen für nicht sinnvoll.

Eine lediglich organisatorische Zentralisierung könnte zu Schwierigkeiten bei der Steuerung der Einheit und zur Zunahme von Abstimmungsprozessen führen. Wir werden aber prüfen, ob das angestrebte Ziel, die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch innerhalb der Steuerfahndung NRW zu verbessern, durch andere organisatorische Maßnahmen (Bündelungsstellen) erreicht werden kann.

Ansprechpartnermodell für Großunternehmen und Konzerne / Zuständigkeit für alle Tätigkeiten „rund um die Prüfung“ bei Finanzämtern für Groß- und Konzernbetriebsprüfung

Die Verlagerung von Aufgaben von den Festsetzungsfinanzämtern auf die Prüfungsfinanzämter wie beispielsweise Änderungsveranlagungen während und unmittelbar nach der Prüfung, Rechtsbehelfsbearbeitung nach der BP bis zur Bestandskraft oder die Erteilung verbindlicher Auskünfte ist organisatorisch und IT-technisch sinnvoll. Sie sollte aber wegen der personellen und unterbringungstechnischen Auswirkungen, zunächst bei einem Prüfungsfinanzamt in unmittelbarer räumlicher Nähe zu einem Festsetzungsfinanzamt pilotiert werden.

Dabei werden wir gleichzeitig erproben, ob ein einheitlicher Ansprechpartner für Großunternehmen und Konzerne im Prüfungsfinanzamt die Zusammenarbeit zwischen Finanzverwaltung und Unternehmen weiter verbessern kann.

Ideale Finanzamtsgröße

Fusionen und Neustrukturierungen der Finanzämter werden regelmäßig anlassbezogen immer dann geprüft, wenn bestehende Gebäude nicht mehr genutzt werden können. Bei der Suche nach neuen Unterbringungsmöglichkeiten spielen Wirtschaftlichkeitsaspekte aber nicht die einzige Rolle. Wichtig ist mir, dass wir auch immer die Bürger- und Mitarbeiterorientierung im Auge behalten.

Einführung eines koordinierenden Wissens- und Qualitätsmanagements

Im Zeitalter der Informationsgesellschaft stellen neben der Sicherung und Weitergabe von Wissen insbesondere auch die Strukturierung und bedarfsentsprechende Bereitstellung von Informationen eine Herausforderung dar, der nur durch ein konsequentes Wissensmanagement adäquat begegnet werden kann.

Sowohl die Pflege und Weiterentwicklung der bereits umgesetzten Projekte als auch die geplante Einführung weiterer Produkte erfordern eine entsprechende geschäftsplanmäßige Verankerung.

Qualitätssicherung wird schon heute vor allem durch die Qualitätssicherungsstellen der Finanzämter mit Unterstützung der OFD geleistet. Angestrebt wird nun eine Verstärkung und inhaltliche Vertiefung der von der OFD durchgeführten Untersuchungen und Ämterbesuche. Zukünftig wollen wir hier noch besser werden und das vorhandene Wissen noch besser bündeln und weitergeben.

V. Verbesserung des Images der Finanzverwaltung

Das Image der Finanzverwaltung hat sich auch insbesondere durch das Engagement der NRW-Finanzverwaltung in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Hieran werden wir weiter arbeiten.

Unser Image verbessern wir am meisten, wenn wir weiter an der Verbesserung der Servicequalität arbeiten. Dazu führen wir gerade im Moment wieder eine Bürgerbefragung durch.

Außerdem müssen wir den Bürgerinnen und Bürgern immer wieder deutlich machen, wofür wir die Steuereinnahmen benötigen. Nämlich zur Finanzierung von Bildung und Infrastruktur und vielen anderen wichtigen Dingen.

VI. Implementierung eines einfachen und nachvollziehbaren Steuerrechts unter Beachtung der Vollziehbarkeit der Gesetze

Insbesondere im Bereich des Massenverfahrens der Arbeitnehmerbesteuerung könnte durch Typisierungen und Pauschalierungen ein nachhaltiger Steuervereinfachungseffekt erreicht werden.

Durchgreifenden Typisierungen und Pauschalierungen sind jedoch sowohl in verfassungsrechtlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf die mögliche Belastung der öffentlichen Haushalte Grenzen gesetzt.

VII. Weiteres Vorgehen

Wir haben bereits mit der Umsetzung einiger Vorschläge begonnen. Beim Umsetzungsprozess werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Interessenvertretungen und zum Teil auch die Steuerbürger (z.B. durch Fokusgruppen, Bürgerbefragungen etc.) beteiligen.



Dr. Norbert Walter-Borjans

Anlage: Abschlussbericht des Lenkungskreises „Finanzverwaltung der Zukunft“ vom 28.10.2015 (60 Abdrucke)