

BESCHLUSSVORLAGE DER VERWALTUNG NR.: 234/2014

Bezeichnung des Tagesordnungspunkts		
Aufbauorganisation der Stadt Schwelm		
Datum 05.11.14	Geschäftszeichen 1.2 He	Beigef. Anlagen im einzelnen (mit Seitenzahl) 141104_Anlage 1 Organigramm
Federführender Fachbereich: Fachbereich 1 - Zentraler Service		Beteiligte Fachbereiche:
Beratungsgremien	Beratungstermine	Zuständigkeit
Hauptausschuss	20.11.2014	Vorberatung
Rat der Stadt Schwelm	27.11.2014	Entscheidung

Beschlussvorschlag für den Rat:

Gemäß § 73 Abs.1 GO beschließt der Rat, den Geschäftskreis des 1. Beigeordneten entsprechend der in Anlage 2 dargestellten Aufgabenverteilung ab dem 01.01.2015 festzulegen.

Beschlussvorschlag für den Hauptausschuss:

1. Der Hauptausschuss empfiehlt dem Rat, den Geschäftskreis des 1. Beigeordneten entsprechend der in der Anlage 2 dargestellten Aufgabenverteilung ab dem 01.01.2015 festzulegen.
2. Der Hauptausschuss nimmt die Maßnahmen zur Umsetzung der Organisationsuntersuchung zur Kenntnis. Die Verwaltung wird in regelmäßigen Abständen über den Umsetzungsstand berichten.

Sachverhalt:

Die in 2008 begonnene Verwaltungsumstrukturierung (vgl. Vorlage 197/2008) soll unter Beachtung der Optimierungspotenziale aus der Organisationsuntersuchung der Fa. PWC fortgeführt werden.

Ausgehend von der dezentralen räumlichen Unterbringung der Verwaltung in drei Verwaltungsgebäuden mit jeweils hohem Sanierungsbedarf bestand die Aufgabenstellung für die Fa. PWC in Zusammenarbeit mit der FA. Drees und Sommer darin, die Stadtverwaltung organisatorisch, räumlich und gebäudewirtschaftlich zu optimieren. Das Projekt „Organisation“ wird im Folgenden dargestellt. Die „Variantenuntersuchung zur Gebäude- und Flächenuntersuchung“ wird in einer gesonderten Vorlage „Zentralisierung“ zur Beschlussfassung vorgelegt.

Zielsetzung für die Neuorganisation der Verwaltung war die Optimierung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse mit den Aspekten

- Entwicklung zu einer bürgerfreundlichen und dienstleistungsorientierten Verwaltung
- Steigerung der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit der Verwaltung
- Verbesserung der Transparenz bei Entscheidungsprozessen

Aufbauorganisation:

Angesichts der Verwaltungsgröße ist die Bildung von zwei Geschäftsbereichen sachgerecht. Der Bereich „Planen und Bauen“ ist auf beide Geschäftsbereiche aufgeteilt, was die Aufgabenerledigung durch umfangreiche organisatorische und räumliche Schnittstellen beeinträchtigt, die Zeit und einen höheren Personalbedarf für gegenseitige Informationen und Abstimmungen kosten.

PWC empfiehlt daher die Bildung eines Fachbereichs 6 „Planen und Bauen“, in dem die Bereiche Stadtentwicklung, öffentliche Verkehrsflächen und Bauordnung integriert werden. In einer zweiten Stufe könnte der Fachbereich Immobilienmanagement integriert werden. Der Bereich Ordnung mit den Aufgaben Sicherheit und Ordnung, Bürgerbüro, Standesamt, Wahlen und der Feuerwehr mit dem Rettungsdienst wird zu einem eigenen Fachbereich 5.

Die Zuordnung zu den Geschäftsbereichen soll wie folgt aussehen (vgl. Anlage 1):

Der neu geschaffene FB 5 verbleibt organisatorisch in dem Geschäftsbereich II. Der FB 6 mit dem ehemaligem StEB geht zum Geschäftsbereich I.

Die Geschäftsverteilung wurde im Ältestenrat einvernehmlich besprochen und favorisiert, da in einem Geschäftsbereich die Bereiche Bauen und Planen und das Immobilienmanagement integriert werden. Eine vollständige Integration des FB 2 in den (neuen) FB 6 wird zum jetzigen Zeitpunkt nicht befürwortet und ist für die Optimierung der Prozesskette bei den beteiligungsintensiven Prozessen (Planung, Bauvorhaben, Genehmigungsverfahren) nicht notwendig.

Bei einer eventuellen Rückführung der TBS sollte die Bildung eines „Technischen Dezernats“ zu gegebener Zeit überlegt werden, in dem die Fachbereiche 2, 6 und TBS integriert werden.

Nachfolgend werden die im Gutachten der Fa. PWC dargestellten wesentlichen Maßnahmen näher erläutert:

Zentrale Vergabestelle:

Entsprechend der Empfehlung von PWC wurde zwischenzeitlich eine Zentrale Vergabestelle eingerichtet, wo die Aufgaben der förmlichen Vergaben gebündelt wurden. Die Zentralisierung hat den Vorteil, dass das formale Verfahren vereinheitlicht und Spezialwissen gebündelt wird, was zu einer Entlastung der Fachbereiche und entsprechender Stellenreduzierung dort führen wird. Zur Zeit werden die Aufgaben beschrieben, die entsprechenden Arbeitsschritte definiert und in den Fachbereichen abgefragt, um die Stellenanteile dort zu ermitteln. Zunächst ist die Zentralisierung

innerhalb der Kernverwaltung geplant. Ein weiterer Schritt könnte die Einbeziehung der TBS sein.

Im Übrigen wird an dieser Stelle die Funktion des Datenschutzbeauftragten angesiedelt. Die Aufgabe, Fördermittel für die gesamte Verwaltung zu akquirieren, runden das Stellenprofil ab. Diese Aufgabe wurde ebenfalls dezentral und nicht immer konsequent durchgeführt. Ziel ist es, Einnahmen durch Bundes- Landes- oder sonstige Fördermittel zu erhöhen.

Zentrale Einkaufsorganisation:

Beschaffungen von Fremdleistungen, Materialien, Verbrauchsstoffen etc. sollen ab 01.01.2015 zentral von einer Stelle organisiert werden. Die ganzheitliche Einkaufsorganisation hat den Vorteil, dass u.a. eine Transparenz und Kenntnis der Einkaufsdaten hinsichtlich des Beschaffungsvolumens, der einzelnen Warengruppen, der Lieferantenstruktur sowie einer notwendigen Lagerhaltung gegeben ist und durch gezielte Marktanalyse und Lieferantenauswahl günstigere Preise durch entsprechende Vertragsgestaltungen (Rahmenverträge) erzielt werden können. Außerdem sollen für einzelne Bereiche die Beschaffungen zentral auch operativ beschafft werden (z.B. Mobiliar, Bürobedarfe).

Nach entsprechender Umverteilung von Aufgaben kann diese Stelle zum 01.01.15 ihre Arbeit aufnehmen. Eine Bedarfsanalyse wird zeigen, welche Stellenanteile in den Fachbereichen durch die Zentralisierung frei gesetzt werden und mit welchem Stellenanteil die Zentralisierung ausgestattet werden muss. Erfahrungen anderer Städte haben gezeigt, dass eine Einsparung von 10 % im Auftragsvolumen erwartet werden kann.

Zentrale Steuerung:

Die strategischen Steuerungsprozesse aus den Bereichen Finanz-, Organisations-, Personal- und Informationsmanagement sollten von den operativen Serviceleistungen getrennt werden. Der Steuerungsdienst ist ein Instrument, dass die Verwaltungsleitung in die Lage versetzen soll, zielorientiert mit den notwendigen Informationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Außerdem ist die systematische Planung, Überwachung und Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung auf der Grundlage von Kennzahlen für Produkte in Bezug zu Arbeitsmengen, Häufigkeiten und Richtwerten wie z.B. dem Zeitbedarf für die Aufgabenerledigung oder Fallzahlen je Vollzeitstelle mit regelmäßigen Soll-Ist Abgleichen in den einzelnen Fachbereichen auszubauen. Hierzu sind die entsprechenden Vorgaben zu erstellen und regelmäßig zu überprüfen, um Grundlagen für die Arbeitsorganisation, Aufgabenverteilung und Steuerung der Auslastung der Mitarbeiter/innen zu ermöglichen. Die konzeptionelle Vorbereitung und Umsetzung des Steuerungssystems in MPS-Cockpit muss unter Einbeziehung der Politik entwickelt werden.

Die diesem Bereich zugeordnete Stelle „Organisation“ ist seit Jahren unbesetzt. Um die Aufbau- und Ablauforganisation zu optimieren und Vorgaben aus dem Organisationsbericht umzusetzen, ist eine Wiederbesetzung dieser Stelle unabdingbar. Die Zielsetzungen, wie z.B. Aufbau eines zentralen Projektmanagements, aber auch die Erreichung von Prozessoptimierungen in den Fachbereichen müssen organisatorisch begleitet werden.

Ein weiterer Bereich der „Zentralen Steuerung“ ist das Ratsmanagement. Hier sollen durch eine Zentralisierung die Arbeitsabläufe optimiert werden. Zukünftig werden hier

die gesamte Organisation der Sitzungen und deren Abläufe gesteuert. Die Einführung der papierlosen Gremienarbeit ist ein weiterer Optimierungsschritt, der kurzfristig umgesetzt werden kann.

Zentrale Services:

In diesem Bereich wird die IT-Abteilung mit den Zentralen Diensten (Druckerei, Postdienst, Telefonzentrale) und dem Zentralen Einkauf zusammengefasst. Weitere zentrale Dienste wie z.B. die Versicherungsangelegenheiten sind im Bereich der Zentralen Steuerung angesiedelt. PWC empfiehlt hier eine konsequente Bündelung der einzelnen zentralen Dienste und mittelfristig ein Verschmelzen der Bereiche Zentrale Steuerung mit den Zentralen Diensten. Nach dem Aufbau der Zentralen Steuerung soll diese Zusammenlegung erfolgen.

Im Bereich der Druckerei wurden die angebotenen Dienste in den letzten Jahren bereits durch Vergabe an Dritte (Kreis, externe Anbieter) reduziert. Zur Optimierung der Arbeitsabläufe in den Fachbereichen sollen Arbeitsschritte wie drucken, falten, heften, einkuvertieren und die Postbeförderung ebenfalls zentralisiert abgewickelt werden. Dieses Verfahren spart Wege- und Transportzeiten der Druckstücke, die bisher in den Fachbereichen versandfertig gemacht und wieder zurück zur Poststelle transportiert wurden. Eine entsprechende Konzeptionierung zum Thema „Zentraler Service“ befindet sich in Vorbereitung.

Dezentrale Haushaltssachbearbeitung:

Der Fachbereich Finanzen befindet sich zurzeit in einem Umstrukturierungsprozess. Nach Prüfung der Stellenbemessung wurde Einsparpotenzial in den Bereichen Zahlungsabwicklung und Vollstreckung festgestellt. Hier kann eine Vollzeitstelle eingespart werden. Zur Zeit werden die Arbeitsabläufe im Bereich der Zahlungsabwicklung näher untersucht, mit dem Ziel weitere Optimierungen in den Abläufen zu erreichen. In diesem Zusammenhang werden die im PWC-Gutachten genannten Doppelerfassungen bei Buchung von Geschäftsvorfällen wegfallen, sobald hier einheitliche Vorgaben für die Fachbereiche entwickelt wurden.

Haushaltsplanungen werden ab dem nächsten Jahr in dem Modul Cockpit dezentral von den Fachbereichen erfasst und direkt mit sämtlichen Unterlagen, wie z.B. Berechnungsaufstellungen ins System eingestellt. Die Anmeldungen der Vorjahre und die Rechnungsergebnisse sind sichtbar, so dass eine direkte Orientierung an den IST-Zahlen erfolgen kann. Die umfangreichen Papierausdrucke, die jährlich für die Etaaufstellung erzeugt wurden, sind nicht mehr notwendig.

Belegungsmanagement optimieren:

Die entsprechende Software wurde installiert. Hiermit können zukünftig die Räume/Hallen vergeben, Belegungszeiten geplant, Abrechnungen erzeugt und Abnahmeprotokolle gefertigt werden. Die Fachbereiche 2 und 4 befinden sich in der finalen Abstimmung der Details.

Ursachenanalyse IT-Prozesskosten:

Die Gemeindeprüfungsanstalt führt in dem Bereich IT eine Geschäftsprozessoptimierung durch mit den Zielen, die Arbeitsprozesse zu vereinfachen, die Aufgaben mit klaren Zuständigkeiten neu zu verteilen und die Beschäftigten zu qualifizieren. Die Analyse der IST-Situation ist nach Durchführung von Kennzahlenvergleichen unterstützt durch die Analyse der organisatorischen und

teaminternen Situation abgeschlossen. Die Umsetzungsberatung wird ab Anfang Dezember weitergeführt.

Die Reduzierung der IT-Kosten wird darüber hinaus durch die Untersuchung der Hard- und Software angestrebt. Außerdem soll die technische Infrastruktur auf Zukunftsfähigkeit und auf Potenziale zur Kostenreduzierung geprüft werden.

Der erste Schritt einer personellen Umsetzung ist vollzogen.

Reduzierung Stellenausstattung / Personalwirtschaft:

Im Bericht wird ein Stellenabbau von rd. 8 Stellen im Rahmen der natürlichen Fluktuation für umsetzbar erklärt. Im PWK ist für den Zeitraum 2015 bis 2021 ein Stellenabbau von insg. 24,5 Stellen geplant, so dass die Vorgabe aus der Untersuchung auch als erfüllt angesehen werden können, wenn die PWK –Vorgaben nicht in jedem Fall umgesetzt werden können.

Die personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden –wie PWC auch anführt– durch interne Faktoren wie der Qualifikations- und Altersstruktur und insbesondere auch durch Langzeitkranke in bestimmten Bereichen beeinflusst. Hier muss und wird gegengesteuert werden. Maßnahmen der Personalentwicklung, die durchaus üblich sind und stattfinden, müssen dokumentiert werden. Das Personalentwicklungskonzept ist mit Leben zu füllen und entsprechende Maßnahmen müssen unter Zugrundelegung der Personalplanung im PWK rechtzeitig geplant werden. Diese Dokumentation ist in Bearbeitung und wird ab 2015 erfolgen.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde mit dem Personalrat abgestimmt und wird im Rahmen der Personalversammlung Anfang Dezember der Belegschaft vorgestellt. Ziel ist hier, die Ursachen für Krankheitsausfälle zu ermitteln und konzeptionell gegenzusteuern. Kann das BEM-Verfahren nicht erfolgreich abgeschlossen werden, können arbeitsrechtliche Schritte in Betracht gezogen werden.

Aufgabenkritik, Wegfall bzw. Einschränkung von Aufgaben:

Im Rahmen der HSK-Vorgaben wurden in der Vergangenheit bei jeder Stellennachbesetzung geprüft, ob die Aufgaben noch wahrzunehmen bzw. ob und inwieweit Einsparpotenziale vorhanden sind. Durch diese Prüfung konnten in den letzten Jahren diverse Stellen bzw. Stellenanteile eingespart, Aufgaben verlagert bzw. Bewertungen verringert werden.

In vielen Bereichen ist das Einsparpotenzial allerdings mittlerweile nahezu ausgeschöpft. Hier werden weitere Potenziale bei den Aufgabenstandards und der Ablauforganisation gesehen. Die Prüfung der Standards bzw. die Optimierung der Abläufe (richtiger Einsatz von Software, Zentralisierung von Aufgaben etc.) wird die Aufgabe der Zentralen Steuerung und als Projekt in jedem Fachbereich durchzuführen sein.

Neben den im Maßnahmenplan aufgeführten Maßnahmen hat die Firma PWC weitere Optimierungsvorschläge für die einzelnen Fachbereiche gemacht, die sukzessive aufgearbeitet werden müssen. Für die Umsetzung sämtlicher Maßnahmen wurde bei entsprechender Personalausstattung ein Zeitfenster von 2 Jahren als ausreichend angesehen. Die Verwaltung geht davon aus, dass die Umsetzung bis Mitte 2016 abgeschlossen werden kann.



Der Bürgermeister
gez. Stobbe