

Biberach, 21.11.2013

## Beschlussvorlage

**Drucksache  
Nr. 229/2013**

| Beratungsfolge |            |               | Abstimmung |      |       |
|----------------|------------|---------------|------------|------|-------|
| Gremium        | öffentlich | Sitzungsdatum | Ja         | Nein | Enth. |
| Hauptausschuss | Nein       | 02.12.2013    |            |      |       |
| Gemeinderat    | Ja         | 09.12.2013    |            |      |       |

### Externe Organisationsuntersuchung des Kämmereiamtes: Vorstellung der Ergebnisse und Umsetzungsbeschlüsse

#### I. Beschlussantrag

1. Die Ergebnisse des externen Gutachtens werden anerkannt.
2. Die Verwaltung wird beauftragt, die vorgeschlagenen Verbesserungen und Empfehlungen in eigener Zuständigkeit umzusetzen, sofern die notwendigen Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere soll
  - a. ein aktives Beteiligungsmanagements eingeführt werden,
  - b. die Bearbeitung von Stundungen beim Kämmereiamt zentral erfolgen und die Zuständigkeit für die Beantragung von Erzwingungshaft vom Ordnungsamt auf das Kämmereiamt übergehen.
3. Über den Stellenmehrbedarf und die Entfristung einer Stelle im Kämmereiamt wird im Rahmen des Stellenplans entschieden.

#### II. Begründung

In der Anlage 2 findet sich die Zusammenfassung des Berichtes, auf die wir ausdrücklich verweisen. Die Fraktionsvorsitzenden erhalten je eine Papierfassung des Gesamtberichtes (40 Seiten) sowie als Mailanhang zur Weiterleitung an Fraktionsmitglieder. Wir haben zunächst auf die Einladung des Beraters zur Sitzung verzichtet, weil uns dessen Abschlussbericht ausreichend und klar scheint.

#### Ausgangssituation

Der Gemeinderat hat im Januar 2012 eine Organisationsuntersuchung in der Kämmerei mit Personalbemessung und Klärung der Frage nach der künftigen Buchungsstruktur beschlossen (Vorlage 203/2011). Mit der Durchführung wurde die Firma g-o-e, - gemeinwesen – organisation – entwicklung -, Dr. Helmut Bechter, A-6850 Dornbirn, beauftragt. Wir gingen von 20 Projekttagen und von zirka 38.000 € Kosten aus.

Die kommunale Doppik ist der künftige Buchungsstil der Kommunen in Baden-Württemberg. Damit verbunden ist der Umstieg vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept, was sich als äußerst komplexes Projekt darstellt. Neben der reinen Umstellung des Buchführungsstils müssen verschiedene weitere Komponenten des Neuen Haushaltsrechts, wie eine flächendeckende Kostenrechnung und Anlagenbuchhaltung, bei der Stadt Biberach und der Hospitalstiftung sowie beim Eigenbetrieb Stadtentwässerung, dem Abwasserzweckverband Riß und der Stiftung Gemeinschaftliche Kirchenpflege eingeführt werden. Außerdem stellte der Wechsel von der bisherigen vom Rechenzentrum bereitgestellten Finanzsoftware "FIWES Classic" auf die Lösung "newystem kommunal" der Firma Infoma insbesondere für die Kämmerei eine weitere enorme Herausforderung dar.

Diese Phase der Veränderung für alle Bereiche der Verwaltung soll u. a. auch genutzt werden, um die bisherigen dezentralen Buchungsstrukturen der Stadtverwaltung zu hinterfragen (siehe gesonderte Vorlage).

Die Entwicklungen der vergangenen Jahre und auch die künftigen Anforderungen machten es notwendig, das Kämmereiamt hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Personalausstattung zu untersuchen.

### **Vorgehen und Ablauf**

Es wurde ein Projektteam gebildet, das neben Dr. Bechter aus je 2 Vertretern von Kämmereiamt und Hauptamt sowie einem Personalratsmitglied bestand. Die Gruppe reflektierte in 4 Projektteam-Sitzungen die erarbeiteten Ergebnisse.

Die Organisationsuntersuchung basiert auf der Analysemethode eines Funktionendiagramms und Mitarbeiterinterviews. Daneben sind die Erfahrungen des Beraters aus anderen Organisationsuntersuchungen bei Kämmereien und seine Methodenkenntnisse eingeflossen.

Mit Hilfe des Funktionendiagrammes wurde eine vollständige IST-Analyse der Aufgabenverteilung innerhalb des Kämmereiamtes vorgenommen. Dadurch konnten folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Für welche Produkte und Leistungen wird derzeit wie viel Arbeitskapazität verwendet?
- Wie ist die Aufgabenverteilung (in Mandanten, Produkten und Leistungen) zwischen den Mitarbeiter/innen?
- Welche Aufgaben mit wie viel Kapazitäten sind in den einzelnen Stellen enthalten?

Aus den so gewonnenen Erkenntnissen entwickelte der Berater die notwendigen Kapazitäten der Kämmerei auf Basis der Produktanalyse (SOLL-Zustand), verfügbarer Benchmarks, aller Vorarbeiten und seiner Fachexpertise. Diese Ergebnisse wurden im Projektteam behandelt, intensiv erörtert und nur geringfügig modifiziert. Nach eingehender Diskussion wurden sie als Empfehlung des Projektteams freigegeben.

Der Personalrat wurde umfassend einbezogen. Unter dessen Regie wurden Zeiterfassungen zur Ermittlung von mittleren Bearbeitungszeiten vorgenommen. Die Zusammenarbeit mit dem Personalrat war absolut vertrauensvoll und konstruktiv.

## **Buchungsstruktur**

Neben der Personalbemessung wurde im Rahmen eines zweiten Teilprojekts unter Leitung des Kämmereiamtes die Möglichkeiten einer künftigen Buchungsstruktur erarbeitet. Auf die gesonderte Vorlage hierzu wird verwiesen.

## **Die wichtigsten Ergebnisse**

### **Personalbedarf**

Ausgangswert: Das Kämmereiamt hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung 18,4 Mitarbeiter, davon 1,0 befristet und darin eingeschlossen eine 0,9 Verstärkung durch Weiterbeschäftigung nach Ausbildung (auf einer Springerstelle). Reguläre Stellen hat die Kämmerei laut Stellenplan 17,5.

**Das Gutachten bzw. die Projektgruppe kommt zum Ergebnis, dass es über die Besetzung mit 18,4 Kräften hinaus einen dauerhaften Zusatzbedarf von 2,36 Stellen gibt und zwar 0,68 im höheren Dienst; 1,58 im gehobenen Dienst und 0,10 im mittleren Dienst. Mit dem nicht dauerhaften 0,9-Anteil einer Stelle summiert sich das notwendige Plus in der Kämmerei auf 3,26 neue Stellen. Die bisherige Befristung der einen Stelle soll entfallen.**

**Nach Einführung der Doppik wird ein weiterer Bedarf von 0,75 Stellen (0,65 im gehobenen, 0,10 im mittleren Dienst) vom Berater prognostiziert.**

Die Empfehlungen und Berechnungen des Beraters beruhen auf der Datengrundlage und der Aufgabenverteilung des Jahres 2012.

Die Entscheidung über die künftige Buchungsorganisation innerhalb der Verwaltung erfolgt gesondert, aber zeitgleich mit der Entscheidung über die Ergebnisse der Personalbedarfsberechnung im Kämmereiamt, und hat zusätzliche Auswirkungen auf die Stellenpläne 2014 und 2015. Im o. g. Personalbedarf sind diese zusätzlichen Stellenanteile nicht enthalten.

Der Berater hat bei keinem Produkt einen Stellenwenigerbedarf festgestellt. Vermutlich auch deshalb, da das Kämmereiamt anlässlich der Umstellung der Finanzsoftware und teilweiser Einführung der Kommunalen Doppik beim Eigenbetrieb Stadtentwässerung und Abwasserzweckverband Riß sämtliche Prozesse reorganisiert und rationalisiert hat. Deshalb konnte auch auf umfangreiche Prozessanalysen verzichtet werden.

Auch an der Aufbauorganisation der Kämmerei mit drei Sachgebieten und einer Stabstelle ergab sich kein Änderungsbedarf.

Weiter führt Dr. Bechter aus, dass die Befristung von Stellen eine motivierende und vertrauensvolle Unternehmenskultur im Kämmereiamt erschwert.

Aufgrund der Ergebnisse aus der Organisationsuntersuchung halten wir folgende Änderungen im Kämmereibereich für notwendig und vertretbar:

- 2,40 zusätzliche Ganztagesstellen im gehobenen Dienst im Stellenplan 2014
- 0,9 Stelle in Eg 6 zur dauerhaften Abbildung des Ist-Personalbestands (unbefristet)
- 0,75 Stelle zur Einführung der Doppik . Diese ist je nach Umstellungszeitpunkt 2016 oder 2017 geplant und wird somit im Stellenplan des entsprechenden Jahres aufgenommen.
- Die noch bestehende Befristung beim Kämmereiamt in eine Dauerstelle umzuwandeln.

### **Detaillierte Aufschlüsselung des Personalbedarfs**

Das Kämmereiamt hat in einer Matrix seine IST-Zeitanteile für die zu bearbeitenden Produkte aufgeteilt (Funktionendiagramm), einschließlich der Verstärkung (0,9, Übernahme nach Ausbildung). Dr. Bechter hat auf dieser Grundlage den Personalbedarf zur Ermittlung des SOLL-Bedarfs fortgeschrieben. Die Ergebnisse finden sich in Anlage 1.

### **Weitere wichtige Ergebnisse**

Neben den rein quantitativen Ergebnissen der Personalbedarfsbemessung kommt Dr. Bechter zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter/innen der Kämmerei den Einführungsprozess des neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens sehr engagiert betreiben. Der bisherige Einführungsprozess des NKHR könne als "Lehrbeispiel eines geordneten Umstiegs auf ein neues System" gesehen werden.

Zudem sei es von besonderer Bedeutung für die Zukunft, dass sich die Stadt überlegt, wie ein zentrales Controlling in der Verwaltung organisiert werden kann, auf welche Art Führungsentscheidungen unterstützt werden sollen und wer dafür die Verantwortung trägt.

Außerdem sei für die zunehmend komplexer werdende Steuerung der von Beteiligungsunternehmen ein professionelles Beteiligungsmanagement, nicht nur eine Beteiligungsverwaltung, notwendig. Auch die Gemeindeprüfanstalt Baden-Württemberg empfiehlt der Stadt Biberach im aktuellen Prüfungsbericht die Beteiligungsverwaltung im Sinne einer aktiven Überwachung und Steuerung zu intensivieren.

### **Bewertung der Leistung des Externen und Kosten**

Dr. Bechter ist ein erfahrener Moderator und Organisator, der mit den deutschen Rahmenbedingungen bestens vertraut ist. Die Grundlagenarbeit leistete das Kämmereiamt. Der Berater moderierte die Untersuchung und fügte sein Methodenwissen und Querinformationen aus anderen Bereichen und Untersuchungen hinzu.

In Anbetracht der vorgegebenen Beratertage hat er mit den Verantwortlichen vor Ort die notwendige Untersuchungstiefe erreicht und gut verwertbare Ergebnisse geliefert. Als Auftraggeber hatten wir keine Ergebnisvorgaben oder -erwartungen gestellt.

Die Beraterkosten belaufen sich auf 38.296,43 €. Das vorgesehene Budget wurde damit eingehalten.

## **Bewertung der Ergebnisse**

Die methodische Vorgehensweise war zielführend und korrekt. Die Einschätzung der Belastbarkeit der Personalbemessung in der Tabelle verdeutlicht, dass einige Bemessungen auf der Basis von Erfahrungswissen und Schätzungen, sowie von den nachvollziehbaren Angaben der Kämmerei vorgenommen wurden. Die Aufgaben einer Kämmerei sind sehr vielschichtig, auch örtlich individuell und nicht jeder Arbeitsaufwand lässt sich daher mathematisch genau ermitteln.

Wir empfehlen dem Gemeinderat, die Ergebnisse des Gutachtens anzuerkennen und in den Stellenplänen die nötigen Ressourcen bereitzustellen.

Simon

## **Anlagen**

- 1 Zusammenfassung Dr. Bechter (Seite 3 und 4 des Gutachtens)