

<i>Betreff:</i> Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung 2. Quartalsbericht

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat II 10 Fachbereich Zentrale Dienste	<i>Datum:</i> 24.06.2019
--	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i> Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)	<i>Sitzungstermin</i> 25.06.2019	<i>Status</i> Ö
--	-------------------------------------	--------------------

1. Ausgangslage

Über den Sachstand der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung hatte ich zuletzt mit Mitteilung vom 29. März 2019 (DS 19-10451) berichtet. In der Mitteilung wurden die bisherigen Projektaktivitäten und die umfangreichen Beteiligungs- und Informationsmöglichkeiten für die Beschäftigten dargestellt sowie aus der Projektgruppenarbeit der Teilprojekte Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung berichtet. Durch zahlreiche Rundschreiben und Veröffentlichungen im städtischen Intranet sowie in dienstlichen Besprechungen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, sich über verschiedene Kanäle am Modernisierungsprozess zu beteiligen und Ideen und Vorschläge zu formulieren. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Beteiligung bleiben für die Gesamtdauer des Prozesses geöffnet.

Von diesen Beteiligungsmöglichkeiten haben die Beschäftigten intensiv Gebrauch gemacht. So sind bislang einige hundert Einsendungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Verwaltungsmodernisierung eingegangen. Die Liste aller Vorschläge wird im städtischen Intranet zur Verfügung gestellt. Sie wird ständig ergänzt und aktualisiert. Außerdem werden die Beschäftigten über den Fortgang des Projektes informiert, auf neue Beiträge im Intranet wird jeweils mit einem Teaser hingewiesen.

2. Projekt Verwaltungsmodernisierung

Nach Abstimmung in der Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung wurde in der Lenkungsgruppe auf Empfehlung der KGSt festgelegt, die Vorschläge in gesamtstädtische Anregungen (z. B. Arbeitszeithemen, Fragen der leistungsorientierten Bezahlung) und fachbereichs- bzw. dezernatsinterne Vorschläge (z. B. die Einführung einer elektronischen Zimmeranzeige in der Führerscheinstelle, mit der eine bessere und schnellere Publikumslenkung erreicht werden soll) aufzuteilen. Zu letzteren haben, wie angekündigt, Dezernatsworkshops bzw. moderierte Fachbereichsgespräche in den einzelnen Dezernaten unter Leitung der KGSt stattgefunden. In diesen Sitzungen wurden die Ideen diskutiert, Unklarheiten geklärt, weiterer Recherchebedarf identifiziert und Schnittstellen beleuchtet. Diese Arbeitsphase begann Ende Mai 2019 mit dem Gespräch im Dezernat I und wurde im Juni 2019 im Wesentlichen abgeschlossen. Für das Dezernat III sind für September 2019 noch weitere Termine vorgesehen. Alle Ergebnisse wurden bzw. werden jeweils dokumentiert.

Die Liste der gesamtstädtischen Themen wird gesondert behandelt. Dazu werden in einem Planungstermin am 8. Juli 2019 zunächst die konkreten Schritte zwischen der Stadt und der KGSt abgestimmt. Dabei ist z. B. zu entscheiden, ob diese Themen getrennt nach den je-

weils federführenden Querschnittseinheiten (z. B. Verfahrensfragen zur Haushaltsaufstellung – federführend FB 20; Möglichkeiten der Personalgewinnung – federführend FB 10) oder als Gesamtpaket unter Beteiligung von Vertretern aller Querschnitteinheiten (z. B. Fragen zur Budgetierung - FB 10 und 20 gemeinsam) behandelt werden.

In den Workshops/Fachbereichsgesprächen wird unter anderem auch die Frage der dezentralen Ressourcenverantwortung (Bewirtschaftung von Personal- und Finanzressourcen) thematisiert. Zu der Verteilung zentraler und dezentraler Ressourcenverantwortung wird sich die KGSt positionieren und Hinweise für die weitergehende Bearbeitung dieser Thematik geben.

Aufgrund der Fülle der Vorschläge und der Komplexität des Gesamtthemas zeichnet sich ab, dass die KGSt entgegen der bisherigen Planung, im 3. Quartal Empfehlungen zum Handlungsplan und im 4. Quartal einen finalen Handlungsplan vorzustellen, mehr Zeit für die Auswertung und Aufbereitung der Unterlagen benötigen wird. Deshalb ist die Zeitplanung anzupassen. Mit einem Gesamtkonzept als Handlungsempfehlung für die Modernisierungsmaßnahmen ist frühestens zum Ende des 1. Quartals 2020 zu rechnen.

3. Weitere Entwicklung der Verwaltungsmodernisierung

Die Unterprojektgruppe „Personalentwicklung“ unter der Leitung von Herrn Stadtrat Ruppert hat im Mai 2019 ihre Arbeit zur Anpassung des städtischen Personalentwicklungskonzepts an veränderte verwaltungsinterne und gesellschaftliche Rahmenbedingungen aufgenommen. Teilnehmer sind sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Personalverwaltung als auch aller Fachdezernate sowie der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung und des Gleichstellungsreferats. In den ersten zwei Sitzungen am 10. und 22. Mai 2019 wurden bisherige und zukünftig vorstellbare Maßnahmen in den Handlungsfeldern der Personalgewinnung und -erhaltung sowie zu den Themen Arbeitszeit- und Führung/Führungskräfte-Feedback vorgestellt und erörtert. In einer nächsten Sitzung Anfang Juli sollen diese Maßnahmen priorisiert und bewertet werden. Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung ist dabei zu berücksichtigen und die entsprechenden Vorschläge aus der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung“ bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ebenfalls diskutiert und ggf. in das Konzept aufgenommen werden. In den Blick genommen werden hierbei auch die Belange der Haushaltsoptimierung.

Hinsichtlich des Bausteins "Dokumentenmanagementsystem" hat im Fachbereich 10 eine "Kick-off-Veranstaltung" mit den im Pilotbereich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abt. 10.1 Personalbetreuung, -kostenabrechnung stattgefunden. Die Projektgruppe "DMS in der Abt. 10.1" ist bereits zu ersten Workshops zur Geschäftsprozessanalyse unter Mitwirkung der Partnerschaft Deutschland (PD) zusammengetroffen. Derzeit wird davon ausgegangen, dass die relevanten Prozesse in der Ist-Analyse noch vor der Sommerpause aufgenommen sind, so dass im Anschluss mit der Soll-Konzeptionierung begonnen werden kann. Zur Gesamthematik DMS hat es aus den Reihen der Mitarbeiterschaft und aus einigen Organisationseinheiten eine Reihe von Vorschlägen gegeben, die auf ihre Bedeutung für das Projekt hin geprüft werden. Parallel werden Fragen zur Scan-Strategie, zum Umgang mit Altakten und zur Struktur der elektronischen Akte geklärt. In der Abt 20.3 Steuern steht der "Kick-off" kurz bevor, sodass auch hier kurzfristig mit der Geschäftsprozessanalyse begonnen werden kann. Die Verwaltung wird bei diesem Baustein durch die skbs.digital GmbH, einer Tochtergesellschaft der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH, begleitet.

4. Projekt Haushaltsoptimierung

1. Politische Rahmenbedingungen

Nach den Ratsbeschlüssen zur nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung vom 18. Dezember 2018 sowie vom 2. April 2019 soll das Ziel verfolgt werden, bis zum Ende der Kom-

munalwahlperiode 2021 bis 2026 einen dauerhaft ausgeglichenen Haushalt zu erreichen, der ohne Rückgriff auf die Überschussrücklagen auskommt.

Gemäß Beschluss des Rates vom 2. April 2019 soll im Prozess zur Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung jedoch auf eine konkrete Zielvorgabe, die ein festes monetäres Einsparziel vorgibt, verzichtet werden.

Dem Rat ist im ersten Quartal 2020 ein Vorschlag für ein Haushaltsoptimierungskonzept vorzulegen. Hierzu wird die KGSt aus dem Projekt heraus eine Gesamtliste mit denkbaren und rechtlich zulässigen Haushaltsoptimierungsvorschlägen vorlegen.

II. Analysephase

Auf Basis der festgelegten Terminplanung fanden bis Ende April 2019 im Rahmen der gebildeten Projektgruppe „Analyse“ umfangreiche Analysen und Auswertungen des städtischen Haushalts 2019 statt. Hierzu zählen Auswertungen der Datenbank der Interkommunale Vergleichssysteme GmbH zur Ermittlung der sog. „Big Points“, also Auffälligkeiten der Produktgruppen, bei denen sich eine negative Abweichung von mindestens 1.000.000 € im Vergleich zu den 19 festgelegten kreisfreien Vergleichsstädten ergeben hat.

Im Ergebnis wurden 21 Big Points mit einer entsprechenden Abweichung ermittelt, die eine der Grundlagen der weiteren Abstimmungen bilden werden. Diese Auswertung wurde ergänzt um eine Haushaltsanalyse der rd. 500 Produkte des städtischen Haushalts. Weiterhin wurde ein Abgleich mit den von der KGSt gesammelten Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen aus der kommunalen Praxis, der sog. „900-er-Liste“ vorgenommen.

III. Übermittlung der Arbeitspakete

Auf Basis der ermittelten Ergebnisse hat die KGSt organisationsbezogen entsprechende Berichte erstellt, die klar definierte Arbeitspakete enthalten, die den Organisationseinheiten am 15. Mai 2019 zur dezentralen Auswertung zugeleitet worden sind. Zudem wurden noch weitere Fragen und Hinweise durch die KGSt aufbereitet und sukzessive an die Organisationseinheiten bis zum 15. Juni 2019 versandt, sodass auch diese in die dezentralen Auswertungen einbezogen werden können. Für diese Auswertungen ist ein Zeitfenster bis Ende Juni 2019 vorgesehen. Die Ergebnisse werden dann Grundlage der Analysegespräche mit der KGSt sein, die im Zeitrahmen von Anfang Juli bis Mitte September 2019 stattfinden werden.

IV. Ausblick

Nach Abschluss der Analysegespräche schließen sich – sofern erforderlich - aufgrund der weiteren Erkenntnisse erneute Auswertungen und Aufbereitungen an. Begleitet wird dieser Prozess durch regelmäßig stattfindende Sitzungen der Projektgruppe Haushaltsoptimierung sowie der Lenkungsgruppe, die für beide Teilprojekte zuständig ist.

Aufgrund des bestehenden Ratsbeschlusses werden konkrete Ergebnisse und Maßnahmen aus dem Prozess erst im Rahmen der Haushaltsplanung 2021 zu berücksichtigen sein. Hierzu ist dem Rat im ersten Quartal 2020 ein Vorschlag für ein Haushaltsoptimierungskonzept vorzulegen. Darin ist begründet darzustellen, welche Haushaltsprodukte untersucht wurden, welche Ansatzveränderungen für diese Produkte vorgeschlagen werden sowie welche Folgewirkungen zu erwarten sind. Anhand dieses Konzepts erfolgt dann die Beratung der inhaltlichen Schwerpunktsetzung in den Fachausschüssen und abschließend im Rat der Stadt.

V. Haushaltsoptimierungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft

Die zahlreichen Vorschläge werden derzeit von der KGSt gesichtet und den Produkten zugeordnet. Die Klärung von Zuordnungsfragen erfolgt durch Einbindung der bestehenden Projektgruppe Analyse, nach Abschluss der Zuordnung erfolgt der Versand der Vorschläge durch die KGSt an die betroffenen Organisationseinheiten.

5. Ausblick auf das 2. Halbjahr

Im Projekt Verwaltungsmodernisierung wird ein Prozess zur Beratung und Identifizierung der prioritären Themen zur Verwaltungsmodernisierung eingeleitet.

Die Gespräche im Dezernat III zu den dezentralen Modernisierungsvorschlägen werden zu Ende geführt.

Die konkreten Schritte zum Umgang mit den gesamtstädtischen Themen werden geplant und weiterverfolgt.

Zum Jahresende 2019 ist eine weitere FBL-Tagung mit dem Themenschwerpunkt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung insbesondere zur Evaluierung der bisherigen Ergebnisse geplant.

Im Projekt Haushaltsoptimierung werden von der KGSt bis Ende 2019 die Vorschläge zur Haushaltsoptimierung ausgearbeitet.

Der nächste Bericht wird dem Rat am 12. November 2019 vorgelegt.

Markurth

Anlage/n:

Stellungnahme der KGSt zum Sachstand



Stadt Braunschweig

Projekt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung

2. Quartalsbericht zum 30.06.2019

Gestaltung der Modernisierung und Haushaltsoptimierung – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viele Ideen

Im März 2019 startete die Stadt Braunschweig mit diesem Projekt und initiierte eine breite Beteiligung der gesamten Mitarbeiterschaft. Über zwei E-Mail-Postfächer bzw. im direkten Kontakt mit der KGSt konnten sich seitdem alle Mitarbeitende der Stadt am Prozess beteiligen. Als Anregung für die Ideenfindung und das Strukturieren der Vorschläge wurden folgende Fragen formuliert:

Fragen zum Thema Verwaltungsmodernisierung

- Wie lautet Ihr Vorschlag zur Modernisierung der Verwaltung?
- Für welche Zielgruppe wird welcher Nutzen erwartet?
- Welche einmaligen bzw. laufenden Kosten entstehen?
- Ab wann amortisiert sich die ggf. erforderliche Investition?

Fragen zum Thema Haushaltsoptimierung

- Welche Maßnahme trägt zur Optimierung der Haushaltssituation bei?
- In welchem Umfang erwarten Sie eine Verbesserung der Haushaltssituation?
- Mit welchen Konsequenzen ist für welche Zielgruppe zu rechnen?

Beim Thema Verwaltungsmodernisierung wurde eine Zwischenbilanz gezogen und die eingereichten Ideen zur Modernisierung der Stadtverwaltung zusammengefasst. Die Resonanz ist beeindruckend.

1. Rd. 600 Ideen wurden eingereicht.
2. Eine Vielzahl an Themen sind vertreten:
 - Hinweise zur Optimierung von Abläufen und Strukturen
 - Konkrete Ansätze zur Nutzung der Digitalisierung und eines eGovernment
 - Ideen zur Stärkung der Rolle als attraktive Arbeitgeberin
 - Anregungen für die Arbeiten zur Überarbeitung des PE-Konzeptes

Eine Einschätzung aus Sicht der KGSt

Beschäftigte nehmen eine positive Grundhaltung zum Thema Verwaltungsmodernisierung ein. Hier spiegelt sich das große Engagement vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Identifikation mit ihrem Arbeitgeber Stadtverwaltung Braunschweig wider. Interessant ist, dass die Vorschläge teilweise aus Eigeninitiative oder in Teams Vorschläge erarbeitet wurden.

Angesichts des Umfangs und der Qualität der Vorschläge sollte sich die Stadt Braunschweig nun mit diesem Potenzial auseinandersetzen. Die KGSt unterstützt die Stadt bei der Ausgestaltung des weiteren Prozesses zum Umgang mit den Ideen.

Im Rahmen der Vielzahl der bisher geführten Gespräche wurde hin und wieder die Frage aufgeworfen, ob, und wenn ja in welchem Maße, die Arbeiten zur Verwaltungsmodernisierung kompatibel sind mit dem nach wie vor zu verfolgenden Ziel, das Handeln der Stadt an den Leitgedanken zum sog. „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM) auszurichten. Aus Sicht der KGSt ist festzustellen, dass die bisher geleisteten Arbeiten bzw. die erarbeiteten Vorschläge und Ideen zur Weiterentwicklung des Handelns der Stadtverwaltung genau auf der Linie der Grundgedanken des (NSM) liegen. Diese Grundgedanken sind u.a.:

- Stärkung der dezentralen Fach-, Ergebnis-, Qualitäts-, Ergebnis- und Ressourcenverantwortung, bei gleichzeitig zu gewährleistender zentraler Steuerung des Handelns durch entsprechende strategische Vorgaben und Rahmenregelungen.
- Überprüfung des Handelns mit Hilfe eines adressatengerechten Controllings.
- Gewährleistung der politischen Steuerung des Handelns mittels eines produktorientierten Haushaltsplanes
- Definition und Vereinbarung von messbaren Zielen.
- Nutzung einer sachgerechten Kosten- und Leistungsrechnung
- Sicherstellung eines entsprechenden Qualifikationsniveaus der Mitarbeitende mittels eines zielführenden Personalentwicklungskonzeptes

Vor diesem Hintergrund werden seitens der KGSt auch die weiteren Arbeiten geleistet und Empfehlungen erarbeitet.

Projektübergreifende Aktivitäten

- | | |
|------------|--|
| 07.05.2019 | Projektgruppe Haushaltsoptimierung
Vorbereitung der Analysegespräche |
| 08.05.2019 | Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung
Zwischenstand zur Abfrage der Modernisierungsthemen |
| 09.05.2019 | Lenkungsgruppe
Sachstände in beiden Projekten |
| 28.05.2019 | Begleitung der Fachbereichsleiter-Konferenz in Wöltingerode
Zur Rolle und Unterstützung der Führungskräfte im Prozess |

Projektbaustein Haushaltsoptimierung

- | | |
|------------|---|
| 04/2019 | Durchführung der IKVS-Analyse zur Identifizierung von Auffälligkeiten |
| 05/2019 | Erstellung von Analysedaten zur Vorbereitung der Dezernate auf die Analysegespräche |
| 07-09/2019 | Durchführung der Analysegespräche je Organisationseinheit |
| 30.07.2019 | Sitzung der Projektgruppe HHO |

Projektbaustein Verwaltungsmodernisierung

- | | |
|------------|--|
| 04/2019 | Abfrage von Themen und Ideen zur Verwaltungsmodernisierung |
| 05/2019 | Auswertung der dezernatsbezogenen und gesamtstädtischen Ideen |
| 05/06.2019 | Durchführung der Workshops zum Thema Verwaltungsmodernisierung
Termine mit Dezernat I – VII, Personalrat und Gleichstellungsreferat |

Ausblick auf das 3. Quartal 2019

Im Projekt Haushaltsoptimierung werden bis Ende 2019 die Vorschläge zur Haushaltsoptimierung ausgearbeitet.

Im anderen Teil-Projekt wird ein Prozess zur Beratung und Identifizierung der prioritären Themen zur Verwaltungsmodernisierung gestaltet.