

Betreff:

Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung 3. Quartalsbericht

Organisationseinheit:

Dezernat II
10 Fachbereich Zentrale Dienste

Datum:

23.10.2019

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Finanz- und Personalausschuss (zur Kenntnis)	30.10.2019	Ö
Verwaltungsausschuss (zur Kenntnis)	05.11.2019	N
Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)	12.11.2019	Ö

Sachverhalt:

1. Ausgangslage

Über den Sachstand der Haushaltsoptimierung (HHO) und Verwaltungsmodernisierung (VMO) hatte ich zuletzt mit Mitteilung vom 21. Juni 2019 (DS 19-11152) berichtet. In der Mitteilung war für den Bereich VMO insbesondere die Behandlung der eingegangenen Vorschläge in Dezernatsworkshops bzw. moderierten Fachbereichsgesprächen dargestellt worden. Diese Arbeitsphase ist abgeschlossen und dokumentiert.

Außerdem hatte ich über die Arbeit der Unterprojektgruppe „Personalentwicklung“ unter der Leitung von Herrn Stadtrat Ruppert und zum Baustein „Dokumentenmanagementsystem“ (Begleitung durch Partnerschaft Deutschland (PD) für die Projektgruppe „DMS in der Abteilung 10.1 Personalbetreuung, -kostenabrechnung“ bzw. Begleitung durch skbs.digital GmbH für das Thema elektronische Steuerakte in der Abteilung 20.3 Steuern) berichtet.

Für die Fülle der gesamtstädtischen, dezernatsübergreifenden Themen war eine gesonderte Behandlung vereinbart worden. Das weitere Vorgehen hatte ich ebenso wie das weitere Vorgehen im Teilprojekt HHO mit Analysephase, zentraler und dezentraler Auswertung dargestellt.

2. Projekt Verwaltungsmodernisierung

Die über die verschiedenen Kanäle eingegangenen rund 650 dezernatsübergreifenden Anregungen wurden in den letzten Wochen seitens der KGSt aufbereitet und fünf Kategorien zugeordnet: A - Ideen, die eher der Haushaltsoptimierung zuzuordnen sind, B - Digitalisierung, C - Personalentwicklung, D - strategische Projekte und E - sonstige Themen. Die Ideen zur HHO wurden bereits an das Teilprojekt Haushaltsoptimierung abgegeben und in der dortigen Projektgruppe am 30. Juli 2019 erörtert. Gleichzeitig wurden aus der Liste der Vorschläge zur HHO Vorschläge identifiziert, die der PG VMO zuzuordnen sind. Diese wurden an die PG VMO übergeben. Insgesamt haben sich aus den gesamtstädtischen Vorschlägen als Schwerpunkte die Themen der Gruppe B – Digitalisierung, hier insbesondere der Bereich Dokumentenmanagement (DMS), und die der Gruppe C Personalentwicklung herauskristallisiert.

In der 3. Sitzung der Projektgruppe VMO am 4. September 2019 wurde die Kategorisierung A bis E bestätigt und eine weitere Kategorie F gebildet. Diese Gruppe enthält Vorschläge, die aus den Dezernatslisten hervorgehen und spezifische Modernisierungsvorhaben beinhalten. Diese Vorschläge sollen grundsätzlich weiter in den Dezernaten bearbeitet werden. Die KGSt entwickelt hierzu und zur Einrichtung eines Vorhabencontrollings mit einer regelmäßigen Berichterstattung über den Bearbeitungsstand im Rahmen des Gesamtprojektes einen Vorschlag.

Außerdem wurde, den Anregungen der KGSt zur weiteren Bearbeitung folgend, in der Projektgruppe festgelegt, dass die Listen der Gruppe B bis E durch die KGSt nach Themen geclustert und gemeinsam mit der Verwaltung bewertet werden.

Insbesondere die Vorschläge zum Schwerpunkt B Digitalisierung werden zunächst aus zentraler Sicht auf ihre Kompatibilität zur gesamtstädtischen IT-Strategie geprüft. Anschließend werden sie in einem gemeinsamen Workshop mit der KGSt erörtert und eingeordnet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle Vorschläge aus dieser Gruppe im Kontext mit den bei der Stadt bereits laufenden und priorisierten strategischen Projekten, insbesondere Dokumentenmanagementsystem/Einführung der elektronischen Akte, IT-Infrastruktur in Schulen und Mobilität in der Verwaltung (Ausbau der Nutzung mobiler Endgeräte), zu sehen sind.

Hinsichtlich des Schwerpunktes Personalentwicklung wurden die Themen aus der Vorschlagsliste bereits in der Unterprojektgruppe Personalentwicklung berücksichtigt. Die Projektgruppe unter der Leitung von Herrn Stadtrat Ruppert ist mit Vertreterinnen und Vertretern aller Dezernate, der Personalvertretung, des Gleichstellungsreferats und der Schwerbehindertenvertretung besetzt. So können Fachkompetenzen und praktische Erfahrungen aus einzelnen Bereichen in die Arbeit einfließen, gleichzeitig kann Transparenz und Akzeptanz für die Maßnahmen der Personalentwicklung hergestellt werden. In einem Workshop mit der KGSt sollen hier sowohl noch inhaltlicher Input und kreative Anregungen als auch eine Bewertung der bisherigen Ergebnisse der Projektgruppe seitens der KGSt erfolgen. Insofern findet eine zielorientierte Verknüpfung der im letzten Quartalsbericht dargestellten Entwicklung der Verwaltungsmodernisierung außerhalb der von der KGSt moderierten Prozesse und der von der KGSt begleiteten Arbeit im Projekt VMO statt.

Als weitere wichtige strategische Themen wurden vor allem die Punkte zentrale/dezentrale Ressourcenverantwortung, Flexibilisierungsmöglichkeiten des Haushalts- und Rechnungswesens, organisationsübergreifendes Arbeiten und Projektarbeit identifiziert. Auch dazu ist ein Workshop geplant, in dem unter anderem betrachtet werden muss, wie sich diese Themen in die gesamtstädtische strategische Ausrichtung einfügen und mit welcher Priorität sie vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen verfolgt werden können.

Alle drei Workshops sind in der Zeit vom 18. bis 20. November 2019 vorgesehen. Im Anschluss daran ist die nächste Sitzung der Projektgruppe VMO für den 26. November terminiert.

Der weitere Zeitplan sieht vor, dass zur Ratssitzung am 18. Februar 2020 ein weiterer Quartalsbericht eingebracht wird, der die Struktur und Schwerpunkte des Handlungsplans aufzeigt. Die finale Version des Handlungsplans VMO soll Ende März 2020 vorliegen.

3. Weitere Entwicklung der Verwaltungsmodernisierung außerhalb der von der KGSt moderierten Prozesse

Die Arbeit zum Baustein "Dokumentenmanagementsystem (DMS)/elektronische Akte" hat bereits im Mai dieses Jahres begonnen. Erster Schwerpunkt für die Projektgruppe „DMS in der Abt. 10.1“ war in mehreren Workshops zunächst die IST-Aufnahme aller relevanten Kernprozesse, die derzeit in der Abt. 10.1 anfallen. Hierauf aufbauend erfolgte die jeweilige Soll-Konzeptionierung zur Optimierung der Kernprozesse. Hierbei war zu prüfen, ob und wie Prozesse, auch unter Einsatz von IT und unter Rückgriff auf die KGSt-Prozessdatenbank,

straffer und effektiver gestaltet werden können. Die Soll-Konzeptionierung dient als Basis für die elektronische Vorgangssachbearbeitung. Auch an den Themen der Alt-Daten-Erfassung, der Architektur und Gliederung der elektronischen Personalakte, der Umsetzung einer Rechte- und Rollenkonzeption sowie einer Scanstrategie inkl. Posteingangslösung wurde weitergearbeitet. Ziel ist, im I. Quartal 2020 mit dem Echtbetrieb in der Abt. 10.1 zu starten und anschließend zunächst in den Fachbereichen mit umfassenden Aktenbeständen das Thema weiter voranzutreiben. In Anlehnung an das Land Niedersachsen soll die komplette Stadtverwaltung bis Ende 2026 auf die elektronische Aktenführung umgestellt sein.

Auch im zweiten Pilotbereich, der Abt. 20.3 Steuern, wurde die Arbeit mit einer „Kick-off-Veranstaltung“ mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgenommen und mit der Aufnahme der Kernprozesse begonnen. In der weiteren Bearbeitung ist ein vergleichbarer Ablauf wie im Pilotprojekt der Abteilung 10.1 vorgesehen.

4. Projekt Haushaltsoptimierung

In der letzten Sitzung der Projektgruppe Haushaltsoptimierung am 18. September 2019 stand neben einem Rückblick auf die bereits abgeschlossenen Analysegespräche mit den Organisationseinheiten und dem beabsichtigten Vorgehen zur Einbindung der städtischen Konzerngesellschaften in den Haushaltsoptimierungsprozess eine Abstimmung zur Vorgehensweise bei der Erarbeitung der KGSt-Vorschläge zur HHO im Vordergrund. Der Gesamtbericht der KGSt wird nach der Terminplanung am 16. Dezember 2019 vorgelegt.

4.1 Resümee der Analysegespräche aus Sicht der KGSt

Die Analysegespräche haben im Zeitrahmen von Anfang Juli bis Mitte September 2019 stattgefunden und sind zwischenzeitlich abgeschlossen. Nach Aussage der KGSt handelte es sich hierbei um einen konstruktiven und sachlichen Gesprächsverlauf. Im Vorfeld hierzu hatte die KGSt klar definierte Arbeitspakete erstellt, die den dezentralen Organisationseinheiten zur Auswertung und zur Vorbereitung der Analysegespräche mit der KGSt zugeleitet worden sind.

Auch wurden die zum Teilprojekt über die Funktionspostfächer eingegangenen Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft den zuständigen Organisationseinheiten zugeordnet und soweit möglich bereits im Rahmen der Analysegespräche erörtert. Hierbei erfolgte im Vorfeld ein Abgleich, welche zur „Haushaltsoptimierung“ eingegangenen Vorschläge eher das Teilprojekt „Verwaltungsmodernisierung“ betreffen bzw. welche der eingegangenen Vorschläge zur „Verwaltungsmodernisierung“ zur „Haushaltsoptimierung“ gehören.

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Analysegesprächen wird die KGSt – auch im fortgesetzten Dialog mit den Organisationseinheiten - weitere Auswertungen und Aufbereitungen vornehmen, die letztlich in den für Mitte Dezember 2019 vorgesehenen Gesamtbericht der KGSt Eingang finden werden.

4.2 Einbeziehung der Politik in den HHO-Prozess

In den Prozess wurden auch die Ratsfraktionen einbezogen. Hierzu hatte die KGSt jeder Fraktion / Gruppe Angebote für einen Gesprächstermin mit dem Ziel unterbreitet, auch politische Vorschläge zur Haushaltsoptimierung sowie zur Verwaltungsmodernisierung zu generieren. Von diesem Angebot wurde Gebrauch gemacht.

4.3 Einbeziehung der Konzerngesellschaften

Auch die städtischen Gesellschaften werden aktiv in den Prozess einbezogen. Im ersten Schritt wurde eine Abfrage durchgeführt, welche betriebswirtschaftlichen Optimierungsprozesse durchlaufen wurden und welche branchenspezifischen Kennzahlen es gibt. Die Gesellschaften haben Vorschläge für Ertragssteigerungen bzw. Aufwandsminderungen als nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung des Haushalts benannt. Zudem wurden Ansätze für Optimierungen

gen in der konzerninternen Zusammenarbeit vorgeschlagen, die jedoch im Jahr 2020 noch zu vertiefen sind.

Diese Vorschläge sind der KGSt zugeleitet worden und werden von dort im Rahmen des Gesamtberichts zur HHO berücksichtigt. Nach Vorlage des Gesamtberichts durch die KGSt Mitte Dezember 2019 ist im Rahmen der Gesamterörterung des Berichts zur Haushaltsoptimierung auch auf Ebene der Gesellschaften eine Einbindung der Aufsichtsräte und der Betriebsräte (soweit vorhanden) zu den Vorschlägen für die jeweilige Gesellschaft sicherzustellen.

4.4 Aufbereitungen / Vorarbeiten der KGSt für den Gesamtbericht

Die Ergebnisse zur HHO aus den verschiedenen Ebenen (Analysegespräche, Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft, Einbeziehung Politik und Konzerngesellschaften) werden von der KGSt in einer Gesamtliste zusammenfassend dargestellt, ergänzend hierzu wird eine Übersicht für jede Organisationseinheit erarbeitet.

Die einzelnen Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft haben die KGSt über verschiedene Wege erreicht. So konnten diese über das Funktionspostfach „Haushaltsoptimierung“ des FB 20, dem entsprechenden Postfach des Gesamtpersonalrats bzw. direkt bei der KGSt eingereicht werden. Insgesamt wurden über 300 Mitarbeitervorschläge dem HHO-Projekt zugeordnet.

Zum transparenten Umgang wird die KGSt die Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft in der Gesamtliste berücksichtigen. Hierbei werden doppelte, inhaltlich gleiche Vorschläge zusammengefasst. Im Anschluss wird zu den Vorschlägen eine Einschätzung abgegeben.

5. Ausblick bis März 2020

Im Projekt Verwaltungsmodernisierung werden die identifizierten Themengruppen im November 2019 in Workshops weiterbearbeitet.

Dezernatsspezifische Themen werden in den jeweils zuständigen Dezernaten verfolgt und ein Vorhabencontrolling entwickelt.

Struktur und Schwerpunkte des Handlungsplans VMO werden seitens der KGSt entwickelt. Die KGSt legt die finale Version des Handlungsplans VMO Ende März 2020 vor.

Zur Haushaltsoptimierung erstellt die KGST bis zum 16. Dezember 2019 einen Gesamtbericht, der anschließend von der Verwaltung ausgewertet wird.

Eine weitere FBL-Tagung mit dem Themenschwerpunkt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung ist am 21. Januar 2020 geplant.

In der Ratssitzung am 18. Februar 2020 wird dem Rat der nächste Quartalsbericht vorgelegt.

Im ersten Quartal 2020 wird dem Rat auf Grundlage seines Beschlusses vom 2. April 2019 ein Haushaltsoptimierungskonzept vorgelegt.

Markurth

Anlage/n:

Stellungnahme der KGSt

Stadt Braunschweig

Projekt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung

3. Quartalsbericht zum 30.09.2019

Einschätzung der KGSt zum Prozess Verwaltungsmodernisierung

Das 3. Quartal 2019 wurde genutzt, um die Vielzahl an Vorschlägen zur Modernisierung der Verwaltung intensiv zu diskutieren und zu strukturieren.

Auf der Ebene der Dezernate hat sich aus Sicht der KGSt eine hohe Qualität in der Auseinandersetzung gezeigt. Führungskräfte und Mitarbeitende haben gemeinsam diskutiert, Argumente ausgetauscht und im Ergebnis eine Liste mit priorisierten Vorhaben zur Modernisierung ihrer Aufgabenbereiche erarbeitet.

Für die KGSt hat sich hier sehr deutlich gezeigt, dass das Thema Verwaltungsmodernisierung kein neues Thema ist und bereits einige Vorhaben umgesetzt wurden bzw. sich in der Umsetzung befinden. Durch diesen Prozess sind die Dimension der Modernisierung sowie die Qualität der Vorhaben transparent geworden.

Die KGSt sieht nun die Herausforderung darin, die weiteren Entwicklungen zu beobachten, Schnittstellen zwischen den Themen miteinander abzustimmen und vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen auch weiter Prioritäten zu verfolgen. Das Vorhabencontrolling soll hier ansetzen.

Auf der gesamtstädtischen Ebene erfolgte ebenfalls eine erste Strukturierung nach Themen. Hiermit verfolgt die Stadt das Ziel, einen gesamtstädtischen Blick einzunehmen und durch die gebildeten Schwerpunkte eine erste Prioritätensetzung vorzunehmen.

Die KGSt unterstützt diese Schwerpunktsetzung. Auf diese Weise werden keine Ideen ausgegrenzt oder nur einzelne Vorschläge ins Visier genommen. Angesichts des Umfangs sowie der Dimension einzelner Vorschläge sind nun im weiteren Prozess Kriterien zu definieren, nach denen die Vorschläge innerhalb der Schwerpunkte weiter priorisiert und sortiert werden. Wichtig wird sein, Kriterien zu finden, die den aktuellen Handlungsdruck der Verwaltung widerspiegeln und für die Mitarbeiterschaft auch nachvollziehbar sind.

Aktuell wird bei den Schwerpunktthemen eine Verknüpfung zu laufenden Projekten und Vorhaben hergestellt und damit geprüft, was bereits angegangen bzw. geplant ist. Aus Sicht der KGSt ist dieser Schritt wichtig, um an laufenden Ressourcenplanungen anzuknüpfen und auch zu überprüfen, welche Ideen kompatibel sind oder ggf. eine veränderte Ausrichtung bedeuten können.

Die für November geplanten Workshops verfolgen nun das Ziel, für die gewählten Schwerpunkte die grundsätzliche Ausrichtung zu diskutieren. Dazu wird die KGSt Impulse aus der kommunalen

Szene einbringen, um den Blick auch über die eigene Verwaltung hinaus zu richten. Im Ergebnis sollte Bilanz gezogen werden:

- Wo ist die Stadt Braunschweig bereits auf dem richtigen Weg?
- Wo ergibt sich Handlungsbedarf, einen Richtungswechsel vorzunehmen?
- Welche Konsequenzen leiten sich daraus für den Handlungsplan der Verwaltungsmodernisierung ab?

Einschätzung der KGSt zum Prozess Haushaltsoptimierung

Im zweiten und dritten Quartal 2019 hat die KGSt mit allen Organisationseinheiten der Stadtverwaltung die vereinbarten Analysegespräche geführt. In der Bilanz sind alle Gespräche sehr gut verlaufen. Die Diskussionen um Vorschläge zur Optimierung der finanziellen Situation verliefen sehr konstruktiv. Viele Gesprächspartner*innen haben im Vorfeld konkrete Vorschläge erarbeitet, die in den Gesprächen diskutiert und vertieft wurden. Ebenfalls wurden umfassende Informationen zur weiteren Ausarbeitung der Vorschläge von den Gesprächspartnern*innen der KGSt bereitgestellt.

Wesentliche Informationen aus den Gesprächen sowie die Ergebnisse wurden in Protokollen festgehalten. Alle Gesprächspartner*innen haben diese Protokolle geprüft und damit eine qualitativ hochwertige Grundlage für die nun zu erarbeitenden Vorschläge zur Haushaltsoptimierung geschaffen.

Die KGSt bedankt sich für das hohe fachliche und zeitliche Engagement aller Gesprächspartner*innen. Im Anschluss an die Analysegespräche wertet die KGSt nun die gesammelten Informationen aus und arbeitet die Vorschläge zur Haushaltsoptimierung aus. Hierzu wird die KGSt nochmals auf die Organisationseinheiten telefonisch oder per E-Mail zugehen, um Detailfragen zu klären und die Organisationseinheiten aktiv in den Prozess einzubinden.

Das Teilprojekt "Haushaltsoptimierung" liegt im Zeitplan.