Umsetzung Organisationsuntersuchung Frh

hier: Abschlussbericht

I. Sachverhalt

Am 20.06.2013 wurde die Firma PricewaterhouseCoopers AG (PwC) mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung der Friedhofsverwaltung beauftragt. Die wesentlichen Aussagen des Gutachtens sowie das weitere Vorgehen zur Bearbeitung der Vorschläge von PwC wurden im POA am 15.12.2015 vorgestellt. Im Jahr 2016 erfolgten zwei Sachstandsberichte zum Stand der Bearbeitung der Vorschläge von PwC in den Teilarbeitsgruppen 1 (Strategische Ausrichtung Frh und Organisation Frh/1 und Frh/2) und 2 (Organisation Frh/3). Dieser Bericht dient als Abschlussbericht der Teilarbeitsgruppen 1 bis 3 (Personalbemessung Frh).

Die Aufgabe der Teilarbeitsgruppen bestand in der Prüfung der Verbesserungsvorschläge von PwC und der Vorbereitung der weiteren Umsetzung. Dabei zeigte sich, dass eine Reihe von Vorschlägen einer eingehenderen Betrachtung der betrieblichen Voraussetzungen, Strukturen und Prozesse bei Frh bedurfte. In der Bearbeitung wurden deshalb die wesentlichen Zielsetzungen und Ideen des PwC-Gutachtens aufgegriffen und Realisierungsalternativen sowie zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten in den von PwC angesprochenen Bereichen entwickelt. Die Teilarbeitsgruppen 1 und 2 beendeten im Dezember 2016 die Arbeit bezüglich der ihnen zugewiesenen Vorschläge.

Der Bearbeitungsstand zu jedem der Vorschläge von PwC ist der Anlage 1 zu entnehmen. In den folgenden Ausführungen wird kurz auf die wichtigsten Ergebnisse der Projektarbeit in den Teilarbeitsgruppen 1 bis 3 eingegangen.

Verbesserung des Bürgerservices

Zur Verbesserung des Bürgerservices werden 2018 die dezentralen Dienstleistungsbüros auf den beiden Großfriedhöfen Süd- und Westfriedhof eingeführt. Hierzu werden die Aufgaben des Sachgebiets Grabrechte, bislang bei Frh/1 (Personal- und Haushaltswesen, Hoheitliche Angelegenheiten) angesiedelt, auf die beiden Großfriedhöfe zur Abteilung Frh/3 (Bestattungsbetrieb, Friedhofsgärtnerei, Krematorium) verlagert. Zusätzlich werden Tätigkeiten der Friedhofsordner/-innen im Rahmen des Grabkaufs bzw. aller ein Grab betreffenden Angelegenheiten in den Dienstleistungsbüros wahrgenommen. Derzeit erfolgen die Planung der notwendigen baulichen Veränderungen sowie die endgültige Festlegung der auszuführenden Tätigkeiten. Für die Bürger/-innen ergibt sich durch die dezentralen Servicebüros der Vorteil, dass sie beim Grabkauf zukünftig alle anfallenden Tätigkeiten direkt vor Ort erledigen können und nicht zwei Orte aufsuchen müssen.

Fahrdienst

Seit 01.04.2017 findet ein Modellversuch beim Fahrdienst statt, der bisher der Abteilung Frh/3 zugeordnet war. Der Fahrdienstleiter und eine feste Stammbesetzung für den Fahrdienst einschließlich dreier Fahrzeuge sind beim städtischen Bestattungsdienst (Frh/2) angesiedelt, um eine Spezialisierung im Umgang mit der Abholung Verstorbener und damit einen besseren Bürgerservice erreichen zu können. Nach Abschluss des Modellversuchs müssen neben den Vorteilen für den Bereich Fahrdienst auch die Auswirkungen auf den Friedhofsbetrieb betrachtet werden.

Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten

Für die von PwC vorgeschlagene Prüfung einer externen Leistungserbringung bei Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten ist eine IT-gestützte Erfassung der anfallenden Tätigkeiten und der Arbeitszeitaufwände in den Werkstätten Voraussetzung. Die Erfassung läuft seit Januar 2017 und dauert noch das restliche Jahr 2017 an. Anschließend erfolgt Anfang 2018 die Betrachtung, ob und wenn ja welche Tätigkeiten aus den Werkstätten sinnvoll extern vergeben werden können.

Personaleinsatzplanung

Die von PwC im Gutachten geforderte umfassende Personaleinsatzplanung im Friedhofsbetrieb ist zwischenzeitlich durch die seit Mai 2017 im Einsatz befindliche Software SP-Expert in Teilbereichen, derzeit bei den Friedhofordner/innen und Friedhofschaffner/innen, möglich. Eine Ausweitung auf weitere Bereiche von Frh erfolgt sukzessive im Laufe des Jahres 2017.

Standssicherheit

Der von PwC vorgeschlagene Modellversuch zur Inanspruchnahme von Fremdleistungen im Bereich der Standssicherheitsprüfung von Grabmalen wurde im April 2017 auf den beiden Außenfriedhöfen Worzeldorf und Kornburg durchgeführt. Im Rahmen der Auswertung des Modellversuchs muss nun geklärt werden, wie sich die eingesparte Arbeitszeit für die Friedhofordner/innen zu den anfallenden Kosten und Aufwänden für die externe Dienstleistung verhält.

Vorsorgeverträge

Im städtischen Bestattungsdienst konnten die Wartezeiten für die Bürger/innen bei den Vorsorgeverträgen auf ca. 3 Wochen reduziert werden. Dies gelang mit einer Bündelung der Bearbeitung der Vorsorgeverträge auf einer festen Vollkraftstelle sowie einer Erhöhung der dafür eingesetzten Kapazität im wöchentlichen Wechsel durch mehrere andere Bestattungsberater/innen. Auf die Zwischeninstanz „Sachgebietsleitung“ wird wie von PwC vorgeschlagen zukünftig verzichtet. Die neue Struktur des städtischen Bestattungsdienstes befindet sich derzeit in der finalen Abstimmung.

Weitere organisatorische Maßnahmen

Die nächsten wesentlichen weiteren organisatorischen Schritte bestehen in der Implementierung einer neuen Leitungsstruktur bei Frh/3 sowie einer Organisationsentwicklung des Krematoriums. Mit der neuen im Entwurf vorliegenden Leitungsstruktur bei Frh/3 erfolgt eine Straffung der Leitungsorganisation sowie die Herstellung einer Gesamtkoordination der beiden Betriebsteile West und Süd.

Das Krematorium wird derzeit noch bei Personalausfällen, z.B. in Form von Krankheit, aus dem Westfriedhof zugewiesenen Personal ergänzt. Zukünftig wird das Krematorium in die Lage versetzt, auch bei kurzfristigen Personalausfällen ausreichend dem Krematorium zugeordnetes und für die jeweiligen Tätigkeiten spezialisiertes Personal zur Verfügung zu haben. Dieses kann dann im Bedarfsfall dem Westfriedhof zur Verfügung gestellt werden, wenn die Arbeit im Krematorium dies zulässt. Das Krematorium als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Frh wird somit zukünftig gestärkt.

Desweiteren wird die Gebäudereinigung, außer den bereits an eine externe Firma vergebenen Reinigungen der öffentlichen WC-Anlagen und der Personalunterkünfte, bei Frh neu zu organisieren sein. Eine Untersuchung der Reinigungsleistungen war nicht gegenüber PwC beauftragt. Die Auswirkungen u.a. auf die Bestattungsbetreuer/innen, welche die Reinigung auf den Außenfriedhöfen übernehmen, sowie die Aufteilung der Eigen- und Fremdreinigung müssen dabei betrachtet und neu geregelt werden.

Personalbemessung

Seit Januar 2017 arbeitet die Teilarbeitsgruppe 3 an der Personalbemessung Frh. PwC legte im Abschlussbericht eine Personalbemessung vor. Diese kam zu dem Ergebnis, dass die mit Sperrvermerk gekennzeichneten Stellen bei Frh/3 im Umfang von rd. 3,5 VK wegfallen können. Jedoch gibt es seit 2013 neu hinzugekommene Tätigkeiten und Entwicklungen bei Frh. Deshalb wurden in einem ersten Schritt diese erfasst und in das Bewertungsschema von PwC eingefügt. Um neue Entwicklungen, z.B. weniger Erdbestattungen und mehr Urnentrauerfeiern, und deren Auswirkungen auf die Personalbemessung zu betrachten, wurden die Fallzahlen aus 2016 herangezogen. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass im Jahresdurchschnitt die Personalbemessung von PwC bestätigt werden kann. Probleme entstehen jedoch in den Monaten mit hohen Sterbezahlen, erfahrungsgemäß November bis Februar/März, in Verbindung mit erhöhten Krankheitszeiten des eigenen Personals. Ebenso ist in einigen Bereichen, z.B. der Leichenannahme oder dem Fahrdienst, eine grundsätzliche Anwesenheit nötig, die eine abschließliche Betrachtung nach den Fallzahlen erschwert.

Bei den Stellen Nr. 740.3263 (Friedhofschafter/in, 1,0 VK, EGr. 4, X Sperr, F 12.17) und 740.3265 (Friedhofschafter/in, 1,0 VK, EGr. 4, X Sperr, F 12.17) werden aufgrund der oben beschriebenen Problematiken die im Stellenplan angebrachten Sperr- und Fristvermerke entnommen. Bei der Stelle Nr. 740.3265 soll die Erfüllung der Tätigkeiten mit Saisonkräften im Winterhalbjahr erprobt werden, um ausreichend Personal in den Spitzenzeiten zur Verfügung zu haben. Die Stelle erhält deshalb einen Stellenvermerk S (Saisonstelle).

Weitere Umsetzung des Gutachtens von PwC

Die umgesetzten Maßnahmen dienen einer Verbesserung der internen Organisation der Friedhofsverwaltung sowie eines verbesserten Bürgerservices. Budgetverbesserungen aufgrund der organisatorischen Veränderungen sind nicht in nennenswertem Umfang zu erwarten. Dies hat auch PwC im Abschlussbericht so dargestellt.

Zur Verbesserung der finanziellen Situation der Friedhofsverwaltung erarbeitet derzeit die Teilarbeitsgruppe 4 eine neue Gebührenstruktur und -anpassungen, die bis zur turnusmäßig anstehenden Behandlung der Gebühren im Finanzausschuss/Ältestenrat Ende 2018 abgeschlossen sein werden.

Die Arbeit in den Teilarbeitsgruppen 1 bis 3 mit der Bearbeitung der Vorschläge von PwC in wöchentlich stattfindenden Terminen und einer jeweils festen Besetzung der Teilarbeitsgruppen ist abgeschlossen. Die weitere Detailarbeit zur im Bericht und in der Anlage 1 aufgezeigten Umsetzung erfolgt nun in kleinen Arbeitsgruppen mit den jeweiligen Experten und Expertinnen für die verschiedenen Themengebiete.

Nach Abschluss der Detailarbeiten zur Umsetzung wird zu den einzelnen Themengebieten und deren Auswirkungen auf den Stellenplan erneut im POA berichtet und entsprechende Beschlussvorschläge unterbreitet.

Beschlussvorschlag

Im Stellenplan Frh werden bei den Stellen Nr. 740.3263 (Friedhofschafter/in, 1,0 VK, EGr. 4, X Sperr, F 12.17) und 740.3265 (Friedhofschafter/in, 1,0 VK, EGr. 4, X Sperr, F 12.17) die Stellenvermerke X Sperr sowie der Fristvermerk 12.17 dem Stellenplan entnommen. An der Stelle Nr. 740.3265 wird ein Stellenvermerk S (Saisonstelle) angebracht.

II. Herrn Ref. I/II gez. Riedel (Unterschrift liegt elektronisch vor)

III. Frh

IV. a) PR Frh

b) GPR

c) GSBV

V. OrgA

VI. Ref. I/II/POA

Nürnberg, 03.07.2017
Amt für Organisation,
Informationsverarbeitung und Zentrale
Dienste

gez. Pfeiffer-Beck (52 12)
(Unterschrift liegt elektronisch vor)

Abdruck an:

PA

Rpr

Stk