Beilage 4a.1

zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 24.10.2017

Die Strategieprojekte des neuen Querschnittsreferates Referat I/II

hier: Entscheidungsvorlage zur Konzeption übergeordneter Strategieprojekte im Personal- und Organisationsbereich

I. 1. Hintergrund

Mit StR-Beschluss vom 24.07.2013 wurden das Referat für Allgemeine Verwaltung (Referat I) und das Finanzreferat (Referat II) zu einem neuen Querschnittsreferat, Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation (Referat I/II), mit Wirkung zum 01.05.2017 zusammengelegt.

Mit dem Ziel, das Referat optimal für die zukünftigen Personal-, IT- und Organisationsaufgaben aufzustellen, sind verschiedene Umstrukturierungsmaßnahmen das Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste (OrgA) und das Personalamt (PA) betreffend geplant. Bezüglich der geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen wird auf die Stadtratsvorlage „Neustrukturierung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation“ für die Sitzung am 25.10.2017 verwiesen. Dabei ist die Frage der Organisation wichtig, daneben ist jedoch entscheidend, bei wesentlichen inhaltlichen Themen Weichen für die Zukunft der Nürnberger Stadtverwaltung zu stellen.

2. Übergeordnete Strategieprojekte

Mit dem Ziel, die vorhandenen Erwartungen der Verwaltung an das zusammengelegte Querschnittsreferat zu identifizieren, führte Referat I/II mit jedem Geschäftsbereich und dessen Dienststellen ein ausführliches Gespräch, deren Erkenntnisse in die weitere Ausrichtung der Arbeit einfließen.

In einem zweiten Schritt fanden zwischen Mai und Juli 2017 eine Reihe von Workshops mit PA und OrgA, zum Teil auch mit Beteiligung des Bürgermeisteramtes und des Gesamtpersonalrats zu folgenden Personal- und Organisationsthemen statt:

1. Workshop „Organisationsuntersuchungen“ (30.05.2017) zu den Themenbereichen
 - Sportstättenmanagement
 - Friedhofsverwaltung
 - Personalausstattung Integrierte Leitstelle (ILS) bei FW
 - Liegenschaftsamt

2. Workshop „Beschaffungsmanagement“ (21.06.2017) zu den Themenbereichen
 - Zentrale Beschaffung
 - Einkaufsgenossenschaft Kommunaler Verwaltungen eG im Deutschen Städtetag (EKV eG)
 - Zentrale IT-Beschaffung

3. Workshop „Personalwirtschaftliche IT-Themen“ (26.06.2017) zu den Themenbereichen
 - eRecruiting
 - elektronische Personalakte
4. Workshop „Personalplanung, -gewinnung und -bindung“ (27.06.2017) zu den Themenbereichen
 - strategische Personalbedarfsplanung
 - Eignungsdiagnostik
 - Ausbildungsmarketing
 - Personalbindungsmaßnahmen
5. Workshop „Smart Government“ (29.06.2017) zu den Themenbereichen
 - Status quo des Smart Governemt bei der Stadt Nürnberg
 - zukünftige strategische Ausrichtung der Smart Government-Aktivitäten
6. Workshop „Personalentwicklung“ (06.07.2017) zu den Themenbereichen
 - Personalentwicklungskonzept
 - Führungskräftequalifizierung
 - Ausbildungskonzeption
7. Workshop „Kodex Gute Arbeit“ (12.07.2017) zu den Themenbereichen
 - Befristung
 - Leiharbeit
 - Arbeitsklima
 - Führung
 - Gendergerechtigkeit und Diversity
 - interkulturelle Öffnung
 - Demografie
 - Work-Life-Balance
8. Workshop „Zentrale IT-Strategie“ (13.07.2017) zu den Themenbereichen
 - WLAN-Strategie
 - IT-Projektmanagement
 - Standortfrage IT-Rechenzentrum
 - zukünftige Cloudstrategie
 - IT-Sicherheitsstrategie
9. Workshop „Dokumentenmanagementsystem (DMS) bei der Stadt Nürnberg“ (19.07.2017) zu den Themenbereichen
 - gesamtstädtischer DMS-Rollout
 - Personalgewinnung im Kontext des DMS-Projektes
10. Workshop „OrgA/1 – Aufgaben und Projekte – Status quo und weiteres Vorgehen“ (19.07.2017) zu den Themenbereichen
 - strategische Handlungsfelder der Zukunft
 - zukünftiges Rollenverständnis und Arbeitsschwerpunkte

Am 06.10.2017 fand darüber hinaus ein Workshop mit Vertretern/innen von Referat I/II, Bürgermeisteramt, Personalamt, Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, Gesamtpersonalrat, Frauenbeauftragte, örtliche Schwerbehindertenver-

tretung des Referates I/II, örtliche Personalvertretung des Referates I/II und der Gesamtschwerbehindertenvertretung statt. Ziel des Workshops war es, eine Gesamtbilanz aus den oben genannten Workshops zu ziehen und die weitere Vorgehensweise bei der Bearbeitung der einzelnen, identifizierten Projekte und Aufgabenstellungen abzustimmen.

Ergebnisse der einzelnen Workshops sind rund 25 Aufgabenstellungen zur Abarbeitung im laufenden Geschäft des Personalamtes und des Amtes für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste. Insbesondere wurden folgende drei übergreifende Strategieprojekte mit zugeordneten Teilprojekten (TP) identifiziert.

Grundsätzliche Rahmenbedingungen der drei Strategieprojekte:

- Die übergeordneten Strategieprojekte sind bewusst lediglich grob skizziert. Deren detaillierte Projektplanung und -konzeption befindet sich derzeit im laufenden Bearbeitungsprozess und wird gemeinsam mit den neuen Dienststellenleitern/innen konkretisiert (vgl. Stadtratsvorlage „Neustrukturierung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation“ für die Sitzung am 25.10.2017).
- Alle drei Projekte sollen in einer klassischen Struktur mit Projektleitung, Projektgruppe und Steuerungsgruppe unter Beteiligung auch der Geschäftsbereiche und des Gesamtpersonalrats durchgeführt werden.
- Bei allen drei Strategieprojekten ist im Rahmen der Projektbearbeitung eine externe Beratung mit spezieller Fachexpertise vorgesehen, um sich bei diesen wichtigen Weichenstellungen auch einen Blick und Impulse von außen zu verschaffen. Aus Ressourcengründen erscheint es angemessen, eine übergeordnete Projektsteuerung auf Referatsebene einzurichten.
- Bei der Projektbearbeitung sollen stets bereits vorhandene Erkenntnisse aus laufenden Projekten und Tätigkeiten mit einbezogen werden.
- Damit die Erkenntnisse der Strategieprojekte in den Reorganisationsprozess von Referat I/II einfließen können, erscheint ein Start spätestens zum Januar 2018 notwendig, was aufgrund der Ausschreibungsdauer von externer Beratung schnelles Handeln erfordert.

Strategieprojekt 1 „Personal“:

Das Ziel dieses Projektes ist, die künftige Personalverwaltung fit zu machen für die aktuellen Herausforderungen, darunter insbesondere die Bewältigung des demografischen Wandels in der Verwaltung mit Hilfe moderner Methoden der Personalplanung, der Personalgewinnung und -bindung sowie der Personalentwicklung und -führung. Das Ziel ist, in der Unterstützung der und Zusammenarbeit mit den Dienststellen zu erreichen, dass die Stadtverwaltung auch in Zukunft eine attraktive Arbeitgeberin bleibt. Basis hierfür ist neben entsprechenden Konzepten und deren Umsetzung die Ertüchtigung des Personalamtes durch IT-Unterstützung und entsprechende Prozesse.

Organisation des Projektes:

- Steuerungsgruppe: Referat I/II, Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, Personalamt, Bürgermeisteramt, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung, Geschäftsbereich 2. Bürgermeister, Referat V, Referat IV, Referat VI
- Projektleitung: Personalamt
- Projektgruppe: Personalamt, Referat I/II, zzgl. ggf. Abteilung 1 des Amtes für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste (OrgA/1) (Unterstützung im Bereich Projektmanagement), externe Beratung

- Teilprojekte (TP):
 - TP 1: Ertüchtigung des Personalamtes (eAkte, eRecruiting...)
 - TP 2: Strategische Personalbedarfsplanung
 - TP 3: Personalgewinnung und -bindung (attraktive Arbeitgeberin Stadt Nürnberg)
 - TP 4: Personalentwicklung und -führung

Die im Zuge der Zurückverlagerung des Controllings frei werdende Personalkapazität im Umfang von 1,0 Vollkraftstellen (VK) soll dem Stab des Personalamtes zur Unterstützung bei der Konzeption und Bearbeitung des Strategieprojektes 1 – vorerst befristet auf 2 Jahre (bis 2019) – zur Verfügung gestellt werden.

Strategieprojekt 2 „Digitalisierung/IT“:

Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Herausforderung der Digitalisierung soll in diesem Projekt zum einen die Digitalisierungsstrategie der Stadt erarbeitet und geprüft werden („Wo wollen wir hin?“). Parallel dazu erscheint es notwendig, im Hinblick auf die dann vorhandenen Zielstellungen unsere aktuelle Aufstellung im Bereich der IT im Rahmen eines Audits („Wo stehen wir organisatorisch/technisch?“) zu betrachten und im nächsten Schritt dann eine „IT-Strategie“ zu erarbeiten, die die wesentlichen Fragen unserer künftigen Aufstellung zu behandeln in der Lage ist, dabei unter anderem:

- Wie sehen unsere künftigen Arbeitsplätze aus? Wie ist unser Anteil an mobilen Endgeräten?
- Wie sieht unser künftiger Softwaremix aus und wie sind unsere IT-Services aufgebaut?
- Wie sieht eine agile IT-Organisation aus?
- Wieviel eigenes Rechenzentrum macht Sinn und wieviel Cloud-Services nehmen wir in Anspruch?

Projektorganisation:

- Steuerungsgruppe: Referat I/II, Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, Personalamt, Bürgermeisteramt, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung, Geschäftsbereich 3. Bürgermeister, Referat IV
- Projektleitung: Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste
- Projektgruppe: Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, Referat I/II, evtl. weitere Fachdienststellen, externe Beratung
- Teilprojekte (TP):
 - TP 1: Digitalisierungsstrategie
 - TP 2: IT-Audit
 - TP 3: IT-Strategie (inkl. IT-Sicherheit und Datenschutz)

In Vorbereitung des Strategieprojektes 2 wird im Geschäftsbereich I/II derzeit ein Eckpunktepapier zur Digitalisierungsstrategie erarbeitet. Die Ergebnisse der Dienststellenleitertagungen werden entsprechend in das Eckpunktepapier eingearbeitet, das dann innerhalb der Verwaltung abgestimmt wird und im 1. Quartal 2018 im POA vorgestellt wird und als Basis in das Projekt mit eingeht.

Strategieprojekt 3 „Struktur und Organisation der neuen Dienststelle DIP und Neuausrichtung OrgA/1“:

Die organisatorische Aufstellung der neuen Dienststelle „Digitalisierung, IT und Prozessorganisation“ erfordert einen Reorganisationsprozess, der sich an den inhaltlichen Zielen der neuen Einheit orientiert. Dabei fließen zum einen die Ergebnisse des Strategieprojektes 2 ein, daneben sind künftige Rolle und Aufgaben der bisherigen Abteilung OrgA/1 zu überprüfen und entsprechend der neuen Ausrichtung zu gestalten. Darüber hinaus ist es erforderlich, die Organisationsform der IT agiler auszugestalten, um den neuen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden (vgl. hierzu auch StR-Vorlage vom 25.10.2017 Nr. 3.4.). Zielsetzung ist die Konzentration des bisherigen Aufgabenzuschnitts von OrgA auf die Themen Prozessoptimierung und Projektmanagement sowie die Ausrichtung auf die Anforderungen aus der Digitalisierungsstrategie. Vor dem Hintergrund der Quantität des Arbeitsaufkommens bei OrgA/1 und der nur begrenzt zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen soll der Aufgabenumfang der Dienststelle kritisch reflektiert werden. Daneben ist das zukünftige Rollenverständnis von OrgA/1 zu prüfen. Dabei ist insbesondere zu klären, ob die Abteilung in Zukunft stärker die Rolle des dienstleistenden Beraters in Organisations- und Querschnittsfragen für die Dienststellen innerhalb der Stadtverwaltung einnimmt und weniger die Rolle der steuernden Querschnittseinheit ausfüllt.

Um die Prozesse innerhalb der Querschnittsverwaltung zukünftig stärker zu optimieren, sind Schnittstellen zwischen OrgA einerseits und PA sowie der Stadtkämmerei (Stk) andererseits zu identifizieren und hinsichtlich ihres Optimierungspotenzials zu überprüfen. Dabei ist die Bündelung des Controllings bei Stk umzusetzen. Ziel dabei ist, die Kernkompetenzen auf beiden Seiten zu stärken und Schnittstellen zu vermindern.

Daneben soll ergebnisoffen die zukünftige Ansiedelung des Bereichs Stellen(plan)angelegenheiten untersucht werden.

3. Beschlussempfehlung:

Die Verwaltung wird beauftragt,

- die übergeordneten Strategieprojekte vorzubereiten und umzusetzen und
- die dafür erforderlichen Ausschreibungsverfahren für die Inanspruchnahme einer externen Beratung durchzuführen.

Dem POA wird über die weiteren Umsetzungsschritte berichtet.

II. Ref. I/II/POA

Nürnberg, 20. August 2018

Referat für Finanzen, Personal,
IT und Organisation

(5219; 5204)

Abdruck

BgA
OrgA
PA
Stk
GPR
GSBV