Neustrukturierung des Referates für Finanzen, Personal, IT und Organisation

1. Ausgangslage

Um weitere Synergiepotenziale in den Aufgabenfeldern Finanzen, Organisation und Personal zu heben, hat der Stadtrat am 24.07.2013 den nachfolgenden Beschluss gefasst:

„Ab 01.05.2017 werden Finanzreferat und Referat für Allgemeine Verwaltung zu einem neuen Referat zusammengelegt. Dieses wird alle bestehenden Aufgaben der beiden bisherigen Referate übernehmen und folgende Dienststellen umfassen:

- Kassen- und Steueramt
- Stadtkämmerei
- Friedhofsverwaltung
- Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste
- Personalamt."

Nach dem genannten Stadtratsbeschluss soll die verbleibende Zeit der Wahlperiode bis 2020 für eine Erarbeitung und Umsetzung eines entsprechenden Organisationskonzeptes genutzt werden. Aufgrund der im folgenden dargestellten Rahmenbedingungen erscheint die Umsetzung einer angepassten Organisation bereits zum Sommer 2018 inhaltlich und formal sinnvoll, weil zu diesem Zeitpunkt zwei wichtige Führungspositionen ruhestandsbedingt neu zu besetzen sind.

2. Rahmenbedingungen und Ziele unter dem Aspekt der funktionalen Leistungsfähigkeit der Querschnittsverwaltung

2.1. Rahmenbedingungen

Aus Sicht von Referat I/II gibt es zwei wesentliche Rahmenbedingungen, die für die künftige Arbeit des neugebildeten Querschnittsreferates in seiner Beratungs- und Unterstützungsfunktion als interner Dienstleister, aber auch in seiner Steuerungsfunktion als Querschnittsreferat im kommenden Jahrzehnt entscheidend sein werden:

- der *demografische Wandel* innerhalb der Verwaltung und in der Gesellschaft insgesamt;
- die laufende *Digitalisierung* von Wirtschaft und Verwaltung sowie der gesamten Gesellschaft.

Dabei beeinflusst der *demografische Wandel* unsere Verwaltung in mehrfacher Hinsicht:

Verwaltungsintern steigt das Durchschnittsalter (2016: 45,58 Jahre) unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welches die Leistungsfähigkeit der Verwaltung beeinflusst. Auf der einen Seite ist das wachsende Erfahrungswissen in den Dienststellen positiv zu bewerten, auf der anderen Seite steigen aber auch die Krankheitsabwesenheitszeiten bei einer älteren Belegschaft. Die größte Herausforderung der nächsten 10–15 Jahre besteht darin, dass in diesem Zeitraum die sog. geburtenstarken Jahrgänge in Rente bzw. in den Ruhestand gehen werden. Dies trifft auf mehr als ein Viertel der aktuellen Belegschaft zu. Dies ist nicht nur aufgrund der Anzahl eine Herausforderung, sondern eben auch, da es sich um erfahrene Wissensträger/innen handelt. Bei der Suche nach Ersatz wird die Stadt zunehmend auf den zweiten Effekt des demografischen Wandels treffen, nämlich einen enger werdenden Bewerber/innenmarkt. Auch das wird sich quantitativ auswirken, nämlich in einem bereits spürbaren Rückgang von Bewerbungen. Daneben erwarten Experten, dass der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und Akademiker/innen zunehmen wird. Zudem sind bereits jetzt deutliche Veränderungen etwa bei Berufsbildern und Qualifikationen spürbar, die sich erwartungsgemäß noch beschleunigen werden.

Es ist offensichtlich, dass die Stadtverwaltung ihre Aktivitäten im Bereich Personalakquise und -rekrutierung, Personalplanung und -entwicklung daher deutlich verstärken muss. Insgesamt erscheint es geboten, unser Profil als attraktive Arbeitgeberin weiter zu schärfen.

Der zweite Megatrend ist die *Digitalisierung* sowohl der Gesellschaft insgesamt als auch von internen Prozessen in Unternehmen und Verwaltungen. Hier besteht die Herausforderung für unsere Stadtverwaltung auf zwei Ebenen:

- Im Bereich der Produkte und Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, letztendlich in der gesamten Kommunikation. Ähnlich wie im Bereich der Bankdienstleistungen gehen Experten davon aus, dass künftig ein rasant ansteigender Anteil sämtlicher Behördenkontakte online erledigt werden wird.

- Damit werden sich technikgetrieben auch unsere internen Arbeits- und Organisationsprozesse deutlich verändern. Beispiele dafür sind die derzeitigen Themen „E-Rechnung“ und „digitale Aktenführung“. Deutlich weitergehend ist aber die Diskussion, die bereits heute bei Banken und Versicherungen geführt wird, bezüglich einer komplett elektronischen Vorgangssachbearbeitung und -erledigung durch Systeme, die von Künstlicher Intelligenz geprägt sind.

Zunehmend ist auch im Verwaltungsbereich zu beobachten, dass es künftig nicht mehr nur darum gehen wird, bestehende Arbeitsprozesse und Produkte digital abzubilden, sondern die Digitalisierung selbst prägt neue Produkte und Prozesse und ersetzt teilweise die alten Strukturen. Auch in Verwaltungen entstehen sog. Digitallabore, die an Entwicklungen arbeiten, die durchaus disruptive Elemente haben. So wird z.B. davon gesprochen, dass bis 2030 die telefonische Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerschaft eine eher untergeordnete Rolle spielen wird. Insgesamt kann uns die Digitalisierung helfen, die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bewältigen. Dieses Thema kann aber nur gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bearbeitet werden, um die Akzeptanz für notwendige Veränderungsprozesse zu erhalten. Es ist zu betonen, dass das Ziel nicht Arbeitsplatzabbau ist, sondern bessere Prozesse und Strukturen auch im Sinne unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen.

2.2. Ziele

Allein schon durch diese kurze Beschreibung der beiden Rahmenbedingungen „Demografischer Wandel“ und „Digitalisierung“ werden die Herausforderungen deutlich, der sich unsere Verwaltung in den nächsten Jahren stellen muss und bei deren Bewältigung das neue Querschnittsreferat seine wesentliche Aufgabe hat. Dem muss letztendlich die Referatsorganisation Rechnung tragen. Die deshalb vorgeschlagene Veränderung des Organisationszuschnitts verfolgt dabei diese Ziele:

- Konzentration der im Referat angesiedelten Dienststellen auf ihre Kernkompetenzen und die Bewältigung der jeweiligen inhaltlichen Herausforderungen;

- Bildung von überschaubaren Einheiten, die entsprechend der heutigen Anforderungen schlank und agil arbeiten und geführt werden können;

- Entlastung von zusätzlichen Aufgaben, die nicht genuin dem Querschnitt zuzuordnen sind, um das sowie schon breite Aufgabenspektrum des neuen Querschnittsreferates abdecken zu können;

- Besetzung der freien und zu besetzenden wesentlichen Schlüsselpositionen mit kompetenten Leistungsträgerinnen und -trägern aus der Verwaltung, um schnell und zielgerichtet arbeitsfähig zu werden. Dies erscheint aufgrund der beschriebenen, sich rasant entwickelnden Herausforderungen unabdingbar.

Das vorliegende Arbeitsprogramm von Referat I/II für die nächsten Jahre ist auf Basis von vielen Gesprächen, internen Workshops und punktueller externer Beratung entstanden und besteht aus drei Ebenen:

- Neuorganisation und -strukturierung der Dienststellen und ihrer Aufgaben zum Sommer 2018;
- Bearbeitung der wesentlichen inhaltlichen Themen bereits parallel zur Umorganisation und dann in den neu gebildeten Einheiten;
- Passgenaue und kompetente Besetzung der entsprechenden Leitungspositionen.

Aufgrund der Komplexität und der Bedeutung der im Folgenden beschriebenen Anpassungsschritte ist es notwendig, punktuell und zusätzlich zum eigenen Know-how externe Beratung hinzuzuziehen. Zum einen soll damit dem Problem der begrenzten internen Ressourcen neben dem laufenden Betrieb begegnet werden. Zum anderen sollte bei der Gestaltung der neuen Strukturen auch der Blick von außen („Wie machen es Andere?“) berücksichtigt werden.

2.3. Veränderungen in der bisherigen Organisationsstruktur im Sinne optimierter Funktionalität vor dem Hintergrund der beschriebenen Ziele

Die einschneidenste der vorgeschlagenen Veränderungen betrifft dabei das bisherige Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste. Dieses soll durch Entlastung von den Bereichen Controlling und Zentrale Dienste, d.h. insbesondere Gebäudemanagement und zentrale Beschaffung, hinsichtlich seines Schwerpunkts deutlich auf die Herausforderung „Digitalisierung“ ausgerichtet werden. Dabei soll durch die Kombination der Bereiche Digitalisierung/ IT und Organisationsberatung/ Projektmanagement ein Kompetenzzentrum geschaffen werden, das in der Lage ist, unsere Fachreferate bei der Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen als Serviceeinheit zu unterstützen und selbst die Rolle als Innovationsmotor zu übernehmen. Sowohl in der Privatwirtschaft als auch in öffentlichen Verwaltungen sind Organisation und Prozesse nicht mehr ohne Digitalisierung und IT zu denken und zu realisieren. Dabei ist davon auszugehen, dass, getrieben von der technischen Entwicklung, Veränderungen künftig noch schneller und prozessorientierter, aber auch produktorientiert stattfinden werden. Die Begleitung und Beratung der Dienststellen im Sinne von agilen, serviceorientierten Strukturen wird eine Aufgabe dieser neu strukturierten Einheit sein.

Dabei muss noch untersucht werden (siehe dazu auch Kapitel 3.4.), inwieweit die bisherige Einheit von Organisationsberatung und Stellenbemessung sowie -bewertung in einer Abteilung (bisher OrgA/1) sinnvoll aufrechterhalten bleiben kann oder die Rolle des/der Organisationsberaters/in und des/r Entscheiders/in über Stellenschaffungen im Sinne einer klaren Rollenzuordnung getrennt werden wird. Im letzteren Fall würde diese Aufgabe an das Personalamt übergehen.

Die Leitung der in Kapitel 3.4. beschriebenen neuen Dienststelle „Digitalisierung, IT und Prozessoptimierung“ (DIP) hat dann auch für die Stadtverwaltung die Rolle eines „Chief Digital Officer“ (CDO) (vgl. POA vom 24.10.2017; TOP 4a „Die Strategieprojekte des neuen Querschnittsreferates Referat I/II“), um die Bedeutung dieses Themas auch angemessen in der Linienorganisation ausfüllen z können.

Im Folgenden wird eine Grobkonzeption der vorgeschlagenen organisatorischen Veränderungen im Referat I/II vorgelegt. Auf das beiliegende Schaubild in der *Anlage 1* wird verwiesen.

3. Vorschlag zur künftigen organisatorischen Aufstellung des Querschnitts – Schwerpunkte der Neukonzeption

3.1. Neustrukturierung der Stadtkämmerei (Stk)

Bündelung der Controllingfunktionen

Mit dem Projekt „Weiterentwicklung Haushaltswirtschaft“ wurde u.a. das Ziel verfolgt, den Haushalt von einer inputorientierten auf eine produkt- und outputorientierte Steuerung umzustellen. Damit musste auch das Controlling bei der Stadt Nürnberg an die neuen Anforderungen angepasst werden. Mit einem stadtweit einheitlichen Controlling-System wurden dezentrales und zentrales Controlling miteinander verzahnt. Dem Produkt- und Leistungscontrolling wurde dabei ein hoher Stellenwert beigemessen. Ziel der Weiterentwicklung des Controllings war einerseits die Stärkung der Selbststeuerung in den Dienststellen und Geschäftsbereichen durch Herstellung eines durchgängig funktionsfähigen Controlling-Ansatzes. Funktional gesehen findet Controlling derzeit auf vier Ebenen statt: aus der Organisationssicht auf den Ebenen Gesamtstadt, Referate/ Geschäftsbereiche, Dienststellen und Abteilungen bzw. aus der Produktsicht auf den Ebenen Produktbereiche, Produktgruppen, Produkte und Leistungen. In diesem Zusammenhang war sicherzustellen, dass sich der Umfang der Aufgabenerfüllung an den verfügbaren Mitteln orientiert (Finanzcontrolling) und mit den verfügbaren Mitteln eine möglichst optimale Aufgabenerfüllung erreicht wird (u.a. Wirkungs- und Leistungscontrolling). Parallel dazu wird dabei die Zielerreichung überwacht. Aufgrund des Zusammenspiels der verschiedenen Einflussfaktoren wird Controlling heute in der betrieblichen und kommunalen Praxis als einheitliches Verfahren der dezentralen und zentralen Steuerung umgesetzt. Um die genannten Ziele zu erreichen, ist es daher sinnvoll, die Steuerung für das zentrale Controlling in einem Bereich zusammen zu führen.

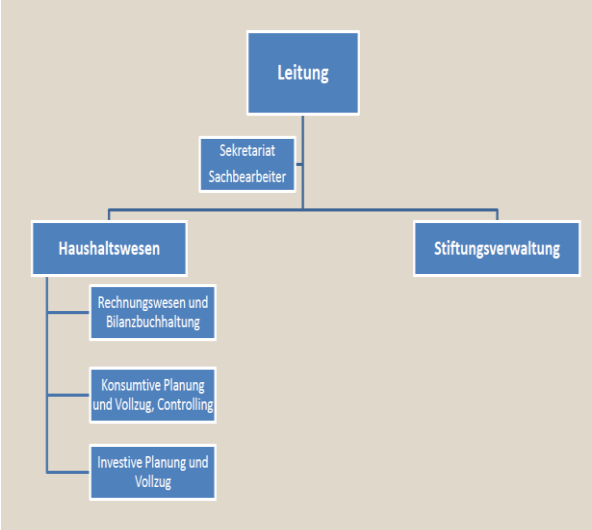
Da der Haushaltsplan mit der zugehörigen Budgetierung das Kernstück kommunaler Finanzwirtschaft und das zentrale Element der Verwaltungssteuerung ist, macht es Sinn, das strategische und zentrale Controlling sowie operatives Controlling mit Personalkostenbudget, sowie Grundsatzbearbeitung der Themen Ziele, Kennzahlen, Benchmarking in der Stadtkämmerei zu bündeln. Dadurch wird insgesamt ein effektives Controlling ermöglicht.

Neue Organisationsstruktur Stk

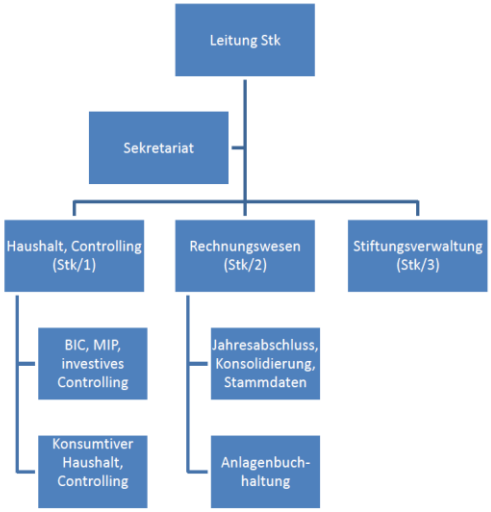
Aufgrund der gestiegenen Komplexität der Aufgaben in der Abteilung "Haushaltswesen" (Stk/1), der dortigen Arbeitsmenge und der großen Leitungsspanne ist eine Aufteilung der Abteilung "Haushaltswesen" (Stk/1) erforderlich. In der künftigen Abteilung "Haushalt, Controlling" (Stk/1) sollen das Bauinvestitionscontrolling (BIC), die mittelfristige Investitionsplanung (MIP), das investive Controlling sowie die Haushaltsplanung/-bewirtschaftung und das konsumtive Controlling angesiedelt werden. Das Bauinvestitionscontrolling mit BIC-Verfahren war bisher bei der Zentralen Steuerung des Gebäudemanagements bei Referat I/II angesiedelt. Nachdem die Planung des mittelfristigen Investitionsprogrammes und das Bauinvestitionscontrolling mit BIC-Verfahren eines engen Kommunikationsaustausches bedürfen, ist die Zusammenführung dieser beiden Aufgaben in einer Einheit angezeigt. Aufgrund der besonderen Nähe zum städtischen Haushalt ist vorgesehen, das bisher bei Referat I/II erfolgte Beteiligungscontrolling für den Eigenbetrieb SÖR der Stadtkämmerei zu übertragen.

Die neue Abteilung "Rechnungswesen" (Stk/2) soll die bilanziellen Aufgaben (Jahresabschluss etc.) und die Anlagenbuchhaltung umfassen. Dies ist aufgrund der engen Verbindung zwischen Jahresabschluss und Anlagenbuchhaltung und dem hierzu erforderlichen bilanziellen und betriebswirtschaftlichen Know-how notwendig und erfordert eine Verlagerung des Sachgebiets "Anlagenbuchhaltung" (KaSt/1-1) vom Kassen- und Steueramt (KaSt) zur Stadtkämmerei (Stk).

Stadtkämmerei (bisher)



Stadtkämmerei (neu)



Die Details der Neuorganisation von Stk liegen dem POA am 24.10.2017 zum Beschluss vor.

3.2. Veränderung beim Kassen- und Steueramt (KaSt): Kompetenzzentrum Steuern

Entsprechend des Berichts im Ältestenrat/Finanzausschuss im Juli 2017 ist aufgrund der Entwicklungen im Bereich der Umsatzsteuerpflicht (§ 2b UStG) und der gestiegenen Anforderungen an die Stadt als Steuerzahler die Einrichtung einer sog. „Tax Compliance Struktur“ notwendig. Diese soll gewährleisten, dass die Stadt Nürnberg ihr gesamtes Leistungsspektrum unter steuerlichen Aspekten rechtssicher gestaltet und entsprechende Steuererklärungen möglichst fehlerfrei formuliert. Entsprechend der neuformulierten Empfehlungen des Deutschen Städtetags auf Basis der neueren Rechtsprechung und Prüfungspraxis der Finanzbehörden hilft der Nachweis des Vorhandenseins einer entsprechenden Organisation (Tax Compliance Struktur) im Hinblick auf haftungsrechtliche Fragen zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu ist es unumgänglich, die Abteilung „Steuern“ bei KaSt personell und inhaltlich zu verstärken. Deshalb werden dem Stadtrat im Rahmen der Haushaltsberatungen im November 2017 entsprechende Stellenschaffungsanträge vorgelegt. Daneben ist die ergänzende Unterstützung durch zeitlich befristete externe Beratung notwendig.

3.3. Schaffung einer eigenen Dienststelle „Zentrale Dienste“ mit den Aufgaben Gebäudemanagement, Hausdienste und Beschaffung

Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass das Leistungsspektrum der bisherigen Dienststelle „Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste (OrgA)“ sowohl inhaltlich als auch vom Umfang her aufgrund der aktuellen Anforderungen zu groß ist. Die wachsende Bedeutung von IT und Digitalisierung und ihre schnelle Entwicklung, aber auch die Notwendigkeit der zentralen Beschaffung für die Stadtverwaltung aus Einsparungsgründen und aufgrund Komplexität des Vergaberechts verlangen nach einer Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen. Hinzukommt das Ziel, entsprechend des „Stadtkonzepts“ zum Gebäudemanagement, eine neue hausverwaltende Einheit „Verwaltung“ an die bisherigen Zentralen Dienste anzudocken.

Daher wird die Abspaltung der Zentralen Dienste aus dem bisherigen OrgA aufgrund der großen Leitungsspanne als sinnvoll erachtet. Dabei sind die neu zu bildende HVE (hausverwaltende Einheit), interne Dienste und BIZ sowie die zentrale Beschaffung (VOL) – bisher OrgA/5

– die wesentlichen Elemente. Beide Bereiche (HVE und Beschaffung) sollen sich noch weiterentwickeln. Die HVE „Verwaltung“ wird, je nach Ausgang der laufenden Prüfung, gegebenenfalls zentraler Gebäudemanagementdienstleister neben der HVE „Schule“. Zudem soll die zentrale Beschaffung gemeinsam mit den Kundendienststellen weiterentwickelt werden, um zusätzliche Synergieeffekte zu heben.

Auch hierzu wird dem Stadtrat eine entsprechende POA-Vorlage mit den Details bis Sommer 2018 zum Beschluss vorgelegt.

3.4. Schaffung einer eigenen Dienststelle „Digitalisierung, IT und Prozessorganisation“ (DIP)

Der Umbau des bisherigen Kernbereichs des Organisationsamtes soll sich an der bereits oben beschriebenen Aufgabe als zentraler Dienstleister und Innovationsmotor bei Digitalisierung, IT-Services und Organisation/ Prozesse orientieren. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass künftige Veränderungen in der Stadtverwaltung durch Digitalisierung im wesentlichen von einer Kombination aus neuer IT-Technik, Software und sich entsprechend ändernden Produkten sowie Prozessen bestehen werden. Somit bietet die Kombination der Kompetenzen im Bereich Digitalisierung, IT-Technik und -Services einerseits und Prozess- und Organisations-Know-how andererseits am ehesten die Chance, in der Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen und Dienststellen kommenden Herausforderungen gerecht zu werden.

Deshalb fließen folgende bisherige Organisationseinheiten von OrgA in die Dienststelle mit ein:

- Die bisherige OrgA-Abteilung IT geht komplett über.
- Die bisherige Abteilung OrgA/1 geht mit neuem Zuschnitt und einem an die neuen Aufgaben angepassten Aufgabenspektrum, das sich insbesondere auf die Themen Organisations- und Prozessberatung sowie Projektmanagement stützen soll, in die neue Dienststelle. Dabei ist hervorzuheben, dass künftig der Beratungsansatz für die Dienststellen im Vordergrund stehen soll.
  Die organisatorische Zuordnung der Aufgaben „Stellenplanführung“, „Stellenbewertung“, „Stellenbemessung“ und „Stellenschaffung“, die bisher bei OrgA/1 verortet sind, ist noch offen und muss entsprechend geprüft werden. Hierbei ist insbesondere der schon immer bestehende Rollenkonflikt der Organisationssachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter von OrgA/1, die einerseits die gesamtstädtische Steuerung im Blick behalten müssen und andererseits eine dienststellenspezifische Beratung vornehmen sollen, zu analysieren. Diese Frage soll im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses mit externer Unterstützung bearbeitet werden, die im Wesentlichen die Klärung der künftigen Aufgaben dieses neuen Bereichs sowie die Betrachtung der Schnittstellen zum Personalamt und zur Stadtkämmerei zum Inhalt hat.

Die endgültige Aufstellung, insbesondere des Bereichs Digitalisierung und IT soll im Rahmen einer gesonderten Untersuchung mit externer Beratung erarbeitet werden, die folgende Inhalte zur Prüfung hat:

- Klärung des Status Quo im Rahmen eines sog. IT-Audits („Wo stehen wir aktuell?“);
- Klärung unserer IT-Strategie („Wo wollen wir hin, was sind unsere Ziele?“, „Wie kommen wir zu agilen Strukturen vor dem Hintergrund einer sich rasant verändernden Technik?“);
- Erarbeitung von leistungsfähigen Standards und Strukturen in den Bereichen IT-Services und Rechenzentrumskapazitäten („Eigene Kapazitäten, Cloud oder beides?“);
- Klärung der Verortung der zunehmend wichtigen Einheit „IT-Sicherheit“ mit Prüfung einer gemeinsamen Einheit mit dem Datenschutz;
- Klärung der Rolle des IT-Dienstleisters im Zusammenspiel mit den Dienststellen mit Prüfung der Frage, welche dezentralen IT-Kompetenzen unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung künftig nötig sein werden.

Ziel ist, diese Neuorientierung bis zum Sommer 2018 auf den Weg zu bringen. Es ist geplant, im Frühjahr 2018 eine Vorlage mit den Details der künftigen Struktur dem Stadtrat vorzulegen.

3.5. Stärkung der Kernkompetenzen des Personalamts

Aufgrund der oben beschriebenen Herausforderungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung, die neue Kompetenzen und Qualifikationen von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfordern, erlangt das Personalamt als Querschnittsdienststelle noch größere Bedeutung als bereits in der Vergangenheit. Dabei haben sich in den intern durchgeführten Workshops der letzten Monate folgende wesentliche zukünftige Aufgabenstellungen herauskristallisiert:

- Bedeutung der Ausbildung und Personalrekrutierung für alle Geschäftsbereiche und Dienststellen;
- Entwicklung einer strukturierten, strategischen Personalplanung für alle Geschäftsbereiche und Dienststellen sowie für die Gesamtstadt in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichen und Dienststellen;
- Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichen, Dienststellen und dem Gesamtpersonalrat sowie dessen zügige Umsetzung;
- Stärkung der Personalservicefunktionen des Personalamts durch kapazitative Verstärkung, optimierte Prozesse und einer elektronischen Unterstützung derselben.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Problems unbesetzter Stellen und der Dringlichkeit, hier eine Lösung zu finden, laufen bereits weitere Aktivitäten zu einer nochmaligen Ausweitung der Ausbildungskapazitäten in Kombination mit einer verstärkten Einstellung von Bachelor-Absolventen zur Deckung des Bedarfs im Bereich der 3. QE (ehemaliger „Gehobener Dienst“).

Auch der Entwurf eines Personalentwicklungskonzeptes wird aktuell überarbeitet und dann stadtweit abgestimmt, so dass dieses im ersten Halbjahr 2018 zur Verfügung stehen wird.

Unter Federführung der neuen Dienststellenleitung soll das Projekt „Strategische Personalplanung“ baldmöglichst aufgesetzt werden, da die Bearbeitung über die ganze Stadtverwaltung hinweg Zeit und Ressourcen benötigt. Hierfür ist eine interne Projektstelle und ergänzend gegebenenfalls externe Beratung notwendig. Dabei sollen auch Konzepte anderer Verwaltungen, unserer Töchterunternehmen sowie von Privatunternehmen einbezogen werden.

Ebenso wichtig ist die Ertüchtigung der Abteilung „Personalservice“ (PA/2). Als Sofortmaßnahme sollen die drei Sachgebiete jeweils eine zusätzliche Stelle bekommen. Allerdings erscheint es notwendig, hier im weiteren Verlauf eine vertiefte Betrachtung der bestehenden Prozesse vorzunehmen.

Aufgrund der sachlichen Nähe zum Personalwesen wird die Zuordnung der Bereiche „Arbeitsschutz“ und „Arbeitssicherheit“ zum Personalamt geprüft.

3.6. Zuordnung der Dienststelle „Friedhofsverwaltung“ (Frh) zum Umweltreferat

Als weiterer Schritt der Konzentration des Querschnittsreferats auf seine Kernkompetenzen wird vorgeschlagen, die Friedhofsverwaltung aufgrund inhaltlicher Bezugspunkte zum Umweltreferat zuzuordnen. Dies ist mit dem Umweltreferenten abgestimmt.

3.7. Veränderungen auf Referatsebene des Querschnittsreferates

Zuordnung der Bedarfsträgerschaft für die „wbg kommunal“ zu Ref. VI und Konzentration der Einheit Zentrale Steuerung Gebäudemanagement (ZS/GM) auf Kernaufgaben

Im Rahmen der Konzentration auf die Kernkompetenzen von Referat I/II soll in Abstimmung mit Referat VI und der wbg die Zuständigkeit für die Bedarfsträgerschaft der „wbg kommunal“ aus dem Stab „Zentrale Steuerung Gebäudemanagement“ (ZS/GM) mit Wirkung zum 01.01.2018 in den Stab des Baureferates übergehen. Dies ermöglicht im ZS/GM eine Fokussierung auf

- Gebäudemanagement
- Wesentliche Aufgabe hier ist das Ausrollen des Stadtmodells Gebäudemanagement sowie die Weiterentwicklung von Standards und Prozessen sowie die Einführung eines CAFM-Systems
- Flächenmanagement
  Die Herausforderungen der nächsten Jahre sind hier u.a. die Belegung des Bauhofareals, die Konzentration der dispersen Innenstadtflächen, die Steuerung von Ersatzflächen für die IT und das Sozial- und Jugendamt (Dietzstraße)
- ÖPP/ÖÖP-Projekte.
- Aufgrund des immensen Investitionsprogramms, der weiter notwendigen Entlastung des Hochbauamtes und der guten Erfahrungen mit ÖPP-/ÖÖP-Projekten im Neubaubereich bei Schulen empfiehlt es sich, geeignete Projekte auf diesen Beschaffungswegen zu erstellen.

Die Entscheidung über die Beschaffungsvarianten im Bauinvestitionsbereich (konventionell, ÖPP oder ÖÖP) trifft ZS/GM weiterhin in enger Abstimmung mit dem Baureferat bzw. den Baudienststellen sowie den Geschäftsbereichen.

Stärkung des Beteiligungsmanagements

Aufgrund der zunehmenden Aufgabenausweitung und der strategischen sowie finanziellen Bedeutung der städtischen Töchter sowie der Vernetzung im Konzern Stadt sollten die Aktivitäten im Bereich des Beteiligungsmanagements vertieft werden. Wesentliche Aufgaben sind dabei:

- Führung der Beteiligungsdatenbank mit allen wesentlichen Verträgen, Wirtschaftsplänen und Jahresabschlussdaten;
- eine verstärkte Kennzahlenanalyse sowie
- eine verbesserte Bereitstellung von Entscheidungshilfen und Unterlagen für Aufsichts- und Verwaltungsräte aus dem ehrenamtlichen Stadtrat.

Inwieweit die Erfüllung dieser Aufgaben mit einer zusätzlichen Stellenkapazität verbunden sein muss oder im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses anderweitig abgedeckt werden kann, ist zu prüfen.

„Shared Services“ für das Querschnittsreferat

Ein weiterer Prüfauftrag ist die Einführung von „Shared Services“ für das gesamte Querschnittsreferat (Haushalt, Personal, Sekretariatspool) durch gemeinsame Aufgabenerledigung und Vorhalten des zunehmend notwendigen Spezialwissens (u.a. SAP-Buchungen und Haushalt, DMS-Dokumentenmanagement) mit Konzentration an einer Stelle. Ein Sekretariatspool kann gegebenenfalls helfen, Vakanzen effektiver und kurzfristiger auszugleichen

4. Entwicklung der Gesamtstellenzahl im neuen Querschnittsreferat unter dem Gesichtspunkt sparsamer Haushaltsführung

Entsprechend des POA-Beschlusses vom 25.07.2017 werden im Bereich des zusammengelegten Stabes im Querschnittsreferat Stellen im Wert von insgesamt rund 358.000 Euro eingespart.

Inwieweit die oben genannten organisatorischen Veränderungen unter dem Aspekt der Stärkung der Kernkompetenzen des Querschnittsreferats zu zusätzlichen Stellenschaffungen führen, steht noch nicht in allen Bereichen fest. Wie beschrieben ist aus Sicht der Verwaltung die Schaffung von drei zusätzlichen Stellen im Bereich des Personalservices des Personalamtes dringend notwendig, um die Stellenbesetzungsverfahren schneller durchführen zu können. Dies wird bereits seit langem von den Dienststellen und Geschäftsbereichen eingefordert.

Daneben muss der Stadtrat bei den Haushaltsberatungen über zusätzliche Kapazitäten im Kompetenzzentrum Steuern entscheiden (entsprechende Begründung siehe Ältestenrat vom 26. Juli 2017).

Weiterhin sollen wie oben beschrieben Kapazitätsschaffungen im Bereich der strategischen Personalplanung sowie im Bereich des Beteiligungsmanagements aufgrund der gestiegenen Anforderungen geprüft werden.

Es wird vorgeschlagen, dass nach erfolgter Neustrukturierung des Querschnittsreferates eine Gesamtstellenbilanz der Referatsumstrukturierung vorgelegt wird. Alle Einzelentscheidungen über Stellenschaffungen erfolgen wie üblich im Rahmen der Haushaltsberatungen im Personal- und Organisationsausschuss und Stadtrat.

5. Personelle Besetzung der Leitungsebenen in den neu strukturierten Dienststellen

Wie beschrieben haben die vorgeschlagenen umfassenden Organisationsanpassungen eine große Bedeutung für die Stadtverwaltung und ihre zukünftige Arbeit. Um diese möglichst schnell und effizient umsetzen zu können, sind Führungspersönlichkeiten notwendig, die einerseits fachlich kompetent und in der Lage sind, neue Impulse zu setzen, andererseits aber auch eine vertiefte Kenntnis unserer Stadtverwaltung einbringen können. So können langwierige Einarbeitungsprozesse vermieden werden.

Dabei ist die schnelle Besetzung der Leitungspositionen der drei Dienststellen „Zentrale Dienste“, Personalamt und „Digitalisierung, IT und Prozessoptimierung“ (DIP) aus folgenden Gründen unabdingbar:

- Die Notwendigkeit, bei Themen wie Digitalisierung und Prozessoptimierungen, Personalakquise, Personalplanung und -entwicklung ohne weitere Verzögerungen voranzukommen, ist unstrittig.

- Die Dienstleistungsfunktionen aller drei neu strukturierter und zu besetzender Dienststellen sind für die Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung sehr wichtig und bedingen die schnelle Verfügbarkeit stabiler Führungsstrukturen.

- Für jede der drei zu besetzenden Leitungsfunktionen gibt es spezifische Gründe für möglichst schnelle interne Besetzungen:

  - Das Personalamt ist derzeit ohne Leitung, braucht diese aber dringend, um handlungsfähig zu bleiben.
  - In der Zuständigkeit der „Zentralen Dienste“ soll die neue HVE Verwaltung möglichst schnell arbeitsfähig sein. Ergänzend soll das Projekt „Gebäudemanagement“ gemein-

sam mit der Zentralen Steuerung Gebäudemanagement zum Abschluss gebracht werden.

- Die neue Dienststelle „Digitalisierung, IT und Prozessoptimierung“ (DIP) muss schnell arbeitsfähig sein. Zudem erscheint es sinnvoll, dass die neue Leitung den Aufstellungsprozess begleitet und diesen unter Einbezug der Erfahrungen der bisherigen Leitung, die Mitte 2018 in Ruhestand geht, bereits maßgeblich mitgestaltet. Dabei geht es insbesondere auch um die Frage der künftigen IT-Strategie.

In diesem Fall wird vorgeschlagen, ausnahmsweise auf die Durchführung konventioneller Stellenausschreibungsverfahren in Verbindung mit einem Assessmentcenter-Verfahren zu verzichten. Zum einen würde ein entsprechendes Verfahren sehr lange dauern, so dass weiterhin auf Stellenbesetzungen auf den Leitungspositionen gewartet werden müsste. Zum anderen stehen sehr kompetente interne Kandidatinnen und Kandidaten sofort zur Verfügung. Deren fachliche Qualitäten und Persönlichkeiten lassen erwarten, dass der Bewerbermarkt keine besseren Alternativen bieten wird.

Beschlussvorschlag:

1. Der Stadtrat stimmt der beschriebenen, künftigen Organisationsstruktur des neugebildeten Querschnittsreferates Ref. I/II zu und beauftragt die Verwaltung, die notwendigen Schritte zur Umsetzung einzuleiten. Wie beschrieben, werden die detaillierten Darstellungen hinsichtlich Organisationsstrukturen, personeller und finanzieller Ressourcen in gesonderten Vorlagen bis zum Frühjahr 2018 eingebracht. Über die Beauftragung externer Berater wird wie üblich im Rahmen einer Vergabe entschieden.

2. Die Friedhofsverwaltung wird mit Wirkung zum 01.01.2018 dem Geschäftsbereich des Referates III zugeordnet.

3. Die Bedarfsträgerschaft für die „wbg kommunal“ wird von Referat I/II künftig auf Referat VI übertragen.

4. Die Zentralen Dienste mit den Aufgabenbereichen HVE Verwaltung, Beschaffung und interne Dienste sowie dem Bürgerinformationszentrum werden mit Wirkung zum 01.01.2018 als Dienststelle aus dem bisherigen Amt für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste ausgegliedert. Im POA am 19.12.2017 wird die konkrete neue Struktur zur Beschlussfassung vorgelegt.

Nürnberg, 20. August 2018
Referat für Finanzen, Personal,
IT und Organisation

(5219; 5204)

Organisationsstruktur des Referates I/II – Referat für Finanzen, Personal, IT und Organisation

Ref. I/II

Referats-steuerung

Beteiligungs-management

Schulden-management

Zentrale Steue-rung Gebäude-management

Stk

(Stadtkämmerei)

Haushalt

Controlling

Rechnungs-wesen

Stiftungs-verwaltung

KaSt

(Kassen- und Steueramt)

Kassenge-schäfte

Finanz-buchhaltung

Liquiditäts-management

Gemeinde-steuern

DIP

(Digitalisierung, IT und Prozess-organisation)

Digitalisierung

Informations-technik

Prozess-optimierung

Projekt-management

PA

(Personalamt)

Personal-entwicklung

Personalservice

Personal-abrechnung

Arbeitsschutz und Arbeits-sicherheit (Prüfauftrag)

ZD

(Zentrale Dienste)

HVE Verwaltung

Beschaffung

Post-, Zustell- und Ermitt-lungsdienst, BIZ