Übersicht

Hilden

Der Bürgermeister
Hilden, den 17.03.2022
AZ.:

WP 20-25 SV 12/012/1

Beschlussvorlage

Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung;
1. Vorstellung des Gutachtens
2. Aufhebung der Besetzungssperren

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Allianz			
Ratsmitglied Erbe			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen	☐ ja	☒ nein	☐ noch nicht zu übersehen
Organisatorische Auswirkungen	☒ ja	☐ nein	☐ noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss	30.03.2022	Entscheidung

Anlage zur Sitzungsvorlage
211209_Hilden_Abschlussbericht
211206_Hilden_Abschlussbericht_Anlage
SV 12/012

Beschlussvorschlag zur Sitzung des Hauptausschusses am 30.3.2022:
Der Hauptausschuss beschließt, die mit Ratsbeschluss vom 14.12.2021 eingerichtete Besetzungssperre der Stellen, die sich aus der Organisationsuntersuchung von pwc ergeben, aufzuheben.

Beschlussvorschlag zur Sitzung des Hauptausschusses am 3.3.2022:

1. Der Hauptausschuss nimmt das Gutachten zur Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung zur Kenntnis.

2. Der Hauptausschuss beauftragt das Team Organisationsangelegenheiten, die Ergebnisse der Untersuchung schrittweise aufzuarbeiten, entsprechende Veränderungen anzustoßen und darüber im Hauptausschuss zu berichten.

3. Der Hauptausschuss beschließt, die mit Ratsbeschluss vom 14.12.2021 eingerichtete Besetzungssperre der Stellen, die sich aus der Organisationsuntersuchung von pwc ergeben, aufzuheben.

Zusätzliche Erläuterungen und Begründungen:

Nach der ausführlichen Vorstellung des Gutachtens in der Sondersitzung am 02.03.2022 wurde die Entscheidung über die Freigabe der Besetzungssperren vertagt. Wie bereits in der SV 12/012 dargestellt, handelt es sich nach der gesonderten Freigabe der Stellen im SG Steuern und Abgaben im Hauptausschuss am 09.02.2022 noch um die nachstehend aufgeführten Bereiche, zu denen hier noch weitere Erläuterungen zur Notwendigkeit der Besetzung erfolgen.

SG Personalservice und SG Zentrale Dienste (2,42 VZÄ)

In beiden Bereichen wurde ein Mehrbedarf auf Leitungsebene festgestellt, dieser soll zum Teil durch Aufgabenverlagerung und zum anderen durch Aufstockung der Stellen realisiert werden. Dadurch und durch die generelle Betrachtung ergeben sich Anteile in folgenden Fachaufgaben:

- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Personalkostencontrolling
- Personalgewinnung
- Personalbetreuung

Insbesondere die ersten beiden Themen haben hohe Auswirkungen auf die Steuerung der Personalkosten wohingegen die beiden anderen großen Einfluss auf die Erledigung der Aufgaben in den Fachämtern haben.

Team Organisationsangelegenheiten (2 VZÄ)

Für das Team Organisationsangelegenheiten wurden ebenfalls Defizite in den Führungsanteilen und darüber hinaus insbesondere beim Prozessmanagement festgestellt. Perspektivisch sollte das Prozessmanagement stärker ausgebaut und auf mehrere Personen verteilt werden. Es werden pro Dezernat 0,5 VZÄ bemessen, was im Vergleich zum bislang eingesetzten Personal zu einem rechnerischen Mehrbedarf von 1,69 VZÄ führt. Themen sind u.a. ganzheitliches Prozessmanagement, Prozessanalysen und -optimierungen sowie die Zusammenarbeit mit der Stabstelle strategische Organisationsentwicklung und der Stabstelle Digitalisierung unter anderem in den Bereichen Digitalisierung, E-Akte, Onlinezugangsgesetz (OZG). Auch bei der Implementierung des DMS sind Prozessanalysen und -optimierungen erforderlich.

An anderen Stellen konnten Stellenminderbedarfe festgestellt werden, so dass nach der Bemessung durch pwc für die standardmäßig durch das Team Organisationsangelegenheiten zu erledigenden Aufgaben (bei Berücksichtigung der entsprechenden Leitungsspanne) 6,13 VZÄ notwendig sind (also rd. 1,0 VZÄ mehr als aktuell im Stellenplan vorhanden). Die darüber hinaus gehenden Tätigkeiten, die sich aus der Digitalisierungsoffensive der Stadt Hilden ergeben, erfordern eine weitere Vollzeitstelle. Diese wurden bei der Organisationsuntersuchung noch nicht in die Stellenbemessung einbezogen und fallen nicht anstelle der o.g. standardmäßigen Aufgaben an, sondern zusätzlich. Hier sind im Rahmen der Digitalisierungsprojekte Arbeitsabläufe, die hinter einer digitalen Dienstleistung stecken, zu untersuchen, zu hinterfragen und zu optimieren oder auch komplett neu zu denken, um auch Einsparungseffekte durch Digitalisierung erzielen zu können.

Ziel einer guten Organisationsarbeit ist das Schaffen von Rahmenbedingungen, damit die Verwaltung ihre Dienstleistungen optimal erbringen kann. Diese grundsätzlich erforderlichen organisatorischen Maßnahmen sind bei entsprechender Ausprägung gleichermaßen auch geeignet zu einer Stellenreduzierung beizutragen:

- Ganzheitliche und engmaschige Begleitung und Betrachtung der Ämter
- Entlastung von Querschnittsaufgaben durch Standards, Struktur, Unterstützung
- Optimierung der Fachaufgaben durch Prozessoptimierung, Automation, DMS
- Enge Zusammenarbeit bei Digitalisierungsthemen und mit dem Personalbereich
- Konsequentes Ergebniscontrolling
- Anstoß zur Entwicklung weiterer Maßnahmen

Folgende Aufgaben gehören u.a. dazu:

- Stellenbemessung und –bewertung
- Ständige Überprüfung und Optimierung des Verwaltungshandelns
- Kommunikation und Beteiligungswege
- Stellenbeschreibungsoffensive
- DMS
- Internes Qualitätsmanagement
- Begleitung von Digitalisierungsmaßnahmen
- Stellenplanpflege
- Ergebniscontrolling /-fortschreibung

SG Kindertageseinrichtungen und Schulen (2,5 VZÄ)

Die festgestellten Bedarfe sind relativ gleichmäßig auf die Verwaltungstätigkeiten der Bereiche Schule, Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege verteilt. Hierunter fallen u.a.:

- allgemeine Schulträgeraufgaben
- Schulentwicklungsplanung
- Schul- und Schülerangelegenheiten
- Festsetzung der Elternbeiträge im Kostenbeitragsbüro
- allgemeine Kitaangelegenheiten
- Finanz-/Landeszuweisungen
- Verwaltung und Koordination gemeindeeigener Kitas

Es handelt sich hierbei überwiegend um gesetzliche Aufgaben, die aufgrund der deutlich zu geringen Stellenanteile nicht in dem notwendigen Maß erledigt werden konnten.

Die Verwaltung empfiehlt daher dringend zur Sicherung der Aufgabenerfüllung die Stellen in den genannten Bereichen Personalservice und Zentrale Dienste (2,42 VZÄ), Organisationsangelegenheiten (2 VZÄ) und Kindertageseinrichtungen/Schulen (2,5 VZÄ) von der Besetzungssperre zu befreien.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Erläuterungen und Begründungen:

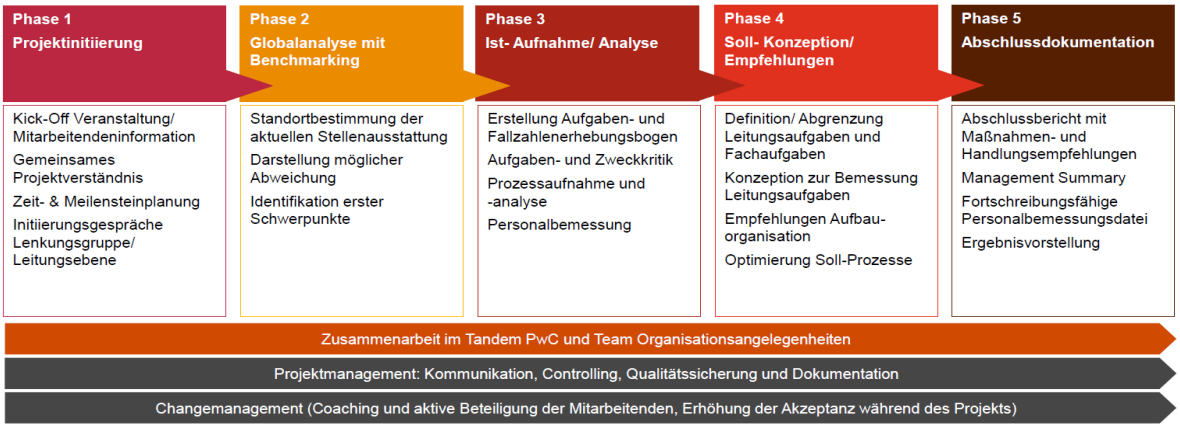
Ausgangslage:

Die durch das Beratungsunternehmen pwc durchgeführte Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung der Stadt Hilden erfolgte innerhalb des Jahres 2021 und wurde mit einem Abschlussbericht beendet.
Während der gesamten Untersuchung wurde das Projekt engmaschig durch das Team Organisationsangelegenheiten begleitet und so konnten bereits im Anschluss mit Ergebnissen in einzelnen Sachgebieten weitergearbeitet werden

Die Grundlagen der Untersuchung sowie die daraus hervorgehenden Erkenntnisse werden am 02.03.2022 durch pwc vorgestellt und zur Diskussion gebracht.

Ablauf der Untersuchung:

Die Untersuchung wurde in fünf Projektphasen gegliedert und fand unter dauerhafter Mitarbeit und Einbindung des Teams Organisationsangelegenheiten statt. Ziel war dabei eine direkte Anbindung an die Stadtverwaltung zu gewährleisten und das Team zu befähigen zukünftig eigenständig Organisationsuntersuchungen durchzuführen.
Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Phasen der Durchführung mit ihren Hauptaspekten.



Im Rahmen der Untersuchung fand zunächst ein Benchmarking über die Kernverwaltung (Feuerwehr, OGS-Betrieb, Kita's, Musikschule etc. ausgenommen) der Stadtverwaltung Hilden statt. Hierfür wurde die bestehende Personalausstattung auf Basis der Fallzahlen mit Vergleichswerten anderer Kommunen verglichen und Abweichungen dargestellt. Das Benchmarking stellt damit eine Grundlage für tiefergehende Betrachtungen in der Zukunft dar.

Die Phase der Entwicklung des Benchmarks ging über in die intensive Betrachtung acht einzelner Sachgebiete.
Bei allen acht Sachgebieten wurden zunächst die Aufgaben im Sachgebiet mit den Amts- und Sachgebietsleitungen erfasst und auf dieser Basis eine Ist-Bemessung mit den einzelnen Mitarbeitenden durchgeführt. Hierbei ist anzumerken, dass dabei alle Mitarbeitenden befragt wurden, die während des Zeitraums in den Sachgebieten beschäftigt waren, unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis (Beamte/Beschäftigte, Aushilfen, Zeitarbeitskräfte, Springer etc.). Mitarbeitende, die im vergangenen Jahr länger als sechs Monate nicht gearbeitet haben, wurden nicht befragt. Diese Ist-Erfassung gibt lediglich Aufschluss darüber, mit welcher zeitlichen Intensivität welche Aufgaben im vergangenen Jahr bearbeitet wurden.

Im Anschluss wurde der erforderliche Soll-Bedarf auf Basis verschiedener Fallschlüssel ermittelt und der tatsächlichen Ist-Stellen-Erfassung gegenübergestellt. Diese Ist-Stellen entsprechen jedoch nicht dem Bestand des Stellenplans und sind insofern nicht maßgeblich für den Vergleich der Mehr-/Minderbedarfe. Die Soll-Stellen lt. Stellenplan werden daneben gesondert aufgeführt. In der Darstellung des Gutachtens bzw. des Stellenplans ergeben sich somit unterschiedliche Werte beim Vergleich der Ist-Stellen lt. Erfassung mit dem Soll-Bedarf laut pwc und auf der anderen Seite wenn der Soll-Bedarf laut pwc dem Stellenplan gegenübergestellt wird.

Beispiel Team Organisationsangelegenheiten (s. Seite 41 im Abschlussbericht):

Ist-VZÄ	3,49
Soll-VZÄ	6,0
Stpl 2021	5,0
Differenz Soll-Ist lt. pwc	2,51
Mehrbedarf für Stellenplan 2022	1,0

In fünf Sachgebieten erfolgte zusätzlich zur vereinfachten Betrachtung der Aufgaben und dem dahinterliegenden Aufwand auch noch eine intensive Auseinandersetzung mit einzelnen Prozessen. Diese Prozesse wurden aufgenommen und zusammen mit betroffenen Mitarbeitenden und der jeweiligen Leitung analysiert, angepasst und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Entsprechende Verbesserungspotenziale wurden im Bereich der Personalbemessung mit beachtet.
In allen acht Sachgebieten wurden die Ergebnisse im Anschluss den Sachgebiets- und Amtsleitungen erläutert und gemeinsam verifiziert. Diese Evaluierung hat in Einzelfällen dazu geführt, dass über die Ermittlung durch pwc ein höherer Stellenbedarf in den Plan 2022 aufgenommen wurde.

Neben der Arbeit in den einzelnen Sachgebieten hat pwc gemeinsam mit dem Team Organisationsangelegenheiten und unter Einbindung der Personalentwicklerin Empfehlungen und Handlungshinweise für die Bemessung von Führungsspannen und die Festlegung von Führungsaufgaben getroffen.

Ergebnisse:

Aus der Arbeit von pwc sind viele Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge erwachsen.
Diese sind untergliedert nach den unterschiedlichen Prozessschritten und dort, wo es sinnvoll war, konkret auf die einzelnen Sachgebiete bezogen.

1. Benchmarking (Seite 11 - 21 im Abschlussbericht)
   Es wird dargelegt, welche Aufgabenbereiche in den Ämtern auffällig sind und welche Empfehlung es zum weiteren Vorgehen gibt. Primär beziehen sich diese Empfehlungen darauf, die Bereich intensiver zu betrachten und eine Aufgaben-/Prozessanalyse sowie eine Stellenbemessung durchzuführen. Nur durch eine intensivere Betrachtung können Rückschlüsse auf große Abweichungen erfolgen bzw. diese ggf. plausibilisiert werden.

2. Personalbemessung und Prozesserhebung (Seite 30 - 87 im Abschlussbericht)
   a.) Empfehlungen zum Personalbedarf und der Leitungsspanne
   Es wird dargelegt, welche Stellenkapazitäten für welche Aufgaben benötigt werden und eingeplant werden sollten. Diese Empfehlungen wurden im Verlauf kritisch hinterfragt, beleuchtet und festgesetzt. Entsprechender Mehrbedarf wurde für den Stellenplan 2022 beantragt und dem Rat vorgelegt. Hierauf bestehen derzeit noch entsprechende Besetzungssperren, bis diese durch den HA aufgehoben werden.
   Zusätzlich zu dem vorhandenen Zahlenwerk werden bei den ganzheitlich untersuchten Sachgebieten entsprechende Empfehlungen und Prüfaufträge für die einzelnen Sachgebiete noch klarer herausgestellt und bewertet.
   Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass im Bereich Organisation ein Mehrbedarf von 1,0 VZÄ durch die Beratungsfirma erkannt wurde. Mit dem Stellenplan 2022 wurden zwei Stellen geschaffen, da vorübergehend für die geplante Digitalisierung größere Kapazitäten benötigt werden. Um die Digitalisierung voran zu betreiben bedarf es Prozessveränderungen, die durch die Orga begleitet werden. Die Stelle wurde, wie die Digitalisierungsstellen auch, mit einem kw-Vermerk im Stellenplan eingerichtet.

   b.) Renteneintritte und Überstunden
   In allen untersuchten Sachgebieten wurde die Altersspanne und die Überstundenquote herausgearbeitet und bewertet. Hierdurch ergeben sich teilweise Empfehlungen bezüglich Nachfolgemechanismen oder ähnlichem.

   c.) Prozesse und Digitalisierung
   Aus den einzelnen Prozessbetrachtungen ergeben sich Empfehlungen und Prüfaufträge bezüglich der Prozessgestaltung, dem Grad der Digitalisierung und bezüglich der Standardsetzung. Hier können die einzelnen Sachgebiete sich in Teilen eigenständig auf den Weg machen oder aber gemeinsam mit dem Team Organisationsangelegenheiten an den Zielsetzungen weiterarbeiten.

   d.) Aufbauorganisation
   Hierbei werden Schnittstellen betrachtet und Aufgabenverteilungen innerhalb der Stadtverwaltung, der verschiedenen Ämter und Sachgebiete analysiert und sofern nötig entsprechende Empfehlungen und Prüfaufträge gegeben, um ein effizienteres Arbeiten herzustellen. Hier bleibt zu klären, welche Aufträge umgesetzt werden können/sollen.

   e.) Aufgabenkritische Betrachtung
   Die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Aufgaben wurden durch pwc analysiert und ggf. entsprechende Aufgabenverschiebungen oder Vorschläge zum Aufgabenwegfall oder ähnlichem erarbeitet und dargestellt. Hier gilt es Aufgabenabgrenzungen vorzunehmen und teilweise ämterübergreifend Aufgaben zu verschieben, sofern dies gewünscht ist.

3. Bemessung von Leitungsaufgaben (Seite 105 - 111)
   Es wurden Leitungsspannen für die verschiedenen Leitungspositionen erarbeitet und Aufgaben den Leitungspositionen zugeteilt. Dies kann und sollte zukünftig dazu genutzt werden, die Leitungsspannen in der gesamten Stadtverwaltung zu analysieren und anpassen zu können, um so einen sachgerechten Leitungsanteil sicherzustellen.

Weiteres Vorgehen:

Stelleneinsparungen, die sich aus der Bemessung ergeben, werden nach entsprechender Aufgabenverlagerung bzw. dem Wegfall von einzelnen Aufgaben bereits mit dem Stellenplan 2023 realisiert.

Zeitgleich gilt es die Aufgabenverlagerungen in den verschiedenen Sachgebieten durchzuführen und somit dafür Sorge zu trage, dass die Aufgaben mit dem nötigen Zeitbedarf wahrgenommen werden bzw. werden können. Hier ist das Ziel, diese Veränderungen sukzessive ohne große Veränderungen in den Stellen erreichen zu können. Im Laufe des Jahres 2022 sollen dann alle Stellen, bei denen große Aufgabenverlagerungen vorgenommen wurden, erneut betrachtet und bewertet werden, inwiefern sich daraus noch nötige Änderungen für den Stellenplan 2023 ergeben. Das Team Organisationsangelegenheiten, würde, sofern dies von der Politik gewünscht ist, sich entsprechend mit den weiteren Empfehlungen und Prüfaufträgen beschäftigen, um die Stadtverwaltung insgesamt zu einer effizienteren Verwaltung zu führen.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:

Keine.

Organisatorische Auswirkungen

Im Stellenplan enthalten:	Ja		
Planstelle(n): Verschiedene lt. SV 12/007 (Rat 14.12.2021)			
Vermerk Orga Alle Stellen wurden bereits mit dem Stellenplan 2022 eingerichtet und unterliegen bislang einer Besetzungssperre, die mit einer positiven Beschlussfassung aufgehoben werden könnte. Gez. Maurer			

Stellenplan 2022 - verabschiedete Stellen/Stellenveränderungen, die sich durch die pwc-Untersuchung ergeben haben

Nachfolgend werden die Stellen dargestellt, bei denen eine Stellenaufstockung durch die pwc-Untersuchung als nötig erachtet wurde. Diese wurden bereits mit dem Ratsbeschluss vom 14.12.2021 beschlossen und eingerichtet und sind im Haushalt eingeplant. Mit dem Ratsbeschluss wurde auch eine Stellenbesetzungsperre für eben diese Stellen beschlossen, welche mit einem Beschluss des Hauptausschusses aufgehoben werden kann.
Die Besetzungssperre für die Stellen im Bereich Steuern und Abgaben wurden bereits im HA am 09.02.2022 aufgehoben.
Zudem werden Veränderungen in kw-Vermerken dargestellt, die sich ebenfalls durch die pwc-Untersuchung ergeben haben.

Einrichtung, Aufstockung von Stellen

Stellen-ziffer	Funktionsbezeichnung	Soll	Stellen-umfang	Erläuterungen	Refinanzierung	mit kw Verm.	Differenz PK/ Jahr
10.20110	SB Personalwesen	A8	0,250	Die externe Organisationsuntersuchung hat aufgezeigt, dass im Bereich Personalwesen ein zusätzlicher Personalbedarf vorhanden ist.			17.052,00 €
10.10000	SGL Zentrale Dienste	EG9b	0,170	Die Organisationsuntersuchung hat aufgezeigt, dass der Anteil für Leitungsaufgaben und komplexe Tätigkeiten im Sachgebiet nicht ausreichend vorhanden ist.			11.649,93 €
10.20130	SB Controlling PK/HR, Betriebl. Gesundheitsman.	EG 11	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Bereich Abarbeitung von beruflichen Eingliederungsmaßnahmen (Gespräche etc.) keine Deckung durch das vorhandene Personal gewährleistet ist. Zudem fehlen Stellenanteile im Bereich Personalkostencontrolling. Somit sollen für beide Bereiche je 0,5 VZÄ geschaffen werden.			81.810,00 €
10.20140	SB Personalgewinnung und Personalbetreuung	A10	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass in den Bereichen Personalgewinnuung und Personalbetreuung noch ein Defizit an Personalkapazitäten vorherrscht und empfiehlt eine Aufstockung der beiden Arbeitsbereiche.			78.764,00 €

12.00050/ 12.00060	SB Organisation	EG 10	2,000	Die Organisationsuntersuchung zeigt, dass es im Bereich Organisation insbesondere im Bereich der Prozessaufnahme, Prozessüberarbeitung und Beratung und Betreuung der verschiedenen Sachgebiete Mehraufwände vorhanden sind. Folgende Mehraufwände können nicht durch den aktuellen Stellenkörper bewältigt werden, weshalb die Ausweitung des Stellenbedarfs beantragt wird: - Aktualisierung bzw. (Neu)Erstellung der überwiegenden Stellenbeschreibungen der vorhandenen Planstellen der Stadtverwaltung - Aufbau eines Aufgabengliederungsplans und Identifizierung der zugeordneten Arbeitsabläufe (Prozesse) - Organisatorische Begleitung von Digitalisierungsprojekten - Unterstützung im bestehenden „Alltagsgeschäft“ des Teams Organisationsangelegenheiten: (Die neu zu schaffenden Stellen sollen nicht ausschließlich für die oben beschriebenen zusätzlichen Arbeiten eingesetzt werden. Vielmehr soll das Wissen des Bestandspersonals genutzt werden und auch dieses Bestandspersonal, insbesondere mit den durch die Organisationsuntersuchung gewonnenen organisatorischen Methodenkenntnissen, die oben beschriebenen zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen. Es soll also eine gewinnbringende Durchmischung erfolgen. Hierfür ist aber auch erforderlich, dass die neuen Stellen auch für „Alltagsgeschäft“ des Teams Organisationsangelegenheiten eingesetzt werden.)	wirtschaftliche Erfolge (z.B. durch Verhinderung von Stellenzuwachs oder durch Reduzierung) ergeben sich durch fortlaufende Prozessanalyse und Prozessver-schlankungen in den entsprechenden Bereichen	1,0 kw	150.850,00 €
20.20070/ 20.00080/ 20.00100	SB Steuern, Abgaben	EG9a	2,940	Ergebnis der Stellenbemessung PwC im Rahmen der externen Orga-Untersuchung. Bereits bei der Einbringung des Stellenplans in den Haushaltsplanentwurf, zeigt sich eine deutliche Tendenz ab, dass hier dringend personelle Unterstützung benötigt wird. Aus diesem Grund waren zu dem Zeitpunkt bereits 1,5 VZÄ in die Produktübersicht aufgenommen worden. Auf Basis der finalen Bemessung und deren Validierung durch die Orga und das Sachgebiet zeigt sich insgesamt ein Mehrbedarf von 2,940 VZÄ, somit wurde der Anteil um 1,44 VZÄ erhöht.	Wegfall von 2 Zeitarbeitskräften		184.191,00 €
51.10005	SB Schule	EG 8/ A 9 (L1)	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Verwaltungsbereich ein erheblicher Mehrbedarf im Aufgabenfeld besteht.			65.012,00 €
51.12011	SB Verwaltung Kindertageseinrichtungen	EG 9a/ A 9 (L1)	0,500	Die Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Verwaltungsbereich für die Kindertageseinrichtungen ein erheblicher Mehrbedarf im Aufgabenfeld besteht.			34.135,50 €

51.12012	Verwaltung Kindertagespflege	EG 9a/ A 9 (L1)	1	Die externe Organisationsuntersuchung zeigt auf, dass im Bereich der Kindertagespflege ein großer Mehrdarf an personellen Kapazitäten vorherrscht. Dies wird dadurch untermauert, dass es einen stetig steigenden und sehr hohen Bedarf an Kindertagespflegeplätzen gibt. Dies führt zu einem hohen Verwaltungsaufwand, der sich durch ändernde gesetzliche Bestimmungen ausweitet.	Wegfall einer Zeitarbeitskraft		68.271,00 €
Gesamt:			**9,860**				**691.735,43 €**

Veränderung kw-Vermerke

Stellen-ziffer	Funktionsbezeichnung	Soll	Stellen-umfang	kw-Anteil	KW-Vermerk neu
10.10033	SB Zentrale Dienste	EG 8	1,000	KW-Vermerk wird neu geschaffen, da durch Aufgabenverlagerungen ein geringerer Stellenumfang im Bereich der internen Verwaltungstätigkeiten nötig ist.	0,50
10.10012	SB Zentrale Dienste	EG 5	0,598	Bei den Tätigkeiten der Zentralen Dienste (insbes. Infotheke) ist ein dauerhaft hoher Bedarf notwendig, so dass die vor einigen Jahren angedachten kw-Vermerke nicht realisiert werden können. Verringerung des KW-Vermerkes von 0,598 auf 0,098	0,098
10.10032	SB Zentrale Dienste	EG 5	1,000	Verringerung des KW-Vermerkes von 0,5 auf 0,084 (s.o.)	0,084

Organisations-untersuchung in der Stadt Hilden

Abschlussbericht

Dezember 2021

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary 03
2. Ausgangslage und Projektvorgehen 08
3. Globalanalyse mit Benchmarking 11
4. Methodik der Personalbemessung 22
5. Personalbemessung 29
   a. 10.1 Sachgebiet Zentrale Dienste 30
   b. 10.2 Sachgebiet Personalservice 33
   c. 20.2 Sachgebiet Steuern und Abgaben 36
6. Ganzheitliche Untersuchung 39
   a. 12 Team Organisationsangelegenheiten 40
   b. 32.3 Sachgebiet Bürgerbüro 52
   c. 32.4 Sachgebiet Standesamtsangelegenheiten 62
   d. 50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste 71
   e. 51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung 79
7. Stellenbilanz und Zusammenfassung der Empfehlungen 88
8. Bemessung von Leitungsaufgaben 105

1

Management Summary

Management Summary (1/4)

In den Sachgebieten Zentrale Dienste, Personalservice sowie Steuern und Abgaben wurde eine Personalbemessung durchgeführt.

	Personalbedarf	Prozesse & Digitalisierung	Aufbauorganisation
10.1 **SG Zentrale Dienste**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **leicht unter** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Stellenplan 2021: **7,742** Soll-VZÄ: **7,45** Differenz: **-0,292**	*Keine Betrachtung*	*Keine Betrachtung*
10.2 **SG Personalservice**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **über** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Stellenplan 2021: **11,878** Soll-VZÄ: **14,52** Differenz: **2,642**	*Keine Betrachtung*	*Keine Betrachtung*
20.2 **SG Steuern und Abgaben**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **über** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Stellenplan 2021: **5,85** Soll-VZÄ: **8,55** Differenz: **2,70**	*Keine Betrachtung*	*Keine Betrachtung*

Management Summary (2/4)

Im Team Organisationsangelegenheiten wurde eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung durchgeführt.

	Personalbedarf	Prozesse & Digitalisierung	Aufbauorganisation
12 **Team Organisations-angelegenheiten**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **über** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Mehrbedarfe wurden insbesondere im Bereich der **Leitung** sowie in den **Fachaufgaben** identifiziert. Stellenplan 2021: **5,00** Soll-VZÄ: **6,00** Differenz: **1,00**	**Prozess „Dienstanweisungen“** • Rahmen- und Standardsetzung durch Leitfaden und Checklisten **Prozess „Stellenbewertung“** • Rahmen- und Standardsetzung durch Leitfaden und gemeinsame Formate mit Fachämtern • Wissensaufbau innerhalb des Teams	• Definition von Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten • Aufgabenverlagerung zu anderen Organisationseinheiten (Aufgaben „Raumplanung und -bewirtschaftung“ sowie „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“) • Aufgabenverteilung im Team • Ausbau Prozessmanagement → Ziel: Unterstützung zur Hebung von Digitalisierungspotentialen, z.B. durch Prozessautomation

Management Summary (3/4)

In den SG Bürgerbüro und Standesamtsangelegenheiten wurde eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung durchgeführt.

	Personalbedarf	Prozesse & Digitalisierung	Aufbauorganisation
32.3 **SG Bürgerbüro**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **unter** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Stellenplan 2021: **5,85** Soll-VZÄ: **5,40** Differenz: **-0,45**	**Prozess „Bewohnerparkausweis“** • Digitalisierung Schnittstelle zwischen Bürgerbüro und Antragstellern • Schnittstelle zwischen digitaler Antragstellung und Fachsystem Awopa **Prozess „Terminvereinbarung“** • Verwendung neu entwickelter Soll-Prozess für Online-Terminvereinbarung • Optimierte Personaleinsatzplanung auf Basis der Nachfrageentwicklung	• Strukturelle Verknüpfung von Infotheke und Bürgerbüro
32.4 **SG Standesamts-angelegenheiten**	Der **Personalbedarf** des Standesamtes liegt bei insgesamt 4,0 VZÄ und **entspricht** damit dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Stellenplan 2021: **4,00** Soll-VZÄ: **4,00** Differenz: **0,00**	**Prozesse „Eheanmeldung“ und „Geburtenanmeldung“** • Personalentwicklung mittels Aus- und Fortbildung und intensiver Einarbeitung • Bereitstellung detaillierter Informationen und Downloads über erforderliche Unterlagen auf der Homepage • Servicevereinbarung mit der Kreisverwaltung zur Verbesserung der Kommunikation mit der Ausländerbehörde	• Aufgabenzuweisung und Stellenbildung nach dem Gesichtspunkt der ganzheitlichen und abschließenden Sachbearbeitung anstatt arbeitsteiliger Vorgangssachbearbeitung durch verschiedene Stellen

Management Summary (4/4)

In den SG Besondere Soziale Dienste sowie Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung wurde eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung durchgeführt.

	Personalbedarf	Prozesse & Digitalisierung	Aufbauorganisation
50.2 **SG Besondere Soziale Dienste**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **unter** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Insbesondere die Objektbetreuung durch die Hausmeister einschl. deren Koordination sind zu optimieren.. Stellenplan 2021: **19,00** Soll-VZÄ: **17,42** Differenz: **-1,58**	**Prozess „Fallbearbeitung Asyl“** • Zu prüfen: Integration der dezentralen IT-Verfahren in KDN.sozial	• Anspruchsgruppenübergreifende Bündelung der Aufgaben und Zuständigkeiten für Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets (BuT) • Übertragung von Teilleistungen der Hausmeister auf Externe z.B. Pflege der Außenanlagen • Empfehlung der kurz- bis mittelfristigen Reduzierung der Standorte und Gebäude
51.1 **SG Kindertages-einrichtungen und Schulverwaltung**	Der ermittelte **Personalbedarf** liegt **über** dem Ansatz im **Stellenplan** 2021. Insbesondere Leitungsaufgaben, Fachaufsicht und Qualitätsentwicklung sowie Planungsaufgaben benötigen eine höhere Personalkapazität. Stellenplan 2021: **12,235** Soll-VZÄ: **15,13** Differenz all inkl.: **2,895**	**Prozess „Kostenbeiträge“** • Aufgaben und Personal in einem Kostenbeitragsbüro zusammenführen • Familienbezogene Fallbearbeitung einführen • Bearbeitung Kindertagespflege in der Fachsoftware NORDHOLZ zur Minimierung von unterschiedlichen Fachverfahren und der einfacheren Verarbeitung	• Klare Aufgabenabgrenzung SG Kinder- und Jugendförderung und SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung (bspw. Bündelung von Schulentwicklungsplanung und Kitabedarfsplanung zu SG Kindertageseinrichtungen und Schulen) • Prozessstandardisierung der BuT und Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten

2

Ausgangslage und Projektvorgehen

Auftrag und Zielsetzung

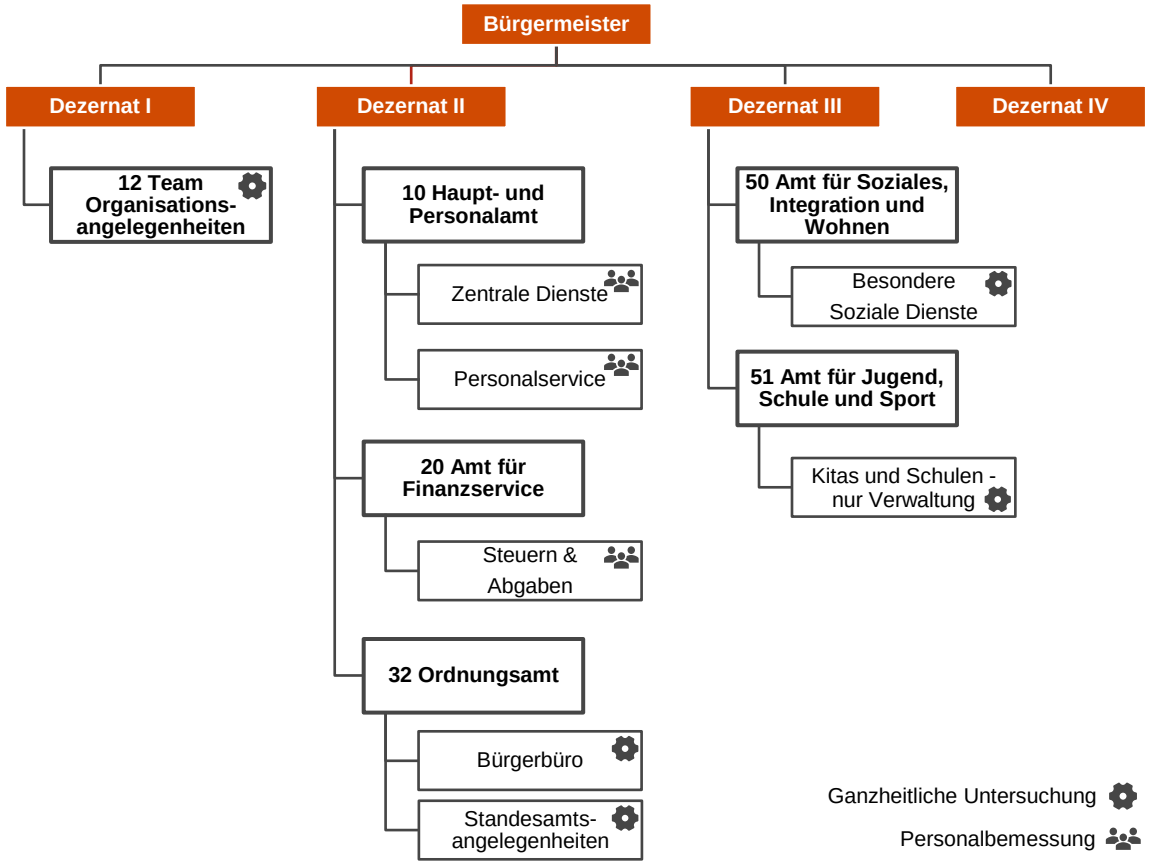
Im Rahmen des Projekts werden sowohl die Gesamtverwaltung als auch ausgewählte Schwerpunktbereiche betrachtet.

Betrachtung der Gesamtverwaltung:

- Analyse der aktuellen Personalbemessung für die Gesamtverwaltung durch Benchmarking
- Übergreifende Betrachtung für die Gesamtverwaltung „Führung und Leitung“
- Coaching des Teams Organisationsangelegenheiten durch aktive Einbindung in die Untersuchung

Untersuchung ausgewählter Sachgebiete/ Bereiche:

- Personalbedarf,
- Leitungsspanne,
- Prozesse und Digitalisierung sowie
- Aufbauorganisation.



Projektvorgehen

Das Projektvorgehen gliedert sich in insgesamt fünf Phasen, die durch ein kontinuierliches Projekt- und Changemanagement flankiert werden.

Phase 1 Projektinitiierung	Phase 2 Globalanalyse mit Benchmarking	Phase 3 Ist- Aufnahme/ Analyse	Phase 4 Soll- Konzeption/ Empfehlungen	Phase 5 Abschlussdokumentation
Kick-Off Veranstaltung/ Mitarbeitendeninformation Gemeinsames Projektverständnis Zeit- & Meilensteinplanung Initiierungsgespräche Lenkungsgruppe/ Leitungsebene	Standortbestimmung der aktuellen Stellenausstattung Darstellung möglicher Abweichung Identifikation erster Schwerpunkte	Erstellung Aufgaben- und Fallzahlenerhebungsbogen Aufgaben- und Zweckkritik Prozessaufnahme und -analyse Personalbemessung	Definition/ Abgrenzung Leitungsaufgaben und Fachaufgaben Konzeption zur Bemessung Leitungsaufgaben Empfehlungen Aufbau-organisation Optimierung Soll-Prozesse	Abschlussbericht mit Maßnahmen- und Handlungsempfehlungen Management Summary Fortschreibungsfähige Personalbemessungsdatei Ergebnisvorstellung

Zusammenarbeit im Tandem PwC und Team Organisationsangelegenheiten

Projektmanagement: Kommunikation, Controlling, Qualitätssicherung und Dokumentation

Changemanagement (Coaching und aktive Beteiligung der Mitarbeitenden, Erhöhung der Akzeptanz während des Projekts)

3

Globalanalyse mit Benchmarking

Vorgehen und Methodik

Die Globalanalyse ermöglicht eine grobe Standortbestimmung – ersetzt jedoch nicht die differenzierte Betrachtung der einzelnen Organisationseinheiten.

1

Darstellung der Ämter und Sachgebiete mit aktueller Personalaustattung

- Differenzierung im Ist nach Innerhalb/ Außerhalb des Stellenplans
  - Innerhalb: formal im Stellenplan abgebildet
  - Außerhalb: zusätzliches, nicht im Stellenplan enthaltenes (befristetes) Personal, Zeitarbeitskräfte
- Abgrenzung der Leitungskapazitäten auf Basis der Stellenbeschreibungen
- Abfrage differenzierter Fallzahlen als Grundlage

2

Gegenüberstellung eines Vergleichswertes

- Ermittlung eines Benchmarks für die Kernverwaltung
- Teilweise Übernahme des örtlichen Wertes, sofern keine vergleichbaren Zahlen vorlagen

3

Ableitung von Erkenntnissen für die weitere Betrachtung (im Nachgang dieser Organisationsuntersuchung)

- Identifikation von Bereichen mit signifikanten Abweichungen zum Benchmark
- Plausibilisierung von Fallzahlen und Stellenanteilen mit dem Team Organisationsangelegenheiten
- Vertiefende Betrachtung zwingend notwendig, um konkrete Potentiale benennen zu können (z.B. für weitere Gespräche und Datenabfragen)

Datenbasis

Grundlage des Benchmarkings sind interkommunale Vergleichswerte, die für den Großteil der gebildeten Aufgabengruppen herangezogen werden.

Für die identifizierten Aufgabenblöcke wurden Merkmale definiert, die valide und vergleichbar zu erheben sind und die sich in ihrer quantitativen Ausprägung aufwandbestimmend auf mehrere Aufgaben eines Aufgabenblocks auswirken. Damit bilden sie „Signalkennzahlen“, die als Grundlage für eine vergleichende Stellenanalyse bzw. als Basis für die Einschätzung des Personaleinsatzes herangezogen werden können.

Für das Benchmarking erhalten die Signalkennzahlen eine Relation in Bezug zu Vollzeitäquivalenten (z.B. 1,00 VZÄ je 100 Mitarbeitende). Diese Relation wurde aus folgenden Quellen hergeleitet:

Richtwerte aus anderen Organisationsuntersuchungen

- Je nach Aufgabengruppe konnten unterschiedlich viele Vergleichswerte aus Kommunen angesetzt werden.
- Abhängig von der Aufgabengruppe wurden mindestens 6, maximal 15 Vergleichswerte aus Kommunen einbezogen.
- Ein Vergleichswert wurde nur dann einbezogen, wenn entweder die Kommune in der selben Größenordnung wie die Stadt Hilden liegt oder die Aufgabe trotz unterschiedlicher Größe ähnlich organisiert ist.

Organisationsmodelle und Gutachten der Landesrechnungshöfe

- Ergänzend wurden Berichte der Landesrechnungshöfe (u.a. aus Bayern, Sachsen und Rheinland-Pfalz) herangezogen.
- Diese basieren ihrerseits auf einer Vielzahl von Vergleichswerten.

Darüber hinaus wurden bei Bedarf zusätzliche Festwerte/ Grundbedarfe für Aufgabengruppen hinzugefügt (z.B. für Projektkoordination DMS, Prozessmanagement, Baukontrolle, Denkmalpflege).

Hinweis: Nicht für alle Aufgabengruppen konnten interkommunale Vergleichswerte gefunden werden. Dies ist entsprechend in der Dokumentation vermerkt (z.B. für Stabstelle Projekte, Schulsozialarbeit).

Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus der Analyse des Benchmarkings lassen sich Aufgabenbereiche mit signifikanten Abweichungen identifizieren. Diese gilt es zu überprüfen.

Dezernat I

Team Bürgermeisterbüro
- Wahlen

Team Organisations-angelegenheiten
- Prozessmanagement

Team Recht, Versicherungen, Vergaben
- Versicherungs-angelegenheiten

Dezernat II

Haupt- und Personalamt
- Infotheke
- Druckerei/Poststelle
- IT-Betrieb und Weiterentwicklung

Amt für Finanzservice
- Beteiligungsmanagement
- Steuern und Abgaben
- Zahlungsverkehr und Vollstreckung

Ordnungsamt
- Überwachung ruhender Verkehr
- Bürgerbüro

Dezernat III

Kulturamt
- Bücherei

Amt für Soziales, Integration und Wohnen
- Soziale Leistungen
- Objektbetreuung und Unterkünfte

Amt für Jugend, Schule und Sport
- Kindertagesstätten
- Hilfen zur Erziehung
- Beistand, Vormundschaften

Dezernat IV

Amt für Gebäudewirtschaft
- Infrastrukturservice

Bauverwaltungs- und Bauaufsichtsamt
- Beitragswesen, Vertragsrecht
- Bearbeitung bauordnungs-behördlicher Verfahren

Tiefbau- und Grünflächenamt
- Planung/ Bau Straßen
- Planung/ Bau Grünanlagen

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat I – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Team Bürgermeisterbüro **Wahlen** Der Aufwand (0,92 VZÄ) ist im Bezugsjahr 2020 durch die Kommunalwahl beeinflusst worden und erklärt damit die Abweichung zum Durchschnittswert.	Eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.
Team Organisationsangelegenheiten **Prozessmanagement** Die Stadt Hilden hat sich für die Einführung eines Prozessmanagements mit der dazugehörigen Software ähnlich wie andere Kommunen entschieden. Der Personaleinsatz (0,31 VZÄ) ist gemäß Bemessung nicht auskömmlich, um die Aufgabe „Prozessmanagement“, das u.a. die Ausgangsbasis für Digitalisierungs-projekte und die Erfüllung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) ist, sachgerecht erledigen zu können.	Umsetzung des Bemessungsergebnisses.
Team Recht, Versicherungen, Vergaben **Versicherungsangelegenheiten** Ursachen für Abweichungen können im Grad der Aufgabenbündelung liegen. Der im Vergleich höhere Stellenanteil ermöglicht - vorbehaltlich einer Klärung - eine weitgehende Aufgabenbündelung mit zentraler Schadenssachbearbeitung.	Zentralisierungsgrad prüfen.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat II – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Haupt- und Personalamt	
Infotheke Auf Basis der detaillierten Personalbemessung liegt die Ursache für die Abweichung (Ist 2,24 VZÄ – Benchmark 1,41 VZÄ) in folgenden Punkten: • Ist-VZÄ lt. Erhebung nur 2,07 VZÄ • Zusätzliche Besetzung an 36 Samstagen • Abdeckung von Stoßzeiten mit 1,5 VZÄ	Bemessungsergebnis ist abgestimmt, eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.
Druckerei/Poststelle Auf Basis der detaillierten Personalbemessung liegt die Ursache für die Abweichung (Ist 4,00 VZÄ – Benchmark 2,97 VZÄ) in folgenden Punkten: • Ist VZÄ lt. Erhebung nur 3,61 VZÄ • Höhere Serviceverfügbarkeit und integrierter Fahrdienst (Poststelle)	Bemessungsergebnis ist abgestimmt, eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.
IT-Betrieb und Weiterentwicklung Abweichung der Ist-VZÄ von rd. 8% über Benchmark.	Eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat II – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Amt für Finanzservice	
Beteiligungsmanagement Die Abweichung der Ist-VZÄ (2,10) zum Benchmark (1,10) ist signifikant.	Aufgaben-/ Schnittstellenanalyse zur Identifizierung von Möglichkeiten zur Beeinflussung des Aufwandes (z.B. Standardisierung, modifizierte Aufgabenverteilung etc.).
Steuern und Abgaben Der im Vergleich zum Benchmark höhere Aufwand betrifft die Veranlagung der Schmutzwassergebühren. Nach Aussage des Sachgebietes bestehen Erschwernisse (zusätzlicher Prüfaufwand, hoher Anteil manueller Nachbearbeitungen). Außerdem besteht ein Vollzugsdefizit.	Weitergehende Betrachtung in Form einer Prozessanalyse.
Zahlungsverkehr und Vollstreckung Abweichung der Ist-VZÄ von rd. 10% über Benchmark.	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat II – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Ordnungsamt	
Überwachung ruhender Verkehr Abweichung der Ist-VZÄ von rd. 19% über Benchmark.	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung.
Bürgerbüro und Standesamt Stellenausstattung ist auf Basis der differenzierten Bemessung sachgerecht.	Eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat III – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Kulturamt	
Bücherei Abweichung der Ist-VZÄ von rd. 10% über Benchmark (abgeleitet aus der Deutschen Bibliotheksstatistik unter Einbeziehung von Kommunen ähnlicher Größenordnung).	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung.
Amt für Soziales, Integration und Wohnen	
Soziale Leistungen Ist-VZÄ liegen 8 % unter Benchmark.	Eine vertiefende Betrachtung ist nicht notwendig.
Objektbetreuung und Unterkünfte Im Rahmen der Bemessung wurde ein Einsparpotenzial von rd. 3,5 VZÄ identifiziert.	Umsetzung des Bemessungsergebnisses.
Amt für Jugend, Schule und Sport	
Kindertagesstätten Im Rahmen der Bemessung wurde, abweichend zum Benchmarking, ein Personalmehrbedarf identifiziert.	Fortschreibung der Bemessung entlang der Entwicklung der Fallzahlen.
Hilfen zur Erziehung Die Anwendung des Fallzahlenschlüssels (1,00 VZÄ je 30 Fälle) führt zu großen Differenzen.	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat IV – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Amt für Gebäudewirtschaft	
Infrastrukturservice Die Objektbetreuung durch Hausmeister liegt auf Basis der angegebenen BGF (87.266 m²) bei rd. 4.600 m² je VZÄ und damit weit unter dem Benchmark von 8.000 m² je VZÄ. Die BGF wurde von uns hinterfragt und seitens der Verwaltung als zutreffend bestätigt.	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung. Aufbau einer elektronischen Gebäudeakte im Amt für Gebäudewirtschaft
Bauverwaltungs- und Bauaufsichtsamt	
Beitragswesen, Vertragsrecht Auf Basis der Arbeitsmengen liegt die Personalkapazität (3,35 VZÄ) um 2,45 VZÄ über dem Benchmark.	Prozessanalyse und Stellenbemessung.
Bearbeitung bauordnungsbehördlicher Verfahren Auf Basis der Arbeitsmengen liegt die Personalkapazität (5,74 VZÄ) um 2,06 VZÄ über dem Benchmark.	Prozessanalyse und Stellenbemessung.

Einordnung und Umgang mit den Benchmarking

Dezernat IV – Überprüfung der Bereiche mit Abweichungen

Aufgabenbereiche	Empfehlung zum weiteren Vorgehen
Tiefbau- und Grünflächenamt	
Planung/ Bau Straßen Die Personalkapazität (6,69 VZÄ) ist um 1,82 VZÄ niedriger als der Benchmark.	Aufgabenerfüllungsgrad in Bezug auf Schwachstellen, z.B. Zeitverzögerungen bei der Umsetzung von Baumaßnahmen, prüfen.
Planung/ Bau Grünanlagen Die Personalkapazität (9,55 VZÄ) ist um 2,07 VZÄ höher als der Benchmark.	Aufgabenanalyse und Stellenbemessung.

4

Methodik der Personalbemessung

Bemessungsgrundlage

Die methodische Grundlage für die Bemessung bilden Aufgabenkataloge, auf deren Basis Erhebungsbögen und Fallzahlenerhebungsbögen erstellt wurden.

Aufgabenkatalog

- Die Erstellung eines Aufgabenkatalogs dient als Grundlage für die Durchführung einer Personalbemessung.
- Für jede zu untersuchende Organisationseinheit wurde ein individueller Aufgabenkatalog erstellt.
- Als Basis für die Erstellung der Aufgabenkataloge dienen vorhandene Dokumente der Stadt Hilden sowie Erkenntnisse aus vorherigen Projekten.
- Um die spezifischen Gegebenheiten der Sachgebiete aufzunehmen, wurde der Aufgabenkatalog gemeinsam mit den jeweiligen Organisationseinheiten abgestimmt und individuell angepasst.

Erhebungsbogen

- Auf Grundlage der Aufgabenkataloge wurden Erhebungsbögen erstellt.
- In den Erhebungsbögen wurden die Stellenanteile der beteiligten Mitarbeitenden je Aufgabengruppe erfasst.
- Ziel der Erhebungsbögen ist es, die durchschnittliche Arbeitssituation eines ganzen Jahres abzubilden. Die Zeitanteile wurden durch die Mitarbeitenden ein Jahr rückwirkend vom Stichtag 15.05.2021 erfasst. Nicht einbezogen wurden Mitarbeitende, die länger als sechs Monate im Bezugszeitraum abwesend waren.
- Überstunden und Resturlaube wurden separat erfasst und ausgewertet.
- In der Ist-Erhebung wurden je Sachgebiet ebenfalls Zeitarbeitskräfte, Springerstellen und befristete Beschäftigte erfasst.

Fallzahlenerhebungsbogen

- Für jede Aufgabe im Katalog wurden Fallzahlen erhoben, um den Aufgabenumfang quantitativ einschätzen zu können.
- Die Abfrage der Fallzahlen bezog sich auf das Jahr 2019 und 2020. Für die Bemessung wurde i.d.R. der Durchschnitt der beiden Fallzahlen verwendet. Um einen pandemieunabhängigen Aufwand bemessen zu können, wurden für einige Aufgaben ausschließlich die Fallzahlen für das Jahr 2019 einbezogen.

Bemessungsmethodik (1/2)

Der Personalbedarf wird auf Basis der Aufgaben- und Fallzahlenerhebung sowie mithilfe von Vergleichswerten und der Jahresarbeitszeitminuten berechnet.

Die Berechnung des Personalbedarfs erfolgte angelehnt an der Methodik des „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen“ des Bundesministeriums des Inneren sowie des Bundesverwaltungsamts[1]. Der Personalbedarf in der Stadt Hilden wurde überwiegend nach analytischen Verfahren unter Anwendung folgender Größen ermittelt:

- Aufgabenkatalog und Fallzahlenerhebungsbogen mit aufwandsprägenden Merkmalen und Fallzahlen
- Vergleichswerte (interkommunale Kennzahlen, mittlere Bearbeitungszeiten, analytischer Schätzwert unter Berücksichtigung örtlicher Spezifika) – siehe Seite 13
- 85.853 Jahresarbeitsminuten (Wert der Stadt Hilden)

Die Jahresarbeitsminuten orientieren sich an Berechnungen der KGSt und wurden von der Stadt Hilden zugeliefert sowie für die Bemessung übernommen. Wochenenden, Feiertage, Ausfälle u.a. aufgrund von Krankheiten, Urlaube und Erholungszeiten werden in der Ermittlung der Jahresarbeitsminuten berücksichtigt (siehe Darstellung). Perspektivisch sollte die Notwendigkeit einer Aktualisierung der Jahresarbeitszeit geprüft werden.

Berechnung der Jahresarbeitsminuten durch die Stadt Hilden:

39 Stunden/Woche	7,8 Std. pro Tag		
	Tage		**Minuten**
	365		170.820
abzüglich			
Samstage	52		24.336
Sonntage	52		24.336
Wochenfeiertage	10,7		5.008
	250,3		**117.140**
abzüglich			
Ausfälle durch Krankheiten, Kuren, etc.	14,72		6.889
Urlaub u. sonst. ganztägige Arbeitsbefreiung	31,75		14.859
Anwesenheitszeit/Bruttoarbeitszeit	**203,83**		**95.392**
Jahresarbeitsminuten Bruttoarbeitszeit			95.392
./. 10 % Jahresarbeitsminuten Erholungszeit			9.539
Jahresarbeitsminuten Nettoarbeitszeit			**85.853**

[1] Bundesministerium des Inneren und Bundesverwaltungsamt (2021): Organisationshandbuch. URL: https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/node.html [23.11.2021].

Bemessungsmethodik (2/2)

Die Basis zur Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs für die Leitungsebene in den Sachgebieten bildet die Leitungsspanne von 1:15.

Leitungsspanne

Die Bemessung der Leitungsspanne erfolgt anhand der wahrzunehmenden Aufgaben in Anlehnung an das Prinzip der optimalen Leitungsspanne. Die Orientierung erfolgt durch:

- das Organisationshandbuch des Bundes
- umfangreiche Erfahrungswerte aus Vergleichsprojekten

Zur Ermittlung des erforderlichen Personalbedarfs für die Leitungsaufgabe wird folgende Leitungsspanne gesetzt:

Leitungs-spanne für Sachgebiete	Für die zu untersuchenden Sachgebiete wurde eine optimale Leitungsspanne von 1:15* angesetzt. Diese gilt übergreifend über alle Leitungsebenen (z.B. Sachgebietsleitungen, Teamleitungen)
	In einzelnen Fällen wurde der Leitungsaufwand für die nachgeordneten Bereiche (z.B. Schulen, Kitas, Hausmeister) mit einer ergänzenden Leitungsspanne berücksichtigt.

* Die Leitungsspanne 1:15 ist prinzipiell über alle Sachgebiete hinweg festgelegt worden und stellt einen erprobten und validen Vergleichswert für Kommunen der Größenklasse 4 dar. Dieser Wert resultiert aus unseren mehrjährigen Erfahrungen im kommunalen Umfeld.

Vertiefende Betrachtung Führungs- und Leitungsaufgaben

Die Leitungsspanne definiert einen validen Basiswert für die Kapazität einer Führungskraft. Bei besonderen Rahmenbedingungen kann in Einzelfällen von dieser Leitungsspanne abgewichen werden. In Anlehnung an das Organisationshandbuch sind dabei folgende fünf Kriterien in die Betrachtung einzubeziehen:

- Komplexität der Aufgaben der Mitarbeitenden (z.B. Routineaufgaben oder wechselnde Aufgaben)
- Planungsaufgaben der Führungskraft
- Neuartigkeit, Veränderungspotential der Aufgaben
- Delegationsgrad/ Entscheidungsspielraum der Beschäftigten
- Standardisierte Prozesse

Auch die Anzahl der Hierarchieebenen sowie der Aufgabencharakter (homogen/ heterogen) beeinflussen die Leitungsspanne. Eine Anpassung muss daher in vertiefender Betrachtung der Organisations-einheiten sowie unter Einbeziehung der Führungskräfte geschehen. Weitere Informationen finden sich in Kapitel 8.

Prozesserhebung

Ausgewählte Schwerpunktprozesse werden im Ist erhoben und analysiert, um anschließend gemeinsam einen Soll-Prozess zu entwickeln.

Die Prozessanalyse und -optimierung der ausgewählten Schwerpunkt-prozesse erfolgte in Form eines zweistufigen Workshopformates. Zunächst wurde der aktuelle Ist-Prozesse betrachtet, um anschließend einen Soll-Prozess zu entwickeln.

Ist-Prozess

Die Ist-Betrachtung umfasste unter anderem die Aufnahme und Analyse des Prozessablaufs wie zum Beispiel die Identifikation von Digitalisierungspotenzialen und Schnittstellen. Gemeinsam wurden Herausforderungen aus dem Ist-Prozess identifiziert und festgehalten.

Soll-Prozess

Die Dokumentation der aufgenommenen Ist-Prozesse sowie die Analyseergebnisse dienten als Grundlage für den Soll-Prozessworkshop. Hierfür wurden die identifizierten Heraus-forderungen kategorisiert und aus der gemeinsamen Analyse sowie Optimierung das Soll entwickelt.

Abschließend erfolgte die Modellierung der aufgenommenen Prozesse mit Hilfe der Prozesssoftware PICTURE nach der BPMN 2.0-Logik durch die Stadt Hilden sowie die Qualitätssicherung durch PwC.

Organisationseinheit	Untersuchte Prozesse
Team Organisationsangelegenheiten	Durchführung Stellenbewertung
Team Organisationsangelegenheiten	Erstellung Dienstanweisung
SG Bürgerbüro	Beantragung Bewohnerparkausweis
SG Bürgerbüro	Terminvereinbarung
SG Standesamts-angelegenheiten	Eheanmeldung
SG Standesamts-angelegenheiten	Geburtenanmeldung
SG Besondere Soziale Dienste	Fallbearbeitung Asylbewer-berinnen und Asylbewerber
SG Kitas und Schulen	Kostenbeitragsbüro

Soll-Konzeption

Die Personalbemessung, die Prozessbetrachtungen und die identifizierten Optimierungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation werden ganzheitlich betrachtet.

Empfehlungen zum Personalbedarf und Leitungsspanne

- Auf Basis der Aufgaben- und Fallzahlen-erhebung sowie der Jahresarbeitszeit und Vergleichswerten wird ein optimaler Personalbedarf berechnet.
- Die Leitungsspanne wird nach dem Prinzip der optimalen Leitungsspanne berechnet. Diese wird in der Kernverwaltung mit 1:15 auf Sachgebietsebene angesetzt. In einzelnen Fällen (z.B. SG Kita u. Schulen) wird der Steuerungsaufwand für die nachgeordneten Bereiche berücksichtigt.

Empfehlungen zu Prozessen und Digitalisierung*

- Durch die Prozessuntersuchung der Ist-Prozesse und der Entwicklung optimaler Soll-Prozesse werden praxistaugliche und umsetzbare Empfehlungen aufgestellt.
- Im Rahmen der Prozessworkshops werden Optimierungsfelder der Digitalisierung identifiziert und Handlungsbedarfe aufgezeigt.

Optimierungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation*

- Die Ergebnisse der Personalbemessung und der Prozessbetrachtungen bieten Anhaltspunkte, wo aufbau-organisatorische Handlungsfelder liegen.
- Diese werden im Abschlussbericht dargestellt und mit Handlungsempfehlungen sowie Prüfaufträgen unterlegt.

Die Ergebnisse der Personalbemessung, der Prozessbetrachtungen sowie die identifizierten Optimierungsmöglichkeiten der Aufbau-organisation werden ganzheitlich betrachtet und in diesem Abschlussbericht dokumentiert. Die untersuchten Organisationseinheiten und Aufgabenbereiche wurden nach den Gesichtspunkten der **Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit** analysiert. Die aus dieser Analyse resultierenden Feststellungen und Empfehlungen sind in den nachfolgenden Kapiteln zusammengefasst.

*Hinweis: In den Sachgebieten „Zentrale Dienste“, „Personalservice“ sowie „Steuern & Abgaben“ wird gemäß Projektauftrag nur eine Personalbemessung erstellt.

Ergebnisdokumentation

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung sind in dem vorliegenden Abschlussbericht dokumentiert.

Auf den nachfolgenden Seiten werden die Erkenntnisse der Organisationsuntersuchung dargestellt.

- Das **Kapitel 5** stellt die zentralen Erkenntnisse der Personalbemessung in den Sachgebieten Zentrale Dienste, Personalservice sowie Steuern und Abgaben dar.
- Das **Kapitel 6** betrachtet die Bereiche Organisationsangelegenheiten, Bürgerbüro, Standesamtsangelegenheiten, Besondere Soziale Dienste sowie Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, bei denen eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung durchgeführt wurde. Der Fokus liegt auf den Schwerpunkten Personalbedarf, Leitungsspanne, Prozesse und Digitalisierung sowie Aufbauorganisation.
- Das **Kapitel 7** führt die Stellenbilanz auf und fasst die Empfehlungen der betrachtenden Bereiche der ganzheitlichen Organisationsuntersuchung zusammen. Die Empfehlungen entstammen aus den Gesprächen rund um die Stellenbemessung sowie den Prozessworkshops.
- Das **Kapitel 8** gibt einen Überblick über den einheitlichen Standard der Bemessung der Leitungsaufgaben wieder.

Die Kapitel des Abschlussberichts folgen einer **einheitlichen Symbolik**:

- Datenübersicht (z.B. Bemessungs-auswertungen)
- Analyse und Bewertung (z.B. Schnittstellen, Aufgabenveränderung)
- Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren
- Empfehlungen und Prüfaufträge (z.B. aufbau-organisatorische Änderungen)

Zusätzlich zum Abschlussbericht liegen der Stadt Hilden zum Projektende die **folgenden Dokumentationen** vor:

- Globalbenchmark für die Kernverwaltung (fortschreibungsfähig)
- Fortschreibungsfähige Bemessungsdateien, die erläuternde Hinweise zur Bemessung enthalten
- Dokumentationen der durchgeführten Ist- und Soll-Workshops
- Prozessdokumentationen in der Software-Lösung PICTURE

5

Personalbemessung

a.

10.1 Sachgebiet Zentrale Dienste

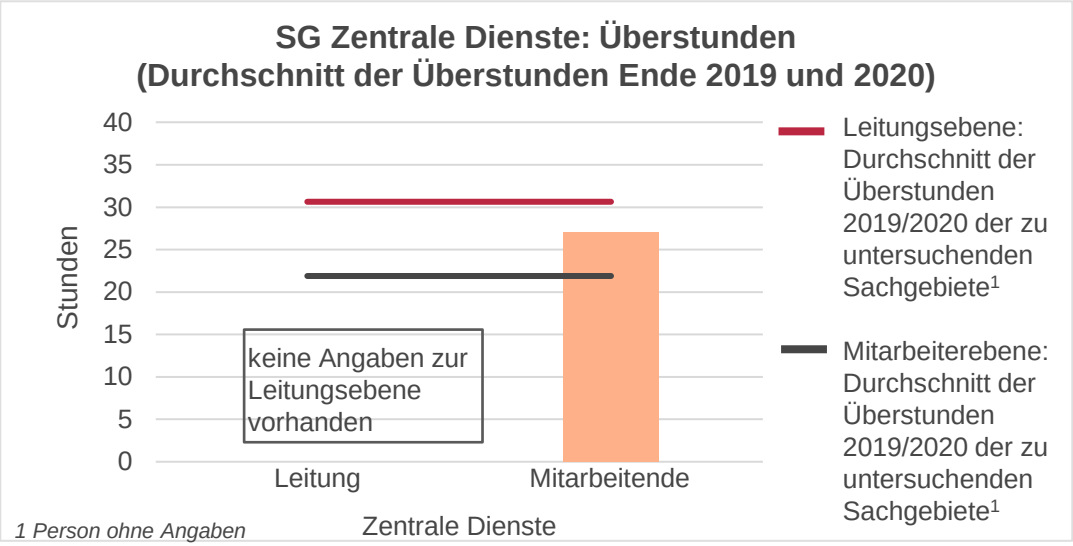
Datenauswertung (1/2)

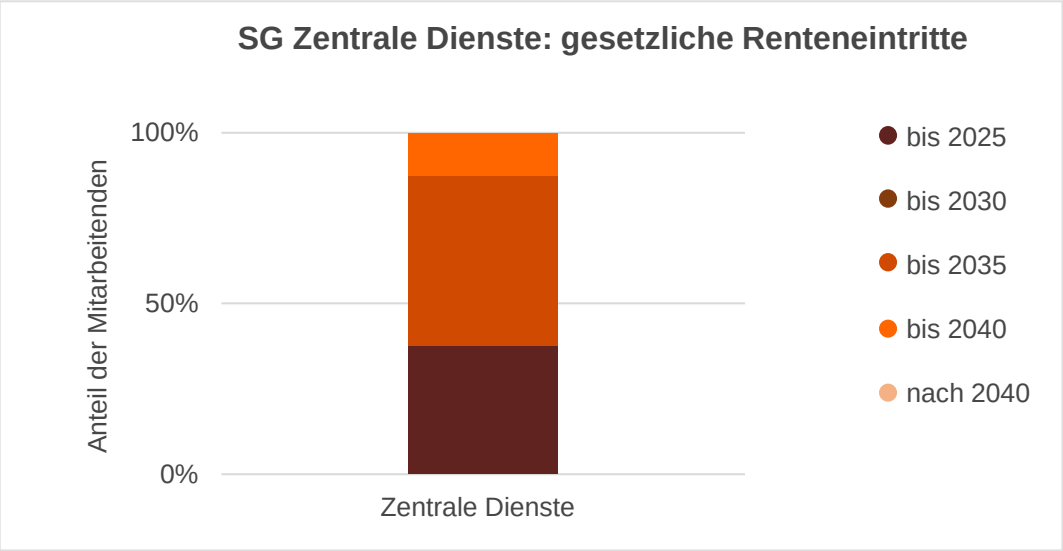
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Zentrale Dienste kommt zu 7,45 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Mehrbedarf von 0,58 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,05	0,53	0,48
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,00	0,00	0,00
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,00	0,01	0,01
4	IT-Koordination	0,00	0,02	0,02
5	Interne und externe Kommunikation	0,02	0,05	0,03
Fachaufgaben				
6	Druckerei	1,54	1,54	0,00
7	Infotheke	2,07	2,24	0,17
8	Poststelle	2,29	2,28	-0,01
9	Beschaffungswesen	0,08	0,12	0,04
10	Weitere Zentrale Aufgaben	0,82	0,66	-0,16
Gesamt		**6,87**	**7,45**	**0,58**
Stellenplan 2021			**7,742** davon 1,098 mit kw-Vermerk belegt, die nach Ausscheiden der Stl. in 2023 realisiert werden (Poststelle u. Infotheke)	

Datenauswertung (2/2)

Die durchschnittlichen Überstunden übersteigen den Durchschnitt der zu untersuchenden SG; das SG weist eine kritische Aufstellung der Altersstruktur auf.





Zum Zeitpunkt der Datenauswertung war die Leitungsebene nicht besetzt. Entsprechend sind hierzu keine Daten vorhanden. Die **durchschnittlichen Überstunden der Mitarbeitenden im SG übersteigen den Durchschnitt** der Überstunden der untersuchten Sachgebiete.

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **kritische Aufstellung der Altersstruktur** auf. Es ist frühzeitig zu antizipieren, dass bis 2025 bereits ein Drittel und bis 2035 ca. 89 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen werden.

[1] Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

b.

10.2 Sachgebiet Personalservice

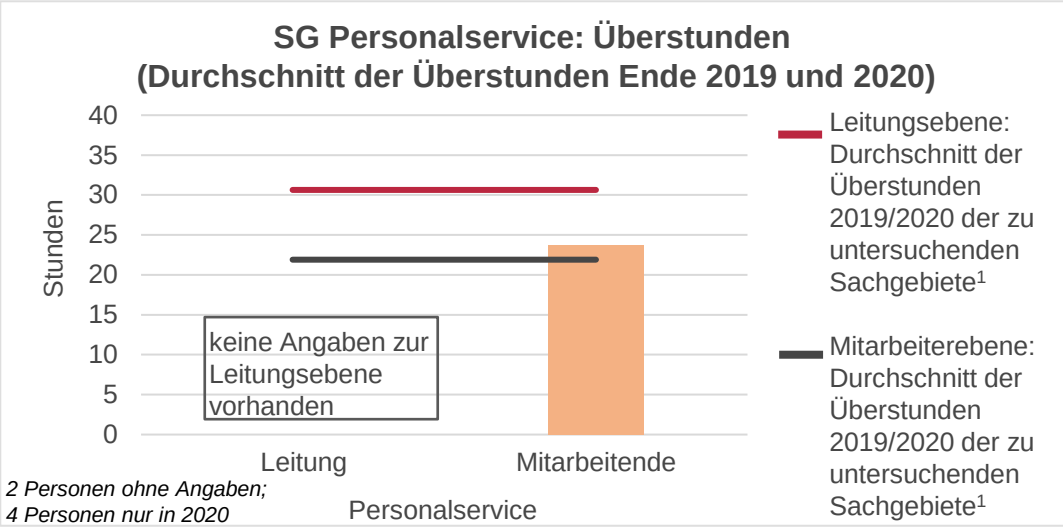
Datenauswertung (1/2)

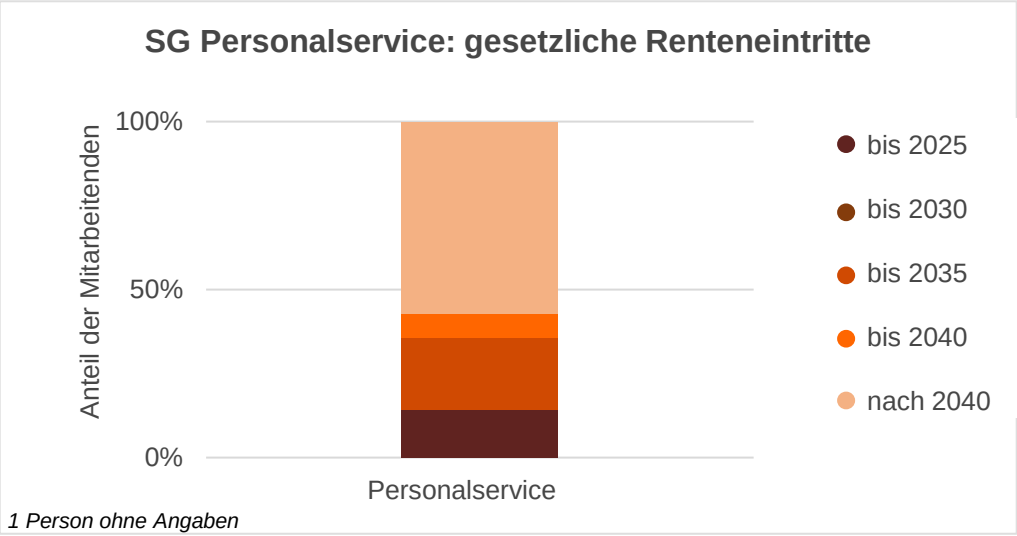
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Personalservice kommt zu 14,52 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Mehrbedarf von 1,49 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,37	0,87	0,50
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,38	0,04	-0,34
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,02	0,04	0,22
4	IT-Koordination	0,03	0,03	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,00	0,05	0,05
Fachaufgaben				
6	Personalwirtschaftliche Grundsatzfragen	0,07	0,15	0,08
7	Personalcontrolling	1,22	1,00	-0,22
8	Personalbeschaffung	2,03	2,04	0,01
9	Personalentwicklung	0,36	0,97	0,61
10	Personalmanagement und -betreuung	3,83	4,33	0,50
11	Lohn-/ Gehaltsabrechnung	0,55	0,66	0,11
12	Beihilfen/ Kindergeld	1,41	1,38	-0,03
13	Zeiterfassung	1,89	1,59	-0,30
14	Arbeitsschutz	0,04	0,48	0,44
15	Gesundheitsmanagement	0,83	0,69	-0,14
Gesamt		**13,03**	**14,52**	**1,49**
Stellenplan 2021			**11,878** zzgl. 1 Springerstelle, auf der das Kindergeld bearbeitet wird	

Datenauswertung (2/2)

Die durchschnittlichen Überstunden übersteigen leicht den Durchschnitt der zu untersuchenden SG; das SG weist eine gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Zum Zeitpunkt der Datenauswertung waren keine Informationen zu den Überstunden der Leitungsebene vorhanden. Die Überstunden der **Mitarbeitenden** liegen **leicht über dem sachgebietsübergreifenden Mittel**.

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Dennoch ist es frühzeitig zu antizipieren, dass bis 2025 bereits 14 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen werden.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

C.

20.2 Sachgebiet Steuern und Abgaben

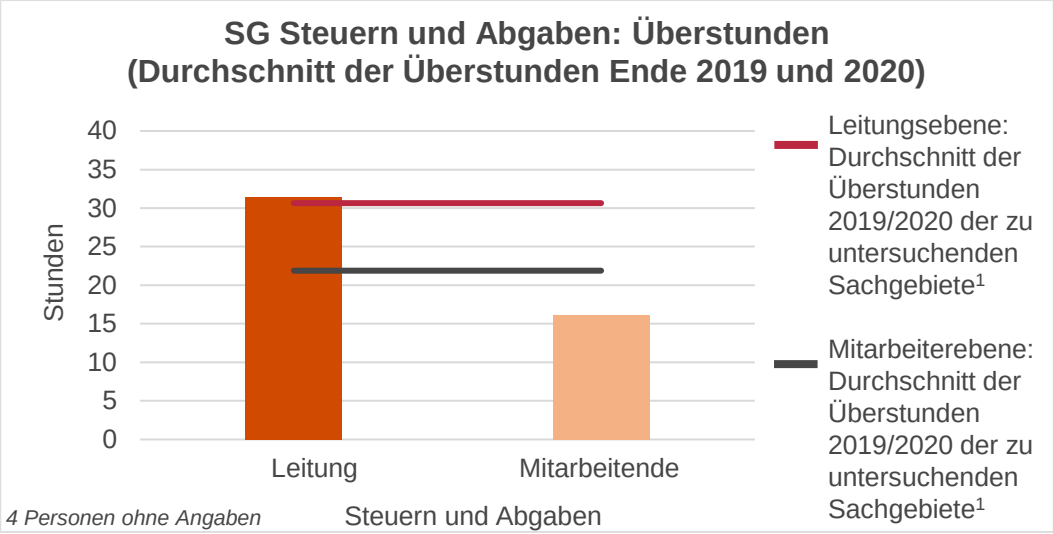
Datenauswertung (1/2)

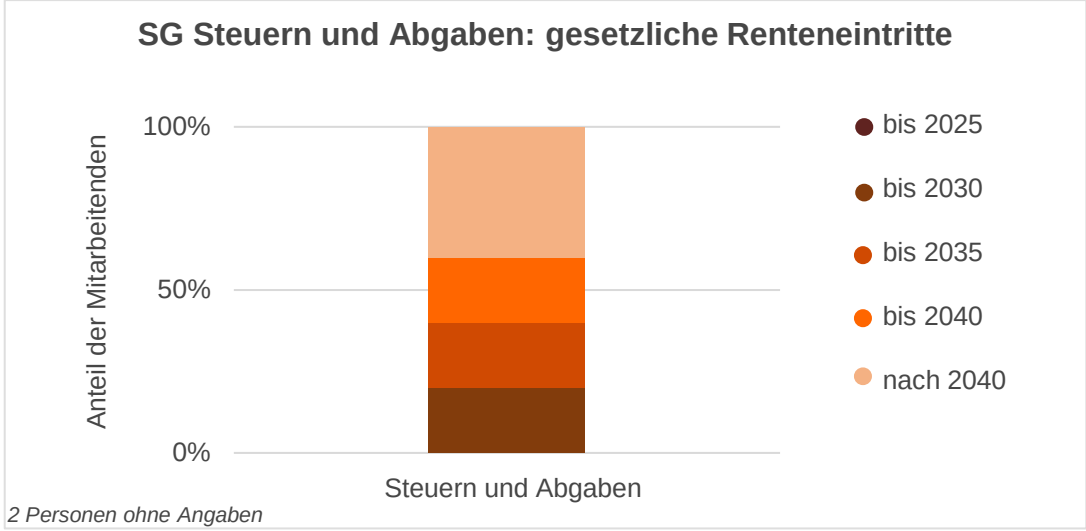
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Steuern und Abgaben kommt zu 8,55 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Mehrbedarf von 1,66 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,10	0,47	0,37
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,00	0,00	0,00
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,01	0,01	0,00
4	IT-Koordination	0,12	0,12	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,01	0,1	0,09
Fachaufgaben				
6	Gewerbesteuer	2,46	2,28	-0,18
7	Hundesteuer	1,06	0,66	-0,40
8	Vergnügungssteuer	0,03	0,46	0,43
9	Grundsteuer	2,10	2,03	-0,07
10	Schmutzwassergebühr	0,97	2,08	1,11
11	Steuer- und abgabenübergreifende Aufgaben	0,03	0,34	0,31
Gesamt		**6,89**	**8,55**	**1,66**
Stellenplan 2021			**5,85**	

Datenauswertung (2/2)

Die durchschnittlichen Überstunden der Mitarbeitenden befinden sich unter dem Durchschnitt; das SG weist eine mäßig gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Die Anzahl der Überstunden der **Leitungsebene** befindet sich **im sachgebietsübergreifenden Durchschnitt**. Die Überstunden der **Mitarbeitende**n befinden sich **leicht unter dem sachgebietsübergreifenden Mittel.**

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **mäßig gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Es ist frühzeitig zu antizipieren, dass bis 2030 ca. 20 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen werden.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

6

Ganzheitliche Untersuchung

a.

12. Team Organisations-angelegenheiten

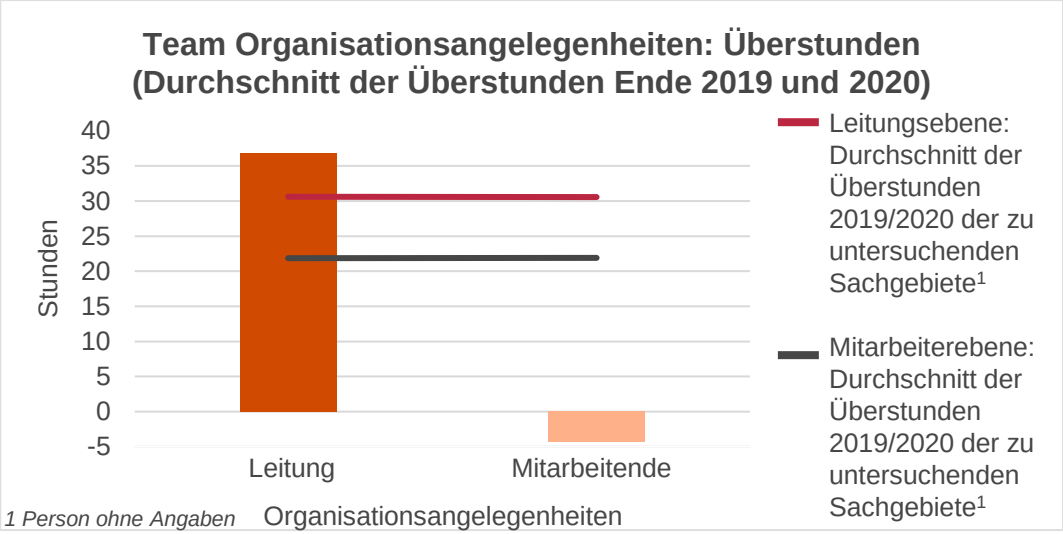
Datenauswertung (1/2)

Die Bemessung des Personalbedarfs im Team Organisationsangelegenheiten kommt zu 6,00 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Mehrbedarf von 2,51 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,12	0,27	0,15
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,02	0,01	-0,01
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,01	0,01	0,00
4	IT-Koordination	0,00	0,00	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,03	0,08	0,05
Fachaufgaben				
6	Organisationsplanung und -entwicklung	1,77	1,72	-0,05
7	Organisationsuntersuchungen und Stellenbewertungen	0,75	0,85	0,10
8	Prozessmanagement	0,31	2,00	1,69
9	Dienstbetriebliche Regelungen	0,18	0,30	0,12
10	Dokumentenmanagement System (DMS)	0,12	0,50	0,38
11	Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office	0,12	0,12	0,00
12	Städtisches Vorschlagswesen	0,01	0,01	0,00
13	Raumplanung und -bewirtschaftung	0,03	0,03	0,00
14	Korruptionsprävention	0,02	0,10	0,08
Gesamt		**3,49**	**6,00**	**2,51**
Stellenplan 2021			**5,00**	

Datenauswertung (2/2)

Die Anzahl der Überstunden auf Leitungsebene sind überdurchschnittlich hoch; das SG weist eine gute Aufstellung der Altersstruktur auf.



Die **überdurchschnittlich hohe Anzahl der Überstunden auf Leitungsebene** zeigt die hohe Belastung der Teamleitung. Die durchschnittlichen Überstunden der **Mitarbeitenden** befinden sich **unter dem sachgebietsübergreifenden Mittel.**

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Bis 2030 erreichen 17 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

Leitung und Personalbedarf

Es wird ein Mehrbedarf von 2,51 VZÄ ermittelt, der jedoch im Kontext mit den abwesenden Mitarbeitenden im Erhebungszeitraum bewertet werden muss.

Leitung

Leitungsaufgaben werden ausschließlich von der Teamleitung wahrgenommen. Der geringe Zeitanteil von 0,12 VZÄ begründet sich darin, dass die Teamleitung im Erhebungszeitraum einen signifikanten Zeitanteil in die Fachaufgaben investiert hat.

Personalbedarf

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde ein Mehrbedarf von 2,51 VZÄ ermittelt. Davon sind – neben den 0,12 VZÄ in der Leitung – 0,04 VZÄ in den Querschnitts-aufgaben und 2,32 VZÄ im Bereich der Fachaufgaben zu sehen.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Erhöhung des Leitungsanteils auf 0,27 VZÄ

Ausgehend von einer Leitungsspanne 1:15 entsteht ein rechnerischer Mehrbedarf von 0,15 VZÄ für Leitungsaufgaben (insgesamt 0,27 VZÄ).

Der Leitungsanteil hat sich nach dem Erhebungszeitraum durch die Besetzung einer neuen Stelle und die Rückkehr von im Erhebungszeitraum abwesenden Mitarbeitenden erhöht. Dies ist beim Leitungsanteil zu berücksichtigen und entsprechend anzupassen.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Berücksichtigung der Mehrbedarfe in den Fachaufgaben

Mehrbedarfe wurden in den Bereichen „Organisations-untersuchungen und Stellenbewertungen“, „Prozess-management“, „Dienstbetriebliche Regelungen“, „Dokumentenmanagement System (DMS)“ und „Korruptionsprävention“ ermittelt.

Die errechneten Mehrbedarfe sind jedoch immer im Kontext der im Erhebungszeitraum abwesenden Mitarbeitenden zu sehen. Die Berechnung des Personalbedarfs sollte regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden.

Prozesse und Digitalisierung (1/4)

Die Erstellung einer Dienstanweisungen ist in den jeweiligen Fachämtern sehr heterogen und der Prozess ist überwiegend analog gestaltet.

Prozess „Dienstanweisung“

Rahmen- und Standardsetzung: Das Fachamt erstellt einen Entwurf der Dienstanweisung, der anschließend durch das Team Organisationsangelegenheiten geprüft wird. Im Rahmen des Workshops wurde die geringe Rahmen- und Standardsetzung bei der Erstellung von Dienstanweisungen als Herausforderung genannt. Dies kann zu einem hohen Abstimmungsaufwand und Nacharbeiten durch das Team Organisationsangelegenheiten oder dem Fachamt führen.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Im Prozessverlauf werden der Verwaltungsvorstand, der Personalrat und weitere Akteure (z.B. Gleichstellungsbeauftragte) beteiligt. Insbesondere der Unterschriftenweg und der Versand der Unterlagen erfolgt überwiegend analog – teilweise per E-Mail.

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Wir empfehlen die internen Beteiligungsverfahren und Unterschriftenwege zu digitalisieren. Der Datenaustausch innerhalb der Verwaltung sollte mit allen Beteiligten grundsätzlich auf digitalem Weg – bspw. per E-Mail – erfolgen.

Prozesse und Digitalisierung (2/4)

Der Erstellungsprozess für Dienstanweisungen kann in der Standardisierung der Schnittstelle zu den Fachämtern optimiert werden.

Prozess „Dienstanweisung“

Empfehlungen und Prüfaufträge

Erstellung Leitfaden und Checkliste

Das Team Organisationsangelegenheiten hat bereits einen Leitfaden im Entwurf erstellt. Nun gilt es den Leitfaden weiterzuentwickeln, abzustimmen und allen Prozessbeteiligten zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden kann Hilfestellungen für die Fachämter, aber auch Definitionen der Prozessbeteiligten und der jeweiligen Rollen beinhalten. Zusätzlich wird die Erarbeitung einer Checkliste empfohlen, welche die Fachämter bei der Erstellung einer Dienstanweisung unterstützt und eine Standardisierung der Dienstanweisungen vorantreibt.

Prozesse und Digitalisierung (3/4)

Stellenbewertungen werden überwiegend analog bearbeitet. Es wird eine mögliche Prozessdigitalisierung empfohlen.

Prozess „Stellenbewertung“

Standardsetzung: Das Fachamt erstellt eine Stellenbeschreibung, die durch das Team Organisationsangelegenheiten geprüft wird. Aus den Workshops ging hervor, dass die Stellenbeschreibungen teilweise uneinheitlich formuliert sind. Dies kann vor der Durchführung einer Stellenbewertung zu Überarbeitungen – durch das Team Organisationsangelegenheiten oder das Fachamt – führen.

Durchführung Stellenbewertung: Die Stellenbewertung erfolgt derzeit ausschließlich durch die Teamleitung. Im Rahmen der Stellenbewertung bindet das Team Organisationsangelegenheiten die Bewertungskommission ein. Hier wurde deutlich, dass die teilnehmenden Personen und deren Rollen in der Bewertungskommission nicht klar definiert sind.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Der Prozess der „Stellenbewertung“ wird überwiegend analog bearbeitet. Die Kommunikation mit dem Fachamt erfolgt per E-Mail. Als Prozessunterstützung werden teilweise Vordrucke (Stellenbeschreibung oder Eingruppierungstabelle) verwendet.

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Mittel- bis langfristig empfehlen wir die Nutzung einer Software zur Erstellung der Stellenbewertung. Dies würde einerseits eine höhere Standardisierung des Prozesses ermöglichen und anderseits den Zugriff auf bewertungsrelevantes Wissen (z.B. durch integrierte Fachdatenbanken mit Fachbeiträgen, Rechtsquellen etc.) erleichtern.

Prozesse und Digitalisierung (4/4)

Die Erarbeitung von Stellenbewertungen kann durch Standardsetzung und kontinuierlichen Wissensaufbau optimiert werden.

Prozess „Stellenbewertung“

Empfehlungen und Prüfaufträge

Erstellung Leitfaden und Etablierung gemeinsamer Formate mit den Fachämtern
Zur Vereinheitlichung der Stellenbeschreibungen, welche die Basis für die Stellenbewertungen darstellen, wird die Erstellung eines Leitfadens empfohlen. Dieser kann Hilfestellungen für die Fachämter, aber auch Definitionen der Prozessbeteiligten und der jeweiligen Rollen beinhalten. Zudem können Textbausteine entwickelt werden, welche die Fachämter zur Erstellung der Stellenbeschreibungen verwenden können. Eine gemeinsame Überarbeitung der Stellenbeschreibung kann nachhaltiges Lernen fördern.

Wissensaufbau innerhalb des Teams Organisationsangelegenheiten
Das Wissen zur Durchführung einer Stellenbewertung gilt es innerhalb des Team Organisationsangelegenheiten bereiter zu streuen. Hierzu hat das Team Organisationsangelegenheiten bereits eine Schulung geplant. Zusätzlich zu Schulungen können spezifische Formulierungshilfen und ein Ausbau der Quervergleiche die Durchführung einer Stellenbewertung unterstützen.

Aufbauorganisation (1/3)

Die Schnittstellen des Teams Organisationsangelegenheiten sind klar von anderen Organisationseinheiten abzugrenzen; Aufgabenverlagerungen werden empfohlen.

Im Rahmen einer Umstrukturierung wurde das Team Organisationsangelegenheiten, das zuvor im Haupt- und Personalamt angesiedelt war, dem Dezernat I und somit dem Bürgermeister zugeordnet. Ziel ist es als unabhängiger Querschnittsbereich innerhalb der Stadtverwaltung Hilden zu agieren.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Schnittstellen zu unterschiedlichen Organisationseinheiten vorhanden sind, die noch nicht klar definiert sind. Hier sind insbesondere die Schnittstellen zur Stabstelle Strategische Organisationsentwicklung, Stabstelle Digitalisierung sowie dem SG Personalservice hervorzuheben.

Außerdem wurde im Rahmen der Organisationsuntersuchung deutlich, dass stark operative Aufgaben wie „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“ und „Raumplanung und -bewirtschaftung“ wahrgenommen werden.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Klare Definition der Schnittstellen

Um mögliche Verantwortungsdiffusionen und/oder Doppelarbeiten zu vermeiden, sind die Schnittstellen und die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten zwischen dem Team Organisationsangelegenheiten und anderen Organisationseinheiten klar abzugrenzen.

Aufgabenverlagerung von Team Organisationsangelegenheiten zu anderen Organisationseinheiten

Die Verlagerung der Aufgaben „Raumplanung und -bewirtschaftung“ sowie „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“ wird empfohlen (0,15 VZÄ). Die „Raumplanung und -bewirtschaftung“ ist beim SG Zentrale Dienste anzusiedeln. Die Aufgaben im Bereich „Organisation und Genehmigungsverfahren Home Office“ können im SG Personalservice, das als zentraler Ansprechpartner für die Mitarbeitenden fungiert, bearbeitet werden. Bei konzeptionellen Erarbeitungen sollte das Team Organisationsangelegenheiten weiterhin beteiligt werden. Hierfür können schätzungsweise 0,05 VZÄ der 0,15 VZÄ im Team Organisationsangelegenheiten bleiben.

Aufbauorganisation (2/3)

Es wird empfohlen, die interne Aufgaben- und Rollenverteilung im Team Organisationsangelegenheiten anzupassen.

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde deutlich, dass derzeit die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten personenbezogen ist. Dies wurde bspw. im Bereich Prozessmanagement deutlich, welches aktuell federführend von einer Person bearbeitet wird. Auch längere Abwesenheiten beeinflussen die Aufgabenbearbeitung, wie bspw. die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS).

Empfehlungen und Prüfaufträge

Aufgabenverteilung im Team Organisationsangelegenheiten

Es wird empfohlen die Verantwortlichkeiten im Team Organisationsangelegenheiten klar aufzuteilen und das Wissen innerhalb des Teams breiter zu fächern.

Zum einen wird empfohlen pro Dezernat eine zentrale Ansprechperson aus dem Team Organisationsangelegenheiten festzulegen. Zusätzlich sollte eine Vertretung bestimmt werden. Zum anderen wird die Einführung von Themenexperten empfohlen. Pro Thema (z.B. Prozessmanagement, Stellenbemessung, Stellenbewertung) sollten mindestens zwei Personen fachlich eingearbeitet sein, um bei etwaigen Ausfällen weiter arbeitsfähig zu bleiben. Dies ermöglicht zudem einen flexiblen Einsatz von Personalressourcen in Projekthochphasen sowie eine gewisse Kapazität, um die fachliche Weiterentwicklung strategisch und konzeptionell voranzutreiben.

Aufbauorganisation (3/3)

Das Prozessmanagement ist mit 2,00 VZÄ zu bearbeiten und sollte personell breiter aufgestellt werden.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Ausbau Prozessmanagement

Wir empfehlen, die in der Personalbemessung ermittelten 2,00 VZÄ für die Aufgabe „Prozessmanagement“ innerhalb des Teams Organisationsangelegenheiten zu verteilen. Alle Mitarbeitenden des Teams Organisationsangelegenheiten sollten Grundwissen im Prozessmanagement aufbauen. Darüber hinaus sollte es mindestens zwei Prozessexperten geben, die sich gegenseitig vertreten können.

Eine systematische Herangehensweise an das Prozessmanagement wird empfohlen. Dies bedeutet, Prozesse anhand von Kriterien, wie bspw.:

- Beitrag zur strategischen Zielerreichung,
- Verankerung in der Aufbauorganisation,
- Datenqualität oder vorliegende Dokumentation,

zielgerichtet auszuwählen, um diese aufzunehmen, zu analysieren und zu optimieren. Anschließend gilt es, die Prozesse auf Digitalisierungs- und Automatisierungspotentiale hin zu untersuchen und diese umzusetzen. Themen sind hier u.a. Digitalisierung der Verwaltung, Einführung der E-Akte sowie das Onlinezugangsgesetz (OZG). Insbesondere im Prozessmanagement sind die Schnittstellen und die enge Zusammenarbeit mit der Stabstelle strategische Organisationsentwicklung und Stabstelle Digitalisierung zu beachten.

Aufgabenkritische Betrachtungen

Das Team Organisationsangelegenheiten übernimmt innerhalb der Verwaltung wichtige konzeptionelle und strategische Querschnittsaufgaben.

Im Team Organisationsangelegenheiten werden wichtige Querschnittsaufgaben wahrgenommen.

- Dem Team Organisationsangelegenheiten kommt eine wichtige Bedeutung hinsichtlich konzeptioneller und strategischer Entwicklung sowie der Steuerungsunterstützung in der Verwaltung der Stadt Hilden zu.
- Die Aufgabenintensität ist überwiegend durch die eigene Standardsetzung definiert. Dabei können Aufgaben grundsätzlich in größeren Umfang externalisiert werden. Jedoch sollte der Auf- und Ausbau der internen Kapazitäten bevorzugt werden, um einen mittel- bis langfristigen Effekt auf die Organisationsentwicklung zu erzielen.
- Die Zuständigkeiten des Teams Organisationsangelegenheiten sind im Wesentlichen sachgerecht.
- Eine Aufgabenverlagerung wird für die Aufgaben „Raumplanung und -bewirtschaftung“ sowie „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“ vorgeschlagen. Die „Raumplanung und -bewirtschaftung“ ist beim SG Zentrale Dienste und die „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“ ist bei dem SG Personalservice anzusiedeln (siehe Empfehlungen zur Aufbauorganisation).
- Das Prozessmanagement im Team Organisationsangelegenheiten sollte intensiv ausgebaut werden und mit mehr Kapazitäten (insg. 2,00 VZÄ) unterlegt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der notwendigen Digitalisierung in der Verwaltung von großer Bedeutung.

b.

32.3 Sachgebiet Bürgerbüro

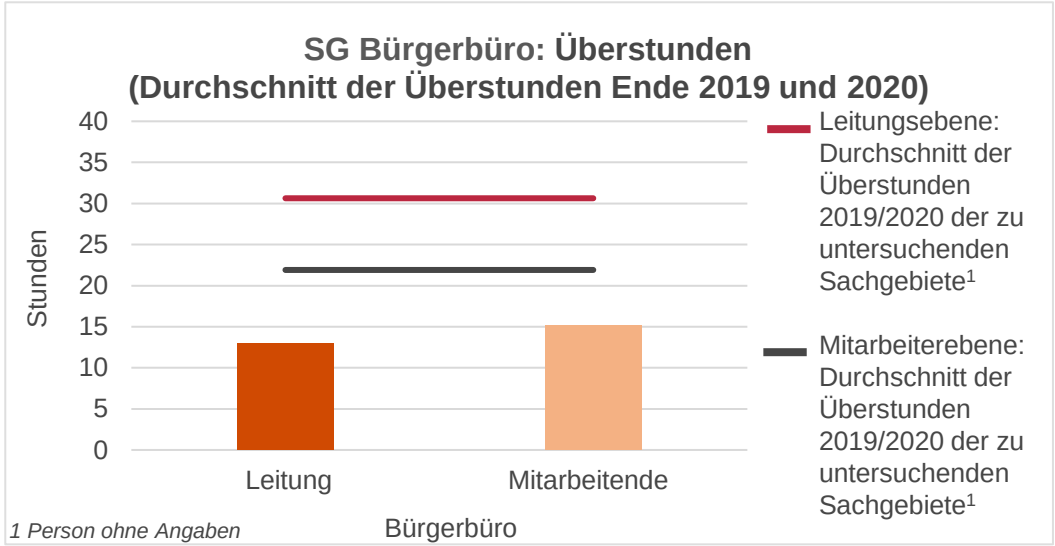
Datenauswertung (1/2)

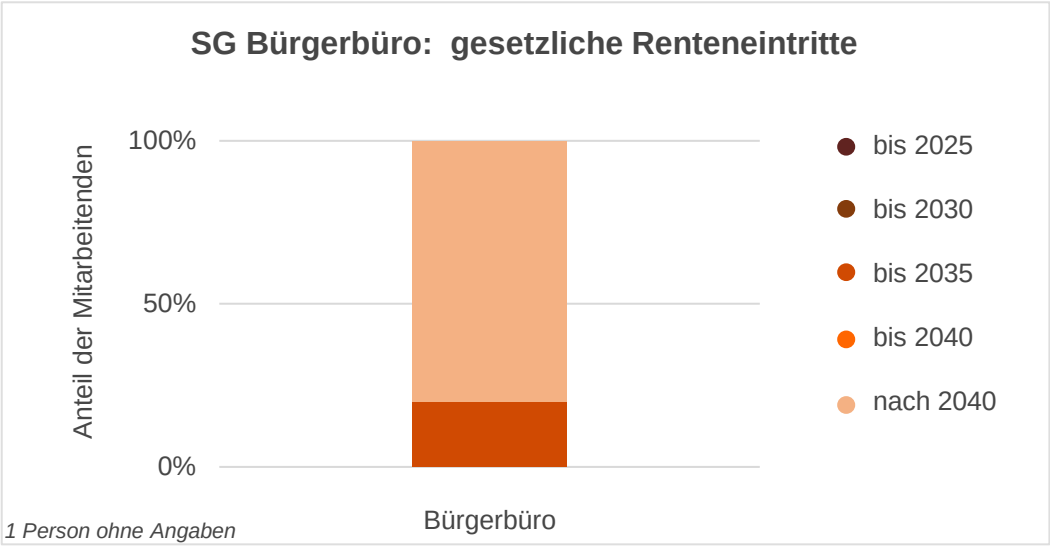
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Bürgerbüro kommt zu 5,40 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Mehrbedarf von 0,40 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,01	0,47	0,46
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,00	0,00	0,00
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,08	0,09	0,01
4	IT-Koordination	0,15	0,15	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,13	0,10	-0,03
Fachaufgaben				
6	Allgemeine Auskünfte	1,03	1,33	0,30
7	Beglaubigungen, Abschriften	0,20	0,17	-0,03
8	Annahme und Bearbeitung von Anträgen	0,32	0,41	0,09
9	Annahme von Anträgen	0,29	0,16	-0,13
10	Einbürgerungsangelegenheiten	0,54	0,27	-0,27
11	Fundbüro/ Fundsachenverwaltung	0,18	0,11	-0,07
12	Meldewesen	2,07	2,14	0,07
Gesamt		**5,00**	**5,40**	**0,40**
Stellenplan 2021			**5,85** zzgl. 1,50 VZÄ Springerstellen	

Datenauswertung (2/2)

Die Anzahl der Überstunden auf Leitungs- und Mitarbeiterebene befinden sich unter dem Durchschnitt; das SG weist eine gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Die durchschnittlichen Überstunden der Leitungskräfte sowie der Mitarbeitenden befinden **sich unter dem sachgebietsübergreifenden Mittel.**

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Bis 2040 erreicht nur ein Drittel der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

Leitung und Personalbedarf

Die Personaleinsatzplanung ist künftig zu intensivieren und an die Nachfrage nach Terminen im Bürgerbüro anzupassen.

Leitung

Das Bürgerbüro wird seit Mitte 2021 als Sachgebiet 32.3 im Ordnungsamt geführt. Davor bildete es mit dem Standesamt ein gemeinsames Sachgebiet. Die zeitliche Verfügbarkeit der Sachgebietsleitung war im Bezugszeitraum infolge einer Fortbildung eingeschränkt, so dass die Leitungsaufgaben nur rudimentär wahrgenommen werden konnten. Die anstehende Umsetzung der Online-Terminvereinbarung ist intensiv durch die Sachgebietsleitung zu begleiten.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Steuerung des Personaleinsatzes intensivieren

Der Personalbedarf für Leitungstätigkeiten liegt auf Basis einer Leitungsspanne von 1:15 bei 0,47 VZÄ. Die Voraussetzungen zur umfassenden Wahrnehmung der Leitungsaufgaben und Begleitung der Umsetzung der Online-Terminvereinbarung sind seit Juni 2021 wieder gegeben. Die Personaleinsatzplanung ist nach Umsetzung der Online-Terminvereinbarung laufend zu prüfen und an die Nachfrageentwicklung anzupassen.

Personalbedarf

Die verfügbare Personalkapazität zur Wahrnehmung der Fach- und Querschnittsaufgen von rd. 5 Stellen (VZÄ) ist bedarfsgerecht. Künftig können Auswertungen über Terminnachfragen aus dem Online-Reservierungssystem zur Personalbedarfsermittlung herangezogen werden. Der bedarfsorientierte Einsatz von Springerstellen aus dem Stellenpool (zzt. 1,5 VZÄ) ist grundsätzlich geeignet, überhöhte Ausfallzeiten oder saisonale Arbeitsspitzen auszugleichen.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Evaluierung organisatorischer Maßnahmen

- Die Einführung einer Online-Terminvereinbarung sowie die Bündelung wird empfohlen. Verwaltungsseitig würde eine bessere Tagesplanung ermöglicht werden.

Verbesserung des Ausfallmanagements

- Wir empfehlen eine strukturierte Vorbereitung von Springerkräften auf ihren Einsatz im Bürgerbüro durch Fortbildung, Einarbeitung, feste Einsätze als Urlaubsvertretung.

Prozesse und Digitalisierung (1/4)

Im Prozess „Bewohnerparkausweis“ liegt ein hohes Optimierungspotential in der Schnittstelle zwischen dem Bürgerbüro und den Antragstellern.

Prozess „Bewohnerparkausweis“

Schnittstelle zu den Antragstellern: Die Schnittstelle zwischen dem Bürgerbüro und den Antragstellern ist überwiegend analog. Eine Terminvereinbarung zur Beantragung eines Bewohnerparkausweises erfolgt telefonisch, per E-Mail oder vor Ort. Die erforderlichen Unterlagen werden bei der Terminvereinbarung mündlich bekanntgegeben. Für die Beantragung eine Gewerbeparkausweises existiert ein Antragsformular; für den Anwohnerparkausweis jedoch nicht. Im Rahmen einer persönlichen Vorstellung des Antragstellenden werden die erforderlichen Unterlagen dem Bürgerbüro übergeben, durch das Bürgerbüro bearbeitet sowie die Gebühren erhoben. Während COVID-19 wurden die Unterlagen per E-Mail eingereicht. Hier wird jedoch die Bezahlung als Herausforderung gesehen.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Die internen Verwaltungsprozesse laufen zum Großteil IT-gestützt im Fachverfahren. Eine große Herausforderung liegt in der Schaffung digitaler Antragswege zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie die intelligente Anbindung dieser an die bestehenden Fachverfahren.

Prozesse und Digitalisierung (2/4)

Die Schnittstelle zwischen dem Bürgerbüro und den Antragstellern ist – insb. vor dem Hintergrund des Onlinezugangsgesetzes – zu digitalisieren.

Prozess „Bewohnerparkausweis“

Empfehlungen und Prüfaufträge

Digitalisierung der Schnittstelle zwischen dem Bürgerbüro und den Antragstellern
Kurzfristig kann ein Onlineformular – vergleichbar mit dem Antragsformular für die Fahrradboxen – zur Digitalisierung der Schnittstelle verwendet werden. Um die Bezahlung der Gebühren sicherzustellen, sollte ein Gebührenbescheid ausgestellt werden. Mittel- bis langfristig ist die Einführung einer digitalen Schnittstelle mit integriertem Bezahlvorgang und unter Berücksichtigung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zu etablieren. Die Umsetzung des OZG wird insbesondere im Bereich Bürgerdienstleistungen kurz- bis mittelfristig zu weiteren prozessualen Anpassungen führen. Die Digitalisierung der Antragswege sollte nie isoliert, sondern immer auch im Zusammenhang mit den internen Verwaltungsprozessen betrachtet werden.

Schnittstelle digitale Antragstellung und Fachsystem Awopa
Es ist zu prüfen, inwiefern eine Schnittstelle zwischen der digitalen Antragstellung und dem Fachsystem Awopa technisch implementiert werden kann. Die Einrichtung einer solchen Schnittstelle würde den Aufwand der händischen Datenübertragung in Awopa mittelfristig deutlich reduzieren.

Prozesse und Digitalisierung (3/4)

Die Terminvereinbarung erfolgt per E-Mail, vor Ort oder telefonisch. Nun gilt es den Prozess zu digitalisieren und eine Online-Terminvereinbarung einzuführen.

Prozess „Terminvereinbarung“

Im **Ist-Prozess** erfolgt eine Terminvereinbarung per E-Mail, vor Ort oder telefonisch. Die Telefonhotline ist derzeit mit Zeitarbeitskräften besetzt und wurde im Zuge von COVID-19 eingeführt. Im Rahmen des Ist-Workshops wurden verschiedene Herausforderungen genannt. Diese sind u.a. fehlende Personalkapazitäten, Personalfluktuation in der Telefonhotline, die Digitalisierung sowie die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern (z.B. bei langen Wartezeiten). Im Rahmen des Soll-Workshops wurde der künftige **Soll-Prozess** „Terminvereinbarung“ neu gedacht. Ziel war es zum einen den genannten Herausforderungen des Ist-Prozesses zu begegnen und zum anderen eine Arbeitsgrundlage für die beschaffte und noch zu implementierende Softwarelösung zu schaffen.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Die Terminvereinbarung ist überwiegend analog. Die Telefonhotline nutzt derzeit eine eigenentwickelte IT-Lösung.

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Die Etablierung einer digitalen Terminvereinbarung wird bereits durch die Stadt Hilden vorangetrieben.

Prozesse und Digitalisierung (4/4)

Die Terminvereinbarung wurde im Rahmen des Soll-Workshops neu gedacht und kann als Arbeitsgrundlage für die Implementierung einer Softwarelösung dienen.

Prozess „Terminvereinbarung“

Empfehlungen und Prüfaufträge

Validierung und Konkretisierung des Soll-Prozess-Modells

Der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess soll als Arbeitsgrundlage für die Einführung einer Online-Terminvereinbarung dienen. Im Rahmen der Softwareimplementierung ist der Soll-Prozess weiter zu entwickeln und es sind Detailfragen wie u.a. Zeitpunkt der Veröffentlichung von freien Terminen, Gestaltung der Nutzeroberfläche (bspw. Pflichtfelder zum Ausfüllen, Darstellung der benötigten Unterlagen, Auswahlmöglichkeiten von Leistungen, Zeitslots) sowie standardisierte Terminbestätigungen zu definieren.

Personaleinsatzplanung prüfen und an die Nachfrageentwicklung anpassen.
Mit der Verfügbarkeit repräsentativer Daten über gebuchte Termine kann der Personaleinsatz künftig besser geplant werden. Wir empfehlen diese Überprüfung frühestens 6 Monate nach Implementierung der Software zu starten. Ziel soll es sein, dass Bürgerinnen und Bürger künftig überwiegend die Online-Terminvereinbarung nutzen und so der persönliche bzw. telefonische Betreuungsaufwand sinkt. Dies kann zusätzlich unterstützt werden, bspw. durch Hinweise auf die Online-Terminvereinbarung auf der Internetseite oder an der Infotheke des Rathauses.

Aufbauorganisation

Möglichkeiten zur Optimierung der Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Bürgerbüro und Infotheke prüfen.

Das Sachgebiet Bürgerbüro wird im Rahmen des Ordnungsamtes geführt. Die Infotheke mit Empfang und Telefonzentrale ist als Teil des Sachgebietes Zentrale Dienste in das Hauptamt eingebunden. Beide Bereiche sind aus Kundensicht zentrale Anlaufstellen. Im Bürgerbüro werden Dienstleistungen z.B. im Meldewesen, Pass- und Ausweiswesen angeboten und Bewohnerparkausweise ausgestellt. Einsatzplanung und Arbeitsvorbereitung können künftig im Rahmen der Online-Terminvereinbarung unterstützt werden. Die Infotheke ist erste Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger im Rathaus z.B. für Informationen vor Ort und per Telefon, die Ausgabe von Anträgen sowie Terminvergaben. Insofern bestehen Berührungspunkte zwischen dem Bürgerbüro und der Infotheke.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Mitnahmeeffekte durch Zentralisierung von Bürgerbüro und Infotheke

- Funktionen und Leistungen zwischen Bürgerbüro und Infotheke sind grundsätzlich abgegrenzt. Abstimmungserfordernisse ergeben sich in Bezug auf Terminvergaben und die Zuordnung von Dienstleistungen in Einzelfällen z.B. Fundsachenverwaltung oder Vergabe von Fahrradboxen.
- Es wird angeregt, die Ausgestaltung der Zusammenarbeit auf prozessualer Ebene z.B. in Form einer Schnittstellenregelung verbindlich festzulegen.
- Optional könnten Funktionen und Dienste durch eine strukturelle Verknüpfung von Infotheke und Bürgerbüro im Rahmen des Ordnungsamtes zusammengeführt werden. Um die Zusammenarbeit im Rahmen zentraler Zuständigkeiten zu vereinfachen, wird daher empfohlen, die Integration der Infotheke als Einrichtung innerhalb des Bürgerbüros weiter zu verfolgen.

Aufgabenkritische Betrachtungen

Bei den Aufgaben des Bürgerbüros handelt es sich um die klassischen kommunalen Pflichtaufgaben.

Im Sachgebiet Bürgerbüro werden grundsätzlich Pflichtaufgaben wahrgenommen, die hinsichtlich des „ob" der Aufgabenerfüllung nicht disponibel sind

- Die Zuständigkeiten des Bürgerbüros sind sachgerecht. Aufgabenverlagerungen werden nicht vorgeschlagen.
- Der überwiegende Anteil der Aufgaben des Bürgerbüros, z.B. Einbürgerungsangelegenheiten, Melde- und Passangelegenheiten, beruht auf gesetzlichen Leistungsverpflichtungen der Stadt Hilden.
- Darüber hinaus kommt dem Bürgerbüro eine wichtige Bedeutung hinsichtlich einer qualifizierten wegweisenden Beratung für den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung und anderen Bereichen des öffentlichen Lebens zu. D.h., dass dem Besucher auch dann kompetent weitergeholfen wird, wenn die Zuständigkeit für sein Anliegen nicht bei der örtlichen Verwaltung liegt (z.B. Klärung der für sein Anliegen zuständigen Behörde oder Institution, Information über deren Öffnungszeiten, Ansprechpartner und Antragsunterlagen, ggf. Vermittlung eines Gesprächstermins). In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, inwieweit die Infotheke, die derzeit Bestandteil des Hauptamtes ist, in das Bürgerbüro integriert werden kann.
- Auch bei den allgemeinen Beratungs- und Informationsdienstleistungen des Bürgerbüros gibt es angesichts bestehender Standards kaum aufgabenkritische Ansatzpunkte, es sei denn, man nimmt bewusst quantitative und qualitative Einschränkungen in puncto Serviceverfügbarkeit und Bürgerorientierung in Kauf.

C.

32.4 Sachgebiet Standesamts-angelegenheiten

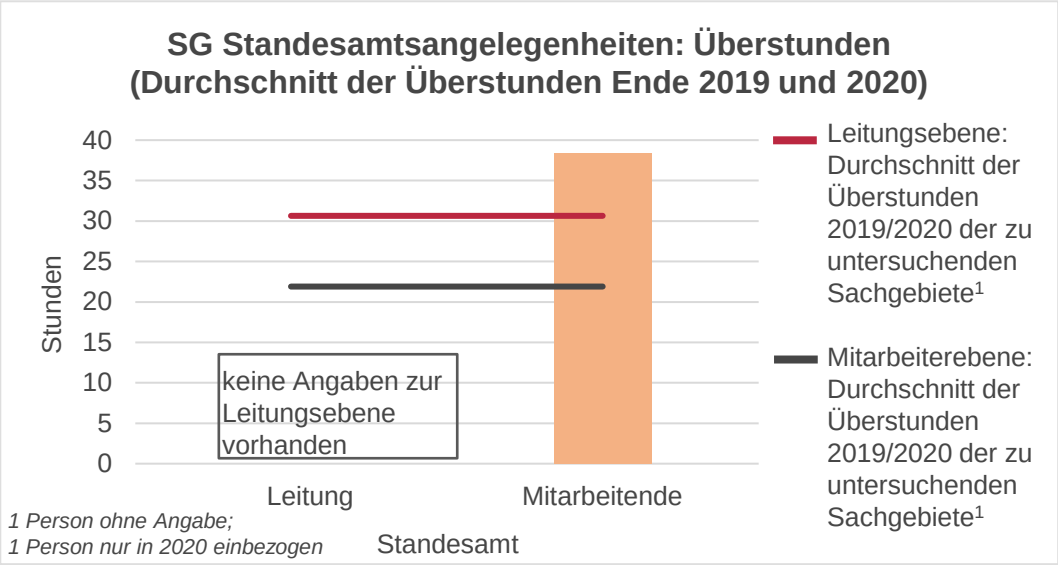
Datenauswertung (1/2)

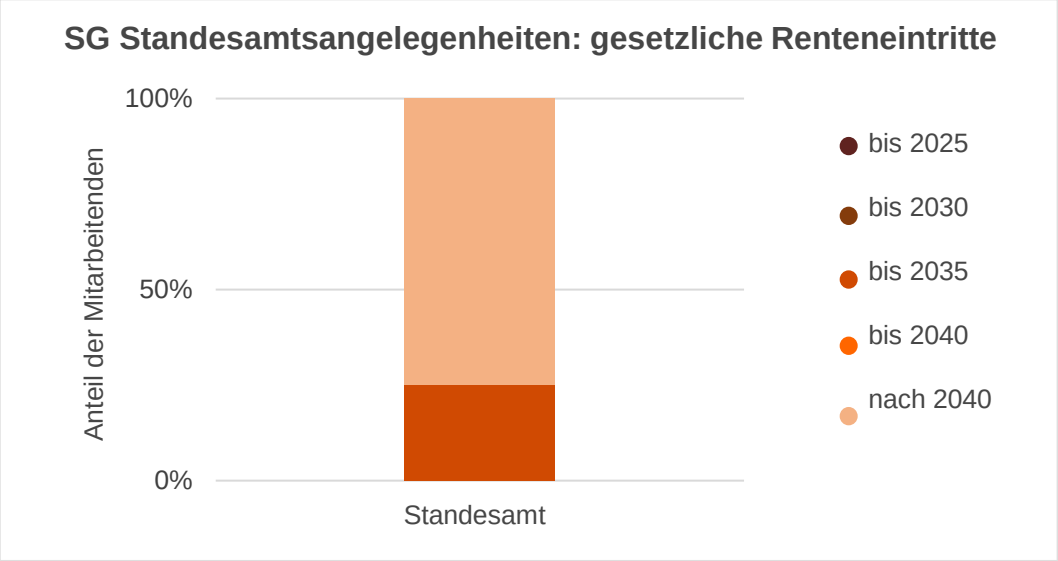
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Standesamtsangelegenheiten kommt zu 4,00 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Minderbedarf von 0,02 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,03	0,20	0,17
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,00	0,00	0,00
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,03	0,18	0,16
4	IT-Koordination	0,03	0,03	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,03	0,10	0,07
Fachaufgaben				
6	Geburtsbeurkundungen	0,74	0,65	-0,09
7	Eheschließungen/ Lebenspartnerschaften	1,48	1,07	-0,41
8	Sterbefälle	0,82	0,61	-0,21
9	Besondere Beurkundungen	0,43	0,65	0,22
10	Urkunden und Beglaubigungen	0,23	0,25	0,02
11	Amtshilfeüberprüfungen	0,10	0,11	0,01
12	Digitale Nacherfassung der Familienbücher und weiterer Register	0,10	0,15	0,05
Gesamt		**4,02**	**4,00**	**-0,02**
Stellenplan 2021			**4,00** zzgl. 0,029 VZÄ geringfügig Beschäftigte	

Datenauswertung (2/2)

Die Anzahl der Überstunden auf Mitarbeiterebene befinden sich über dem Durchschnitt; das SG weist eine gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Zum Zeitpunkt der Datenauswertung waren keine Informationen zu den Überstunden der Leitungsebene vorhanden. Die Überstunden der **Mitarbeitenden** liegen **über dem sachgebietsübergreifenden Mittel**.

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Bis 2035 erreicht ein Viertel der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

Leitung und Personalbedarf

Zur Verbesserung der personellen Rahmenbedingungen sind Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten und eigenverantwortliches Arbeiten zu fördern.

Leitung

Die Stelle „Sachgebietsleitung“ ist seit April 2021 besetzt und seitdem nahezu ausschließlich in die Sachbearbeitung, insb. komplexer Entscheidungen, eingebunden. So bleibt wenig Zeit für Leitungsaufgaben, wie das Führen von Entwicklungsgesprächen. Ursächlich sind vor allem krankheitsbedingte Ausfallzeiten aber z.T. auch zu wenig Berufserfahrung und Routine jeweils auf der Sachbearbeiterebene.

Personalbedarf

Der Personalbedarf des Standesamtes liegt bei insgesamt 4 Stellen (4,0 VZÄ) und entspricht damit dem Stellenbestand. Die tatsächlichen Bearbeitungszeiten für Eheschließungen sowie Bearbeitung von Sterbefällen liegen über den zur Bemessung angesetzten mittleren Bearbeitungszeiten. Bei der Fortführung von Personenstandsbüchern und Namensänderungen bestehen Arbeitsrückstände.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Personalentwicklungsmaßnahmen einleiten

Der Personalbedarf für Leitungstätigkeiten liegt auf Basis einer Leistungsspanne von 1 zu 15 bei 0,20 VZÄ gegenüber 0,03 VZÄ im Ist. Die Voraussetzungen zur umfassenden Wahrnehmung der Leitungsaufgaben sind kurzfristig durch Bereitstellung einer fachlichen Vertretung in Ausfallzeiten und fachliche Qualifikation und Einarbeitung auf Sachbearbeiterebene zu gewährleisten.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Eigenverantwortliche Aufgabenerledigung durch Aus- und Fortbildung fördern

Es ist erforderlich a) die Eignungsvoraussetzungen durch Aus- und Fortbildung sowie Erfahrungsaustausch b) die gegenseitige Vertretung im Sachgebiet c) die Besetzung der Stellen mit Standesbeamten/ Standesbeamtinnen sicherzustellen. Zum Abbau von Arbeitsspitzen sowie zur Digitalisierung der Register wird der temporäre Einsatz einer Verwaltungskraft i.H.v. etwa 0,5 VZÄ empfohlen.

Prozesse und Digitalisierung (1/3)

Die untersuchten Prozesse könnten insbesondere durch Verbesserung der personellen Rahmenbedingungen optimiert werden.

Im Rahmen der Prozess Workshops wurden die Prozesse **„Eheanmeldung“** und **„Geburtenanmeldung**“ betrachtet. Die Prüfungen und damit die Arbeitsschrittfolge sind gemäß Personenstandsgesetz in Verbindung mit der Personenstandsverordnung durchzuführen und insofern vorgegeben.

Prozess „Eheanmeldung“

Reifegrad der beizubringenden Unterlagen

Heiratswillige werden im Erstkontakt über notwendige Unterlagen informiert und erhalten einen Laufzettel – ergänzt um individuelle Anforderungen, welche z.B. vom Personenstand oder Herkunftsland abhängen. Bei fehlenden Nachweisen oder oftmals fehlerhaften Unterlagen (z.B. keine Originale) muss die Weiterbearbeitung unterbrochen werden. Nachweise müssen von den Heiratswilligen selbst nachgereicht oder von der Ausländerhörde (Fallakte) angefordert werden. Dadurch entstehen Liege- und Rüstzeiten.

Kommunikation mit der Ausländerbehörde

Die Ausländerbehörde der Kreisverwaltung stellt angeforderte Unterlagen nicht zeitnah, d.h. erst nach einigen Wochen und mehrmaliger Nachfrage bereit. Das Standesamt hat keinen direkten Ansprechpartner und erhält keine Information über die voraussichtliche Bearbeitungsdauer.

Ganzheitliche Sachbearbeitung

Infolge noch zu geringer Qualifikation und Erfahrung ist eine ganzheitliche und abschließende Fallbearbeitung (Prüfung, Entscheidung, Beurkundung) nur eingeschränkt möglich, so dass zusätzliche Kontrollschleifen zur Qualitätssicherung erforderlich sind.

Prozesse und Digitalisierung (2/3)

Die untersuchten Prozesse könnten insbesondere durch Verbesserung der personellen Rahmenbedingungen optimiert werden.

Prozess „Geburtenanmeldung“

Mitarbeitende des Standesamtes haben bislang Geburtsanzeigen zusammen mit weiteren Unterlagen 2-3-mal pro Woche im Krankenhaus abgeholt. Die Abholung hat inzwischen die Poststelle übernommen, wodurch das Standesamt um ca. 1,5 Std./ Woche entlastet wird.

Im übrigen wird der Prozess der Geburtenanmeldung analog zur Eheanmeldung durch lange Bearbeitungszeiten der Ausländerbehörde und mangelnde Kommunikation sowie Reibungsverluste aufgrund zu geringer Fachlichkeit und Routine beeinträchtigt.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Maßnahmen zur Reduzierung der Prozesszeiten „Eheanmeldung“ und „Geburtenanameldung“ schrittweise umsetzen

Zur Optimierung der Prozesse, hier in Form kürzerer Liege- und Bearbeitungszeiten, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Personalentwicklung mittels Aus- und Fortbildung und intensiver Einarbeitung.
- Bereitstellung detaillierterer Informationen und Downloads über erforderliche Unterlagen auf der Homepage.
- Servicevereinbarung mit der Kreisverwaltung zur Verbesserung der Kommunikation mit der Ausländerbehörde (gemeinsam mit weiteren kreisangehörigen Kommunen).

Prozesse und Digitalisierung (3/3)

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren an jeden Prozess anknüpfen.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Die Vorgänge werden in Papierakten geführt. Beurkundungsverfahren werden mit dem Fachverfahren AutiSta unterstützt. Bei der Zusammenarbeit mit dem Bürgerbüro wird das Einwohnerfachverfahren MESO genutzt.

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Die beiden Fachverfahren AutiSta und MESO werden nach unserer Einschätzung umfassend genutzt.
- In Bezug auf die Digitalisierung der Antragswege (Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes) sind Schnittstellen zu den Fachverfahren zu prüfen, damit eine medienbruchfreie Übergabe der (digitalen) Anträge in das Fachverfahren möglich wird.

Aufbauorganisation

Die organisatorische Einbindung des SG Standesamtsangelegenheiten ist sachgerecht. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen in puncto Arbeitsteilung.

Unter Berücksichtigung des Aufgabenbestandes und der daraus resultierenden Verwaltungsgröße ist es aus Gründen der gegenseitigen Vertretung und gleichmäßigen Auslastung zweckmäßig und wirtschaftlich, wenn grundsätzlich jede Stelle Fälle aus allen Bereichen ganzheitlich und abschließend bearbeiten kann.

Die dazu notwendigen personalwirtschaftlichen Voraussetzungen liegen nicht vor, so dass die Bearbeitung eines Falles z.T. arbeitsteilig und nicht abschließend von einer Stelle erfolgt, so dass zusätzlicher Aufwand in Form zusätzlicher Qualitätssicherung und Doppelarbeit verursacht wird.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Schaffung der Voraussetzungen für eine ganzheitliche Fallbearbeitung

- Die Personalentwicklung hin zu einer qualifizierten Stammbesetzung im gehobenen Dienst mit Praxiserfahrung wird voraussichtlich einen ein- bis zweijährigen Zeitraum in Anspruch nehmen.
- Stellenbeschreibungen sind zu prüfen und Stellen ggf. neu zu bewerten.
- Zusammen mit Maßnahmen der Aus- und Fortbildung sind die Bedingungen für eine personelle Kontinuität („Mitarbeitendenbindung“) zu verbessern.

Aufgabenkritische Betrachtungen

Dem Standesamt sind gesetzliche Aufgaben zugewiesen, deren Erledigung nicht verzichtbar ist.

Im Sachgebiet Standesamt werden personenstandsrechtliche Pflichtaufgaben wahrgenommen.

- Die Beurkundung von Personenstandsfälle und Führung der Personenstandsregistern (Eheregister, Lebenspartnerschaftsregister, Geburtenregister und Sterberegister) erfolgt nach den Vorschriften des Personenstandsgesetzes durch Standesbeamtinnen und Standesbeamte.
- Eine Einschränkung von Dienstleistungen und Standards z.B. der Beratungsgespräche wird als nicht zielführend erachtet bzw. würde die Effizienz der Aufgabenwahrnehmung beeinträchtigen, wenn z.B. offene Fragen oder Voraussetzungen für Beurkundungen nicht umfassend im Vorfeld geklärt worden sind.
- Die Zuständigkeiten des Standesamtes sind sachgerecht. Aufgabenverlagerungen werden nicht vorgeschlagen.

d.

50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste

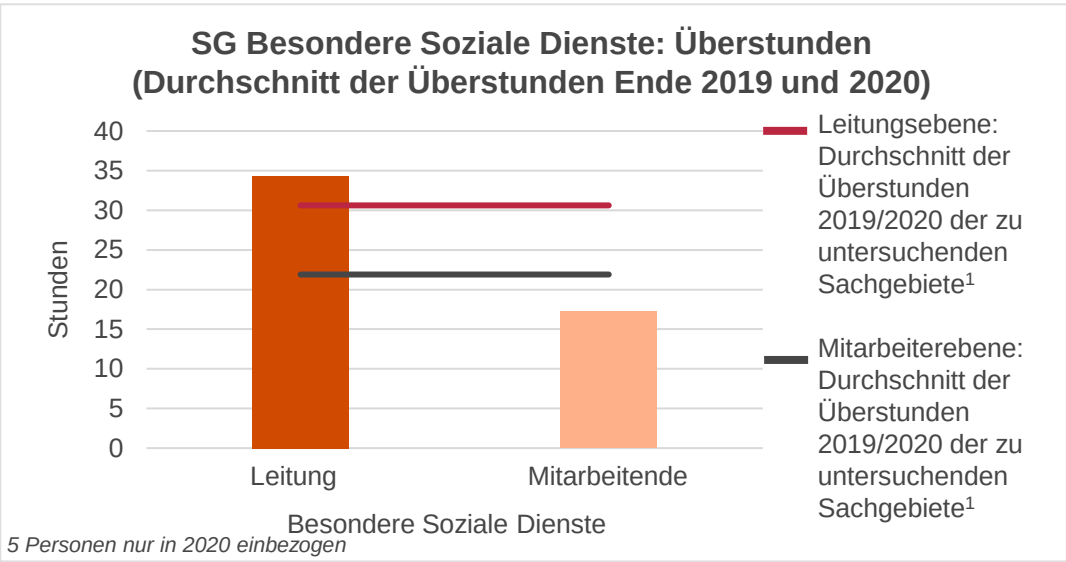
Datenauswertung (1/2)

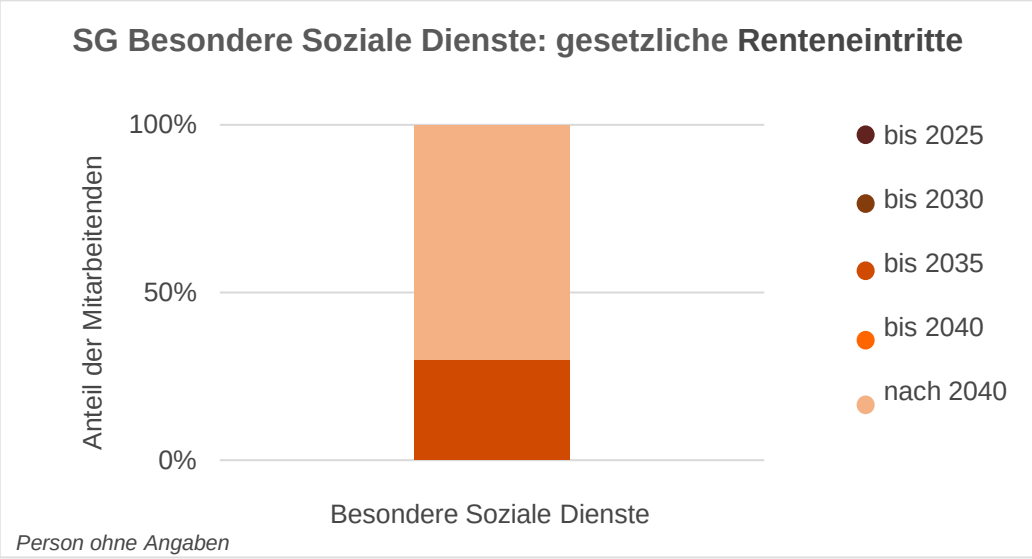
Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Besondere Soziale Dienste kommt zu 17,42 Soll-VZÄ und entsprechend zu einem Minderbedarf von 4,58 VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,61	0,60	-0,01
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,37	0,13	-0,24
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,11	0,09	-0,02
4	IT-Koordination	0,01	0,01	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,31	0,16	-0,15
Fachaufgaben				
6	Allgemeine Flüchtlingsangelegenheiten	4,56	3,92	-0,64
7	Leistungsgewährung	1,75	1,79	0,04
8	Krankenhilfe	0,18	0,17	-0,01
9	Finanzzuweisungen und -statistik	0,40	0,39	-0,01
10	Verwaltung Unterkünfte und Einrichtungen sowie der technischen Ausstattung	0,46	0,42	-0,04
11	Koordination Hausmeistertätigkeiten im Asylbereich	1,24	0,60	-0,64
12	Objektbetreuung der Unterkünfte und Einrichtungen durch Hausmeister	12,00	9,13	-2,87
Gesamt		**22,00**	**17,42**	**-4,58**
Stellenplan 2021			**19,00** inkl. 10 Hausmeister	

Datenauswertung (2/2)

Die Anzahl der Überstunden auf Leitungsebene befinden sich über dem Durchschnitt; das SG weist eine gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Die Überstunden auf **Leitungsebene sind überdurchschnittlich hoch**. Die durchschnittlichen Überstunden der **Mitarbeitenden** befinden sich leicht **unter dem sachgebietsübergreifenden Mittel.**

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Dennoch ist frühzeitig zu antizipieren, dass bis 2035 bereits 37 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen werden.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

Leitung und Personalbedarf

Möglichkeiten zur Verringerung des Personalaufwandes durch kommunales Case Management und Standardabbau nutzen.

Leitung

Der Anteil für die Sachgebietsleitung i.H.v. 0,61 VZÄ entspricht dem Bedarf. Ein weiterer Schwerpunkt der Sachgebietsleitung ist die Koordination der Hausmeisterdienste mit einem Stellenanteil von 0,24 VZÄ .

Personalbedarf

Der Stellenbedarf im SG Besondere Soziale Dienste wird maßgeblich durch die Anzahl der Asylbewerber und Asylbewerberinnen beeinflusst. Die Querschnitts- und Fachaufgaben liegen auf Basis von Kennzahlen um 1,07 VZÄ unter der Ist-Besetzung. Bei der Objektbetreuung durch eigene und externe Hausmeister und deren Koordination könnte durch Absenkung der Betreuungsintensität und Bündelung der Koordination der Personaleinsatz von 13,24 VZÄ auf 9,73 VZÄ reduziert werden.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Konzeptionelle Schwerpunkte setzen und vereinbaren

Der fachliche Fokus der Sachgebietsleitung liegt künftig in der Weiterentwicklung der Integrationsarbeit hin zu einem kommunalen Integrationsmanagement mit Einbindung der relevanten Akteure. Die dazu notwendige zeitliche Kapazität kann durch Übertragung der Hausmeisterkoordinierung auf die dafür vorgesehene Stelle freigesetzt werden.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Möglichkeiten zur Reduzierung des Aufwandes für die Objektbetreuung

- Weitere Reduzierung der Anzahl der Standorte und Gebäude
- Einschränkung des Nachtdienstes durch Rufbereitschaft
- Verlagerung der Außenanlagenpflege

Prozesse und Digitalisierung (1/2)

IT-gestützte Prozesse laufen in unterschiedlichen Fachverfahren und sollten im Hinblick auf eine Harmonisierung sowie Schnittstellenschaffung überprüft werden.

Prozess „Fallbearbeitung Asylbewerberinnen und Asylbewerber“

Die Fallbearbeitung ist nach fachlichen Zuständigkeiten auf drei funktionale Teams

- Sozialarbeit
- Leistungsgewährung
- Hausmeister- und Überwachungsdienste

aufgeteilt. Der Daten- und Informationsaustausch ist infolge fragmentierter Verfahren beeinträchtigt.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren

Im Rahmen der **Flüchtlingssozialarbeit** werden Daten und Informationen zur Betreuung von Asylbewerbern mit der IT-Anwendung ABUko geführt. Zur **Verwaltung von Unterkünften** wird ein selbst erstelltes Programm genutzt. **Leistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz** werden im Fachverfahren KDN.sozial bearbeitet, wobei Bescheide noch außerhalb mittels einer **Datenbank** (Access) erstellt werden.

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Das Flüchtlingsmanagement erfolgt IT-gestützt mit unterschiedlichen Verfahren.
- Bei einer einheitlichen IT-Unterstützung der gesamten Prozesskette würde die redundante Datenhaltung und der damit verbundene Aufwand entfallen.
- Ggf. könnte das angestrebte kommunale Fallmanagement dann noch besser mit relevanten Auswertungen unterstützt werden.

Prozesse und Digitalisierung (2/2)

IT-gestützte Prozesse laufen in unterschiedlichen Fachverfahren und sollten im Hinblick auf eine Harmonisierung sowie Schnittstellenschaffung überprüft werden.

Prozess „Fallbearbeitung Asylbewerberinnen und Asylbewerber“

Empfehlungen und Prüfaufträge

Leistungsgewährung

- Inhalt und Funktion der Datenbank (Access) sind in ABUko abbildbar, so dass die separate Datenhaltung und Pflege entfällt.
- Mit der für 2022 vorgesehenen weitergehenden Nutzung von KDN.sozial sollte geprüft werden, inwieweit das Verfahren auch die Anforderungen der Flüchtlingssozialarbeit und der Verwaltung der Unterkünfte erfüllt. Optional kommt die Schaffung einer Schnittstelle zwischen ABUko und KDN.sozial in Betracht.

Aufbauorganisation

Die Gliederung des Sachgebietes ist sachgerecht. Handlungsmöglichkeiten bestehen bei der Aufgabenzuweisung.

Das Sachgebiet ist nach fachlichen Gesichtspunkten in Aufgabengebiete Leistungsgewährung/ Verwaltung, Sozial-/ Integrationsarbeit und Objektbetreuung gegliedert. Schnittstellen bestehen übergreifend zum Amt 51 (Amt für Jugend, Schule und Sport) bei Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket sowie zum Amt 26 (Amt für Gebäudemanagement) bei Betrieb und Unterhaltung der Asylunterkünfte.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Möglichkeiten zur Verlagerung und Bündelung von Aufgaben

- Die Zuständigkeiten für Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets sind nach Anspruchsgruppen auf die Ämter 50 (Amt für Soziales, Integration und Wohnen) und 51 (Amt für Schule und Sport) aufgeteilt. Es wird empfohlen, Synergien durch Bündelung der Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der beiden Ämter zu prüfen (siehe entsprechende Hinweise im Abschnitt SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung).
- Die Zuständigkeiten für die Betreuung der Asylunterkünfte durch Hausmeister obliegen dem SG Besondere Soziale Dienste. Die Integration der Hausmeister ermöglicht einen direkten Informationsaustausch zum Team Sozial-/ Integrationsarbeit bei relevanten Lagen. Das Leistungsbild der Hausmeister ist durch nutzerspezifische Kontroll- und Überwachungsaufgaben gekennzeichnet. Aufgrund des baulichen Zustandes der Einrichtungen kommt es Angabe gemäß vermehrt zu Störungen und Schäden. Die Übertragung von Teilleistungen der Hausmeister – wie die Pflege der Außenanlagen oder Reparaturen – auf das Amt 26 bzw. Externe sollte geprüft werden. Wir empfehlen im Rahmen des Portfolio- und Flächenmanagements und unter dem Eindruck sinkender Fallzahlen die kurz- bis mittelfristige Reduzierung der Standorte und Gebäude.

Aufgabenkritische Betrachtungen

Das Sachgebiet Besondere Soziale Dienste erbringt neben Pflichtaufgaben auch disponible Integrationsleistungen.

Die Unterbringung der Flüchtlinge und die Gewährung von existenzsichernden Geld- und Sachleistungen sind kommunale Pflichtaufgaben

- Gemäß FlüAG sind die Gemeinden verpflichtet ausländische Flüchtlinge aufzunehmen und unterzubringen. Die Gewährung von Leistungen ist im Asylbewerberleistungsgesetz geregelt, zu dessen Durchführung die Gemeinden verpflichtet sind.
- Der Aufwand zur Betreuung der Unterkünfte und damit verbundener Überwachungsaufgaben durch eigene Hausmeister und externe Dienste ist in Hilden hoch, was – entsprechend den erhaltenen Angaben – aber bewirkt, dass kaum größere Zwischenfälle mit negativen Auswirkungen zu verzeichnen sind. Aus aufgabenkritischer Perspektive ist dennoch auf Basis der zu betreuenden Flächen und der Anzahl der Bewohner eine Einschränkung des Aufwandes durch Verringerung der Personalausstattung zu empfehlen. Weitergehend wird angeraten, die eigene Aufgabenwahrnehmung zugunsten eines Fremdbezugs von Leistungen einzuschränken, wenn dadurch Kosten eingespart werden könnten.

Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen bei Integrationsleistungen für geflüchtete Menschen

- Die Aufgabe der Integration ist den Kommunen nicht generell als Pflichtaufgabe zugewiesen. Gesetzliche Verpflichtungen bestehen z.B. im Hinblick auf die Unterbringung von Kindern in Kindertageseinrichtungen sowie in Schulen. Darüber hinaus ist die Integration als freiwillige Selbstverwaltungsangelegenheit einzuordnen. Da die Integration aber im Interesse des Gesamtstaates gelingen muss, sind Integrationsleistungen faktisch nicht verzichtbar.
- Im Rahmen des SG Besondere Soziale Dienste sind die strategischen und operativen Zuständigkeiten für die Integrationsarbeit, Konzepte und Projekte gebündelt. Im Bezugszeitraum der Untersuchung lag der Personaleinsatz gemessen an der Anzahl der Flüchtlinge bei rd. 1,0 VZÄ je 100 Flüchtlinge und damit über dem Vergleichswert von 1,0 VZÄ je 120 Flüchtlinge. Bei einer Absenkung des Personaleinsatzes und damit einhergehend der Intensität der Aufgabenerledigung ist eine Aufwandsreduzierung von rd. 0,6 VZÄ möglich.

e.

51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Datenauswertung (1/3)

Die Bemessung des Personalbedarfs im SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung kommt zu 15,13 Soll-VZÄ.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Leitungsaufgaben				
1	Leitung	0,95	1,53	0,58
Querschnittsaufgaben				
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	0,03	0,08	0,05
3	Dezentrale Haushaltssachbearbeitung	0,32	0,44	0,12
4	IT-Koordination	0,22	0,22	0,00
5	Interne und externe Kommunikation	0,05	0,10	0,05
6	Vergabewesen	0,34	0,40	0,06
Fachaufgaben Kindertageseinrichtungen				
7	Allgemeine Kita-Angelegenheiten	1,02	1,17	0,15
8	Finanzzuweisungen (Kitas)	0,46	0,46	0,00
9	Kitaentwicklungsplanung	0,24	0,26	0,02
10	Verwaltung und Koordination gemeindeeigener Kindertageseinrichtungen	0,72	1,09	0,37
11	Koordination von Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft	0,04	0,19	0,15
12	Festsetzung Elternbeiträge	1,06	1,32	0,26
13	Fachberatung und Qualitätsentwicklung Kindertagesstätten	0,12	0,50	0,38
14	Verwaltungsaufgabe Kindertagespflege	2,91	2,88	-0,03
15	Fachberatung Tagespflege und Beratung und Betreuung von Kindertagespflegepersonen	1,29	1,31	0,02

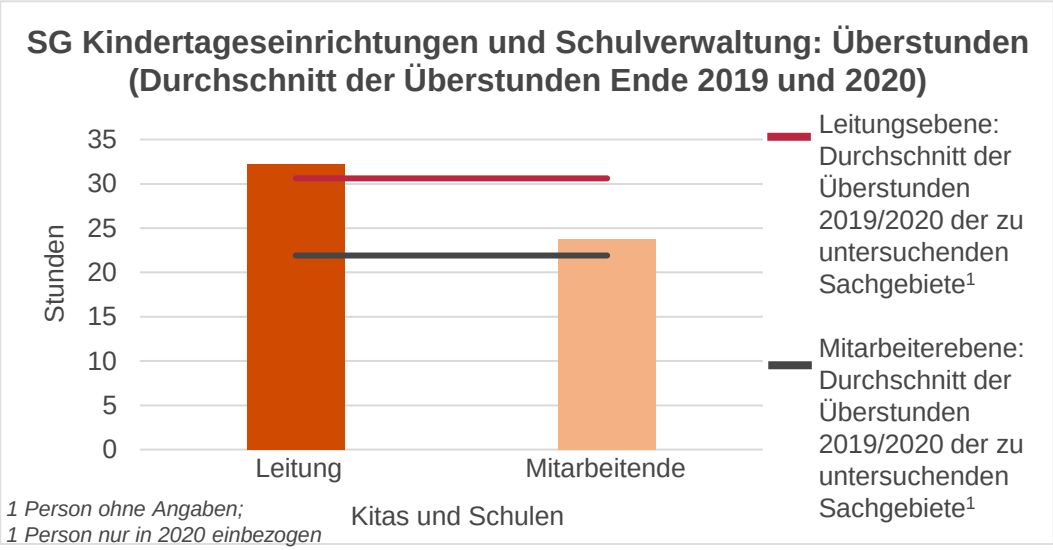
Datenauswertung (2/3)

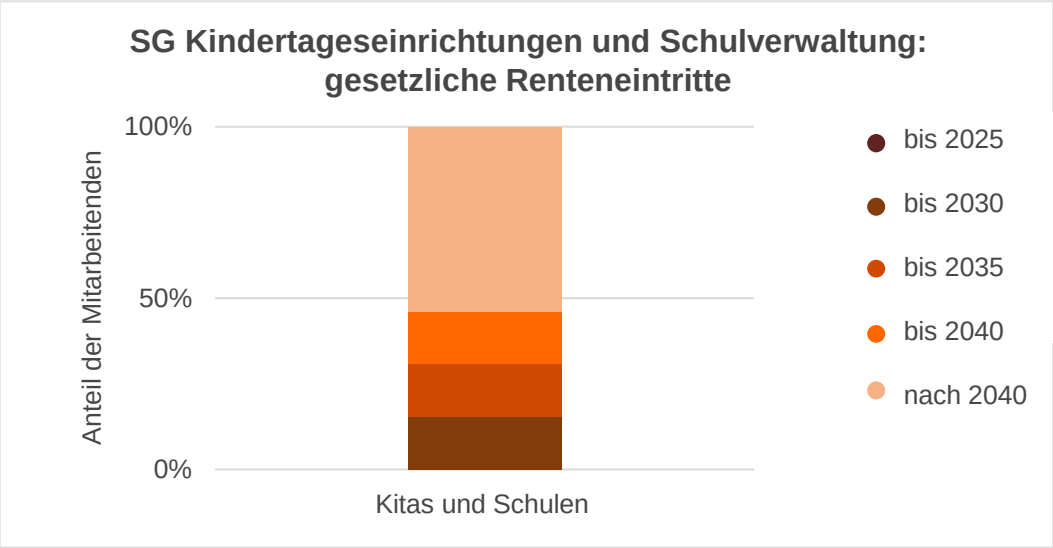
Im zu untersuchenden SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung wurde entsprechend ein Mehrbedarf von 3,28 VZÄ ermittelt.

Nr.	Aufgabe	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)
Fachaufgaben Schulverwaltung				
16	Allgemeine Schulträgeraufgaben	0,50	0,85	0,35
17	Schulentwicklungsplanung	0,09	0,50	0,41
18	Finanzzuweisungen (Schulen)	0,06	0,06	0,00
19	Ganztagsschulen	0,98	1,29	0,31
20	Nutzerbezogene Aufgaben im Rahmen der Bewirtschaftung der Schulgebäude als Schulträger	0,07	0,09	0,02
21	Schul- und Schülerangelegenheiten	0,38	0,39	0,01
Gesamt		**11,85**	**15,13**	**3,28**
Stellenplan 2021			**12,235** zzgl. 0,20 VZÄ SEP (Stelle Teamleitung Schulen)	

Datenauswertung (3/3)

Die Anzahl der Überstunden liegt auf Leitungs- und Mitarbeitendenebene über dem Durchschnitt; das SG weist eine mäßig gute Aufstellung der Altersstruktur auf.





Die durchschnittlichen Überstunden der **Leitungskräfte** befindet sich leicht über dem **sachgebietsübergreifenden Durchschnitt**. Die durchschnittlichen Überstunden der **Mitarbeitenden** befinden sich **über dem sachgebiets-übergreifenden Mittel.**

In Bezug auf das gesetzliche Renteneintrittsalter weist das Team eine **mäßig gute Aufstellung der Altersstruktur** auf. Es ist frühzeitig zu antizipieren, dass bis 2030 bereits 30 Prozent der Mitarbeitenden das gesetzliche Renteneintrittsalter erreichen werden.

1 Team Organisationsangelegenheiten, SG Zentrale Dienste, SG Personalservice, SG Steuern und Abgaben, SG Bürgerbüro, SG Standesamtsangelegenheiten, SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung, SG Besondere Soziales Dienste

Leitung und Personalbedarf

In der Stellenbemessung wird ein Mehrbedarf von 3,28 VZÄ ermittelt, der sowohl Leitungs- als auch Fachaufgaben betrifft.

Leitung

Die Leitungstätigkeit ist neben den vielfältigen strategisch-fachlichen Fragen von der Steuerung des umfangreichen Personalkörpers (insbesondere auch nachgeordnete Einrichtungen in den Kitas und Schulen) geprägt. Beide Leitungskräfte müssen einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit in Fachaufgaben sowie die Klärung von Ad-Hoc Themen in den Einrichtungen investieren.

Personalbedarf

Es wurde ein Mehrbedarf von 3,28 VZÄ ermittelt. Mehrbedarfe finden sich in den Fachaufgaben im Bereich der Kindertageseinrichtungen und in der Schulverwaltung. Im Bereich der Kindertageseinrichtungen wird ein signifikanter Teil der VZÄ für die Kindertagespflege eingesetzt. Im Jahr 2020 wurden jedoch von 1.821 zu betreuenden Kindern nur 414 in der Tagespflege betreut.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Erhöhung des Leitungsanteils auf 1,53 VZÄ

Ausgehend von einer Leitungsspanne 1:15 entsteht ein rechnerischer Mehrbedarf von 0,58 VZÄ.

Organisatorische Optimierung des SG

Eine fachliche Trennung der Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung wird empfohlen. Die jeweilige Leitungskraft sollte sowohl den pädagogischen Bereich als auch den Verwaltungsbereich leiten können.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Ausbau von Platzkapazitäten in Kindertageseinrichtungen

Aufgrund des deutlich höheren Personalaufwands pro Kind in der Kindertagespflege sollte mittel- bis langfristig der Ausbau von städtischen Kindertageseinrichtungen und Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft forciert werden.

Prozesse und Digitalisierung (1/2)

Die Erhebung von Kostenbeiträgen erfolgt für verschiedene Bereiche teils analog und wird durch jeweils unterschiedliche Personen bearbeitet.

Prozess „Kostenbeiträge“

Kostenbeiträge werden für Kindertageseinrichtungen, Kindertagespflege, offene Ganztagsschulen (OGS), verlässliche Grundschule (VGS) sowie für die Mittagsverpflegung im Rahmen der Bildung und Teilhabe (BuT) erhoben.

Aufgabenteilung und Bearbeitung der Kostenbeiträge

Die Bearbeitung der Kostenbeiträge erfolgt nach den oben genannten Bereichen. So werden z.B. Kindertageseinrichtungen und OGS von unterschiedlichen Personen bearbeitet. Die wesentlichen Prozessschritte sind in allen Bereichen jedoch ähnlich. Unterschiede sind u.a. in der Einkommensprüfung und in der Nutzung des Fachsystem NORDHOLZ zu finden.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren (1/2)

- Für die Bearbeitung der Kostenbeiträge wird die Fachanwendung NORDHOLZ genutzt. Lediglich der Bereich Kindertagespflege arbeitet nicht mit NORDHOLZ. Aus den Gesprächen ging hervor, dass spezielle Betreuungsbewilligungen der Kindertagespflege nicht in NORDHOLZ abgebildet werden können. Dies hat eine weitgehend analoge Bearbeitung der Kostenbeiträge im Bereich Kindertagespflege zur Folge.
- Die Schnittstelle zu den Antragstellern, insb. das Einreichen der notwendigen Unterlagen durch die Antragsteller, erfolgt analog oder per E-Mail.
- Es besteht zudem keine Schnittstelle zum Amt 20 in Dezernat II. Dies hat einen händischen Datenexport im SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltungen und ein händisches einpflegen im Amt 20 zur Folge.

Prozesse und Digitalisierung (2/2)

Es wird die Einführung eines Kostenbeitragsbüros empfohlen, das eine einheitliche und digitale Bearbeitung von Kostenbeiträgen ermöglicht.

Digitalisierungsgrad und IT-Verfahren (2/2)

Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet:

- Der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess sieht eine Nutzung der Fachsoftware NORDHOLZ vor. Es wird empfohlen, die Kindertagespflege – soweit möglich – perspektivisch auch mit der Fachsoftware NORDHOLZ zu bearbeiten. Dies trägt maßgeblich zu einheitlichen und effizienten Prozessabläufen im Kostenbeitragsbüro bei.
- Die Implementierung eines digitalen Bearbeitungsprozesses (digitaler End-to-End Prozess) ab Antragstellung bzw. Anmeldung bis hin zur Kommunikation mit anderen Bereichen wird empfohlen. Dies umfasst insbesondere eine digitale Antragstellung sowie interne Schnittstellen wie bspw. eine Schnittstelle zu Infoma.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Einführung eines Kostenbeitragsbüros
Es wird die Einführung eines Kostenbeitragsbüros empfohlen. Ein Kostenbeitragsbüro soll so gestaltet werden, dass die Sachbearbeitung sich gegenseitig vertreten kann und bei Bedarf Kostenbeiträge aus anderen Bereichen bearbeiten können. Um dies zu gewährleisten, kann der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess als Rahmen- und Standardsetzung dienen.

Familienbezogene Fallbearbeitung
Innerhalb des Teams Kostenbeitragsbüro wird eine familienbezogene Fallbearbeitung empfohlen. Vorteile können eine Reduktion der Kommunikation zwischen den Sachbearbeitenden (z.B. bei Geschwistern), keine doppelte Prüfung der Einkommensunterlagen, ein zentraler Ansprechpartner pro Familie sowie gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten sein.

Aufbauorganisation

Die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten – insbesondere im Bereich Kinder- und Jugendförderung sowie Bildung und Teilhabe – sind klar zu definieren.

Schnittstelle zu 51.2 SG Kinder- und Jugendförderung: Das SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung hat Schnittstellen zum SG Kinder- und Jugendförderung. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ist beispielsweise dem Kostenträger SG Kinder- und Jugendförderung zugeordnet, jedoch werden Aufgaben im SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung übernommen. Zudem wird die Schulentwicklungsplanung für Grundschulen im SG Kinder- und Jugendförderung erstellt. Derzeit werden sowohl die Schulentwicklungsplanung als auch die Medienentwicklungsplanung extern beauftragt.

Bildung und Teilhabe (BuT): Die Bearbeitung der Beiträge für die Mittagsverpflegung im Rahmen von BuT erfolgt in verschiedenen Organisationseinheiten – u.a. im SG Besondere Soziale Dienste und dem SG Kindertageseinrichtungen und Schulen.

Empfehlungen und Prüfaufträge

Klare Aufgabenabgrenzung SG Kinder- und Jugendförderung und SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung
Die Aufgabenverteilungen zwischen den SG Kinder- und Jugendförderung und SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltungen sind klar abzugrenzen. Insbesondere die Verantwortlichkeiten zwischen den zwei Sachgebieten sind klar zu definieren und auszugestalten. Beispielhaft ist hier die Schulentwicklungsplanung und Kitabedarfsplanung zu nennen, die idealerweise gebündelt im SG Kindertageseinrichtungen und Schulen verortet sein sollte.

Prozessstandardisierung der BuT und Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten
Es sollte ein gemeinschaftlicher Prozess eingeleitet werden, bei dem geklärt wird, wie zukünftig BuT-Leistungen bearbeitet werden. Eine Prozessstandardisierung über die Organisationseinheiten hinweg sowie eine enge Zusammenarbeit der Organisationseinheiten, die BuT bearbeiten, wird empfohlen.

Aufgabenkritische Betrachtungen

Das Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung übernimmt gesetzliche Pflichtaufgaben der Kommunen.

Das Sachgebiet übernimmt Aufgaben sowohl im Bereich der Kindertageseinrichtungen als auch in der Verwaltung der Schulen. Im Sachgebiet werden grundsätzlich Pflichtaufgaben wahrgenommen. Einfluss auf die Aufgabenwahrnehmung haben vor allem die von der Stadt gesetzten Standards.

Fachaufgaben Kindertageseinrichtungen: Die Kindertagesbetreuung (in eigenen Einrichtungen oder denen der freien Träger) ist eine gesetzliche Pflichtaufgaben der Kommunen.

- Die Zuständigkeiten im Bereich der Fachaufgaben Kindertageseinrichtungen sind sachgerecht.
- Aufgabenverlagerungen werden nicht vorgeschlagen.
- Der verwaltungsseitige Personalaufwand für Kindertagespflege ist, gemessen an der Anzahl der betreuten Kinder, deutlich höher im Vergleich zur Verwaltung der Kindertageseinrichtungen (städtisch/in freier Trägerschaft). Eine stärkerer Ausbau der Plätze in Kindertageseinrichtungen wird empfohlen.

Fachaufgaben Schulverwaltung: Die Schulträgeraufgaben sind gesetzliche Pflichtaufgaben der Kommunen.

- Die Zuständigkeiten im Bereich der Fachaufgaben Schulverwaltung sind sachgerecht.
- Aufgabenverlagerungen werden nicht vorgeschlagen.

Übergreifend gilt es die Aufgabenabgrenzung, insbesondere zum SG Jugendförderung, klar zu definieren.

7

Stellenbilanz und Zusammenfassung der Empfehlungen

Stellenbilanz

Stellenbemessung ausgewählter Organisationseinheiten

Nr.	Sachgebiet	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Ist-Soll)	Stellenplan 2021	Erläuterung Stellenplan 2021
10.1	Zentrale Dienste	6,87	7,45	0,58	7,742	davon 1,098 mit kw-Vermerk belegt, die nach Ausscheiden der StI. in 2023 realisiert werden (Poststelle u. Infotheke)
10.2	Personalservice	13,03	14,52	1,49	11,878	zzgl. 1 Springerstelle, auf der das Kindergeld bearbeitet wird
20.2	Steuern und Abgaben	6,89	8,55	1,66	5,85	
12	Team Organisationsangelegenheiten	3,49	6,00	2,51	5,00	
32.3	Bürgerbüro	5,00	5,40	0,40	5,85	zzgl. 1,50 VZÄ Springerstellen
32.4	Standesamtsangelegenheiten	4,02	4,00	-0,02	4,00	zzgl. 0,029 VZÄ geringfügig Beschäftigte
50.2	Besondere Soziale Dienste	22,00	17,42	-4,58	19,00	inkl. 10 Hausmeister
51.1	Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung	11,85	15,13	3,28	12,235	zzgl. 0,20 VZÄ SEP (Stelle Teamleitung Schulen)

Gesamtübersicht der Empfehlungen (1/4)

Team Organisationsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung*
1.1	Erhöhung des Leitungsanteils auf 0,27 VZÄ	Ausgehend von einer Leitungsspanne 1:15 entsteht ein rechnerischer Mehrbedarf von 0,15 VZÄ für Leitungsaufgaben (insgesamt 0,27 VZÄ). Der Leitungsanteil hat sich nach dem Erhebungszeitraum durch die Besetzung einer neuen Stelle und die Rückkehr von im Erhebungszeitraum abwesenden Mitarbeitenden erhöht. Dies ist beim Leitungsanteil zu berücksichtigen und entsprechend anzupassen.	kurzfristig
1.2	Aufgabenverlagerungen	Die Verlagerung der Aufgaben „Raumplanung und -bewirtschaftung“ sowie „Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office“ wird empfohlen (0,15 VZÄ). Die „Raumplanung und -bewirtschaftung“ ist beim SG Zentrale Dienste anzusiedeln. Die Aufgaben im Bereich „Organisation und Genehmigungsverfahren Home Office“ können im SG Personalservice, das als zentraler Ansprechpartner für die Mitarbeitenden fungiert, bearbeitet werden. Bei konzeptionellen Erarbeitungen sollte das Team Organisationsangelegenheiten weiterhin beteiligt werden. Hierfür können schätzungsweise 0,05 VZÄ der 0,15 VZÄ im Team Organisationsangelegenheiten bleiben.	kurzfristig
1.3	Aufgabenverteilung im Team Organisationsangelegenheiten	Es wird empfohlen die Verantwortlichkeiten im Team Organisationsangelegenheiten klar aufzuteilen und das Wissen innerhalb des Teams breiter zu fächern. Zum einen wird empfohlen pro Dezernat eine zentrale Ansprechperson aus dem Team Organisationsangelegenheiten festzulegen. Zusätzlich sollte eine Vertretung bestimmt werden. Zum anderen wird die Einführung von Themenexperten empfohlen. Pro Thema sollten mindestens zwei Personen fachlich eingearbeitet sein, um bei etwaigen Ausfällen die Themen weiter vorantreiben zu können. Dies ermöglicht zudem einen flexiblen Einsatz von Kapazitäten in Projekthochphasen und auch Teamarbeit, um fachliche Themen strategisch und konzeptionell weiterzuentwickeln.	kurzfristig

*Hinweis: Folgende Zeitspanne wird bis zur Umsetzung definiert: kurzfristig (binnen eines Jahres), mittelfristig (zwei bis drei Jahre), langfristig (ab drei Jahren).

Gesamtübersicht der Empfehlungen (2/4)

Team Organisationsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
1.4	Ausbau Prozessmanagement	Wir empfehlen die in der Personalbemessung ermittelten 2,00 VZÄ für die Aufgabe „Prozessmanagement“ innerhalb des Teams Organisationsangelegenheiten zu verteilen. Alle Mitarbeitenden des Teams Organisationsangelegenheiten sollten Grundwissen im Prozessmanagement aufbauen. Darüber hinaus sollte es mindestens zwei Prozessexperten geben, die sich gegenseitig vertreten können. Eine systematische Herangehensweise an das Prozessmanagement wird empfohlen. Dies bedeutet, Prozesse anhand von Kriterien, wie bspw.: • Beitrag zur strategischen Zielerreichung, • Verankerung in der Aufbauorganisation, • Datenqualität oder vorliegende Dokumentation, zielgerichtet auszuwählen, um diese aufzunehmen, zu analysieren und zu optimieren. Anschließend gilt es, die Prozesse auf Digitalisierungs- und Automatisierungspotentiale zu untersuchen und diese umzusetzen. Themen sind hier u.a. Digitalisierung der Verwaltung, Einführung der E-Akte sowie das Onlinezugangsgesetz (OZG). Insbesondere im Prozessmanagement sind die Schnittstellen und die enge Zusammenarbeit mit der Stabstelle strategische Organisationsentwicklung und Stabstelle Digitalisierung zu beachten.	mittelfristig
1.5	Zusätzliche Schwerpunktsetzungen der Organisationsplanung und -entwicklung	Perspektivisch sollten eine zusätzliche Schwerpunktsetzung in den Bereichen Verwaltungsdigitalisierung, Veränderungsmanagement und auf die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Organisationsuntersuchung erfolgen. Im Sinne einer zentralen Steuerungsunterstützung für die Verwaltungsleitung könnte die Aufgabe Personalkostenplanung zum Team Organisationsangelegenheiten verlagert werden.	kurzfristig
1.6	Rechnerischer Mehrbedarf kann für weitere Organisations-untersuchungen genutzt werden	Der rechnerische Mehrbedarf von 0,10 VZÄ in der Aufgabe „Organisationsuntersuchungen und Stellenbewertungen“ kann perspektivisch für die Durchführung von weiteren Organisationsuntersuchungen sowie bei Bedarf für Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Haushaltskonsolidierungen genutzt werden.	mittelfristig
1.7	Aktualisierung der dienstbetrieblichen Regelungen	Der rechnerische Mehrbedarf von 0,12 VZÄ in der Aufgabe „Dienstbetriebliche Regelungen“ kann für die notwendigen Aktualisierungen der dienstbetrieblichen Regelungen verwendet werden. Es sind in etwa 35% der bestehenden Regelungen zu überarbeiten.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (3/4)

Team Organisationsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
1.8	Einführung von DMS und Verknüpfung zur E-Akte	Wir empfehlen den bestehenden Projektplan in Abstimmung mit den Dezernaten zu aktualisieren. Darüber hinaus sollte eine Verknüpfung zwischen dem Projekt DMS und der Implementierung der E-Akte geschaffen werden. Dies schafft eine zentrale technische Voraussetzung für die künftige Digitalisierung interner Verwaltungsabläufe.	mittelfristig
1.9	Aufbau übergreifendes Innovationsmanagement	In der Weiterentwicklung sowie dem Ausbau der Aufgabe „städtisches Vorschlagwesen“ bietet sich die Chance, ein übergreifendes Innovationsmanagement innerhalb der Stadtverwaltung aufzubauen. Veränderungen und Umbrüche innerhalb der Verwaltung könnten somit aktiv durch die Beschäftigten mitgestaltet werden.	mittelfristig
1.10	Verlagerung Umzugsmanagement und Beschilderung der Räume zu SG Zentrale Dienste	Die Aufgaben des Umzugsmanagements und die Beschilderung der Räume sollten im SG Zentrale Dienste angesiedelt werden. Das Team Organisationsangelegenheiten sollte jedoch weiterhin an der konzeptionellen/ strategischen Raumplanung beteiligt sein.	kurzfristig
1.11	Erstellung Leitfaden und Checkliste im Prozess „Dienstanweisung“	Das Team Organisationsangelegenheiten hat bereits einen Leitfaden im Entwurf erstellt. Nun gilt es den Leitfaden weiterzuentwickeln, abzustimmen und allen Prozessbeteiligten zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden kann Hilfestellungen für die Fachämter, aber auch Definitionen der Prozessbeteiligten und der jeweiligen Rollen beinhalten. Zusätzlich kann eine Checkliste erarbeitet werden, welche die Fachämter bei der Erstellung einer Dienstanweisung unterstützen kann und eine Standardisierung der Dienstanweisungen vorantreibt.	kurzfristig
1.12	Digitale Einbindung der Prozessbeteiligten im Prozess „Dienstanweisung“	Wir empfehlen die internen Beteiligungsverfahren und Unterschriftenwege zu digitalisieren. Der Datenaustausch innerhalb der Verwaltung sollte mit allen Beteiligten grundsätzlich auf digitalem Weg – bspw. per E-Mail – erfolgen.	mittelfristig
1.13	Erstellung eines Leitfadens und von Textbausteinen zum Prozess „Stellenbewertung“	Zur Vereinheitlichung der Stellenbeschreibungen, welche die Basis für die Stellenbewertungen darstellen, wird die Erstellung eines Leitfadens empfohlen. Dieser kann Hilfestellungen für die Fachämter, aber auch Definitionen der Prozessbeteiligten und der jeweiligen Rollen beinhalten. Zudem können Textbausteine entwickelt werden, welche die Fachämter zur Erstellung der Stellenbeschreibungen verwenden können. Eine gemeinsame Überarbeitung der Stellenbeschreibung kann nachhaltiges Lernen fördern.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (4/4)

Team Organisationsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
1.14	Wissensaufbau innerhalb des Teams Organisations-angelegenheiten	Das Wissen zur Durchführung einer Stellenbewertung sollte innerhalb des Team Organisationsangelegenheiten breiter verankert werden. Hierzu hat das Team Organisationsangelegenheiten bereits eine Schulung durchgeführt. Zusätzlich zu Schulungen, können spezifische Formulierungshilfen und ein Ausbau der Quervergleiche die Durchführung einer Stellenbewertung unterstützen.	mittelfristig
1.15	Nutzung einer Software zur Stellenbewertung	Mittel- bis langfristig empfehlen wir die Nutzung einer Software zur Erstellung der Stellenbewertung. Dies würde einerseits eine höhere Standardisierung des Prozesses ermöglichen und anderseits den Zugriff auf bewertungsrelevantes Wissen (z.B. durch integrierte Fachdatenbanken mit Fachbeiträgen, Rechtsquellen etc.) erleichtern.	mittel- bis langfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (1/2)

SG Bürgerbüro

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung*
2.1	Steuerung des Personaleinsatzes intensivieren	Der Personalbedarf für Leitungstätigkeiten liegt auf Basis einer Leistungsspanne von 1:15 bei 0,47 VZÄ. Die Voraussetzungen zur umfassenden Wahrnehmung der Leitungsaufgaben sind seit Juni 2021 wieder gegeben. Die Personaleinsatzplanung ist nach Umsetzung der Online-Terminvereinbarung laufend zu prüfen und an die Nachfrageentwicklung anzupassen.	kurzfristig
2.2	Evaluierung organisatorischer Maßnahmen	Es wird empfohlen, die Effekte durch Einführung der Online-Terminvereinbarung und Bündelung von Auskünften etwa nach 1/2 Jahr zu evaluieren und die Personalausstattung ggf. anzupassen.	kurzfristig
2.3	Mitnahmeeffekte durch Zentralisierung	Funktionen und Leistungen zwischen Bürgerbüro und Infotheke sind grundsätzlich abgegrenzt. Es wird angeregt, die Ausgestaltung der Zusammenarbeit auf prozessualer Ebene z.B. in Form einer Schnittstellenregelung verbindlich festzulegen. Optional könnten Funktionen und Dienste durch eine strukturelle Verknüpfung von Infotheke und Bürgerbüro im Rahmen des Ordnungsamtes zusammengeführt werden. Um die Zusammenarbeit im Rahmen zentraler Zuständigkeiten zu vereinfachen, wird daher empfohlen die Integration der Infotheke als Einrichtung innerhalb des Bürgerbüros weiter zu verfolgen.	mittelfristig
2.4	Anpassung der Satzung Fahrradboxen	Im Bürgerbüro werden Mietverträge für Fahrradboxen ausgestellt und verwaltet. Da die entsprechende Satzung eine maximale Mietdauer von 12 Monaten vorsieht, wiederholt sich der Prozess der Vertragsausstellung (auch für Langzeitmieter) jährlich und führt zu unnötigem Aufwand im Bürgerbüro. Eine Anpassung der Satzung wird empfohlen.	mittelfristig
2.5	Digitalisierung von Annahme und Bearbeitung von Anträgen gemäß OZG	Die aufgeführten Dienstleistungen der Aufgabe „Annahme und Bearbeitung von Anträgen“ sind perspektivisch gemäß den Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes zu digitalisieren, d.h. der Bürger muss seinen Antrag online einreichen können.	mittelfristig

*Hinweis: Folgende Zeitspanne wird bis zur Umsetzung definiert: kurzfristig (binnen eines Jahres), mittelfristig (zwei bis drei Jahre), langfristig (ab drei Jahren).

Gesamtübersicht der Empfehlungen (2/2)

SG Bürgerbüro

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
2.6	Digitalisierung der Schnittstelle zwischen dem Bürgerbüro und den Antragstellern im Prozess „Bewohnerparkausweis“	Kurzfristig kann ein Onlineformular – vergleichbar mit dem Antragsformular für die Fahrradboxen – zur Digitalisierung der Schnittstelle verwendet werden. Um die Bezahlung der Gebühren sicherzustellen, sollte ein Gebührenbescheid ausgestellt werden. Mittel- bis langfristig ist die Einführung einer digitalen Schnittstelle mit integriertem Bezahlvorgang und unter Berücksichtigung des OZG zu etablieren. Die Umsetzung des OZG wird insbesondere im Bereich Bürgerdienstleistungen kurz- bis mittelfristig zu weiteren prozessualen Anpassungen führen. Die Digitalisierung der Antragswege sollte nie isoliert, sondern immer auch im Zusammenhang mit den internen Verwaltungsprozessen betrachtet werden.	kurz- bis mittelfristig
2.7	Schnittstelle digitale Antragstellung und Fachsystem Awopa im Prozess „Bewohnerparkausweis“	Es ist zu prüfen, inwiefern eine Schnittstelle zwischen der digitalen Antragstellung und dem Fachsystem Awopa implementiert werden kann. Dies kann den Aufwand der händischen Datenübertragung in Awopa reduzieren.	kurzfristig
2.8	Validierung und Konkretisierung des Soll-Prozess-Modells	Der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess soll als Arbeitsgrundlage für die Einführung einer Online-Terminvereinbarung dienen. Im Rahmen der Softwareimplementierung ist der Soll-Prozess weiter zu entwickeln und es sind Detailfragen wie u.a. Zeitpunkt der Veröffentlichung von freien Terminen, Gestaltung der Nutzeroberfläche (bspw. Pflichtfelder zum Ausfüllen, Darstellung der benötigten Unterlagen, Auswahlmöglichkeiten von Leistungen, Zeitslots) sowie standardisierte Terminbestätigungen zu definieren.	kurzfristig
2.9	Personaleinsatzplanung an die Nachfrageentwicklung anzupassen	Mit der Verfügbarkeit repräsentativer Daten über gebuchte Termine kann der Personaleinsatz künftig besser geplant werden. Ziel soll es sein, dass Bürgerinnen und Bürger künftig überwiegend die Online-Terminvereinbarung nutzen und so der persönliche bzw. telefonische Betreuungsaufwand sinkt. Dies kann bspw. durch Hinweise auf die Online-Terminvereinbarung auf der Internetseite, an der Infotheke und/oder in Telefonaten vorangetrieben werden.	kurzfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (1/2)

SG Standesamtsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung*
3.1	Personalentwicklungs-maßnahmen einleiten	Der Personalbedarf für Leitungstätigkeiten liegt auf Basis einer Leistungsspanne von 1 zu 15 bei 0,20 VZÄ gegenüber 0,03 VZÄ im Ist. Die Voraussetzungen zur umfassenden Wahrnehmung der Leitungsaufgaben sind durch Bereitstellung einer fachlichen Vertretung in Ausfallzeiten sowie Verbesserung der Qualifikation und Einarbeitung auf Sachbearbeiterebene zu gewährleisten.	kurzfristig
3.2	Eigenverantwortliche Aufgabenerledigung durch Aus- und Fortbildung fördern	Es ist erforderlich a) die Eignungsvoraussetzungen durch Aus- und Fortbildung sowie Erfahrungsaustausch b) die gegenseitige Vertretung im Sachgebiet c) die Besetzung der Stellen mit Standesbeamten/ Standesbeamtinnen sicherzustellen. Zum Abbau von Arbeitsspitzen sowie zur Digitalisierung der Register wird der temporäre Einsatz einer Verwaltungskraft i.H.v. etwa 0,5 VZÄ empfohlen.	kurz- bis mittelfristig
3.3	Schaffung der Voraussetzungen für eine ganzheitliche Fallbearbeitung	Die Personalentwicklung hin zu einer qualifizierten Stammbesetzung mit Praxiserfahrung wird voraussichtlich einen ein- bis zweijährigen Zeitraum in Anspruch nehmen. Zusammen mit Maßnahmen der Aus- und Fortbildung sind die Bedingungen für eine personelle Kontinuität („Mitarbeitendenbindung“) zu verbessern.	kurzfristig
3.4	Digitale Terminreservierung prüfen	Zur Vereinfachung der Terminierung und der Personaleinsatzplanung empfehlen wir, die Implementierung einer digitalen Terminreservierung, idealerweise auf einem zentralen Bürgerportal für digitale Verwaltungsleistungen, zu prüfen.	kurzfristig
3.5	Temporäre Zusatzkapazität zur Aufarbeitung bestehender Rückstände mit Priorität der Familienbücher	Der bestehende Rückstand der Aufgabe „digitale Nacherfassung der Familienbücher und weiterer Register“ sollte mit einer temporären Zusatzkapazität (mindestens 0,5 VZÄ) abgebaut werden. Dabei sind Prioritäten auf Familienbücher zu setzen, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben zu digitalisieren sind.	kurzfristig

*Hinweis: Folgende Zeitspanne wird bis zur Umsetzung definiert: kurzfristig (binnen eines Jahres), mittelfristig (zwei bis drei Jahre), langfristig (ab drei Jahren).

Gesamtübersicht der Empfehlungen (2/2)

SG Standesamtsangelegenheiten

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
3.6	Maßnahmen zur Reduzierung der Prozesszeiten „Eheanmeldung“ und „Geburtenanmeldung“ schrittweise umsetzen	Zur Optimierung der Prozesse, hier in Form kürzerer Liege- und Bearbeitungszeiten, werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen: • Personalentwicklung mittels Aus- und Fortbildung und intensiver Einarbeitung • Bereitstellung detaillierterer Informationen und Downloads über erforderliche Unterlagen auf der Homepage. • Servicevereinbarung mit der Kreisverwaltung zur Verbesserung der Kommunikation mit der Ausländerbehörde (gemeinsam mit weiteren kreisangehörigen Kommunen)	kurz- bis mittelfristig
3.7	Digitalisierung der Antragswege mit Schnittstellen zu den Fachverfahren in den Prozessen „Eheanmeldung“ und „Geburtenanmeldung“	Die Vorgänge der Prozesse werden in Papierakten geführt. Beurkundungsverfahren werden mit dem Fachverfahren AutiSta unterstützt. Bei der Zusammenarbeit mit dem Bürgerbüro wird das Einwohnerfachverfahren MESO genutzt. Folgende Erkenntnisse und Empfehlungen haben wir abgeleitet: • Die beiden Fachverfahren AutiSta und MESO werden nach unserer Einschätzung umfassend genutzt. • In Bezug auf die Digitalisierung der Antragswege (Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes) sind Schnittstellen zu den Fachverfahren zu prüfen, damit eine medienbruchfreie Übergabe der (digitalen) Anträge in das Fachverfahren möglich wird.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (1/2)

SG Besondere Soziale Dienste

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung*
4.1	Konzeptionelle Schwerpunkte setzen und vereinbaren	Der fachliche Fokus der Sachgebietsleitung liegt künftig in der Weiterentwicklung der Integrationsarbeit hin zu einem kommunalen Integrationsmanagement mit Einbindung der relevanten Akteure. Die dazu notwendige zeitliche Kapazität kann durch Übertragung der Hausmeisterkoordinierung auf die dafür vorhandene Stelle freigesetzt werden.	kurzfristig
4.2	Delegation der Koordination der Hausmeistertätigkeiten auf den Koordinator sowie Kapazitäten in der Objektbetreuung	Der Koordinationsaufwand für 12 Hausmeister ist mit 1,24 VZÄ außergewöhnlich hoch. In den Ist-VZÄ der Aufgabe „Koordination Hausmeistertätigkeiten im Asylbereich“ ist der Teamkoordinator zu 100 Prozent und der Sachgebietsleiter zu 24 Prozent enthalten. Durch weitgehende Delegation der Koordinationsfunktion auf den Koordinator und Standardisierung der Arbeitsorganisation mittels objektbezogener Dienstanweisungen sind Aufwandsreduzierungen erreichbar. Als mittelfristiger Zielwert sollte die Koordination der Hausmeistertätigkeiten bei etwa 0,5 bis 0,6 VZÄ liegen. Zusätzliche Kapazitäten des Koordinators sollten direkt in der Objektbetreuung eingesetzt werden.	kurzfristig
4.3	Reduzierung des Aufwandes für die Objektbetreuung	Neben der Absenkung der Betreuungsintensität durch eigen und externe Hausmeister sollte ein Übertragung von Teilleistungen der Hausmeister – wie die Pflege der Außenanlagen oder Reparaturen – auf das Amt 26 bzw. Externe geprüft werden. Im Rahmen des Portfolio- und Flächenmanagements und unter dem Eindruck sinkender Fallzahlen wird kurz- bis mittelfristige eine Reduzierung der Standorte und Gebäude empfohlen.	kurz- bis mittelfristig
4.4	Zentralisierung BuT - Bearbeitung	Die Zuständigkeiten für Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets sind nach Anspruchsgruppen auf die Ämter 50 (Amt für Soziales, Integration und Wohnen) und 51 (Amt für Schule und Sport) aufgeteilt. Es wird empfohlen, Synergien durch Bündelung der Aufgaben und Zuständigkeiten im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der beiden Ämter zu prüfen.	kurzfristig

*Hinweis: Folgende Zeitspanne wird bis zur Umsetzung definiert: kurzfristig (binnen eines Jahres), mittelfristig (zwei bis drei Jahre), langfristig (ab drei Jahren).

Gesamtübersicht der Empfehlungen (2/2)

SG Besondere Soziale Dienste

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
4.5	Steuerungspotenzial bei der Analyse vorliegender Fallzahlen sowie freie Kapazitäten für Integrationsarbeit	Das SG 50.2 strebt an, den Betreuungsansatz durch Installation eines Case Managements neu auszurichten. Es besteht ein Steuerungspotential durch die Analyse der vorliegenden Fallzahlen. Beispielsweise könnte die Anzahl der Beratungsgespräche mittels ABC-Analyse nach Aufwand segmentiert werden, um den Personalbedarf bei künftig sinkenden Fallzahlen valide einschätzen zu können. Sinkende Zahlen von Asylbewerberinnen und -bewerber werden mittelfristig zu einem geringeren Personalbedarf führen. Die frei werdenden Kapazitäten sollten dann stärker in die Integrationsarbeit fließen.	mittelfristig
4.6	Prozessoptimierung „Fallbearbeitung Asylbewerberinnen und Asylbewerber“	Das Flüchtlingsmanagement erfolgt IT-gestützt mit unterschiedlichen Verfahren. Im Rahmen der weitergehenden Nutzung von KDN.sozial ab 2022 sollte geprüft werden, inwieweit das Verfahren auch die Anforderungen der Flüchtlingssozialarbeit und der Verwaltung der Unterkünfte erfüllt. Optional kommt die Schaffung einer Schnittstelle zwischen ABUko und KDN.sozial in Betracht. Bei einer einheitlichen IT-Unterstützung der gesamten Prozesskette würde die redundante Datenhaltung und der damit verbundene Aufwand entfallen. Ggf. könnte das angestrebte kommunale Fallmanagement dann noch besser mit relevanten Auswertungen unterstützt werden.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (1/5)

SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung*
5.1	Erhöhung des Leitungsanteils auf 1,53 VZÄ	Ausgehend von einer Leitungsspanne 1:15 entsteht ein rechnerischer Mehrbedarf von 0,58 VZÄ. Dieser sollte insbesondere durch die Entlastung der Führungskräfte durch Fachaufgaben realisiert werden.	kurzfristig
5.2	Organisatorische Optimierung des SG	Eine fachliche Trennung der Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung wird empfohlen. Die jeweilige Leitungskraft sollte sowohl den pädagogischen Bereich als auch den Verwaltungsbereich leiten können.	mittelfristig
5.3	Ausbau von Platzkapazitäten in städtischen Kindertages-einrichtungen	Der verwaltungsseitige Personalaufwand für Kindertagespflege ist, gemessen an der Anzahl der betreuten Kinder, deutlich höher im Vergleich zur Verwaltung der Kindertageseinrichtungen (städtisch/in freier Trägerschaft). Eine stärkerer Ausbau der Plätze in Kindertageseinrichtungen wird empfohlen.	mittel- bis langfristig
5.4	Klare Aufgabenabgrenzung SG Kinder- und Jugendförderung und SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung	Die Aufgabenverteilungen zwischen den SG Kinder- und Jugendförderung und SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltungen sind klar abzugrenzen. Insbesondere die Verantwortlichkeiten zwischen den zwei Sachgebieten sind klar zu definieren und auszugestalten. Beispielhaft ist hier die Schulentwicklungsplanung und Kitabedarfsplanung zu nennen, die idealerweise gebündelt im SG Kindertageseinrichtungen und Schulen verortet sein sollte.	mittelfristig
5.5	Prozessstandardisierung der BuT und Zusammenarbeit der beteiligten Organisationseinheiten	Es sollte ein gemeinschaftlicher Prozess eingeleitet werden, bei dem geklärt wird, wie zukünftig BuT-Leistungen bearbeitet werden. Eine Prozessstandardisierung über die Organisationseinheiten hinweg sowie eine enge Zusammenarbeit der Organisationseinheiten, die BuT bearbeiten, wird empfohlen.	mittelfristig

*Hinweis: Folgende Zeitspanne wird bis zur Umsetzung definiert: kurzfristig (binnen eines Jahres), mittelfristig (zwei bis drei Jahre), langfristig (ab drei Jahren).

Gesamtübersicht der Empfehlungen (2/5)

SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
5.6	Aufgabenabgrenzung zwischen Vergabestelle und Sachgebiet	Der Ist-Stellenanteil in der Aufgabe „Vergabewesen“ verteilt sich auf insgesamt 5 Mitarbeitende, was auf Bündelungspotentiale hinweist. Dafür besteht allerdings die Notwendigkeit, 1-2 Mitarbeitende im SG regelmäßig vergaberechtlich zu schulen. Zusätzlich ist auf eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Vergabestelle und Sachgebiet zu achten. Das Sachgebiet hat nach eigenen Angaben einen Rahmenvertrag federführend ausgeschrieben (Trinkwasserflaschen), welcher im Abruf verwaltungsweit genutzt wird. Solche und andere Beschaffungsvorgänge (insbesondere Rahmenverträge) sollten in einer zentralen Beschaffungseinheit gebündelt werden.	kurzfristig
5.7	Strategische Kitaentwicklungsplanung	Die Aufgabe „Kitaentwicklungsplanung“ beinhaltet im Wesentlichen die kapazitäre Kitaplanung auf Basis der Bevölkerungsentwicklung (quantitative Sicht z.B. Zahlen, Plätze etc.). Nach Angaben des SG vereinnahmt die quantitative Planung ca. 10 Arbeitstage pro Jahr (entspricht ca. 0,06 VZÄ). Der strategische Teil der Kitaentwicklungsplanung wird jedoch als deutlich ausbaufähig angesehen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Beteiligung der Träger in Arbeitsgemeinschaften gemäß § 78 SGB VIII (AG 78) zu beachten. Organisatorisch sollte die strategische Planung und insbesondere die Koordinierung und Leitung der AG auf Amtsebene angesiedelt werden, um eine ganzheitliche Jugendhilfeplanung zu garantieren. Insbesondere wird eine stärkere Verknüpfung und Verzahnung der Kitaentwicklungsplanung mit der Schulentwicklungsplanung empfohlen.	mittelfristig
5.8	Stärkung spezifischer Aufgaben bei gemeindeeigener Kindertageseinrichtungen	Der rechnerische Mehrbedarf der Aufgabe „Verwaltung und Koordination gemeindeeigener Kindertageseinrichtungen“ könnte insbesondere für die Stärkung der Aufgaben Personalgewinnung (Abwicklung Bewerbungsprozess) sowie für die Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen genutzt werden. In Abstimmung mit dem Personalservice sollte geprüft werden, wo aufgrund der permanenten Einstellungen stärkere Standards (z.B. Stellenbeschreibung, Vertrag, verwaltungsinterner Ablauf des Bewerbungsprozesses) gesetzt werden können.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (3/5)

SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
5.9	Neue Finanzierungsvereinbarung	Wir empfehlen für die Prüfung der Betriebskostenabrechnung der Träger künftig auch eine Vertretung zu schaffen. Die Stadt gewährt über die festen Trägeranteile gemäß KiBiz freiwillige Betriebskostenzuschüsse an die freien Träger. Für diese muss angabegemäß mittelfristig ein neuer Rahmen (Finanzierungsvereinbarung) erstellt und mit den Trägern abgestimmt werden. Wir empfehlen der Stadt eine entsprechend aktualisierte Finanzierungsvereinbarung unter Einbeziehung der freien Träger zu erarbeiten.	kurzfristig
5.10	Perspektivische Einrichtung einer zentralen Entgeltstelle/ Beitragsbüro	Im Jahr 2020 konnten fast keine Einkommensüberprüfungen durchgeführt werden (Überlastungsanzeigen). Perspektivisch wird die Einrichtung einer zentralen Entgeltstelle/ Beitragsbüro über alle beitragspflichtigen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe empfohlen. Dies betrifft die Beiträge für Kitas, die Mittagsverpflegung sowie die Bearbeitung der BuT Fälle für Kindertagesstätten, Tagespflege und Schulen. Ein Kostenbeitragsbüro soll so gestaltet werden, dass die Sachbearbeitung sich gegenseitig vertreten kann und bei Bedarf Kostenbeiträge aus anderen Bereichen bearbeiten können. Um dies zu gewährleisten kann der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess als Rahmen- und Standardsetzung dienen.	kurzfristig
5.11	Ausbau Aufgabe Fachberatung & Qualitätsentwicklung Kindertagesstätten	Der Festwert von 0,5 VZÄ in der Aufgabe „Fachberatung & Qualitätsentwicklung Kindertagesstätten“ kann als Orientierungswert für den Ausbau der Aufgabe herangezogen werden. Die Aufgabenintensität hängt dabei insbesondere von den gewählten städtischen Standards ab. Wir empfehlen den Stellenbedarf fortlaufend zu überprüfen.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (4/5)

SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
5.12	Familienbezogene Fallbearbeitung	Innerhalb des Teams Kostenbeitragsbüro wird eine familienbezogene Fallbearbeitung empfohlen. Vorteile können eine Reduktion der Kommunikation zwischen den Sachbearbeitenden (z.B. bei Geschwistern), keine doppelte Prüfung der Einkommensunterlagen, ein zentraler Ansprechpartner pro Familie sowie gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten sein.	mittelfristig
5.13	Fachverfahren Kindertagespflege	Der gemeinsam erarbeitete Soll-Prozess sieht eine Nutzung der Fachsoftware NORDHOLZ vor. Es wird empfohlen, die Kindertagespflege – soweit möglich – perspektivisch auch mit der Fachsoftware NORDHOLZ zu bearbeiten. Dies trägt maßgeblich zu einheitlichen und effizienten Prozessabläufen im Kostenbeitragsbüro bei.	mittelfristig
5.14	Digitaler Bearbeitungsprozess	Die Implementierung eines digitalen Bearbeitungsprozesses (digitaler End-to-End Prozess) ab Antragstellung bzw. Anmeldung bis hin zur Kommunikation mit anderen Bereichen wird empfohlen. Dies umfasst insbesondere eine digitale Antragstellung sowie interne Schnittstellen wie bspw. eine Schnittstellen zu Infoma.	mittel- bis langfristig
5.15	IT-Koordination	Die Schnittstelle von Fachanwendung und Anwendungsbetreuung sollte perspektivisch einer IT-Koordination übertragen werden. Ggf. sollte diese Funktion auf Amtsebene angesiedelt werden, um den unterschiedlichen Nutzergruppen von KiBiz.web (Kita, Jugendhilfe) einen einheitlichen Ansprechpartner zu gewähren.	mittelfristig

Gesamtübersicht der Empfehlungen (5/5)

SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Empfehlung & Prüfauftrag	Erläuterung	Umsetzung
5.16	Anschluss der elektronischen Zeiterfassung für Schulsekretärinnen	Schulen in Trägerschaft der Stadt: Die Zeiterfassung und -auswertung der Schulsekretärinnen geschieht derzeit in manuell zu bearbeitenden Excel-Listen. Es entsteht dadurch nach Angaben des SG ein signifikanter Aufwand in der Verwaltung wie auch bei den Schulsekretärinnen selbst. Wir empfehlen, die Schulsekretärinnen an die bestehende elektronische Zeiterfassung der Stadt anzuschließen.	mittelfristig
5.17	Stärkung der Schulentwicklungsplanung sowie organisatorische Bündelung von IT-Know-How und Schulverwaltung	Künftig sollte die interne Kapazität in dieser Aufgabe (Schulentwicklungsplanung) deutlich gestärkt werden, da neben den quantitativen Arbeiten insbesondere qualitative Aufgaben z.B. zur strategischen Entwicklung, der Qualitätsentwicklung sowie der IT-Ausbauplanung fachlich durch das Sachgebiet begleitet werden müssen. Für den Ausbau sowie die Weiterentwicklung der Schul-IT müssen zudem organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die technischen und pädagogischen Blickwinkel in Einklang zu bringen. Wir empfehlen aus diesem Grund eine stärkere organisatorische Bündelung (temporär) von IT-Know-How und Schulverwaltung. Für eine größere Ganzheitlichkeit könnte diese Aufgabe auch auf Amtsebene gestärkt werden, um alle Bereiche (Grundschulen, allgemeine Schulen, OGS, Kita) gleichermaßen zu berücksichtigen. Notwendige Voraussetzung dafür ist eine Entscheidung der Verwaltungsleitung, dezentrale IT Ressourcen in den Ämtern und Sachgebieten auszubauen.	kurzfristig
5.18	Erstellung einer Gefährdungsbeurteilungen für Schulsekretariate	Nach Angaben des SG können aus kapazitären Gründen derzeit keine Gefährdungsbeurteilungen für die Schulsekretariate erstellt werden. Um die Vorgaben gemäß Arbeitsschutzgesetz einzuhalten, sollte dies kurzfristig nachgeholt werden (temporärer Bedarf).	kurzfristig

8

Bemessung von Leitungsaufgaben

Aufgaben der Leitungskräfte

Leitungsaufgaben haben eine sach-/ aufgabenbezogene sowie eine personalbezogene Dimension.

Zu den Leitungsaufgaben zählen üblicherweise (vgl.: BMI Organisationshandbuch des Bundes, ergänzt durch PwC):

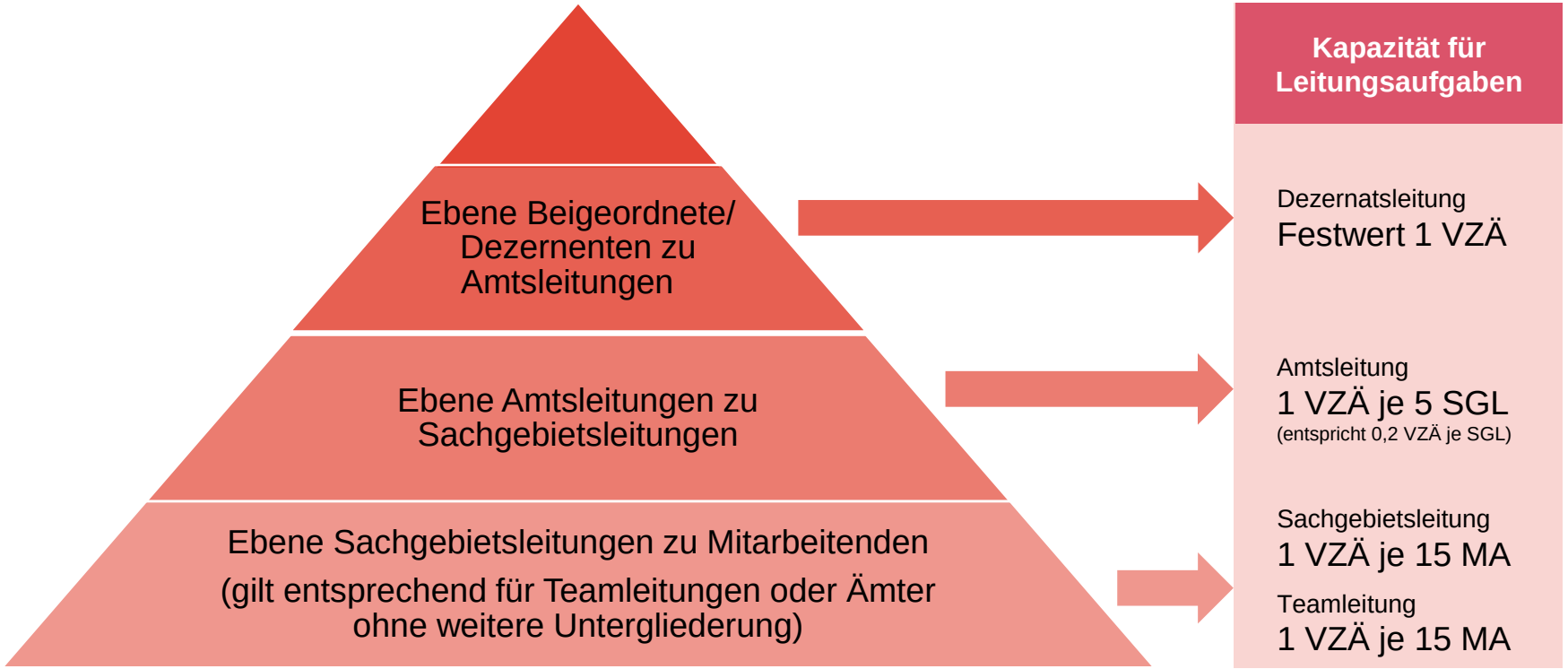
Aufgaben	Teilaufgaben
Fachliche Anleitung und Aufsicht	• Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten, soweit dies nicht durch übergeordnete Vorgesetzte geschieht
	• Gesamtbudgetverantwortung, Haushaltsplanung
	• Budgetverantwortung für die zugeordneten Produkte im Produktbereich
	• Strategische Weiterentwicklung des Aufgabenbereiches
	• ständige Aufgabenkritik und Planung einer wirtschaftlichen und rechtzeitigen Durchführung der Aufgaben
	• Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit
	• Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten
	• Verteilung und Delegation der Aufgaben auf Sachgebiete
	• Verteilung und Delegation der Aufgaben innerhalb des Sachgebietes
	• Verantwortung für Unterweisungen zur Einhaltung gesetzlicher und hausinterner Regelungen (z.B. in Bezug auf Datenschutz, Arbeitsschutz)
	• Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung
Personalführung	• Mitarbeitergespräche (z.B. Fürsorge, Konfliktbewältigung, Einzelfälle) führen
	• Personalführungsgespräche/Beurteilungsgespräche führen
	• Beurteilungen erstellen
	• Entscheidungsbefugnis in Personalgewinnungsverfahren (einschl. Teilnahme an Auswahlgesprächen)
	• Entwicklung der Beschäftigten fördern (z.B. Fortbildungen genehmigen)
	• Fortbildungsbedarfe identifizieren, Teilnahme an Fortbildungen planen
	• Abwesenheiten (z.B. Dienstreisen, Urlaub, Zeitjournale) koordinieren
Teilnahme an Besprechungen, soweit nicht eindeutig vorgangs-/ projektbezogen	• Besprechungen bei der Dezernatsleitung
	• Besprechungen bei der Amtsleitung
	• Sachgebietsbesprechungen

Bei der dargestellten Aufgabenabgrenzung handelt es sich um einen Vorschlag und kein abschließendes Ergebnis, der Gegenstand verwaltungsinterner Abstimmung sein muss. Dieser kann durch weitere Aufgaben ergänzt sowie in der Zuordnung der Aufgaben zu den entsprechenden Leitungsebenen fortentwickelt werden.

Kapazität der Leitungskräfte

Der Bedarf an Leitungsstellen wird aus dem für die eigentliche Aufgabenerledigung (= Ausführungsstellen) ermittelten Stellenbedarf abgeleitet (derivatives Verfahren).

Nach Hierarchieebenen empfehlen wir die Anwendung folgender Leitungsspannen:



Kapazität für Leitungsaufgaben
Dezernatsleitung Festwert 1 VZÄ
Amtsleitung 1 VZÄ je 5 SGL (entspricht 0,2 VZÄ je SGL)
Sachgebietsleitung 1 VZÄ je 15 MA
Teamleitung 1 VZÄ je 15 MA

Hinweis: Vollzeitäquivalente sind nicht zwingend mit Stellen gleichzusetzen.

Abweichungen für Sonderbereiche mit z.B. nachgeordneten Einrichtungen

Kapazität der Leitungskräfte

Bei Anwendung der Leitungsspannen in der Praxis sind die örtlichen Rahmenbedingungen sowie örtliche Besonderheiten in der Organisation zu berücksichtigen.

Tendenziell ist die Leitungsspanne bei der untersten Ebene, der nur Ausführungsstellen zugeordnet sind, am größten, mit steigender Hierarchieebene nimmt sie i.d.R. ab.

Die Leitungsspanne 1 VZÄ zu 15 MA gilt zudem für Teamleitungen, die Amtsleitungen gleichgestellt werden sowie für Amtsleitungen ohne Sachgebietsstruktur.

Die Bedarfsbemessung sollte sich ausschließlich auf Leitungsaufgaben beziehen. Unabhängig davon werden von Leitungskräften stets auch Fachaufgaben (beispielsweise Entscheidung, Bearbeitung von Sonderfällen z.B. aufgrund vorliegender Qualifikation) erledigt. Der Anteil der Fachaufgaben einer Leitungskraft ist im Rahmen der Stellenbildung zu berücksichtigen.

Die Frage nach der optimalen Leitungsspanne kann nicht pauschal für alle Organisationseinheiten beantwortet werden, sie hängt von einer Reihe von Einflussgrößen ab.

Leitungsspanne

Die Leitungsspanne wird durch verschiedene Kriterien beeinflusst. Nicht alle Kriterien sind in der Einzelfallbetrachtung immer relevant.

Kriterien	Einflussgrößen (beispielhaft)	Einfluss auf Leitungsspanne
Komplexität der Aufgaben	• steigende Komplexität	↓
	• hohe Interdependenzen zwischen den Aufgaben	↓
Planungsaufgaben der Führungskraft	• Einsatz von Management-Informationssystemen	↑
	• hoher Aufwand, z.B. durch mehrfach unterjährige Planungen	↓
Neuartigkeit, Veränderungspotenzial der Aufgaben der Beschäftigten	• gesetzliche Novellierung im Aufgabenbereich	↓
	• hohe Änderungshäufigkeit	↓
	• hohe Fachkompetenz der Mitarbeitenden	↑
Delegationsgrad / Entscheidungsspielraum der Beschäftigten	• gute Überwachbarkeit	↑
	• umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen	↓
Standardisierte Prozesse	• viele Prozessschleifen und Schnittstellen	↓
	• durchgängig standardisierte Prozesse	↑
Homogene oder heterogene Aufgaben	• zunehmende Gleichartigkeit der Aufgaben	↑
	• stark unterschiedliche und miteinander verknüpfte Aufgabenprofile	↓
Anzahl der Hierarchieebenen (bei untergeordneten Hierarchien/Instanzen)	• weniger Hierarchieebenen	↑
	• mehr Hierarchieebenen	↓

↑ = tendenziell größere Leitungsspanne ↓ = tendenziell kleinere Leitungsspanne

Aufgabenabgrenzung

Eine Abgrenzung der Leitungsaufgaben für die unterschiedlichen Leitungsebenen dient als Orientierung. Einige Abgrenzungen sind nicht trennscharf zuzuordnen.

Aufgaben	Teilaufgaben	AL	SGL
Fachliche Anleitung und Aufsicht	• Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten, soweit dies nicht durch übergeordnete Vorgesetzte geschieht	x	
	• Gesamtbudgetverantwortung, Haushaltsplanung	x	
	• Budgetverantwortung für die zugeordneten Produkte im Produktbereich		x
	• Strategische Weiterentwicklung des Aufgabenbereiches	x	
	• ständige Aufgabenkritik und Planung einer wirtschaftlichen und rechtzeitigen Durchführung der Aufgaben	x	x
	• Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit	x	x
	• Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten		x
	• Verteilung und Delegation der Aufgaben auf Sachgebiete	x	
	• Verteilung und Delegation der Aufgaben innerhalb des Sachgebietes		x
	• Verantwortung für Unterweisungen zur Einhaltung gesetzlicher und hausinterner Regelungen (z.B. in Bezug auf Datenschutz, Arbeitsschutz)	x	x
	• Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung		x
Personalführung	• Mitarbeitergespräche (Fürsorge, Konfliktbewältigung, Einzelfälle) führen	x	x
	• Personalführungsgespräche/Beurteilungsgespräche führen	x	x
	• Beurteilungen erstellen	x	x
	• Entscheidungsbefugnis in Personalgewinnungsverfahren (einschl. Teilnahme an Auswahlgesprächen)	x	x
	• Entwicklung der Beschäftigten fördern (z.B. Fortbildungen genehmigen)	x	
	• Fortbildungsbedarfe identifizieren, Teilnahme an Fortbildungen planen		x
	• Abwesenheiten (Dienstreisen, Urlaub, Zeitjournale) koordinieren		x
Teilnahme an Besprechungen	• Besprechungen bei der Dezernatsleitung	x	
	• Besprechungen bei der Amtsleitung	x	x
	• Sachgebietsbesprechungen		x

Vorschlag zur Umsetzung

Für die Anwendung der definierten Leitungsspannen in der Praxis empfehlen wir ein strukturiertes Vorgehen.

1

Überprüfung

Überprüfung der Stellenbeschreibungen Amtsleitungen/ Sachgebietsleitungen auf Aktualität (Inhalte und Zeitanteile)

2

Soll-Ist Abgleich

- Abgleich Leitungsspanne (Soll) mit Zeitanteil in der Stellenbeschreibungen (Ist)
- Abgleich der Aufgaben aus der Stellenbeschreibung mit dem Standard-Aufgabenkatalog

3

Einzelfallbetrachtung

- Festlegung der Aufgaben für Amts- und Sachgebietsleitungen für nicht trennscharfe Aufgaben (Verantwortung/ Mitwirkung)

4

Umsetzung

- Anpassung/ Aktualisierung der Stellenbeschreibungen

Anlagen zum Abschlussbericht:

- Benchmarking
- Personalbemessung für acht Organisationseinheiten
- Dokumentationen der Prozessworkshops (Ist-Aufnahme sowie Soll-Modellierung)

pwc.de

© 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Organisations-untersuchung in der Stadt Hilden

Anlage zum Bericht

Dezember 2021

Inhaltsverzeichnis

1. Benchmarking 03
2. Personalbemessung 18
   a. 10.1 Sachgebiet Zentrale Dienste 19
   b. 10.2 Sachgebiet Personalservice 23
   c. 20.2 Sachgebiet Steuern und Abgaben 27
   d. 12 Team Organisationsuntersuchung 31
   e. 32.3 Sachgebiet Bürgerbüro 35
   f. 32.4 Sachgebiet Standesamtsangelegenheiten 38
   g. 50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste 42
   h. 51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung 46
3. Prozessdokumentation 53
   a. 12 Team Organisationsangelegenheiten 54
   b. 32.3 Sachgebiet Bürgerbüro 59
   c. 32.4 Sachgebiet Standesamtsangelegenheiten 64
   d. 50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste 69
   e. 51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung 82

1

Benchmarking

Amt	Stellenbestand in VZÄ 2020 innerhalb	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz
BGM					
Bürgermeister	4,00	0,00	4,00	4,00	0,00
Datenschutzbeauftragter	0,65	0,00	0,65	0,50	-0,15
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SaE)	1,15	4,69	5,84	5,84	0,00
Stabstelle strategische Organisationsentwicklung	1,00	0,00	1,00	0,89	-0,11
Gleichstellungsbeauftragte	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00
Sicherheitsfachkraft	0,20	0,00	0,20	0,14	-0,06
Brandschutzbeauftragte	0,50	0,00	0,50	0,25	-0,25
Summe BGM	**8,00**	**4,69**	**12,69**	**12,12**	**-0,57**
Dezernat I					
01 Team Bürgermeisterbüro	7,00	0,00	7,00	6,10	-0,90
12 Team Organisationsangelenheiten	5,00	0,00	5,00	6,05	1,05
30 Team Recht, Versicherungen, Vergaben	3,27	0,04	3,31	2,74	-0,57
80 Team Wirtschaftsförderung	3,76	0,00	3,76	3,88	0,12
Summe Dezernat I	**19,03**	**0,04**	**19,07**	**18,78**	**-0,29**
Dezernat II					
Stabstelle Digitalisierung	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00
10 Haupt- und Personalamt	35,49	2,90	38,39	34,98	-3,40
14 Beratungs- und Prüfungsamt	5,50	0,00	5,50	5,93	0,43
20 Amt für Finanzservice	27,96	2,00	29,96	28,98	-0,99
32 Ordnungsamt	28,40	4,00	32,40	35,57	3,17
37 Feuerwehr	2,31	0,00	2,31	2,19	-0,12
Summe Dezernat II	**100,66**	**8,90**	**109,56**	**108,64**	**-0,91**
Dezernat III					
Stabstelle Dezernat III	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00
41 Kulturamt	17,14	0,00	17,14	15,92	-1,22
50 Amt für Soziales, Integration und Wohnen	33,94	8,00	41,94	40,95	-0,99
51 Amt für Jugend, Schule und Sport	76,53	2,10	78,63	72,58	-6,05
Summe Dezernat III	**128,61**	**10,10**	**138,71**	**130,45**	**-8,26**
Dezernat IV					
Stabstelle Klima	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00
26 Amt für Gebäudewirtschaft	38,09	1,00	39,09	30,03	-9,06
60 Bauverwaltungs- und Bauaufsichtsamt	14,12	1,00	15,12	9,16	-4,96
61 Planungs- und Vermessungsamt	15,56	0,00	15,56	15,39	-0,16
66 Tiefbau- und Grünflächenamt	23,64	0,00	23,64	23,36	-0,28
Summe Dezernat IV	**91,91**	**2,00**	**93,91**	**78,45**	**-14,47**

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
Bürgermeister													
1	Sekretariate	Assistenz	je BGM bzw. Dezernat				1,00 VZÄ je Dezernat	4,00		4,00	4,00	0,00	
Datenschutzbeauftragter													
2	Stab. Datenschutzbeauftragter						Festwert 0,50 VZÄ	0,65		0,65	0,50	-0,15	
Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SaE)													
3	Stab für außergewöhnliche Ereignisse	Krisenintervention, -prävention	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	örtliche Plausibilisierung	1,15	4,69	5,84	5,84	0,00	Aufgabe ist insbesonder im Zusammenhang mit dem Corona Krisenmanagement zu sehen und im interkommunalen Vergleich nicht darstellbar.
			Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067							
Stabstelle strategische Organisationsentwicklung													
4	Stabstelle strategische Organisationsentwicklung		Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067	Organisationsentwicklung: 1,00 VZÄ je 1.200 Mitarbeitende	1,00		1,00	0,89	-0,11	
Gleichstellungsbeauftragte													
5	Gleichstellungsbeauftragte		Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067	Festwert 0,50 VZÄ	0,50		0,50	0,50	0,00	
Sicherheitsfachkraft													
6	Sicherheitsfachkraft		Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067	0,2 Stunden pro Beschäftigtem/r und Jahr für jeden Leistungserbringer (Einsatz Betriebsarzt & Arbeitssicherheit)	0,20		0,20	0,14	-0,06	Ausgehend von dem Bericht der Kommunalen Unfallversicherung Bayern (KUVB) "Handlungshilfe für Kommunen und kommunale Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten" 2012
Brandschutzbeauftragte													
7	Brandschutzbeauftragte						Grundausstattung 0,25 VZÄ	0,50		0,50	0,25	-0,25	
Summe								**8,00**	**4,69**	**12,69**	**12,12**	**-0,57**	

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
01 Team Bürgermeisterbüro													
8	Leitungsaufgabe Team	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Team		7	7	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		0,70	0,47	-0,23	
9	Team Bürgermeisterbüro	Ratsangelegenheiten	Anzahl Ratsmitglieder	44	64	54	0,50 VZÄ je 30 Ratsmitglied	2,15		2,15	2,29	0,14	Das Bezugsjahr wurde für Ratsmitglieder und Gremiensitzungen auf 2020 geändert. (vorher 2019)
			Anzahl Gremiensitzungen	48	45	47	3 Tage pro Sitzung (inkl. Vor- und Nachbereitung)						
			Anzahl VV-Sitzungen	-	-	50	1,5 Tag pro VV-Sitzung (inkl. Vor- und Nachbereitung) zzgl. 0,10 VZÄ Beschwerdemanagement						
10		Veranstaltungs-koordination	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 50.000 EinwohnerInnen	1,40		1,40	1,25	-0,15	
			Anzahl der Städtepartnerschaften	2	2	2	1 Stunde pro Woche und Städtepartnerschaft						
11		Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Anzahl der Pressemitteilungen	270	272	271	2,5 Stunden (Durchschnitt) pro Pressemitteilung/ Veröffentlichung etc. + Grundbedarf 0,40 VZÄ	1,83		1,83	1,85	0,02	
			Anzahl der Veröffentlichungen				Grundbedarf von 1,00 VZÄ für Redaktion Website und Social Media						
12		Wahlen	Anzahl der Wahlberechtigten	42.872	57.049	49.961	Festwert 0,25 VZÄ (Abbildung des Jahresmittels)	0,92		0,92	0,25	-0,67	Der Festwert von 0,25 VZÄ stellt einen interkommunalen Erfahrungswert dar. Die hier ausgewiesene rechnerische Differenz steht wahrscheinlich im Zusammenhang mit der im Jahr 2020 erfolgten Kommunalwahl.

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
12 Team Organisationsangelegenheiten													
13	Leitungsaufgabe Team	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Team	4	5	5	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,20		0,20	0,30	0,10	
14	Organisationsangelegenheiten	Organisationsplanung und -entwicklung	Anzahl der Stellen (inkl. nachgeordnete Bereiche)	724,34	764,71	744,53	1,00 VZÄ je 300 Stellen 0,50 VZÄ je 1000 Stellen Arbeitsschutz/QM 2,00 VZÄ Prozessmanagement 0,40 VZÄ DMS 0,50 VZÄ Grundbedarf	4,80		4,80	5,75	0,95	Die Berechnung basiert auf fünf Elementen (Kennzahlen oder Festwerten), die in Spalte K angegeben sind.
30 Team Recht, Versicherungen, Vergaben													
15	Leitungsaufgabe Team	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Team		3	3	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,04	0,04	0,08	0,20	0,12	
16	Team Recht, Versicherungen, Vergaben	Versicherungs-angelegenheiten	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 100.000 EinwohnerInnen	1,24		1,24	0,59	-0,65	
17		Recht	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 75.000 Einwohner	0,74		0,74	0,79	0,04	
18		Zentrale Vergabestelle	Anzahl Vergabeverfahren	93	71	82	1,00 VZÄ je 80 Vergabevorgänge	1,24		1,24	1,16	-0,08	Das Bezugsjahr wurde auf 2019 (vorher 2020) geändert, um einen "Corona" Einfluss auszuschließen.
80 Team Wirtschaftsförderung													
19	Leitungsaufgabe Team	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Team	3	3	3	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,16		0,16	0,20	0,04	
20	Team Wirtschaftsförderung	Wirtschaftsförderung	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 16.000 EW	3,60		3,60	3,68	0,08	
Summe								**19,03**	**0,04**	**19,07**	**18,78**	**-0,29**	

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
Stabstelle Digitalisierung													
21	Stabstelle Digitalisierung	Digitalisierungsstrategie, Koordination OZG					Festwert 1,00 VZÄ	1,00		1,00	1,00	0,00	
10 Haupt- und Personalamt													
22	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Amt	32	37	35	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	1,00		1,00	2,30	-0,12	
	Leitungsaufgabe SG Zentrale Dienste	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	8	9	9		0,22		0,22			
	Leitungsaufgabe SG Personalervice	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	9	11	10		0,70		0,70			
	Leitungsaufgabe SG Informationstechnologie	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	13	15	14		0,50		0,50			
23	SG Zentrale Dienste	Infotheke	Öffnungsstd./ Woche	47,11	47,11	47,11	1,20 VZÄ je 40 Std. Wochenöffnungszeit (inkl. Vertretung)	2,24		2,24	1,41	-0,83	
24		Druckerei	Anzahl EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 30.000 EinwohnerInnen zzgl. 1,00 VZÄ Digitales Dokumentenmanagement	2,00		4,00	2,97	-1,03	
25		Poststelle						2,00					
26		Übergreifende Beschaffung	Anzahl Mitarbeitende	1.108	1.025	1.067	1,00 VZÄ je 700 Mitarbeitende	1,28		1,28	1,52	0,24	- Kennzahl wurde auf 1,00 VZÄ je 700 Mitarbeitende geändert - Die Kennzahl gibt einen Orientierungswert für die Einrichtung einer zentralen Beschaffungsstelle, in der z.B. verwaltungsweit nutzbare Rahmenverträge gebündelt werden - Der Betrieb eines Beschaffungscontrollings ist ebenfalls enthalten
27	SG Personalervice	Personalmanagement und -betreuung	Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067	1,00 VZÄ je 100 Mitarbeitende zzgl. 0,5 Personalkostencontrolling zzgl. 0,2 VZÄ Arbeitsschutz	9,03	2,90	11,93	11,37	-0,56	In der Kennzahl sind - Fortbildungen - Gesundheitsmanagement - Eingliederungsmanagement - Zeiterfassung enthalten. Zuschläge wurden für das Personalkostencontrolling sowie die Aufgabe Arbeitsschutz erteilt.
28		Personalabrechnung	Anzahl Abrechnungsfälle	11.993	12.012	12.003	1,00 VZÄ je 600 Mitarbeitende 1,00 VZÄ je 1000 Vorgänge	3,15		3,15	3,15	0,00	Das Stellen-Soll (Benchmark) basiert auf zwei Kennzahlen (1,00 VZÄ je 600 Mitarbeitende sowie 1,00 VZÄ je 1000 Vorgänge). Die Zeiterfassung ist in Nr. 27 (Personalmanagement und -betreuung) enthalten. Die Kennzahl mit Bezug zu den Abrechnungsfällen beschreibt alle Tätigkeiten, die innerhalb der Verwaltung mit Bezug auf die Personalabrechnungen anfallen.
			Anzahl Beihilfefälle	1.260	1.169	1.215							
			Anzahl der Kindergeldberechtigten	166	150	158							
29	SG Informationstechnologie	IT-Betrieb- und Weiterentwicklung	Anzahl IT-Arbeitsplätze	535	555	545	1,00 VZÄ je 75 IT-Arbeitsplätze 1,00 VZÄ IT Konzeption und Weiterentwicklung 4,00 IT Schulen (örtlich plausibilisierter Wert)	13,37		13,37	12,27	-1,10	
			Anzahl UserInnen	690	720	705							

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
14 Beratungs- und Prüfungsamt													
30	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden	5	5	5	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,15		0,15	0,33	0,18	
31	Beratung- und Prüfungsamt	Verwaltungsprüfung	Anzahl Prüfungen	./.	./.		1,00 VZÄ je 180 Mitarbeitenden	3,45		5,35	5,59	0,24	
			Beratungsquote	14,22 %	17,56 %	15,89							
32		Technische Prüfung	Anzahl Prüfungen	./.	./.			1,90					
			Beratungsquote	14,22 %	17,56 %	15,89							
			Anzahl der Mitarbeitenden	1.108	1.025	1.067							
20 Amt für Finanzservice													
33	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden	29	28	29	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		1,25	1,90	0,65	
	Leitungsaufgabe SG Finanzen	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden	5	5	5		0,15					
	Leitungsaufgabe SG Steuern und Abgaben	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden	5	7	6		0,40					
	Leitungsaufgabe SG Zentrale Buchhaltung	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden	16	16	16		0,00					
34	SG Finanzen	Haushalt/ Jahresabschluss KLR Controlling	Haushaltsvolumen	180.822.967	174.616.846	177.719.907	1,00 VZÄ je 50.000 TEUR Haushaltsvolumen HH-Planung sowie Haushaltsvollzug 0,50 VZÄ KLR/Controlling	3,75		3,75	4,05	0,30	Korrektur: Kennzahl war in Spalte K falsch benannt (1,00 VZÄ je 50.000 TEUR)
35		Beteiligungsmanagement	Anzahl Beteiligungen	22	22	22	0,20 VZÄ je 4 unmittelbare Beteiligungen/ Zweckverbände/ Eigenbetriebe	2,10		2,10	1,10	-1,00	
36	SG Steuern und Abgaben	Steuern und Gebühren	Anzahl Veranlagungsfälle (Anzahl Bescheide)	44.322	43.592	43.957	1,00 VZÄ je 6.500 Veranlagungen (Steuern + Gebühren)	5,60	2,00	7,60	6,76	-0,84	
37	SG Zentrale Buchhaltung	Finanzbuchhaltung, Debitorenbuchhaltung, Kreditorenbuchhaltung	Anzahl EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ je 10.000 EinwohnerInnen	5,00		5,00	5,90	0,90	
38		Zahlungsverkehr und Vollstreckung	Haushaltsvolumen	180.822.967	174.616.846	177.719.907	1,00 VZÄ je 50.000 T€ Haushaltsvolumen	10,26		10,26	9,26	-1,00	
			Anzahl Vollstreckungsaufträge	13.838	8.995	11.417	1,00 VZÄ je 2.000 Vollstreckungen						

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
32 Ordnungsamt													
39	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Amt	35	36	36	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,45		1,45	2,37	0,92	
	Leitungsaufgabe SG Allgemeine Organisationsangelegenheiten	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	8	9	9		0,35					
	Leitungsaufgabe SG Ruh. Verkehr, Gewerbe u. Gaststättenangelegenheiten	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	13	12	13		0,30					
	Leitungsaufgabe SG Bürgerbüro und Standesamt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	12	13	13		0,35					
40	SG Allg. Ordnungsangelegenheiten	allg. Ordnungsangelegenheiten Kommunaler Ordnungsdienst	Anzahl der EinwohnerInnen	59.703	58.839	59.271	0,20 VZÄ je 1.000 EinwohnerInnen	8,45	3,00	11,45	11,85	0,40	
41	SG Ruh. Verkehr, Gewerbe u. Gaststättenangelegenheiten	Überwachung des ruhenden Verkehrs	Anzahl der OWiG-Verfahren	27.343	21.117	24.230	1,00 VZÄ je 5.000 Bußgeld- und Ordnungswidrigkeits-verfahren	5,95		5,95	4,85	-1,10	Die Bearbeitung von Einsprüchen ist in der angegebenen (Global)Kennzahl "eingepreist".
			Anzahl Einsprüche	28	12	20							
			Einnahmen in € (Verwarnungs- und Bußgeld)	436.593	369.933	403.263							
42		Gewerbe- und Gaststättenangelegenheiten	Anzahl Gewerbean- und ummeldungen	1.299	1.021	1.160	0,05 je 1.000 EinwohnerInnen	2,45		2,45	2,96	0,51	
			Anzahl der EinwohnerInnen	59.703	58.839	59.271							
			Anzahl Erlaubnisanträge	117	29	73							
43	SG Bürgerbüro und Standesamt	Bürgerservice, Pass- und Meldewesen	Anzahl Vorgänge (Meldewesen, Passangelegenheiten)	30.237	17.330	23.784	1,00 VZÄ je 3.000 Vorgänge	6,75	1,00	7,75	10,08	2,33	Das Bezugsjahr wurde auf 2019 (vorher 2020) geändert, um einen Corona-Einfluss auf die Fallzahlen zu vermeiden.
44		Standesamt, Personenstandswesen	Anzahl der EinwohnerInnen	59.703	58.839	59.271	0,50 VZÄ je 10.000 EinwohnerInnen 0,50 VZÄ Grundausstattung	3,35		3,35	3,46	0,11	
37 Feuerwehr													
45	Allg. Verwaltung/ Rettungsdienst-Abrechung	Allg. Verwaltung Abrechnung Rettungsdiensteinsätze	Anzahl der abrechenbaren Rettungsdiensteinsätze	8.990	8.825	8.908	durchschnittlich 12 min je Abrechnungsfall 1,00 VZÄ Grundausstattung	2,31		2,31	2,19	-0,12	
Summe								**100,66**	**8,90**	**109,56**	**108,64**	**-0,91**	

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
Stabstelle Dezernat III													
46	Stabstelle Projekte						Festwert	1,00		1,00	1,00	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor. Fördermittelmanagement und -akquise wurde hier nicht integriert. Es ist nicht eindeutig, ob diese Aufgabe schon derzeit von der Stabstelle wahrgenommen wird. Für eine tiefergehende Betrachtung müssten weitere Analyseschritte eingeleitet werden.
41 Kulturamt													
47	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Amt	21	22	22	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,50		0,50	2,37	0,52	
	Leitungsaufgabe SG Kulturverwalung, Archiv und Museum	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	6	7	7		0,85		0,85			
	Leitungsaufgabe SG Bücherei	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	12	12	12		0,50		0,50			
48	SG Kulturverwaltung, Archiv und Museum	Archivwesen	Laufenden Meter Archivgut	2.868	2.941	2.905	1,00 VZÄ je 2.000 laufende Meter Archivgut	2,20		2,20	1,45	-0,75	
49		Kulturangelegenheiten	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	1,00 VZÄ Grundbedarf je 20.000 EW	2,95		2,95	2,95	0,00	
50	SG Bücherei	Betrieb der Bücherei	Anzahl Ausleihen	258.207	171.989	215.098	1,00 VZÄ je 23.500 Ausleihen	10,14		10,14	9,15	-0,99	Die Kennzahl ist über Daten der Bibliotheksstatistik (eingegrenzt für Kommunen in NRW) errechnet und beinhaltet die Bestandsverwaltung.
50 Amt für Soziales, Integration und Wohnen													
51	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Amt	46	45	45,5	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,60		0,60	2,30	0,20	Bezugsgröße für Leitungsfunktion abzgl. der 11 Hausmeister. Hier fällt annahmegemäß kaum Leitungsaufwand für die SGL an.
	Leitungsaufgabe SG Soziale Hilfe	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	16	15	16		0,80		0,80			
	Leitungsaufgabe SG Besondere Soziale Dienste	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	21	22	22		0,70		0,70			

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
52	SG Soziale Hilfe	Sozialberatung	Anzahl der EinwohnerInnen	59.703	58.839	59.271		5,40		5,40	5,40	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor.
53		Soziale Leistungen	Anzahl der lfd. Fälle	140 HZL 681 GruSi 344 WBS 334 Wohngeld 22 Hilfe zur Pflege	121 HZL 752 GruSi 277 WBS 439 Wohngeld 24 Hilfe zur Pflege	-	1,00 VZÄ je 100 Fälle (HzL, HzP, GruSi) + 120 Minuten mittlere Bearbeitungszeit je WBS / Wohngeldantrag	9,20		9,20	9,97	0,77	
54		Unterhaltsvorschuss	Laufende Prüfungen der Anspruchsvoraussetzungen nach UVG	456	509	483	1,00 VZÄ je 400 lfd. Prüfungen	4,89		4,89	4,50	-0,39	
			Anzahl Unterhaltspflichtiger im Bereich des UVG	781	864	823	1,00 VZÄ je 250 Unterhaltspflichtiger						
55	SG Besondere Soziale Dienste	Flüchtlingsangelegenheiten	Anzahl der untergebrachten AsylbewerberInnen	290 (nur AsylbLG, keine Zahlen zu anerkannten Flüchtlingen aus der Tabelle)	265 (nur AsylbLG, keine Zahlen zu anerkannten Flüchtlingen aus der Tabelle)	278	1,00 VZÄ je 100 AsylbewerberInnen	3,05		3,05	2,78	-0,28	
56		Objektbetreuung Unterkünfte und Einrichtungen	Anzahl untergebrachter Personen	473	415	444	Anzahl Objekte x Jahreseinsatzsdt. bei 1.500 Einsatzstunden je VZÄ	7,15	5,00	12,15	10,86	-1,29	
			Anzahl der Standorte	28	27								
			Bewohner je Standort (Durchschnittswert)	17	15								
			Gebäudeflächen in m² BGF je Standort	832 m²	860 m²								
			wöchentl. Einsatzstunden lt. Schichtdienstplan je Einrichtung	11,1	11,6								
57		Betreuung der Asylbewerber durch Sozialarbeiter	Anzahl der untergebrachten AsylbewerberInnen	473	415	444		2,15	3,00	5,15	5,15	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor.

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
51 Amt für Jugend, Schule und Sport													
58	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden Amt	90 + 247	98 +262	94	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,60		0,60	6,27	2,71	
	Leitungsaufgabe SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	25 + 97	23 + 115	24		0,75		0,75			
	Leitungsaufgabe SG Kinder- und Jugendförderung	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	17+ 150	20 + 147	19		1,00		1,00			
	Leitungsaufgabe SG Soziale Dienste, Stellwerk	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	23	30	27		0,81		0,81			
	Leitungsaufgabe SG Psychologische Beratungsstelle	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	9	9	9		0,25		0,25			
	Leitungsaufgabe Verwaltung	Leitung	Anzahl der Mitarbeitenden SG	10	10	10		0,15		0,15			
59	Planungsbüro	Jugendhilfeplanung	Anzahl JugendeinwohnerInnen (0-27 Jahre)	14183	14046	14.115	1,00 VZÄ je 10.000 JugendeinwohnerInnen	1,77		1,77	1,41	-0,36	
60	SG Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung	Kindertagesstättenverwaltung	Anzahl städt. KiTas	28	28	28	1 ,00 VZÄ je 500 Plätze (in städtischen Kitas) 0,10 VZÄ je Einrichtung in freier Trägerschaft 0,10 VZÄ je Kita für Fachaufsicht/ Fachberatung 1,00 VZÄ je 200 Kinder in Tagespflege	9,03	1,00	10,03	8,91	-1,12	Interkommunale Vergleichswerte in Bezug zur Anzahl der Kinder oder Plätze, speziell für die Berechnung von Kostenbeiträgen, liegen nicht vor.
			Anzahl KiTas freier Träger	19	19	19							
			Anzahl Plätze in städtischen KiTas	527	532	530							
			Anzahl Plätze in KiTas freier Trägerschaft	1254	1274	1.264							
			Anzahl der Kinder in Tagespflege	243	258	251							
61		Schulverwaltung/OGS Verwaltung	Anzahl der durch die Stadt bewirtschafteten Schulen	9	9	9	Grundbedarf 0,40 VZÄ für Schulentwicklungsplanung 1,00 VZÄ je 10 Schulen 1,00 VZÄ je 3.500 SchülerInnen 1,00 VZÄ je 20 Schulen (Beschaffung)	3,14		3,14	2,66	-0,48	
			Anzahl der SchülerInnen	3196	3179	3.188							
62		Schulsekretariate	Anzahl der Schulen	9	9	9	1,00 VZÄ je 4 Schulen 0,10 VZÄ je 60 SchülerInnen	7,71		7,71	7,56	-0,15	
			Anzahl der SchülerInnen	3196	3179	3.188							
63	SG Kinder- und Jugendförderung	Kinder- und Jugendarbeit	Anzahl JugendeinwohnerInnen (7-27 Jahre)	14183	14046	14.115	1,00 VZÄ je 1.500 minderjährige EinwohnerInnen	9,82		9,82	9,41	-0,41	
64		Schulsozialarbeit	Anzahl der durch die Stadt bewirtschafteten Schulen	9	9	9		3,75		3,75	3,75	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor.
			Anzahl der betreuten SchülerInnen im Ganztag	1240	1210	1.225							

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
65	SG Soziale Dienste, Stellwerk	Hilfen zur Erziehung Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen Hilfen für junge Volljährige einschließlich Inobhutnahmen	Anzahl Hilfefälle HzE (ohne §35a SGB VIII),	315	312	80	1,00 VZÄ je 30 Fälle	15,86		15,86	8,81	-7,05	- MbZ für Inobhutnahmen auf 480 Minuten (1 Tag) erhöht - Kennzahl für ASD wurde auf den städtischen Orientierungswert 1,00 VZÄ je 30 Fälle abgeändert - selbst unter Berücksichtigung des städtischen Schlüssels ergibt sich nach wie vor eine große Differenz im Benchmarking, die sich ohne eine differenzierte Betrachtung des Aufgabenbereichs nicht auflösen lässt
			Anzahl Hilfefälle gem. §35a SGB VIII	79	80	80							
			Anzahl Hilfefälle junge Volljährige	29	26	28	1,00 VZÄ je 50 Fälle						
			Anzahl Hilfefälle Inobhutnahme	18	27	23	mBz 240 Minuten						
			Anzahl JugendeinwohnerInnen (0-27 Jahre)	14183	14046	14.115	1,00 VZÄ je 5000 JugendeinwohnerInnen						
66		wirtschaftliche Jugendhilfe					1,00 VZÄ je 4000 JugendeinwohnerInnen	4,10		4,10	3,53	-0,57	Korrektur: Kennzahlenbeschreibung (1,00 VZÄ je 4000 JugendeinwohnerInnen) wurde in Spalte K aktualisiert.
67		Jugendgerichtshilfe Familiengerichtshilfe	Anzahl JGH Fälle	500	487	494	1,00 VZÄ je 200 Verfahren	2,12		2,12	2,47	0,35	
68		Beistandschaft Vormundschaft Adoption	Anzahl Beistandschaften	283	kein Wert in der Tabelle	283	1,00 VZÄ je 150 Beistandschaften	2,24		2,24	3,95	1,71	
			Anzahl Vormundschaften	75	61	68	1,00 VZÄ je 50 Vormundschaften						
			Anzahl JugendeinwohnerInnen (0-27 Jahre)	14183	14046	14.115	1,00 VZÄ je 20.000 JugendeinwohnerInnen						
69		Verwaltung Stellwerk	Anzahl der EinwohnerInnen	59073	58839	58.956		3,59	1,00	4,59	4,59	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor.
			Anzahl Beratungsgespräche	2600	1000	1.800							
			Anzahl der BuT Fälle	450	450	450							
70		Familienbeauftragte	Anzahl der EinwohnerInnen	59073	58839	58.956		1,10		1,10	1,10	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor.
			Anzahl Nutzer (Familien)	630	700	665							
71	SG Psychologische Beratungsstelle	Psychologische Beratung	Anzahl Beratungsfälle	638	534	586		7,09		7,09	7,09	0,00	Es liegen keine Daten für den interkommunalen Vergleich vor..
72	SG Sportbüo	Sportförderung	Anzahl Sportvereine	43	42	43	Grundbedarf: 0,2 VZÄ je 10 Sport- und Kulturvereine 8 Std. pro geförderten Verein p.a.	1,65	0,10	1,75	1,08	-0,68	
			Sportförderung in €	ILV: 1.456.251 Euro ausgezahlte Zuschüsse: 100.000 Euro	ILV: 1.179.682 Euro ausgezahlte Zuschüsse: 100.000 Euro								
Summe								**128,61**	**10,10**	**138,71**	**130,45**	**-8,26**	

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
Stabstelle Klimatschutz													
73	Stabstelle Klimaschutz		Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	örtlich plausibiliserter Wert	0,50		0,50	0,50	0,00	
26 Amt für Gebäudewirtschaft													
74	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl unterstellter Mitarbeitende Amt (ohne Hausmeister und Reinigungskräfte)	18	19	19	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		0,70	1,23	-0,49	
	Leitungsaufgabe SG Kfm. Gebäudemanagement und Service	Leitung	Anzahl unterstellter Mitarbeitende SG (ohne Hausmeister und Reinigungskräfte)	6	6	6		0,60		0,60			
	Leitungsaufgabe SG Techn. Gebäudemanagement	Leitung	Anzahl unterstellter Mitarbeitende SG (inkl. Schreinerei)	10	10	10		0,43		0,43			
75	SG Kfm. Gebäudemanagement und Service	Verwaltung und Bewirtschaftung des Gebäudebestandes	Anzahl Liegenschaften (mit eigener Nummer /ID in der Gebäudebestandsdatei)	79	79	79	1,00 VZÄ je 40.000 m²	4,23		4,23	4,31	0,08	
			Gebäudefläche in BGF m²	171.911	172.581	172.581							
76		Infrasturservice (Hausmeister- und Platzwartedienste)	Gebäudefläche in BGF m² (nur Gebäude, die durch städtische Hausmeister betreut werden)		87.266	87.266	1,00 VZÄ je 8.000m² zzgl. Zuschlag für Koordination (11 HM/30 HM je Koordinator = 0,37 VZÄ)	17,92	1,00	18,92	11,27	-7,64	- Rückmeldung der Stadt: 87.266 m² = die von Hausmeistern betreute Fläche (nochmals bestätigt) - Die Aufgabe umfasst die Koordination der Hausmeister sowie die Tätigkeiten der Hausmeister selbst (keine kaufmännischen Aufgaben)
77		Infrasturservice (Gebäudereinigung)	Reinigungsfläche in m² Eigenreinigung	5.565	5.565	5.565	1,00 VZÄ je 2.000 m²	3,84		3,84	3,17	-0,67	Erläuterung: 2,78 VZÄ = Bedarf Reinigungskräfte
			Fremdreinigung	76.917	77.162	77.040	1,00 VZÄ je 200,000 m²						Erläuterung: 0,39 VZÄ = Bedarf für Organisation Eigen- und Fremdreingung
78	SG Techn. Gebäudemanagement	Planung, Bau und Instandhaltung städt. Gebäude	Bauvolumen in € / Jahr 2017	6.013.201			1,00 VZÄ je 1.600.000 €	10,38		10,38	10,04	-0,34	Korrektur des Ist Stellenanteils umgesetzt. Korrektur von zwei Zellformatierung der Fallzahlen, damit steigt der Durchschnitt für das Bauvolumen 2017-2021 an.
			Bauvolumen in € / Jahr 2018	2.375.088									
			Bauvolumen in € / Jahr 2019	2.541.347									
			Bauvolumen in € / Jahr 2020	6.290.999									
			Bauvolumen in € / Jahr 2021	7.592.400									
			Instandhaltungskosten in €/ Jahr (hier Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen)	3.102.011	4.405.093	3.753.552	1,00 VZÄ je 650.000 €						
			Kosten Schreinerei (2020)	195.654			1,00 VZÄ je 1.200.000 €						
			Kosten Schreinerei (2021) Stand 10.06	55821									

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
60 Bauverwaltungs- und Bauaufsichtsamt													
79	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl Mitarbeitende Amt	16	17	17	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		2,02	1,10	-0,92	
	Leitungsaufgabe SG Refinanzierung/Vertragsrecht	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	3	3	3		0,50					
	Leitungsaufgabe SG Bauaufsicht	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	5	5	5		0,42					
	Leitungsaufgabe SG allg. Baurecht	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	4	5	5		0,40					
80	SG Refinanzierung/Vertragsrecht	Ermittlung und Erhebung von Beiträgen und Gebühen	Anzahl beitragsfähige Maßnahmen	0	1	1	1,00 VZÄ je 300 Bescheide	1,21		1,21	0,33	-0,87	
			Anzahl Beitragsbescheide	0	100								
			Beitragsaufkommen in €	0	309.255								
81		Abschluss städtebaulicher Verträge (nach Baugesetzbuch) und Vereinbarungen (Gestattungsverträge nach Straßen und Wegerecht)	Anzahl Städtebauliche Verträge nach § 11 BauGB	1	2	2		2,15		2,15		-1,58	Der Aufwand für die Bearbeitung städtebaulicher Verträge nach § 11 BauGB ist im Benchmarkwert unter Aufgabe Nr. 85 enthalten (SG Planung).
			öffentlich-rechtliche Verträge (StrWG NRW)	144	156	150	1,00 VZÄ je 400 Verträge				0,38		
			davon neu	10	12								
			privatrechtliche Verträge (StrWG NRW)	76	82	79	1,00 VZÄ je 400 Verträge				0,20		
			davon neu	1	6								
82	SG Bauaufsicht	Bearbeitung von Baugenehmigungsverfahren	Anzahl Bauvoranfragen	40	39	40	1,00 VZÄ je 75 Anträge zzgl. Grundbedarf 1,4 - Baukontrolle (0,8) - Wiederkehrende Prüfungen (0,2), - Denkmalpflege (0,4)	4,01		4,01	4,47	0,46	
			Anzahl vereinfachte BG-Verfahren	159	162	161							
			Anzahl BG-Verfahren	33	28	31							
83	SG allg. Baurecht	Bearbeitung bauordnungsbehördlicher Verfahren	Anzahl bauordnungsbehördlicher Verfahren	134	134	134	1,00 VZÄ je 50 Verfahren	4,74	1,00	5,74	2,68	-2,06	Die Fallzahlen wurde auf erneute Anfrage hin bestätigt.
61 Planungs- und Vermessungsamt													
84	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl Mitarbeitende Amt	15	15	15	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		1,25	1,00	-0,25	
	Leitungsaufgabe SG Planung	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	4	4	4		0,15					
	Leitungsaufgabe SG Vermessung und Liegenschaften	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	8	8	8		0,40					
85	SG Planung	Stadtentwicklung und Stadtplanung	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.956	Vergleichswert 0,10 VZÄ je 1.000 EinwohnerInnen	5,03		5,03	5,90	0,87	
			Anzahl in Bearbeitung befindlicher Verfahren (FEP, B-Plan, städtebaul. Verträge, VEP, sonstige Satzungen)	23	25	24							

Legende
- Werte/Fallzahlen/Aufwandsprägende Merkmale, die für die Jahre 2019 und 2020 erhoben wurden.
- Stellenanteile (innerhalb und außerhalb des Stellenplans, die den entsprechenden Organisationseinheiten und Aufgabengruppen zugeordnet wurden.
- In Bearbeitung
- Aktualisierungen/Klärungsbedarfe (fett)
- Erläuterungen

Nr.	Sachgebiet	Aufgabe	Bezugsgröße/ aufwandsprägendes Merkmal (falls vorhanden)	Wert (Fallzahl) 2019	Wert (Fallzahl) 2020	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl	Stellenbestand in VZÄ 2020 im Stellenplan	Stellenbestand in VZÄ 2020 außerhalb des Stellenplans	Ist-VZÄ	Benchmark	Differenz (Soll-Ist)	Nachfragen/ Klärung PwC
86	SG Vermessung und Liegenschaften	Vermessung	Anzahl der EinwohnerInnen	59.073	58.839	58.839	0,05 VZÄ je 1.000 EinwohnerInnen	6,02		6,02	5,73	-0,29	Erläuterung: Die Umlegungsverfahren sind abgeschlosssen; Folgeaufwand resultiert aus Anfragen zu diesen Verfahren
			Anzahl Umlegungsverfahren		47	47	pauschal 60 Std./Jahr						
			Anzahl Vermessungen (interne Aufträge)	50	60	55	60 Aufträge je Messtrupp à 3-er Team						
87		Liegenschaften	Anzahl Grundstücksgeschäfte (Kauf-, Verkaufsverträge)			58.839	0,02 VZÄ je 1.000 Einwohner	3,26		3,26	2,77	-0,49	Erläuterung: Einwohnerbasierter Vergleichswert liegt bei 0,06 VZÄ je 1.000 Einwohner = **3,53 VZÄ** Korrektur: Kennzahlenbeschreibung (1,00 VZÄ je 300 Verträge) wurde in Spalte K aktualisiert.
			Anzahl städt. Grundstücke			2.747	1,00 VZÄ je 3.000 Grundstücke						
			Anzahl Miet- und Pachverträge, Erbaurechtsverträge (-geber), leibrenten		202	202	1,00 VZÄ je 300 Verträge						
66 Tiefbau- und Grünflächenamt													
88	Leitungsaufgabe Amt	Leitung	Anzahl Mitarbeitende Amt	27	26	27	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,70		0,70	1,77	-0,53	
	Leitungsaufgabe SG Straßenbau	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	7	7	7		0,55		0,55			
	Leitungsaufgabe SG Stadtentwässerung	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	5	5	5		0,50		0,50			
	Leitungsaufgabe SG Grünflächen/ Forst	Leitung	Anzahl Mitarbeitende SG	11	10	11		0,55		0,55			
89	SG Straßenbau	Planung, Bau, Unterhaltung und Verwaltung von Verkehrsflächen und -anlagen	Bauvolumen in € / Jahr 2017		681.026,97 €		1,00 VZÄ je 2.000 T€ (Planung, Ausbau, Sanierung)	6,69		6,69	8,51	1,82	- Es resultiert hieraus ein rechnerischer Mehrbedarf (unter der Vorraussetzung, dass 100% des geplanten Budgets umgesetzt wird)
			Bauvolumen in € / Jahr 2018		888.772,60 €	888.772,60 €							
			Bauvolumen in € / Jahr 2019		621.583,52 €	621.583,52 €							
			Bauvolumen in € / Jahr 2020		65.020,30 €	65.020,30 €							
			Bauvolumen in € / Jahr 2021		2.149.000,00 €	2.149.000,00 €							
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2020		3.197.813,91 €	3.197.813,91 €	1,00 VZÄ je 650 T€ (Unterhaltung)						
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2021		3.280.750,00 €	3.280.750,00 €							
			Straßennetz in km	205	205	205	1,00 VZÄ je 80 km (Verwaltung)						
			Anzahl Anordnungen	95	113	104	1,00 VZÄ je 200 Anordnungen						
90	SG Stadtentwässerung	Planung, Bau, Betrieb, Unterhaltung und Verwaltung von Entwässerungsanlagen	Bauvolumen in € / Jahr 2017		485.150,35 €	485.150,35	1,00 VZÄ je 2.000 T€	5,10		5,10	5,61	0,51	
			Bauvolumen in € / Jahr 2018		578.675,41 €	578.675,41							
			Bauvolumen in € / Jahr 2019		2.361.034,31 €	2.361.034,31							
			Bauvolumen in € / Jahr 2020		3.353.050,24 €	3.353.050,24							
			Bauvolumen in € / Jahr 2021		3.498.553,81 €	3.498.553,81							
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2020		493.461,95 €	493.461,95	1,00 VZÄ je 650 T€ (Unterhaltung)						
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2021		293.403,44 €	293.403,44							
			Anzahl Grundstücksentwässerungsanträge	61	66	64	1,00 VZÄ je 120 Anträge						
			Kanalnetz in km	284,2	283,6	283,9	1,00 VZÄ je 100 km						
91	SG Grünflächen/ Forst	Planung, Bau, Unterhaltung und Verwaltung von Grünanlagen	Bauvolumen in € / Jahr 2017		332.262,77 €	332.262,77	1,00 VZÄ je 2.000 T€	9,55		9,55	7,48	-2,07	Die Anzahl der Straßenbäume ist in die Bemessung einbezogen (1,00 VZÄ je 8.000 Bäume). Bemessung bei Waldflächen unter der Annahme, dass der Wald weitgehend Erholungsfunktion aufweist.
			Bauvolumen in € / Jahr 2018		260.529,92 €	260.529,92							
			Bauvolumen in € / Jahr 2019		420.685,54 €	420.685,54							
			Bauvolumen in € / Jahr 2020		722.840,26 €	722.840,26							
			Bauvolumen in € / Jahr 2021		1.142.818,66 €	1.142.818,66							
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2020		334.020,56 €	334.020,56	1,00 VZÄ je 750 T€ (Unterhaltung)						
			Unterhaltungskosten in €/ Jahr 2021		90.009,81 €	90.009,81							
			Grünflächenbestand in ha	93,03	93,03	93,03	1,00 VZÄ je 50 ha						
			Waldfläche in ha	429,38	428,40	428,89	1,00 VZÄ je 100 ha Wald						
			Anzahl Straßenbäume	4.810	4.767	4.789	1,00 VZÄ je 8.000 Bäume						
Summe								**91,91**	**2,00**	**93,91**	**78,45**	**-14,47**	

2

Personalbemessung

a.

10.1 Sachgebiet Zentrale Dienste

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
SG Zentrale Dienste										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	8	**8**	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,05	0,53	0,48	Zum Stichtag der Mitarbeiterhebung war die Leitung des SG unbesetzt. Eine neue Sachgebietsleitung wird derzeit im Umfang von 0,5 VZÄ ausgeschrieben.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019				0,00	0,00	0,00	keine Bemessung
			2020							
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019							
			2020							
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	317	**349**	3 Minuten pro Buchung	0,00	0,01	0,01	Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringem Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	381						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019	200.627 €	312.851					
			2020	425.076 €						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	8	8	120 Min./Monat	0,00	0,02	0,02	Die SGL übernimmt künftig die Aufgaben als zentrale Anlaufstelle mit Koordinationsfunktion für das Kassensystem sowie die Drucktechnik, wofür ein Grundbedarf von 2 Stunden/Monat angesetzt wird.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019			2,5 Stunden je Veröffentlichung	0,02	0,05	0,03	Der Aufgabeninhalt liegt im Wesentlichen im Verfassen von Texten für das interne Mitteilungsblatt. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,05 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020							
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	30	**31**					
			2020	32						
Fachaufgaben SG Zentrale Dienste										
6	Druckerei	Höhe des Auftragsvolumens in Blatt	2019	1.349.583	1.231.700	plausibilisierter örtlicher Wert	1,54	1,54	0,00	Perspektivisch ist mit einem Auftragsrückgang z.B. durch Einführung der elektronischen Bereitstellung von Sitzungsvorlagen (=gewisser Auftragsschwerpunkt der Druckerei) und Wegfall ausgedruckter Sitzungsvorlagen zu rechnen. Eine ganzjährliche Auslastung aufgrund der Anzahl der Drucke ist gegeben. Der Personaleinsatz entspricht einem spezifischen Wert von 1,0 VZÄ je 800.000 Blatt bzw. 10 Blatt je Min. Dieser Wert liegt im Rahmen der interkommunalen Vergleichswerte.
			2020	1.113.817						
		Erträge aus ILV in Euro	2019	186.457 €	163.995					
			2020	141.532 €						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
7	Infotheke	Anzahl der Öffnungsstunden pro Woche	2019	48	48	3.200 Jahresleistungs-stunden (bei 286 Tagen/Jahr, davon 36 Samstage)	2,07	2,24	0,17	Bei der Anzahl der Kundenkontakte, Anrufe und Besuche handelt es sich jeweils um nicht-repräsentative Schätzungen des Sachgebietes. Als Bemessungsbasis wurden daher die Öffnungs-, Vor- und Nachbereitungszeiten bei einer personellen Besetzung mit 1,5 Kräften herangezogen. Daraus resultiert ein Bedarf von rd. 3.200 Stunden bzw. 2,24 VZÄ, der entsprechend der bestehenden Praxis eine Doppelbesetzung der Infotheke in Stoßzeiten ermöglicht. Nach Aussagen des SG ist in Zeiten mit einer Einfachbesetzung je nach Frequentierung mit einer Wartezeit zu rechnen.
			2020	37						
		durchschnittliche Anzahl der Kundenkontakte pro Tag	2019	200	250					
			2020	300						
		Anzahl der angenommenen Telefonanrufe	2019	210	255					
			2020	300						
		Anzahl der Besucher/ Kunden	2019	200	225					
			2020	250						
8	Poststelle	Anzahl der Postein- und ausgänge	2019	1.132	1.132	1,0 VZÄ je 400.000 Postein- und ausgänge + Zuschlag für Zusatz-aufgaben und Service-verfügbarkeit in Min/Tag	2,29	1,78	-0,01	Die Anzahl der Postein- und -ausgänge basiert auf einer Zählung im Mai 2021. Bemessungsgrundlagen: a) Sortierung und Verteilung des gesamten Postaufkommens (Ein- und Ausgangspost), das Bearbeiten von besonderem Schriftgut wie Pakete und Päckchen, Einschreiben mit und ohne Rückschein, Sammelpost u. a. b) Befördern der städtischen internen und externen Post nach einem festen Tourenplan, Zustellen von Unterlagen an die Mitglieder der städtischen Gremien. c) Sicherstellung der Serviceverfügbarkeit innerhalb der täglichen Betriebszeit
			2020	1.132						
		Anzahl der Postverteilungs- und Botengänge	2019	13	13	712 Jahresleistungsstunden für Hausrundgänge und Botenfahrten im Stadtgebiet		0,50		
			2020	13						
9	Beschaffungswesen	Büromöbel: Anzahl der Beschaffungsvorgänge (Bestellungen)	2019	7	**11**	480 mBz in Min.	0,08	0,06	0,04	Perspektivisch sollte die Schaffung einer zentralen Beschaffungsstelle geprüft werden. Somit können Beschaffungsprozesse effektiv gesteuert und ein Beschaffungscontrolling aufgebaut werden. Wesentliche Aufgaben wären: - Datengrundlagen erheben und auswerten (Beschaffungsliste der Ämter und Sachgebiete) - Prüfung auf sinnvolle Leistungsbündelungen für zentrale Güter (z.B. Büromaterial, Büroausstattung etc.) - Schaffung verbindlicher Vorgaben für die Ämter (z.B. für die Nutzung von bestehenden Rahmenverträgen)
			2020	14						
		Büromöbel**:** Beschaffungsvolumen in Euro	2019	2.497 €	5.197					
			2020	7.896 €						
		Büromaterial: Anzahl der Beschaffungsvorgänge (Bestellungen)	2019	31	**31**	180 mBz in Min.		0,06		
			2020	30						
		Büromaterial: Beschaffungsvolumen in Euro	2019	5.414 €	5.454					
			2020	5.495 €						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
10	Weitere zentrale Aufgaben	Anzahl Gesetzesblätter	2019	4	4	12.480 mBz in Min. pro Jahr (4 Std./Woche)	0,82	0,15	-0,16	Die Gesetzesblätter mit den entsprechenden Gesetzesänderungen werden regelmäßig aktualisiert, i.d.R. zwischen 1 und 2-mal wöchentlich (jeweils in Papierform und zusätzlich digital); insg. ca. 300 Vorgänge im Jahr. Die Amtsblätter kommen 1-2-mal monatlich, das der Bez. Reg. jedoch i.d.R. wöchentlich, insg. ca. 150-160 Vorgänge im Jahr.
			2020	4						
		Anzahl Amtsblätter von anderen Behörden	2019	7	7					
			2020	7						
		Anzahl der internen Mitteilungsblätter	2019	30	**31**	150 mBz in Min.		0,05		
			2020	32						
		Anzahl der Dienstfahrzeuge (Pool-Fahrzeuge)	2019	1	**1**	900 mBz in Min.		0,01		
			2020	1						
		Anzahl der Beschaffungen/ Bestellungen Stadtpläne, Schilder				1440 mBz in Min. pro Monat		0,02		
		Anzahl der E-Mails (zentrale Adresse)	2019	7.300	**7.300**	5 mBz in Min. ("Poststelle für elekton. Post")		0,43		
			2020	7.300						
		Arbeitsaufwand für redaktionelle Überarbeitung der Neubürger-Info in Std.	2019							
			2020							
Summe							**6,87**	**7,45**	**0,58**	
Innerhalb							**6,87**			
Außerhalb							**0,00**			
Stellenplan 2021								**7,742**	davon 1,098 mit kw-Vermerk belegt, die nach Ausscheiden der Stl in 2023 realisiert werden könnten (Poststelle u. Infotheke)	

b.

10.2 Sachgebiet Personalservice

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
SG Personalservice										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	13	**13**	1,0 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,37	0,87	0,50	Die Leitungstätigkeit umfasst im Ist 0,37 VZÄ. Eine Leitungsspanne von 1 zu 15 Mitarbeitenden weist auf einen Mehrbedarf hin. Die SGL ist im wesentlichen Umfang (>60 Prozent) in Fachaufgaben gebunden.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	0	0	12 Stunden je Vorlage/ Gremiensitzung	0,38	0,04	-0,34	Der Bemessungsansatz umfasst die Erstellung von Vorlagen für Gremiensitzungen. Demgegenüber sind in den Ist-VZÄ Anteile für andere Aufgaben, hier für Personalratstätigkeiten enthalten, die aber nicht Gegenstand der Gremienbetreuung sind.
			2020	0						
		Anzahl der Gremiensitzungen	2019	0	**5**					
			2020	0						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	900	**1.050**	3 Minuten je Buchung	0,02	0,04	0,22	Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringem Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein. 'Die Buchungen betreffen z.B. Rechnungen, Personaldienstleister für Zeitarbeitskräfte, Zahlungen an Übungsleiter.
			2020	1.200						
		Gesamtpersonalaufwendungen in Euro	2019	49.814.331 €		Festwert (örtlich plausibilisiert)		0,20		Monatliche PK-Buchungen, Zahlungsanordnung der Lohnsteuer der Fraktionen und Hospiz, Abwicklung RVK und Erstellung der Buchungsdatei mittels SAP-Infoma Konverter für Beamten und Entgelte für die tariflich Beschäftigten.
			2020	**52.432.850 €**						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	13	13	plausibilisierter örtlicher Wert	0,03	0,03	0,00	Die IT-Koordination umfasst die Fachanwendungen - Beihilfe - Arbeitsschutz - Personalgewinnung - Zeiterfassung. Ab 2022 ist der Einsatz einer Personalmanagementsoftware geplant.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	0	0	2,5 Stunden je Veröffentlichung	0,00	0,05	0,05	Es werden 2,5 Stunden je Veröffentlichung angesetzt. Dies ergibt einen rechnerischen Mehrbedarf von 0,05 VZÄ. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,05 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020	0						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	30	**31**					
			2020	32						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
Fachaufgaben Personalservice										
6	Personalwirtschaftliche Grundsatzfragen	Anzahl der Mitarbeitenden (Kernverwaltung)	15.05.2021	527	527	4 Std. pro Woche	0,07	0,15	0,08	Der angesetzte Grundbedarf von 4 Std. pro Woche entspricht einem Zeitbudget von rd. 200 Std/Jahr. Es besteht Entwicklungsbedarf. Künftiger Arbeitsschwerpunkt ist der Aufbau eines Cockpits/ Kennzahlensystems als Führungskräfteinformationsinstrument.
		Anzahl der Mitarbeitenden (nachgeordnete Einrichtungen)	15.05.2021	439	439					
7	Personalcontrolling	Anzahl der Mitarbeitenden	15.05.2021	966	966	Grundbedarf 1,00 VZÄ	1,22	1,00	-0,22	Das Personalcontrolling wird nur rudimentär wahrgenommen. Ein Konzept existiert nicht. Das Stellen-Ist betrifft Leistungen mit Bezug zu den Aufgaben 3 (Haushaltssachbearbeitung) und 11 (Lohn- und Gehaltsabrechnung), die mit ihrem jeweiligen Stellenbedarf dort ausgewiesen sind. Der angesetzte Grundbedarf von 1,00 VZÄ weist den Bedarf für ein Personalcontrolling aus, welches über ein Kostencontrolling hinausgeht. Die Einführung einer solchen Steuerungsunterstützung kann temporär jedoch zu Mehrbedarfen führen, insbesondere der Aufbau eines Kennzahlen- und Zielsystems sowie dessen Abstimmung auf Dezernatsebene.
		Gesamtpersonalaufwendungen in Euro	2019	49.814.331 €	51.123.591					
			2020	52.432.850 €						
8	Personalbeschaffung	Anzahl der jährlichen Personalbeschaffungsverfahren	2019	73	88	1,0 VZÄ je 50 Verfahren	2,03	2,04	0,01	Besetzungsverfahren werden nach Aussage des Sachgebiets ohne Verzug und in Abstimmung mit den Sachgebieten durchgeführt. Der Stellenbedarf wurde daher auf Basis der jährlichen Personalbeschaffungsmaßnahmen bemessen.
			2020	**102**						
		Anzahl der durchgeführten Vorstellungsgespräche	2019	292	350					
			2020	408						
9	Personalentwicklung	Anzahl der Mitarbeitenden	15.05.2021	966	**966**	1,0 VZÄ je 1.000 Mitarbeitende	0,36	0,97	0,61	Personalentwicklung wird u.a. aufgrund des demografischen Umbruchs künftig eine größere Bedeutung erhalten. Hierzu wurde eine Stelle eingerichtet. Es besteht Entwicklungsbedarf in Bezug auf die Erstellung eines ganzheitlichen Konzeptes, die Ableitung von geeigneten Maßnahmen sowie deren Umsetzung.
10	Personalmanagement und -betreuung einschl. Ausbildungsleitung	Anzahl der Mitarbeitenden (Kernverwaltung)	15.05.2021	527	**527**	1,0 VZÄ je 250 Mitarbeitende	3,83	2,11	0,50	Es gibt noch gewisse Rückstände (z.B. Anlage Personalakten), die mit einer temporären Unterstützungskraft bis Ende 2022 abgearbeitet werden können. Gegenstand der Ausbildungsleitung ist die Personalgewinnung, Einsatzplanung, das Ausbilder/innenmanagment, die fachliche und persönliche Betreuung sowie die disziplinarische Verantwortung.
		Anzahl der Mitarbeitenden (nachgeordnete Einrichtungen)	15.05.2021	453	**453**	1,0 VZÄ je 250 Mitarbeitende		1,81		
		Anzahl der Auszubildenden und PraktikantInnen	15.05.2021	51	**51**	1,0 VZÄ je 125 Auszubildende		0,41		
11	Lohn-/Gehaltsabrechnung	Anzahl der Abrechnungsfälle (Lohn/ Gehalt)	2019	11.993		1,0 VZÄ je 42.000 Abrechungen bzw. 3.500 Abrechnungsfälle .	0,55	0,29	0,11	Zum 01.01.2021 wurde die abrechnungstechnische Bearbeitung auf die RVK (vorher Stadt Monheim) übertragen. Die Zuständigkeiten sind verbindlich festgelegt. Der "Begleitaufwand" wurde auf Basis der Anzahl der jährlichen Abrechnungen bzw. der Abrechnungsfälle bemessen und ist auch in Bezug auf das Dienstleistungsentgelt der RVK plausibel. Zusätzlich zur Betreuung der Schnittstelle zur RVK (Abstimmung, Übergabe, Meldung von Daten etc.) müssen jetzt manuelle Erfassungen von Zuschlägen im System durch das SG selbst bearbeitet werden. Da die Reisetätigkeit im Jahr 2020 aufgrund von COVID-19 gesunken ist, wird zur Bemessung der Wert von 2019 angesetzt (630 Reisekostenerstattungen).
			2020	**12.012**						
		Anzahl der bearbeiteten Reisekostenerstattungen	2019	**630**	415	15 mBz in Min.		0,11		
			2020	200						
		Anzahl der bearbeiteten Anträge Jobticket	2019	-	**14**	30 mBz in Min.		0,00		
			2020	14						
		Anzahl der Fahrtenbücher	2019	80	**80**	60 mBz in Min.		0,06		
			2020	80						
		Abrechnung unsteter Bezüge (Fälle/Monat)	Apr 21	180	**180**	1,0 VZÄ je 900 Fälle		0,20		

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
12	Beihilfen/ Kindergeld	Anzahl der Beihilfefälle	2019	1.260	**1.215**	60 mBz in Min.	1,41	0,85	-0,03	Die Bearbeitung von Kindergeldangelegenheiten (mit einem Stellenanteil von rd. 0,5 VZÄ) wird infolge einer Verlagerung an die Bundesagentur künftig wegfallen.
			2020	1.169						
		Anzahl der Kindergeldberechtigten	2019	166	**158**	1,0 VZÄ je 300		0,53		
			2020	150						
13	Zeiterfassung	Stempler		397	**397**	1,0 VZÄ je 1.200	1,89	0,33	-0,30	Die Arbeitsschwerpunkte dieser Aufgabe liegen in der Bearbeitung von Krankmeldungen, der manuellen Nachpflege von Urlaubsanträgen sowie in der Durchführung von Korrekturbuchungen. Stempler: i.d.R. wenig Korrekturbuchungen (Zeiterfassung und Urlaub läuft über Workflow) Nichtstempler: keine elektronische Zeiterfassung, daher keine Korrekturbuchungen, jedoch vollständige Überprüfung und manuelle Eingabe von Urlaub und Krankheit. Mit Übernahme der Stellen in das elektronische System reduziert sich der Zeitbedarf entsprechend. Sonstige: Zeitarbeit, vorbereitende Abrechnung durch Eingabe Krankheit, Auswertung Monatsjournal Die Integration der gesamten Verwaltung in das bestehende Zeiterfassungssystem ist geplant, so dass sich der Erfassungsaufwand künftig verringern wird.
		Nichtstempler		574	**574**	1,0 VZÄ je 470 (= 15 Minuten je Fall im Monat)		1,22		
		Sonstige		13	**13**	1,0 VZÄ je 470 (= 15 Minuten je Fall im Monat)		0,03		
		Zutritte (nur Chip anlegen zur Zutrittssteuerung)		27	**27**	1,0 VZÄ je 2.000		0,01		
14	Arbeitsschutz	Anzahl der ASA Sitzungen	2019	4	4	1,0 VZÄ je 2.000 Mitarbeitende	0,04	0,48	0,44	Die Arbeitsschwerpunkte lagen bisher in der Organisation von Vorsorgeuntersuchungen. Der rechnerische Mehrbedarf steht im Zusammenhang mit den künftig verwaltungsweit zu erstellenden Gefährdungsbeurteilungen gemäß §5 ArbSchG. Es sollte geprüft werden, inwieweit die Externalisierung des Erstellens von Gefährdungsbeurteilungen 1. digital unterstützt, 2. mit Unterstützung externer Dienstleister die Aufgabe effektiv bearbeitet werden kann.
			2020	4						
		Anzahl der Mitarbeitenden (Kernverwaltung)	15.05.2021	527	**527**					
		Anzahl der Mitarbeitenden (nachgeordnete Einrichtungen)	15.05.2021	439	**439**					
15	Gesundheitsmanagement	BEM Fälle	01.05.2020 - 30.04.2021	47	**47**	1,0 VZÄ je 250 Verfahren	0,83	0,19	-0,14	Die Soll-VZÄ werden differenziert in das ganzheitliche Gesundheitsmanagement und die BEM Fälle. Für das ganzheitliche Gesundheitsmanagement wird ein Grundbedarf von 0,5 VZÄ angesetzt. Die Soll-VZÄ für die BEM Fälle werden anhand der Anzahl der BEM-Verfahren berechnet.
						Grundbedarf 0,5 VZÄ		0,50		
Summe							**13,03**	**14,52**	**1,49**	
Innerhalb							**11,13**			
Außerhalb							**1,90**			
Stellenplan 2021								**11,878**	zzgl. 1 Springerstelle, auf der das Kindergeld bearbeitet wird	

C.

20.2 Sachgebiet Steuern und Abgaben

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
Steuern und Abgaben										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	7	**7**	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,10	0,47	0,37	Die Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden hat sich seit 01.07.21 auf 8 erhöht (unbefristete Stelle wurde besetzt). Der rechnerische Leitungsanteil im Soll steigt von 0,47 auf 0,53 VZÄ. Nach Angaben der SGL bleibt wenig Zeit für Führungsaufgaben, was sich ebenfalls in den Daten zeigt. Die SGL ist mit einem Anteil von 0,9 VZÄ in neun verschiedenen Querschnitts- und Fachaufgaben involviert. Perspektivisch sollte auf eine stärkere Aufgabendelegation hingewirkt werden.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	0	0		0,00	0,00	0,00	keine Bemessung
			2020	0						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019	0	0					
			2020	0						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	369.100	349.550	plausibilisierter örtlicher Wert	0,01	0,01	0,00	Der wesentliche Teil der Buchungen erfolgt im Fachverfahren. Der entsprechende Zeitaufwand ist in den jeweiligen Fachaufgaben enthalten und wurde nicht abgegrenzt. Neben dem "Massengeschäft" an Buchungen über das Fachverfahren werden ca. 10-15 Buchungsanordnungen manuell erstellt (z.B. Materialbeschaffung). Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringen Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	330.000						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019	83.000.000	76.000.000					
			2020	69.000.000						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	7	7	plausibilisierter örtlicher Wert	0,12	0,12	0,00	Der Stellenanteil ist vollumfänglich der SGL zuzuordnen. Aufgrund der hohen Personalfluktuation müssen Rollen und Rechte immer wieder neu eingerichtet werden. Darüber hinaus bestehen regelmäßig Herausforderungen im Fachverfahren, die in Abstimmung mit dem Support des Softwareanbieters geklärt werden müssen. Die Sachgebiete des Amts für Finanzservice nehmen in diesen Fällen individuell Kontakt mit dem Support auf. Eine Bündelung dieser Tätigkeit auf Amtsebene sollte geprüft werden. Perspektivisch sollte eine stärkere Delegation dieser Tätigkeiten auf die Ebene Sachbearbeitung erfolgen.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019			Grundbedarf 0,1 VZÄ	0,01	0,1	0,09	Fallzahlen konnten seitens des SG nicht gemeldet werden. Der wesentliche Aufwand liegt in der Pflege der Website. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,15 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020							
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019							
			2020							

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
Fachaufgaben SG Steuern und Abgaben										
6	Gewerbesteuer	Anzahl der Veranlagungen	2019	5.577	6.206	1,00 VZÄ je 3.000 Bescheide	2,46	2,28	-0,18	Die Aufgabe wird zusätzlich durch Mitarbeitende einer Zeitarbeitsfirma (Umfang 0,96 VZÄ) unterstützt. Dieser Anteil ist in den Ist Stellenanteilen enthalten. Der Datenträgeraustausch zum Finanzamt ist derzeit nicht vollständig etabliert. Das SG plant die Umsetzung noch im Jahr 2021, wobei eher eine Qualitätsverbesserung, jedoch keine Aufwandsreduzierung dadurch erwartet wird. Rückstände bestehen derzeit bei den Firmenprüfungen (ca. 80 Fälle, teilweise verjährt). Nach Angaben fehlt aufgrund der Fluktuation der letzten Jahre eine gewisse Arbeitsroutine. Mit Abschluss der Einarbeitungsphase und unter Voraussetzung einer stabilen Personalsituation, kann das berechnete Stellen Soll als Orientierungswert angesehen werden.
			2020	**6.834**						
		Anzahl der Haftungsprüfungen	2019	4	9					
			2020	13						
7	Hundesteuer	Anzahl der Veranlagungen	2019	3.929	**3.939**	1,00 VZÄ je 6.000 Veranlagungen (entspricht ca. 15 Min je Steuerbescheid)	1,06	0,66	-0,40	Es bestehen keine wesentlichen Rückstände in der Aufgabenbearbeitung. Der rechnerische Minderbedarf ist in Zusammenhang mit der hohen Fluktuation sowie der noch laufenden Einarbeitungszeit sämtlicher Mitarbeitender zu sehen.
			2020	3.948						
		Anzahl der Haftungsprüfungen	2019	7	4					
			2020	0						
8	Vergnügungssteuer	Anzahl der Veranlagungen	2019	**183**	150	1,0 VZÄ je 400 Bescheide	0,03	0,46	0,43	Aufgrund von Personalengpässen im SG 20.2 Steuern und Abgaben ist die Veranlagung der Vergnügungssteuer ab 2020 aushilfsweise auf die Sachgebiete 20.1 und 20.3 übertragen worden. Lt. Vergnügungssteuersatzung der Stadt Hilden sind die Spielstätten (30 Gaststätten und 20 Spielhallen) verpflichtet, die Steuererklärungen vierteljährlich getrennt für jeden Abrechnungszeitraum (Kalendermonat), also jeweils für 3 Monate, einzureichen. Hinzu kommt die Prüfung der Anzahl der aufgestellten Automaten. Aufgrund der andauernden Pandemie existieren aktuell kaum Rückstände. Auf Basis der Fallzahlen 2019 entspricht der Stellenbedarf 0,46 VZÄ.
			2020	117						
		Anzahl der Haftungsprüfungen	2019	0	0					
			2020	0						
		Anzahl der Automaten in Spielhallen	2019	227	227					
			2020	227						
		Anzahl der Automaten in Gaststätten	2019	34	31					
			2020	28						
9	Grundsteuer (inkl. Abfallbeseitigungsgebühr, Straßenreinigungs-/Winterdienstgebühr, Niederschlagswassergebühr)	Anzahl der Veranlagungen	2019	24.230	**24.355**	1,00 VZÄ je 12.000 Bescheide (entspricht rd. 7 Min. je Steuerbescheid)	2,10	2,03	-0,07	Die Aufgabe wird zusätzlich durch Mitarbeitende einer Zeitarbeitsfirma (Umfang 0,81 VZÄ) unterstützt. Dieser Anteil ist in den Ist Stellenanteilen enthalten. Die Auswirkungen einer Abschaffung des Müllmarken-Systems auf den Zeitbedarf sind gesondert zu untersuchen.
			2020	24.480						
		Anzahl der Haftungsprüfungen	2019	0	0					
			2020	0						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
10	Schmutzwassergebühr	Anzahl der Veranlagungen	2019	**10.380**	9.291	1,00 VZÄ je 5.000 Veranlagungen (entspricht rd. 17 Min. je Gebührenbescheid)	0,97	2,08	1,11	Es bestehen erhebliche Rückstände bei der Erstellung von Bescheiden. Derzeit werden Gebührenbescheide für das Jahr 2020 erstellt. Dies bindet zwei Mitarbeitende, davon eine in Einarbeitung. Die Erhebung und Veranlagung der SW-Gebühren ist nach Aussage des SG durch zusätzlichen Prüfaufwand und manuelle Nacharbeiten gekennzeichnet. Zur Bemessung wird insofern die ortsspezifische Kennzahl von 1,0 VZÄ je 5.000 Veranlagungen herangezogen. Zur Sicherstellung der Aufgabenerledigung und Vermeidung von Arbeitsrückständen wird eine Stammbesetzung mit rund 2 Stellen empfohlen. Es wird angeregt, Vereinfachungsmöglichkeiten z.B. Harmonisierung der Abrechnungsdaten, zu prüfen.
			2020	8.202						
		Anzahl der Haftungsprüfungen	2019	0	0					
			2020	0						
11	Steuer- und abgabenübergreifende Aufgaben	Anzahl der Fälle schwieriger Steuer- und Gebührenangelegenheiten (Stundungen, Niederschlagungen, Erlasse)	2019	17	**43**	75 mBz in Min.	0,03	0,04	0,31	Für das bestehende Vollzugsdefizit für Prüfungen im Rahmen der Kommunalabgabenhaftung wird ein Grundbedarf i.H.v. 0,15 VZÄ angesetzt. <u>Aufgabenzuwachs durch neue Aufgaben:</u> a) Die Stadt diskutiert die Erhebung einer Wettbürosteuer und/ oder einer Zweitwohnungssteuer ggf. ab dem Jahr 2022. Sofern diese künftig erhoben werden sollen, ist eine entsprechende Personalkapazität einzuplanen. Als initialer Bedarf sollten für beide Steuerarten in einem ersten Schritt 1,00 VZÄ eingeplant werden. Abhängig von der realen Bearbeitungsdauer und der Entwicklung künftiger Fallzahlen ist der Stellenbedarf zu prüfen und ggf. anzupassen. b) Darüber hinaus überlegt die Stadt, einen kommunalen Steuerprüfdienst einzuführen, um positive Effekte zu erzielen. Damit verbunden ist die Schaffung und Besetzung einer Vollzeitstelle, der auch tangierende Aufgaben im steuerlichen Umfeld der Stadt übertragen werden könnten.
			2020	69						
		Anzahl der Sitzungsvorlagen/ Berichte	2019	0	0	Grundbedarf 0,15 VZÄ		0,15		
			2020	0						
		Anzahl der ausgestellten Spendenquittungen	2019	8	9					
			2020	10						
		Prüfungen im Rahmen der Kommunalabgabenhaftung				Grundbedarf 0,15 VZÄ		0,15		
Summe							**6,89**	**8,55**	**1,66**	
Innerhalb							**4,89**			
Außerhalb							**2,00**			
Stellenplan 2021								**5,70**		

d.

12. Team Organisations-angelegenheiten

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durch-schnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
Team Organisationsangelegenheiten										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	4	**4**	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,12	0,27	0,15	Der geringe Ist-Leitungsanteil begründet sich darin, dass die Teamleitung einen signifikanten Zeitanteil in die Fachaufgaben investiert. Ausgehend von einer Leitungsspanne 1:15 entsteht ein rechnerischer Mehrbedarf von 0,15 VZÄ. Perspektivisch kann sich der Leitungsanteil durch die Besetzung einer weiteren Stelle erhöhen. Ab September 2021 wird eine weitere Person (Vollzeit) im Team beschäftigt sein.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	1	1	20 Stunden je Gremiensitzung (inkl. Vor-/ Nachbereitung sowie Teilnahme)	0,02	0,01	-0,01	Das Team Organisationsangelegenheiten nimmt jährlich an der Sitzung des Hauptausschusses teil. Für die Teilnahme an einer Sitzung werden durchschnittlich 20 Stunden angesetzt. Dies beinhaltet 4 Stunden Sitzungsteilnahme und jeweils 8 Stunden Vor- und Nachbereitung.
			2020	1						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus der Organisationseinheit	2019	1	**1**					
			2020	1						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	0	0	plausibilisierter örtlicher Wert	0,01	0,01	0,00	Aus den Gesprächen mit dem Team Organisationsangelegenheiten wurden die erhobenen VZÄ als örtlich plausibel eingestuft. Perspektivisch soll ein Rechnungsworkflow eingeführt werden. Falls dies der Fall ist, gilt es die Soll-VZÄ zu überprüfen. Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushälterische Buchung/Anordnung in geringem Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	0						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019	Erträge: 17.908 Aufwendungen: 218.510	125.187					
			2020	Erträge: 1.147 Aufwendungen: 263.182						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	4	4	plausibilisierter örtlicher Wert	0,00	0,00	0,00	Im Team Organisationsangelegenheiten erfolgt die IT-Koordination für die Fachanwendung SAP. Es wurde ein geringer Stellenanteil von 0,00427 VZÄ eingetragen. Aus den Gesprächen mit dem Team Organisationsangelegenheiten wurden die erhobenen VZÄ als örtlich plausibel eingestuft.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	22	**13**	2,5 Stunden je Veröffentlichung	0,03	0,08	0,05	Aufgrund der Diskrepanz in den Fallzahlen wird die mittlere Bearbeitungszeit (2,5 Stunden je Veröffentlichung) auf den Durchschnittswert der Jahre 2019 und 2020 angewendet. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,05 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020	4						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	35	**31**					
			2020	26						
Fachaufgaben Team Organisationsangelegenheiten										
6	Organisationsplanung und -entwicklung	Anzahl der Stellen laut Stellenplan	2019	724,34	**745**	Steuerungsunterstützung Bürgermeister: 0,5 VZÄ	1,77	0,50	-0,05	In dieser Aufgabe ist ein Anteil von 0,50 VZÄ für die Steuerungsunterstützung des Bürgermeisters enthalten. Die angewendete Kennzahl stellt einen Orientierungswert für die Aufgaben im Zusammenhang mit Organisationsplanung und -entwicklung dar (z.B. Beratung in allgemeinen Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationspläne erstellen und fortschreiben). Die Intensität der Aufgabe ist maßgeblich vom gewählten Standard der Kommune abhängig. Es bestehen Schnittmengen u.a. zur Stabstelle Strategische Organisationsentwicklung sowie dem SG Personalservice. Perspektivisch sollten eine zusätzliche Schwerpunktsetzung in den Bereichen Verwaltungsdigitalisierung, Veränderungsmanagement und auf die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Organisationsuntersuchung erfolgen. Es ist zu prüfen, inwiefern die Aufgabe der Personalkostenplanung zum Team Organisationsangelegenheiten verlagert werden kann.
			2020	764,71		1,00 VZÄ je 700 Stellen		1,22		
		Anzahl der Stellen außerhalb des Stellenplans	2019	120,5	**113**					
			2020	104,84						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durch-schnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
7	Organisationsuntersuchungen und Stellenbewertungen	Anzahl der Stellen laut Stellenplan	2019	724,34	**745**	1,00 VZÄ je 1.200 Stellen	0,75	0,62	0,10	Die erhobenen Stellenanteile von 0,75 Ist-VZÄ werden im Erhebungszeitraum für die Durchführung von Organisationsuntersuchungen, Ermittlung von Personalbedarfen und Stellenbewertungen eingesetzt. Wirtschaftlichkeitsberechnungen finden selten statt. Für die Stellenbewertung werden im Schnitt 5 Stunden angesetzt. Aus den Gesprächen mit dem Team Organisationsangelegenheiten ging hervor, dass ca. 60% der Stellenbewertungen mit einem erhöhten Abstimmungsaufwand einhergehen. Hierfür werden zusätzliche 8 Stunden (Erarbeitung Stellenbewertung inkl. Abstimmung in Summe 13 Stunden) angesetzt. Dies ergibt einen gewichteten Mittelwert von 10 Stunden je Stellenbewertung. Der rechnerische Mehrbedarf von 0,10 VZÄ kann perspektivisch für die Durchführung von weiteren Organisationsuntersuchungen sowie bei Bedarf für Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Haushaltskonsolidierungen genutzt werden.
			2020	764,71						
		Anzahl der intern betreuten Organisationsuntersuchungen	2019	21	11					
			2020	1						
		Anzahl der durchgeführten Stellenbewertungen	2019	32	**34**	Stellenbewertung: 600 mBz in min (10 Stunden)		0,23		
			2020	35						
8	Prozessmanagement	Anzahl der erhobenen Prozesse	2019	5	6	0,5 VZÄ pro Dezernat	0,31	2,00	1,69	In der Erhebung wurden insgesamt 0,31 VZÄ erhoben, was ein vergleichsweise geringer Stellenanteil für das Prozessmanagement ist. Zudem liegt das Prozessmanagement überwiegend bei einer Person. Perspektivisch sollte das Prozessmanagement stärker im Team Organisationsangelegenheiten verankert und auf mehrere Personen verteilt werden. Es werden pro Dezernat 0,5 VZÄ bemessen, was zu einem rechnerischen Mehrbedarf von 1,69 VZÄ führt. Themen sind u.a. ganzheitliches Prozessmanagement, Prozessanalysen und -optimierungen sowie die Zusammenarbeit mit der Stabstelle strategische Organisationsentwicklung und Stabstelle Digitalisierung in den Bereichen Digitalisierung, E-Akte, Onlinezugangsgesetz (OZG) etc.
			2020	7						
		Anzahl der durchgeführten Prozessworkshops	2019	5	6					
			2020	7						
		Anzahl der Dezernate	15.05.2021	4	**4**					
9	Dienstbetriebliche Regelungen	Anzahl der erlassenen Dienst- und Geschäftsanweisungen	2019	61	62	gewichteter Referenzwert von 0,30 VZÄ [Der gewichtete Referenzwert setzt sich aus einem gewichteten Mittel aus vergleichbaren Referenzverwaltungen zusammen.]	0,18	0,3	0,12	Der erhobene Ist-Stellenanteil für die Aufgabe "Dienstbetriebliche Regelungen" ist im interkommunalen Vergleich leicht unter dem gewichteten Referenzwert von 0,30 VZÄ. Perspektivisch wird ein leichter Mehrbedarf von 0,12 VZÄ gesehen. Der rechnerische Mehrbedarf von 0,12 VZÄ kann für die notwendigen Aktualisierungen der dienstbetrieblichen Regelungen verwendet werden. Es sind in etwa 35% der bestehenden Regelungen zu überarbeiten. [Hinweis: Der gewichtete Referenzwert setzt sich aus einem gewichteten Mittel aus vergleichbaren Referenzverwaltungen zusammen.]
			2020	62						
		Anzahl der Organisationsverfügungen	2019	0	1					
			2020	1						
		Anzahl der weiteren erlassenen dienstbetrieblichen Regelungen	2019	0	0					
			2020	0						
10	Dokumentenmanagement System (DMS)	Anzahl der Projektgruppen- und Arbeitsgruppensitzungen	2019	9	7	0,50 VZÄ Grundbedarf	0,12	0,5	0,38	Die Projektkoordination zur Einführung des Dokumentenmanagementsystems (DMS) konnte aufgrund längerer Abwesenheit nicht vollumfänglich wahrgenommen werden. Es fehlten ca. 0,4 VZÄ, die nun wieder vorhanden sind. In der Bemessung wird ein Grundbedarf von 0,50 VZÄ angesetzt, um das DMS unter Leitung des Team Organisationsangelegenheiten einzuführen. Wir empfehlen den bestehenden Projektplan in Abstimmung mit den Dezernaten zu aktualisieren. Darüber hinaus sollte eine Verknüpfung zwischen dem Projekt DMS und der Implementierung der E-Akte geschaffen werden. Dies schafft eine zentrale technische Voraussetzung für die künftige Digitalisierung interner Verwaltungsabläufe.
			2020	4						
		Anzahl der Anwenderschulungen	2019	5	4					
			2020	2						
		Anzahl der beteiligten Fachämter	2019	4	4					
			2020	4						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durch-schnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterungen
11	Organisation und Genehmigungsverfahren Home-Office	Anzahl der Anträge	2019	4	**6**	Grundbedarf 0,10 VZÄ zzgl. 120 Minuten je Antrag/ Verlängerung	0,12	0,10	0,00	Trotz COVID-19 ist kein signifikanter Anstieg der Anträge zu beobachten, da eine grundsätzliche Vorgabe zum Home-Office bestand. Die derzeit gültige Dienstvereinbarung lässt nur eine begrenzte Anzahl an Home-Office Plätzen zu. Sobald eine neue Dienstvereinbarung zum Home-Office in Kraft tritt, gilt es die Soll-VZÄ zu überprüfen. Perspektivisch ist zu überprüfen, inwiefern die operativen Tätigkeiten beim SG Personalservice angesiedelt werden können. Das Team Organisationsangelegenheiten sollte jedoch weiterhin an den konzeptionellen/ strategischen Themen beteiligt sein.
			2020	8						
		Anzahl der Verlängerungen	2019	2	**8**			0,02		
			2020	13						
12	städtisches Vorschlagswesen	Anzahl der eingereichten Vorschläge	2019	4	3	plausibilisierter örtlicher Wert	0,01	0,01	0,00	Aus den Gesprächen mit dem Team Organisationsangelegenheiten wurden die erhobenen VZÄ als örtlich plausibel eingestuft. In der Weiterentwicklung sowie dem Ausbau dieser Aufgabe bietet sich die Chance, ein übergreifendes Innovationsmanagement innerhalb der Stadtverwaltung aufzubauen. Veränderungen und Umbrüche innerhalb der Verwaltung könnten somit aktiv durch die Beschäftigten mitgestaltet werden.
			2020	1						
		Anzahl der organisierten Kommunikationsformate (z.B. Veranstaltungen)	2019	0	0					
			2020	0						
13	Raumplanung und -bewirtschaftung	Anzahl der Umzüge	2019	0	0	plausibilisierter örtlicher Wert	0,03	0,03	0,00	In dieser Aufgabe befinden sich überwiegend die operativen Stellenanteile für das Umzugsmanagement und die Beschilderung der Räume. Aus den Gesprächen ging hervor, dass die eingetragenen Zeitanteile hierfür ausreichend sind. Es ist zu prüfen, inwiefern das Umzugsmanagement und die Beschilderung der Räume perspektivisch bei dem SG Zentrale Dienste angesiedelt werden kann. Das Team Organisationsangelegenheiten sollte jedoch weiterhin an der konzeptionellen/ strategischen Raumplanung beteiligt sein.
			2020	0						
14	Korruptionsprävention	Anzahl der Verdachtsfälle	2019	3	2	Grundbedarf 0,10 VZÄ	0,02	0,10	0,08	Aus den Gesprächen mit dem Team Organisationsangelegenheiten ging hervor, dass die Korruptionsprävention nicht vollumfänglich wahrgenommen werden kann. Dies spiegelt sich in dem rechnerischen Mehrbedarf von 0,08 VZÄ wider.
			2020	1						
		Anzahl der umgesetzten präventiven Korruptionsmaßnahmen	2019	2	1					
			2020	0						
Summe							**3,49**	**6,00**	**2,51**	
Innerhalb							**3,49**			
Außerhalb							**0,00**			
Stellenplan 2021								**5,00**		

e.

32.3 Sachgebiet Bürgerbüro

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
SG Bürgerbüro										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	7	**7**	1,0 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,01	0,47	0,46	Die SGL ist überwiegend in Fachaufgaben gebunden, was zu Lasten der Führungsaufgaben im Sachgebiet fällt. Im Erhebungszeitraum war die SGL halbtags beschäftigt, weshalb der Leitungsanteil im Ist deutlich geringer ausfiel. Die Leitungskapazität sollte signifikant ausgebaut werden. Die Vertretung für die SGL nimmt die SGL Standesamt wahr. Aus fachlich-inhaltlicher Sicht sollte eine Vertretung innerhalb des Sachgebiets benannt werden.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	0	0		0,00	0,00	0,00	ohne Bemessung
			2020	0						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019	0	0					
			2020	0						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	2.051	1.773	Grundbedarf: 2,5 Stunden pro Woche	0,08	0,09	0,01	Buchungen werden hauptsächlich durch die SGL selbst vorgenommen. Perspektivisch ist eine stärkere Aufgabendelegation zu prüfen. Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringen Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	1.495						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019							
			2020							
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	8	8	plausibilisierter örtlicher Wert	0,15	0,15	0,00	Die SGL nimmt die Aufgaben der IT-Koordination im Wesentlichen wahr und wird unterstützt von zwei Fachverfahrensbetreuern. Insbesondere die Pflege der Datenbank des Meldeprogramms im laufenden Geschäft ist umfangreich und aufwändig.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	0	0	Grundbedarf 0,10 VZÄ	0,13	0,10	-0,03	Der angesetzte Grundbedarf beinhaltet den Aufwand für die Veröffentlichung von Mitteilungen sowie Aufgaben in Bezug zum Intranet und der Webseite. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,15 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020	0						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	0	0					
			2020	0						
Fachaufgaben SG Bürgerbüro										
6	Allgemeine Auskünfte	Anzahl der EinwohnerInnen	2019	59.073	58.955	34 Stunden pro Woche Nettoöffnungszeit, in der eine Präsenz sichergestellt werden muss.	1,03	1,24	0,30	Die Kennzahl berechnet sich wie folgt: - Mo - Mi: 7 Std. = 21 Std. - Do 9 Std. - Fr. 4 Std. - **Summe 34 Std.** Jahresarbeitsminuten bei 52 Wochen: (34 Stunden*60 Minuten*52 Wochen) / 85.853 Jahresarbeitsminuten = **106.080** Seit Beginn der Pandemie wird das Bürgerbüro durch eine telefonische Hotline mit weiteren Mitarbeitenden unterstützt, die insbesondere allg. Anfragen beantworten sowie Termine vereinbaren. Eine digitale Terminbuchungsmöglichkeit besteht aktuell nicht und sollte kurz- bis mittelfristig etabliert werden. Eine digitale Terminbuchung wäre auf der einen Seite nutzerfreundlich und würde verwaltungsseitig eine bessere Steuerung der Tagesplanung ermöglichen. Das Bürgerbüro selbst besteht aus fünf Arbeitsplätzen, von denen für die Abwicklung aller Termine mindestens drei besetzt sein müssen. Die SGL ist regelmäßig in die Front-Desk Bearbeitung involviert (ca. 5-6 Tage im Monat). Im Bürgerbüro werden Mietverträge für Fahrradboxen ausgestellt und verwaltet. Da die entsprechende Satzung eine maximale Mietdauer von 12 Monaten vorsieht, wiederholt sich der Prozess der Vertragsausstellung (auch für Langzeitmieter) jährlich und führt zu unnötigem Aufwand im Bürgerbüro. Eine Aktualisierung der Satzung wird empfohlen.
			2020	58.837						
		Anzahl der durchschnittlichen täglichen Bürgerkontakte (telefonisch)	2019	50	30					
			2020	10						
		Anzahl der durchschnittlichen täglichen Bürgerkontakte (vor Ort)	2019	170-250	100					
			2020	100,00						
		Anzahl der Fahrradboxen	2019	180	**180**	45 mBz in Min.		0,09		
			2020	180						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
7	Beglaubigungen, Abschriften	Anzahl der Schriftstücke	2019	**1.424**	1.211	10 mBz in Min.	0,20	0,17	-0,03	Die mittlere Bearbeitungszeit von 10 Minuten wurde mit dem Sachgebiet plausibilisiert. In Fällen mit hohen Volumen an zu beglaubigenden Dokumenten, werden diese außerhalb der Öffnungszeiten bearbeitet.
			2020	997						
8	Annahme und Bearbeitung von Anträgen	Anzahl der Anträge - Bewohnerparkausweise	2019	376	**423**	10 mBz in Min.	0,32	0,05	0,09	Für die hier aufgeführten Leistungen erfolgt eine Antragsannahme und -bearbeitung in Anwesenheit des Bürgers. Die hier aufgeführten Dienstleistungen sind perspektivisch gemäß den Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes zu digitalisieren, d.h. der Bürger muss seinen Antrag online einreichen können.
			2020	469						
		Anzahl der Anträge - Führungszeugnisse	2019	**2.820**	2.677	10 mBz in Min.		0,33		
			2020	2.533						
		Anzahl der Anträge - Angelscheine	2019	**144**	140	10 mBz in Min.		0,02		
			2020	136						
		Anzahl der Anträge - Auskünfte aus dem Gewerbezentralregister	2019	**118**	101	10 mBz in Min.		0,01		
			2020	83						
9	Annahme von Anträgen	Anzahl der Anträge	2019	**1.355**	931	10 mBz in Min.	0,29	0,16	-0,13	Für die hier aufgeführten Leistungen erfolgen nur die Antragsannahme durch das Bürgerbüro. Die mittlere Bearbeitungszeit von 10 Minuten wurde mit dem Sachgebiet plausibilisiert.
			2020	506						
10	Einbürgerungsangelegenheiten	Anzahl der Anträge	2019	**96**	85	240 mBz in Min.	0,54	0,27	-0,27	Die mittlere Bearbeitungszeit von 240 Minuten (4 Stunden) wurde mit dem Sachgebiet plausibilisiert und sollte als Basis für die Personalplanung gelten. Es ist zu prüfen, inwieweit prozessuale Potentiale bei der Aufgabenbearbeitung bestehen.
			2020	73						
11	Fundbüro/ Fundsachenverwaltung	Anzahl der Fundstücke	2019	**164**	138	60 mBz in Min.	0,18	0,11	-0,07	Die Verwaltung der Fundsachen geschieht über ein entsprechendes Fachprogramm, in dem je nach Wertgrenze Fundsachen dokumentiert werden. Versteigerungen werden nicht mehr durchgeführt. Fundsachen werden nach Ablauf einer Frist entweder gespendet oder vernichtet.
			2020	111						
12	Meldewesen	Anzahl der Vorgänge BPA/RP/KRP	2019	**9.654**	8.158	12 mBz in Min.	2,07	1,35	0,07	Die in dieser Aufgabe zu bearbeitenden Leistungen sind durch zentrale Vorgaben (Software, Bearbeitungsschritte) in hohen Maße standardisiert. Die mittlere Bearbeitungszeit aus interkommunalen Vergleichswerten zeigt keine Auffälligkeit und bestätigt den Ist-Stellenanteil.
			2020	6.662						
		Anzahl der Vorgänge An-/Um-/Abmeldungen	2019	**8.518**	8.204	8 mBz in Min.		0,79		
			2020	7.889						
Summe							**5,00**	**5,40**	**0,40**	
Innerhalb							**4,00**			
Außerhalb							**1,00**			
Sellenplan 2021								**5,85**		*Zzgl. 1,50 VZÄ Springerstellen

f.

32.4 Sachgebiet Standesamts-angelegenheiten

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
SG Standesamt										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	3	**3**	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,03	0,20	0,17	Die SGL ist mit mehr als 95 Prozent ihrer Arbeitszeit in die Sachbearbeitung eingebunden und hat keine ausreichenden Kapazitäten für ihre Leitungsfunktion.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	-			0,00	0,00	0,00	keine Bemessung
			2020	-						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019	-						
			2020	-						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen; hier Schätzwert Anzahl Rechnungen	2019	keine Angabe möglich		3 Minuten je Rechnung	0,03	0,18	0,15	Die Fallzahl 5.200 basiert auf einer Schätzung des Sachgebiets (100 Rechnung pro Woche x 52 Wochen). Die Aufgabe wird derzeit ausschließlich von der SGL wahrgenommen und sollte perspektivisch auf Sachbearbeitungsebene delegiert werden. Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringen Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	5200						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	4		plausibilisierter örtlicher Wert	0,03	0,03	0,00	Eine benannte IT-Koordination ist nicht im SG angesiedelt. Die Benutzer- und Rechteverwaltung für das Sachgebiet übernimmt die SGL.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	-		Grundbedarf 0,10 VZÄ	0,03	0,10	0,07	Der angesetzte Grundbedarf beinhaltet den Aufwand für die Veröffentlichung von Mitteilungen sowie Aufgaben in Bezug zum Intranet und der Website. Sollte das Standesamt perspektivisch stärker in der Kommunikation via Social-Media aktiv werden, ist ein Mehrbedarf zu prüfen. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,15 VZÄ) für die Einführungsphase gerechtfertigt.
			2020	-						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	-						
			2020	-						
Fachaufgaben SG Standesamt										
6	Geburtsbeurkundungen	Anzahl der Beurkundungen/ Urkunden	2019	613 / 2690	**618**	90 mBz in Min.	0,74	0,65	-0,09	Die Bearbeitung läuft im Wesentlichen verfahrensgestützt über das Fachverfahren AutiSta (inkl. Schnittstelle zu anderen Fachverfahren oder Behörden). Beeinflusst wird die Aufgabenerledigung von häufigen Abstimmungen und Telefonaten mit Bürgern oder anderen Behörden. Derzeit existieren Rückstellungen (ca. 20 Geburten, die nicht beurkundet werden können), da Rückmeldungen der Eltern oder Ausländerbehörde ausstehen. Nach Angaben der SGL gestaltet sich insbesondere die Schnittstelle zur Ausländerbehörde trotz Schnittstelle im Fachverfahren herausfordernd, da Rückmeldungen zum Teil Monate dauern. Sofern dieser Zustand dauerhaft besteht, sollte eine Eskalation über das Dezernat an die Kreisverwaltung eingeleitet werden.
			2020	623 / 2552						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
7	Eheschließungen/ Lebenspartnerschaften	Anzahl der Beratungen	2019	350-400	**375**	60 mBz in Min. (Anfrage, Tel.gespräch, Beratungsgespräch)	1,48	0,26	-0,41	Die Aufgabenbearbeitung teilt sich in verschiedene Prozessschritte, die für den überwiegenden Teil der Vorgänge in ähnlicher (standardisierter Form) ablaufen. Prozessschleifen oder Redundanzen entstehen meistens dann, wenn vorzulegende Unterlagen nicht vollständig beigebracht werden können oder Zuständigkeitsfragen zu klären sind. Aufwandsintensivere Vorgänge sind Fälle mit Auslandsbeteiligungen. Hierbei sind weitere Prüfschritte sowie eine Einbeziehung des OLG notwendig. Eine digitale Schnittstelle existiert hierfür noch nicht. Optimierungsbedürftig ist nach Angaben der SGL die Terminreservierung. Wir empfehlen perspektivisch die Implementierung einer digitalen Terminreservierung, idealerweise auf einem zentralen Bürgerportal für digitale Verwaltungsleistungen. Die angesetzten mittleren Bearbeitungszeiten sind interkommunale Vergleichswerte. Der rechnerische Minderbedarf sollte zum Anlass genommen werden, die Bearbeitungsabläufe innerhalb des Sachgebiets zu prüfen. Eine stärkere Aufgabenbündelung ist zu prüfen.
			2020	300-350						
		Anzahl der Vorgänge (Anträge zur Befreiung von Beibringungen von Ehefähigkeitszeugnissen)	2019	30-40	**35**	20 mBz in Min.		0,01		
			2020	30-40						
		Anzahl der Anmeldungen (Eheschließungen/ Lebenspartnerschaften)	2019	**292**	277	120 mBz in Min. einschl. Zuschlag für schwierige Fälle		0,41		
			2020	262						
		Anzahl der Beurkundungen von Eheschließungen/ Lebenspartnerschaften	2019	**207**	188,5	30 mBz in Min.		0,07		
			2020	170						
		Anzahl der Anträge (Entscheidungen Ehesache durch ausländische Behörden)	2019	30-40	**35**	90 mBz in Min.		0,04		
			2020	30-40						
		Anzahl der jährlichen Trauungen	2019	**203**	186	120 mBz in Min.		0,28		
			2020	169						
8	Sterbefälle	Anzahl der Sterbefälle	2019	573	**578,5**	90 mBz in Min.	0,82	0,61	-0,21	Derzeit sind ca. 15 Fälle für die Bearbeitung zurückgestellt, da Unterlagen ausstehen (insbesondere bei Bestattungen im Ausland). Die Bearbeitungszeit schwankt je Fall zwischen einer Stunde und zwei Stunden (bei komplizierten Fällen, ca. 10 Prozent der Gesamtfälle). Die angesetzten mittleren Bearbeitungszeiten sind interkommunale Vergleichswerte. Der rechnerische Minderbedarf sollte zum Anlass genommen werden, die Bearbeitungsabläufe innerhalb des Sachgebiets zu prüfen. Eine stärkere Aufgabenbündelung ist zu prüfen.
			2020	584						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
9	Besondere Beurkundungen	Anzahl der Vorgänge - Fortführung Personenstandsbücher	2019	1291	**1466,5**	15 mBz in Min.	0,43	0,26	0,22	Es bestehen Rückstände bei der Fortführung von Personenstandsbüchern (ca. 200 Mitteilungen) sowie bei Namensänderungen (ca. 150 Anträge). Die angesetzten mittleren Bearbeitungszeiten sind interkommunale Vergleichswerte.
			2020	1642						
		Anzahl der Vorgänge - Namensänderungen	2019	177	**162**	20 mBz in Min.		0,04		
			2020	147						
		Anzahl der Vorgänge - Erteilung von Abschriften u. Urkunden aus Personenstandsbüchern	2019	1.993,75	**2.066,88**	10 mBz in Min.		0,24		
			2020	2.140,00						
		Anzahl der Vorgänge - Beurkundungen Vaterschaftsanerkennung	2019	71	**74,5**	60 mBz in Min.		0,05		
			2020	78						
		Anzahl der Vorgänge - gerichtliche Berichtigungen/ Angleichungserklärungen	2019	120	**120,5**	45 mBz in Min.		0,06		
			2020	121						
10	Urkunden und Beglaubigungen	Anzahl der Vorgänge	2019	2039	**2118,5**	10 mBz in Min.	0,23	0,25	0,02	Die Vorgänge verteilen sich wie folgt: - Urkunden: 75% - Auskünfte: 10-15% - eidesstattliche Versicherungen: 10-15%
			2020	2198						
11	Amtshilfeüberprüfungen	Anzahl der durchgeführten Überprüfungen	2019	10	**10**	16 Stunden pro Überprüfung	0,10	0,11	0,01	Die mittlere Bearbeitungszeit wurde aus dem Ist Stellenanteil abgeleitet.
			2020	10						
12	Digitale Nacherfassung der Familienbücher und weiterer Register	Anzahl der digitalisierten Register	2019	560	**635**	20 mBz in Min.	0,10	0,15	0,05	Die digitale Nacherfassung dauert je Vorgang ca. 20 Minuten. Der bestehende Rückstand sollte mit einer temporären Zusatzkapazität (mindestens 0,5 VZÄ) gemindert werden. Dabei sind Prioritäten auf den Familienbüchern zu setzen, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben zu digitalisieren sind.
			2020	710						
Summe							**4,02**	**4,00**	**-0,02**	
Innerhalb							**4,02**			
Außerhalb							**0,00**			
Stellenplan 2021								**4,00**		Zzgl. 0,029 VZÄ geringfügig Beschäftigte.

g.

50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
SG Besondere Soziale Dienste										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Organisationseinheit	15.05.2021	9	**9**	1,0 VZÄ je 15 Mitarbeitende	0,61	0,60	-0,01	Bemessungsbasis sind neun direkt unterstellte Mitarbeitende im Sachgebiet. Die Teamleitung für die Hausmeister ist auf den Koordinator delegiert. Angabegemäß fällt derzeit dennoch Leitungsaufwand der SGL für die Hausmeister in Höhe von ca. 0,15 VZÄ an.
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	6	**6**	12 Std.	0,37	0,13	-0,24	Berücksichtigt wurde die Teilnahme (inkl. Vor- und Nachbereitung) an den Sitzungen des Sozialausschusses (inkl. Protokollierung) und des Integrationsrats. Die mittleren Bearbeitungszeiten konnten im Gespräch mit dem SG validiert werden. Die rechnerische Differenz weist auf einen im interkommunalen Vergleich erhöhten Wert hin.
			2020	6						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019	6	**6**	20 Std. inkl. Vor- und Nachbereitung				
			2020	6						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	287	287		0,11	0,09	-0,02	Der Stellenbedarf der zentralen Rechnungsstelle wird in Abhängigkeit vom Haushaltsvolumen bemessen. Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringen Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	287						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019	7.457.186 €	**7.546.481 €**	1,0 VZÄ je 80 Mio. Euro				
			2020	7.635.775 €						
4	IT-Koordination	Anzahl der Mitarbeitenden im SG	15.05.2021	19	19	plausibilisierter örtlicher Wert	0,01	0,01	0,00	Es wird angeregt, die IT-Koordination auf Amtsebene oder im SG 10.3 Informationstechnologie zu zentralisieren.
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	10	**13,50**	Grundbedarf 0,10 VZÄ + 2,5 Std. je Veröffentlichung	0,31	0,16	-0,15	Der angesetzte Grundbedarf beinhaltet den Aufwand für die Organisation von Festen oder Preisen (z.B. Förderpreis Integration) sowie Aufgaben in Bezug zum Intranet und der Website. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,15 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020	17						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	10	**21**					
			2020	32						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
Fachaufgaben SG Besondere Soziale Dienste										
6	Allgemeine Flüchtlingsangelegenheiten	Anzahl der untergebrachten AsylbewerberInnen sowie anerkannten Flüchtlingen	2019	440	**410**	1,0 VZÄ je 120 AsylbewerberInnen bzw. Flüchtlinge	4,56	3,42	-0,64	Die Bemessung orientiert sich an vergleichbaren interkommunalen Standards. Das SG 50.2 strebt an, den Betreuungsansatz durch Installation eines Case Managements neu auszurichten. Es besteht ein Steuerungspotential durch die Analyse der vorliegenden Fallzahlen. Beispielsweise könnte die Anzahl der Beratungsgespräche mittels ABC-Analyse nach Aufwand segmentiert werden, um den Personalbedarf bei künftig sinkenden Fallzahlen valide einschätzen zu können. Sinkende Zahlen von AsylbewerberInnen werden mittelfristig zu einem geringeren Personalbedarf führen. Die frei werdenden Kapazitäten könnten in die Integrationsarbeit fließen, sofern sich die Stadt für eine Stärkung dieser entscheidet.
			2020	380						
		Anzahl der durchgeführten Beratungsgespräche	2019	6770	5965,5					
			2020	5161						
		Anzahl der Hausbesuche	2019	1542	1321					
			2020	1100						
		Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund	2019	7493	**7524**	Grundbedarf 1,0 VZÄ je 15.000 Menschen mit Migrationshintergrund		0,50		
			2020	7555						
7	Leistungsgewährung	Anzahl der LeistungsempfängerInnen nach dem AsylbLG	2019	337	**314,5**	1,0 VZÄ je 180 Leistungs-empfängerInnen	1,75	1,75	0,04	Im Zuge einer umfassenden Nutzung des Verfahrens AKDN-sozial werden Abläufe künftig gestrafft und manuelle Arbeitsschritte wie z.B. Auswertungen oder Bescheiderstellungen künftig verfahrensgestützt erledigt, so dass sich der Zeit- und Personalbedarf reduziert.
			2020	292						
		Anzahl der LeistungsempfängerInnen: Leistungen für Bildung und Teilhabe	2019	73	**75,5**	45 Minuten je Leistungs-empfängerInnen		0,04		Es wird empfohlen, die Zuständigkeiten anspruchsgruppenübergreifend im Amt 51 zu bündeln.
			2020	78						
8	Krankenhilfe	Anzahl der Leistungsberechtigten	2019	319		1,0 VZÄ je 2.500 LB (angemeldet)	0,18		-0,01	Der Zeitbedarf reduziert sich mit zunehmender Anzahl angemeldeter Personen. Zum 01.06.2021 waren 192 Personen bei der KV angemeldet.
		davon bei der KV angemeldet		0						
		Anzahl der Leistungsberechtigten	2020	227						
		davon bei der KV angemeldet		**177**		1,0 VZÄ je 500 LB (nicht angemeldet)		0,07		
		davon bei der KV nicht angemeldet		**50**				0,10		
9	Finanzzuweisungen und -statistik	Anzahl der FlüAg-Berechtigten	2019	170	**145,5**	1,0 VZÄ je 500 FlüAg Berechtigte zzgl. Grundbedarf 0,1 VZÄ	0,40	0,39	-0,01	Die Anzahl der berechtigten Personen ist rückläufig und beträgt im Juli 2021 noch 88 Personen. Zur Bearbeitung von Rückforderungen der Bezirksregierung besteht in 2021 ein vorübergehender Bedarf.
			2020	121						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
10	Verwaltung Unterkünfte und Einrichtungen sowie der technischen Ausstattung	Gebäudeflächen in m² BGF		21.237		1,0 VZÄ je 50.000 m²	0,46	0,42	-0,04	Die Verwaltung der Unterkünfte und Einrichtungen steht im engen Kontext mit ihren BewohnerInnen und den daraus resultierenden nutzerspezifischen Anforderungen. Die Zuständigkeit des SG 50.2 für die Objektverwaltung stellt daher eine sachgerechte sowie schnittstellenfreie Lösung dar. Soweit im Rahmen der Objektverwaltung baufachlicher Sachverstand erforderlich ist, kann das Amt für Gebäudewirtschaft als Dienstleister in Anspruch genommen werden.
11	Koordination Hausmeistertätigkeiten im Asylbereich	Anzahl Hausmeister			**12**	1,0 VZÄ je 20 eigene und externe Hausmeister	1,24	0,60	-0,64	Der Koordinationsaufwand für 12 Hausmeister ist mit 1,24 VZÄ außergewöhnlich hoch. In den Ist-VZÄ ist der Teamkoordinator zu 100 Prozent und der Sachgebietsleiter zu 24 Prozent enthalten. Durch weitgehende Delegation der Koordinationsfunktion auf den Koordinator und Standardisierung der Arbeitsorganisation mittels objektbezogener Dienstanweisungen sind Aufwandsreduzierungen erreichbar. Als mittelfristiger Zielwert sollte die Koordination der Hausmeistertätigkeiten bei etwa 0,5 bis 0,6 VZÄ liegen. Zusätzliche Kapazitäten des Koordinators sollten direkt in der Objektbetreuung eingesetzt werden.
12	Objektbetreuung der Unterkünfte und Einrichtungen durch Hausmeister	Gebäudeflächen in m² BGF			**21.237**	1,0 VZÄ je 4.000 m²	12,00	5,31	-2,87	Die Ist VZÄ beinhaltet zehn bei der Stadt angestellte Hausmeister sowie zwei Hausmeister einer Zeitarbeitsfirma. Die Bemessung basiert auf den erhalten Bestandsdaten nach Wegfall der Standorte Krabbenburg 6, Beckersheide 12, Ellerstraße 155 und Furtwänglerstraße 52 zu Beginn des Jahres 2021. Die Bemessung für die Tagschicht basiert auf spezifischen Bedarfswerten für Gebäude- und Außenflächen (Pflege- und Verkehrsflächen). Nutzerspezifische Leistungen für städtische Veranstaltungen (sechs pro Jahr) und Sprechstunden (Lenkung der Besucherströme, zweimal pro Woche) sind im Bedarf enthalten. Der Nachtdienst ist mit 1 Std. x 365 Tage je Standort bzw. einem Bedarf von 2,81 VZÄ in Ansatz gebracht worden (11 Standorte x 365 Std./1.430 Std. je VZÄ).
		Außenflächen (Pflegeflächen einschl. Verkehrsflächen)			**40.646**	1,0 VZÄ je 40.000 m²		1,02		
		Standorte (Nachtdienst)			**11**	1 Std. je Standort x 365 Tage		2,81		
Summe							**22,00**	**17,42**	**-4,58**	
Innerhalb Stellenplan							**20,00**			
Außerhalb Stellenplan							**2,00**			
Stellenplan 2021								**19,00**		inkl. 10 Hausmeister

h.

51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
SG Kitas und Schulen										
Leitungsaufgaben										
1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in der Kernverwaltung	15.05.2021	12	**12**	1,00 VZÄ je 15 Mitarbeitende in der Kernverwaltung	0,95	0,80	0,58	Zusammensetzung der Fallzahl: - 12 Mitarbeitende in der Verwaltung (ohne Sachgebietsleitung und Teamleitung) - 9 Kita-Leitungen - 98 Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen - 11 Mitarbeitende in den Sekretariaten Die Leitungstätigkeit ist neben den vielfältigen strategisch-fachlichen Fragen von der Steuerung des umfangreichen Personalkörpers (insbesondere auch in den Kitas und Schulen) geprägt. Für die Bemessung wurden daher - je nach Leitungsintensität - zusätzliche Leitungsspannen für die Mitarbeitenden in den Kindertageseinrichtungen, deren Leitungskräfte sowie für den/die SchulsekratärInnen angesetzt. Beide Leitungskräfte im Sachgebiet müssen einen signifikanten Anteil ihrer Arbeitszeit in Fachaufgaben sowie die Klärung von Ad-Hoc Themen in den Einrichtungen investieren. Eine organisatorische Optimierung des Sachgebietes ist vor diesem Hintergrund zu diskutieren. Dabei wird eine Trennung der pädagogischen und verwaltungsseitigen Aufgaben nicht als zielführend gesehen.
		Anzahl der zu leitenden Kita-Leitungen	15.05.2021	9	**9**	1,00 VZÄ je 25 Kita-Leitungen		0,36		
		Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen	15.05.2021	98	**98**	1,00 VZÄ je 750 Mitarbeitenden in Kindertages-einrichtungen		0,13		
		Anzahl der zu leitenden Mitarbeitenden in den Sekretariaten	15.05.2021	11	**11**	1,00 VZÄ je 45 Mitarbeitende in den Sekretariaten		0,24		
Querschnittsaufgaben										
2	Gremienbetreuung (Stadtrat und Ausschüsse)	Anzahl der erstellten Protokolle	2019	6	6	20 Stunden je Gremiumsitzung (inkl. Vor-/Nachbereitung sowie Teilnahme)	0,03	0,08	0,05	Das Sachgebiet betreut zwei Ausschüsse in jeweils drei Sitzungen pro Jahr. Nach Angaben des SG ist der erhobene Ist Stellenanteil für eine sachgerechte Aufgabenerfüllung ausreichend.
			2020	6						
		Anzahl der Gremiensitzungen mit Teilnahme aus dem SG	2019	6	**6**					
			2020	6						
3	dezentrale Haushaltssachbearbeitung	Anzahl der Buchungen	2019	20.050	19961	1,00 VZÄ je 80 Mio. Euro Haushaltsvolumen	0,32	0,44	0,12	Als Bemessungsgrundlage wurde ein interkommunaler Vergleichswert angesetzt. Dieser beinhaltet neben dem klassischen Buchungsgeschäft ebenfalls Aufgaben im Rahmen der Haushaltsplanung sowie der Jahresabschlussarbeiten. Hinweis: Die in dieser Aufgabe erfassten Stellenanteile können Schnittmengen zu den jeweiligen Fachaufgaben aufweisen. Aufgrund von Herausforderungen bei der Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten können Stellenanteile für die haushalterische Buchung/Anordnung in geringen Umfang auch in den Fachaufgaben enthalten sein.
			2020	19.871						
		Summe der Erträge und Aufwendungen in Euro (im verantworteten Bereich)	2019	37.711.502 €	**35.343.457 €**					
			2020	32.975.412 €						
		Anzahl der Handvorschüsse	2019	9	9					
			2020	9						
4	IT-Koordination					örtlich plausibilisierter Wert	0,22	0,22	0,00	Zwei Mitarbeitende nehmen die IT-Koordination für die Fachanwendungen LITTLE BIRD und Nordholz wahr. Die Anwenderbetreuung für KiBiz.web nimmt die Sachgebietsleitung wahr. Diese Aufgabe sollte perspektivisch einer IT-Koordination übertragen werden. Ggf. sollte diese Funktion auf Amtsebene angesiedelt werden, um den unterschiedlichen Nutzergruppen von KiBiz.web (Kita, Jugendhilfe) einen einheitlichen Ansprechpartner zu gewähren.

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
5	Interne und externe Kommunikation (z.B. Intranet, Webseite)	Anzahl der Veröffentlichungen auf der Website	2019	2	**2**	Grundbedarf 0,10 VZÄ + 2,5 Std. je Veröffentlichung	0,05	0,10	0,05	Der angesetzte Grundbedarf beinhaltet den Aufwand für die Veröffentlichung von Mitteilungen sowie Aufgaben in Bezug zum Intranet, der Website sowie der Erstellung von Flyern. Der rechnerische Mehrbedarf könnte insbesondere im Bereich Kita zum Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Für die künftige Überarbeitung des Intranet- und Internet-Auftritts ist temporär eine Zusatzkapazität (ca. 0,15 VZÄ) gerechtfertigt.
			2020	2						
		Anzahl der internen Veröffentlichungen (Intranet, Aushänge etc.)	2019	0	0					
			2020	0						
6	Vergabewesen	Anzahl der durchgeführten Ausschreibungen	2019	42	**47,5**	12 Stunden pro Ausschreibung	0,34	0,40	0,06	Das Sachgebiet ist stark involviert in der Bearbeitung der einzelnen Ausschreibungen. Eine zusätzliche Personalkapazität auf Amtsebene unterstützt in dieser Aufgabe. Der Ist-Stellenanteil verteilt sich auf insgesamt 5 Mitarbeitende, was auf Bündelungspotentiale hinweist. Dafür besteht allerdings die Notwendigkeit, 1-2 Mitarbeitende im SG regelmäßig vergaberechtlich zu schulen. Zusätzlich ist auf eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Vergabestelle und Sachgebiet zu achten. Das Sachgebiet hat nach eigenen Angaben einen Rahmenvertrag federführend ausgeschrieben (Trinkwasserflaschen), welcher im Abruf verwaltungsweit genutzt wird. Solche und andere Beschaffungsvorgänge (insbesondere Rahmenverträge) sollten in einer zentralen Beschaffungseinheit gebündelt werden.
			2020	53						
Fachaufgaben Kitas und Schulen										
Kindertageseinrichtungen										
7	Allgemeine Kitaangelegenheiten	Anzahl der betreuten Kinder	2019	1.811	**1816**	0,50 VZÄ je 1.500 Kinder + 0,1 VZÄ je 5 Einrichtungen	1,02	1,17	0,15	Der Schwerpunkt der Aufgabe liegt in der Betreuung des zentralen Anmeldeverfahrens. Nach Aussage des SG sind zusätzlich eine Vielzahl von Grundsatzfragen und Anfragen aus Gremien, von Kita-Leitungen oder Trägern zu bearbeiten. Dies kann jedoch nicht in ausreichendem Maß erfolgen. Pädagogische Stellungnahmen werden zumeist in den Überstundenzeiten erarbeitet und sind nach Aussage des SG nicht im Stellen-Ist enthalten.
			2020	1.821						
		Anzahl der gesamten Einrichtungen	2019	28	**28**					
			2020	28						
8	Finanzzuweisungen (Kitas)	abgerufenes Fördervolumen in Euro: investiv	2019	104.746 €	**52.373 €**	1 VZÄ je 23 Mio. Euro Fördervolumen	0,46	0,42	0,00	Insbesondere die Beantragung der Fördermittel stellt einen signifikanten Aufwand für diese Aufgabe dar. Die Verwendungsnachweisprüfung nach 4-Augen-Prinzip stellt einen vertretbaren Aufwand dar, bindet aber insbesondere die Teamleitung Kita. Die Entwicklung des Fördervolumens sollte zukünftig beachtet werden und regelmäßig in die interne Personalplanung einfließen.
			2020	0 €						
		abgerufenes Fördervolumen in Euro: konsumtiv	2019	9.025.098 €	**9.526.372 €**					
			2020	10.027.646 €						
		Anzahl der erstellten Verwendungsnachweise	2019	29	**31**	2 Stunden je Verwendungsnachweis		0,04		
			2020	33						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
9	Kitaentwicklungsplanung	Anzahl der Kinder von 0-6 Jahren	2019	2.588	**2.630,5**	0,1 VZÄ je 1.000 Kinder von 0-6 Jahren	0,24	0,26	0,02	Die Aufgabe beinhaltet im Wesentlichen die kapazitäre Kitaplanung auf Basis der Bevölkerungsentwicklung (quantitative Sicht z.B. Zahlen, Plätze etc.). Nach Angaben des SG vereinnahmt die quantitative Planung ca. 10 Arbeitstage pro Jahr (entspricht ca. 0,06 VZÄ). Der strategische Teil der Kitaentwicklungsplanung wird jedoch als deutlich ausbaufähig angesehen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Beteiligung der Träger in Arbeitsgemeinschaften gemäß § 78 SGB VIII (AG 78) zu beachten. Organisatorisch sollte die strategische Planung und insbesondere die Koordinierung und Leitung der AG auf Amtsebene angesiedelt werden, um eine ganzheitliche Jugendhilfeplanung zu garantieren. Insbesondere wird eine stärkere Verknüpfung und Verzahnung der Kitaentwicklungsplanung mit der Schulentwicklungsplanung empfohlen.
			2020	2.673						
10	Verwaltung und Koordination gemeindeeigener Kindertageseinrichtungen	Anzahl der Kinder in städtischen Kitas	2019	542	**544,5**	1,00 VZÄ je 500 Plätze (in städtischen Kitas)	0,72	1,09	0,37	Die Aufgabe weist Schnittmengen zu den Leitungsaufgaben auf, insbesondere im Hinblick auf Personalakquise, -einsatzplanung und -steuerung. Die Teamleitung baut nach eigenen Angaben über diese Aufgabe eine Vielzahl von Überstunden auf, die an anderer Stelle weniger Kapazität für die strategische und qualitative Weiterentwicklung der Kindertagesstätten lassen. Der rechnerische Mehrbedarf könnte insbesondere für die Stärkung der Aufgaben Personalgewinnung (Abwicklung Bewerbungsprozess) sowie für die Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen genutzt werden. In Abstimmung mit dem Personalservice sollte geprüft werden, wo aufgrund der permanenten Einstellungen stärkere Standards (z.B. Stellenbeschreibung, Vertrag, verwaltungsinterner Ablauf des Bewerbungsprozesses) gesetzt werden können.
			2020	547						
		Anzahl der Einrichtungen in städtischer Trägerschaft	2019	9	9					
			2020	9						
11	Koordination von Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft	Anzahl der Kinder in Einrichtungen freier Trägerschaft	2019	1.269	1.271,5	0,1 VZÄ je 10 Einrichtung in freier Trägerschaft	0,04	0,19	0,15	In Bezug auf die Kitas in freier Trägerschaft liegen die Schwerpunkte der Aufgabe in der Beratung der Träger sowie der Betriebskostenabrechnung. Für die Prüfung der Betriebskostenabrechnung der Träger sollte künftig auch eine Vertretung geschaffen werden. Die Stadt gewährt über die festen Trägeranteile gemäß KiBiz freiwillige Betriebskostenzuschüsse an die freien Träger. Für diese muss angabegemäß mittelfristig ein neuer Rahmen (Finanzierungsvereinbarung) erstellt und mit den Trägern abgestimmt werden. Zur Realisierung des Förderungsauftrages und zur Qualitätsentwicklung in der Kindertagesbetreuung sollen die Träger von Tageseinrichtungen gemäß § 6 KiBiz durch die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung fachlich beraten werden. Diesem Auftrag kann die Stadt nach eigenen Angaben derzeit kaum nachkommen. Davon abgegrenzt sollen die Träger der Einrichtung mittels Fachberatung die Tageseinrichtungen selbst unterstützen.
			2020	1.274						
		Anzahl der Einrichtungen in freier Trägerschaft	2019	19	**19**					
			2020	19						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
12	Festsetzung Elternbeiträge inkl. Ermäßigungen sowie Bearbeitung Kostenausgleiche und Finanzhilfen	Anzahl der erstellten Beitragsbescheide	2019	2.700	**2.700**	30 Minuten je Beitragsbescheid	1,06	0,94	0,26	Im Jahr 2020 konnten fast keine Einkommensüberprüfungen durchgeführt werden (Überlastungsanzeigen). Grundsätzlich korreliert der Aufwand dieser Aufgabe mit den Zahlen der betreuten Kinder, weshalb künftig mit einem leicht steigenden Personalbedarf zu rechnen ist. Bis zum Juli 2021 waren zudem 106 BuT Fälle zu bearbeiten. Das Sachgebiet rechnet in diesem Zusammenhang mit jährlich ca. 400 Fällen, was einem rechnerischen Aufwand von ca. 0,14 VZÄ (bei 30 Minuten mittlerer Bearbeitungszeit je Fall) entspricht. Perspektivisch ist die Einrichtung einer zentralen Entgeltstelle/ Beitragsbüro über alle beitragspflichtigen Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe zu prüfen. Dies betrifft die Beiträge für Kitas, die Mittagsverpflegung sowie die Bearbeitung der BuT Fälle für Kindertagesstätten, Tagespflege und Schulen.
			2020	2.700						
		Anzahl der jährlichen Einkommensprüfungen	2019	**500**	275	60 Minuten je Einkommensprüfung		0,35		
			2020	50						
		Anzahl der Vorgänge zur Bearbeitung von Ermäßigungen und Kostenausgleichen	2019	0	20	1 Stunde je Ermäßigung/ Kosten-ausgleich		0,03		
			2020	**40**						
13	Fachberatung & Qualitätsentwicklung Kindertagesstätten	Anzahl der Träger	2019	9	9	Festwert 0,5 VZÄ	0,12	0,50	0,38	Die zuständige Sachbearbeitung ist insbesondere in organisatorische Fragestellungen eingebunden, weshalb die pädagogische Arbeit (Qualitätsentwicklung, Konzepterstellung) aus Sicht des SG zu wenig Kapazität aufweist. Der Festwert von 0,5 VZÄ kann als Orientierungswert für den Ausbau der Aufgabe herangezogen werden. Die Aufgabenintensität hängt dabei insbesondere von den gewählten städtischen Standards ab. Wir empfehlen den Stellenbedarf fortlaufend zu überprüfen.
			2020	9						
		Anzahl der durchgeführten Fortbildungen	2019	68	42					
			2020	16						
		Anzahl der besuchten Konferenzen/ Netzwerktreffen	2019	12	6					
			2020	0						
14	Verwaltungsaufgabe Kindertagespflege	Anzahl der Tagespflegepersonen	2019	86	85,5	1 VZÄ je 150 Kinder in Tagespflege	2,91	2,88	-0,03	Die Aufgabe bezieht sich vor allem auf die Bearbeitung der laufenden Geldleistungen, Nachberechnungen und Sozialleistungen in Bezug auf die Kindertagespflegepersonen sowie die Beitragsberechnung und -abrechnung gegenüber den Eltern. Das Sachgebiet rechnet für die Aufgaben 14 und 15 selbst mit einem Fallzahlenschlüssel von 1,00 VZÄ je 100 Kinder in Tagespflege. Vollzugsdefizite wurden für diese Aufgabe nicht gemeldet.
			2020	85						
		Anzahl der im Jahr betreuten Kinder in Tagespflege	2019	451	**432,5**					
			2020	414						
15	Fachberatung Tagespflege & Beratung und Betreuung von Kindertagespflegepersonen	Anzahl der Tagespflegepersonen	2019	86	**85,5**	1,00 VZÄ je 70 Tagespflegepersonen	1,29	1,31	0,02	Der wesentliche Arbeitsaufwand resultiert nach Angaben des Sachgebiets aus der Beratung der Tagespflegepersonen inkl. Hausbesuche sowie der Ausstellung der Pflegeerlaubnisse. Die intensive Begleitung der Tagespflegepersonen (mind. 2 Hausbesuche pro Jahr á 3 Stunden) liegt insbesondere im Qualitätsanspruch sowie der Gewährleistung des Kinderschutzes begründet. Zusätzlich sind Netzwerke im Kontext Kindertagespflege zu betreuen und zu organisieren.
			2020	85						
		Anzahl der erstellten Pflegeerlaubnisse	2019	15	**15,5**	8 Stunden je Pflegeerlaubnis				
			2020	16						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
Schulverwaltung										
16	Allgemeine Schulträgeraufgaben	Anzahl der Schülerinnen und Schüler in Grundschulen und weiterführenden Schulen - in städtischer Trägerschaft	2019	3.196	**3.187,5**	1,00 VZÄ je 5.000 Schülerinnen und Schüler (in eigener Trägerschaft) + 1,00 VZÄ je 25.000 Schülerinnen und Schüler in privater Trägerschaft	0,50	0,85	0,35	Die Stadt weist einen hohen Anteil an Schulen in privater Trägerschaft auf (62 Prozent der Schüler besuchen eine private Schule). Schulen in Trägerschaft der Stadt: Die Zeiterfassung und -auswertung der Schulsekretärinnen geschieht derzeit in manuell zu bearbeitenden Excel-Listen. Es entsteht dadurch nach Angaben des SG ein signifikanter Aufwand in der Verwaltung wie auch bei den Schulsekretärinnen selbst. Es sollte geprüft werden, die Schulsekretärinnen an die bestehende elektronische Zeiterfassung der Stadt anzuschließen. Die Trägerverwaltung für die OGS (ca. 0,5 VZÄ) liegt seit 2 Jahren im SG Kinder- und Jugendförderung. Die Stadt ist stärker als per Gesetz gefordert in die Schulpflichtüberwachung, insbesondere bei den allgemeinen Schulen eingebunden. Dieser Umstand ist vor allem auf den hohen Anteil der Schulen in privater Trägerschaft zurückzuführen.
			2020	3.179						
		Anzahl der Schülerinnen und Schüler in Grundschulen und weiterführenden Schulen - in privater Trägerschaft	2019	5.290	**5.275**					
			2020	5.260						
		Anzahl der Schulen in städtischer Trägerschaft	2019	9	9					
			2020	9						
		Anzahl der Schulen in privater Trägerschaft	2019	7	7					
			2020	7						
17	Schulentwicklungsplanung	Anzahl der Schülerinnen und Schüler in Grundschulen und weiterführenden Schulen	2019	6.026	**6.002,5**	1,00 VZÄ je 20.000 Schülerinnen und Schüler + Grundbedarf 0,20 VZÄ Medien-entwicklungsplanung	0,09	0,50	0,41	Der SEP für Grundschulen wird im SG Kinder- und Jugendförderung erstellt. Derzeit werden sowohl die SEP als auch die Medienentwicklungsplanung extern beauftragt. Künftig sollte die interne Kapazität in dieser Aufgabe deutlich gestärkt werden, da neben den quantitativen Arbeiten insbesondere qualitative Aufgaben z.B. zur strategischen Entwicklung, der Qualitätsentwicklung sowie der IT-Ausbauplanung fachlich durch das Sachgebiet begleitet werden müssen. Für den Ausbau sowie die Weiterentwicklung der Schul-IT müssen zudem organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die technischen und pädagogischen Blickwinkel in Einklang zu bringen. Perspektivisch wäre eine stärkere organisatorische Bündelung von IT-Know-How und Schulverwaltung denkbar (temporär). Für eine größere Ganzheitlichkeit könnte diese Aufgabe auch auf Amtsebene gestärkt werden, um alle Bereiche (Grundschulen, allgemeine Schulen, OGS, Kita) gleichermaßen zu berücksichtigen.
			2020	5.979						
18	Finanzzuweisungen (Schulen)	abgerufenes Fördervolumen in Euro investiv	2019	41.006 €	**41.567 €**	1,00 VZÄ je 130 Mio. Euro Fördervolumen	0,06	0,06	0,00	Der Personalaufwand hängt im Wesentlichen an der Höhe des abgerufenen Fördervolumens und sollte an die Entwicklung desselben geknüpft werden. Die Kennzahl wurde auf Grundlage der Ist Fallzahlen und Stellenanteile abgeleitet.
			2020	42.129 €						
		abgerufenes Fördervolumen in Euro konsumtiv	2019	54.168 €	**38.530 €**					
			2020	22.893 €						
		Anzahl der erstellten Verwendungsnachweise	2019	1	1					
			2020	1						

Nr.	Aufgabe	Fallzahl / Aufwandsprägendes Merkmal	Stichtag / Jahr	Wert	Durchschnitt	Schlüssel / Kennzahl / mBz	Ist-VZÄ	Soll-VZÄ	Differenz (Soll-Ist)	Erläuterung
19	Ganztagsschulen	Anzahl der erstellten Abrechnungen	2019	543	**543**	30 Minuten je Beitragsbescheid	0,98	1,29	0,31	Die inhaltliche/pädagogische Planung und Steuerung sowie die Erstellung der Satzung liegt im SG Kinder- und Jugendförderung. Das SG Kita und Schulen bearbeitet im Wesentlichen die Beitragsabrechnung inkl. Einkommensüberprüfungen und Kostenausgleiche. Insbesondere die Ermäßigungstatbestände (bedingt durch BuT) werden in den nächsten Jahren ansteigen. Zwei zentrale Optimierungsbedarfe werden gesehen: 1. Etablierung einer Entgeltstelle/ Beitragsbüros als zentrale Instanz über alle Einrichtungen (Kita, Schulen). Dies würde Neuorganisation innerhalb des Amtes notwendig machen. 2. Etablierung einer familienbezogenen Bearbeitung, d.h. Etablierung einer zentralen Stelle für Familien der Stadt Hilden. Derzeit arbeitet die Stadt systembezogen bzw. differenziert nach Kita, Schule (teilweise auch OGS).
			2020	543						
		Anzahl der erstellten Beitragsbescheide	2019	1.337	**1.337**	60 Minuten je Beitragsbescheid				
			2020	1.337						
		Anzahl der jährlichen Einkommensprüfungen	2019	**200**	125	1 Stunde je Einkommensprüfung				
			2020	50						
		Anzahl der Vorgänge zur Bearbeitung von Ermäßigungen und Kostenausgleichen	2019	0	20	1 Stunde je Ermäßigung/ Kostenausgleich				
			2020	**40**						
20	Nutzerbezogene Aufgaben im Rahmen der Bewirtschaftung der Schulgebäude als Schulträger	Anzahl der Schulen	2019	9	**9**	0,10 VZÄ je 10 Schulen	0,07	0,09	0,02	Die Aufgabe steht insbesondere im Zusammenhang mit der Gewährleistung des Arbeitsschutzes sowie laufende Mängelbeseitigung (inkl. Vor-Ort Begehungen). Nach Angaben des SG können aus kapazitären Gründen derzeit keine Gefährdungsbeurteilungen für die Schulsekretariate erstellt werden. Um die Vorgaben gemäß Arbeitsschutzgesetz einzuhalten, sollte dies kurz- bis mittelfristig nachgeholt werden (temporärer Bedarf).
			2020	9						
		Anzahl der Schulgebäude	2019	14	14					
			2020	14						
21	Schul- und Schülerangelegenheiten	Anzahl der Schülerinnen und Schüler	2019	3.196	**3.187,5**	1,00 VZÄ je 10.000 Schülerinnen und Schüler	0,38	0,39	0,01	Schwerpunkttätigkeiten dieser Aufgabe liegen in der Bearbeitung von Anträgen auf Lernmittel, der Organisation der Schülerbeförderung zum Schwimmunterricht, der Austausch mit Eltern sowie der Teilnahme an den Koordinierungsrunden mit den Schulleitungen (6-8 Konferenzen pro Jahr).
			2020	3.179						
		Anzahl der Vorgänge (Anträge Lernmittel)	2019	70	**71**	+ 90 Minuten je Vorgang				
			2020	72						
Summe							**11,85**	**15,13**	**3,28**	
Innerhalb							**10,85**			
Außerhalb							**1,00**			
Stellenplan 2021								**12,235**		zzgl. 0,20 VZÄ SEP (Stelle Teamleitung Schulen)

3

Prozessdokumentation

a.

12. Team Organisations-angelegenheiten

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: Team Organisationsangelegenheiten - Ist-Prozess Stellenbewertung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessmodellierung

Prozessbeteiligte

Start- und Endereignis

Aktivität

Optional: Verbindung

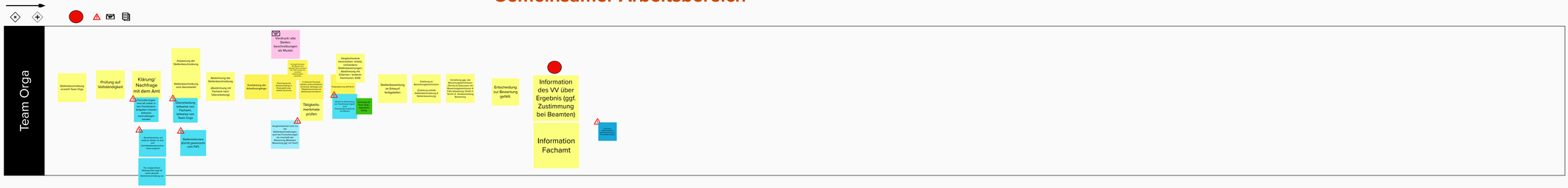
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte — ODER, UND

Symbolik

Herausforderung

Digital

Papierform



Herausforderungen

Post-It Parkplatz

Themenspeicher

Post-It Parkplatz

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: Team Organisationsangelegenheiten - Soll-Prozess Stellenbewertung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit
- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Rückblick

Rückblick auf den Ist-Prozess

Im Rahmen des Ist-Workshops wurden die Ist-Prozessschritte und bestehende Herausforderungen gemeinsam aufgenommen. Im Nachgang wurde der Ist-Prozess modelliert.

4 Entwicklung Soll-Prozess

Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen

Der gemeinsam erarbeitete Ist-Prozess dient als Grundlage für die Entwicklung eines Soll-Prozesses. Im Rahmen des Soll-Workshops werden die identifizierten Herausforderungen analysiert und gemeinsam Verbesserungspotentiale erarbeitet.

5 Abschluss

Haben Sie noch Ergänzungen?

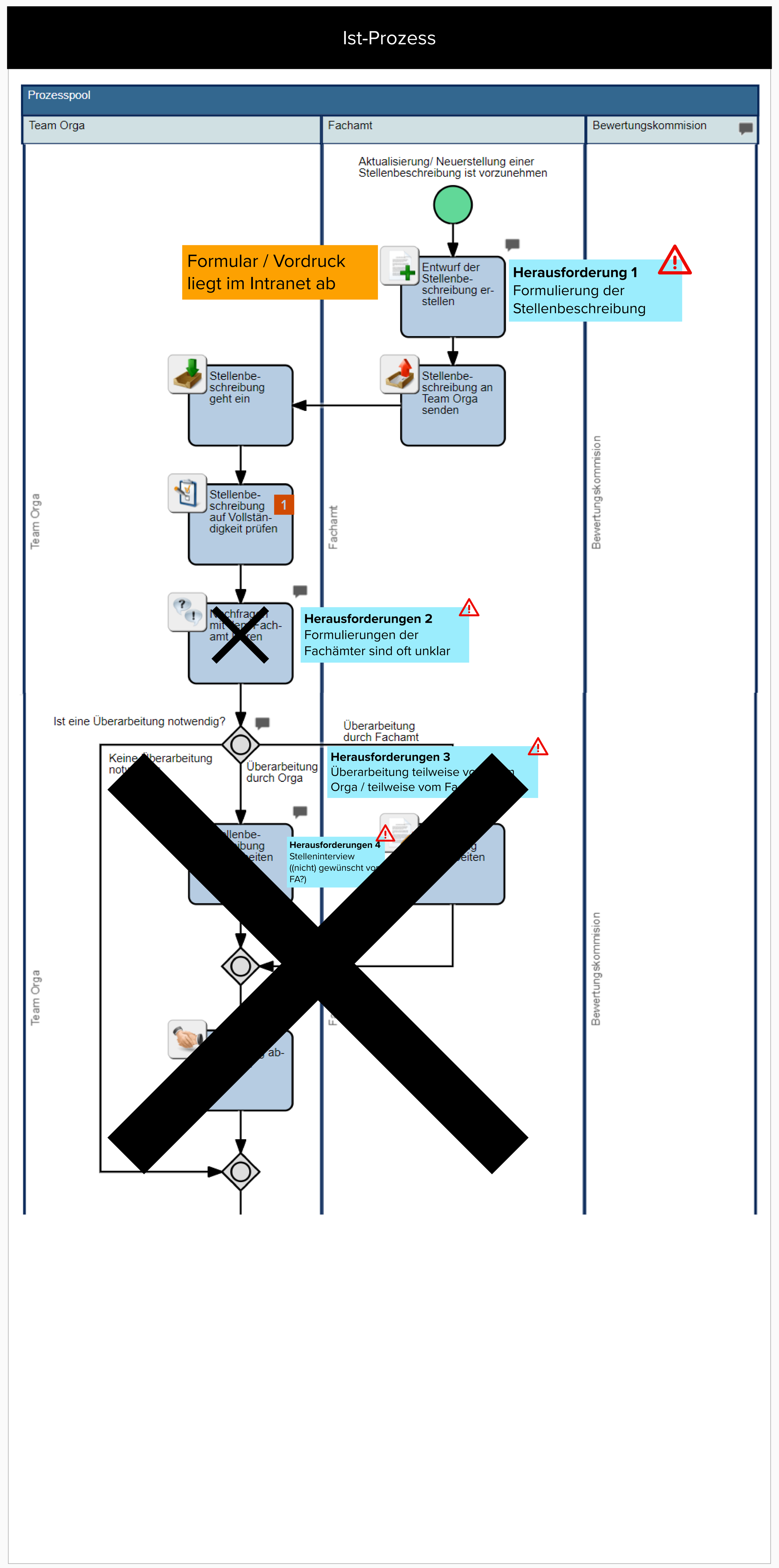
Gemeinsamer Arbeitsbereich

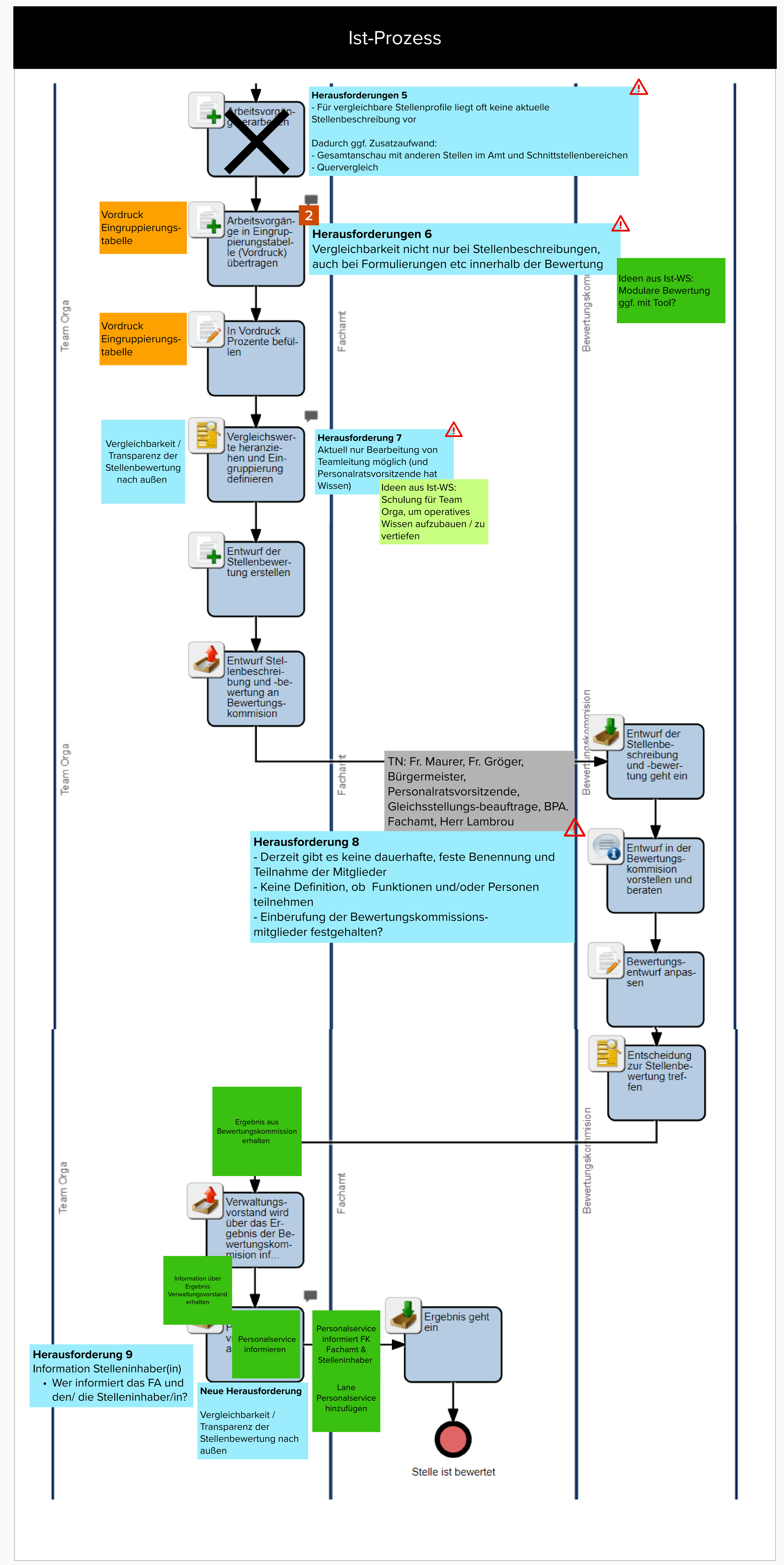
Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte		Herausforderungen	
Aktivität		Tool / Dokument / IT-Anwendung	Digital / Papierform
Optional: Verbindung		Verbesserungs-potentiale	
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte	ODER / UND	Entfernen von Aktivitäten	

Übergreifende Herausforderungen (Ist-WS)

Herausforderungen	Brainstorming	Verbesserung im Soll
Rahmen- und Standardsetzung **Herausforderung 1** Formulierung der Stellenbeschreibung **Herausforderungen 2** Formulierungen der Fachämter sind oft unklar **Herausforderungen 3** Überarbeitung teilweise von Team Orga/ teilweise vom Fachamt **Herausforderungen 4** Stelleninterview ((nicht) gewünscht von FA?)	Wissen zu Stellenbeschreibungen in die Ämter bringen Arbeitsvorgangsmodule zur Verfügung stellen Interviewvermerk zur Stellenbeschreibung nehmen Schulung für FK oder Beispielformulierungen vorgeben Experten für vers Ämter (Zuständigkeit) Stelleninterview zeitaufwändig, aber sinnvoll	Leitfaden: - Aktualisierung: Erläuterungen zum Vorgehen bei Stellenbeschreibungen - Erläuterungen zum Vordruck; Vorformulierungen (Datenbank): - Module / Beschreibungen mit Such- und Filterfuktion, - leichte Anwendbarkeit durch die Ämter und SG - Fortschreibungsfähigkeit muss sichergestellt werden Etablierung Format für FK: - Format den Führungskräften vorstellen - 1. Termin: Impulse & Moderieren durch Team Orga - Format immer weiter agiler gesalten (weniger Agenda) Aufgabenverteilung im Team Orga schärfen (Ansprechpartner für die GB/ Ämter definieren) - Vertretung muss gewährleistet sein
Durchführung Stellen-bewertung / Vergleichbarkeit **Herausforderungen 5** - Für vergleichbare Stellenprofile liegt oft keine aktuelle Stellenbeschreibung vor -> dadurch ggf. Zusatzaufwand: - Gesamtanschau mit anderen Stellen im Amt und Schnittstellenbereichen - Quervergleich **Herausforderungen 6** Vergleichbarkeit nicht nur bei Stellen-beschreibungen, auch bei Formulier-ungen etc innerhalb der Bewertung **Herausforderung 7** Aktuell nur Bearbeitung von Teamleitung möglich (und Personalratsvorsitzende hat Wissen) **Neue Herausforderung** Vergleichbarkeit / Transparenz der Stellenbewertung nach außen	Textbausteine vorformulieren (auch angepasst an vers. Entgeldgruppen) "Stellenbeschreibungstage" interkommunales Netzwerk nutzen/ erweitern, ggfs. auch durch Software Kenntnisse Tarifrecht / Beamtenrecht erweitern (Team-Austausch) Quervergleich internaufbauen zwischen verschiedenen Ebenen oder bei vergleichbaren Aufgabengebieten In Zusammenarbeit mit PE: Etablierung von Kompetenzmodellen? regelm. Seminare, Sichtung von Urteilen und Kommentaren Stellenbewertungstool? Schulung inBewertungswissen ist anberaumt Wissen über Bewertung aktuell halten	Wissens-Aufbau - Verbreiterung der Kenntnisse für Stellenbewertungen - Schulung für Team Orga Ende Jahr 2021 - Erstellung von Textbausteinen und Formulierungshilfen für die Bewertung (intern für Team Orga) Wissen über Bewertung aktuell halten Quervergleich ausbauen/ optimieren - Softwareeinsatz prüfen (Kasaia) - interkommunalen Austausch intensivieren - interner Quervergleich: zwischen Ebenen oder bei vergleichbaren Aufgabengebieten - Kommunikation in die Verwaltung Künftig: Stellen-beschreibungstage (sobald breites Wissen gestreut ist).
Bewertungskommission **Herausforderung 8** - Derzeit gibt es keine dauerhafte, feste Benennung und Teilnahme der Mitglieder - Keine Definition, ob Funktionen und/ oder Personen teilnehmen - Einberufung der Bewertungskommissions-mitglieder festgehalten?	Welche Funktion hat die Bewertungs-kommission? Welches Ziel hat die Bewertungs-kommission?	Definition teilnehmende Funktionen der Bewertungs-kommission und entsprechende Vertreter
Information Fachamt und Stelleninhaber/in **Herausforderung 9** Information Stelleninhaber(in) • Wer informiert das FA und den/ die Stelleninhaber/in?		Der Personalservice sollte den / die Stelleninhaber(in) zeitnah informieren. • Information über Entgeltgruppe • Information zur Bedeutung der neuen Eingruppierung / weiteres Vorgehen • Ansprechpartner bei Fragen nennen. Angestellter: • Personalservice kann direkt Informieren Beamte: • Information durch Personalservice nach Stellenplanbeschluss. --> Entwicklung Vorgehen gemeinsam mit dem Personalservice Mitglieder der Bewertungskommission bitten, dass Entscheidungen aus der Bewertungskommission nicht vor Information durch Personalservice an Fachamt und Stelleninhaber/in gegeben.





Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: Team Organisationsangelegenheiten - Ist-Prozess Dienstvereinbarung / Dienstanweisung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

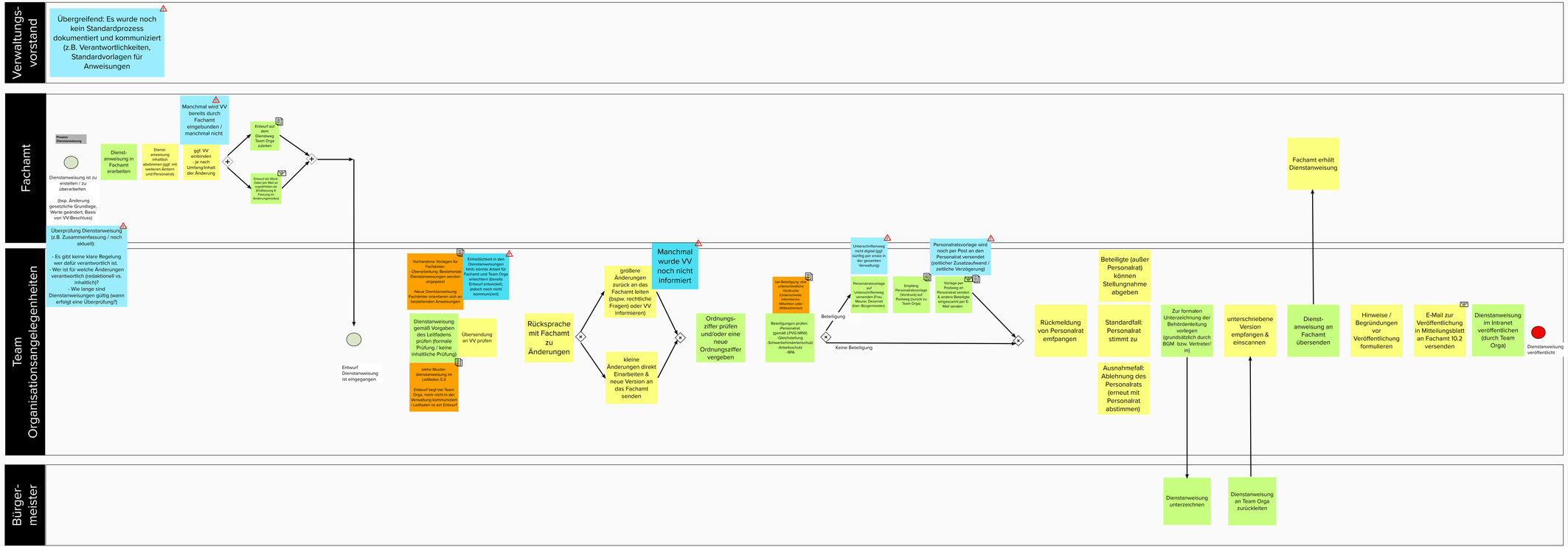
Prozessdarstellung

Herausforderungen

Post-It Parkplatz

Themenspeicher

Post-It Parkplatz



Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: Team Organisationsangelegenheiten - Soll-Prozess Dienstanweisung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit
- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Rückblick

Rückblick auf den Ist-Prozess
Im Rahmen des Ist-Workshops wurden die Ist-Prozessschritte und bestehende Herausforderungen gemeinsam aufgenommen. Im Nachgang wurde der Ist-Prozess modelliert.

4 Entwicklung Soll-Prozess

Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen

Der gemeinsam erarbeitete Ist-Prozess dient als Grundlage für die Entwicklung eines Soll-Prozesses. Im Rahmen des Soll-Workshops werden die identifizierten Herausforderungen analysiert und gemeinsam Verbesserungspotentiale erarbeitet.

5 Abschluss

Haben Sie noch Ergänzungen?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte		Herausforderungen	
Aktivität		Tool / Dokument / IT-Anwendung	Digital / Papierform
Optional: Verbindung		Verbesserungs-potentiale	
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte	ODER / UND	Entfernen von Aktivitäten	

Übergreifende Herausforderungen (Ist-WS)

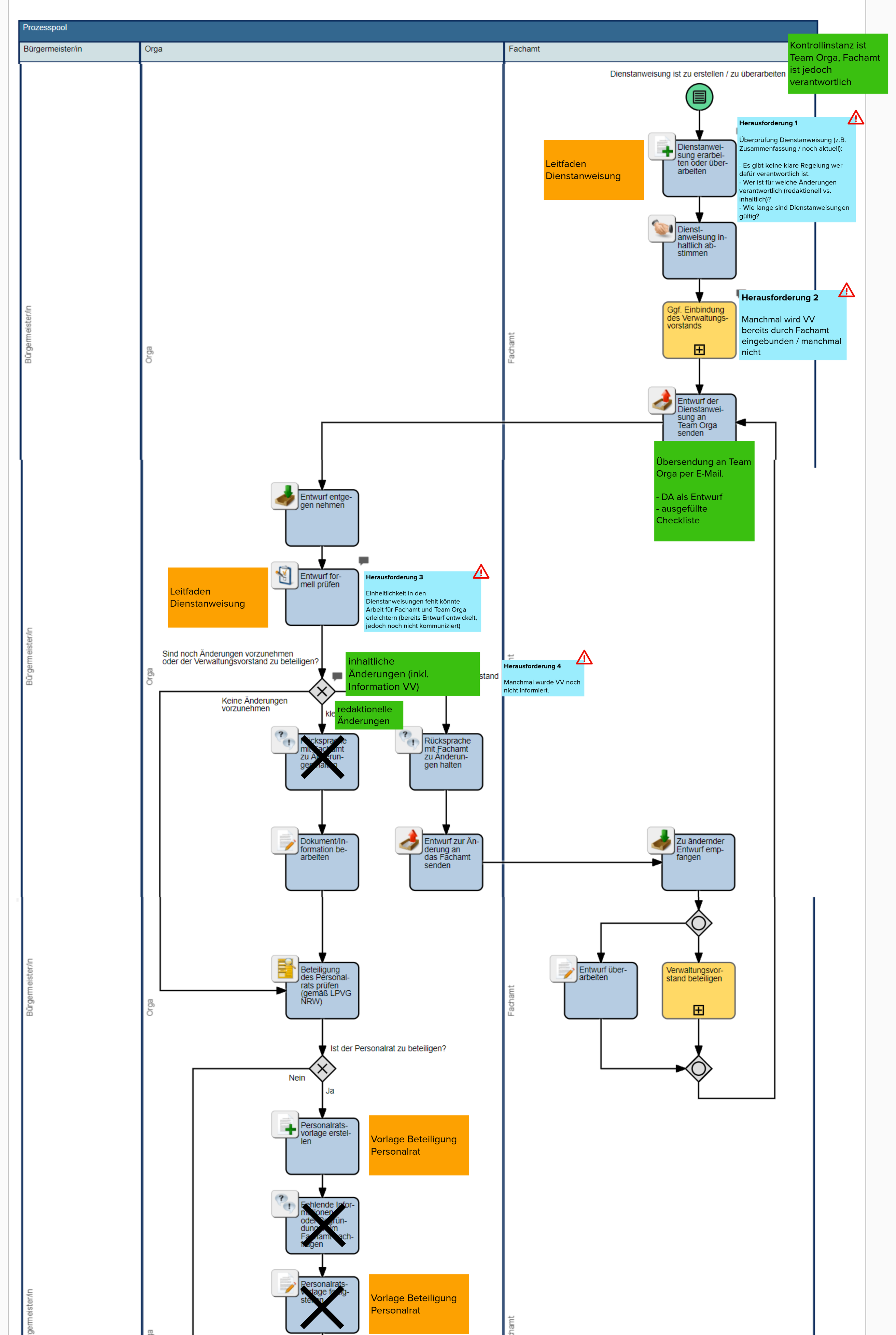
Es wurde noch kein Standardprozess dokumentiert und kommuniziert (z.B. Verantwortlichkeiten, Standardvorlagen für Anweisungen)

Herausforderungen	Brainstorming	Verbesserung im Soll
Rahmen- und Standardsetzung Es wurde noch kein Standardprozess dokumentiert und kommuniziert (z.B. Verantwortlichkeiten, Standardvorlagen für Anweisungen) **Herausforderung 1** Überprüfung Dienstanweisung: - Es gibt keine klare Regelung wer dafür verantwortlich ist. - Wer ist für welche Änderungen verantwortlich (redaktionell vs. inhaltlich)? - Wie lange sind Dienstanweisungen gültig? **Herausforderung 3** Einheitlichkeit in den Dienstanweisungen fehlt könnte Arbeit für Fachamt und Team Orga erleichtern (bereits Entwurf entwickelt, jedoch noch nicht kommuniziert)	grundsätzlich zwei Wege: 1: über das Fachamt (Orga prüft Rahmenbedingungen inkl. Gültigkeit; Orga als Beratungshilfe; positiv: inhaltlich verhaftet) 2: DA liegt bei Orga (Verantwortlich für fachliche- und redaktionelle Prüfung) --> Entscheidung Variante 1 Fachamt ist für inhaltliche Ausarbeitung zuständig, Rahmenbedingungen ist Team Orga unterstützend tätig, unterschriebene DA landet beim Fachamt (einheitliche Ablage beim Fachamt), Definition wer Dienstanweisung ins Intranet stellt (Team Orga / Fachamt) Prozessinitiierung bei Team Orga (Leitfaden wird an Fachamt geschickt) Vorlage der DA: im Header Gültigkeit festhalten (Rahmen der Gültigkeit festlegen: gültig/unbefristet gültig) Erinnerungsfunktion bei Team Orga für Ablauf der Gültigkeit --> Gültigkeit & Erinnerung durch Team Orga Definition der Verantwortlichkeiten für Dienstanweisungen (Verantwortlichkeit Team Orga vs. Fachamt) 1. Variante: Verantwortung liegt bei Team Orga und Team Orga beteiligt 2. Fachamt muss die Beteiligung durchführen -> Variante für Zukunft: Beteiligung durch Fachamt, wenn Standard gesetzt. Rolle Personalrat: Beteiligung direkt durch Fachamt oder über Team Orga? -> Beteiligung durch Team Orga inkl. Unterschrift Bürgermeister Zentrale Ablage der Dienstanweisungen (DMS oder Intranet) aktuell für das Soll: Team Orga stellt DA ins Intranet, wenn Standardisierung funktioniert, stellt Fachamt DA ein	Team Orga prüft Geltungsdauer der DA (Erinnerungsfunktion) und informiert Fachamt per E-Mail (Leitfaden & Checklist als PDF) Leitfaden: - inhaltliche Verantwortung beim Fachamt, Kontrollinstanz bei Team Orga - Definition, welche DA von Team Orga oder Fachamt bearbeitet werden (bspw. verwaltungsweite DA bei Team Orga) - Gültigkeit der DA - Prozessablauf - Musterdienstanweisung - Prüfung inhaltliche Einbindung durch VV Ergänzendes Dokument zu Leitfaden für FA - Checkliste mit u.a. folgenden Punkten (Checkliste soll zurück an Team Orga gesendet werden): - Begründung für Überarbeitung / Erstellung neuer DA - Information ob VV eingebunden wurde Zentrale Ablage der DA, des Leitfadens & Checkliste durch Team Orga im Intranet (bzw. DMS) Beteiligung liegt bei Team Orga (wie im Ist-Prozess) Soll in Zukunft: perspektivisch mehr Verantwortung sowie Beteiligungen an Fachämter abgeben
Beteiligung - Verwaltungsvorstand **Herausforderung 2** Manchmal wird VV bereits durch Fachamt eingebunden / manchmal nicht **Herausforderung 4** Manchmal wurde VV noch nicht informiert.	Frage: Wann möchte VV informiert werden? Änderungen durch VV bei Fachamt relativ häufig? Klärung mit Frau Heise VV initiiert die Dienstanweisungen: 1. Thema: Wo liegen Verantwortlichkeiten? 2. Fachamt gestaltet DA inhaltlich aus und müsste sie an VV geben --> Verwaltungsvorstand muss vor Team Orga informiert werden --> ABER: Es gibt Themen, die nicht Standardisiert sind, wenn man VV vorher informiert, dann kann der Standard nicht passen	- Fachamt muss VV informieren und inhaltlich einbinden - Im Rahmen der Checkliste: Information und Weiterleitung an Team Orga, nachdem der Entwurf genehmigt wurde (Aufnahme in Checkliste) - Keine Einbindung des VV durch Team Orga - Wenn VV nicht eingebunden wurde, gibt es das Team Orga an Fachamt zurück (Inhaltliche Änderungen)
Beteiligung - Personalrat und weitere Beteiligte **Herausforderung 5** Unterschriftenweg nicht digital (ggf. künftig per enaio in der gesamten Verwaltung) **Herausforderung 6** Personalratsvorlage wird noch per Post an den Personalrat versendet (zeitlicher Zusatzaufwand / zeitliche Verzögerung)	Workflow des Unterschriftenweges in Enaio möglich: Beteiligungskette der Unterschriften nachvollziehbar Bei Personalrat anfragen, ob die Personalratsvorlage digital an Personalrat gesendet werden kann (allerdings wird davor analog unterschrieben, d.h. zunächst Unterschrift, dann an Personalrat)	Digitalisierungspotential im Prozess: digitale Beteiligung des Personalrats, des Bürgermeisters, des Verwaltungsvorstandes und weiteren Beteiligten (in Zukunft, 2. Stufe) mit DMS: Beteiligungen als Vordruck bereitstehend; Unterschriften digital

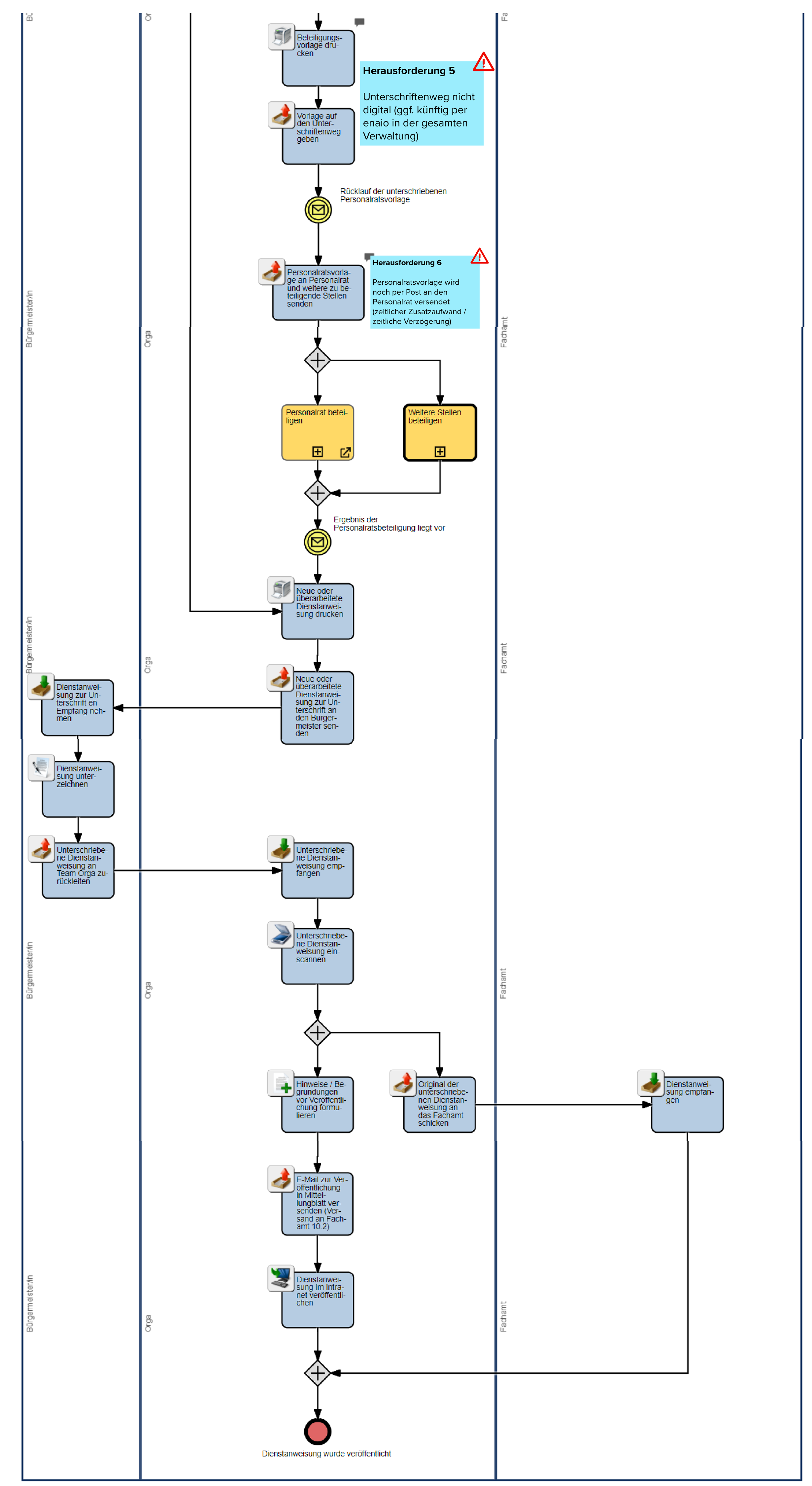
Themenspeicher

Post-It Parkplatz

Ist-Prozess



Ist-Prozess



Prozessbeteiligte

Prozessbeteiligte

Prozessbeteiligte

b.

32.3 Sachgebiet Bürgerbüro

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Bürgerbüro - Ist-Prozess Beantragung Bewohnerparkausweis

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte
Start- und Endereignis
Aktivität
Optional: Verbindung
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte (ODER, UND)
Herausforderungen
Tool / Dokument / IT-Anwendung (Digital, Papierform)

Herausforderungen

Post-It Parkplatz

Themenspeicher

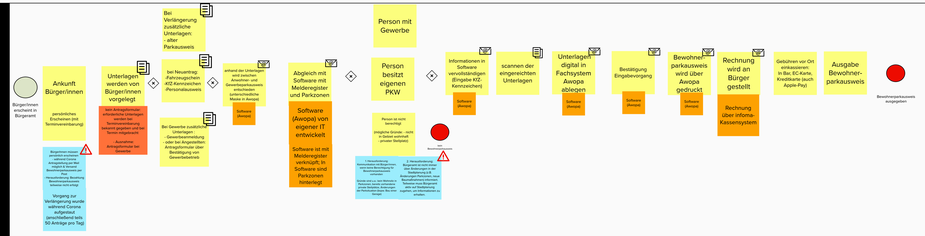
Einbeziehung bei Stadt Grevenbroich: Prüfung der Anbindung des Dienstleistung Tasker Arbeitnehmer

Sicher keine zentrale ODV Plattform der Stadt Hilden

Post-It Parkplatz

Prozessbeteiligte

SG Bürgerbüro



Prozessbeteiligte

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Bürgerbüro - Soll-Prozess Beantragung Bewohnerparkausweis

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzoomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Rückblick

Rückblick auf den Ist-Prozess

Im Rahmen des Ist-Workshops wurden die Ist-Prozessschritte und bestehende Herausforderungen gemeinsam aufgenommen. Im Nachgang wurde der Ist-Prozess modelliert.

4 Entwicklung Soll-Prozess

Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen

Der gemeinsam erarbeitete Ist-Prozess dient als Grundlage für die Entwicklung eines Soll-Prozesses. Im Rahmen des Soll-Workshops werden die identifizierten Herausforderungen analysiert und gemeinsam Verbesserungspotentiale erarbeitet.

5 Abschluss

Haben Sie noch Ergänzungen?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte
Aktivität
Optional: Verbindung
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte (ODER, UND)
Herausforderungen
Tool / Dokument / IT-Anwendung (Digital, Papierform)
Verbesserungs-potentiale
Entfernen von Aktivitäten

Übergreifende Herausforderungen (Ist-WS)

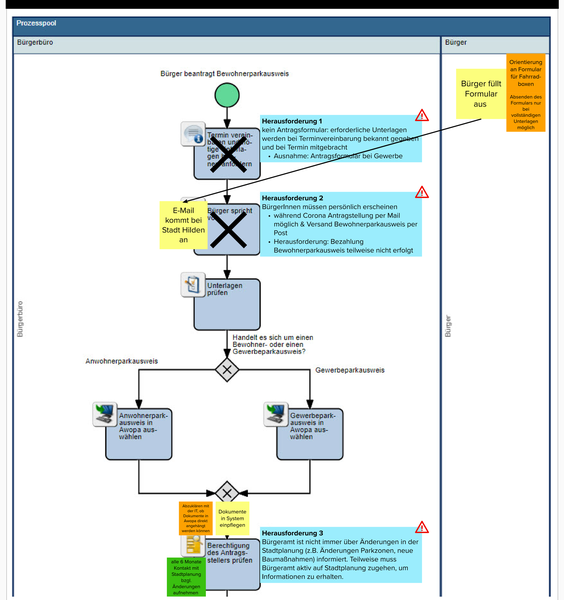
Herausforderungen	Brainstorming		Verbesserung im Soll
Digitalisierung & Standardsetzung			
Herausforderung 1 kein Antragsformular: erforderliche Unterlagen werden bei Terminvereinbarung bekannt gegeben und bei Termin mitgebracht • Ausnahme: Antragsformular bei Gewerbe	Grund: historische Entwicklung (bei Gewerbe wird Bestätigung von Gewerbebetrieb benötigt)	Unterstützung: OZG-Onlinekatalog als Hilfe zur Digitalisierung Bewohner-parkausweis	Best case: Formular über Online-Prozess mit Bezahlvorgang Opinionformular zum auswählen der Unterlagen nutzen (Orientierung am Formular der Fahrradboxen, geringer Aufwand zur Umsetzung)
Herausforderung 2 BürgerInnen müssen persönlich erscheinen • während Corona Antragstellung per Mail möglich & Versand Bewohnerparkausweis per Post • Herausforderung: Bezahlung Bewohnerparkausweis teilweise nicht erfolgt	während Corona: BürgerInnen bezahlen vor Versand; alternativ: Gebührenbescheid Bearbeitung der Anträge im Team aufgeteilt	Gebühren-bescheid bevorzugt Problem bei Vorabüberweisung: falls keine Genehmigung/ Zuweisung schwierig - Folge: Rückabwicklung	Bearbeitung der digitalen Unterlagen: Bearbeitung im Backoffice von aktuell 2 Halbarbeitskräften
Interne Kommunikation			
Herausforderung 3 Bürgeramt ist nicht immer über Änderungen in der Stadtplanung (z.B. Änderungen Parkzonen, neue Baumaßnahmen) informiert. Teilweise muss Bürgeramt aktiv auf Stadtplanung zugehen, um Informationen zu erhalten.	Kommunikation aktuell: Stadtplanung gebeten, aktiv über Änderungen informiert zu werden	Änderungen der Bewohner-parkausweise cca. alle paar Monate	Möglichkeit: Outlook-Erinnerung über aktive Anhage über Änderungen Möglichkeit 2: regelmäßige Terminvereinbarung zur Abstimmung
Bürgerkommunikation			
Herausforderung 4 Kommunikation mit BürgerInnen, wenn keine Berechtigung für Bewohnerparkausweis vorhanden Gründe sind u.a.: kein Wohnsitz in Parkzonen, bereits vorhandene private Stellplätze, Änderungen der Parksituation (bspw. Bau einer Garage)	während Corona: Kontakt per E-Mail zur Ablehnung des Antrages		

Themenspeicher

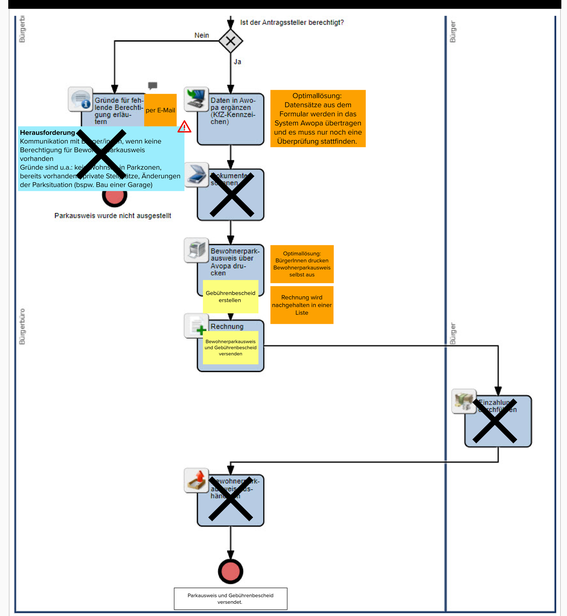
- bisher keine zentrale OZG-Plattform der Stadt Hilden
- Erkundigung bei Stadt Düsseldorf über Online-Anbindung der Dienstleistung: hoher Kostenrahmen

Post-It Parkplatz

Ist-Prozess



Ist-Prozess



Prozessbeteiligte

Prozessbeteiligte

Prozessbeteiligte

Prozessbeteiligte

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Bürgerbüro - Ist-Prozess Online Terminvereinbarung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte
Start- und Endereignis
Aktivität
Optional: Verbindung
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte — ODER, UND
Herausforderungen
Tool / Dokument / IT-Anwendung — Digital, Papierform

Herausforderungen

Software Lösung "Tevis" seit November 2020 beschafft (aktuell: Projektstart und Projektfindungsphase)

Herausforderungen:
- Einsatz der Software nicht sicher

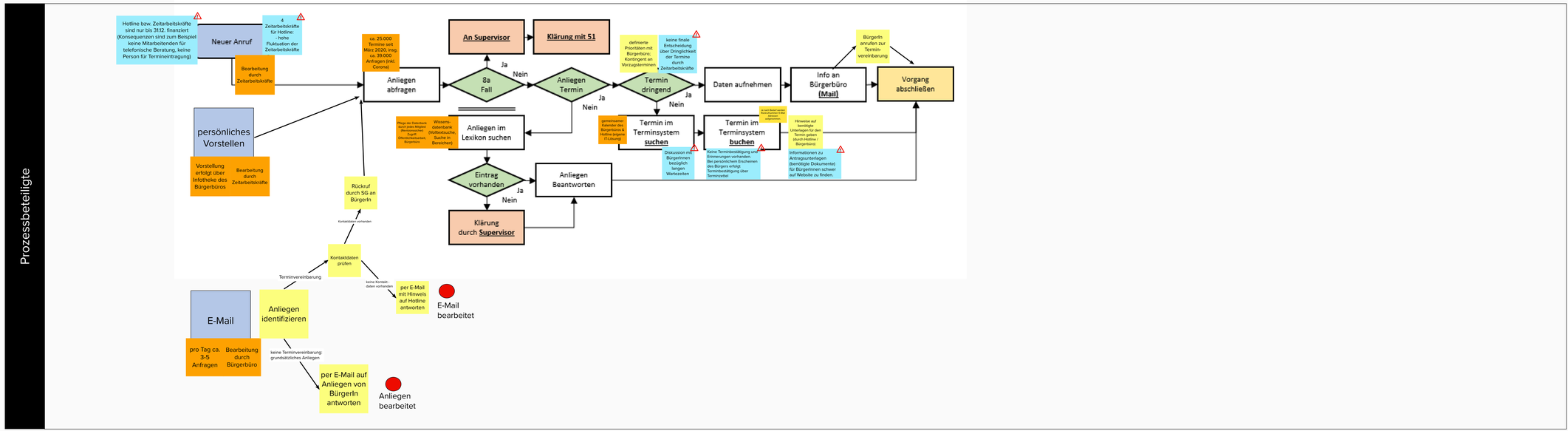
Herausforderung bei Termindurchführung: Bürger kommen zu früh und müssen warten bis zum gebuchten Termin. Dies kann teilweise zu Diskussion führen.

Post-It Parkplatz

Themenspeicher

Stand Projekt Tevis

Post-It Parkplatz



Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Bürgerbüro - Soll-Prozess Online Terminvereinbarung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Rückblick

Rückblick auf den Ist-Prozess

Im Rahmen des Ist-Workshops wurden die Ist-Prozessschritte und bestehende Herausforderungen gemeinsam aufgenommen. Im Nachgang wurde der Ist-Prozess modelliert.

4 Entwicklung Soll-Prozess

Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen

Der gemeinsam erarbeitete Ist-Prozess dient als Grundlage für die Entwicklung eines Soll-Prozesses. Im Rahmen des Soll-Workshops werden die identifizierten Herausforderungen analysiert und gemeinsam Verbesserungspotentiale erarbeitet.

5 Abschluss

Haben Sie noch Ergänzungen?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

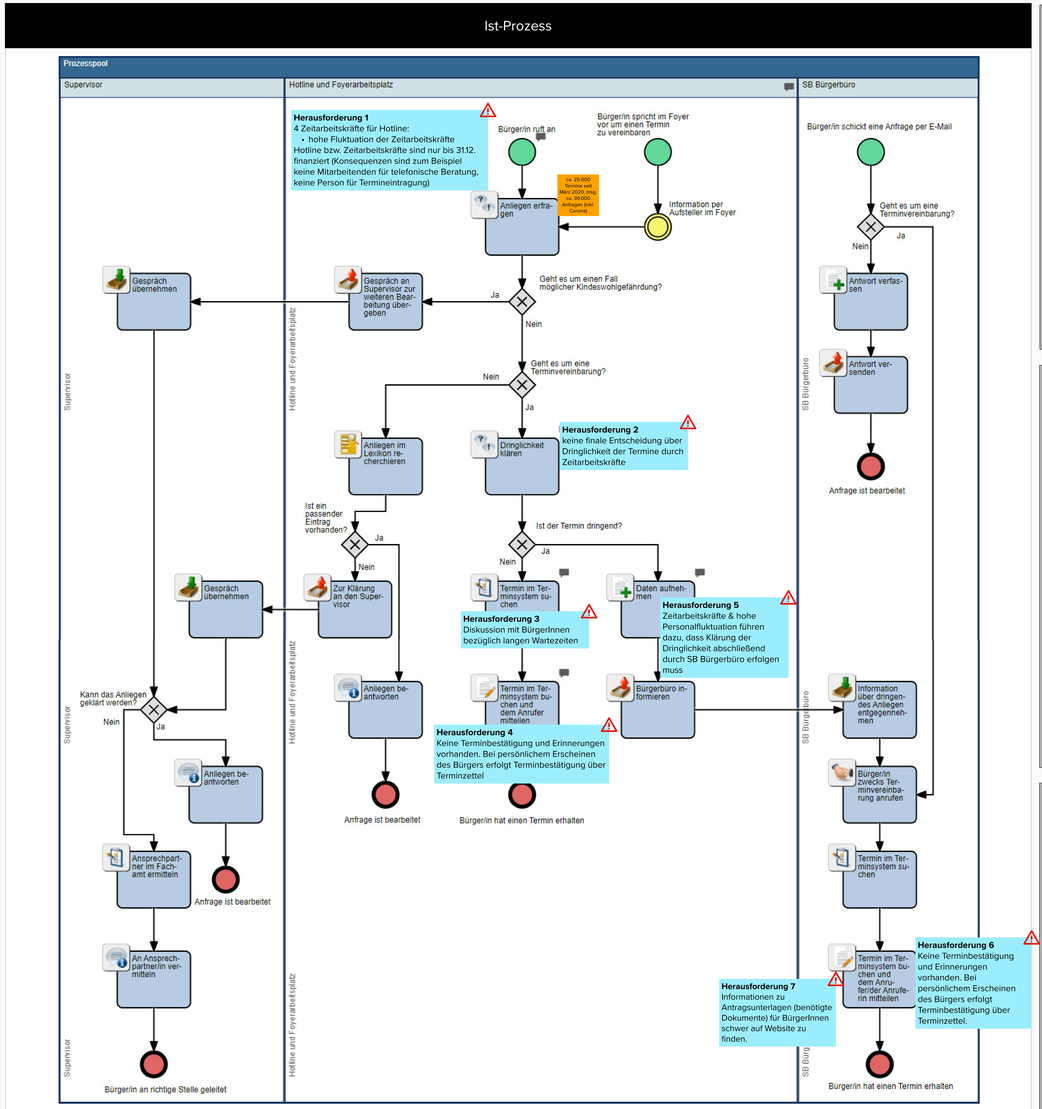
Prozessdarstellung

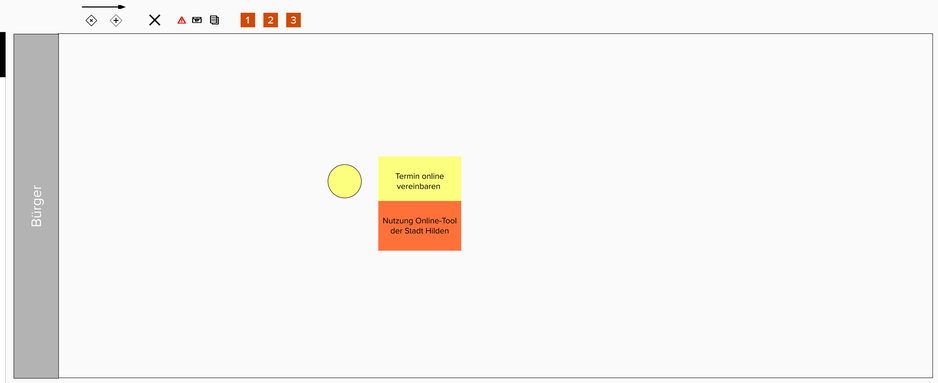
Prozessbeteiligte	
Aktivität	
Optional: Verbindung	
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte	ODER / UND
Herausforderungen	Digital / Papierform
Tool / Dokument / IT-Anwendung	
Verbesserungs-potentiale	
Entfernen von Aktivitäten	

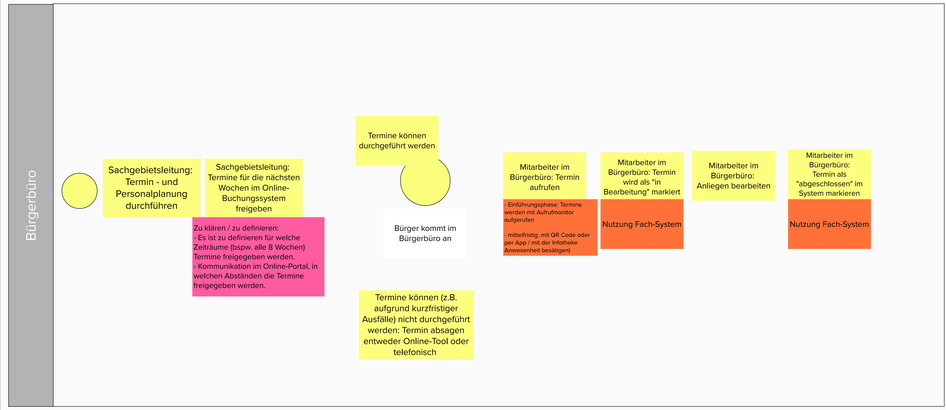
Übergreifende Herausforderungen (Ist-WS)

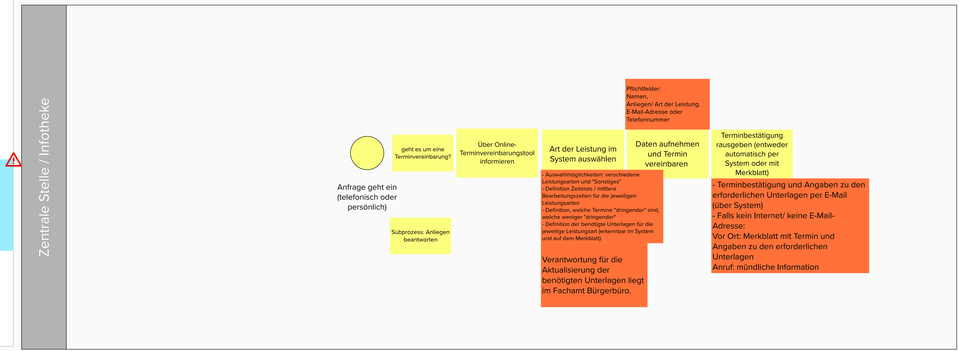
Herausforderungen	Brainstorming	Verbesserung im Soll
Personalkapazitäten & Entscheidungswege		
Herausforderung 1 4 Zeitarbeitskräfte für Hotline: • hohe Fluktuation der Zeitarbeitskräfte Hotline bzw. Zeitarbeitskräfte sind nur bis 31.12. finanziert (Konsequenzen sind zum Beispiel keine Mitarbeitenden für telefonische Beratung, keine Person für Termineintragung)		
Herausforderung 2 keine finale Entscheidung über Dringlichkeit der Termine durch Zeitarbeitskräfte		
Herausforderung 5 Zeitarbeitskräfte & hohe Personalfluktuation führen dazu, dass Klärung der Dringlichkeit abschließend durch SB Bürgerbüro erfolgen muss		
Aktualisierung der benötigten Unterlagen: fehlende Personalkapazitäten		
Digitalisierung		
Herausforderung 4 Keine Terminbestätigung und Erinnerungen vorhanden. Bei persönlichem Erscheinen des Bürgers erfolgt Terminbestätigung über Terminzettel		
Herausforderung 7 Informationen zu Antragsunterlagen (benötigte Dokumente) für BürgerInnen schwer auf Website zu finden.		
Software Lösung "Tevis" seit November 2020 beschafft (aktuell: Projektstart und Projektfindungsphase)Herausforderungen:Einsatz der Software nicht sicher Anmerkung hinzufügen Schließen		
Bürgerkommunikation		
Herausforderung 3 Diskussion mit BürgerInnen bezüglich langen Wartezeiten		
bei Termindurchführung: Bürger kommen zu früh und müssen warten bis zum gebuchten Termin. Dies kann teilweise zu Diskussion führen.		

Ist-Prozess









Themenspeicher

- Zu klären: Kapazitäten im Bürgerbüro, die für Anrufe und Beratung vorhanden waren, überprüfen und diskutieren, ob man diese Kapazitäten unterstützend in der zentralen Stelle / Infothekke einsetzen kann.
- Zu klären: Ob Anzahl der Anrufe und persönlich Anfragen der Bürger von den Mitarbeitenden in der Infothekke dokumentiert werden (bspw. durch professionelles Call-Center System).
- Zu klären: Inwiefern beantwortet die zentrale Stelle einfache Anfragen?
- Post-It Parkplatz

C.

32.4 Sachgebiet Standesamts-angelegenheiten

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Standesamt - Eheanmeldung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte
Start- und Endereignis
Aktivität
Optional: Verbindung
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte — ODER, UND
Herausforderungen
Tool / Dokument / IT-Anwendung — Digital, Papierform

Herausforderungen

Zusammenarbeit mit Ausländerbehörde

Mitarbeit der Ehewilligen sehr individuell (zeitlich aufwändig)

Erfahrung der/die Standesbeamten/in für Bearbeitung relevant aktuell zielrichtschädlich (fehlende Routine, fachliches know-how)

Post-It Parkplatz

Themenspeicher

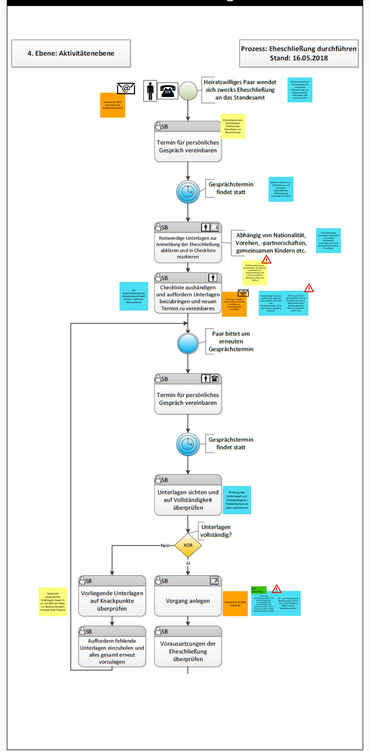
Vorschlag: ab "Vorgang anlegen" bis Beschreibung der Ehevorbereitung (einschließlich OLG-Verfahren) sollte in einer Hand (am und den selbes Standesbeamten/in liegen

von- und nachgelagerte Prozesse sind nicht von unterschreitenden Bereich des SG bearbeitet werden

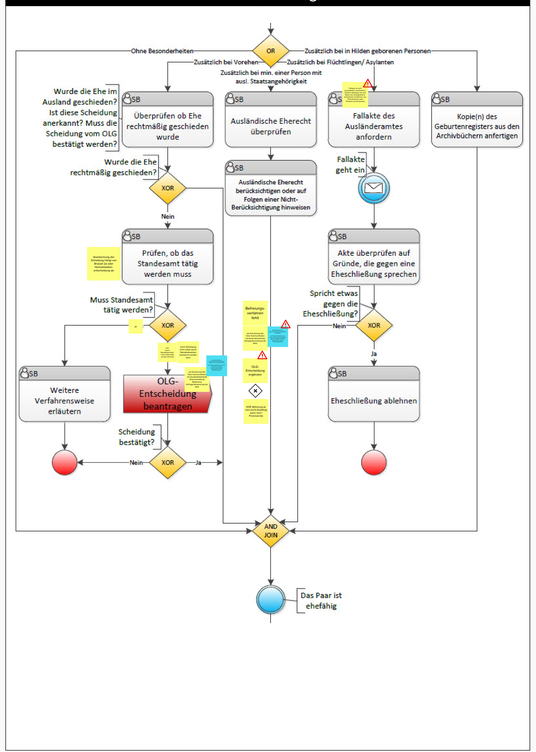
Bezahlung: eine Barkasse für das gesamte Amt

Post-It Parkplatz

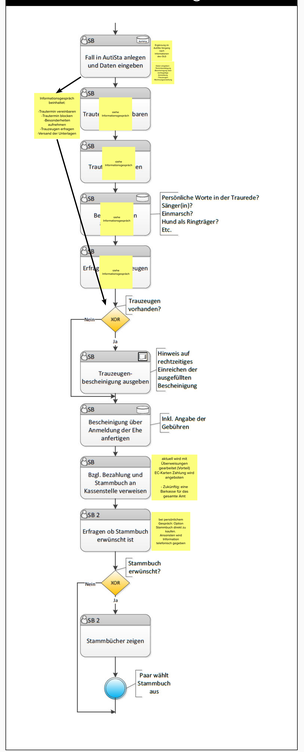
Prozessbeteiligte



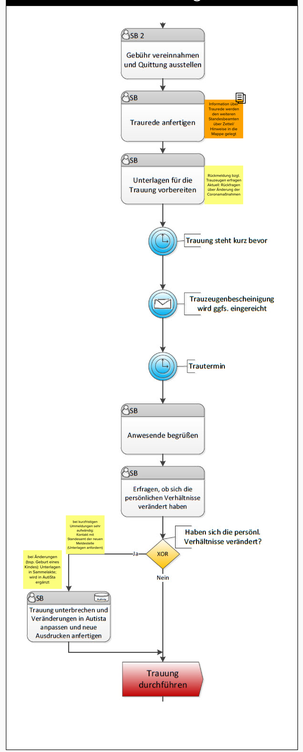
Prozessbeteiligte



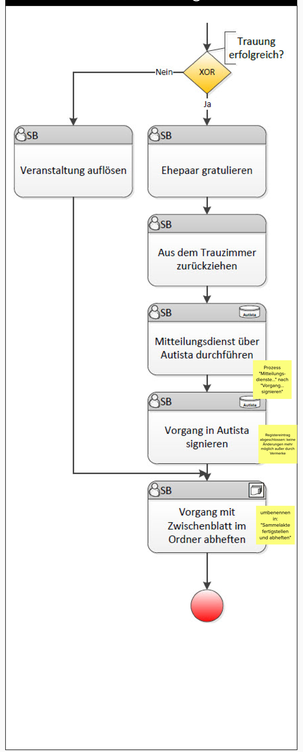
Prozessbeteiligte



Prozessbeteiligte



Prozessbeteiligte



Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Standesamt - Geburtenanmeldung

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Prozessbeteiligte
Start- und Endereignis
Aktivität
Optional: Verbindung
Optional: Gateways / Entscheidungspunkte
ODER
UND
Herausforderungen
Tool / Dokument / IT-Anwendung
Digital
Papierform

Herausforderungen

Post-It Parkplatz

Zusammenarbeit / Schnittstelle mit dem Ausländeramt, da Ausländeramt Rückstände hat

viele Fälle können nicht beurkundet werden --> offene Vorgänge: kein Elterngeld beantragen möglich etc. --> Möglichkeit: Zurückstellungen, die von Behörden akzeptiert werden (nicht von Eltern gewollt) --> Register angelegt, aber Identität und Namesführung der Eltern ungeklärt --> hier lassen sich keine Urkunden generieren / Registerauszug möglich, aber damit kann man nichts tun

Personal: 2 Standesbeamte, hohe Rückstände in allen Bereichen // fachliche Optimierungsbedarfe // 4 Stellen, jedoch nur zu 2.

Perspektivisch könnten die Fallzahlen steigen, da ggf. mehr Geburten in Hilden

2-3 Wochen bei Geburtsbeurkunden

fehlende Struktur

Themenspeicher

Post-It Parkplatz

Grundsätzlich Papierakten, "Autista" ist nur das Programm für die Beurkundung

2/3 ledige Eltern, 1/3 verheiratete Eltern

i.d.R 10-20%, dass beide Eltern nicht deutsch (großer Aufwand) --> Schwierige & komplizierte Fälle sind (geschätzt) 20-30% der Fälle

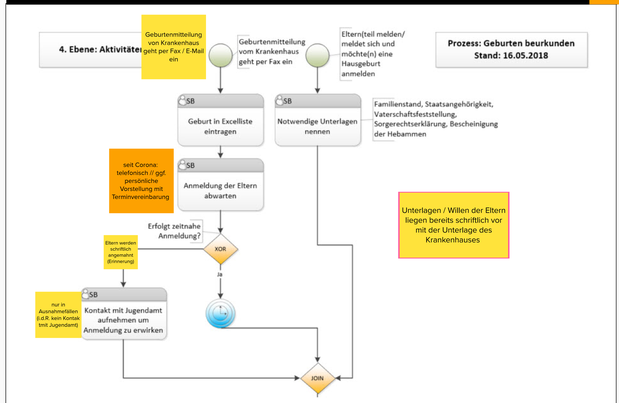
Digitalisierung: kein Thema im SG --> werde OZG noch interne Digitalisierung

Bevor Samm digitalisie werden, dann erstemal Register digitalisiert werden

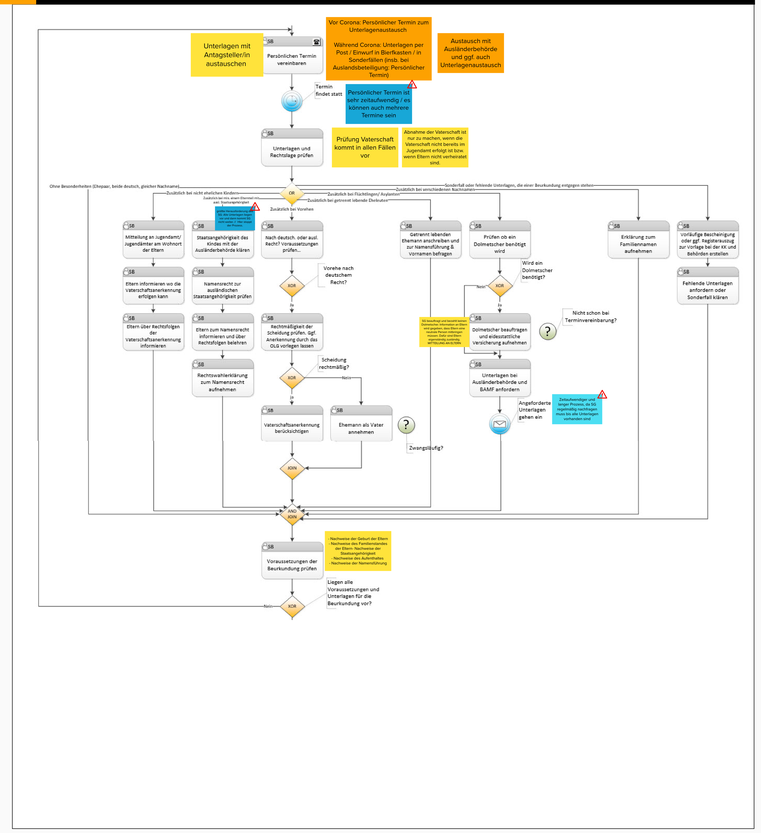
Terminvereinbarung läuft unabhängig vom Bürgerbüro / zentrale Hotline

Prozessbeteiligte

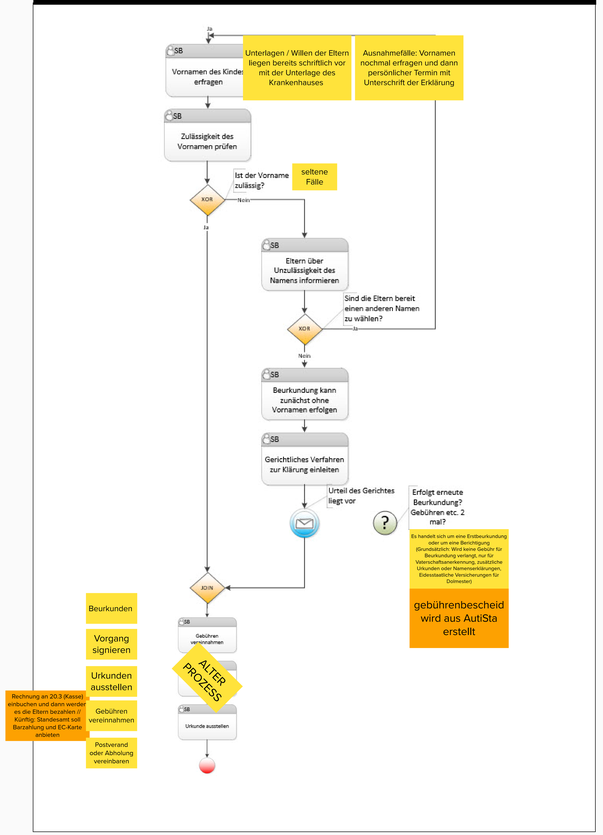
Grundsätzlich Papierakten, "AutiSta" ist nur das Programm für die Beurkundung (Informationen aus Handakte werden in AutiSta eingetragen) / ALA Anfrage geht aus AutiSta, man muss es doch drucken, da es immer wieder überschrieben wird / Elektronische Mitteilungen übe AutiSta (z.B. Statistisches Bundesamt etc.), Urkunden für bestimmte Behörden werden generiert



Prozessbeteiligte



Prozessbeteiligte



d.

50.2 Sachgebiet Besondere Soziale Dienste

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Besondere Soziale Dienste - Ist-Prozess Fallbearbeitung Asylbewerber/in

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit
- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzoomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rücktaste (oder Entf.) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses

Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses

Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

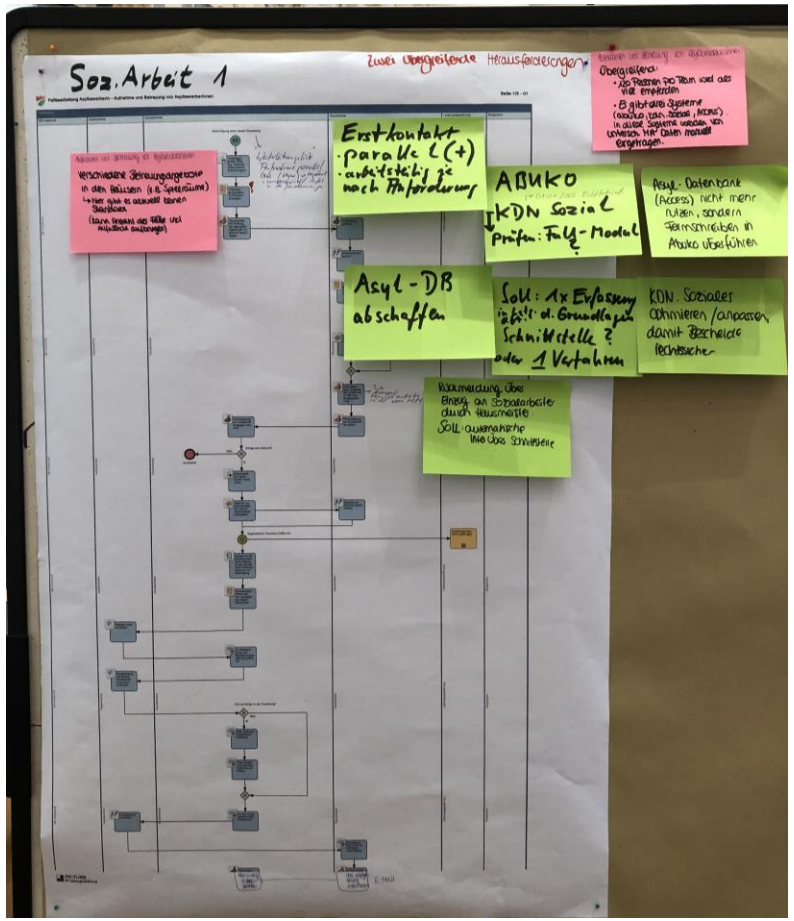
5 Zusätzliche Ergänzungen

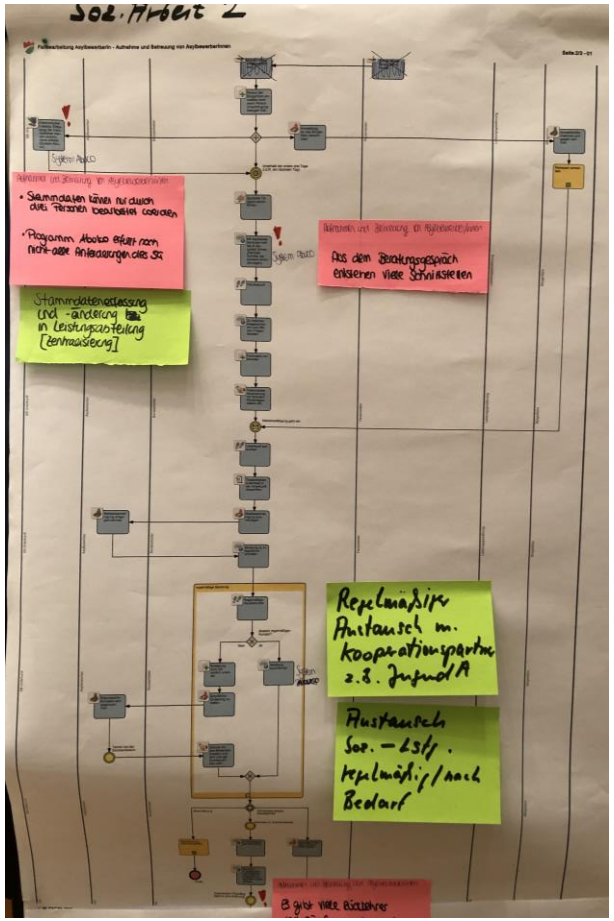
Haben Sie weitere Punkte?

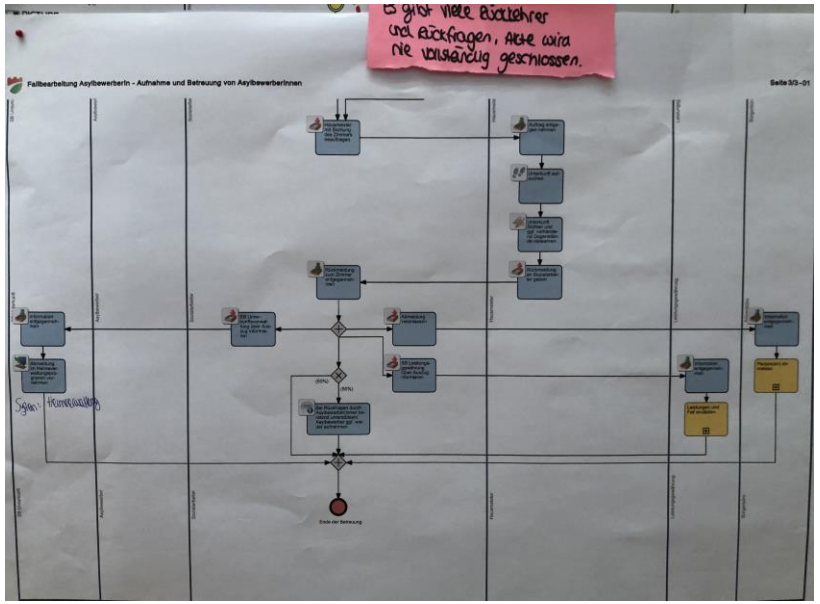
Gemeinsamer Arbeitsbereich

SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

1.Teilprozess: Aufnahmen und Betreuung von Asylbewerber/innen - Gesamtprozess (1/4)

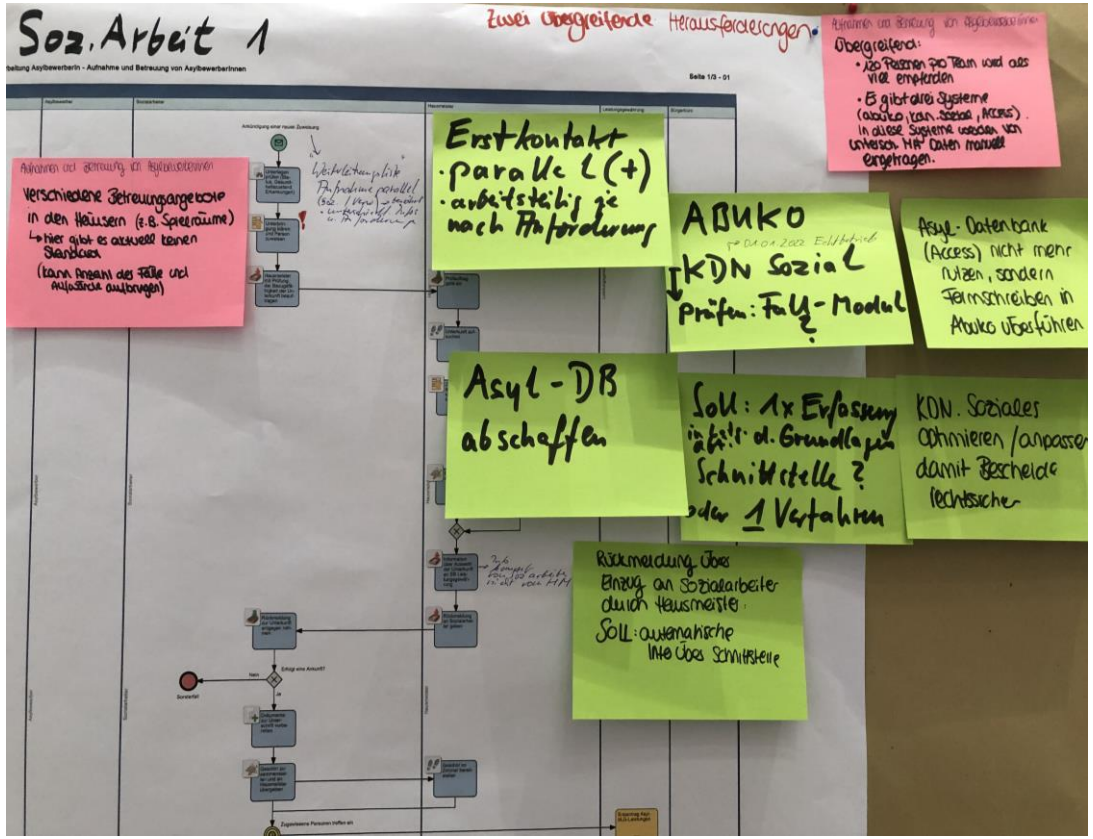


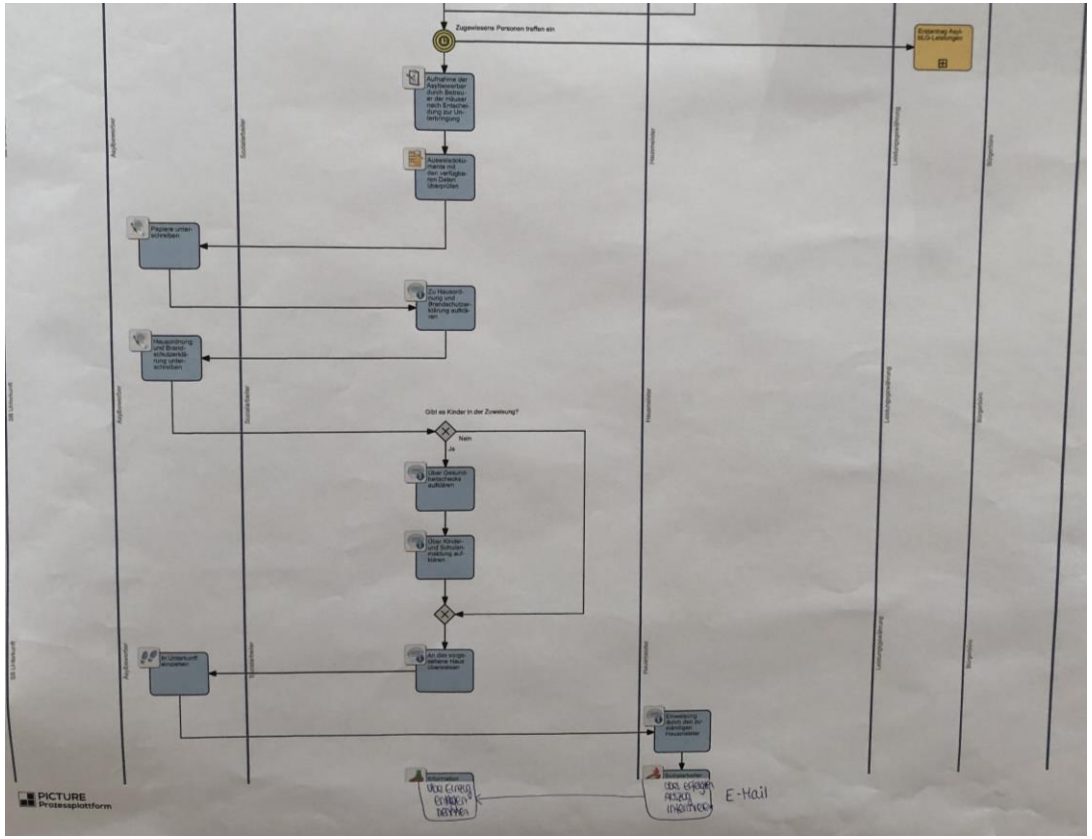




SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

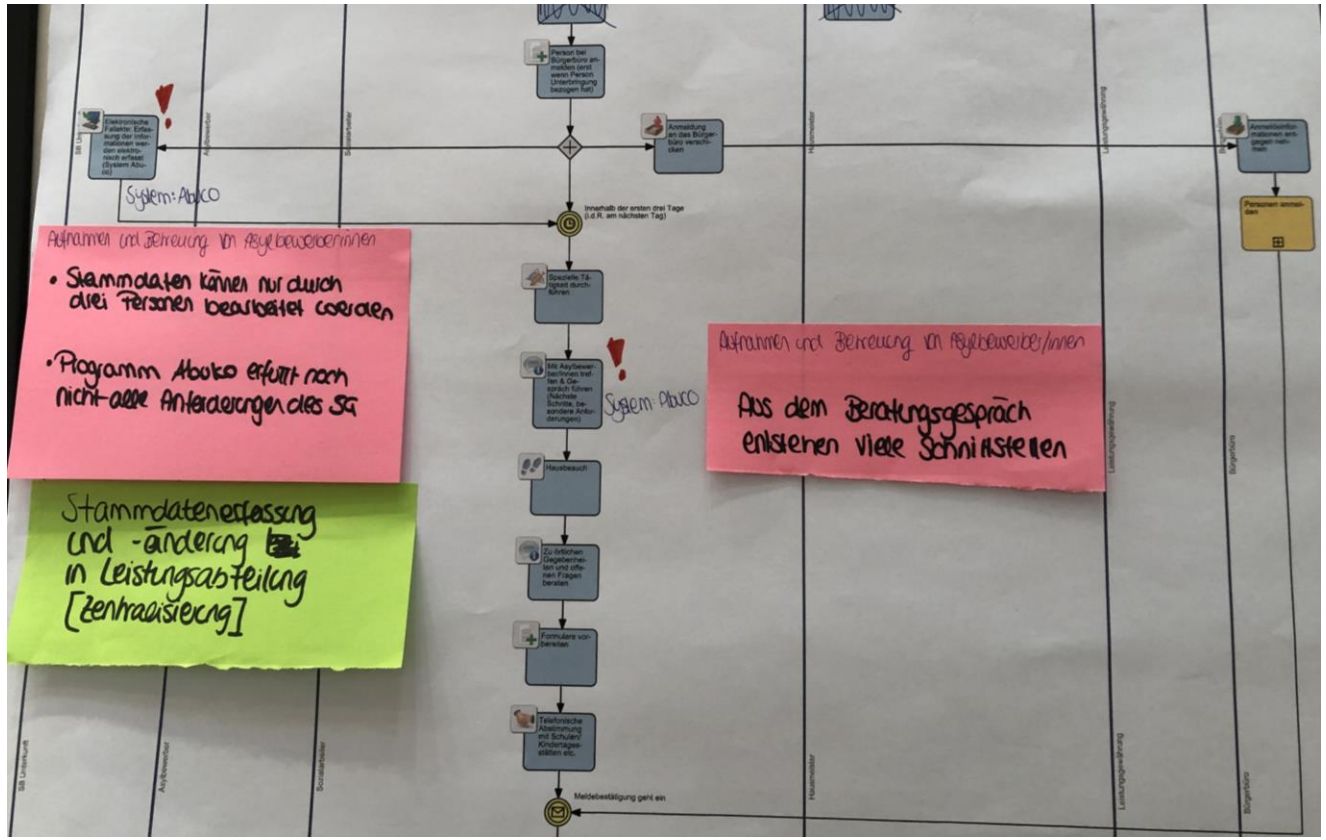
1.Teilprozess: Aufnahmen und Betreuung von Asylbewerber/innen - Prozessabschnitte (2/4)





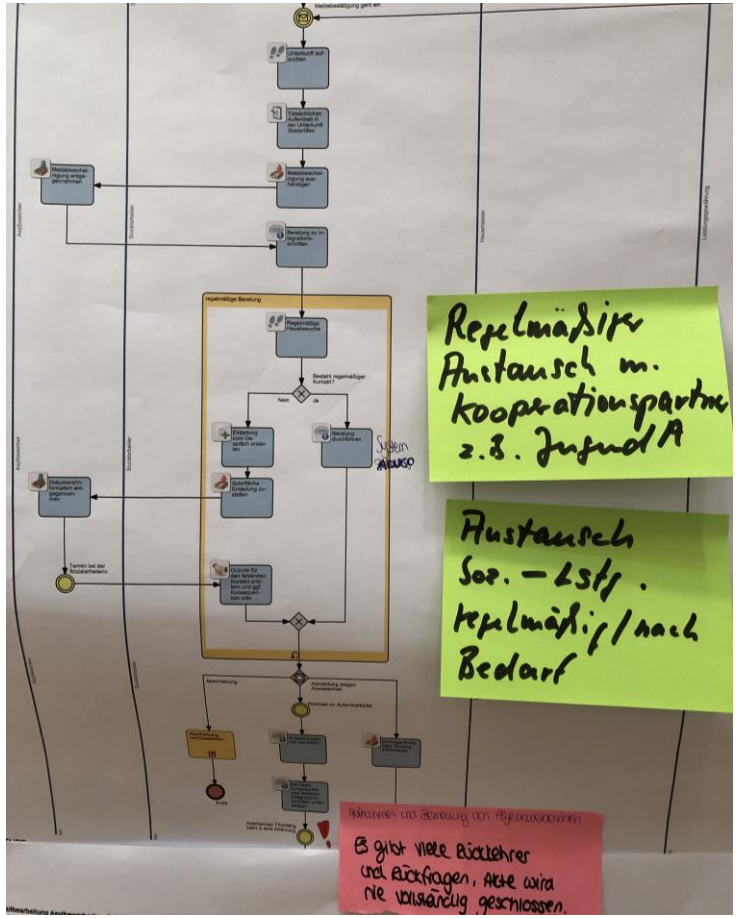
SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

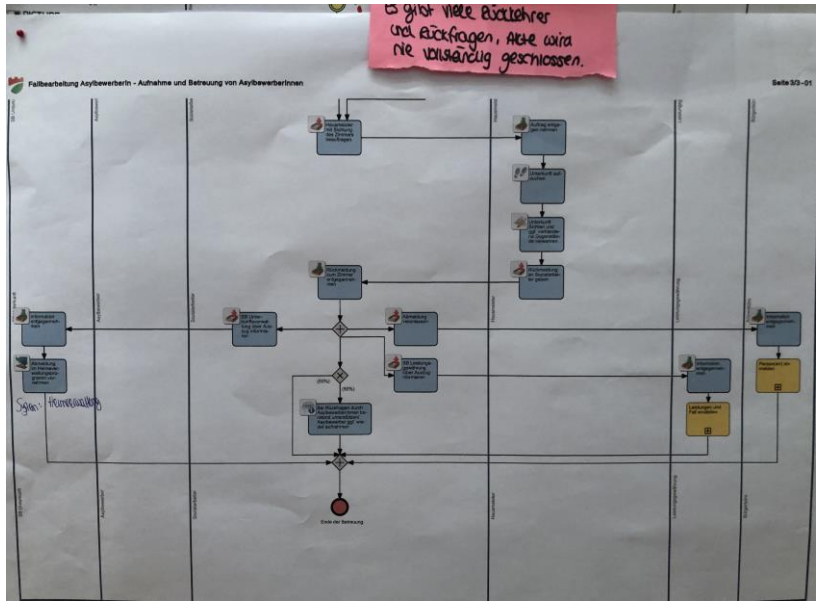
1.Teilprozess: Aufnahmen und Betreuung von Asylbewerber/innen - Prozessabschnitte (3/4)



SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

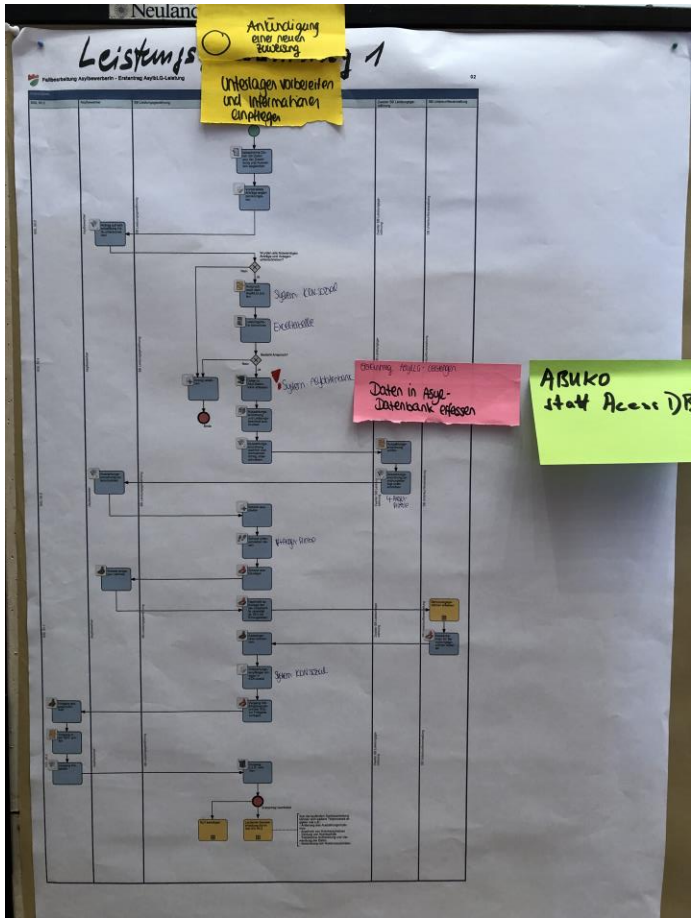
1.Teilprozess: Aufnahmen und Betreuung von Asylbewerber/innen - Prozessabschnitte (4/4)





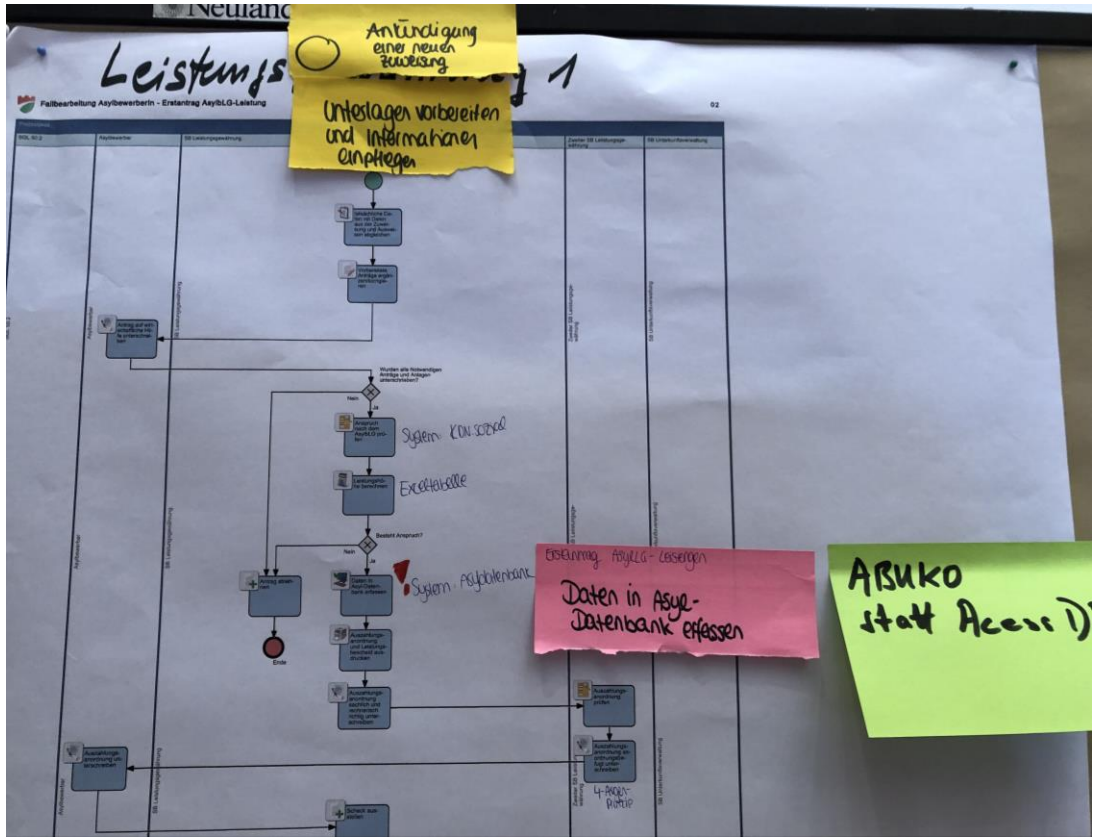
SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

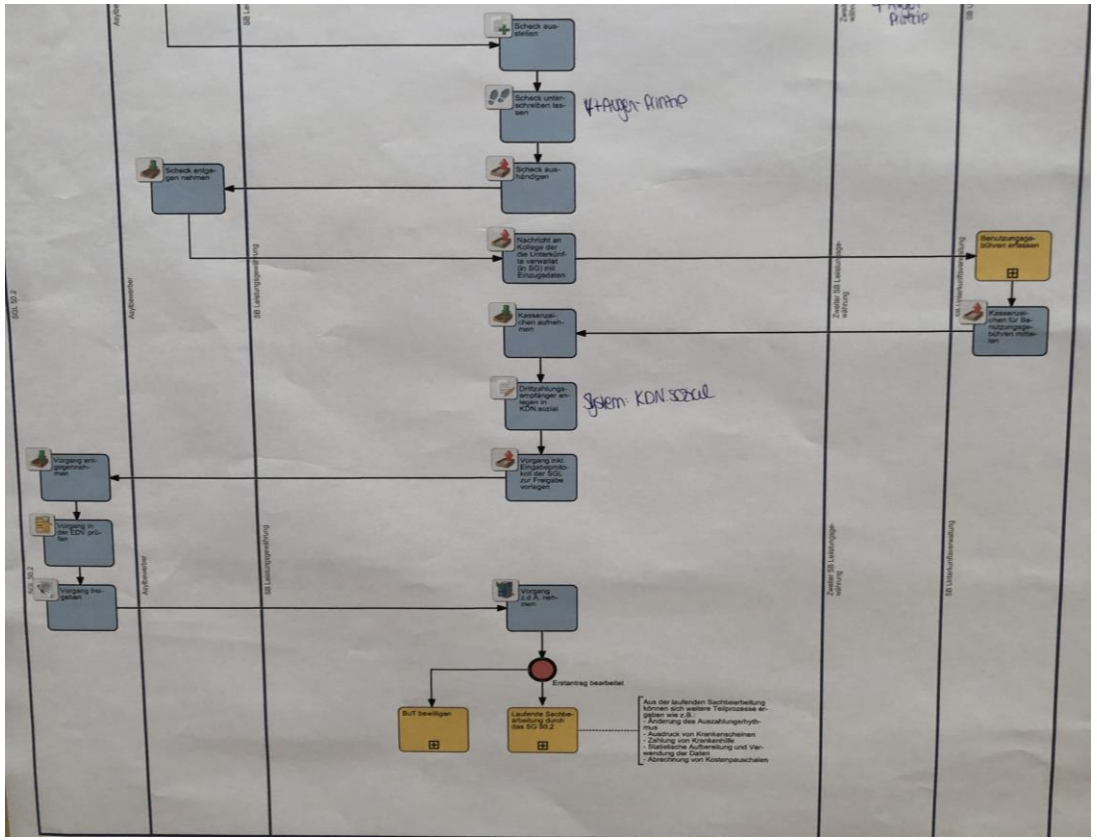
2.Teilprozess: Erstantrag AsylbLG-Leistungen - Gesamtprozess (1/2)



SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

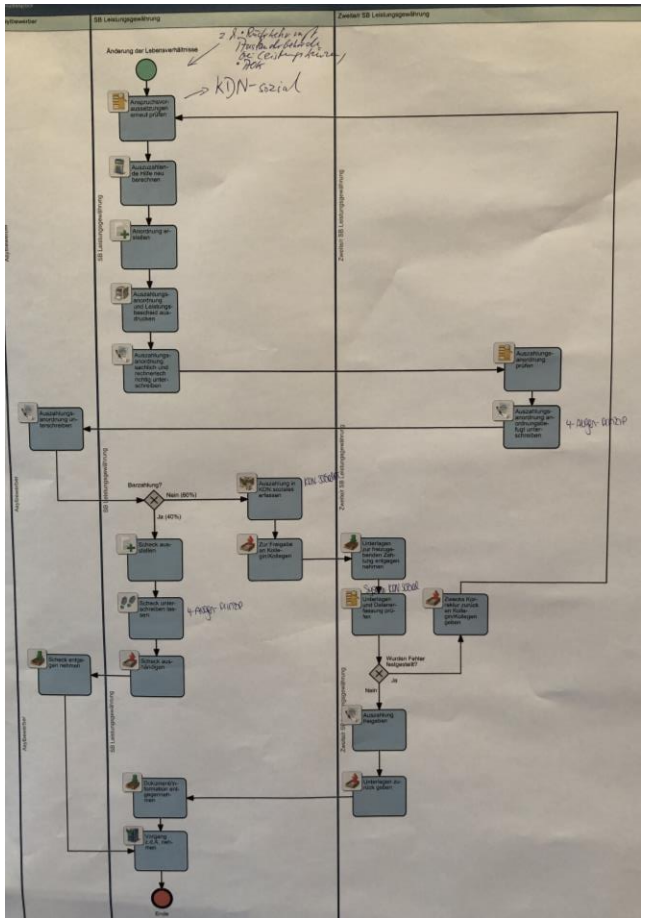
2.Teilprozess: Erstantrag AsylbLG-Leistungen - Prozessabschnitte (2/2)





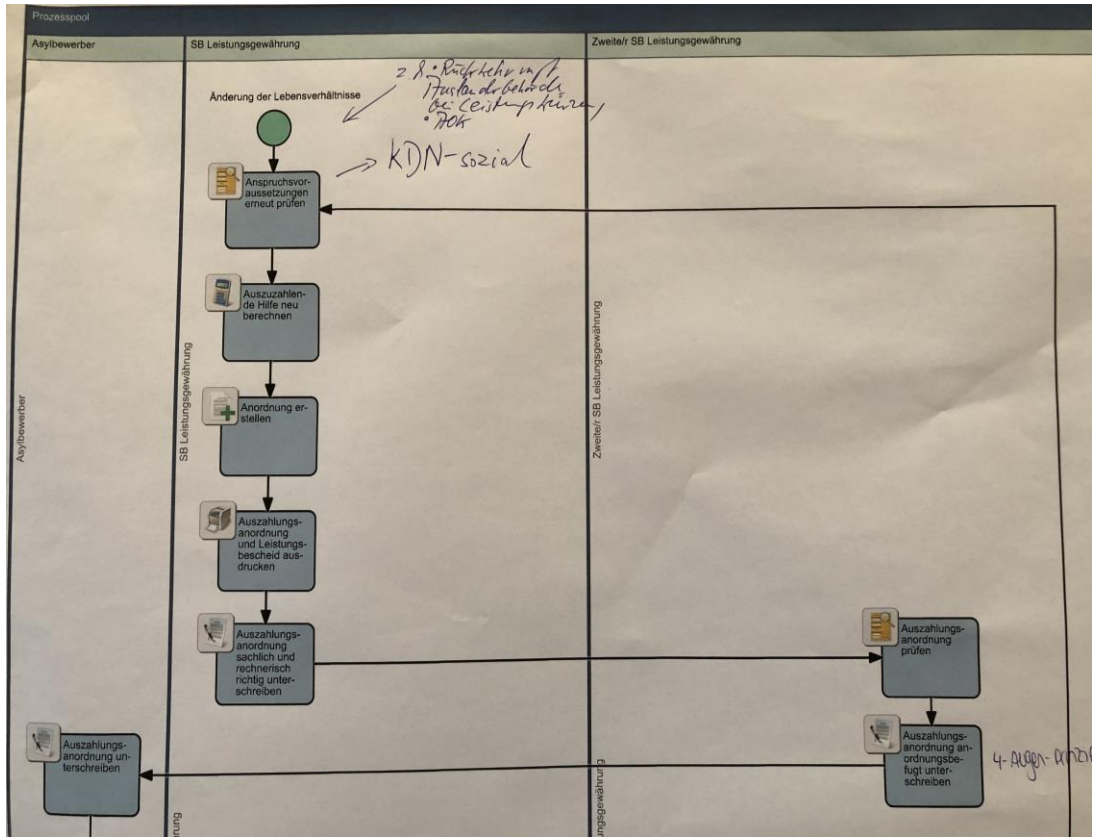
SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

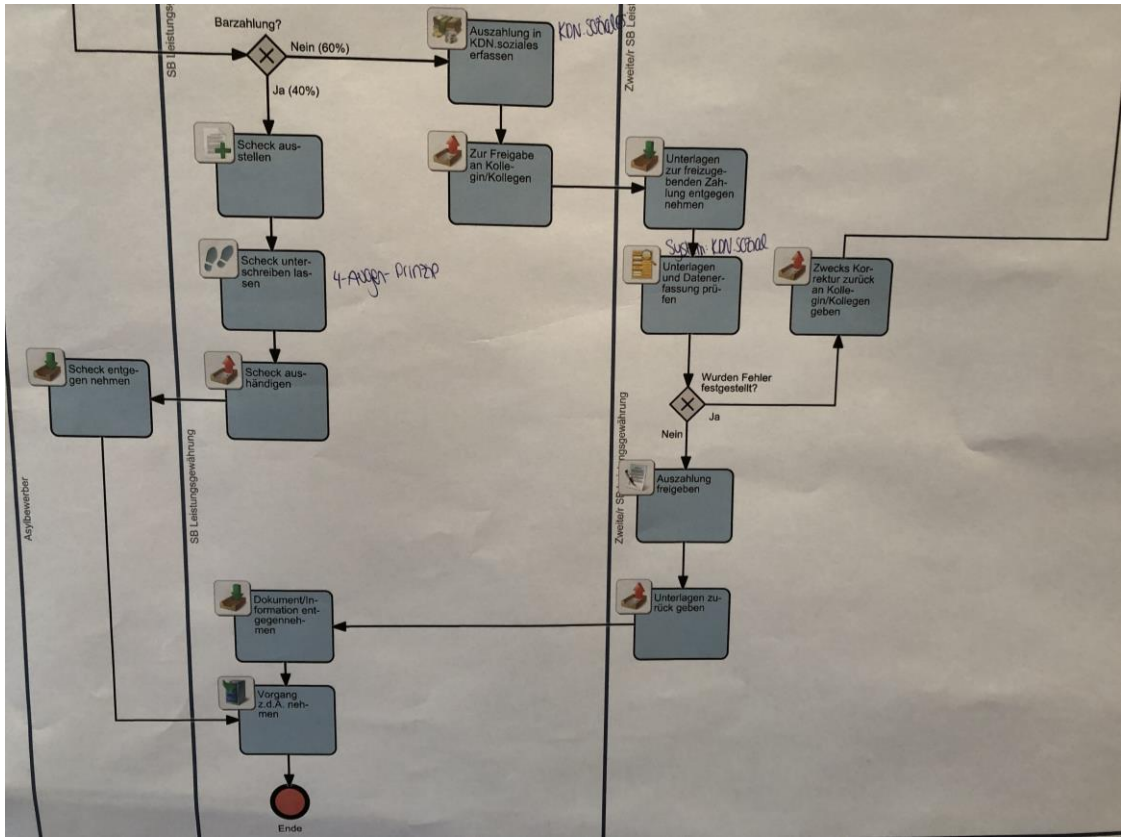
3.Teilprozess: Laufende Sachbearbeitung durch das SG 50.2 - Gesamtprozess (1/2)



SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

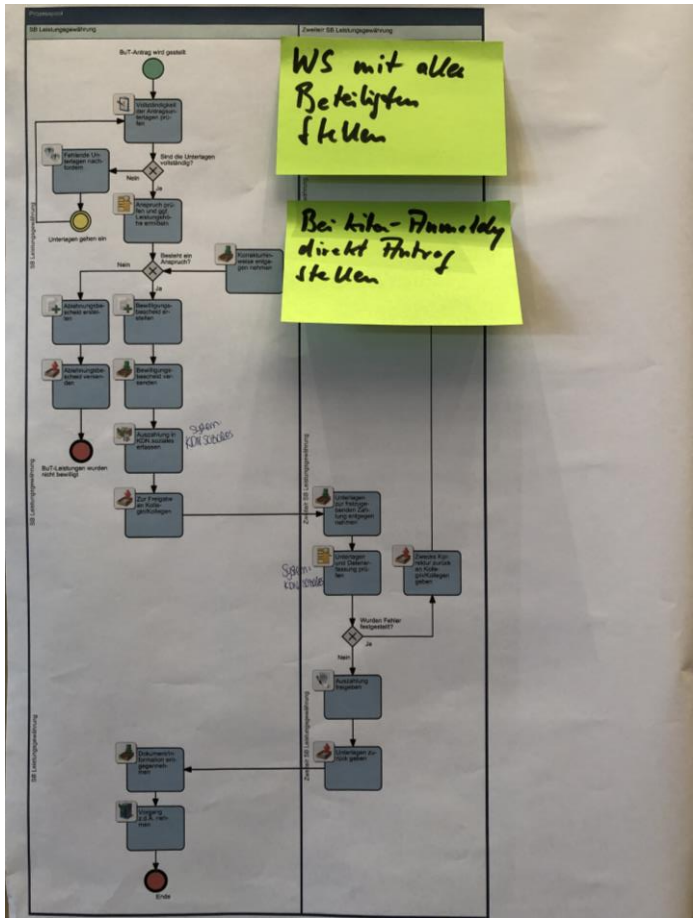
3.Teilprozess: Laufende Sachbearbeitung durch das SG 50.2 - Prozessabschnitte (2/2)





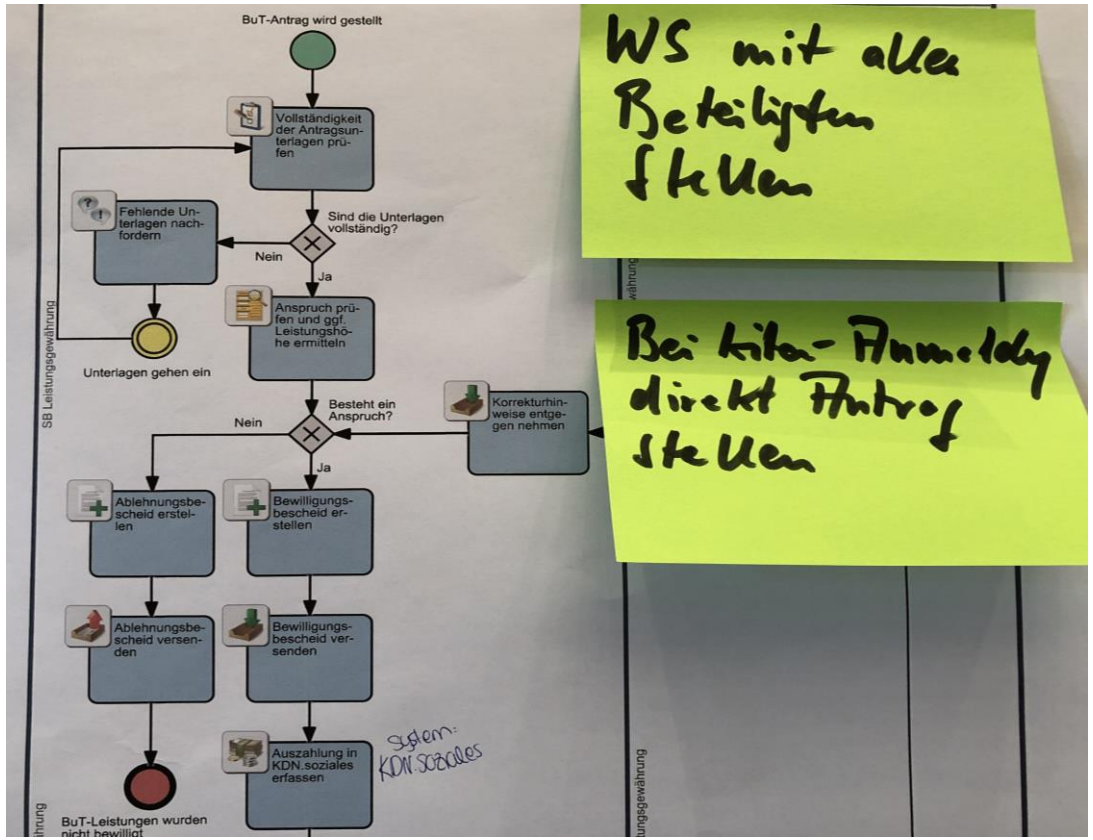
SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

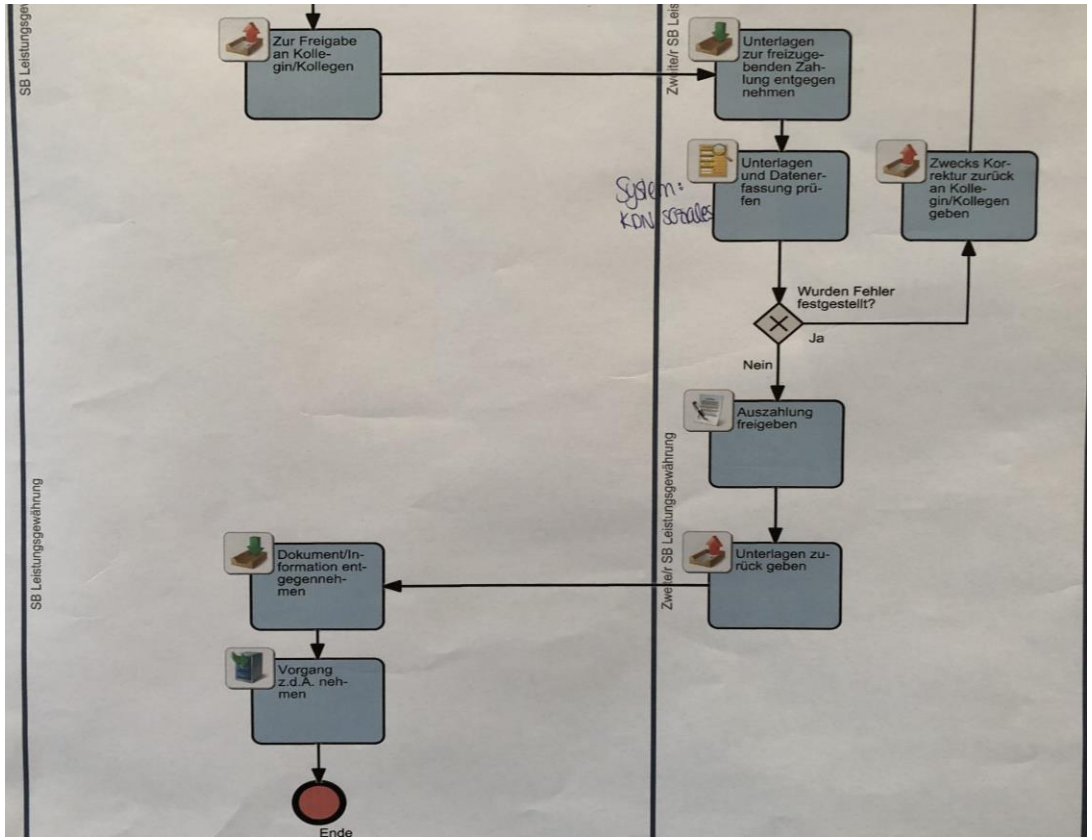
4.Teilprozess: BuT bewilligen - Gesamtprozess (1/2)



SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

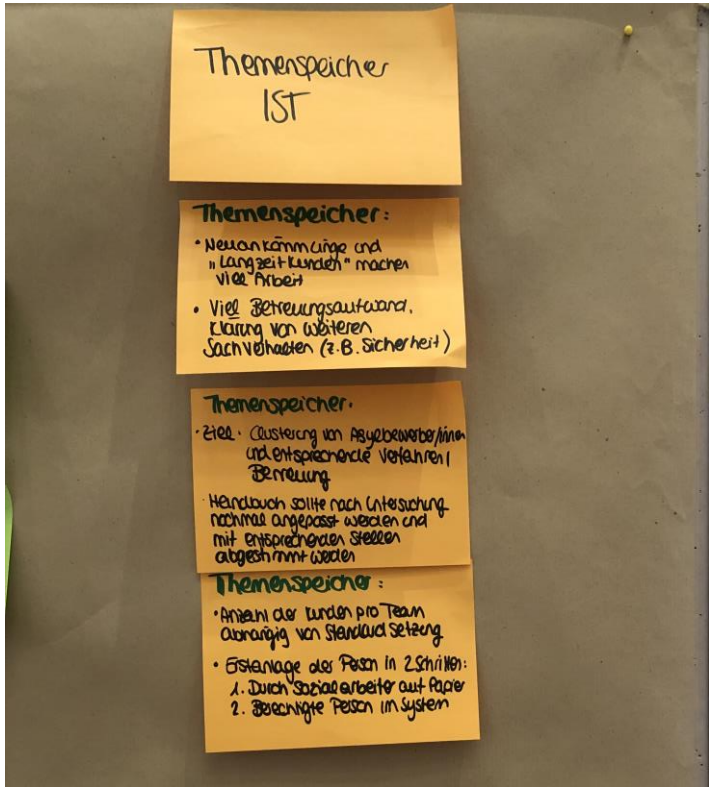
4.Teilprozess: BuT bewilligen - Prozessabschnitte (2/2)

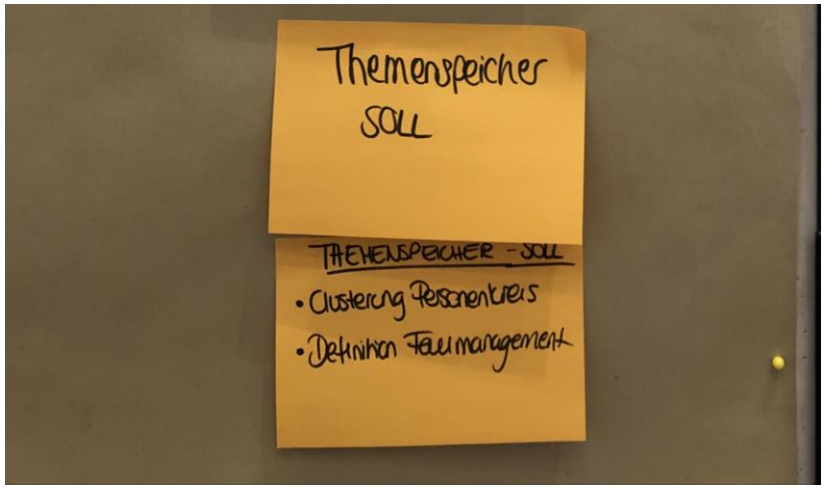




SG Besondere Soziale Dienste – Fallbearbeitung Asylbewerber/innen

Themenspeicher





e.

51.1 Sachgebiet Kindertageseinrichtungen und Schulverwaltung

Organisationsuntersuchung in der Stadt Hilden: SG Kitas & Schulen - Ist-Prozess Kostenbeitragsbüro

1 Einführung

Die Prozessoptimierung verläuft in zwei Schritten

Schritt 1: Ist-Aufnahme und Analyse
- Ziel: Aufnahme und Analyse der Abläufe sowie Identifikation von möglichen Herausforderungen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Ist-Modellierung

Schritt 2: Soll-Konzeption
- Ziel: Gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen
- Vorgehen: Prozessworkshop mit den Prozessbeteiligten der SG, dem Team Organisationsangelegenheiten sowie PwC und anschließender Soll-Modellierung

2 How to Mural?

Mural ist ein digitales, interaktives Whiteboard für visuelle Zusammenarbeit

- Zoom: Mit dem Mausrad können Sie raus- und reinzoomen. Alternativ können Sie unten rechts die Zeichen + / - für den Zoom verwenden. Durch gedrückt halten der linken Maustaste und bewegen der Maus wird der Bereich verändert.
- Folgen-Funktion: Klicken Sie unten in der Mitte auf den Namen des aktiven Nutzers, um ihm folgen zu können. Sie sehen automatisch seine Navigation.

Funktionsweise der Bearbeitung:
- Schreiben: Um ein Post-It zu erstellen, gehen Sie zur gewünschten Stelle mit einem Doppelklick der linken Maustaste und beginnen Sie zu schreiben.
- Verschieben: Wenn Sie mit der Maus auf dem Post-It sind, erscheint eine Hand zum Verschieben des Post-Its.
- Löschen: Klicken Sie das Post-It an, um es mit der Rückstaste (oder Entf) zu entfernen.

3 Ist-Prozess

Aufnahme des Ist-Prozesses
Im Rahmen der Prozessaufnahme werden die Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Prozessschritte festgehalten.

Analyse des Ist-Prozesses
Für die Analyse werden wir u.a. folgende Fragen diskutieren:
- Sind Rollen und Zuständigkeiten an den einzelnen Arbeitsschritten klar definiert?
- Ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren klar?
- Kommen arbeitserleichternde Tools, beispielsweise Checklisten, zum Einsatz?
- Werden IT-Systeme zur Sicherstellung der Datenqualität und der Vermeidung von Medienbrüchen eingesetzt (digital vs. Papierform)?
- Kommt es zu Zeitverzögerungen im Prozess?

4 Herausforderungen

Welche Herausforderungen sehen Sie?

Schritt 1: Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit, um den gemeinsam erarbeiteten Ist-Prozess zu betrachten. Welche Herausforderungen sehen Sie? Gerne können Sie mit Post-Its arbeiten.

Schritt 2: Im Anschluss werden die Herausforderungen gemeinsam in der Gruppe diskutiert.

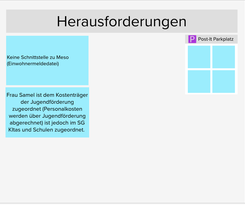
5 Zusätzliche Ergänzungen

Haben Sie weitere Punkte?

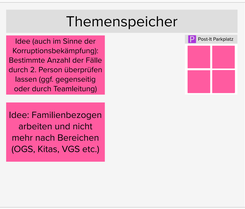
Gemeinsamer Arbeitsbereich

Prozessdarstellung

Herausforderungen



Themenspeicher



Kindertagespflege:
Prozess identisch wie dargestellt - Ausnahmen:

- Keine Arbeit mit Nordholz und Arbeit mit Handakten
- Serienbriefe/ Bescheide werden nicht mit Nordholz erstellt, sondern mit einem Vordruck
- Wenn Zahlungspflichtige Kind bei Kindertagespflege ist, wird es dem anderen Kostenbeitragsbüro mitgeteilt und das bisher kostenbeitragspflichtige Kind wird auf Null gesetzt mit neuem Bescheid.

Herausforderung mit System Nordholz kann nicht mit allen Ausnahmefällen umgehen:

Unterschiedliche Betreuungsbewilligungen, die nicht in Nordholz abgebildet sind / Ergänzungen der Kindertagespflege zur Kita ist sehr schwierig in Nordholz abzubilden.

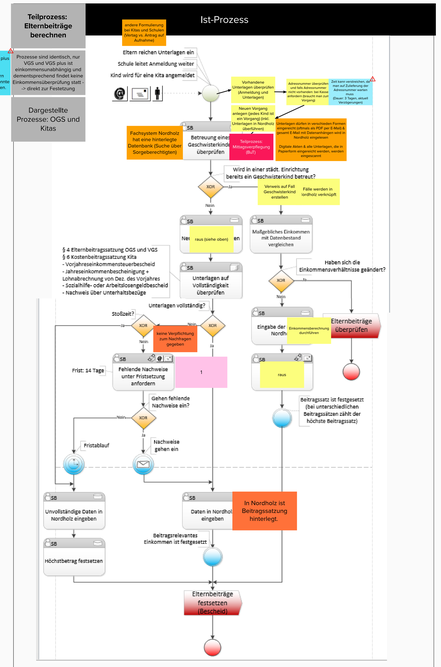
Einschätzung: 60% der Fälle könnten in Nordholz laufen, die 40% nicht.

Standards der Kita (Stunden) sind schwierig auf die Kindertagespflege zu übertragen: Privatpersonen sind selbstständig und flexibel, familienzentrierter.

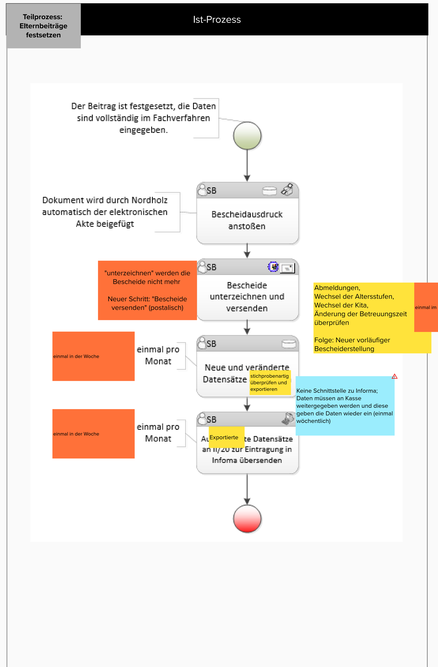
Allerdings: Stadt Langenfeld bewilligt nur bestimmte Anzahl an Stunden (z.B. es werden 25 Stunden bezahlt, obwohl Kind nur 20 Stunden hingeht).

Kommunikation funktioniert gut, aber wird als nicht notwendig gesehen (Idee: Familienbezogen)

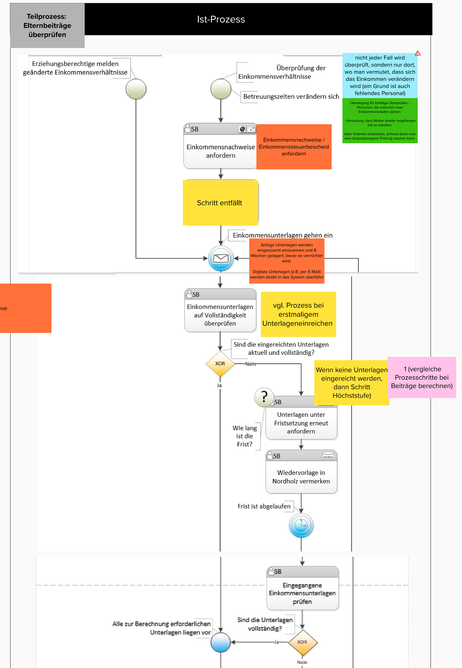
Teilprozess: Elternbeiträge berechnen — Ist-Prozess

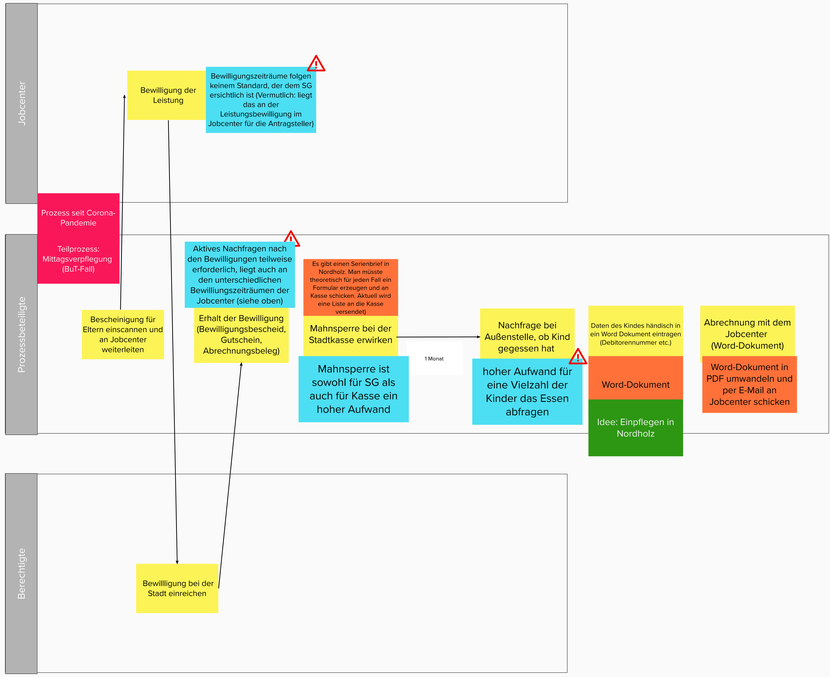


Teilprozess: Elternbeiträge festsetzen — Ist-Prozess



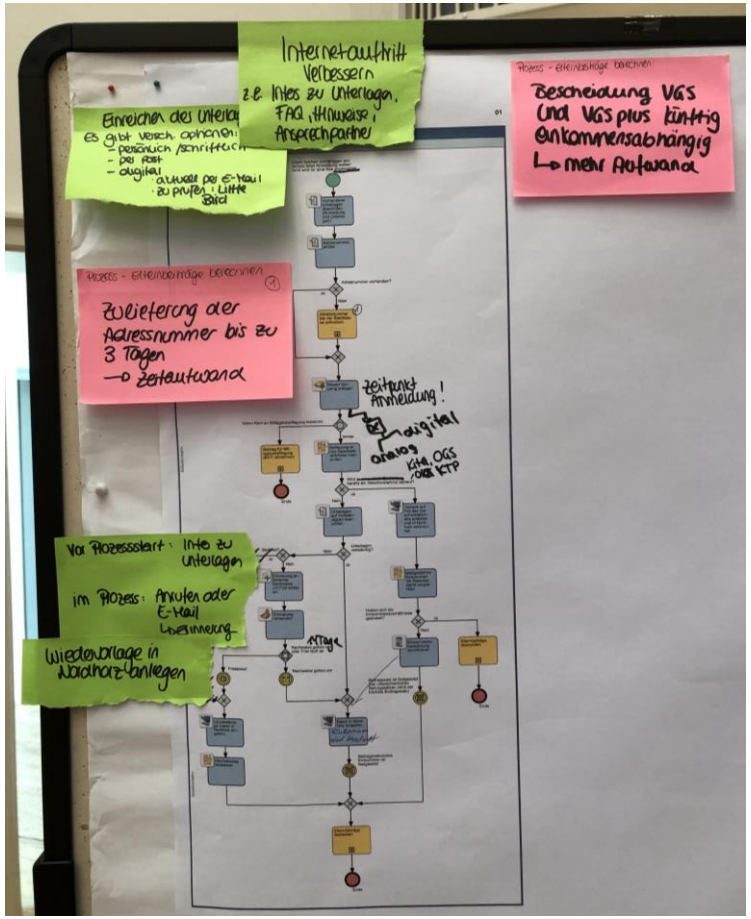
Teilprozess: Elternbeiträge überprüfen — Ist-Prozess

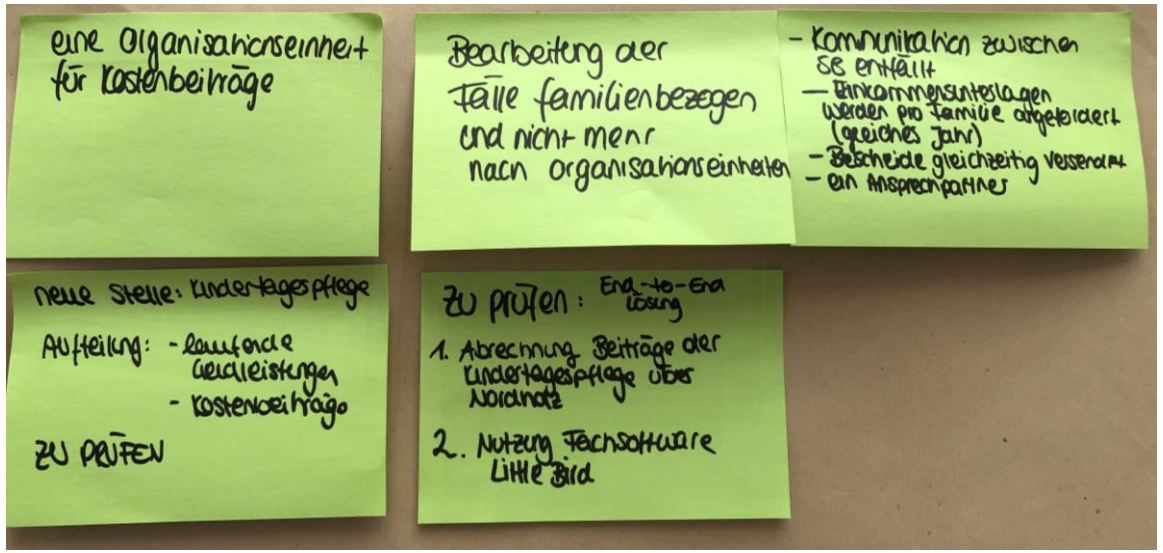




SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

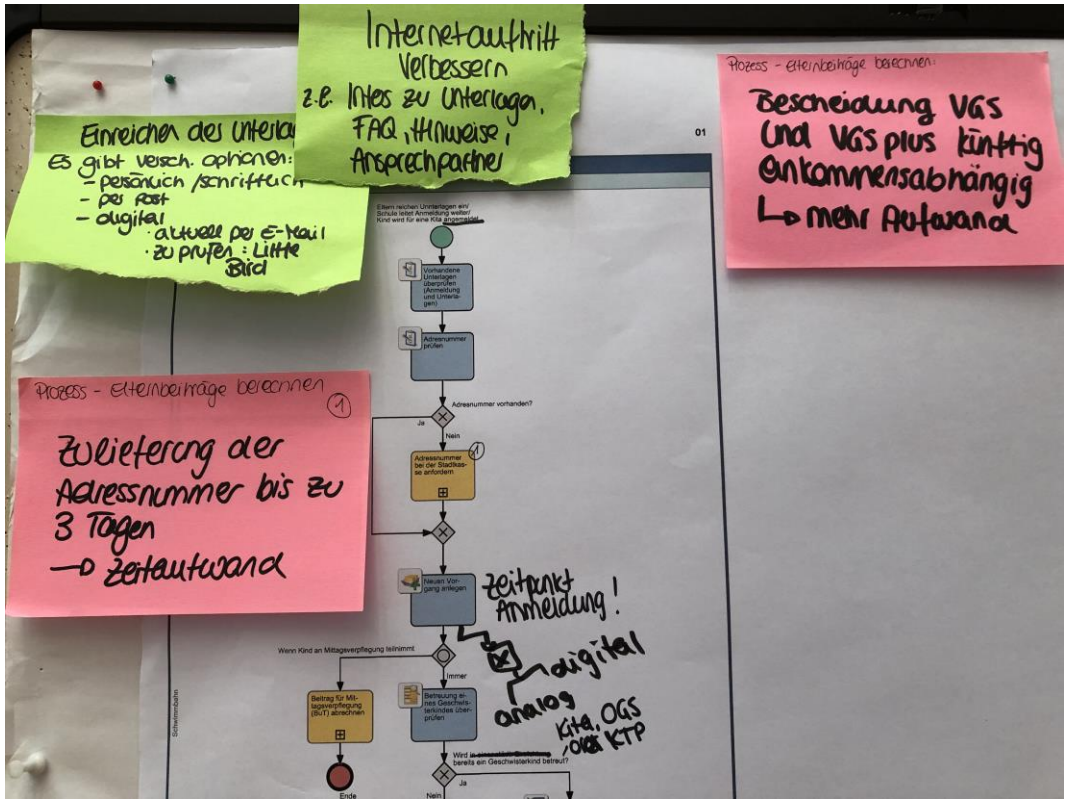
1.Teilprozess: Elternbeiträge berechnen - Gesamtprozess (1/2)

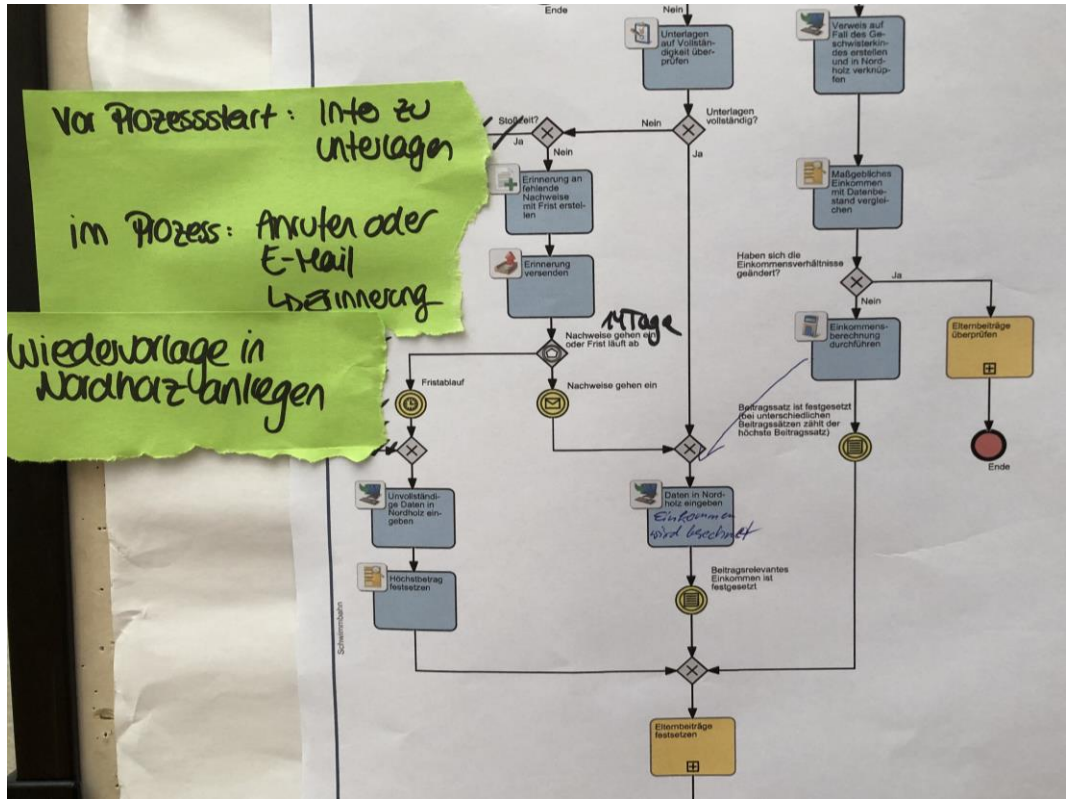




SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

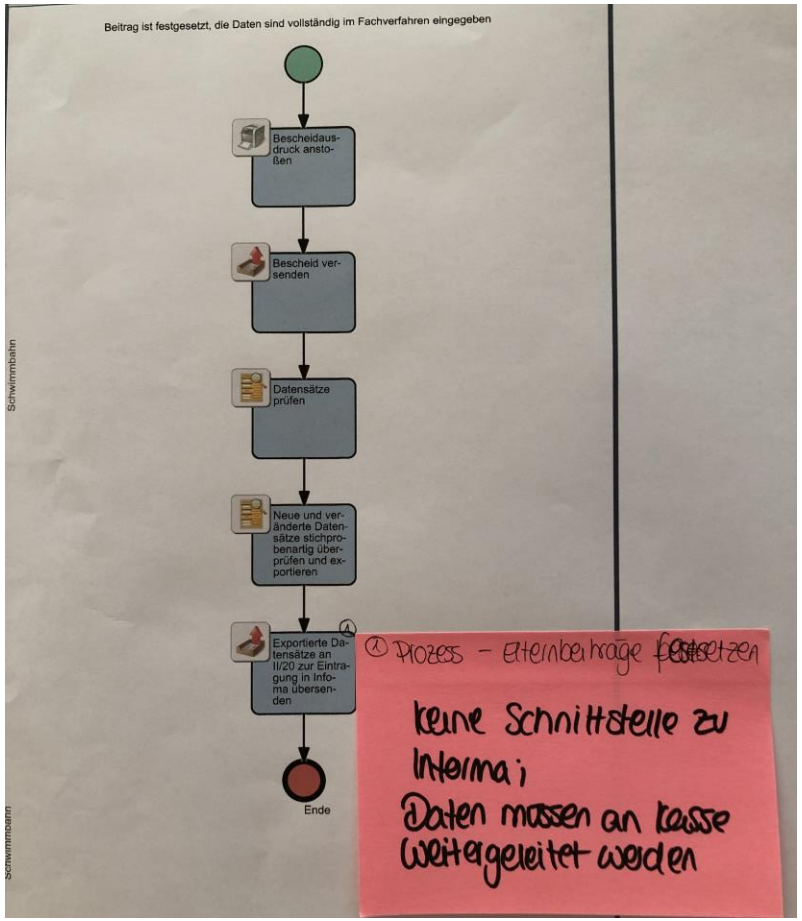
1.Teilprozess: Elternbeiträge berechnen - Prozessabschnitte (2/2)





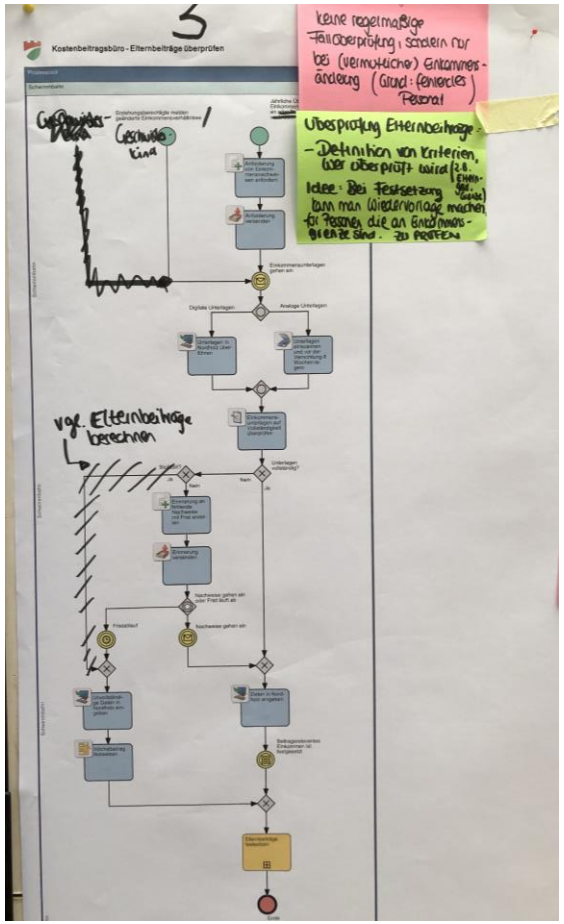
SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

2.Teilprozess: Elternbeiträge festsetzen - Gesamtprozess



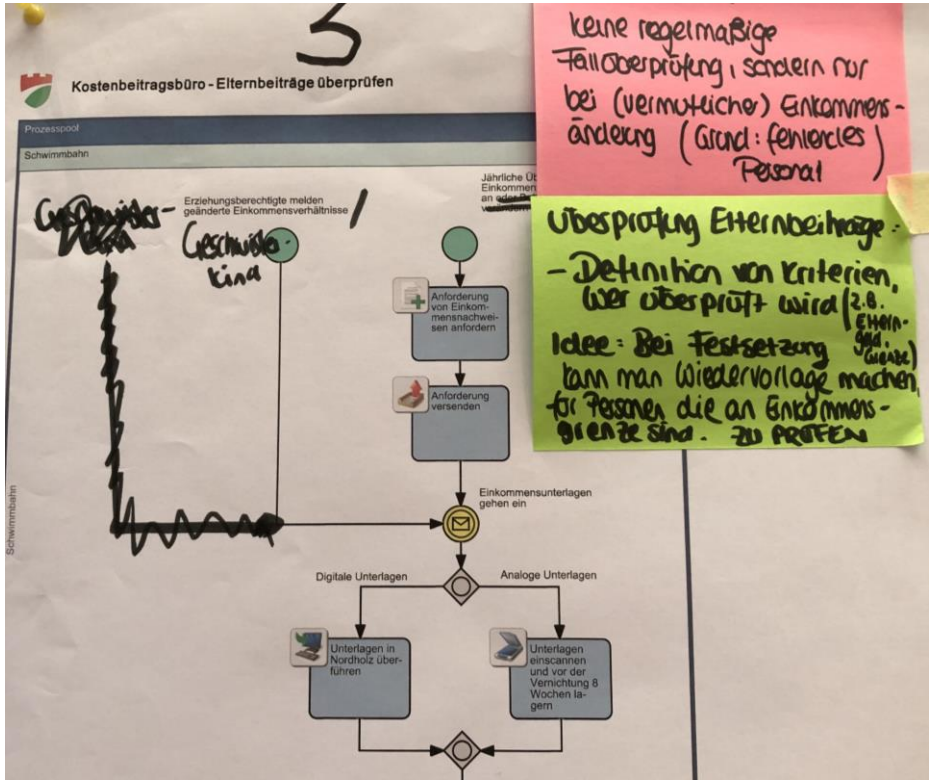
SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

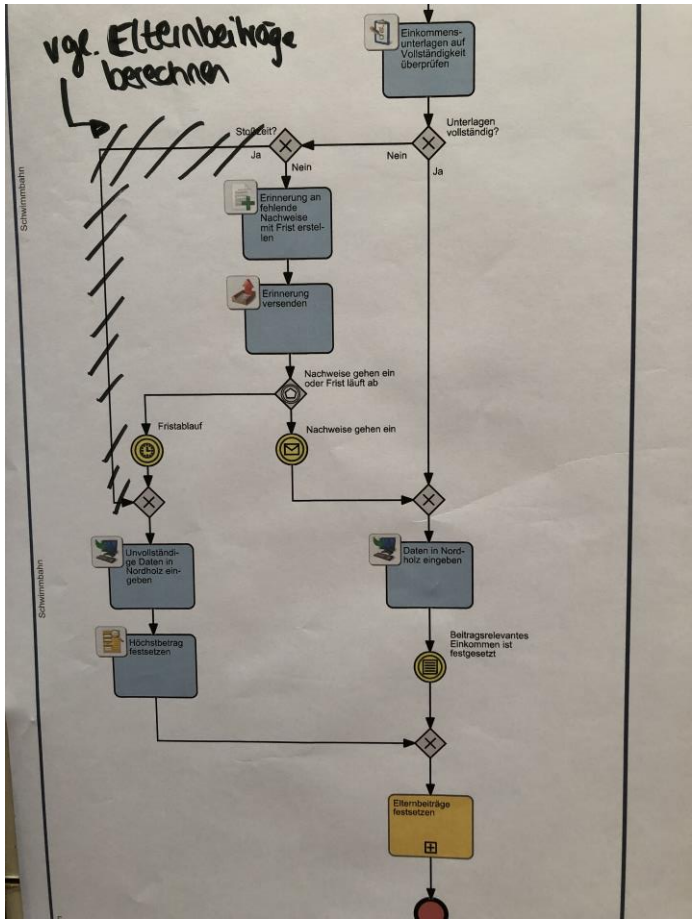
3.Teilprozess: Elternbeiträge überprüfen - Gesamtprozess (1/2)



SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

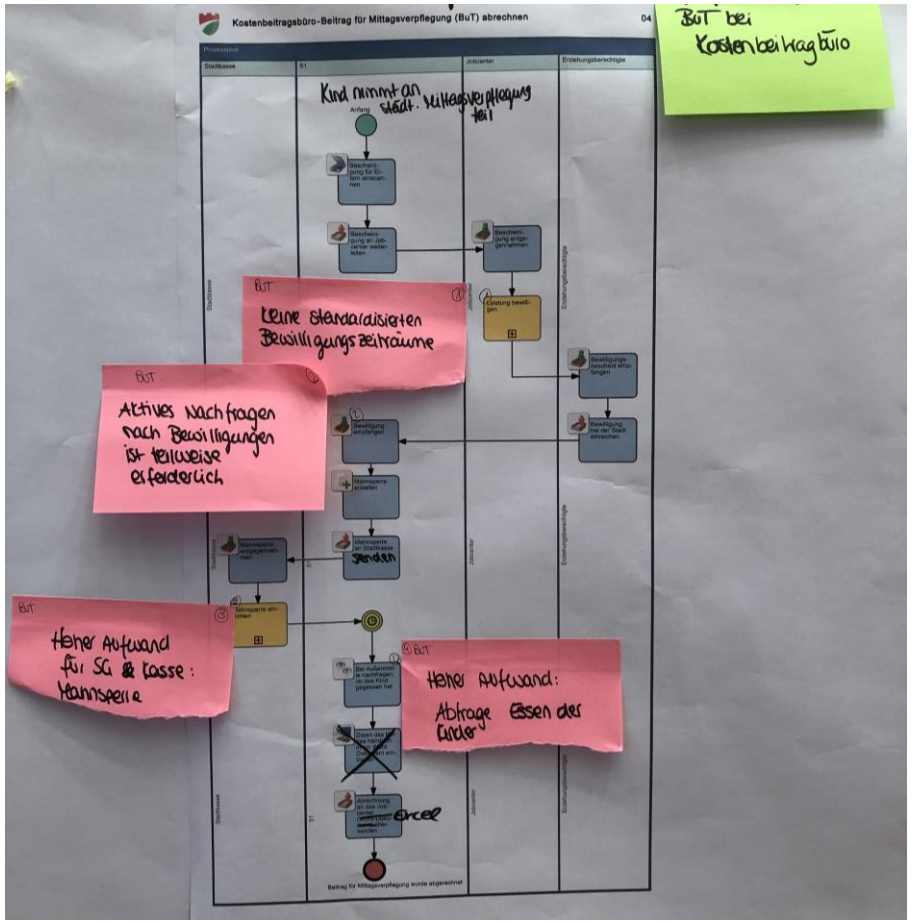
3.Teilprozess: Elternbeiträge überprüfen - Prozessabschnitte (2/2)





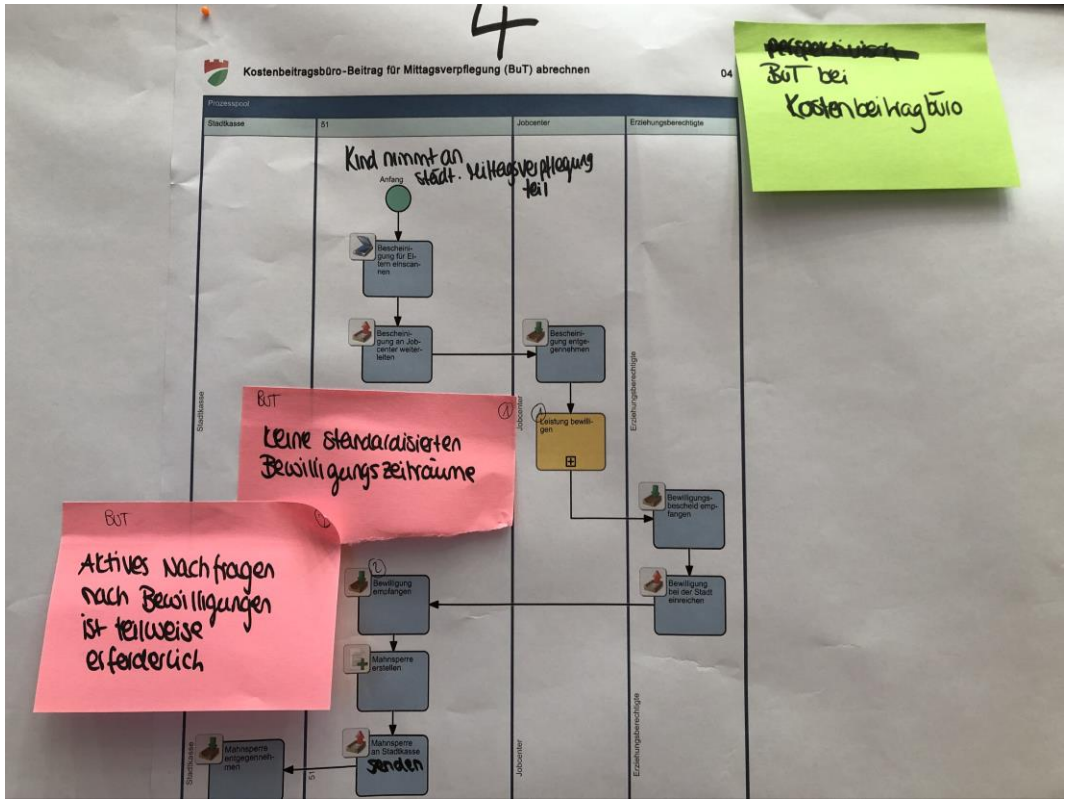
SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

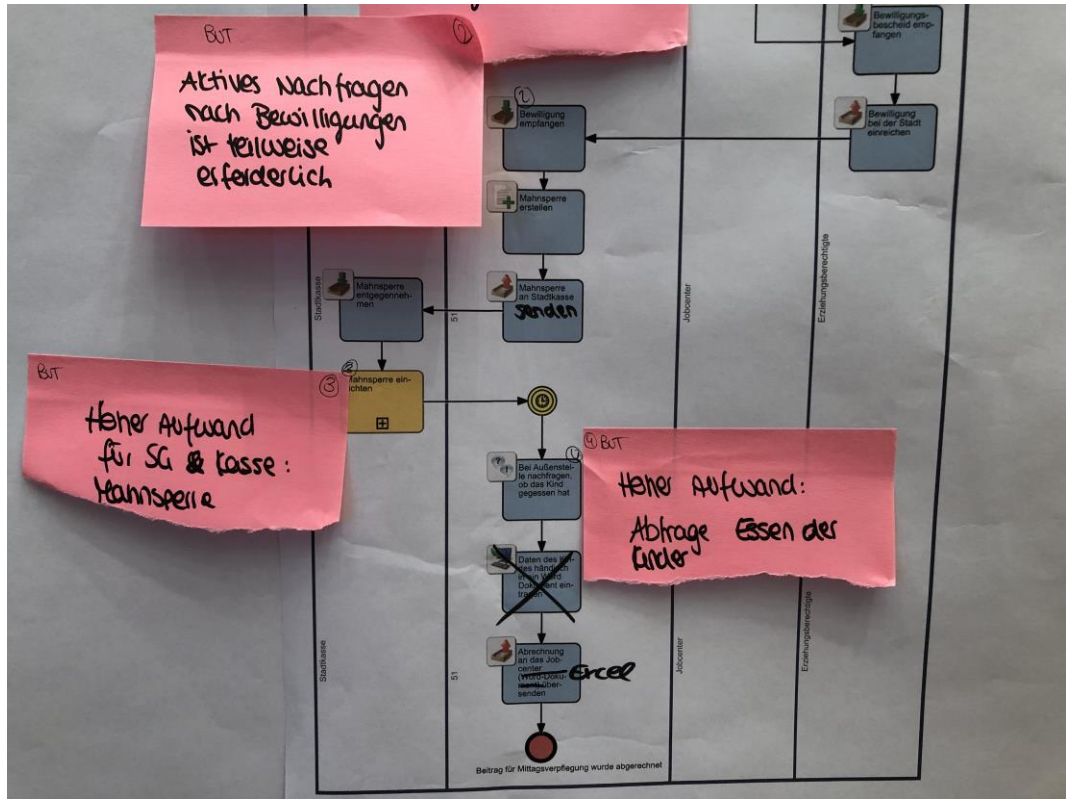
4.Teilprozess: Beitrag für Mittagsverpflegung abrechnen - Gesamtprozess (1/2)



SG Kitas und Schulen - Kostenbeitragsbüro

4.Teilprozess: Beitrag für Mittagsverpflegung abrechnen - Prozessabschnitte (2/2)





pwc.de

© 2021 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

Übersicht

Hilden

Der Bürgermeister
Hilden, den 16.02.2022
AZ.:

WP 20-25 SV 12/012

Beschlussvorlage

Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung;
1. Vorstellung des Gutachtens
2. Aufhebung der Besetzungssperren

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Allianz			
Ratsmitglied Erbe			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen	☐ ja	☒ nein	☐ noch nicht zu übersehen
Personelle Auswirkungen	☒ ja	☐ nein	☐ noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss	02.03.2022	Entscheidung

211206_Hilden_Anlage Bericht
211209_Hilden_Abschlussbericht
Anlage zur Sitzungsvorlage

Beschlussvorschlag:

1. Der Hauptausschuss nimmt das Gutachten zur Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung zur Kenntnis.

2. Der Hauptausschuss beauftragt das Team Organisationsangelegenheiten, die Ergebnisse der Untersuchung schrittweise aufzuarbeiten, entsprechende Veränderungen anzustoßen und darüber im Hauptausschuss zu berichten.

3. Der Hauptausschuss beschließt, die mit Ratsbeschluss vom 14.12.2021 eingerichtete Besetzungssperre der Stellen, die sich aus der Organisationsuntersuchung von pwc ergeben, aufzuheben.

Erläuterungen und Begründungen:

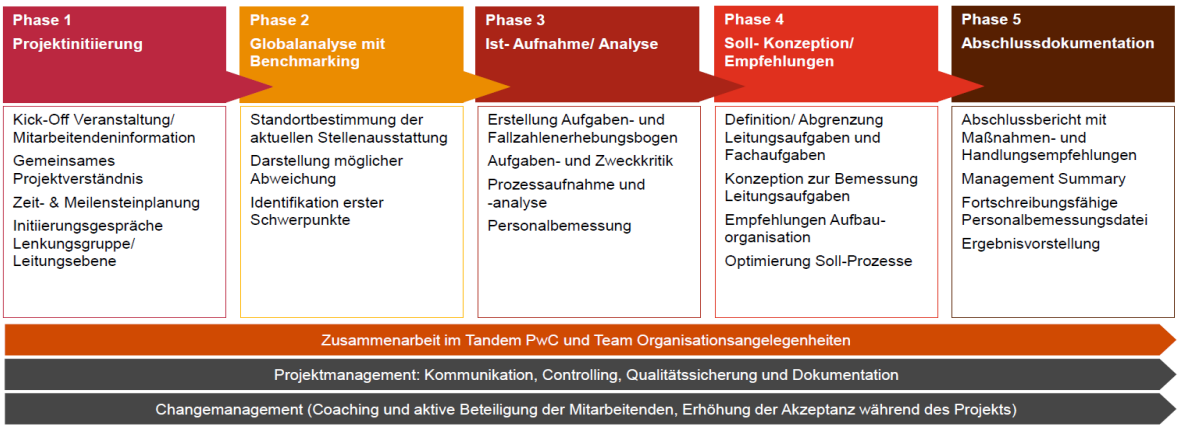
Ausgangslage:

Die durch das Beratungsunternehmen pwc durchgeführte Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung der Stadt Hilden erfolgte innerhalb des Jahres 2021 und wurde mit einem Abschlussbericht beendet.
Während der gesamten Untersuchung wurde das Projekt engmaschig durch das Team Organisationsangelegenheiten begleitet und so konnten bereits im Anschluss mit Ergebnissen in einzelnen Sachgebieten weitergearbeitet werden

Die Grundlagen der Untersuchung sowie die daraus hervorgehenden Erkenntnisse werden am 02.03.2022 durch pwc vorgestellt und zur Diskussion gebracht.

Ablauf der Untersuchung:

Die Untersuchung wurde in fünf Projektphasen gegliedert und fand unter dauerhafter Mitarbeit und Einbindung des Teams Organisationsangelegenheiten statt. Ziel war dabei eine direkte Anbindung an die Stadtverwaltung zu gewährleisten und das Team zu befähigen zukünftig eigenständig Organisationsuntersuchungen durchzuführen.
Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Phasen der Durchführung mit ihren Hauptaspekten.



Im Rahmen der Untersuchung fand zunächst ein Benchmarking über die Kernverwaltung (Feuerwehr, OGS-Betrieb, Kita's, Musikschule etc. ausgenommen) der Stadtverwaltung Hilden statt. Hierfür wurde die bestehende Personalausstattung auf Basis der Fallzahlen mit Vergleichswerten anderer Kommunen verglichen und Abweichungen dargestellt. Das Benchmarking stellt damit eine Grundlage für tiefergehende Betrachtungen in der Zukunft dar.

Die Phase der Entwicklung des Benchmarks ging über in die intensive Betrachtung acht einzelner Sachgebiete.
Bei allen acht Sachgebieten wurden zunächst die Aufgaben im Sachgebiet mit den Amts- und Sachgebietsleitungen erfasst und auf dieser Basis eine Ist-Bemessung mit den einzelnen Mitarbeitenden durchgeführt. Hierbei ist anzumerken, dass dabei alle Mitarbeitenden befragt wurden, die während des Zeitraums in den Sachgebieten beschäftigt waren, unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis (Beamte/Beschäftigte, Aushilfen, Zeitarbeitskräfte, Springer etc.). Mitarbeitende, die im vergangenen Jahr länger als sechs Monate nicht gearbeitet haben, wurden nicht befragt. Diese Ist-Erfassung gibt lediglich Aufschluss darüber, mit welcher zeitlichen Intensivität welche Aufgaben im vergangenen Jahr bearbeitet wurden.

Im Anschluss wurde der erforderliche Soll-Bedarf auf Basis verschiedener Fallschlüssel ermittelt und der tatsächlichen Ist-Stellen-Erfassung gegenübergestellt. Diese Ist-Stellen entsprechen jedoch nicht dem Bestand des Stellenplans und sind insofern nicht maßgeblich für den Vergleich der Mehr-/Minderbedarfe. Die Soll-Stellen lt. Stellenplan werden daneben gesondert aufgeführt. In der Darstellung des Gutachtens bzw. des Stellenplans ergeben sich somit unterschiedliche Werte beim Vergleich der Ist-Stellen lt. Erfassung mit dem Soll-Bedarf laut pwc und auf der anderen Seite wenn der Soll-Bedarf laut pwc dem Stellenplan gegenübergestellt wird.

Beispiel Team Organisationsangelegenheiten (s. Seite 41 im Abschlussbericht):

Ist-VZÄ	3,49
Soll-VZÄ	6,0
Stpl 2021	5,0
Differenz Soll-Ist lt. pwc	2,51
Mehrbedarf für Stellenplan 2022	1,0

In fünf Sachgebieten erfolgte zusätzlich zur vereinfachten Betrachtung der Aufgaben und dem dahinterliegenden Aufwand auch noch eine intensive Auseinandersetzung mit einzelnen Prozessen. Diese Prozesse wurden aufgenommen und zusammen mit betroffenen Mitarbeitenden und der jeweiligen Leitung analysiert, angepasst und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Entsprechende Verbesserungspotenziale wurden im Bereich der Personalbemessung mit beachtet.
In allen acht Sachgebieten wurden die Ergebnisse im Anschluss den Sachgebiets- und Amtsleitungen erläutert und gemeinsam verifiziert. Diese Evaluierung hat in Einzelfällen dazu geführt, dass über die Ermittlung durch pwc ein höherer Stellenbedarf in den Plan 2022 aufgenommen wurde.

Neben der Arbeit in den einzelnen Sachgebieten hat pwc gemeinsam mit dem Team Organisationsangelegenheiten und unter Einbindung der Personalentwicklerin Empfehlungen und Handlungshinweise für die Bemessung von Führungsspannen und die Festlegung von Führungsaufgaben getroffen.

Ergebnisse:

Aus der Arbeit von pwc sind viele Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge erwachsen.
Diese sind untergliedert nach den unterschiedlichen Prozessschritten und dort, wo es sinnvoll war, konkret auf die einzelnen Sachgebiete bezogen.

1. Benchmarking (Seite 11 - 21 im Abschlussbericht)
   Es wird dargelegt, welche Aufgabenbereiche in den Ämtern auffällig sind und welche Empfehlung es zum weiteren Vorgehen gibt. Primär beziehen sich diese Empfehlungen darauf, die Bereich intensiver zu betrachten und eine Aufgaben-/Prozessanalyse sowie eine Stellenbemessung durchzuführen. Nur durch eine intensivere Betrachtung können Rückschlüsse auf große Abweichungen erfolgen bzw. diese ggf. plausibilisiert werden.

2. Personalbemessung und Prozesserhebung (Seite 30 - 87 im Abschlussbericht)
   a.) Empfehlungen zum Personalbedarf und der Leitungsspanne
   Es wird dargelegt, welche Stellenkapazitäten für welche Aufgaben benötigt werden und eingeplant werden sollten. Diese Empfehlungen wurden im Verlauf kritisch hinterfragt, beleuchtet und festgesetzt. Entsprechender Mehrbedarf wurde für den Stellenplan 2022 beantragt und dem Rat vorgelegt. Hierauf bestehen derzeit noch entsprechende Besetzungssperren, bis diese durch den HA aufgehoben werden.
   Zusätzlich zu dem vorhandenen Zahlenwerk werden bei den ganzheitlich untersuchten Sachgebieten entsprechende Empfehlungen und Prüfaufträge für die einzelnen Sachgebiete noch klarer herausgestellt und bewertet.
   Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass im Bereich Organisation ein Mehrbedarf von 1,0 VZÄ durch die Beratungsfirma erkannt wurde. Mit dem Stellenplan 2022 wurden zwei Stellen geschaffen, da vorübergehend für die geplante Digitalisierung größere Kapazitäten benötigt werden. Um die Digitalisierung voran zu betreiben bedarf es Prozessveränderungen, die durch die Orga begleitet werden. Die Stelle wurde, wie die Digitalisierungsstellen auch, mit einem kw-Vermerk im Stellenplan eingerichtet.

   b.) Renteneintritte und Überstunden
   In allen untersuchten Sachgebieten wurde die Altersspanne und die Überstundenquote herausgearbeitet und bewertet. Hierdurch ergeben sich teilweise Empfehlungen bezüglich Nachfolgemechanismen oder ähnlichem.

   c.) Prozesse und Digitalisierung
   Aus den einzelnen Prozessbetrachtungen ergeben sich Empfehlungen und Prüfaufträge bezüglich der Prozessgestaltung, dem Grad der Digitalisierung und bezüglich der Standardsetzung. Hier können die einzelnen Sachgebiete sich in Teilen eigenständig auf den Weg machen oder aber gemeinsam mit dem Team Organisationsangelegenheiten an den Zielsetzungen weiterarbeiten.

   d.) Aufbauorganisation
   Hierbei werden Schnittstellen betrachtet und Aufgabenverteilungen innerhalb der Stadtverwaltung, der verschiedenen Ämter und Sachgebiete analysiert und sofern nötig entsprechende Empfehlungen und Prüfaufträge gegeben, um ein effizienteres Arbeiten herzustellen. Hier bleibt zu klären, welche Aufträge umgesetzt werden können/sollen.

   e.) Aufgabenkritische Betrachtung
   Die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Aufgaben wurden durch pwc analysiert und ggf. entsprechende Aufgabenverschiebungen oder Vorschläge zum Aufgabenwegfall oder ähnlichem erarbeitet und dargestellt. Hier gilt es Aufgabenabgrenzungen vorzunehmen und teilweise ämterübergreifend Aufgaben zu verschieben, sofern dies gewünscht ist.

3. Bemessung von Leitungsaufgaben (Seite 105 - 111)
   Es wurden Leitungsspannen für die verschiedenen Leitungspositionen erarbeitet und Aufgaben den Leitungspositionen zugeteilt. Dies kann und sollte zukünftig dazu genutzt werden, die Leitungsspannen in der gesamten Stadtverwaltung zu analysieren und anpassen zu können, um so einen sachgerechten Leitungsanteil sicherzustellen.

Weiteres Vorgehen:

Stelleneinsparungen, die sich aus der Bemessung ergeben, werden nach entsprechender Aufgabenverlagerung bzw. dem Wegfall von einzelnen Aufgaben bereits mit dem Stellenplan 2023 realisiert.

Zeitgleich gilt es die Aufgabenverlagerungen in den verschiedenen Sachgebieten durchzuführen und somit dafür Sorge zu trage, dass die Aufgaben mit dem nötigen Zeitbedarf wahrgenommen werden bzw. werden können. Hier ist das Ziel, diese Veränderungen sukzessive ohne große Veränderungen in den Stellen erreichen zu können. Im Laufe des Jahres 2022 sollen dann alle Stellen, bei denen große Aufgabenverlagerungen vorgenommen wurden, erneut betrachtet und bewertet werden, inwiefern sich daraus noch nötige Änderungen für den Stellenplan 2023 ergeben. Das Team Organisationsangelegenheiten, würde, sofern dies von der Politik gewünscht ist, sich entsprechend mit den weiteren Empfehlungen und Prüfaufträgen beschäftigen, um die Stadtverwaltung insgesamt zu einer effizienteren Verwaltung zu führen.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:
Keine.

Organisatorische Auswirkungen

Im Stellenplan enthalten:	Ja		
Planstelle(n): Verschiedene lt. SV 12/007 (Rat 14.12.2021)			
Vermerk Orga Alle Stellen wurden bereits mit dem Stellenplan 2022 eingerichtet und unterliegen bislang einer Besetzungssperre, die mit einer positiven Beschlussfassung aufgehoben werden könnte. Gez. Maurer			

Stellenplan 2022 - verabschiedete Stellen/Stellenveränderungen, die sich durch die pwc-Untersuchung ergeben haben

Nachfolgend werden die Stellen dargestellt, bei denen eine Stellenaufstockung durch die pwc-Untersuchung als nötig erachtet wurde. Diese wurden bereits mit dem Ratsbeschluss vom 14.12.2021 beschlossen und eingerichtet und sind im Haushalt eingeplant. Mit dem Ratsbeschluss wurde auch eine Stellenbesetzungsperre für eben diese Stellen beschlossen, welche mit einem Beschluss des Hauptausschusses aufgehoben werden kann.
Die Besetzungssperre für die Stellen im Bereich Steuern und Abgaben wurden bereits im HA am 09.02.2022 aufgehoben.
Zudem werden Veränderungen in kw-Vermerken dargestellt, die sich ebenfalls durch die pwc-Untersuchung ergeben haben.

Einrichtung, Aufstockung von Stellen

Stellen-ziffer	Funktionsbezeichnung	Soll	Stellen-umfang	Erläuterungen	Refinanzierung	mit kw Verm.	Differenz PK/ Jahr
10.20110	SB Personalwesen	A8	0,250	Die externe Organisationsuntersuchung hat aufgezeigt, dass im Bereich Personalwesen ein zusätzlicher Personalbedarf vorhanden ist.			17.052,00 €
10.10000	SGL Zentrale Dienste	EG9b	0,170	Die Organisationsuntersuchung hat aufgezeigt, dass der Anteil für Leitungsaufgaben und komplexe Tätigkeiten im Sachgebiet nicht ausreichend vorhanden ist.			11.649,93 €
10.20130	SB Controlling PK/HR, Betriebl. Gesundheitsman.	EG 11	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Bereich Abarbeitung von beruflichen Eingliederungsmaßnahmen (Gespräche etc.) keine Deckung durch das vorhandene Personal gewährleistet ist. Zudem fehlen Stellenanteile im Bereich Personalkostencontrolling. Somit sollen für beide Bereiche je 0,5 VZÄ geschaffen werden.			81.810,00 €
10.20140	SB Personalgewinnung und Personalbetreuung	A10	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass in den Bereichen Personalgewinnuung und Personalbetreuung noch ein Defizit an Personalkapazitäten vorherrscht und empfiehlt eine Aufstockung der beiden Arbeitsbereiche.			78.764,00 €

12.00050/ 12.00060	SB Organisation	EG 10	2,000	Die Organisationsuntersuchung zeigt, dass es im Bereich Organisation insbesondere im Bereich der Prozessaufnahme, Prozessüberarbeitung und Beratung und Betreuung der verschiedenen Sachgebiete Mehraufwände vorhanden sind. Folgende Mehraufwände können nicht durch den aktuellen Stellenkörper bewältigt werden, weshalb die Ausweitung des Stellenbedarfs beantragt wird: - Aktualisierung bzw. (Neu)Erstellung der überwiegenden Stellenbeschreibungen der vorhandenen Planstellen der Stadtverwaltung - Aufbau eines Aufgabengliederungsplans und Identifizierung der zugeordneten Arbeitsabläufe (Prozesse) - Organisatorische Begleitung von Digitalisierungsprojekten - Unterstützung im bestehenden „Alltagsgeschäft“ des Teams Organisationsangelegenheiten: (Die neu zu schaffenden Stellen sollen nicht ausschließlich für die oben beschriebenen zusätzlichen Arbeiten eingesetzt werden. Vielmehr soll das Wissen des Bestandspersonals genutzt werden und auch dieses Bestandspersonal, insbesondere mit den durch die Organisationsuntersuchung gewonnenen organisatorischen Methodenkenntnissen, die oben beschriebenen zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen. Es soll also eine gewinnbringende Durchmischung erfolgen. Hierfür ist aber auch erforderlich, dass die neuen Stellen auch für „Alltagsgeschäft“ des Teams Organisationsangelegenheiten eingesetzt werden.)	wirtschaftliche Erfolge (z.B. durch Verhinderung von Stellenzuwachs oder durch Reduzierung) ergeben sich durch fortlaufende Prozessanalyse und Prozessver-schlankungen in den entsprechenden Bereichen	1,0 kw	150.850,00 €
20.20070/ 20.00080/ 20.00100	SB Steuern, Abgaben	EG9a	2,940	Ergebnis der Stellenbemessung PwC im Rahmen der externen Orga-Untersuchung. Bereits bei der Einbringung des Stellenplans in den Haushaltsplanentwurf, zeigt sich eine deutliche Tendenz ab, dass hier dringend personelle Unterstützung benötigt wird. Aus diesem Grund waren zu dem Zeitpunkt bereits 1,5 VZÄ in die Produktübersicht aufgenommen worden. Auf Basis der finalen Bemessung und deren Validierung durch die Orga und das Sachgebiet zeigt sich insgesamt ein Mehrbedarf von 2,940 VZÄ, somit wurde der Anteil um 1,44 VZÄ erhöht.	Wegfall von 2 Zeitarbeitskräften		184.191,00 €
51.10005	SB Schule	EG 8/ A 9 (L1)	1,000	Die externe Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Verwaltungsbereich ein erheblicher Mehrbedarf im Aufgabenfeld besteht.			65.012,00 €
51.12011	SB Verwaltung Kindertageseinrichtungen	EG 9a/ A 9 (L1)	0,500	Die Organisationsuntersuchung hat gezeigt, dass im Verwaltungsbereich für die Kindertageseinrichtungen ein erheblicher Mehrbedarf im Aufgabenfeld besteht.			34.135,50 €

51.12012	Verwaltung Kindertagespflege	EG 9a/ A 9 (L1)	1	Die externe Organisationsuntersuchung zeigt auf, dass im Bereich der Kindertagespflege ein großer Mehrdarf an personellen Kapazitäten vorherrscht. Dies wird dadurch untermauert, dass es einen stetig steigenden und sehr hohen Bedarf an Kindertagespflegeplätzen gibt. Dies führt zu einem hohen Verwaltungsaufwand, der sich durch ändernde gesetzliche Bestimmungen ausweitet.	Wegfall einer Zeitarbeitskraft		68.271,00 €
Gesamt:			**9,860**				**691.735,43 €**

Veränderung kw-Vermerke

Stellen-ziffer	Funktionsbezeichnung	Soll	Stellen-umfang	kw-Anteil	KW-Vermerk neu
10.10033	SB Zentrale Dienste	EG 8	1,000	KW-Vermerk wird neu geschaffen, da durch Aufgabenverlagerungen ein geringerer Stellenumfang im Bereich der internen Verwaltungstätigkeiten nötig ist.	0,50
10.10012	SB Zentrale Dienste	EG 5	0,598	Bei den Tätigkeiten der Zentralen Dienste (insbes. Infotheke) ist ein dauerhaft hoher Bedarf notwendig, so dass die vor einigen Jahren angedachten kw-Vermerke nicht realisiert werden können. Verringerung des KW-Vermerkes von 0,598 auf 0,098	0,098
10.10032	SB Zentrale Dienste	EG 5	1,000	Verringerung des KW-Vermerkes von 0,5 auf 0,084 (s.o.)	0,084