Übersicht

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:

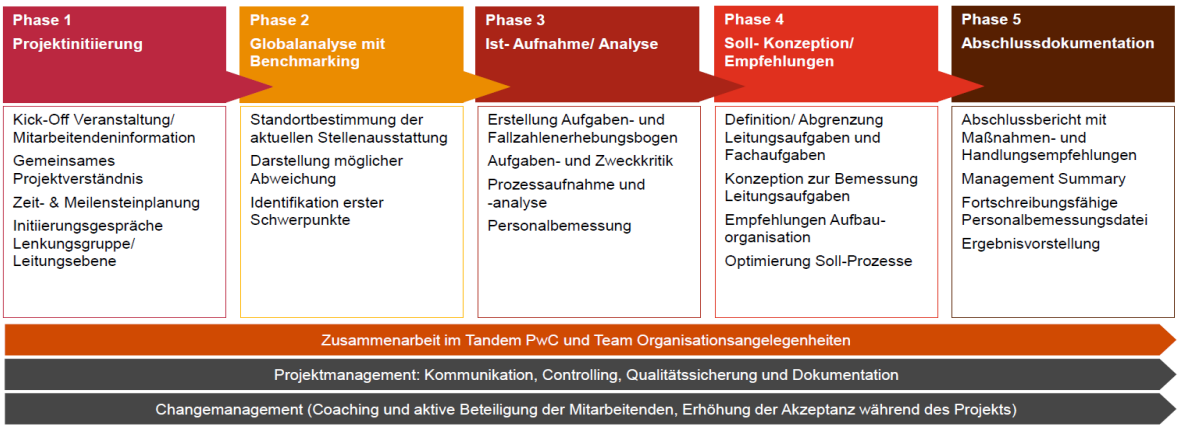
Ausgangslage:

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