

<i>Betreff:</i> <b>Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung 2. Quartalsbericht</b>
---

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat II 10 Fachbereich Zentrale Dienste	<i>Datum:</i> 24.06.2019
--	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i> Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)	<i>Sitzungstermin</i> 25.06.2019	<i>Status</i> Ö
--	-------------------------------------	--------------------

## 1. Ausgangslage

Über den Sachstand der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung hatte ich zuletzt mit Mitteilung vom 29. März 2019 (DS 19-10451) berichtet. In der Mitteilung wurden die bisherigen Projektaktivitäten und die umfangreichen Beteiligungs- und Informationsmöglichkeiten für die Beschäftigten dargestellt sowie aus der Projektgruppenarbeit der Teilprojekte Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung berichtet. Durch zahlreiche Rundschreiben und Veröffentlichungen im städtischen Intranet sowie in dienstlichen Besprechungen wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, sich über verschiedene Kanäle am Modernisierungsprozess zu beteiligen und Ideen und Vorschläge zu formulieren. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Beteiligung bleiben für die Gesamtdauer des Prozesses geöffnet.

Von diesen Beteiligungsmöglichkeiten haben die Beschäftigten intensiv Gebrauch gemacht. So sind bislang einige hundert Einsendungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Verwaltungsmodernisierung eingegangen. Die Liste aller Vorschläge wird im städtischen Intranet zur Verfügung gestellt. Sie wird ständig ergänzt und aktualisiert. Außerdem werden die Beschäftigten über den Fortgang des Projektes informiert, auf neue Beiträge im Intranet wird jeweils mit einem Teaser hingewiesen.

## 2. Projekt Verwaltungsmodernisierung

Nach Abstimmung in der Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung wurde in der Lenkungsgruppe auf Empfehlung der KGSt festgelegt, die Vorschläge in gesamtstädtische Anregungen (z. B. Arbeitszeithemen, Fragen der leistungsorientierten Bezahlung) und fachbereichs- bzw. dezernatsinterne Vorschläge (z. B. die Einführung einer elektronischen Zimmeranzeige in der Führerscheinstelle, mit der eine bessere und schnellere Publikumslenkung erreicht werden soll) aufzuteilen. Zu letzteren haben, wie angekündigt, Dezernatsworkshops bzw. moderierte Fachbereichsgespräche in den einzelnen Dezernaten unter Leitung der KGSt stattgefunden. In diesen Sitzungen wurden die Ideen diskutiert, Unklarheiten geklärt, weiterer Recherchebedarf identifiziert und Schnittstellen beleuchtet. Diese Arbeitsphase begann Ende Mai 2019 mit dem Gespräch im Dezernat I und wurde im Juni 2019 im Wesentlichen abgeschlossen. Für das Dezernat III sind für September 2019 noch weitere Termine vorgesehen. Alle Ergebnisse wurden bzw. werden jeweils dokumentiert.

Die Liste der gesamtstädtischen Themen wird gesondert behandelt. Dazu werden in einem Planungstermin am 8. Juli 2019 zunächst die konkreten Schritte zwischen der Stadt und der KGSt abgestimmt. Dabei ist z. B. zu entscheiden, ob diese Themen getrennt nach den je-

weils federführenden Querschnittseinheiten (z. B. Verfahrensfragen zur Haushaltsaufstellung – federführend FB 20; Möglichkeiten der Personalgewinnung – federführend FB 10) oder als Gesamtpaket unter Beteiligung von Vertretern aller Querschnittseinheiten (z. B. Fragen zur Budgetierung - FB 10 und 20 gemeinsam) behandelt werden.

In den Workshops/Fachbereichsgesprächen wird unter anderem auch die Frage der dezentralen Ressourcenverantwortung (Bewirtschaftung von Personal- und Finanzressourcen) thematisiert. Zu der Verteilung zentraler und dezentraler Ressourcenverantwortung wird sich die KGSt positionieren und Hinweise für die weitergehende Bearbeitung dieser Thematik geben.

Aufgrund der Fülle der Vorschläge und der Komplexität des Gesamtthemas zeichnet sich ab, dass die KGSt entgegen der bisherigen Planung, im 3. Quartal Empfehlungen zum Handlungsplan und im 4. Quartal einen finalen Handlungsplan vorzustellen, mehr Zeit für die Auswertung und Aufbereitung der Unterlagen benötigen wird. Deshalb ist die Zeitplanung anzupassen. Mit einem Gesamtkonzept als Handlungsempfehlung für die Modernisierungsmaßnahmen ist frühestens zum Ende des 1. Quartals 2020 zu rechnen.

### 3. Weitere Entwicklung der Verwaltungsmodernisierung

Die Unterprojektgruppe „Personalentwicklung“ unter der Leitung von Herrn Stadtrat Ruppert hat im Mai 2019 ihre Arbeit zur Anpassung des städtischen Personalentwicklungskonzepts an veränderte verwaltungsinterne und gesellschaftliche Rahmenbedingungen aufgenommen. Teilnehmer sind sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Personalverwaltung als auch aller Fachdezernate sowie der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung und des Gleichstellungsreferats. In den ersten zwei Sitzungen am 10. und 22. Mai 2019 wurden bisherige und zukünftig vorstellbare Maßnahmen in den Handlungsfeldern der Personalgewinnung und -erhaltung sowie zu den Themen Arbeitszeit- und Führung/Führungskräfte-Feedback vorgestellt und erörtert. In einer nächsten Sitzung Anfang Juli sollen diese Maßnahmen priorisiert und bewertet werden. Die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung ist dabei zu berücksichtigen und die entsprechenden Vorschläge aus der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung“ bzw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ebenfalls diskutiert und ggf. in das Konzept aufgenommen werden. In den Blick genommen werden hierbei auch die Belange der Haushaltsoptimierung.

Hinsichtlich des Bausteins "Dokumentenmanagementsystem" hat im Fachbereich 10 eine "Kick-off-Veranstaltung" mit den im Pilotbereich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abt. 10.1 Personalbetreuung, -kostenabrechnung stattgefunden. Die Projektgruppe "DMS in der Abt. 10.1" ist bereits zu ersten Workshops zur Geschäftsprozessanalyse unter Mitwirkung der Partnerschaft Deutschland (PD) zusammengetroffen. Derzeit wird davon ausgegangen, dass die relevanten Prozesse in der Ist-Analyse noch vor der Sommerpause aufgenommen sind, so dass im Anschluss mit der Soll-Konzeptionierung begonnen werden kann. Zur Gesamthematik DMS hat es aus den Reihen der Mitarbeiterschaft und aus einigen Organisationseinheiten eine Reihe von Vorschlägen gegeben, die auf ihre Bedeutung für das Projekt hin geprüft werden. Parallel werden Fragen zur Scan-Strategie, zum Umgang mit Altakten und zur Struktur der elektronischen Akte geklärt. In der Abt 20.3 Steuern steht der "Kick-off" kurz bevor, sodass auch hier kurzfristig mit der Geschäftsprozessanalyse begonnen werden kann. Die Verwaltung wird bei diesem Baustein durch die skbs.digital GmbH, einer Tochtergesellschaft der Städtisches Klinikum Braunschweig gGmbH, begleitet.

### 4. Projekt Haushaltsoptimierung

#### 1. Politische Rahmenbedingungen

Nach den Ratsbeschlüssen zur nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung vom 18. Dezember 2018 sowie vom 2. April 2019 soll das Ziel verfolgt werden, bis zum Ende der Kom-

municipal election period 2021 to 2026 to achieve a permanently balanced budget, without recourse to the surplus reserves.

According to the decision of the Council of April 2, 2019, the process of administrative modernization and budget optimization should be based on a concrete target, which is waived.

The Council is to submit a proposal for a budget optimization concept in the first quarter of 2020. For this purpose, the KGSt is to submit a list of conceivable and legally admissible budget optimization proposals.

## II. Analysephase

On the basis of the fixed schedule, analyses and evaluations of the municipal budget 2019 were carried out by the project group „Analyse“ until the end of April 2019. These include evaluations of the Interkommunale Vergleichssysteme GmbH database to identify „Big Points“, i.e. product groups with a negative deviation of at least 1,000,000 € compared to the 19 benchmark cities.

As a result, 21 Big Points were identified with a corresponding deviation, which form the basis for further decisions. This evaluation was supplemented by a budget analysis of approx. 500 products of the municipal budget. Further, a comparison was made with the measures collected by the KGSt from municipal practice, the so-called „900-item list“.

## III. Übermittlung der Arbeitspakete

On the basis of the results, the KGSt has prepared reports containing clearly defined work packages, which were sent to the organizational units on May 15, 2019 for decentralized evaluation. In addition, further questions and instructions were prepared by the KGSt and sent to the organizational units by June 15, 2019, so that they can also be included in the decentralized evaluations. For these evaluations, a time window until the end of June 2019 is provided. The results will form the basis for analysis talks with the KGSt, which will take place from the beginning of July to the middle of September 2019.

## IV. Ausblick

After the analysis talks, further evaluations and preparations may be necessary – if required – based on the findings. This process is supported by regular meetings of the project group budget optimization and the steering group, which is responsible for both sub-projects.

Based on the existing council resolution, concrete results and measures from the process should be taken into account in the budget planning 2021. The Council is to submit a proposal for a budget optimization concept in the first quarter of 2020. This should justify which budget products were examined, which changes are proposed for these products and what consequences are to be expected. The content of the concept will be discussed in the expert committees and finally in the Council of the City.

## V. Haushaltsoptimierungsvorschläge aus der Mitarbeiterschaft

The numerous proposals are currently being reviewed by the KGSt and assigned to the products. Clarification of assignment questions is done by the project group „Analyse“. After assignment, the proposals are sent to the affected organizational units by the KGSt.

## 5. Ausblick auf das 2. Halbjahr

Im Projekt Verwaltungsmodernisierung wird ein Prozess zur Beratung und Identifizierung der prioritären Themen zur Verwaltungsmodernisierung eingeleitet.

Die Gespräche im Dezernat III zu den dezentralen Modernisierungsvorschlägen werden zu Ende geführt.

Die konkreten Schritte zum Umgang mit den gesamtstädtischen Themen werden geplant und weiterverfolgt.

Zum Jahresende 2019 ist eine weitere FBL-Tagung mit dem Themenschwerpunkt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung insbesondere zur Evaluierung der bisherigen Ergebnisse geplant.

Im Projekt Haushaltsoptimierung werden von der KGSt bis Ende 2019 die Vorschläge zur Haushaltsoptimierung ausgearbeitet.

Der nächste Bericht wird dem Rat am 12. November 2019 vorgelegt.

Markurth

### **Anlage/n:**

Stellungnahme der KGSt zum Sachstand



## **Stadt Braunschweig**

### **Projekt Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung**

#### **2. Quartalsbericht zum 30.06.2019**

---

### **Gestaltung der Modernisierung und Haushaltsoptimierung – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viele Ideen**

Im März 2019 startete die Stadt Braunschweig mit diesem Projekt und initiierte eine breite Beteiligung der gesamten Mitarbeiterschaft. Über zwei E-Mail-Postfächer bzw. im direkten Kontakt mit der KGSt konnten sich seitdem alle Mitarbeitende der Stadt am Prozess beteiligen. Als Anregung für die Ideenfindung und das Strukturieren der Vorschläge wurden folgende Fragen formuliert:

#### Fragen zum Thema Verwaltungsmodernisierung

- Wie lautet Ihr Vorschlag zur Modernisierung der Verwaltung?
- Für welche Zielgruppe wird welcher Nutzen erwartet?
- Welche einmaligen bzw. laufenden Kosten entstehen?
- Ab wann amortisiert sich die ggf. erforderliche Investition?

#### Fragen zum Thema Haushaltsoptimierung

- Welche Maßnahme trägt zur Optimierung der Haushaltssituation bei?
- In welchem Umfang erwarten Sie eine Verbesserung der Haushaltssituation?
- Mit welchen Konsequenzen ist für welche Zielgruppe zu rechnen?

Beim Thema Verwaltungsmodernisierung wurde eine Zwischenbilanz gezogen und die eingereichten Ideen zur Modernisierung der Stadtverwaltung zusammengefasst. Die Resonanz ist beeindruckend.

1. Rd. 600 Ideen wurden eingereicht.
2. Eine Vielzahl an Themen sind vertreten:
  - Hinweise zur Optimierung von Abläufen und Strukturen
  - Konkrete Ansätze zur Nutzung der Digitalisierung und eines eGovernment
  - Ideen zur Stärkung der Rolle als attraktive Arbeitgeberin
  - Anregungen für die Arbeiten zur Überarbeitung des PE-Konzeptes

### **Eine Einschätzung aus Sicht der KGSt**

Beschäftigte nehmen eine positive Grundhaltung zum Thema Verwaltungsmodernisierung ein. Hier spiegelt sich das große Engagement vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Identifikation mit ihrem Arbeitgeber Stadtverwaltung Braunschweig wider. Interessant ist, dass die Vorschläge teilweise aus Eigeninitiative oder in Teams Vorschläge erarbeitet wurden.

Angesichts des Umfangs und der Qualität der Vorschläge sollte sich die Stadt Braunschweig nun mit diesem Potenzial auseinandersetzen. Die KGSt unterstützt die Stadt bei der Ausgestaltung des weiteren Prozesses zum Umgang mit den Ideen.

Im Rahmen der Vielzahl der bisher geführten Gespräche wurde hin und wieder die Frage aufgeworfen, ob, und wenn ja in welchem Maße, die Arbeiten zur Verwaltungsmodernisierung kompatibel sind mit dem nach wie vor zu verfolgenden Ziel, das Handeln der Stadt an den Leitgedanken zum sog. „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM) auszurichten. Aus Sicht der KGSt ist festzustellen, dass die bisher geleisteten Arbeiten bzw. die erarbeiteten Vorschläge und Ideen zur Weiterentwicklung des Handelns der Stadtverwaltung genau auf der Linie der Grundgedanken des (NSM) liegen. Diese Grundgedanken sind u.a.:

- Stärkung der dezentralen Fach-, Ergebnis-, Qualitäts-, Ergebnis- und Ressourcenverantwortung, bei gleichzeitig zu gewährleistender zentraler Steuerung des Handelns durch entsprechende strategische Vorgaben und Rahmenregelungen.
- Überprüfung des Handelns mit Hilfe eines adressatengerechten Controllings.
- Gewährleistung der politischen Steuerung des Handelns mittels eines produktorientierten Haushaltsplanes
- Definition und Vereinbarung von messbaren Zielen.
- Nutzung einer sachgerechten Kosten- und Leistungsrechnung
- Sicherstellung eines entsprechenden Qualifikationsniveaus der Mitarbeitende mittels eines zielführenden Personalentwicklungskonzeptes

Vor diesem Hintergrund werden seitens der KGSt auch die weiteren Arbeiten geleistet und Empfehlungen erarbeitet.

### **Projektübergreifende Aktivitäten**

- |            |  |
|------------|--|
| 07.05.2019 | Projektgruppe Haushaltsoptimierung<br>Vorbereitung der Analysegespräche  |
| 08.05.2019 | Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung<br>Zwischenstand zur Abfrage der Modernisierungsthemen                           |
| 09.05.2019 | Lenkungsgruppe<br>Sachstände in beiden Projekten   |
| 28.05.2019 | Begleitung der Fachbereichsleiter-Konferenz in Wöltingerode<br>Zur Rolle und Unterstützung der Führungskräfte im Prozess |

### **Projektbaustein Haushaltsoptimierung**

- |            |   |
|------------|---|
| 04/2019    | Durchführung der IKVS-Analyse zur Identifizierung von Auffälligkeiten               |
| 05/2019    | Erstellung von Analysedaten zur Vorbereitung der Dezernate auf die Analysegespräche |
| 07-09/2019 | Durchführung der Analysegespräche je Organisationseinheit                           |
| 30.07.2019 | Sitzung der Projektgruppe HHO   |

### **Projektbaustein Verwaltungsmodernisierung**

- |            |  |
|------------|--|
| 04/2019    | Abfrage von Themen und Ideen zur Verwaltungsmodernisierung   |
| 05/2019    | Auswertung der dezernatsbezogenen und gesamtstädtischen Ideen  |
| 05/06.2019 | Durchführung der Workshops zum Thema Verwaltungsmodernisierung<br>Termine mit Dezernat I – VII, Personalrat und Gleichstellungsreferat |

### **Ausblick auf das 3. Quartal 2019**

Im Projekt Haushaltsoptimierung werden bis Ende 2019 die Vorschläge zur Haushaltsoptimierung ausgearbeitet.

Im anderen Teil-Projekt wird ein Prozess zur Beratung und Identifizierung der prioritären Themen zur Verwaltungsmodernisierung gestaltet.