

# BERATUNG

## *Stadt Leverkusen – Ausgangslage, Beratungskonzept, Projektstrukturen*

*Diskussionsgrundlage*

**Christoph Gusovius, Stellvertretender Präsident der gpaNRW**

**Dirk Glasen, Teamleiter Task Force Stärkungspakt Stadtfinanzen**

**gpaNRW**

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

# AUSGANGSLAGE

Ratsbeschluss vom 02.05.2016

*„Zur nachhaltigen Sicherung der Genehmigungsfähigkeit des Haushaltssanierungsplans und zur Vermeidung von weiteren, über die im Haushaltssanierungsplan vorgesehenen Steuererhöhungen wird die Verwaltung beauftragt, Maßnahmen zu konzipieren, mit denen sichergestellt wird, dass der Personalaufwand in den Jahren 2016 ff mit einem Gesamtbetrag von 128,5 Mio. € bestritten werden kann.“*

## AUSWIRKUNGEN

- ➔ Personalkonsolidierung von rd. 11 Millionen Euro nötig, durch nicht beeinflussbare Tarif- und Besoldungssteigerungen (+2%)
- ➔ Massiver Personalabbau von rd. 223 vollzeitarbeitenden Mitarbeiter/innen
- ➔ Aufgaben, wie z.B. die Kindertagesbetreuung, die Feuerwehr, der Rettungsdienst eignen sich aufgrund gesetzlicher Vorgaben nicht für einen Personalabbau. Dies bedeutet, dass der Einspardruck auf die übrigen Bereiche größer wird (rd. 20 % Einsparquote bei gegebenen Pflichtaufgaben).

## AUSWIRKUNGEN - RISIKOEINSCHÄTZUNG

- ➔ Personalkonsolidierung in der vorgenannten Größenordnung, kann wenn überhaupt, nur unter Einschränkung des städtischen Leistungsangebotes, Reduzierung von Standards, etc. vollzogen werden.
- ➔ Zielvorgabe des Ratsbeschlusses ist von der Höhe her sehr ambitioniert.
- ➔ Zeitrahmen bis zum Ende des Stärkungspaktes ist mittlerweile eng.
- ➔ Das Projektrisiko ist damit hoch!

## BERATUNGSKONZEPT - ALLGEMEIN

- ➔ Mehrstufiges Vorgehen angedacht
- ➔ Personalkonsolidierungsprojekt im engeren Sinn
  - ➔ Auswahl von Produkten nach Relevanz im Personalaufwand
  - ➔ Aufgaben- und Produktkritische Untersuchungen
  - ➔ Vertiefende Untersuchungen (z.B. Geschäftsprozessoptimierung)
- ➔ Einzeluntersuchungen für Fachbereiche, die nicht primär der Personalkonsolidierung unterliegen (z.B. Hilfen zur Erziehung)
- ➔ Personalbudgetierung

## BERATUNGSKONZEPT - ALLGEMEIN

- ➔ Ergebnis Voruntersuchung:  
Eine Auswertung des Rechtscharakters auf Produktebene ergibt 16 „kann“-Produkte, 36 „quer“-Produkte und 108 „muss“-Produkte.
- ➔ Kann Produkte (freiwillige Leistungen):  
Gesamtes Personalaufwandsvolumen rd. 2 Millionen Euro.
- ➔ Ein Verzicht auf alle „kann“-Produkte reicht nicht aus, um den Zielwert von 11 Millionen Euro zu erreichen. Daneben werden freiwillige Aufgaben in anderen Rechts- und/oder Organisationsformen wahrgenommen, so dass ein Verzicht keine Effekte auf den Personalkostenetat der Kernverwaltung hat.

## BERATUNGSKONZEPT - ALLGEMEIN

- ➔ „quer“-Produkte (Querschnittsaufgaben):  
Gesamtes Personalaufwandsvolumen rd. 26 Millionen Euro, davon 11 Millionen für die Gebäudewirtschaft.
- ➔ „muss“-Produkte (Pflichtaufgaben):  
Gesamtes Personalaufwandsvolumen rd. 100 Millionen Euro, davon 40 Millionen für Feuerwehr, Rettungsdienst, Kitas
- ➔ Untersuchungsansätze bestehen vor allem im Aufgabenvollzug (Standards, Make or buy, etc.)
- ➔ Keine Untersuchung der „kann“ Produkte, da Aufgabenerledigung vollständig im Ermessen der Stadt Leverkusen

## BERATUNGSKONZEPT - ALLGEMEIN

- ➔ Die Untersuchung wird durch ein von der gpaNRW beauftragtes Beratungsunternehmen durchgeführt.
- ➔ Von den identifizierten 144 „quer“- und „muss“-Produkten können annähernd 25 Produkte (ca. 17 %) untersucht werden, da ansonsten der finanzielle Rahmen (europaweite Ausschreibung) gesprengt würde.
- ➔ Der Untersuchungsumfang reicht aber nicht aus, um das gesamte Konsolidierungsziel von 11 Millionen Euro zu konkretisieren.
- ➔ Auch bei Reduzierung auf ca. 25 Produkte ist keine Tiefenanalyse möglich, sondern lediglich Hinweise auf mögliche Potenziale. Diese müssen in in neuen Untersuchungsprojekten konkretisiert werden. D.h. es ist mit erheblichem Folgeaufwand zu rechnen.

## BERATUNGSKONZEPT - ALLGEMEIN

- ➔ Bei einem Projekt dieser Größenordnung und Relevanz muss mit einer Vorbereitungszeit für die Leistungsbeschreibung und das Vergabeverfahren von 6 Monaten gerechnet werden.
- ➔ Der Untersuchungszeitraum muss unter Berücksichtigung von umfangreichen Datenerhebungen, Interviews, Analysen und den notwendigen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen in der Verwaltungsführung und Politik mit mindestens 1 Jahr angesetzt werden.
- ➔ Die nachfolgenden Organisationsuntersuchungen werden sich bis zum/über das Ende des Stärkungspaktes hinziehen.

## BERATUNGSKONZEPT - EINZELPROJEKTE

- ➔ Parallel zum Vorgenannten, Untersuchung der zunächst von der Personalkonsolidierung ausgeschlossenen Aufgabenbereiche, z.B.:
  - ➔ Hilfen zur Erziehung, Hilfen zur Pflege, Kommunales Gebäudemanagement, IT-Leistungen
- ➔ Beispiel Hilfen zur Erziehung:
  - ➔ Ziel: Reduktion des Transferaufwandes durch Optimierung der Leistungssteuerung.
- ➔ Die Untersuchungen werden ggf. durch externe Beratungsunternehmen im Auftrag der gpaNRW durchgeführt.

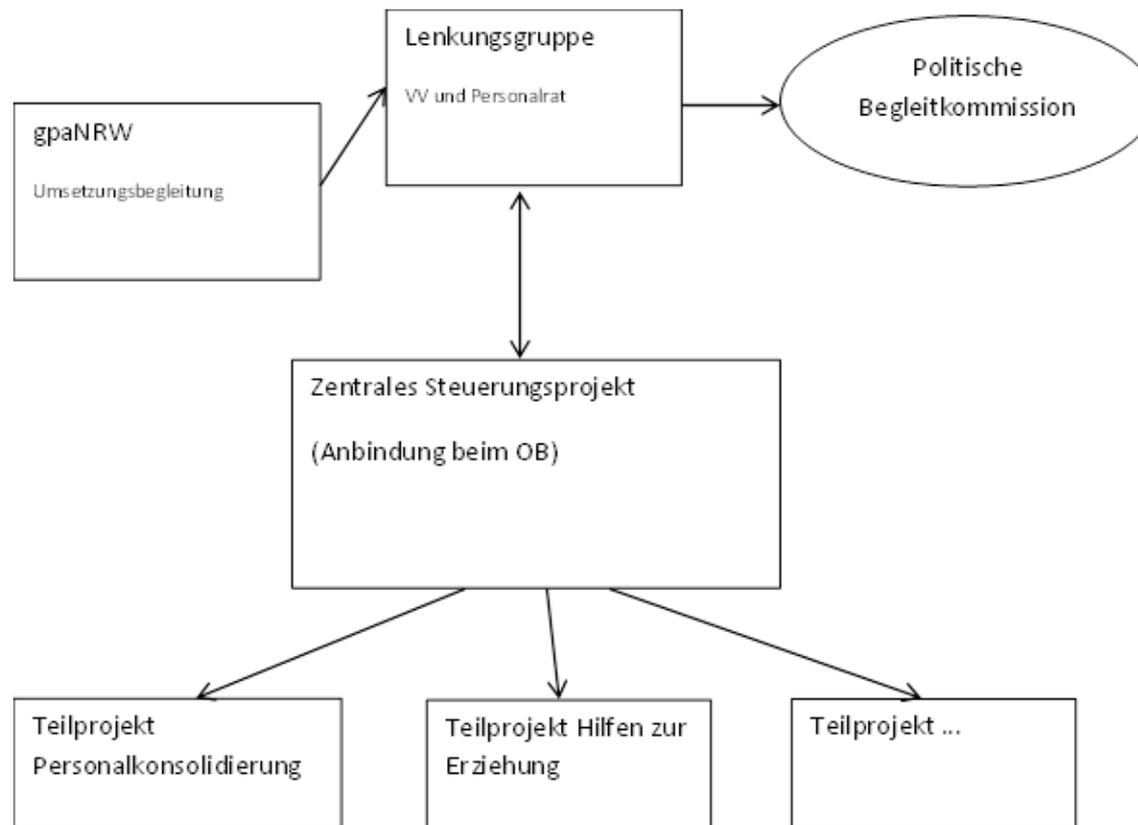
# BERATUNGSKONZEPT PERSONALBUDGETIERUNG

- ➔ Zur Erzielung schneller Konsolidierungserfolge Managementvorgabe auf Dezernatsebene (intelligenter Rasenmäher)
- ➔ Alle Dezernate erhalten Konsolidierungsvorgaben, in den Dezernaten können aber Schwerpunkte gesetzt werden
- ➔ Controlling zur Einhaltung der Managementvorgaben einführen
- ➔ Nach Möglichkeit Kompensationsverpflichtung bei Personalbedarfen in nicht beeinflussbaren Bereichen

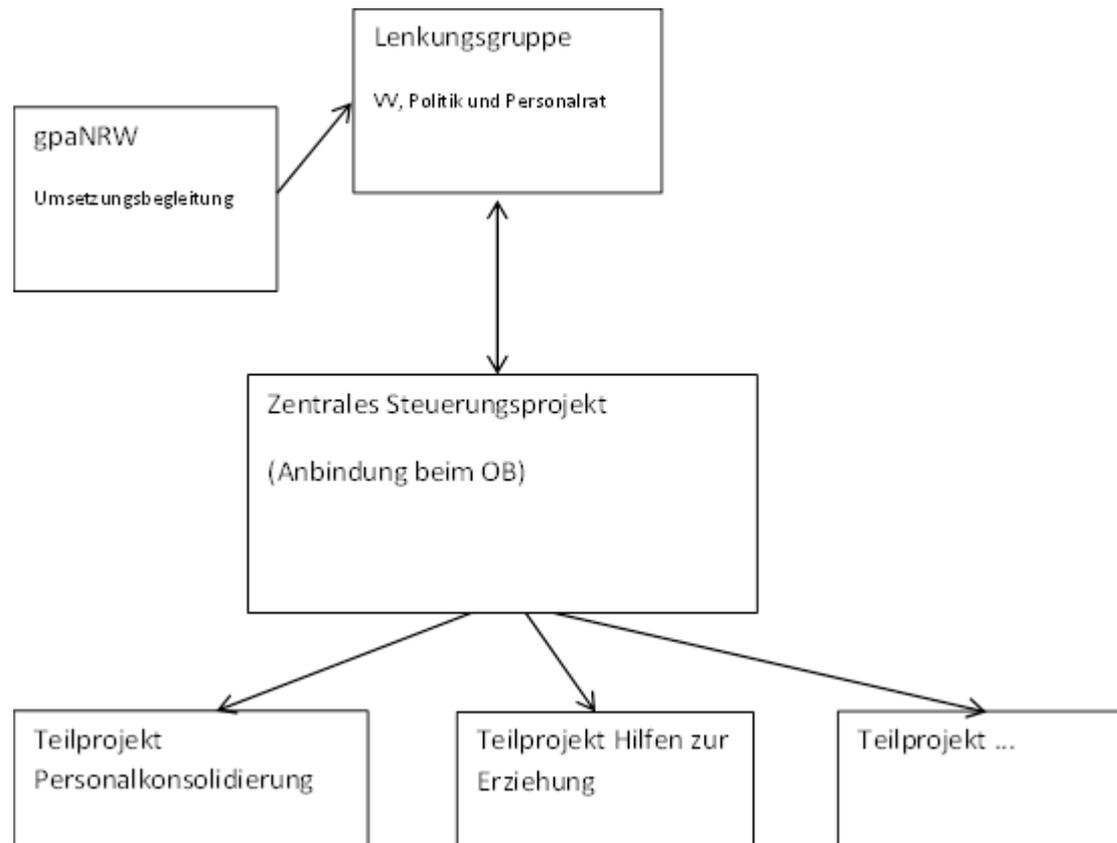
# RAHMENBEDINGUNGEN

- ➔ Politische Akzeptanz:  
Dem Rat muss klar sein, dass die Umsetzung seines Beschlusses vom 02.05.2016 spürbare Einschnitte hinsichtlich Aufgabenstruktur und Standards darstellt.
- ➔ Absicherung der Beratungen durch HSP-Maßnahmen zur Personalkonsolidierung und zu den Einzelthemen
- ➔ Etablierung einer Projektstruktur unter Einbeziehung von Politik, Verwaltung und Personalvertretung

# PROJEKTSTRUKTUR: EMPFEHLUNG GPA NRW



# PROJEKTSTRUKTUR: WUNSCH LEVERKUSEN



## NÄCHSTE SCHRITTE

- ➔ Durchführungsbeschluss durch Politik und Verwaltung
- ➔ Etablierung von Projektstrukturen, Bestimmung eines Projektverantwortlichen
- ➔ Erstellung eines Projektplanes und Fortschreibung
- ➔ Auswahl von ca. 25 Produkten zur aufgabenkritischen Untersuchung
- ➔ Identifizierung relevanter Themenbereiche für Einzeluntersuchungen.
- ➔ Abstimmung von Produkten und Themenbereichen mit Lenkungsgruppe
- ➔ Beschluss von HSP-Maßnahmen durch den Rat der Stadt
- ➔ Parallel zu den o.a. Themen, ggf. Einführung Personalbudgetierung

VIELEN DANK  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT