



**Aufgabenkritik in der Landkreisverwaltung
- Bisherige Maßnahmen und weiteres Vorgehen**

Beschlussvorschlag:

1. Von den bisher durchgeführten Maßnahmen der Verwaltung wird Kenntnis genommen.
2. Die Erkenntnisse aus den bisherigen Organisationsentwicklungsprozessen bilden gemeinsam mit den Überlegungen der Zukunftswerkstatt/Haushaltsklausur im Jahr 2010 die Grundlagen für eine weitergehende Aufgabenkritik und Potenzialanalyse.
3. Zur detaillierten inhaltlichen Begleitung des Projektes Aufgabenkritik und Potenzialanalyse wird ein prozessbegleitender Arbeitskreis aus Vertretern der Kreistagsfraktionen/Gruppierungen und der Verwaltung gebildet („Zukunftswerkstatt II“).

Aufwand/Finanzielle Auswirkungen:

--

Sachdarstellung/Begründung:

I. Kurzfassung

Die Verwaltung wurde in den Sitzungen des Verwaltungsausschuss am 09.11.2011 und 28.11.2011 aufgefordert, im Hinblick auf den Stellenplan für das Jahr 2013 eine Aufgaben- und Personaleinsatzkritik durchzuführen. Die Verwaltung hat zugesagt, im Frühjahr 2012 in einem ersten Schritt die bereits bisher durchgeführten Maßnahmen darzustellen und einen Vorschlag für das weitere Vorgehen zu unterbreiten.

In der vorliegenden KT-Drucksache sind die in den vergangenen Jahren durchgeführten Organisationsentwicklungsprozesse dargestellt, die aus Sicht der Verwaltung eine gute Basis für weitergehende Überlegungen sind.

II. Ausführliche Sachdarstellung

1. Untersuchungsschwerpunkte/Organisationsentwicklungsprozesse seit 2005

Die Verwaltung hat bereits in der Vergangenheit regelmäßig verschiedene Organisationseinheiten untersucht. Der Kreistag wurde hierüber regelmäßig informiert. Neben dem Ziel, die interne Organisation und Arbeitsprozesse zu optimieren, wurden dabei vor allem die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung und die notwendige Personalausstattung auf den Prüfstand gestellt.

Nur durch ständige und konsequente Überprüfung des Personalbedarfs und Optimierung der Verwaltungsarbeit war es möglich, seit der Verwaltungsreform 2005 die Anzahl der Personalstellen von rund 850 auf den heutigen Stand von 761,60 Stellen (ohne Leerstellen) zu senken und die geforderte Effizienzrendite von 20 % zu erreichen.

Im Gegensatz zu klassischen Organisationsuntersuchungen mit einem gutachtlichen Verfahren handelt es sich bei den Organisationsentwicklungen im Landratsamt um eine gemeinsame Projektarbeit der Verwaltung, der beteiligten Führungskräfte, Vertretern der Mitarbeiter unter Beteiligung des Personalrats und meist einem externen Berater, der in weiten Teilen auch die Rolle eines Moderators einnimmt.

Neben einigen punktuellen Untersuchungen ist insbesondere auf folgende Untersuchungsschwerpunkte seit 2005 hinzuweisen:

1.1 Neuorganisation des Kreisforstamts

Untersuchungszeitraum: 2005 – 2006

Ziele des Projekts:

- Organisatorische Eingliederung des Kreisforstamts in das Landratsamt
- Erreichung der Effizienzrendite von 20 %

Ergebnis:

- Neuorganisation und Reduzierung der Forstreviere von 35 auf 28
- Neuorganisation des Innendienstes: von vier auf zwei Standorte zusammengeführt
- Personalbestand von 61,86 Stellen (2005) auf 53,02 Stellen (2011) reduziert

Beauftragter Berater: Interne Arbeitsgruppe

1.2 Organisationsentwicklung im Sozialdezernat

Untersuchungszeitraum: 2006 – 2007

Ziel des Projekts:

Optimierung der Aufbauorganisation und der Prozesse

Ergebnis:

- Trennung der Funktion „Amtsleitung“ und „Dezernatsleitung“
- Gegenfinanzierung durch Wegfall von Stellenanteilen im Bereich der Zuarbeit.

Beauftragter Berater: Imaka GmbH

1.3 Standortoptimierung der Straßenmeistereien

Untersuchungszeitraum: 2006 – 2007

Ziel des Projekts:

Wirtschaftliche Erledigung der Aufgaben des Straßenbetriebsdienstes

Ergebnis:

- Anpassung der Organisationsstruktur
- Optimierung des Winterdienstkonzeptes und der Verteilung der Straßenmeistereien und Stützpunkte im Streckennetz
- Reduzierung der Anzahl der Straßenmeistereien von drei auf zwei

Beauftragter Berater: Durth Roos Consulting GmbH

1.4 Personalbedarfsbemessung im Kreissozialamt

Untersuchungszeitraum: 2008 – 2009

Ziel des Projekts:

Personalbedarfsbemessung verschiedener Bereiche des Kreissozialamts

Ergebnis:

Verschiedene Aufgabenbereiche im Kreissozialamt wurden differenziert betrachtet. Es wurde festgestellt, dass einige Bereiche angemessen ausgestattet waren, in einigen Bereichen eine Personalreduzierung erfolgen konnte und einzelne Bereiche personell aufgestockt werden mussten. Hierbei wurden auch qualitative Aspekte berücksichtigt.

Beauftragter Berater: Imaka GmbH

1.5 Organisationsentwicklung im Rechts- und Ordnungsamt

Untersuchungszeitraum: 2008 – 2009

Ziele des Projekts:

- Weiterentwicklung der Organisationsstruktur des Amtes
- Optimierung der notwendigen Sach- und Personalausstattung
- Aufgabenanalyse und -kritik

Ergebnis:

- Vorschläge zur Aufbauorganisation wurden gemeinsam unter externer Moderation erarbeitet
- Ansätze zur Prozessoptimierung wurden dokumentiert und intern weiterbearbeitet

Beauftragter Berater: Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg (GPA)

1.6 Aufbau eines Gebäudemanagements

Untersuchungszeitraum: 2008 – 2011

Ziele des Projekts:

- Aufbau einer Organisationsstruktur des zentralen Gebäudemanagements
- Senkung der Kosten und Optimierung der Wirtschaftlichkeit
- Personalbedarfsbemessung

Ergebnis:

Aufbauorganisation, Aufgabenverteilung und Personalbedarf wurden erarbeitet.

Beauftragte Berater: Imaka GmbH / Quantum GmbH

1.7 Organisationsentwicklung im Kreislandwirtschaftsamt

Untersuchungszeitraum: 2009 – 2010

Ziele des Projekts:

- Überprüfung der Aufgaben, Strukturen und des Personaleinsatzes des Amtes
- Schnittstellenanalyse

Ergebnis:

- Es wurden klare Aufgabenstrukturen erarbeitet und gemeinsam mit den Mitarbeitern Optimierungen der Arbeitsabläufe erreicht. Auch die Kommunikationsstrukturen wurden beleuchtet und verbessert
- Einschätzung der Personalausstattung des Amtes durch den Gutachter auf Basis von Kenngrößen und Erfahrungswerten des Beratungsbüros; der Personalbestand wurde als angemessen und ohne großen Spielraum für neue Projekte eingestuft

Beauftragter Berater: GPA

1.8 Organisationsentwicklung im Kreisamt für Landentwicklung und Vermessung

Untersuchungszeitraum: 2009, Wiederaufgreifen in 2012 / 2015

Ziele:

- Aufgabenkritische Organisationsentwicklung
- Einschätzung Personalbedarf

Ergebnis:

Die damalige Organisationsstruktur war sehr breit und tief angelegt. Es gab viele Organisationseinheiten mit wenigen Mitarbeitern. Zu erwartende rückläufige Fallzahlen im Vermessungsbereich und weitere absehbare Aufgabenreduzierungen durch die geplante Novellierungen des Vermessungsgesetzes mit entsprechend niedrigerem Personalstand führten zur Erarbeitung einer neuen Aufbauorganisation. Für den Bereich Vermessung wurde eine zeitlich gesehen dreistufige Zielorganisation erstellt. Diese berücksichtigt auch, dass Mitarbeiter zeitlich versetzt altershalber ausscheiden und deren Stelle nicht wiederbesetzt wird. Das bedeutet, dass die Organisationsstruktur schrittweise in den Jahren 2013 und 2016 angepasst werden muss. Beim Personalbedarf konnte bereits ein Stellenabbau von 57,76 Stellen (2005) auf 39,55 Stellen (2011) umgesetzt werden.

Beauftragter Berater: Imaka GmbH

1.9 Qualitätsentwicklung beim Kreisjugendamt

Untersuchungszeitraum: 2009 – 2012 (das Projekt ist noch nicht abgeschlossen)

Ziele des Projekts:

- Potentialanalyse einschließlich Personalbedarfsbemessung
- Weiterentwicklung der Organisationsstruktur
- Weiterentwicklung ausgewählter Kernprozesse

Ergebnis:

- Innerhalb der sozialen Dienste wurde eine neue Organisationseinheit „Eingangsmangement“ gebildet
- Die Anzahl der Regionen wurde von bisher fünf auf drei zusammengefasst
- Die Bearbeitung von Not-, Krisen- sowie sämtlichen Neufällen wurde neu konzipiert

Beauftragter Berater: Imaka GmbH

Diese Organisationsentwicklungsprozesse haben maßgeblich dazu beigetragen, dass sich der Personaleinsatz beim Landkreis Reutlingen auch aktuell im Landesvergleich sehr günstig darstellt. So beträgt die Zahl der Personalstellen je 1.000 Einwohner landesweit 3,22 (im Regierungsbezirk Tübingen 3,27) im Landkreis Reutlingen lediglich 2,78. Die

Personalaufwendungen je Einwohner betragen im Landkreis Reutlingen 139 EUR, im Landesdurchschnitt jedoch 160 EUR (im Regierungsbezirk Tübingen 160 EUR).

2. Weitere Maßnahmen

Neben diesen Organisationsentwicklungsprozessen wurden seit 2005 zur erfolgreichen Umsetzung der vorgegebenen Effizienzrendite von 20 % viele Einzelmaßnahmen ergriffen, die Aufbauorganisation des Landratsamtes insgesamt gestrafft und organisatorische Abläufe optimiert. Das Haushaltsjahr 2011 („Nothaushalt“) war zudem geprägt durch eine gezielte Aufgabenkritik und die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen. So konnten als Ergebnis von zwei Sitzungen der Zukunftswerkstatt am 19.04./09.06.2010 und der Haushaltsklausur des Kreistags am 21.07.2010 Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen in Höhe von 3.400.000 EUR vorgelegt werden.

Im Rechnungsjahr 2011 hat die Verwaltung durch eine Vielzahl von Einzelentscheidungen und Sparmaßnahmen die anspruchsvolle Vorgabe eines globalen Minderaufwandes in Höhe von 1.545.000 EUR erfolgreich umgesetzt.

3. Ausblick

Im Rahmen der Haushaltsberatungen 2012 hat die Verwaltung auf Antrag der FWV-Kreistagsfraktion zugesagt, rechtzeitig zur Aufstellung des Haushalts beziehungsweise Stellenplans 2013 für die gesamte Landkreisverwaltung eine Aufgaben- und Personaleinsatzkritik durchzuführen.

In der vorliegenden KT-Drucksache sind die in den vergangenen Jahren durchgeführten Organisationsentwicklungsprozesse dargestellt, die aus Sicht der Verwaltung Basis für weitergehende Überlegungen sein sollten.

Die künftigen Überlegungen im Rahmen der Aufgaben- und Personaleinsatzkritik sollten aus Sicht der Verwaltung insbesondere folgende Themenbereiche umfassen:

- Reflexion der Aufgaben und Ansätze für eine Zweck- und Vollzugskritik
- Standards der heutigen Leistungserbringung und Ansätze zu deren Reduktion
- Einschätzung von Schlüsselprozessen der Verwaltung
- Betrachtung des Ressourceneinsatzes

Da sich bei dieser Herangehensweise sehr schnell die Frage von - auch politischen - Prioritäten stellen wird und die Diskussion der Einzelthemen das Zeitkontingent einer regulären Ausschusssitzung sprengen würde, schlägt die Verwaltung einen prozessbegleitenden Arbeitskreis („Zukunftswerkstatt II“) mit Vertretern der Kreistagsfraktionen/Gruppierungen und der Verwaltung vor, der die Thematik vor einer Einbringung in die Kreisgremien diskutieren und vorstrukturieren sollte.

Um die Erkenntnisse aus Prozessen anderer Landratsämter sowie verschiedener kommunaler Organisationen und Verbände einbinden zu können, sieht die Verwaltung eine punktuelle externe Begleitung vor.

Wie bei den bereits durchgeführten Organisationsentwicklungsprozessen hält die Verwaltung es für notwendig, in den prozessbegleitenden Arbeitskreis auch einen Vertreter des Personalrates einzubinden.