

Vorlage Nr. 326/19

Betreff: **Einführung des Prozessmanagements in der Stadt Rheine**

Status: **öffentlich**

Beratungsfolge

Haupt- und Finanzausschuss	10.09.2019	Berichterstattung durch:	Herrn Dr. Lüttmann Herrn Grimberg
----------------------------	------------	--------------------------	--------------------------------------

Betroffenes Leitprojekt/Betroffenes Produkt

Produktgruppe 71 Service Organisation

Finanzielle Auswirkungen

- Ja Nein
 einmalig jährlich einmalig + jährlich

Ergebnisplan

Erträge	€
Aufwendungen 2020	69.000 €
Aufwendungen 2021 - 2023	135.000 €

Investitionsplan

Einzahlungen	€
Auszahlungen	€
Eigenanteil	€

Verminderung Eigenkapital 204.000 €

Finanzierung gesichert

- Ja Nein
durch
 Haushaltsmittel bei Produkt / Projekt
 sonstiges (siehe Begründung)

Beschlussvorschlag/Empfehlung:

Der Haupt- und Finanzausschuss nimmt die Informationen zur Einführung des Prozessmanagements in der Stadtverwaltung Rheine zur Kenntnis.

Begründung:

1. Anlass für die Einführung des Projektmanagement

Die Aufgaben der Kommunalverwaltung sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich in Tiefe und Breite gewachsen.

Für die Stadtverwaltung Rheine seien als Beispiele die Themen Flüchtlingsunterbringung, Integration und Rückführung, der wachsende Bedarf an Betreuungsplätzen im Kita- und Schulbereich, die Ausweitung des berechtigten Personenkreises für den Unterhaltsvorschuss sowie die zunehmende Zahl an Förderprogrammen für Sanierungs-, Erweiterungs- und Neubaumaßnahmen genannt. Aber auch die Anforderungen an den „Digitalen Wandel“ der Verwaltung bedürfen wirtschaftlicher und personeller Ressourcen.

Gleichzeitig „stecken wir mitten im demographischen Wandel“. Um die Dimension zu verdeutlichen: Ab dem Jahr 2021 werden innerhalb von 15 Jahren rund 320 Beschäftigte in den Ruhestand treten. Dieses entspricht nahezu 50 Prozent der heutigen Belegschaft. Es ist zwingend erforderlich, dem damit einhergehenden „Wissensverlust“ angemessen und mit modernen Mitteln zu begegnen.

Ein wesentlicher Baustein zur Begegnung der vorgenannten Herausforderungen ist die Einführung des Prozessmanagements.

Einen Einstieg in das Prozessmanagement hat die Stadt Rheine bereits mit der Teilnahme an dem interkommunale Projekt der KAAW zum „Aufbau und Pflege einer interkommunalen Prozessdatenbank für Verwaltungsdienstleistungen“ vorgenommen. Im Rahmen des Projektes wird die Methode sowie die Software der Fa. Picture GmbH (Münster) eingesetzt. Zielsetzung des Projektes ist, dass die beteiligten Kommunen arbeitsteilig Prozesse in ihren Verwaltungen erheben und diese in der Prozessdatenbank zur Verfügung stellen. Hiermit ist insbesondere verbunden, dass bezogen auf einzelne gemeinsam vereinbarte Prozesse gemeinsame Lösungen im Rahmen der Digitalisierung verfolgt werden.

Das Prozessmanagement darf jedoch nicht auf die einzelnen Prozesse der vorgenannten interkommunalen Projekte beschränkt werden, sondern ist umfassend einzuführen.

2. Kurzbeschreibung des Prozessmanagements

Das Prozessmanagement umfasst die Identifizierung von Verwaltungsprozessen, deren systematische Erfassung (Prozessregister) und Priorisierung sowie die Prozessbeschreibung und Optimierung (insbesondere durch Digitalisierung). Ebenfalls gehört das fortlaufende Controlling von Prozessen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zur Aufgabe des Prozessmanagements.

3. Einführung des Prozessmanagements

Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von Verwaltungsvorstand, Fachbereichsleitungen, Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte, wurden Zielsetzungen, das Vorgehen und die erforderlichen Ressourcen für die Einführung des Prozessmanagements erarbeitet.

3.1 Ziele des Prozessmanagements für die Stadtverwaltung

Die Ziele (Wirkungsbeiträge) des Prozessmanagement liegen insbesondere

- in der Informationsbereitstellung für die Führungskräfte (Vorstand, Fachbereichsleitungen und Produktverantwortliche) zur Steuerung der Prozesse (Organisationsgestaltung/Prozessoptimierung einschließlich Aufgabenkritik).
- in der Ermittlung von Potentialen für die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen (e-Government-Leistungen, Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes).
- bei den Beschäftigten in der Bereitstellung des Prozesswissens (Transparenz in den Aufgaben sowie dem Ablauf, im Hinblick auf den demographischen Wandel Wissenserhalt).

3.2 Vorgehen für die Einführung des Prozessmanagement

Bei Kommunen in der Größenklasse der Stadt Rheine ist von ca. 1.200 bis 1.800 Prozessen auszugehen. Aufgrund der hohen Prozesszahl besteht die vorrangige Vorgehensweise nicht in der Aufnahme aller Prozesse, sondern in der Identifizierung und Priorisierung der bedeutenden Prozesse. Dieses erfolgt, indem zu jedem Prozess ein sogenannter Prozesssteckbrief erstellt wird. Der Steckbrief enthält neben der Bezeichnung des Prozesses festgelegte Attribute (z. B. Fallzahlen, Risikobewertung, Kosten, Ertrag, Komplexität, Optimierungspotential, Digitalisierungspotenzial, Wissensbewahrung) die bezogen auf den Prozess erhoben werden.

Nachdem die Steckbriefe für die Prozesse erstellt worden sind, erfolgt deren Bewertung anhand der Attribute und anschließend die Priorisierung für die Prozessaufnahme. Die vorhandenen Prozess-Steckbriefe werden in das Prozessregister aufgenommen.

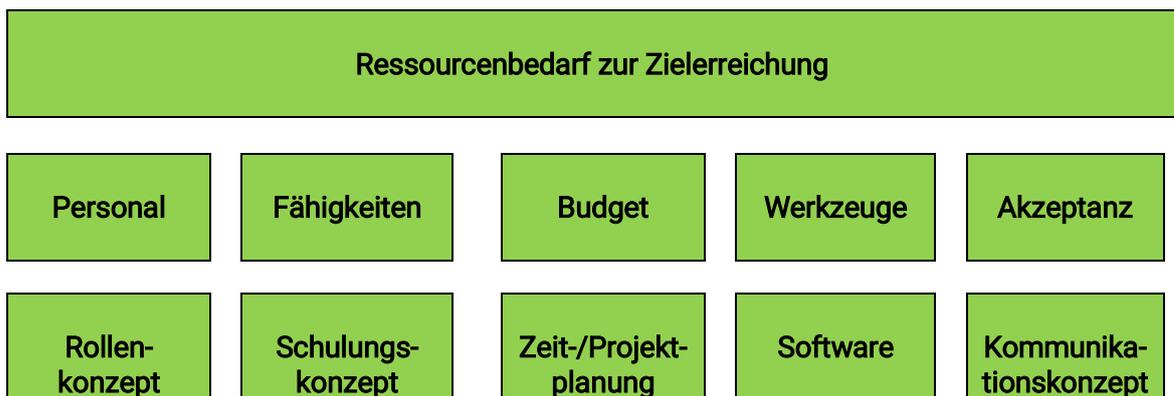
Es wird davon ausgegangen, dass in der Priorität ca. 20 Prozent der Gesamtprozesse (Pareto-Prinzip) von hoher Bedeutung im Sinne der Zielsetzungen sind. Somit wird als unterer Wert für die Prozessaufnahme ein Wert von 240 Prozessen angenommen, die innerhalb der nächsten Jahre aufgenommen werden. Von diesen 240 Prozessen werden ca. 20 Prozent ein Optimierungspotential bzw. Digitalisierungspotential aufzeigen. Die aufgenommenen und ggf. anschließend optimierten Prozesse werden in das Prozessregister aufgenommen und sind sowohl für die Führungsebene als auch für die betroffenen Beschäftigten zugänglich.

Die Einführung des Prozessmanagement gliedert sich in die nachstehenden vier Phasen:



3.3 Ressourcen für die Einführung des Prozessmanagement

In Abhängigkeit zur Zielsetzung und zum Vorgehen wurde in Abstimmung mit der Firma Picture eine Bemessung des Ressourcenbedarfs vorgenommen.



Finanzielle Ressourcen wurden verwaltungsseitig unter Berücksichtigung des vorgenannten KAAW-Projektes für Software-Lizenzen, Schulungen sowie für Beratungsleistungen ermittelt. Insbesondere in der Konzeptions- und Aufbauphase soll eng mit der Firma Picture GmbH kooperiert werden und eine Beratungsleistung in Anspruch ge-

nommen werden. Insgesamt sollen in der HH-Planung 2020 für das Prozessmanagement 69.000 Euro berücksichtigt werden. Für die Folgejahre reduzieren sich die Aufwendungen auf rd. 45.000 Euro jährlich.

Für die Personalbemessung ist zu berücksichtigen, dass in der Konzeptionsphase im Jahr 2020 die Grundlagen für das Prozessmanagement erarbeitet werden müssen (u. a. Aufbau der Projektstrukturen, Methodenfestlegung, Prozesshandbuch, Beteiligungs-/Akzeptanzkonzept, Schulungskonzept, Administration der Software). In der Ausbauphase I (beginnend Mitte 2020) soll die zentrale Projektsteuerung installiert werden und mit der Erstellung der Projektsteckbriefe einschließlich der Priorisierung der Prozessaufnahmen begonnen werden. Auch soll ab Mitte 2020 mit der Projektaufnahme und -Optimierung begonnen werden.

Entsprechend der Empfehlung der Firma Picture GmbH und den Erfahrungen anderer Kommunen soll das Projektmanagement zentral verortet werden und über entsprechend aus(fort-)gebildete Personalressource verfügen. Gleichzeitig sollen im Rahmen der Prozessaufnahmen die Führungskräfte und Fachbereichscontroller befähigt werden, Prozesse mit dem Instrument Picture aufzunehmen bzw. im Rahmen des Prozesscontrollings auf Optimierungspotentiale zu prüfen.

Im Rahmen der Personalbemessung wurde ermittelt, dass im Jahr 2020 der Personalbedarf für die Aufgaben innerhalb der Konzeptions- sowie der Aufbauphase I mit einer zusätzlichen Stelle wahrgenommen werden können. Ab dem Jahr 2021 soll für die weitergehende Prozessaufnahme (Optimierung) eine weitere Stelle bereitgestellt werden, um die kalkulierten 240 Prozesse (vgl. Ziffer 3.2) bis Ende 2023 aufzunehmen. Die Stellen sollen zeitlich bis 2023 befristet werden. Im Jahr 2023 ist dann zu ermitteln, in welchem Umfang für die Aufgaben des Prozessmanagements eine Verstetigung der Personalressourcen erforderlich wird.

Anlagen: