

Abschlussbericht

zur Analyse der Aufgabenbereiche der Verwaltungen für
eine mögliche Interkommunale Zusammenarbeit

bei den Kommunen
Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod



Stand: Juli 2015

Inhalt:

- I. Ausgangssituation**
- II. Vorbemerkung**
- III. Methodik der Analyse**
- IV. Wesentliche Punkte der Erhebung**
- V. Ermittelte Sachverhalte**
- VI. Empfehlungen**

I. Ausgangssituation

Die Kommunen Grävenwiesbach, Weilrod und Schmitten prüfen die Zusammenführung von Aufgaben im Bereich der Verwaltung. Schwerpunkte sind alle Kernbereiche der Verwaltung sowie die Einbindung von vorhandenen Verbänden.

Vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen des kommunalen Aufgabenfelds an Verwaltung und Mitarbeiter verfolgen die Gemeinden Grävenwiesbach, Weilrod und Schmitten das Ziel, Abläufe, Inhalte und Darstellung der Verwaltungsprozesse im Rahmen des gemeinsamen Handelns zu optimieren. Zielsetzung einer interkommunalen Zusammenarbeit ist es, Synergien mittels fachlicher und personeller Optimierung im Rahmen der Verwaltungsabläufe zu erreichen. Weiterhin soll eine erhöhte Kosteneffizienz bei gleichzeitiger Erhaltung bestehender Bürgerservices bewirkt werden. Inhalt der hier durchgeführten Untersuchung sind alle Kernbereiche der öffentlichen Verwaltungen. Im Fokus steht die Aufgabenerledigung zentralisiert oder dezentral mit der Bildung von Aufgabenschwerpunkten in jeder Kommune.

Aufgrund der kommunalen Aufgabenstellung ergeben sich als Schwerpunkte des Projektes:

- Bürgerservice / Standeswesen
- Bau- und Liegenschaftswesen
- Buchungs- und Kassengeschäft
- Zentrale Verwaltung (Hauptverwaltung)
- IT-Umfeld
- Organisationsabläufe

Die Aufgabenstellung dieses Projektes ist die Analyse der Aufgabenbereiche der Gemeindeverwaltungen Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod im Hinblick auf die Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit durch die ekom21 GmbH. Ziel ist es, zu ermitteln, welche Verwaltungsbereiche hierzu geeignet sind und welche Strukturen eine mögliche neue Organisation haben könnte.

Daneben wird die IT-Infrastruktur in einem separaten Projekt durch die technische Abteilung der ekom21 – KGRZ Hessen analysiert und dokumentiert. In der hier beschriebenen Untersuchung stehen die fachlichen Strukturen im Fokus.

Aus diesem Projekt soll darüber hinaus eine Vorlage für einen Grundsatzbeschluss zur Interkommunalen Zusammenarbeit für die gemeindlichen Gremien erstellt werden. Auf dessen Basis sollen dann die Gemeindevorstände beauftragt werden, alle weiteren Schritte zu prüfen und vorzubereiten. Dazu wird das

Ergebnis dieser Studie vorgelegt, das allen Beteiligten (Gremien, Vorstand und Verwaltung) der teilnehmenden Kommunen als Entscheidungshilfe für die nachfolgenden Projekte dienen soll. Die Vorlage des Abschlussberichts ist für die KW 28/2015 geplant.

Die Aufgabenstellung im Einzelnen war, die oben aufgeführten Verwaltungsbereiche grundsätzlich nach Aufgaben und Abläufen zu prüfen und zu beschreiben, in welcher Form eine Zusammenarbeit möglich ist, die ein Optimierungspotential für die Zukunft bietet. Es sollte nicht nur punktuell ein Aufgabenbereich betrachtet werden, sondern das Zusammenwirken von möglichst vielen unterschiedlichen Verwaltungsbereichen. Ziel ist es, mittelfristig eine gemeinsame Verwaltungsstruktur zu entwickeln, die Schwerpunkte an den drei Standorten in Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod bilden soll. Nach dem Grundsatzbeschluss sollen dann anschließend die weiteren Schritte für eine Interkommunale Zusammenarbeit eingeleitet und umgesetzt werden. Ein Projekt in diesem geplanten Umfang ist mittelfristig, mit bis zu zehn Jahren, zu sehen.

II. Vorbemerkung

Vor dem Hintergrund gesetzlicher Grundlagen und Erlasse der letzten Jahre haben sich die Anforderungen an Kommunalverwaltungen und deren Mitarbeiter nachhaltig verändert. Im Fokus steht hier die Anpassung und Optimierung der Organisation und der Abläufe in den Verwaltungen (vergl. Pos 12 der Leitlinien zur Konsolidierung). Ziel ist die Steigerung der Effizienz und der verbesserte Ressourceneinsatz zur Erledigung der Aufgaben. Dadurch sind auch die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Bereichen nachhaltig gewachsen. Zu nennen sind hier die neue Gemeindehaushaltsverordnung, die Einführung der gesplitteten Abwassergebühren, die Neuregelung des Kommunalen Abgabengesetzes, die Einführung der U3-Betreuung und für 2015 die anstehenden neuen gesetzlichen Regelungen zum Meldegesetz.

Diese Entwicklungen fordern von den Verwaltungen mehr denn je Spezialisten zur Aufgabenerledigung. Den „Allround-Mitarbeiter“ früherer Zeiten in den kleineren Verwaltungen gibt es grundsätzlich nicht mehr. Es ist daher notwendig, Aufgaben, Verantwortungen und Abläufe neu zu regeln, um die anstehenden Erfordernisse grundsätzlich mit dem vorhandenen Personal zu bewältigen und somit nicht in wesentlichen fachlichen Fragen externe Kompetenz einkaufen zu

müssen. Ebenso ist eine Spezialisierung der Mitarbeiter notwendig, um eine Nachhaltigkeit bei der Qualität der Leistungen an die Bürger zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund stehen besonders kleinere Verwaltungseinheiten vor zunehmenden Problemen, die eine besondere Herausforderung unter dem Konsolidierungsdruck der kommunalen Haushalte darstellen. Hier gilt es, neue Wege zu finden, um die Verwaltungen zukunftssicher aufzustellen.

Ziel ist, eine Verwaltungsstruktur zu schaffen, die für eine größere Grundgesamtheit an Bürgern zuständig ist. Nicht jede Aufgabe soll kleinteilig in einzelnen Verwaltungen erledigt werden, sondern effizienter in einer gemeinsamen Struktur. In einer möglichen Verwaltungsgemeinschaft der drei Kommunen mit dann rund 20.000 Einwohnern zeigen sich sogar deutliche Unterschiede bei den Personalressourcen im Vergleich zu einer selbständigen Kommune ähnlicher Größe. Eine im statistischen Vergleich und aufgrund von Ergebnissen vorangegangener Projekte hat sich ergeben, dass bei einer Zusammenfassung (in diesem Falle dreier Verwaltungen) die Gesamtzahl der Stellen in den Fachbereichen niedriger ist als bei einer Stadt vergleichbarer Größe. Ebenso ist vor dem Hintergrund der dokumentierten Personalzahlen zu berücksichtigen, dass Kommunen in der Größenordnung von 20.000 Einwohnern in hohem Maß Aufgaben auslagern (Stadtwerke, Eigenbetriebe usw.) Die Mitarbeiter dieser ausgelagerten Bereiche sind nicht Bestandteil dieser Statistik, sondern nur die Mitarbeiter der Kernverwaltungen.

Im vorliegenden Fall ist der Vergleich wie folgt:

Abteilung/ Aufgaben	Anzahl der Mitarbeiter	
	Verwaltungsgemeinschaft: Grävenwiesbach, Schmitten, Weilrod	Stadtverwaltung in der Größenordnung bis 20.000 EW
Kasse und Steueramt	10	12
Finanzabteilung/Kämmerei	6	7
Haupt- u. Personalverwaltung	10	11
Bau- und Liegenschaftswesen	12*	12
Ordnungsverw./ Bürgerservice	14	19

* Hier sind in Schmitten die Mitarbeiter im Bereich Kasse, Steuer-, Umweltamt und Liegenschaft mit eingerechnet

Dieses Verhältnis wird ebenfalls noch durch eine Studie der teamwork AG von 2014 untermauert, die auf der Basis von Kommunen, die bereits Projekte zu interkommunaler Zusammenarbeit umgesetzt haben, beruht. Das höchste Synergiepotential liegt demnach bei kommunalen Größenordnungen zwischen fünftausend und zehntausend Einwohnern. Ebenfalls wird hierdurch belegt, dass die Personalressourcen eigenständiger Verwaltungen in Bezug auf die Vertretungs-

regelungen zur Qualitätssicherung aktuell nur sehr bedingt gegeben sind. Ausfälle einzelner Fachkräfte können somit dauerhaft nicht kompensiert werden.

Daher ist es, vor dem Hintergrund dieser Daten notwendig durch eine Konzentration der Fachkräfte die Leistungsqualität durch hier mögliche Spezialisierung zu fördern. Darüber hinaus wird die Vertretungsregelung nachhaltig optimiert. Veränderungen und Engpässe können somit leichter kompensiert werden. Ebenso besteht die Möglichkeit bisher extern vergebene Aufgaben partiell zu übernehmen und dadurch weitere Synergien schaffen.

III. Methodik der Analyse

Um die richtigen Vorbereitungen, Entscheidungen und Maßnahmen für ein entsprechendes Projekt treffen zu können, ist es unumgänglich, exakte Analysen und eine Definition des Bedarfs durchzuführen. Diese Studie wird durch die ekom21 GmbH daher in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Verwaltungen und deren Projektbeteiligten erstellt.

Um die generellen Anforderungen definieren zu können, bedarf es einer umfassenden Situationsanalyse unter Mitwirkung der beteiligten Verwaltungen. Sie ist das Kernstück des Konzeptes und umfasst:

- die Analyse und Beurteilung der Aufgaben in den einzelnen Verwaltungen
- die Analyse der Personalstruktur bezüglich der betrachteten Aufgaben
- die Analyse der Verwaltungsorganisationen
- die Prüfung der Kommunikationsstrukturen der Verwaltungen
- die Prüfung vorhandener IT- und Kommunikationstechnologien.

Auf Basis der Analyse werden Empfehlungen für eine Bündelung im Hinblick auf die künftigen Ziele und Anforderungen der kommunalen Geschäftsfelder erarbeitet.

Die bestehenden Strukturen werden auf Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit für die neuen Anforderungen geprüft und, soweit notwendig, für eine neue Struktur angepasst und optimiert.

Im ersten Schritt wurden die teilnehmenden Verwaltungen durch die Projektleitung der ekom21 informiert und die Vorgehensweise erläutert. Neben den Datenaufnahmen in den Verwaltungen wurden auch mehrere Termine zur Information der kommunalen Gremien festgelegt und durchgeführt. Ziel war es, im Rahmen der Analyse sowohl die Mitarbeiter der Verwaltungen als auch die politischen Entscheider frühzeitig in das Projekt einzubinden.

Zur Datenaufnahme wurden Termine in den Verwaltungen mit den zuständigen Mitarbeitern vereinbart und durchgeführt. Hierbei sollten die zuständigen Personen frühzeitig in die Definition der möglichen neuen Organisationsstrukturen eingebunden werden. Dies betraf sowohl die Struktur als auch die Aufgabeninhalte sowie die dazugehörigen operativen Prozesse. Anschließend wurde für jeden Teilbereich eine entsprechende Datenaufnahme vorgenommen. Hier wurden alle Einzelaufgaben, die in den drei Verwaltungen den jeweiligen Fachaufgaben zugeordnet sind, aufgenommen, besprochen und anschließend mit den Daten der anderen Verwaltungen in Beziehung gesetzt. Ziel war es, zu prüfen, wo aktuell eine hohe Übereinstimmung der Aufgabenstruktur und wo Unterschiede vorliegen. Diese unterschiedlichen Aufgabenstrukturen sind im Prozess des Projekts herauszufiltern und ggf. neu zu organisieren. (vergl. Pos. V. „Ermittelte Sachverhalte“).

IV. Wesentliche Punkte der Erhebung

Wie bereits erläutert, waren die Ansätze zur Datenerhebung im ersten Schritt die Aufnahme vor Ort in den jeweiligen Fachbereichen. Im zweiten Schritt wurden die erhobenen Daten im Rahmen von Workshops mit den Mitarbeitern der Fachabteilungen nochmals besprochen und angepasst. Im Grundsatz ging es darum, vergleichbare Strukturen zu ermitteln, um Ansätze für eine Zusammenarbeit zu beschreiben.

Daneben wurden die aktuellen Personalressourcen und die mittelfristige Personalentwicklung der einzelnen Bereiche betrachtet. Hier war das Augenmerk im Besonderen darauf gerichtet, wo zeitnah Handlungsbedarf vorliegt. Auch war festzustellen, dass die Fachaufgaben in den Verwaltungen nicht immer vergleichbar organisiert sind. Hier liegt auch noch ein großes Aufgabenpotential für alle folgenden Projekte.

Um im Rahmen einer Zusammenlegung von Aufgaben einheitliche Strukturen zu schaffen, sind Maßnahmen innerhalb der einzelnen Verwaltung notwendig (vergl. Hierzu Pos. V. „Ermittelte Sachverhalte“). Ebenso sind im Vorfeld Prozesse in den Verwaltungen anzupassen, die im Rahmen der Neuregelung dann die gewünschten Synergieeffekte ergeben. Dies wird besonders im Bereich des Finanzwesens in Bezug auf die Haushaltsabwicklung und die periodischen Abschlüsse deutlich. Dazu wurden im Rahmen der Workshops bereits Vorschläge seitens der Mitarbeiter eingebracht. Die einzelnen Ansatzpunkte der Erhebung waren:

1. Aufgabenstruktur der Ämter/Fachabteilungen

- a. Zentrale Aufgaben
- b. Differenzierung der Arbeitsvorgänge
- c. Vertretungsregelungen
- d. Fachliche Anforderungen

2. Eingliederung in die Organisation

- a. Leitungsfunktionen
- b. Operative Struktur
- c. Ziele
- d. Kommunikation

3. Gesamtorganisation

- a. Anforderungsprofil im Rahmen der Gesamtverwaltung
- b. Struktur der Teilbereiche der Verwaltung
- c. Personalentwicklung

Die Daten wurden anhand eines Fragebogens erhoben, der alle gesetzlichen und formalen Aufgaben eines Teilbereichs beinhaltet. Darüber hinaus wurden während der Interviews die Inhalte auf der Basis des tatsächlichen Tätigkeitsprofils ergänzt, um ein realistisches Bild der operativen Struktur der Verwaltungseinheiten und der Mitarbeiter zu erhalten. Diese wurden dann mit den entsprechenden Fachabteilungen der beiden anderen Verwaltungen verglichen. Hier ergaben sich, wie bereits beschrieben, überwiegend organisatorische Differenzen. Die grundsätzlichen Aufgabeninhalte waren jedoch weitgehend identisch.

V. Ermittelte Sachverhalte

Nach der kompletten Datenerhebung in den einzelnen Verwaltungen fanden mit den Mitarbeitern der zentralen Verwaltungsbereiche Workshops statt. Im Rahmen dieser Workshops wurden alle erhobenen Punkte verglichen und je nach Bedarf inhaltlich angepasst und gewichtet. Hier konnten sich die Mitarbeiter für die Beschreibung der Anforderungen an eine mögliche neuen Organisation entsprechend einbringen und auch die notwendigen Voraussetzungen zusammen mit den anderen Verwaltungen und der Projektleitung beschreiben.

1. Finanzmanagement (Kasse, Steueramt, Finanzwesen, Kämmerei)

Die Bereiche der Kasse und Steuerverwaltung sowie das Finanzwesen und die Kämmerei wurden im ersten Workshop gemeinsam behandelt. Ein entsprechender Datenabgleich aus den Verwaltungen wurde gemeinsam besprochen und dokumentiert (vergl. Abb. 1 und 2). Ebenso wurden die denkbaren Strukturen einer möglichen neuen Organisation und die hierzu notwendigen Maßnahmen erläutert. Diese sind im Einzelnen:

- Eine Konzentration der Aufgaben und Ressourcen im Rahmen einer Interkommunalen Zusammenarbeit wäre eine mögliche Option, um die Aufgabenqualität und die Vertretungsregelungen zu gewährleisten. Weitere Alternativen/ Optionen wurden der Finanzverwaltung nicht vorgestellt und auch nicht betrachtet. Sollte dieses Verfahren zur Erhaltung/zum Ausbau der Zukunfts- und Leistungsfähigkeit der Finanzverwaltung beitragen, wird dieses grundsätzlich durch die Mitarbeiter mitgetragen.
- Für eine Zusammenarbeit ist es notwendig, die Strukturen in den Prozessen und der Haushaltsgliederung anzupassen. Die hierzu erforderlichen Maßnahmen müssen strukturiert und dokumentiert werden. Aktuell ist eine Zeit- und Ressourcenschätzung in diesem Bereich noch nicht möglich, da hierzu Umfang und Inhalt der Prozesse bekannt sein müssen. Die handelnden Personen der Fachbereiche müssen in die weiteren Projektschritte frühzeitig eingebunden werden. Eine grundsätzliche Voraussetzung hierzu ist jedoch die Nutzung eines einheitlichen Systems der Finanzsoftware und entsprechende Vorverfahren wie z. B. Rechnungsworkflow und Archivsysteme. Die Sachlage in Bezug auf die vorliegenden Jahresabschlüsse ist zurzeit noch different. Es werden unterschiedlich externe Dienstleistungen seitens der einzelnen Verwaltungen bezogen.
- In den Bereichen Kassen und Steuerämter sind die Unterschiede aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen sehr gering. Allerdings gilt auch hier der Grundsatz, dass die operativen Prozesse innerhalb der einzelnen Verwaltungen anzugleichen sind. Daneben sind aktuell noch weitere Aufgaben (die über das Kerngeschäft Kasse, Steuern und Abgaben, hauptsächlich bei der Gemeinde Schmitten, hinausgehen) in unterschiedlicher Weise bei den Verwaltungen angesiedelt. Es ist auch hier notwendig, die Aufgaben der neuen Organisation eindeutig zu definieren und den Aufgabenüberhang innerhalb der einzelnen Verwaltungen neu zu regeln.

Die Voraussetzungen, die für eine Zusammenlegung als grundlegend zu betrachten sind, lauten:

- Anpassung der Strukturen der Haushaltswirtschaft auf ein einheitliches Raster (kann durch die Verwaltung umgesetzt werden und bedarf keines weiteren Beschlusses).
- Zur Gewährleistung einer kosteneffizienten und prozessoptimierten IKZ sowie zur Generierung von Synergieeffekten ist der Einsatz eines einheitlichen Softwaresystems notwendig. Die Gemeinden Schmitten und Grävenwiesbach betreiben bereits ein gleiches Produkt einer Rechnungswesen Software, Weilrod nutzt ein abweichendes System. Hier ist eine Anpassung notwendig und grundsätzlich durch die Vertretungen der Gemeinden zu beschließen. Besonderes Augenmerk sollte hierbei auf der Umsetzbarkeit der hessischen Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) mit den entsprechenden statistischen Anforderungen liegen. Ebenso sollte hier eine Mehr-Mandantenfähigkeit gewährleistet sein, um ein entsprechendes Berechtigungskonzept abzubilden, was bei einer Zentralisierung notwendig wäre.
- Im Hinblick auf den Umstellungsprozess zur Einführung einer IKZ ist der Zeitfaktor zu berücksichtigen. Im Bereich des Finanzwesens sollte eine Umstellung dann auch in einzelnen Schritten, unter Berücksichtigung der festgelegten Projektschritte, erfolgen. Diese könnte nach der Prüfung der ablauforganisatorischen Strukturen wie auch der Datenstrukturen der Verwaltungen wie folgt sein:
 - 1. Schritt: Harmonisierung/Vereinheitlichung der Produkt- und KVKR-Strukturen wie auch der Kostenstellen und -träger sowie von Bilanzierungs- und Bewertungsstrukturen
 - 2. Schritt: Buchhaltung und Jahresabschlüsse (mit Anlagenbuchhaltung)
 - 3. Schritt: Kasse/Steuerverwaltung (ggf. mit Vollstreckung)
 - 4. Schritt: Haushaltsplanung/-ausführung
- Bei dieser Vorgehensweise ist mit einem Zeitrahmen von bis zu zehn Jahren zu rechnen. Abschließend ist die Sichtweise der Mitarbeiter der Finanzverwaltungen die, dass nach einem entsprechenden Beschluss, bereits mit den formalen Anpassungen auf der Verwaltungsebene zu beginnen. Dieser Standpunkt wird auch seitens der Projektleitung der ekom21 unterstützt, da diese Anpassung zunächst die einzelnen Verwaltung betreffen. Eine Zielstruktur muss im Vorfeld allerdings bindend definiert werden.

Die grundsätzliche Abfolge einer möglichen IKZ ist zunächst der Grundsatzbeschluss der jeweiligen Gemeindevertretungen. Anschließend ist für die geplanten Aufgabenbereiche jeweils ein Teilprojekt in den Verwaltungen aufzusetzen, dass

sich sehr stark an den operativen Prozessen ausrichten muss. Hierzu ist es notwendig, die fachlichen und organisatorischen Prozesse für das Projekt verbindlich zu formulieren. Zu berücksichtigen ist hierbei grundsätzlich die Zusatzbelastung der involvierten Mitarbeiter durch das Projekt neben den Linienaufgaben. Daher ist es zu empfehlen, seitens der Mitarbeiter der drei Verwaltungen frühzeitig eine Projektgruppe zu installieren, um die fachliche Struktur einer gemeinsamen Finanzverwaltung entsprechend sicherzustellen.

Abb. 1

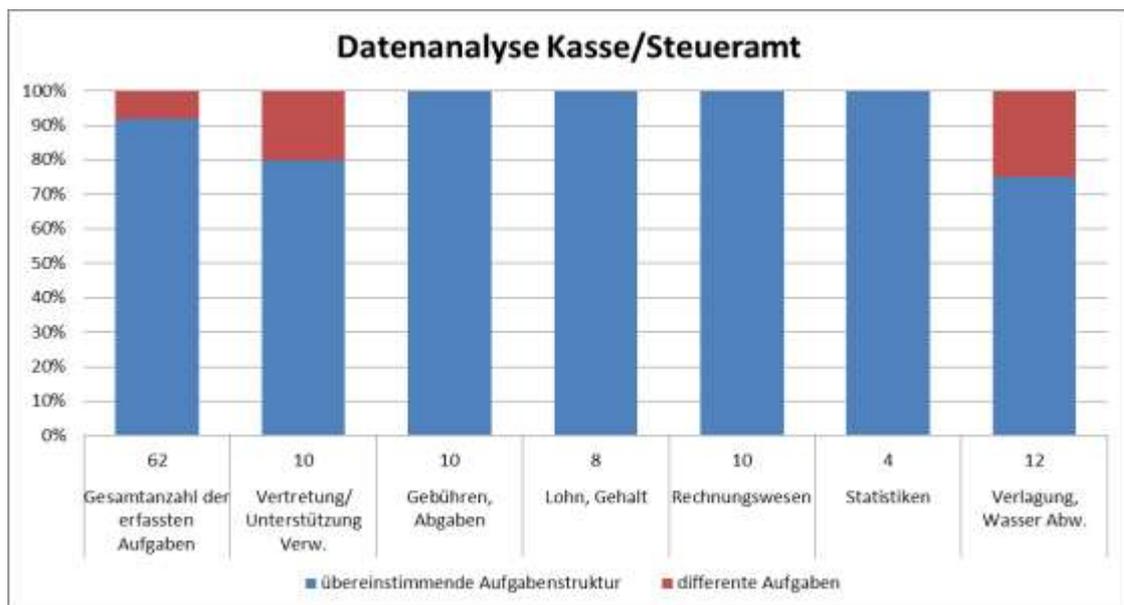
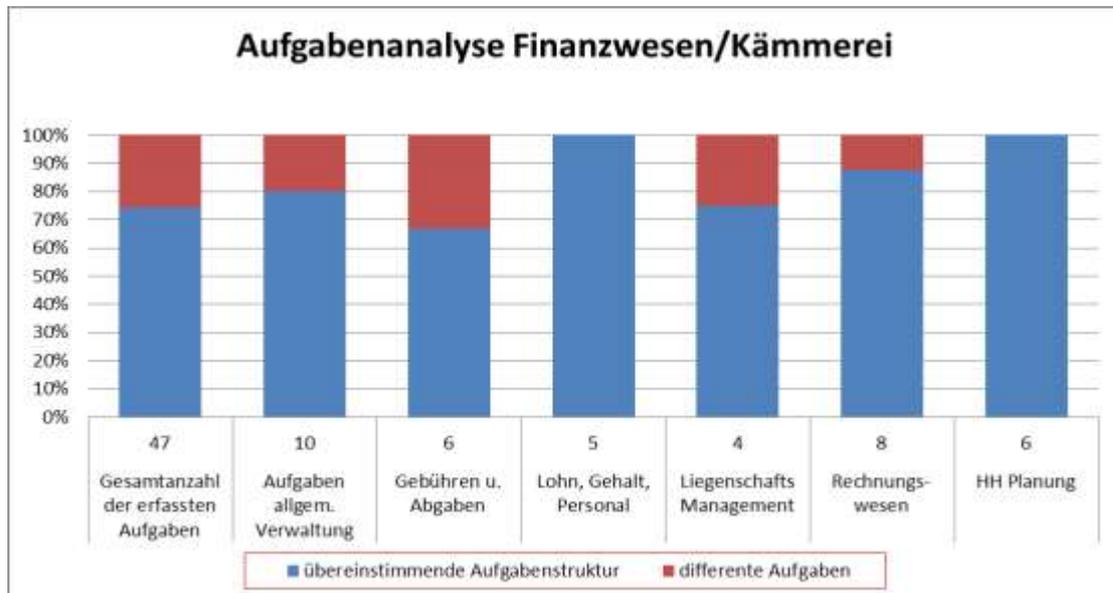


Abb. 2



2. Ordnungswesen/Bürgerservice

Der Workshop für die Ordnungsverwaltungen und Bürgerservices war zunächst darauf ausgerichtet, die sehr breite und tiefe Aufgabenstruktur entsprechend zu definieren. Hier liegt eine Vielzahl von Einzelaufgaben vor, die sehr stark durch gesetzliche Rahmenbedingungen geprägt sind und dadurch ein hohes Maß an Fachwissen voraussetzen. Die teilweise sehr kleinteiligen Aufgaben wurden in Bereiche zusammengefasst. Nachfolgend wurde bestimmt, welche Aufgaben aktuell in einer IKZ sinnvoll zusammenzufassen wären. Hier stand die Anforderung im Vordergrund, nachhaltig den Bürgerservice vor Ort gewährleisten zu können. Auch in diesem Bereich stehen zumindest bei einer Kommune mittelfristig personelle Veränderungen durch Ruhestand an, die zu kompensieren sind.

Dazu wurden im Rahmen des Workshops folgende Aufgaben benannt, die aktuell in den Bereichen Ordnungswesen und Bürgerservice der teilnehmenden Kommunen angesiedelt sind:

- Standesamt
- Verkehrsüberwachung (fließend und ruhend)
- Gewerbe
- Sicherheit und Ordnung
- Brand- und Katastrophenschutz
- Wahlen
- Meldewesen (inkl. Passwesen)
- Bürgerbüro
- Familie und Soziales mit Kinderbetreuung und Jugendarbeit
- Friedhofswesen (auch über die standesamtlichen Aufgaben hinaus)
- Seniorenbetreuung
- Tourismus

Auf der Basis des gesamten Datenabgleich wurden folgende Bereiche definiert, die aktuell in einer Zusammenarbeit umgesetzt werden können, ohne den Service vor Ort einzuschränken.

Mögliche Aufgaben einer IKZ im Ordnungswesen und Bürgerservice sind:

- Standesamt
- Verkehrsüberwachung (fließend und ruhend)
- Kinderbetreuung
- Jugendarbeit
- Seniorenbetreuung
- Tourismus

Alle anderen zuvor aufgeführten Bereiche sind vor Ort vorzuhalten, um einen entsprechenden Service zu gewährleisten.

Hierbei würde eine Zusammenlegung aktuell keinen qualitativen oder monetären Effekt bedeuten.

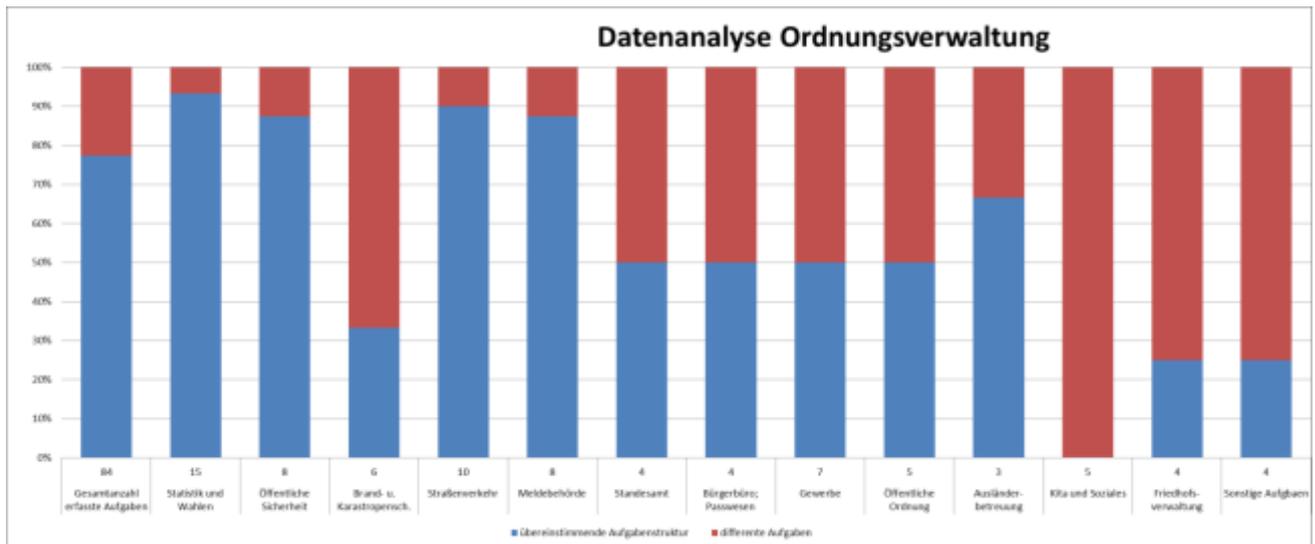
Notwendigerweise müssen die einzelnen Verwaltungen die Aufgabenzuordnung in diesem Bereich neu organisieren; eine Gleichschaltung würde nachhaltige Synergien ergeben.

Grundsätzlich sind die Teilaufgaben gemäß der Datenaufnahme in hohem Maße deckungsgleich aufgrund der gesetzlichen Vorgaben. Hier ist jedoch zu prüfen, wie der Aus- und Fortbildungsstand gewährleistet und eine fachliche Abgrenzung der Aufgabengebiete möglich ist, um eine bessere Aufgabenerfüllung durch fachliche Spezialisierung zu erreichen.

Voraussetzungen für eine Zusammenlegung sind:

- Prüfung der aktuellen Strukturen der einzelnen Verwaltungen und Abgleich der Aufgabeninhalte
- Sicherung der technischen Voraussetzungen (IT) für eine Zusammenarbeit
- Differenzierungen der Aufgabeninhalte speziell im Bereich Friedhofswesen dahingehend, dass alle Tätigkeiten außerhalb des Standes- und Meldewesens nicht mehr in den Ordnungsbereich fallen, sondern zu den Aufgaben eines Liegenschaftswesens gehören
- Prüfung der Personalstruktur im Hinblick auf eine Zusammenlegung (Personalentwicklung mit Veränderungen durch Ruhestand)
- Genau definierte Projektstrukturen für eine Zusammenlegung (auch externe fachliche Unterstützung) und zeitnahe Einbindung der Fachkräfte in den Prozess
- Anpassung der Aufgabenfelder innerhalb der Verwaltungen (z. B. Schmitten durch Separierung der Verkehrsüberwachung).

Abb. 3



3. Bau- und Liegenschaftsverwaltung

Im Rahmen des Workshops der Bau- und Liegenschaftsverwaltungen wurden im Vorfeld einige Begriffsdefinitionen vorgenommen, um die Aufgabenprofile der jeweiligen Verwaltungen vergleichbar zu machen. Es wurde festgelegt, im ersten Schritt einer gemeinsamen Organisation die jeweiligen Bauhöfe als getrenntes Projekt bei der Prüfung einer möglichen Zusammenarbeit zu betrachten. Eine komplette Zusammenlegung der Bauhöfe wurde zum jetzigen Zeitpunkt ausgeschlossen. Hierzu sollten aber im ersten Schritt auch geprüft werden, wie der Bereich Kommunale Dienste Weital in eine Zusammenarbeit der Bauhöfe integriert werden kann. Eine Gewichtung in der Aufgabenwahrnehmung seitens der Bauhöfe kann allerdings zeitnah mit Beginn eines IKZ Projekts vorgenommen werden. Als weiteren Punkt ist die Einbeziehung des Abwasserverbands Oberes Weital in ein IKZ Projekt der Bau- und Liegenschaftsverwaltungen zu sehen. Hier wäre die Einbeziehung der Kläranlage Grävenwiesbach zu prüfen. Da der Abwasserverband auch im Bereich des Rechnungswesens und der Personalverwaltung gleiche Aufgaben wahrnehmen muss wie die einzelnen Verwaltungen ist auch in diesen Aufgabenbereichen eine Zusammenarbeit zu prüfen. Der Verband könnte somit als vierter Partner in eine Interkommunale Zusammenarbeit einbezogen werden. Ein zentraler Punkt ist im Bereich der Bauverwaltungen, das in zwei Verwaltungen kurzfristig Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Hier müssen kurzfristig Lösungen zur Kompensierung gefunden werden. Zumal es sich in einem Fall um eine Position des Bauamtsleiters handelt.

Auf der Basis des gesamten Datenabgleich wurden folgende Ergebnisse ermittelt:

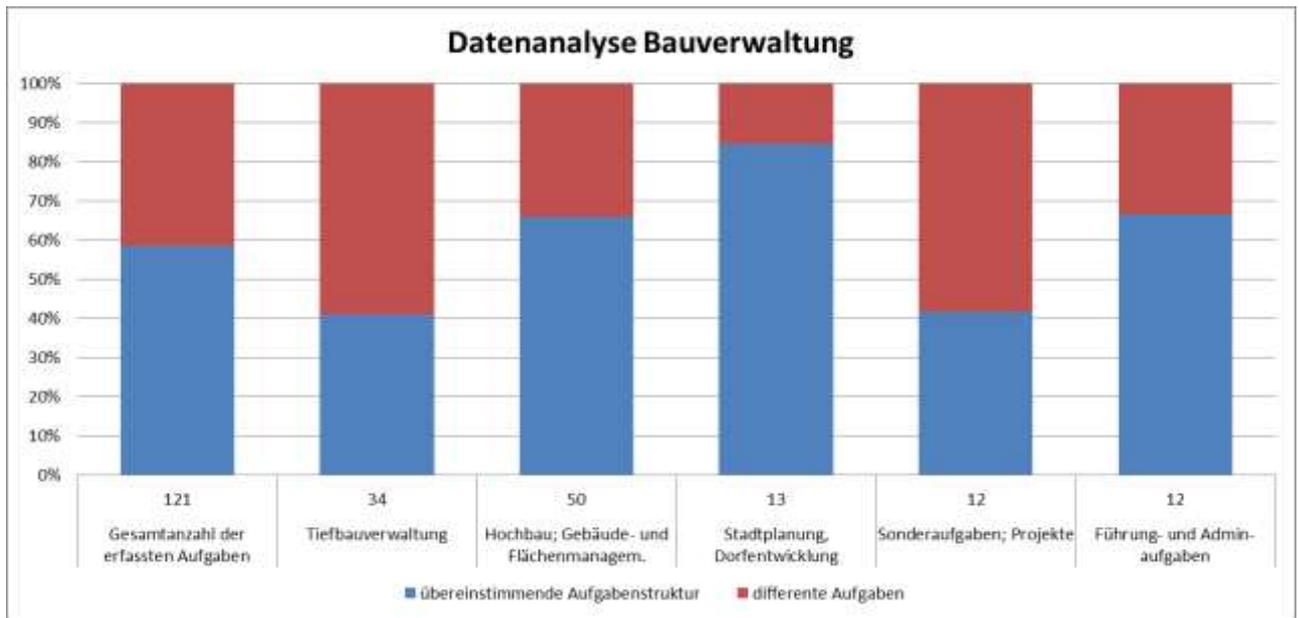
- Der organisatorische Abgleich der Verwaltungen im Bereich Bau- und Liegenschaftsmanagement ist notwendig durchzuführen.
- Die Prozesse innerhalb der Verwaltungen und zur Schnittstelle einer zentralen Organisation sind zu prüfen und anzupassen.

- Eine Aufgabenstrukturierung und eine entsprechende quantitative und fachliche Zuordnung sind vorzunehmen.
- Eine Anpassung der Software der GIS-Systeme muss erfolgen, um eine einheitliche Datenbasis zu erhalten.
- Zu berücksichtigen ist bei einem IKZ-Projekt die Tatsache, dass die Mitarbeiter über einen Zeitraum von ca. 8-10 Jahren (ab Beginn des Umstellungsprojekts) einer zusätzlichen Belastung unterliegen.
- Nach Ansicht der Verwaltungsmitarbeiter aller Kommunen ist auch nach Durchführung von Organisationsveränderungen kein Personalabbau möglich. Beim Personalersatz im Rahmen der natürlichen Fluktuation ist im Einzelfall zu prüfen, ob die Stellen gleichwertig ersetzt werden müssen, oder ob alternativ durch Umorganisation in Verbindung mit Stellenneubesetzungen die Arbeitsqualität sichergestellt werden kann.
- Grundsätzlich ist eine Zusammenlegung der Fachaufgaben (vor dem Hintergrund der aufgeführten Prämissen) begrüßenswert, da diese zur Optimierung der Fachaufgaben führt, die Mitarbeiter Aufgaben nach ihrer fachlichen Voraussetzung zugeordnet bekommen und damit auch ein klar abgegrenztes Aufgabenprofil erhalten.
- Zu klären ist in den nächsten Projektschritten noch die Aufbauorganisation einer zentralen Bau- und Liegenschaftsverwaltung, mit klaren Zuordnungen der Aufgaben und Pflichten auch in der Hierarchie.

Voraussetzungen:

1. Anpassung der Aufgabenstruktur der einzelnen Verwaltungen
2. Schaffung einheitlicher Datenstrukturen
3. Ein einheitliches GIS-System
4. Eine räumliche Zusammenführung der Verwaltungsbereiche
5. Schaffung klarer Schnittstellen zu den anderen Verwaltungsbereichen (speziell Finanzwesen, Friedhofsverwaltung etc.)
6. Gemeinsame Planung der Personalressourcen
7. Nachhaltiges Projektmanagement für den Prozess der Zusammenlegung.

Abb. 4



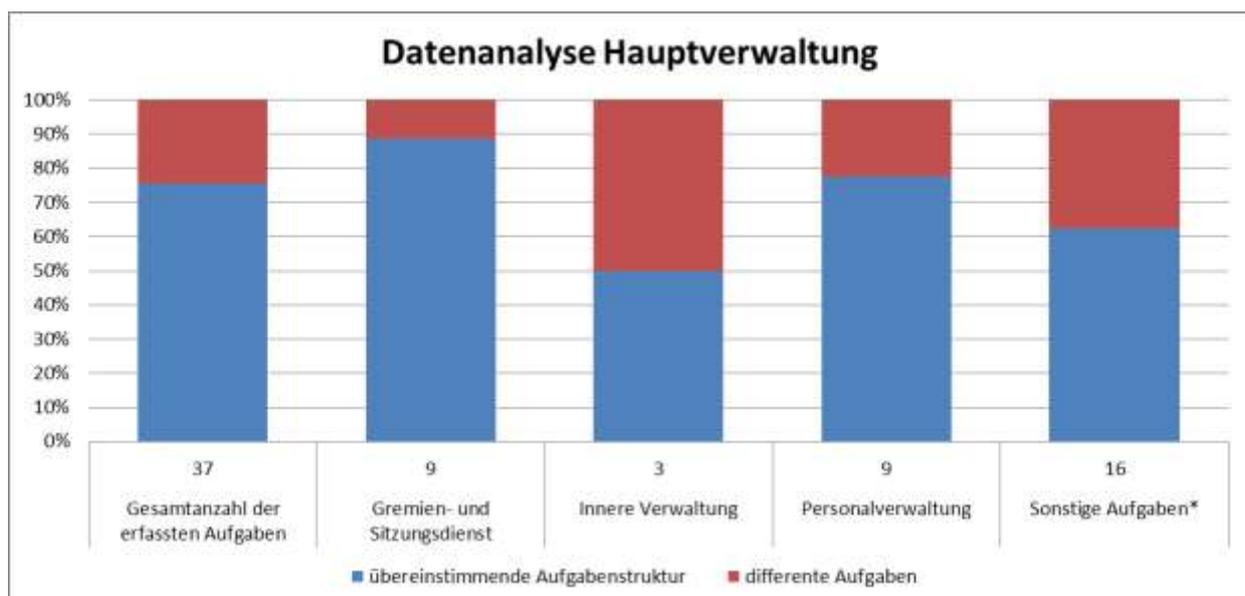
4. Haupt- und Personalverwaltung

Für den Bereich der Haupt- und Personalverwaltungen wurde im Rahmen des Projektes ebenfalls eine Datenaufnahme vorgenommen. Eine Zusammenlegung zum aktuellen Zeitpunkt im Rahmen einer Zusammenarbeit war noch nicht vorgesehen, da der parlamentarische Prozess zunächst in den einzelnen Kommunen verbleiben soll. Hierzu wurde entsprechend auch kein Workshop abgehalten.

Dennoch lässt sich im Rahmen einer IKZ auch hier eine Struktur finden, die z. B. den Sitzungsdienst zentral für alle drei Kommunen steuern kann. Ebenfalls ist die Personalverwaltung grundsätzlich zur Zentralisierung geeignet. Hierzu müssen aber im Vorfeld grundsätzliche Strukturen neu organisiert werden, um eine entsprechende Abwicklung möglich zu machen. Da dieser Bereich stark durch gesetzliche und formale Vorgaben geprägt ist, besteht hier eine hohe Vergleichbarkeit der Aufgaben. Die dokumentierten Unterschiede bestehen lediglich in der aktuellen organisatorischen Zuordnung innerhalb der betrachteten Verwaltungen.

Ein Angleichen der Strukturen wäre hier in einem überschaubaren Rahmen möglich, wenn die Prozesse aller drei Kommunen per Beschluss angeglichen würden. Die Priorität der Aufgabenstellung im Rahmen einer IKZ, gegenüber den oben betrachteten Fachbereichen, ist jedoch eher niedrig. Dieser Bereich kann am Ende des Gesamtprozesses umgesetzt werden.

Abb. 5



Generell ist festzuhalten, dass die hier ermittelten Unterschiede und Differenzen in den einzelnen Aufgabenbereichen weniger in der Wahrnehmung und Umsetzung begründet sind, sondern fast ausschließlich auf die noch vorhandenen Unterschiede der organisatorischen Zuordnungen zurückzuführen sind. Es ist grundsätzlich festzustellen, dass in Verwaltungen der hier betrachteten Größenordnung Aufgaben sich häufig an den persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter orientieren statt an reinen Fachstrukturen und statistischen Zuordnungen.

In der Vergangenheit hat diese Vorgehensweise meist zu den gewünschten Ergebnissen geführt. In der aktuellen Situation der Gemeinden, unter gesetzlicher und finanzieller Sicht, ist eine Prüfung und Neuordnung unter den oben aufgezeigten Voraussetzungen notwendig. Eine Definition der Aufgabenstrukturen ist nötig, um anschließend den Bedarf an Personal und Ausbildungsvoraussetzungen bestimmen zu können.

Nach den Erfahrungen umgesetzter Projekte führt eine solche Analyse dazu, dass eine Erweiterung der Personal- und Fachressourcen notwendig ist, um die geforderten Auflagen innerhalb einer Kommune erfüllen zu können. In den meisten Kommunen besteht jedoch kein Handlungsspielraum in den Haushalten mehr, um die notwendigen Anpassungen aufgrund der Auflagen seitens der Aufsichtsbehörden vorzunehmen. Dies ist der Zeitpunkt für alle kommunalen Entscheider, nach Alternativen zu suchen. Vor diesem Hintergrund bietet die Interkommunale Zusammenarbeit eine mögliche Lösung dieser Probleme. Im Gegensatz zu früheren Projekten, die eher punktuell auf einzelne Aufgaben ausgerichtet waren, ist eine erweiterte Betrachtung der kommunalen Gesamtstrukturen notwendig und in höherem Maße zielführend.

Vor dem Hintergrund der ermittelten Ergebnisse und der Tatsache, dass ein mögliches Projekt alle betrachteten Bereiche umfassen soll ist ein Zeitraum von bis zu zehn Jahren zur Umsetzung anzunehmen. Hier stellt sich die Frage einer möglichen Gewichtung und Reihenfolge innerhalb des Projekts. Wesentliche Faktoren für eine Gewichtung sind aus den ermittelten Ergebnissen und Voraussetzungen abzuleiten. Dies sind in erster Linie die Fragen, wo die größten Übereinstimmungen in der Aufgabenwahrnehmung bestehen, bzw. wo sind die noch bestehenden Unterschiede mit überschaubarem Aufwand anzugleichen oder Grundsatzentscheidungen seitens der Parlamente notwendig (z.B. Anschaffung von gemeinsamer Software). Ebenso ist die Personalentwicklung ein zentraler Gesichtspunkt. Zum Einen, wo werden Mitarbeiter ausscheiden und zum Anderen die Prüfung der fachlichen Voraussetzungen im Hinblick auf die geplante Organisation.

VI. Empfehlungen

Auf der Basis der ermittelten Daten ist grundsätzlich festzuhalten, dass eine Zusammenarbeit der Kommunen Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod nicht nur empfehlenswert, sondern im Hinblick auf das steigende Anforderungsprofil an die kommunalen Verwaltungen unumgänglich ist. Ebenso spielen die Faktoren der Haushaltsauflagen im Rahmen der Konsolidierungserlasse und -vorschriften, als auch die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Akquise von Fachpersonal für kleine Verwaltungen im ländlichen Raum eine gewichtige Rolle.

Auf der Grundlage dieser Faktoren ist die Empfehlung seitens der Projektleitung die, mit einem Grundsatzbeschluss der Gemeindevertretungen den notwendigen Prozess zur Umsetzung einer Zusammenarbeit bei den untersuchten Aufgabefeldern anzustoßen. Mit einem solchen Auftrag können die Gemeindevorstände in Zusammenarbeit mit den Verwaltungen bereits frühzeitig beginnen, die beschriebenen Voraussetzungen zu schaffen. Neben der Prüfung der Prozesse in den einzelnen Verwaltungen sollte frühzeitig eine Gesamtprojektleitung bestimmt werden, die die jeweiligen Teilprojekte koordinieren soll. Es ist empfehlenswert, zum Start eines Projekts eine kompetente externe Unterstützung der Verwaltungen zu beauftragen. Wie bereits beschrieben, wird das Projektmanagement Ressourcen aus den Linienverantwortungen mittelfristig binden, sodass diese nur bedingt dem operativen Betrieb zu Verfügung stehen. Zur Umsetzung muss ein Zeit- und Aktivitätenplan erstellt werden, der Inhalt und Umfang der Teilprojekte beschreibt. Dieser sollte nach Abstimmung auch von den jeweiligen Parlamenten beschlossen werden.

Eine Gewichtung zur Projektabfolge auf der oben beschriebenen Datenbasis wäre aus Sicht der Projektleitung der ekom21 unter der Gewichtung der Prämissen der höchsten Übereinstimmungen bis zum höchsten Maß der Anpassungen wie folgt:

1. Bau- und Liegenschaftswesen – hier liegen zum Einen aufgabenseitig hohe Übereinstimmungen bei der Aufgabenstellung und -erledigung vor und die notwendigen Maßnahmen zur Anpassung liegen im Wesentlichen bei organisatorischen Strukturen (vergl. Punkt. V., 3.). Systemtechnisch ist für die Bauverwaltung ein einheitliches GIS-System einzuführen. Hier sind Einsparungen bis zu 50% der aktuellen Kosten möglich. Es ist zu prüfen, die Umstellung in Teilabschnitten zu vollziehen. Schwerpunkte sind Liegenschaftswesen, Hochbau, Tiefbau sowie die Organisation der Leitungsfunktionen.
2. Finanzverwaltung, Kasse – hier liegen aufgabenseitig die höchsten Übereinstimmungen vor (aufgrund der gesetzlichen Vorgaben). Auch die Organisation ist im Wesentlichen vergleichbar. Hier muss jedoch im Vorfeld eine Entscheidung zur gemeinsamen Software getroffen werden. Ebenso ist sicherzustellen, dass alle Kommunen bei einer Zusammenführung den gleichen Sachstand bei den Jahresabschlüssen vorweisen! Dieser Punkt ist nach aktueller

Sachlage noch sehr zeitintensiv. Auch hier sollte die Umsetzung in Teilschritten vorgenommen werden, Schwerpunkte sollten Buchhaltung, Kassenwesen, Steuerverwaltung und Haushaltswesen sein.

3. Ordnungswesen und Bürgerservice – hier wurde bereits eine Periodisierung der Aufgabenfelder für eine IKZ vorgenommen (vergl. Punkt V.2.). Hier ist es unerlässlich, eine differenzierte Teilprojektstruktur zu entwickeln. Grund hierfür ist die hohe Differenzierung der Aufgabenstruktur der Ordnungsverwaltungen. Einzelprojekte, wie die Schaffung eines Standesamtsbezirks oder einer gemeinsamen Verkehrsüberwachung, können auch losgelöst vom Gesamtablauf des Projekts zeitnah umgesetzt werden. Die Schaffung von Ordnungsbehördenbezirken hat aus Sicht des Hessischen Ministerium des Innern und für Sport (HMdIS) besondere Priorität und wird auch entsprechend gefördert.
4. Haupt- und Personalverwaltung – diese sind im Grundsatz ebenso wie das Bürgerbüro dezentrale Bereiche zum Bürger- und Gremienservice. Hier steht im Rahmen des Gesamtprojekts die Priorität nicht im Fokus. Dennoch könnten Teilbereiche der zentralen Verwaltung im Rahmen einer Verwaltungsgemeinschaft auch zentral gesteuert werden.

Ein zentraler Faktor ist bei allen IKZ-Projekten die Frage nach den Räumlichkeiten für eine personelle Konzentration in den betrachteten Aufgabenbereichen.

Unter Berücksichtigung aller Komponenten, wie die Synergie durch Konzentration der Fachkräfte als auch die Beibehaltung des Bürgerservices vor Ort, lautet die Empfehlung, an den vorhandenen Standorten Dienstleistungszentren für die Fachaufgaben zu bilden. Dies bedeutet, dass es an jeweils einem Standort ein zentrales Bauamt, eine zentrale Finanzverwaltung und eine zentrale Ordnungsverwaltung geben soll. Gleichzeitig sollten an jedem Standort ein Bürgerbüro und eine Innere Verwaltung erhalten bleiben. Der Ansatz ist: "Ein Rathaus mit drei Standorten" mit den eingangs beschriebenen Synergien (vergl. Pos. II.)

Zur Unterstützung und Optimierung der Vorgänge und der Geschäftsprozesse einer IKZ auf der Basis von drei Dienstleistungszentren können elektronische Workflows (z.B. Rechnungsworkflow) und Dokumentenmanagementsysteme (DMS) zur Schriftgutverwaltung und deren Archivierung eingesetzt werden. Auch der zeitgemäße interne Datenaustausch und die moderne Bürokommunikation im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft sollten einbezogen werden. In einem separaten Projekt wird zeitgleich auch die IT-Struktur analysiert, die die Grundlage für den Datenaustausch darstellt.

Gez.

Wilhelm Wecker
ekom21 GmbH

Anlagen

Anlagen

1. Zeit- und Aktivitätenplan

Projekt- und Zeitplan

		Starttermin	Datenaufnahme in den beteiligten Verwaltungen; Info Gremien	Bestimmung der möglichen Bereiche zur IKZ; Workshops mit den zuständigen Mitarbeitern	Erstellung eines Konzeptes zur Umsetzung von Aufgaben innerhalb einer IKZ; mit einer zeitlichen Abfolge der einzelnen Bereiche	Abstimmung des Konzeptes mit den Projektleitern und den Verwaltungsleitungen; Erstellung eines endgültigen Fassung	Vorlage Abschlussbericht und Beschlussvorlage mit dem Antrag auf Förderung der ersten Maßnahme KW 28
2015	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli

2. Struktur Aufnahmeformular

Erfassung der Aufgabenstrukturen						
Checkliste	Schmittgen	Grävenwiesbach	Weilrod	Bemerkungen Schmittgen	Bemerkungen Grävenwiesbach	Bemerkungen Weilrod
Fachbereich.....				Beschreibung der Abweichungen in der Wahrnehmung der Aufgaben in den Verwaltungen; Erfassung der Unterschiede in den Organisationsstrukturen		
Aufgabenstruktur/ Tätigkeit						
Arbeitsvorgang 1						
Arbeitsvorgang 2						
.....						
.....						
.....						
.....						
	Zurodnung Arbeitsvorgänge im jeweiligen Fachbereich: ja/nein					

Es wurden im Rahmen der Aufnahme ca. 260 Einzelaufgaben verteilt über die Bereiche Haupt- und Personalverwaltung; **Kasse, Kämmerei und Steuerverwaltung, Ordnungswesen/Bürgerbüro und Bauverwaltung** erfasst und dokumentiert!

3. Entwurf Grundsatzbeschluss

Beschlussvorlage

Grundsatzbeschluss der Gemeinden Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod zur Erörterung möglicher Aufgabenfelder zur Interkommunalen Zusammenarbeit

Beschluss:

Die Gemeindevertretung der Gemeinde beschließt, den Gemeindevorstand mit der Prüfung zu beauftragen, welche Aufgabenfelder für eine interkommunale Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod geeignet sind und unter welchen Rahmenbedingungen hier eine IKZ organisiert werden kann. Zielsetzung soll sein, die Verwaltungsaufgaben und –prozesse für die Zukunft durch gemeinsame Organisation im Rahmen einer Verwaltungsgemeinschaft, in Bezug auf Kosten und Ressourcen zu optimieren, sowie Doppelstrukturen abzubauen. Durch die Bündelung von Fachkräften sollen die Qualität der Verwaltungsleistungen sicher gestellt bleiben und Kostenvorteile erwirtschaftet werden. Alle hierzu erforderlichen Maßnahmen sind durch den Gemeindevorstand umzusetzen.

Begründung:

Die fachlichen Anforderungen an die hessischen Kommunalverwaltung und deren Mitarbeiter sind in den letzten Jahren durch eine Vielzahl von neuen Gesetzen und Verordnungen nachhaltig gewachsen. Zu nennen sind hier die neue Gemeindehaushaltsverordnung, die Einführung der gesplitteten Abwassergebühren, die Neuregelung des Kommunalen Abgabengesetzes, die Einführung der U3-Betreuung und für 2015 die anstehenden neuen gesetzlichen Regelungen zum Meldegesetz. Diese Entwicklungen fordern von den Verwaltungen mehr denn je Spezialisten zur Aufgabenerledigung. Den „Allround-Mitarbeiter“ früherer Zeiten, speziell in den kleineren Verwaltungen gibt es grundsätzlich nicht mehr. Es ist daher notwendig, Aufgaben, Verantwortungen und Abläufe neu zu regeln um die anstehenden Erfordernisse grundsätzlich mit dem vorhandenen Personal zu bewältigen, um nicht in wesentlichen fachlichen Fragen externe Kompetenz einkaufen zu müssen. Daneben sieht sich eine Vielzahl von Kommunen einem erheblichen Konsolidierungsdruck bezüglich der Ergebnishaushalte gegenüber. Dies gilt nicht nur für die Kommunen unter dem „Schutzschirm“ des Landes Hessen, sondern mittlerweile für alle, die dauerhaft defizitäre Ergebnisse verlegen.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig nach alternativen Möglichkeiten zu suchen, zum einen die Leistungsfähigkeit der Verwaltungen zu sichern ohne auf der anderen Seite eine nachhaltig steigende Kostenentwicklung zu produzieren. Hier bietet gerade die Interkommunale Zusammenarbeit praxisnahe Ansatzpunkte.

Eine Studie der Teamwork AG, Mannheim zur Interkommunalen Zusammenarbeit in Hessen hat ergeben, dass gerade bei den Kommunen zwischen 5.000 und 10.000 Einwohnern, mit entsprechender Verwaltungsgröße, die höchsten Konsolidierungspotentiale durch die Bündelung der Fachkompetenz bestehen.

Darüber hinaus ist erkennbar, dass die Akquise von Fachpersonal für die Verwaltungen in den o.g. Größenordnungen zu nehmend schwieriger gestaltet. Im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitern mit entsprechender Fachkompetenz ist eine adäquate Besetzung meist nur mit höherem finanziellem Aufwand zu erreichen. Durch die Schaffung von neuen gemeinsamen Organisationen und damit umfangreichere Aufgaben (für eine deutlich größere Infrastruktur und eine höhere Grundgesamtheit von Bürgern) ist eine höhere Akzeptanz für Fachkräfte gegeben.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse bietet die Zusammenarbeit von Kommunalverwaltungen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen eine Alternative zur bisherigen Struktur. Durch die Zusammenlegung sind Synergien in verschiedenen Ebenen zu erreichen. Zum einen wird das fachliche Know how innerhalb der Verwaltung gesichert und der Bedarf von bezogenen Leistungen durch externe Dienstleister vermindert. (Dies ist gerade vor dem Hintergrund der fehlenden Umsatzsteuerfähigkeit zu sehen). Gleichzeitig auf Grund einer nachhaltig verbesserten Vertretungsregelung die Leistungsqualität dauerhaft gewährleistet. Mit der hiermit einhergehenden Optimierung der Verwaltungsprozesse wird Effizienz durch zentrale Aufgabenerledigung nachhaltig verbessert. Mehrfaches Vorhalten von Fachsoftware ist ein weiterer Ansatz von Kostenreduktionen. Hierzu liegen aus einer Vielzahl von abgeschlossenen Projekten der interkommunalen Zusammenarbeit bereits entsprechende Ergebnisse vor. Diese sind durch das Kompetenzzentrum zur Interkommunalen Zusammenarbeit dokumentiert.

Die hessische Landesregierung hat durch das Ministerium des Innern und für Sport ein Förderprogramm aufgelegt, dass es Kommunen ermöglicht Initialkosten für Projekte durch entsprechende Fördermittel abzudecken.

Empfohlen wird, im Vorfeld einer geplanten Interkommunalen Zusammenarbeit, die möglichen Bereiche zu prüfen. Eine Priorisierung der Schritte sollte festgelegt werden, welche Aufgaben mit geringerem Aufwand zusammengelegt werden könnten und welche Aufgaben im Vorfeld noch grundsätzliche Entscheidungen benötigen (z.B. Anpassung der Software, einheitlicher Sachstand bei Jahresabschlüssen...). Eine gleichzeitige Umsetzung mehrerer Bereiche ist nicht empfehlenswert und hat in der Praxis zu deutlich erhöhtem Aufwand geführt.

Als Grundlage für die Entscheidungen der jeweiligen Gremien wird zurzeit eine Erhebung der Aufgabenstrukturen durch die ekom21 GmbH bei den einzelnen Verwaltungen durchgeführt. Deren Ziel ist es, die Bereiche aufzuzeigen, bei denen eine zeitnahe Zusammenlegung möglich ist und die Voraussetzungen für die Bereiche aufzeigt, die noch Grundsatzentscheidungen vor der Umsetzung benötigen. Die Studie wird den Entscheidungsgremien vor der Sommerpause 2015 vorgelegt. Der Beschluss zum Start der fachlichen und inhaltlichen Umsetzung von einzelnen Aufgaben, sowie die Reihenfolge des Ablaufes werden dann auf der Basis aller vorliegenden Informationen durch die Gemeindevertretungen der teilnehmenden Kommunen im Einzelnen gefasst.

4. Projektprotokoll

Ablauf- und Ergebnisprotokoll

IKZ_Projekt Hochtaunuskreis bei den Gemeinden Grävenwiesbach, Weilrod, Schmitten

Stand: Juli 2015

Pos.	Inhalt / Thema	Aufgaben/ Erledigung	Datum
1	Die Aufgabenstellung dieses Projektes ist die Analyse der Aufgabebereiche der Gemeindeverwaltungen Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Interkommunalen Zusammenarbeit durch die ekom21 GmbH. Ziel ist es zu ermitteln, welche Verwaltungsbereiche hierzu geeignet sind und in welche Strukturen eine mögliche neue Organisation haben könnte. Daneben wird die IT- Infrastruktur in einem separaten Projekt, durch die technische Abteilung der ekom21-KGRZ-Hessen analysiert. In der hier beschriebenen Untersuchung stehen die fachlichen Strukturen im Fokus. Aus diesem Projekt soll zum einen die Vorlage des Grundsatzbeschlusses zur Interkommunalen Zusammenarbeit für die gemeindlichen Gremien erstellt werden. Auf dieser Basis sollen die Gemeindevorstände beauftragt alle weiteren Schritte zu prüfen und vorzubereiten. Daneben wird das Ergebnis dieser Studie vorgelegt, dass allen Beteiligten (Gremien, Vorstand und Verwaltung) der teilnehmenden Kommunen als Entscheidungshilfe für die nachfolgenden Projekte dienen soll. Die Vorstellung des Abschlussberichts ist für die KW 27/2015 geplant.		
2	Starttermin IKZ, Beschreibung der Inhalte, Aufgabenstellung und Terminabsprachen in Rathaus Weilrod. Es wurden mit allen Beteiligten die Inhalte und das Vorgehen im Projekt besprochen. Nach der Vorstellung des geplanten Ablaufes wurden die nächsten Termine bestimmt. Inhalt der folgenden Termine ist die Analyse der Aufgaben der Fachabteilungen in den jeweiligen Verwaltungen	ekom21, Projektleiter	12.02.2015
3	Datenaufnahme in den Fachämtern, Gemeinde Schmitten; Aufnahme Ordnungswesen muss noch nachgeholt werden (verantw. Personen nicht verfügbar). Die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten, sowie die Zuordnung und Struktur der Fachabteilungen wurden mit den entsprechenden Fachverantwortlichen besprochen und dokumentiert	alle Amtsleiter	23.02.2015
4	Datenaufnahme Gemeinde Grävenwiesbach mit allen Fachämtern (vergl. Gemeinde Schmitten)	Amtsleiter und Fachpersonal	02.03.2015
5	Datenaufnahme Gemeinde Weilrod mit Fachämtern (Datenaufnahme Finanzwesen muss noch ergänzt werden, Fachamtsleiter war zu diesem Termin nicht verfügbar)	Amtsleiter und Fachpersonal	04.03.2015
6	Nach der Datenaufnahme in den Verwaltungen erfolgte seitens der Projektleitung ein Datenabgleich. Hierbei wurden sowohl die Zuordnung als auch der Inhalte der Aufgaben gewichtet. Darüber hinaus wurde auch die personelle	ekom21	KW 17

	<p>Ressource betrachtet, im Hinblick auf das Verhältnis der des Aufgabenumfangs zu der zu vorhandenen Stellen, als auch die kurzfristige Personalentwicklung.</p> <p>Nachfolgen die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Datenabgleich (mit Ausnahme der o.g. noch offenen Erfassungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Aufgabenstruktur ist bei allen drei Kommunen grundsätzlich vergleichbar - Die organisatorische Zuordnung ist in den Verwaltungen in Teilbereichen different - Es gibt bereits Zusammenarbeiten auf verschiedenen Ebenen (Kläranlage, Infrastruktur und Spielplätze, Schmitten und Weilrod) - In der Personalstruktur gibt es bei den Kommunen Weilrod und Schmitten mittelfristig Veränderungen in den Bereichen Bauverwaltung und Finanzen, sowie im Bereich Ordnung/ Bürgerservice - Die Personalstärke und die fachliche Ausrichtung ist in zentralen Bereichen unterschiedliche (Bau, Standesamt und Finanzen) - Die Softwarebasis in den Bereichen Finanzen und Bauwesen (GIS) sind unterschiedlich. - Der Sachstand bei der Vorlage der Jahresabschlüsse ist unterschiedlich - Liegenschaftsmanagement ist organisatorische in der Gemeinde Schmitten nicht in der Bauverwaltung angesiedelt. 		
7	<p>Aus dem Datenabgleich lässt sich hier schon eine Priorisierung der Aufgabenbereiche für eine mögliche Zusammenarbeit ableiten. Die Gewichtung wurde hier vorgenommen unter der Prämisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In welchen Aufgabenbereichen liegt die höchste Übereinstimmung vor und - wo sind im Vorfeld noch Anpassungen (vergl. Z.B. Jahresabschlüsse) oder grundsätzliche Entscheidungen (z.B. Beschaffung Software) notwendig. <ol style="list-style-type: none"> (1) Zentrale Verwaltung und Bürgerbüro sind grundsätzlich nur in einer Verbandkommune zusammenzufassen (entfällt im Projekt) (2) Ordnungsverwaltung, Standesamt: Hier gibt es bereits Ansätze, die entsprechend auf alle drei Kommunen ausgeweitet werden müssen, hier ist die personelle Besetzung zu prüfen! (3) Finanzverwaltung: In der Priorität nachrangig, da hier im Vorfeld grundsätzlich eine Vereinbarkeit geschaffen werden muss. Jahresabschlüsse nachholen und Rechnungssoftware angleichen. Im Bereich Finanzen ist die höchste Übereinstimmung bei allen Verwaltungen der Bereich Buchführung (AnBu, FiBu). Dieser Teilbereich wäre hier der erste Ansatzpunkt. (4) Höchste Übereinstimmung liegt im Bereich der Bauverwaltung vor. Ausnahme: Liegenschaften in Schmitten. Dieser Bereich kann jedoch im ersten Schritt unbeachtet bleiben. Zentraler Ansatz ist Hoch- und Tiefbau, sowie der Bereich Infrastrukturvermögen (Kanal, Kläranlagen). Die Fachressourcen sind in den Verwaltungen unterschiedlich. Die Möglichkeit eines zentralen Fachdienstes würde auch Verwaltungen entlasten. Voraussetzung hier ist die Anpassung der Softwaregrundlagen für die Bauverwaltungen. 	Alle Beteiligten	KW 19
8	<p>Abstimmungstermin Projektleiter zum Sachstand Datenerfassung, Projektfortgang, Rathaus Grävenwiesbach</p>	ekom21, Projektleiter	19.03.
9	<p>Informationstermin Gremien zum Projekt IKZ Hochtaunus im Bürgerhaus Emmershausen, Gemeinde Weilrod. Hier wurde den Mitgliedern der kommunalen Gremien der teilnehmenden Gemeinden der Inhalt und die Zielstellung dieses Projektes vorgestellt. Ziel war, die Voraussetzungen für die Fassung des Grundsatzbeschlusses zur Interkommunalen Zusammenarbeit durch die Gemeindevertretungen vorzubereiten. Seitens der Projektleitung der ekom21 GmbH wurde zugesichert, dass die Projektleitung, bei Bedarf für weitere Informationen zur Verfügung steht.</p>	Alle Beteiligten	26.03.

10	Durchführung der Datenaufnahme bei den oben angeführten offenen Stellen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzverwaltung Weilrod 2. Ordnungsverwaltung Schmittten 	ekom21, Fachdienstleiter	22.04.
11	Datenabgleich Bauverwaltung Weilrod (offene Punkte) mit Fachverantwortlichen	ekom21, Fachverantwortliche	27.04.
12	Übernahme und Abgleich der erfassten Daten in die vorhandene Dokumentation. Prüfung der Wirkung auf die bisherigen Ergebnisse-	ekom21	KW 18
13	Vorlage Entwurf Grundsatzbeschluss zur Interkommunalen Zusammenarbeit zur Einbringung in den parlamentarischen Prozess, mit der Zielsetzung der Beschlussfassung durch die jeweiligen Gemeindevertretungen in der Sitzung vor der Sommerpause	ekom21	KW 19
14	Termin GF Abwasserverband zur Prüfung der Möglichkeiten zur IKZ, Herr Messner	ekom21, GF Verband	KW 19
15	Planung der Workshop Termine für die Mitarbeiter der Bereiche Bau- und Liegenschaftswesen, Finanzen und Ordnungswesen/Bürgerservice mit folgenden Inhalten: <ol style="list-style-type: none"> (1) Prüfung und Abgleich der in den Workshops erarbeiteten Ergebnissen mit den erhobenen Daten. (2) Analyse der möglichen Ansätze für die Zusammenfassung von Aufgaben und Bereichen (3) Priorisierung der möglichen Folgeprojekte in den Fachabteilungen 	ekom21	KW 21
16	Abstimmungstermin der Projektleiter im Rathaus Weilrod zum Inhalt des Grundsatzbeschlusses zur IKZ und dem Gremienvortrag für die KW 22 in Schmittten und Grävenwiesbach. Die überarbeiteten Versionen liegen den teilnehmenden Kommunen bereits vor.	ekom21, Projektleiter Kommunen	21.05.2015
17	Workshop der Mitarbeiter der Kämmerei, Kassen und Steuerämter zur möglichen Struktur einer neuen Organisation in Grävenwiesbach. Es wurden die vor Ort erfassten Daten abgeglichen und ergänzt, sowie die Möglichkeiten der Struktur und der Inhalte eines gemeinsamen Finanzmanagements besprochen. Die hier, gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiteten Punkte findet eine entsprechende Gewichtung im Ergebnisbericht zur IKZ. Die einzelnen erarbeiteten Punkte werden in einem gesonderten Protokoll den Projektleitern und den hier zuständigen Fachabteilungsleitern zeitnah zur Verfügung gestellt.	ekom21, MA Kämmerei, Kasse, Steueramt	26.05.2015

18	<p>Informationsveranstaltungen für die Mitglieder der kommunalen Gremien zum Sachstand des Projekts. Es wurden zwei Termine (28.05. in Schmitten und am 30.05.2015 in Grävenwiesbach) zur Auswahl angeboten, die jeweils den Projektauftrag und den Sachstand erläutern sollten. Während zum Starttermin am 27.03.2015 die Gemeindevorstände und die Fraktionsvorsitzenden eingeladen waren, war die Informationsveranstaltung offen für alle interessierten Gremienmitglieder.</p> <p>Im Rahmen des Vortrages wurde seitens der Projektleitung der ekom21 die Datenermittlung vorgestellt und ebenso die hieraus zum aktuellen Zeitpunkt gewonnenen Erkenntnisse zum Projekthalt. Es wurden Empfehlungen für den weiteren Fortgang der möglichen Zusammenarbeit für den aktuellen Auftrag hinaus gehend vorgestellt. Zentraler Punkt war der Grundsatzbeschluss der Gemeindevertretungen, mit dem Auftrag einer nachhaltigen Prüfung der möglichen Felder der Zusammenarbeit der Gemeinden Grävenwiesbach, Schmitten und Weilrod. Dieser Beschluss ist die Grundlage für alle weiteren Schritte, zum einen den formalen und fachlichen Fortgang als auch die Möglichkeit Unterstützung seitens der hessischen Landesregierung zu erhalten.</p> <p>Die nachhaltige Empfehlung seitens der Projektleitungen, als auch der Bürgermeister und Projektleiter der teilnehmenden Kommunen ist die, den Grundsatzbeschluss noch vor der Sommerpause der Parlamente zu fassen. Es wurde auch weiterhin angeboten, dass bei Bedarf eine weitere Informationsveranstaltung für die Parlamente angeboten werden kann. Als Entscheidungshilfe für die darüber hinausgehenden Entscheidungen soll der Abschlussbericht des aktuellen Projekts dienen. Der Vortrag steht allen Beteiligten zur Verfügung.</p>	Alle Beteiligten	KW 22
19	<p>Workshop für die Mitarbeiter der Bereiche Bau- und Liegenschaftswesen der teilnehmenden Kommunen. Hier wurden die erfassten Daten der einzelnen Verwaltungen besprochen und angeglichen um eine nachhaltige Datenbasis für die nächsten Schritte zu erhalten. Ebenso wurden die Möglichkeiten einer neuen, zentralen Organisation besprochen, mit der entsprechenden personellen Ressource für die definierten Aufgaben. Es wurden die Gemeinsamkeiten und die Differenzen in den einzelnen Verwaltungen besprochen und die Aufgabenstruktur einer möglichen gemeinsamen Organisation beschrieben. (Ein entsprechendes Workshop Protokoll wird zeitnah nachgereicht.</p>	09.06.2015 Mitarbeiter der Bau- und Liegenschaftsverwaltungen; ekom21	
20	<p>Workshop für die Ordnungs- und Bürgerverwaltungen in Weilrod. Hier wurden die erfassten Daten besprochen und abgeglichen. Es wurde erarbeitet, welche Bereiche im Ordnungswesen und Bürgerservice sich für eine Zusammenlegung eignen und einen positiven Effekt erwirken. Eine Anpassung der Aufgabenstrukturen innerhalb der einzelnen Verwaltungen ist notwendig. Voraussetzungen für eine Zusammenlegung wurden definiert im Hinblick auf die technische Basis (IT) und die personellen Strukturen. Ein entsprechendes Protokoll wird abgestimmt und zeitnah nachgereicht.</p>	Alle beteiligten Mitarbeiter, ekom21 Projektleitung	17.06.2015
21	<p>Nächste Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Prüfung der möglichen Synergie- und Konsolidierungseffekte (2) Erstellung des Abschlussberichts mit Abgleich des technischen Projekts (3) Vorstellung des Abschlussberichts in der Projektleiterrunde 	ekom21, Projektleiter	KW 27/28
22	<p>Projektende mit Vorlage des Abschlussberichtes der Analyse</p>	ekom21	KW 28 (geplant)