

Telefon: 089/233 - 92724
Telefax: 089/233 – 25911

Stadtkämmerei

**Personal- und
Organisationsreferat**

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei**

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Abschlussbericht

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 10397

2 Anlagen

1. Stellungnahmen der Referate und des Gesamtpersonalrats zur Sitzungsvorlage
2. Bestandsaufnahme (Ist-Abfrage)

**Beschluss in der gemeinsamen Sitzung des Finanzausschusses und
des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 12.12.2017 (VB)**

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referenten	3
1. Anlass des Beschlusses	3
2. Das Wesentliche in Kürze	4
2.1 Kernprojekt	4
2.2 Bemessungsergebnisse	4
2.3 Folgeprojekte	5
3. Bemessung Monats- und Jahresabschluss sowie Einnahmewirtschaftung	6
3.1 Monats- und Jahresabschluss	6
3.2 Einnahmewirtschaftung	7
4. Umsetzung der Bemessungsergebnisse	8

4.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit	9
4.2 Auszahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit	10
4.3 Finanzierung	10
5. Übersicht der Ergebnisse der Projektarbeit	11
6. Fortschreibung der Projektergebnisse	12
6.1 Fortschreibung der Bestandsaufnahme (Ist-Abfrage)	12
6.2 Fortschreibung der Bemessungsergebnisse	12
7. Weitere Ausführungen zu den Folgeprojekten	13
7.1 Entfristung befristeter Stellen im Bereich MKRw	13
7.2 Bemessung der Anlagenbuchhaltung	14
7.3 Bemessung der Haushaltsplanung inklusive KLR	14
7.3.1 Fortschreibung der Bemessung der Kosten- und Leistungsrechnung	14
7.3.2 Bemessung der Haushaltsplanung	16
7.4 Nutzen	16
8. Aktualisierung Projektstrukturplan und Zeitschiene	16
9. Stellungnahmen der Referate und des Gesamtpersonalrats	17
II. Antrag der Referenten	20
III. Beschluss	22

I. Vortrag der Referenten

1. Anlass des Beschlusses

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 16.12.2009 wurde das Personal- und Organisationsreferat beauftragt, die Bemessung aller Haushaltssachgebiete der Referate sowie der Hauptabteilung Haushaltswirtschaft der Stadtkämmerei und der Abteilung 2 CCC des Kassen- und Steueramtes zu überprüfen und jeweils im Benehmen mit den betroffenen Referaten festzulegen. Basis für diese Bemessung ist die vorherige Festlegung der Prozesse im MKRw (Inhalt und Qualität) und deren technische Umsetzung durch die Stadtkämmerei sowie nach einer Einführungszeit von einem kompletten Haushaltsjahr die Praxiserfahrung der Referate.

Um den Stadtratsauftrag vom 16.12.2009 umzusetzen, wurde im Dezember 2012 das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen (Projekt MKRw) in gemeinsamer Verantwortung der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats und der Referate initiiert.

Ziel des Projektes ist es, standardisierte Rechnungswesenprozesse festzulegen und auf dieser Grundlage eine analytische Stellenbemessung gemäß dem Leitfadens zur Stellenbemessung durchzuführen.

Im Rahmen des Projektes wurden bis Ende des Jahres 2014:

1. Die Prozesse für das zentrale und dezentrale Rechnungswesen identifiziert.
2. Die vorhandenen Stellenkapazitäten im zentralen und dezentralen Rechnungswesen erhoben.
3. Die Stellenbemessungen für den Ausgabenbewirtschaftungsprozess, die Budgetbewirtschaftungsprozesse und die Unterstützungsprozesse, sowie für die HA II der Stadtkämmerei durchgeführt.
4. Die befristeten MKRw-Stellen, die nicht für die Standardprozesse eingesetzt werden, überprüft und mit entsprechenden Nachweisen seitens der Fachreferate anerkannt.

Die Ergebnisse dazu wurden dem Stadtrat mit dem Beschluss "Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw), Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei, Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen" (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01246, gemeinsame Sitzung des Finanzausschusses und des VPA vom 18.11.2014, bzw. der Vollversammlung vom 20.11.2014) vorgelegt.

Die Prozessbeschreibungen für die Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung, die Anlagenbuchhaltung, den Monats- und Jahresabschluss sowie die Unterstützungsprozesse standen anfangs noch unter dem Vorbehalt der Ergebnisse der externen

Organisationsuntersuchung durch die Firma „arf - Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH“. Mit dem Ergebnisbericht der Firma „arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 04498, Finanzausschuss vom 17.11.2015, bzw. der Vollversammlung vom 19.11.2015) wurden die erhobenen Prozesse von neutraler Seite bestätigt.

Im Zeitraum bis Ende 2015 wurde entsprechend des Projektplans die erforderliche Stellenbemessung für die Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt.

Die Bemessungsergebnisse zu den o.g. Prozessen wurden vom Stadtrat am 15.03.2016 in der gemeinsamen Sitzung des Finanzausschusses und des Verwaltungs- und Personalausschusses und am 16.03.2016 in der Vollversammlung beschlossen.

Die Bemessung der Einnahmenbewirtschaftung, des Monats- und Jahresabschlusses und der Anlagenbuchhaltung waren noch ausstehend. Diese Bemessungen waren für den Zeitraum 2016 bis 2018 vorgesehen. Dem Stadtrat wurde ein entsprechender Zeitplan vorgestellt, zu welchem Zeitpunkt er über die weiteren Bemessungsergebnisse informiert wird.

Mit der vorliegenden Sitzungsvorlage wird der Stadtrat über die weitere Entwicklung des Projektes in Kenntnis gesetzt.

2. Das Wesentliche in Kürze

2.1 Kernprojekt

Das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen ist in seinem bisherigen Verlauf gut vorangekommen. Die Prozesse sind definiert und bestätigt. Die Bemessungen der Prozesse sind weitestgehend abgeschlossen. Die erforderlichen Stellenbedarfe für die Einnahmenbewirtschaftung und den Monats- und Jahresabschluss wurde in den Jahren 2016 bis Mitte 2017 ermittelt (vgl. Ziffer 3 der Sitzungsvorlage). Noch zu bemessen sind die Themenbereiche Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung.

Aufgrund des Umfangs und der Komplexität dieser beiden Themenbereiche, ist zeitlich mit einem Bemessungsergebnis voraussichtlich nicht vor dem Jahr 2020 zu rechnen. Das Kernprojekt wird daher mit Ablauf dieses Jahres abgeschlossen. Die beiden noch offenen Themen werden als Folgeprojekte aufgesetzt.

2.2 Bemessungsergebnisse

Die Bemessungsverfahren wurden unter Begleitung von P 3.3 methodisch korrekt und entsprechend der Vorgaben des Leitfadens zur Stellenbemessung durchgeführt.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse sind aus Sicht von P 3.3 unter Einbeziehung aller Erkenntnisse sachgerecht und nachvollziehbar. Die im Rahmen dieses Projektes erarbeiteten Ergebnisse sind fortschreibungsfähig.

Die Bemessung der Prozesse des Monats- und Jahresabschlusses ergab einen stadtweiten Mehrbedarf von insgesamt rund 9,4 VZÄ.

Für die Prozesse der Einnahmenbewirtschaftung ergab sich insgesamt ein Mehrbedarf von rund 9,1 VZÄ. Diese Bedarfe werden in Zusammenarbeit mit den Referaten durch das Personal- und Organisationsreferat umgesetzt (vgl. Ziffer 4).

2.3 Folgeprojekte

Anlagenbuchhaltung

Das Thema „Anlagenbuchhaltung“ ist nach bisheriger Planung für das Jahr 2018 vorgesehen. Jedoch gibt es in der Anlagenbuchhaltung immer noch erhebliche Probleme bei der Aufgabenerfüllung, die auch Gegenstand zahlreicher Prüfungsfeststellungen des Revisionsamtes sind.

Der Aktivierungsstau steigt weiter an und beträgt aktuell ca. 1,8 Mrd. €. Insbesondere sind das Baureferat, das Referat für Bildung und Sport und das Kommunalreferat davon betroffen. Bei der Anlagenbuchhaltung hat sich im Zusammenhang mit der Abarbeitung des Aktivierungsstaus auch gezeigt, dass nicht nur die Bemessung der Stellen ein wesentliches Thema ist. Die Personalgewinnung, die Personalqualifizierung und auch die Personalentwicklung sowie der Erhalt des gewonnenen Personalstamms spielen dabei eine wichtige Rolle. Vor diesem Hintergrund wurden bereits durch die Erarbeitung von Musterarbeitsvorgängen für den Bereich der Anlagenbuchhaltung in einer referatsübergreifenden Arbeitsgruppe die Grundlagen für eine sachgerechte Bewertung der Stellen geschaffen. Diese gilt es jedoch noch, in der Praxis und im laufenden Geschäftsbetrieb umzusetzen und fortzuschreiben. Der Bedarf an zusätzlichen Stellen zum Abbau des Aktivierungsstaus ist nach fachlicher Einschätzung der Stadtkämmerei zwar kein dauerhafter Bedarf. Es wurden bereits in den betroffenen Referaten befristet Stellen zugeschaltet, die aufgrund der schwierigen Personalgewinnung aber nur schleppend besetzt werden konnten. Weitere Stellenschaltungen sind als alleinige Maßnahme aus Sicht der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates daher derzeit nicht zielführend. Daher ist insbesondere auch ein nachhaltiges Vorgehen zu entwickeln, das sowohl den Abbau des Aktivierungsstaus als auch die Ergebnisarbeit im Projekt unterstützt. Mit Beschluss „Personalbedarf der Stadtkämmerei“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 08862, Seiten 21/22) wurden deshalb drei Stellen zentral bei der Stadtkämmerei befristet eingerichtet, um den Abbau des Aktivierungsstaus nachhaltig voranzubringen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Bemessung der Anlagenbuchhaltung noch mit vielen Fragen verknüpft ist. Diese sind im Vorfeld zu klären, damit eine

Bemessung dann nachhaltig auf einer soliden Basis erfolgen kann. Um für die Referate eine bestmögliche Grundlage zur zeitnahen Umsetzung der Projektergebnisse zu schaffen, ist bei dieser Klärung insbesondere die Verknüpfung der Ergebnisse aus der oben genannten referatsübergreifenden Arbeitsgruppe, in der die Musterarbeitsvorgänge erstellt wurden (Stellenbewertung), mit dem Folgeprojekt zur Anlagenbuchhaltung (Stellenbemessung) in Erwägung zu ziehen.

Haushaltsplanung und Kosten- und Leistungsrechnung

Der Kernprozess „Haushaltsplanung“ ist aktuell nicht Gegenstand des Projektes, weil derzeit an einem neuen Planungsprozess gearbeitet wird. Der zukünftige Planungsprozess berührt auch Prozesse in der Kosten- und Leistungsrechnung. Dies bedeutet, dass die betroffenen Prozesse der KLR nach der Realisierung der zukünftigen Haushaltsplanung nochmals betrachtet werden. In diesem Zusammenhang soll dann auch geprüft werden, ob durch eine Vereinheitlichung der fachlichen Standards in der KLR den aktuell sehr unterschiedlichen Ausprägungen der KLR in den Referaten entgegengewirkt werden kann.

Auch wenn bezüglich der Anlagenbuchhaltung und der Haushaltsplanung noch Fragestellungen zu klären sind, soll das bereits weit fortgeschrittene Kernprojekt nicht ausgesetzt werden. Das Projekt Rechnungswesenprozesse- und ressourcen wird daher mit diesem Stadtratsbeschluss als erfüllt beendet.

Die beiden Folgeprojekte werden im weiteren dieser Sitzungsvorlage inhaltlich noch näher erläutert und dann im Auftrag des Stadtrats in gemeinsamer Zusammenarbeit von Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat durchgeführt.

3. Bemessung Monats- und Jahresabschluss sowie Einnahmewirtschaftung

Die Grundlage der Stellenbemessungen bilden die von der Stadtkämmerei als Standard festgelegten Rechnungswesenprozesse. Zur Erreichung einer einheitlichen Bemessungsgrundlage wurden die erforderlichen Bemessungsunterlagen unter Federführung der Stadtkämmerei mit Einbindung der Fachreferate und mit Unterstützung von P 3.3 aufbereitet.

Die für die Bemessungen festgelegten Verfahren erfolgten entsprechend dem Leitfa-den zur Stellenbemessung und führen aus Sicht des Personal- und Organisationsreferates, P 3.3 zu nachvollziehbaren und sachgerechten Ergebnissen.

3.1 Monats- und Jahresabschluss

Mit Beginn des Jahres 2016 wurde mit der analytischen Stellenbemessung der Prozesse des Monats- und Jahresabschlusses begonnen und Mitte 2017 abgeschlossen.

Für diese Prozesse wurden folgende Bemessungsergebnisse in Stellen-VZÄ (gerundet) festgestellt:

Referat	Ist-Stellen-VZÄ*	Soll-Stellen-VZÄ	Differenz-Stellen-VZÄ
Direktorium (ohne GPR)	0,32	0,39	0,07
Baureferat	1,81	1,86	0,05
Kommunalreferat	0,28	0,21	-0,07
Kreisverwaltungsreferat	0,96	1,80	0,84
Kulturreferat	1,40	2,20	0,80
Personal- und Organisationsreferat (GL2)	0,37	0,23	-0,14
Referat für Arbeit und Wirtschaft	0,48	0,27	-0,21
Referat für Gesundheit und Umwelt	0,77	0,83	0,06
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	0,49	0,46	-0,03
Referat für Bildung und Sport	4,72	11,72	7,00
Sozialreferat	2,19	2,41	0,23
Stadtkämmerei	0,08	0,84	0,76
Summe	13,87	23,22	9,36

* Ist-Stellen-VZÄ ohne Leitung (Stand Nov. 2017)

3.2 Einnahmenbewirtschaftung

Parallel zur Bemessung der Prozesse des Monats- und Jahresabschlusses wurde mit der Aufbereitung der Bemessungsunterlagen für den Bereich der Einnahmewirtschaftung begonnen. Unter Berücksichtigung der Zeitschiene, der komplexen Darstellung der Prozesse und mit Blick auf eine nachvollziehbare Fortschreibung wurde seitens der Projektgruppe entschieden, vom bisherigen Bemessungsverfahren abzuweichen. Für die Bemessung der Einnahmenbewirtschaftung wurde daher auf die Methode des summarischen Schätzens zurückgegriffen. Die Bemessungsunterlagen wurden hierfür neu strukturiert und inhaltlich aufbereitet.

Im Ergebnis wurden für die Einnahmenbewirtschaftung folgende Bemessungsergebnisse in Stellen-VZÄ (gerundet) ermittelt:

Referat	Ist-Stellen-VZÄ*	Soll-Stellen-VZÄ	Differenz-Stellen-VZÄ
Direktorium (ohne GPR)	1,29	1,09	-0,20
Baureferat	2,81	3,25	0,44
Kommunalreferat	1,82	4,84	3,02
Kreisverwaltungsreferat	13,11	19,57	6,46
Kulturreferat	2,38	1,30	-1,08
Personal- und Organisationsreferat (GL2)	0,63	0,38	-0,25
Referat für Arbeit und Wirtschaft	1,01	1,87	0,86
Referat für Gesundheit und Umwelt	2,76	6,02	3,26
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	0,53	0,25	-0,28
Referat für Bildung und Sport	1,73	2,76	1,03
Sozialreferat	11,06	6,86	-4,20
Stadtkämmerei	0,23	0,23	0,00
Summe	39,36	48,42	9,06

* Ist-Stellen-VZÄ ohne Leitung (Stand Nov. 2017)

4. Umsetzung der Bemessungsergebnisse

Die Bemessungsergebnisse werden vollzogen, nachdem der Stellenplan entsprechend aktualisiert wurde. Die bisher hierzu getroffenen Regelungen haben weiterhin Gültigkeit.

Die Umsetzung der Bemessungsergebnisse erfolgt durch Veränderungen von Stellen und Stellenvermerken. Dies erfolgt immer in Verbindung mit den Stellenvermerken „MKRw-Stelle gem. Projektdefinition Beschluss 2014“ bzw. „MKRw-Stelle gem. Projektdefinition Beschluss 2014 (anteilig)“. Die Referate sind aufgefordert, soweit Reduzierungen erforderlich werden, in entsprechendem Umfang Stellen, bzw. Stellenanteile in Form von Wochenstunden (WAZ-Stellen) zu benennen.

Bei Ausweitungen können Stellen bzw. Stellenanteile zugeschaltet werden. Stellenanteile können auch über die Erhöhung von Arbeitszeitvermerken (WAZ-Vermerke) erfolgen.

MKRw-Stellen unterliegen der Zweckbindung. Soweit die Bemessungsergebnisse Reduzierungen erfordern, sind diese daher nur im betroffenen Dienststellenbereich bei Stellen mit den Stellenvermerken „MKRw-Stelle gem. Projektdefinition Beschluss 2014“ bzw. „MKRw-Stelle gem. Projektdefinition Beschluss 2014 (anteilig)“ möglich.

Das festgestellte Bemessungsergebnis je Standardprozess spiegelt die erforderliche Mindestkapazität wider. Eine gegenseitige Aufrechnung und Umverteilung von Bedarfen ist nicht mehr möglich. Diese Kapazitäten sind daher auch je Standardprozess bereitzustellen.

Die Umsetzung hat zeitnah, spätestens 6 Monate bei Minderbedarfen, bzw. 12 Monate bei Mehrbedarfen nach Bekanntgabe der Bemessungsergebnisse (Beschlussfassung) zu erfolgen.

4.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	1.579.140,-- ab 2018		-
rund 28,3 zusätzliche Stellen-VZÄ für Kosten- und Leistungsrechnung, Monats- und Jahresabschluss und Einnahmenbewirtschaftung			
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*	1.556.500,-- ab 2018		-
Repräsentativer Jahresmittelbetrag für MKRw-Stellen in Höhe von 55.000 €			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11) **	22.640,-- ab 2018		-
dauerhafte Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € pro Arbeitsplatz pro Jahr (rund 28,3 Stellen-VZÄ)			
Transferauszahlungen (Zeile 12)	-	-	-
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)	-	-	-
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)	-	-	-
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente (gerundet)	28,30 VZÄ		

* Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten und Rückstellungen u. a. für Pensionen) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden. Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entstehen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikati-

on“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich. Sonstige IT-Kosten, wie z.B. Zahlungen an externe Dritte, sind hier mit aufzunehmen!

4.2 Auszahlungen im Bereich der Investitionstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe Auszahlungen (entspr. Zeile S5 des Finanzrechnungsrechnungsschemas)		68.730 €,- in 2018	
davon:			
Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden (Zeile 20)			
Auszahlungen für Baumaßnahmen (Zeile 21)			
Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögen (Zeile 22): einmalige Arbeitskosten in Höhe von 2370 € pro Arbeitsplatz für die Erstausrüstung für 29 Stellen		68.730 €,- in 2018	
Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen (Zeile 23)			
Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen (Zeile 24)			
Auszahlungen für sonstige Investitionstätigkeit (Zeile 25)			

4.3 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus den eigenen Referatsbudgets erfolgen.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen nach positiver Beschlussfassung entsprechend dem Schlussabgleich 2018 ff. aufgenommen werden.

5. Übersicht der Ergebnisse der Projektarbeit

Projektphasen	Projektergebnisse
<p>Phase I-II (2012-2014)</p> <p>Phase I-II (2012-2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung der Prozesslandkarte mit 7 Kern- und 7 Unterstützungsprozessen • Definition Projektumgriff, inkl. Negativabgrenzung • Feststellung der Ist-Kapazität im dezentralen Rechnungswesen • Standardprozesse für das dezentrale Rechnungswesen <ul style="list-style-type: none"> ◦ 1 Ausgabenbewirtschaftungsprozess, ◦ 5 Budgetbewirtschaftungsprozesse, ◦ 18 Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung ◦ 13 Prozesse des Monats- und Jahresabschlusses ◦ 7 Unterstützungsprozesse • Bemessungsergebnisse für <ul style="list-style-type: none"> ◦ den Ausgabenbewirtschaftungsprozess, ◦ die Unterstützungsprozesse, ◦ die Budgetbewirtschaftungsprozesse, ◦ die HA II, ◦ das POR-P 3.11 (ehemals P 2.1) • Bestätigung der Ressourcen für <ul style="list-style-type: none"> ◦ den GPR (1 VZÄ), ◦ das Revisionsamt (2 VZÄ), ◦ Querschnittsbereich Stadtkämmerei (3 VZÄ), ◦ Querschnittsbereich POR (2 VZÄ) • Anerkennung der begründeten MKRw-Tätigkeiten außerhalb der Standardprozesse
<p>Phase III (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standardprozesse für das dezentrale Rechnungswesen <ul style="list-style-type: none"> ◦ 4 Einnahmenbewirtschaftungsprozesse, ◦ 41 Anlagenbuchhaltungsprozesse (inkl. 18 Prozesse für AiB Hochbau) • Bemessungsergebnisse für <ul style="list-style-type: none"> ◦ die Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung

Projektphasen	Projektergebnisse
Phase IV (2016-2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Bemessungsergebnisse für <ul style="list-style-type: none"> ◦ die Prozesse des Monats- und Jahresabschlusses, ◦ die Einnahmenbewirtschaftungsprozesse • Musterarbeitsvorgänge für die Anlagenbuchhaltung • Fortgeschriebene Übersicht über die eingesetzten Ist-Kapazitäten im dezentralen Rechnungswesen

6. Fortschreibung der Projektergebnisse

Um eine Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sicherzustellen, ist eine fortlaufende Evaluierung und Fortschreibung dieser erforderlich. Regelungen hierzu wurden in den nachfolgenden Punkten dokumentiert.

6.1 Fortschreibung der Bestandsaufnahme (Ist-Abfrage)

Um einen Mehr- oder Minderbedarf feststellen zu können, muss das Bemessungsergebnis (Soll) der vorhandenen Ressource (Ist) gegenüber gestellt werden. Daher wurde im Rahmen des Projektes eine Ist-Analyse durchgeführt, um die im dezentralen Rechnungswesen eingesetzten Ressourcen zu ermitteln. Diese Ist-Analyse stellt damit einen wichtigen Bestandteil für die Fortschreibung der Bemessungsergebnisse dar. Die Referate waren daher beauftragt, diese Ist-Abfrage fortzuschreiben und Änderungen zu dokumentieren. Die Angaben in der 4. Ist-Abfrage (Anlage 2) sind verbindlich und werden sowohl für die Fortschreibung bisheriger Bemessungsergebnisse als auch für die noch ausstehenden Bemessungen im Bereich der Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung (inkl. Kosten- und Leistungsrechnung) herangezogen.

6.2 Fortschreibung der Bemessungsergebnisse

Es besteht seitens der Referate die Möglichkeit, die bisherigen Bemessungsergebnisse zu evaluieren und fortzuschreiben. Für die Fortschreibung sind die im Rahmen des Projektes definierten Standardprozesse und die dazugehörigen Aktivitätenlisten maßgeblich. Eine Aktualisierung der Bemessungsergebnisse ist nur über Veränderung der Fallzahlen möglich. Zur Berechnung der Bemessungsergebnisse wird die fortgeschriebene Ist-Abfrage (vgl. Ziffer 6.1 des Vortrags) zugrunde gelegt. Prozessinhalte und die mittleren Bearbeitungszeiten sind standardisiert und gelten für alle Referate gleichermaßen. Änderungen im Ablauf oder in den Inhalten der Prozesse sind der Stadtkämmerei als Prozesseigentümerin vorbehalten. Diese werden bei Bedarf von Amts wegen durch die Stadtkämmerei unter Einbindung der Referate vorgenommen. Mehr- oder Minderbedarfe sind dann erneut zu überprüfen.

Ziel der Festlegung von verbindlichen Standardprozessen ist eine stadtweit einheitliche Aufgabenwahrnehmung. Aufgrund spezieller Rahmenbedingungen und Anforderungen kann es im Einzelfall erforderlich sein, von diesen Standardprozessen abzuweichen. Die Fachreferate erhalten daher die Möglichkeit, dem Stadtrat in Einzelbeschlüssen etwaige, aus Sicht der Referate zwingend erforderliche Abweichungen darzulegen und zu begründen, soweit diese zu einem Mehrbedarf führen. Diese Beschlüsse sind in enger Abstimmung mit der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat zu erstellen.

Für MKRw-Stellen, die MKRw-Tätigkeiten außerhalb der definierten Standardprozesse wahrnehmen, ist seitens der Referate der Nachweis gegenüber der Stadtkämmerei und dem Personal- und Organisationsreferat zu erbringen, welche Aufgaben mit diesen Stellen verbunden sind und inwieweit diese zur Erfüllung der MKRw-Aufgaben dienen.

7. Weitere Ausführungen zu den Folgeprojekten

Die beiden Schwerpunktthemen Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung werden in zwei getrennten Folgeprojekten bearbeitet. Aufgrund der derzeit hohen Priorität wird mit der Bemessung der Anlagenbuchhaltung begonnen. Dieses Projekt schließt nahtlos an das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen an. Für die Bemessung der Haushaltsplanung müssen zunächst die Erfahrungswerte bzgl. der IT-Unterstützung abgewartet werden. Nach aktuellem Planungsstand wird das Planungstool BW-IP entsprechend den Anforderungen von der Stadtkämmerei HA II aufgebaut, getestet und fachlich abgenommen. Abhängig von den erforderlichen Rahmenbedingungen und den Ergebnissen der Pilotphase, wird voraussichtlich Mitte 2019 das Planungstool produktiv gesetzt.

Daher kann nach aktueller Einschätzung erst 2020 mit den Vorarbeiten begonnen und 2021 die Bemessung durchgeführt werden. Da die Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung nur punktuell von den Veränderungen in der Haushaltsplanung betroffen sind, wird die Überprüfung und Fortschreibung der Bemessungsergebnisse bereits 2019 angestoßen.

Die Bearbeitung der o.g. Aufträge erfolgt in gemeinsamer Verantwortung der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates und unter Einbindung der Referate.

7.1 Entfristung befristeter Stellen im Bereich MKRw

Für den überwiegenden Teil der Standardprozesse wurde die erforderliche Personalausstattung bereits festgestellt. Stadtweit betrachtet haben sich tendenziell Mehrbedarfe im Bereich des MKRw ergeben. Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse und aufgrund der aktuellen Personalsituation im Bereich des dezentralen Rechnungs-

wesens sowie mit Blick auf die schwierige Personalgewinnung und -erhaltung werden die bisher noch befristeten Stellen im Bereich des MKRw zunächst entfristet. Die Kapazitäten im Bereich der Anlagenbuchhaltung, Haushaltsplanung und teilweise in der Kosten- und Leistungsrechnung werden in den beiden Folgeprojekten überprüft und der tatsächliche dauerhafte Bedarf durch die Stadtkämmerei und das Personal- und Organisationsreferates festgestellt. Etwaige Minderbedarfe sind entsprechend der getroffenen Regelungen umzusetzen. Die Überprüfung und Festlegung der Leitungsanteile für das MKRw erfolgt durch das Personal- und Organisationsreferat.

7.2 Bemessung der Anlagenbuchhaltung

Die bisherigen Arbeiten in Vorbereitung auf die Bemessung der Prozesse der Anlagenbuchhaltung werden im Jahr 2018 fortgesetzt. Hierfür werden die bereits vorhandenen Prozesse überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Diese Prozesse stellen die Bemessungsgrundlage dar und werden für die Bemessung entsprechend aufbereitet. Entsprechend der Ausführungen unter Ziffer 2.3 wird im Rahmen des Projektes auch das Zusammenspiel der Bemessung und der bereits definierten Musterarbeitsvorgänge näher beleuchtet, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse in der Praxis zu sichern und langfristig eine Verbesserung im Bereich der Anlagenbuchhaltung zu erzielen. Ende 2018 ist voraussichtlich mit den Bemessungsergebnissen zu rechnen. Der Stadtrat wird nach Vorliegen der Bemessungsergebnisse entsprechend informiert.

7.3 Bemessung der Haushaltsplanung inklusive KLR

Da es sowohl in dezentralen als auch zentralen Abläufen erhebliche Veränderungen in der Haushaltsplanung geben wird, werden beide Bereiche hinsichtlich der erforderlichen Kapazitäten überprüft. Es wird das Ziel verfolgt, IT- unterstützt die Haushaltsprozesse schneller und mit geringerem Aufwand abzuwickeln und auch die Aktualität der Daten zu verbessern.

7.3.1 Fortschreibung der Bemessung der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Bemessung der Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung aus dem Jahr 2015 hat einen stadtweiten Mehrbedarf i.H.v. rund 9,8 VZÄ ergeben.

Referat	Ist-Stellen-VZÄ*	Soll-Stellen-VZÄ	Differenz-Stellen-VZÄ **
Direktorium (ohne Gesamtpersonalrat)	1,41	1,78	0,37
Baureferat **	6,56	8,25	1,69

Referat	Ist-Stellen-VZÄ*	Soll-Stellen-VZÄ	Differenz-Stellen-VZÄ **
Kommunalreferat**	1,29	3,42	2,13
Kreisverwaltungsreferat	2,84	4,09	1,25
Kulturreferat	1,60	3,60	2
Personal- und Organisationsreferat (GL2) **	0,65	1,65	1
Referat für Arbeit und Wirtschaft	0,61	1,01	0,4
Referat für Gesundheit und Umwelt	0,88	1,19	0,31
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	0,50	0,60	0,1
Referat für Bildung und Sport	3,58	4,59	1,01
Sozialreferat**	1,69	2,47	0,78
Stadtkämmerei	0,93	1,05	0,12
Summe	22,54	33,70	11,16

* Ist-Stellen-VZÄ ohne Leitung (Stand Nov. 2017)

** Die Bemessung der Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung (Stand 2015) hat für das **Kommunalreferat** einen Mehrbedarf i.H.v. 0,93 Stellen-VZÄ ergeben. Aufgrund geänderter Ist-Kapazitäten ergibt sich ein neuer rechnerischer Mehrbedarf. Maßgeblich für die Umsetzung ist jedoch der 2015 im Rahmen der Bemessung festgestellte Bedarf.

Die Bemessung der Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung (Stand 2015) hat für das **Baureferat** einen Mehrbedarf i.H.v. 1,95 Stellen-VZÄ ergeben. Aufgrund geänderter Ist-Kapazitäten ergibt sich ein neuer rechnerischer Mehrbedarf. Maßgeblich für die Umsetzung ist jedoch der 2015 im Rahmen der Bemessung festgestellte Bedarf.

Das **Personal- und Organisationsreferat** hat mit Beschluss der Vollversammlung vom 25.02.2016 (Sitzungsvorlagen Nr. 14-20/ V 04056) den im Rahmen der Bemessung festgestellten Mehrbedarf i.H.v. 1,65 Stellen-VZÄ anteilig umgesetzt, so dass sich aktuell nur noch ein Bedarf i.H.v. 0,24 Stellen-VZÄ ergibt.

Die Bemessung der Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung (Stand 2015) hat für das **Sozialreferat** einen Minderbedarf i.H.v. -0,63 Stellen-VZÄ ergeben. Aufgrund geänderter Ist-Kapazitäten ergibt sich ein neuer rechnerischer Bedarf. Maßgeblich für die Umsetzung ist jedoch der 2015 im Rahmen der Bemessung festgestellte Bedarf.

Um die anstehenden Veränderungen im Bereich der Haushaltsplanung in den Referaten realisieren zu können, wird die Umsetzung des Mehrbedarfs zum 01.01.2018 vorgeschlagen. Die Kapazitäten im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung werden überprüft und der tatsächliche dauerhafte Bedarf durch die Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates festgestellt. Die Überprüfung der Prozesse

und die Fortschreibung der bisherigen Bemessungsergebnisse für die Kosten- und Leistungsrechnung ist für Beginn des Jahres 2019 vorgesehen.

7.3.2 Bemessung der Haushaltsplanung

Auch wenn sich die anstehenden Veränderungen im Bereich der Haushaltsplanung nur auf Teilbereiche auswirken, ist eine Überprüfung der eingesetzten Kapazitäten erforderlich. Darauf aufbauend werden die Prozesse für den Bereich der Haushaltsplanung unter Federführung der Stadtkämmerei mit Einbindung von Fachleuten aus den Referaten und mit Unterstützung von P3.3 erstellt. Aufgrund der unter Ziffer 7 des Vortrags ausgeführten Rahmenbedingungen, kann erst im Jahr 2020 mit den Vorbereitungsarbeiten begonnen werden. Die Bemessung wird im Jahr 2021 durchgeführt, so dass voraussichtlich Ende 2021/ Anfang 2022 die Bemessungsergebnisse vorliegen.

Anschließend wird der Stadtrat über die Ergebnisse der Bemessungen für die Bereiche Haushaltsplanung und Kosten- und Leistungsrechnung informiert.

7.4 Nutzen

Unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen sowie der durch das Revisionsamt bereits mehrfach festgestellten schlechten Buchungsqualität im Rechnungswesen (z. B. Gesamtberichte zu den Jahresabschlüssen) ist eine Entfristung bisher befristeter Stellen sowie die punktuelle Zuschaltung weiterer Stellen zwingend erforderlich. Dies dient nicht zuletzt der Sicherung der Aufgabenwahrnehmung, sowie der Einhaltung der Mindeststandards bei der Buchungsqualität.

Der Stadtrat ist über die andauernde, schwierige Personalsituation bereits informiert worden.

8. Aktualisierung Projektstrukturplan und Zeitschiene

Entsprechend den Erläuterungen zu Beginn der Sitzungsvorlage wird das Kernprojekt mit Ende des Jahres 2017 abgeschlossen. Bis auf die Themenbereiche Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung sind alle erforderlichen Prozesse beschrieben, als Standardprozesse festgelegt und bemessen.

Die Bemessungsergebnisse im Gesamtüberblick sowie die eingesetzten Ist-Kapazitäten sind in Anlage 2 dargestellt.

9. Stellungnahmen der Referate und des Gesamtpersonalrats

Die Stellungnahmen der Referate zur Sitzungsvorlage sind in Anlage 1 zusammengefasst.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Grundaussagen aus den Stellungnahmen zusammengefasst und die Erwiderung der Projektleitung dargestellt.

Referat	Grundaussage	Erwiderung
Direktorium	Seitens des Direktoriums besteht mit der Vorlage grundsätzlich Einverständnis. Bei der Umsetzung der Bemessungsergebnisse wird um mehr Flexibilität gebeten, d.h. gegenseitiges Aufrechnen von Mehr- und Minderbedarfen.	Die Regelungen zur Umsetzung der Bemessungsergebnisse dienen dazu, die definierten Qualitätsstandards der Stadtkämmerei einzuhalten und die dafür notwendige Kapazität je Prozess als Mindestkapazität auch einzusetzen. Daher ist ein Aufrechnen nicht möglich.
Baureferat	Mit der Beschlussvorlage besteht seitens des Baureferates Einverständnis.	—
Kommunalreferat	Mit der Beschlussvorlage besteht seitens des Kommunalreferates Einverständnis.	—
Kreisverwaltungsreferat	Mit der Beschlussvorlage besteht seitens des Kreisverwaltungsreferates Einverständnis. Insbesondere wird der Vorschlag der Entfristung sowie der Stellenzuschaltung begrüßt.	—
Kulturreferat	Das Kulturreferat erhebt grundsätzlich gegen die Sitzungsvorlage keine Einwände, sieht jedoch die Vorgaben bzgl. der Umsetzung der Bemessungsergebnisse kritisch.	Die Festlegungen bzgl. der Umsetzung schließen grundsätzlich eine Umverteilung von Kapazitäten (z.B. zum Ausgleich von Arbeitsspitzen) nicht aus. Diese Festlegungen beziehen sich auf dauerhafte Kapazitätsänderungen, die das festgestellte Minimum für die jeweiligen Kernprozesse unterschreiten.
Personal- und Organisationsreferat	—	—
Referat für Arbeit und Wirtschaft	Das Referat für Arbeit und Wirtschaft begrüßt den Abschluss des Kernprojektes	Mehrbedarfe können nicht zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden. Hier besteht eine Stadt-

	<p>und die Planung, die befristeten Kapazitäten zu entfristen. Es wäre wünschenswert, die Mehrbedarfe erst nach Vorliegen des Gesamtergebnisses (inkl. Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung) umzusetzen, d.h. auch nach der 12-Monatsfrist.</p>	<p>ratsvorgabe (vgl. Regelungen zum Vollzug des Haushalts und Beschluss „Haushalt ernst nehmen“). Ein entsprechender Antrag der Dienststelle muss beim POR innerhalb der 12 Monate nach Beschlussfassung vorliegen. Andernfalls entfällt die Ermächtigungsgrundlage.</p>
Referat für Bildung und Sport	<p>Mit der Beschlussvorlage besteht seitens des Referates für Bildung und Sport Einverständnis. Insbesondere wird der Vorschlag der Entfristung sowie der Stellenzuschaltung begrüßt. Zudem ist es wichtig auch die ausstehenden Prozesse Haushaltsplanung und Anlagenbuchhaltung zu bemessen.</p>	---
Referat für Gesundheit und Umwelt	<p>Mit der Beschlussvorlage besteht seitens des Referats für Gesundheit und Umwelt Einverständnis. Insbesondere wird der Vorschlag zur Umsetzung der Mehrbedarfe zum 01.01.2018 begrüßt.</p>	---
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	<p>Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung erhebt keine Einwände gegen die Beschlussvorlage.</p>	---
Sozialreferat	<p>Das Sozialreferat akzeptiert die Verpflichtung zum Abbau des Personalüberhangs. Es wird jedoch gebeten, die Möglichkeit einer Fristverlängerung im Einzelfall zuzulassen, da eine Umsetzung innerhalb der 6-Monats-Frist aus verschiedenen Gründen nicht möglich ist.</p>	<p>Das Sozialreferat muss innerhalb der 6-Monats-Frist einen entsprechenden Vorschlag zum Abbau des Überhangs bei P 3 vorlegen. Auf dieser Basis wird das weitere Vorgehen im Detail geklärt. Zudem wird seitens P 3 eine Unterstützung bei der Umsetzung zugesichert.</p>
Stadtkämmerei	---	---

Die Beschlussvorlage ist mit allen Referaten und dem Gesamtpersonalrat abgestimmt. Die Referate und der Gesamtpersonalrat haben einen Abdruck dieser Vorlage erhalten.

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Prof. Dr. Hans Theiss und der Verwaltungsbeirat der Hauptabteilung II, Herr Stadtrat Hans Dieter Kaplan sowie die Korreferentin des Personal- und Organisationsreferates, Frau Stadträtin Bettina Messinger und die Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Sabine Pfeiler haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag der Referenten

1. Dem Abschluss des Kernprojektes wird zugestimmt.
2. Die Folgeprojekte Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung werden innerhalb der Zuständigkeit der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates fortgeführt.
3. Dem Ergebnis zur Stellenbemessung für den Bereich Monats- und Jahresabschluss wird entsprechend der Ziffer 3.1 des Vortrags zugestimmt. Das Bemessungsergebnis wird entsprechend der Ziffer 4 des Vortrages umgesetzt.
4. Dem Ergebnis zur Stellenbemessung für den Einnahmenbewirtschaftungsprozess wird entsprechend der Ziffer 3.2 des Vortrags zugestimmt. Das Bemessungsergebnis wird entsprechend der Ziffer 4 des Vortrages umgesetzt.
5. Entsprechend Ziffer 7.1 des Vortrags wird dem Vorschlag zugestimmt, die bisher noch befristeten Stellen bzw. Stellenanteile im Bereich des MKRw zu entfristen. Die betroffenen Referate werden beauftragt, die Entfristung von 98,67 Stellen-VZÄ beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.
6. Die betroffenen Referate werden beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 1.579.140 Euro (davon 1.556.500 Euro für Personal) im Rahmen des Schlussabgleichs 2018 bei der Stadtkämmerei anzumelden. Darin enthalten sind dauerhafte Arbeitsplatzkosten in Höhe von 800 € (Kosten pro Arbeitsplatz pro Jahr) ab Besetzung. Die betroffenen Referate werden beauftragt, die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 68.730 € im Rahmen des Schlussabgleichs 2018 bei der Stadtkämmerei anzumelden (Erstausrüstung pro Arbeitsplatz).
Die betroffenen Referate werden beauftragt, die Einrichtung von 28,3 Stellen-VZÄ und deren Besetzung beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen. Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 631.656 € (40% des JMB).

Die entsprechenden Produktkostenbudgets erhöhen sich um 1.579.140 €, davon sind 1.579.140 € zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget).

7. Dem unter Ziffer 7 des Vortrages dargestellten weiteren Vorgehen wird zugestimmt. Der Stadtrat wird mit Vorliegen weiterer Bemessungsergebnisse befasst.
8. Dem Ergebnis zur Stellenbemessung für den Bereich Kosten- und Leistungsrechnung wird entsprechend der Ziffer 7.3 des Vortrags zugestimmt. Das Bemessungsergebnis wird entsprechend der Ziffer 4 des Vortrages umgesetzt.
9. Die Referate werden gemäß der Ziffer 4 des Vortrags beauftragt, dem Personal- und Organisationsreferat, P 3.2 die Stellen, bzw. Stellenanteile zu benennen, um den ermittelten Mehr- bzw. Minderbedarf im Stellenplan zu realisieren.

10. Entsprechend der Ziffer 6.1 werden die Referate beauftragt, die Bestandsaufnahme (Ist-Abfrage) fortzuschreiben und Änderungen zu dokumentieren. Die aktuelle Bestandsaufnahme ist einmal jährlich, zum Stichtag 31.12 bis spätestens Ende Februar des Folgejahres an das Personal- und Organisationsreferat, P 3.2 zu übermitteln.
11. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dr. Ernst Wolowicz
Stadtkämmerer

Dr. Alexander Dietrich
Personalreferent

IV. Abdruck von I. mit III. über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei
z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei HAI/L

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

- 2. An das Direktorium
- An das Personal- und Organisationsreferat
- An die Stadtkämmerei
- An das Referat für Bildung und Sport
- An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung
- An das Referat für Gesundheit und Umwelt
- An das Sozialreferat
- An das Baureferat
- An das Kreisverwaltungsreferat
- An das Referat für Arbeit und Wirtschaft
- An das Kulturreferat
- An das Kommunalreferat
- An den Gesamtpersonalrat
- An das Personal- und Organisationsreferat, P 3.32, Frau Stenzel
z. K.

Am.....

Im Auftrag