

Stellungnahmen der Referate zu den
Bemessungsergebnissen für die KLR-Prozesse

Datum: 03.09.2015
Telefon: 0 233-60074
Telefax: 0 233-60005

██████████@muenchen.de

Baureferat
Geschäftsleitung
Betriebswirtschaft und
Finanzmanagement
BAU-RG2

Projekt „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“;
Bemessungsergebnis für die KLR-Prozesse;
Begründung des Mehrbedarfes für das Baureferat

Per E-Mail

██████████.de

Im Rahmen des Projektes „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“ hat die Bemessung der KLR-Prozesse für das Baureferat zusätzliche Personalkapazitäten von 1,95 VZÄ ergeben.

Mit E-mail vom 03.07.2015 wurde das Baureferat gebeten, darzulegen wie dieser Mehrbedarf bei der zukünftigen Aufgabenerledigung eingesetzt werden soll.

Hierzu gibt es im Baureferat nachfolgende Überlegungen:

Das Baureferat betreut als städtischer Baudienstleister die Objekte der beiden Vermieterreferate Referat für Bildung und Sport und Kommunalreferat. In dieser Funktion obliegt dem Baureferat sowohl für die Neubauprojekte als auch für die Bauunterhaltsmaßnahmen die Fremdanordnungsbefugnis, D. h. das Baureferat bewirtschaftet und kontrolliert stadtweit. Dies spiegelt sich auch in den Tätigkeiten im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung wieder. Aufgrund städtischer Regularien muss das Baureferat für die Bauunterhaltsmaßnahmen und den haustechnischen Betrieb bei ihrer Verrechnung der Internen Leistungsverrechnung (ILV) an die anderen Referate diese in den Prozess einbinden.

Desweiteren hat das Baureferat im Rahmen des Jahresabschlusses für die anderen Referate die aktiven und passiven Rechnungsabgrenzungen zu bilden und den betroffenen Personenkreis entsprechend einzubinden.

Die geschilderte Vorgehensweise bindet im Baureferat aufgrund der Vielzahl der städtischen Projekte und der Komplexität der Kosten- und Leistungsrechnung in erheblichem Umfang Zeit- und Personalkapazitäten.

In den vergangenen Jahren wurden mehrere große Projekte im Verwaltungs-, Kultur-, Sozial- und Betriebsbereich fertiggestellt bzw. erweitert wie z. B. NS-Dokumentationszentrum, Sozialbürgerhaus Meindlstraße und Technisches Betriebszentrum Schragenhofstraße und sind in den Betrieb und Bauunterhalt übergegangen.

Die dynamische Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung Münchens und nicht zuletzt auch der Zustrom von Flüchtlingen führten seit 2014 zu einer Vielzahl von Stadtratsbeschlüssen (u. a. „Aktionsprogramm Schul- und Kita-Bau 2020“, „Schubauoffensive 2013“, „Unterbringung von Flüchtlingen und Wohnungslosen, Standortbeschlüsse 1 - 7“) die vom Baureferat – als städtischem Baudienstleister – realisiert werden.

Der dargestellte Objektzuwachs und auch die enorme Erhöhung der Bauunterhaltsmittel im Schulbau schlägt ebenfalls voll in der KLR mit einer entsprechenden Aufgabenmehrung – insbesondere bei der Hauptabteilung Hochbau und Gartenbau durch.

Im Baureferat wird die Funktion des Produkt- bzw. des Kostenstellenverantwortlichen i. d. R. von Führungskräften mit technischen Aufgabenstellungen wahrgenommen. Um diesen Personenkreis für die Themen der Kosten- und Leistungsrechnung zu sensibilisieren, ist es erforderlich im Rahmen der Steuerungsunterstützung die Berichte lesbar und verständlich aufzubereiten. Darüber hinaus werden die Berichte den Betroffenen in Workshops vorgestellt. Die Vor- und Nachbereitung dieser Workshops ist arbeitsintensiv. Zukünftig beabsichtigt das Baureferat mit dem zusätzlichem Personal die bisherigen Aktivitäten auf diesem Sektor weiter zu intensivieren.

Bei Fragen steht Ihnen Frau [REDACTED] gerne zur Verfügung:


[REDACTED]

Betreff: Projekt Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen,
Bemessung der KLR-Prozesse, Rückmeldefrist für die Stellungnahme
Von: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>
Datum: 23.09.2015 10:15
An: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Sehr geehrter [REDACTED]
wie bereits telefonisch besprochen, möchte das Direktorium gerne mit einer Entscheidung bezüglich ggf. zusätzlicher Personalkapazitäten abwarten, bis alle Auswertungen für sämtliche Prozesse vorliegen. Auch sollen ja neue Verfahren u.a. zur Haushaltsplanung eingeführt werden, für die noch keine Aussagen zum Bedarf an Personalkapazitäten getroffen werden können.

Das Direktorium möchte hier nicht ohne genauere Kenntnis des notwendigen Arbeitsumfangs vorab Festlegungen bezüglich der erforderlichen Personalkapazitäten treffen.

Mit freundlichen Grüßen
[REDACTED]

--
Landeshauptstadt München,
Direktorium, Geschäftsleitung, D-GL2
Marienplatz 8, 80331 München
Tel. 089 233-92493
Fax 089 233-98992493
E-Mail: [REDACTED]@muenchen.de

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München - siehe:
<http://www.muenchen.de/ekomm>

Diese E-Mail wurde von einem LiMux Arbeitsplatz gesendet!
<http://www.muenchen.de/linux>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken.
Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15gr Holz, 260ml Wasser,
0,05kWh Strom und 5gr CO2.

Datum: 01.09.2015
Telefon: 089 233-22754
Telefax: 089 233989 22754

Kommunalreferat
Geschäftsleitung
Finanzen

[REDACTED]@muenchen.de

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen,
Bemessung der KLR-Prozesse

An die Stadtkämmerei HAI-12/2

z.Hd. [REDACTED]

Mit Email vom 06.08.2015 des Personal- und Organisationsreferates wurde das Kommunalreferat über die endgültige Stellenbemessung für die KLR-Prozesse informiert und gleichzeitig aufgefordert, ggf. Mehrbedarfe aufgrund der Sonderregelung für die Bemessung der KLR-Prozesse schriftlich zu begründen.

Das Bemessungsergebnis für die KLR-Prozesse im Kommunalreferat ergab einen Soll/Ist - Vergleich von 3,42 (Soll) zu 2,49 (Ist) VZÄ. Grundsätzlich bedeutet dieses Ergebnis, dass die Aufgabenerledigung für eine nach den stadtweit zentral vorgegebenen Anforderungen ordnungsgemäße KLR nicht möglich gewesen wäre. Tatsache ist, dass in der Vergangenheit nur über organisatorische Maßnahmen wie gezielter Personaleinsatz und Prioritätensetzung in der Aufgabenerledigung eine KLR-Sachbearbeitung sichergestellt werden konnte, die den Grundanforderungen der zentralen KLR der LHM genügt. In nicht allen Teilfachbereichen konnten daher, aber auch wegen der ständig neu umzusetzenden Maßnahmen im Bereich des KR (Einführung/Umsetzung mfm, Objektübergabe an die Wohnungsbaugesellschaften, Übernahme des Reinigungspersonals der Krankenhäuser) mit Auswirkungen auf die KLR-Strukturen mit den Produktverantwortlichen bis heute Verrechnungsschlüssel für die Vollkostenrechnung erarbeitet und umgesetzt werden.

Außerdem stehen umfangreiche organisatorische Veränderungen in den KLR-Strukturen mit dem neuen stadtweiten Projekt „cafim“ an, die in den kommenden Jahren zeitnah umgesetzt werden müssen. Hierzu werden Mitarbeiter/innen des Kommunalreferates in das Projekt abgestellt (für den KLR-Bereich ein Mitarbeiter von GL 2); die hierfür bereits vorgesehene und eingelernte Ersatzkraft steht aber aufgrund einer Versetzung zur Stadt Freiburg dem KR seit dem 01.09.2015 nicht mehr zur Verfügung. Außerdem ist es bisher nicht geklärt, inwieweit die befristeten cafim-Kompensationsstellen weiterhin aus dem Projekt finanziert werden. Um den KLR-Anforderungen gerecht zu werden, ist es für das KR dringend erforderlich, eine zusätzliche KLR-Stelle, wie es auch das Sollkonzept vorsieht, einzurichten.

Wir bitten Sie daher, den über die Bemessung bereits festgestellten zusätzlich Bedarf aus Ihrer Sicht zu befürworten und dem Stadtrat Ende des Jahres zur Entscheidung vorzulegen.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Datum: 06.08.2015
Telefon: 0 233-21796
Telefax: 0 233-989 21796
Frau [REDACTED]@muenchen.de

Kreisverwaltungsreferat
Geschäftsleitung
Haushaltsplanung und -vollzug,
Controlling
KVR-GL/21

**KLR-Prozesse;
Bemessung**

An die Stadtkämmerei –
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen

Sehr geehrte Damen und Herren,

unter Bezugnahme auf das entgeltliche Bemessungsergebnis zu den Prozessen der Kosten- und Leistungsrechnungsprozesse (KLR-Prozesse), das uns am 05.08.2015 übersandt wurde, teilen wir Ihnen Folgendes mit:

Für die KLR im Kreisverwaltungsreferat wurde im Soll-Ist-Vergleich der Bemessung ein **Mehrbedarf von 1,35 VZÄ** ermittelt.

Nachdem bei der Bemessung der KLR-Prozesse auf Grund der unterschiedlichen Referatsausgestaltungen kein städtisches „Mittel“ gebildet wird, ist der Mehrbedarf zu begründen.

Die KLR nimmt als DAS Instrument des internen Rechnungswesens und als Planungstool eine **zentrale Rolle** im Rechnungswesen des Kreisverwaltungsreferates ein.

Seit der Umstellung auf das Münchner Kommunale Rechnungswesen im Jahr 2006 wurde die KLR ständig weiterentwickelt, angepasst und qualitativ verbessert. Die KLR ist dabei einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen, weil nicht nur Umorganisationen und die interne Qualitätssicherung zu Anpassungen führen, sondern vor allem Entwicklungen von außen einen maßgeblichen Einfluss auf dieses System ausüben.

Hier haben z.B. die Veränderungen auf Grund des Münchner Facility Managements und der Einführung des zentralen IT-Dienstleisters it@M (beide zum 01.01.2012) zu nachhaltigen Veränderungen in der KLR geführt.

Gerade der Übergang auf den zentralen IT-Dienstleister it@M hatte (und hat) erhebliche Auswirkungen auf die KLR des Kreisverwaltungsreferates, nachdem wir größter Kunde des Eigenbetriebes sind.

Sowohl in den „Vollzugs“- als auch den Planungsprozessen muss bei jedem Schritt (monatlich etc.) eine individuelle Behandlung und Anpassung der Daten und Kosten erfolgen. Nur so ist es möglich, eine verursachungsgerechte Darstellung und Verrechnung sicherzustellen.

Grds. monatlich werden z.B. die Rechnungen für Kontingente und IT-Projekte behandelt. Die sich ständig ändernden Abrechnungen erfordern immer die Erstellung einer neuen Verrechnungsregel, da nur so die Kosten verursachungsgerecht den betroffenen

Produkt(teil)leistungen zugeordnet werden können.

Bei rund 60 laufenden IT-Projekten pro Jahr (aber auch zusätzlichen jahresübergreifenden Konstellationen, konkret weitere Projekte aus Vorjahren, die noch nicht abgeschlossen werden konnten) und rund 50 IT-Services wird deutlich, dass die Vielzahl von Kombinationen einen großen Aufwand hervorruft.

Hierzu sind seit der Inbetriebnahme des zentralen Dienstleisters umfangreiche Abstimmungen mit den dIKA's (KVR-GL/3 und KVR-HA IV ZD 3) und auch mit It@M erforderlich.

Gleiches gilt auch für die Planungsprozesse.

Im jedem Schritt erfolgt auf sachlich-inhaltlicher Basis eine Anpassung der Planung. Selten kann auf dem Vorplanungsstand aufgebaut werden.

Für diese Aufgabenerledigung sind erhebliche Ressourcen gebunden.

Dies wurde von uns in diversen Terminen und Schreiben auch immer wieder gegenüber den zuständigen Stellen dargestellt.

Im Referat kann der nötige Ressourcenbedarf nur durch die situationsgerechte Verschiebung von Kapazitäten innerhalb der zuständigen Bereiche (GL/21 und ZD 22) erreicht werden, was zum Einen jedoch Mehrarbeit bei den Kolleginnen und Kollegen, zum Anderen eine eingeschränkte Bearbeitung anderer Aufgabenfelder und Themen zur Folge hat. Nachdem innerhalb des Kreisverwaltungsreferates sehr viel Wert auf eine korrekte und verursachungsgerechte Kostenzuordnung gelegt wird, kann aufgrund der nunmehr vorhandenen mehrjährigen Erfahrungen festgestellt werden, dass dieser nun im Raum stehende (Mehr-) Bedarf eigentlich schon seit Umsetzung im Jahr 2012 erforderlich gewesen wäre.

Nachdem die KLR das zentrale Planungstool ist und uns eine korrekte und nachvollziehbare Planung der Erlöse und Kosten bis zur Referatsleitung hinauf wichtig ist, wird den Planungsprozessen auch Gewicht beigemessen.

Dies führt inhaltlich dazu, dass das Kreisverwaltungsreferat, auch auf Grund negativer Erfahrungen mit einer Plankopie, die Plandaten immer neu aufsetzt und diese Daten dann inhaltlich fortschreibt. Damit kann sichergestellt werden, dass in der Planung korrekte und belastbare Daten erzeugt werden, die dann letztlich auch im Vollzug eine fundierte Basis bilden.

Im Sinne der dezentralen Ressourcenverantwortung bieten wir damit unseren Kostenstellen- und Produktverantwortlichen auch die sie betreffenden Daten als Grundlage an. Zudem wird hieraus die referatsinterne Steuerung für die verschiedenen Verantwortungsebenen generiert.

Neben den korrekten Plandaten als Basis ist aber auch eine gut gepflegte und qualitätsgesicherte Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich.

Aus diesem Grund werden seit Anfang an die Stammdaten und Verrechnungen in bestimmten Abständen hinsichtlich Korrektheit und Plausibilität überprüft und bedarfsgerecht angepasst. Dies geschieht turnusmäßig und bedarf nicht immer eines äußeren Anstoßes, kommt aber letztendlich qualitativ in allen Schritten der KLR-Prozesse wieder zur Geltung. Ein Zeitraum hierzu ist z.B. der Jahreswechsel.

Einen wesentlichen Einfluss spielt dabei, dass das Kreisverwaltungsreferat zwar grundsätzlich

ein „Verwaltungsbetrieb“ ist (Ausnahme z.B. die Hauptabteilung IV-Branddirektion), aber selbst dieser von nicht homogenen Bereichen geprägt wird.

Zum Beispiel ist der Amtliche Tierarzt anzuführen, der auf europarechtlicher Grundlage im Rahmen der Kontrolle der Schlachtungen und weiteren Betriebe zu einer Ermittlung und Weitergabe der Vollkosten über die Gebührenerhebung verpflichtet ist. Dort leistet, wie auch in anderen Bereichen, bei denen Gebühren (z.B. noch Branddirektion) kalkuliert werden müssen, die Kosten- und Leistungsrechnung einen essentiellen Beitrag, der bei allen Prozessen zu bedenken und zu berücksichtigen ist.

Nachdem das Kreisverwaltungsreferat aber auch so unterschiedlich ausgeprägt ist (und auch immer wieder neue Bereiche hinzugekommen sind bzw. rechtliche Voraussetzungen sich geändert haben), muss die KLR darauf flexibel reagieren. Dabei gilt es zu beachten, dass gerade im Kreisverwaltungsreferat in einigen Bereichen immer wieder Aussagen zu Erlösen oder Kosten getroffen werden müssen, die politisch relevant sind. Auch das muss bei der Gestaltung der KLR berücksichtigt werden, um diese Anforderungen bedienen zu können.

In der Vergangenheit und auch in der Gegenwart konnten und können die Prozesse nur mit einem hohen individuellen Arbeitseinsatz und flexibler Verschiebung von Kapazitäten, die für andere Tätigkeiten vorgesehen waren und sind, erledigt werden.

Aus diesem Grund hält das Kreisverwaltungsreferat den ermittelten Mehrbedarf für unabweisbar und bittet um Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen.

Bei eventuellen Rückfragen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

gez.



Datum: 04.09.2015
Telefon: 0 233-26548
Telefax: 0 233-28622
Herr [REDACTED]
[REDACTED]@muenchen.de

Kulturreferat
Geschäftsleitung
Leitung
KULT-GL-L

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Bemessungsergebnisse KLR

An die Stadtkämmerer, HA II, [REDACTED]
An das POR, P 3

Die Bemessung der KLR-Prozesse erbrachte für das Kulturreferat einen anerkannten Bedarf von 2,00 zusätzlichen VZÄ.

Von diesen beiden Vollzeitstellen soll zunächst eine (1,00 VZÄ) realisiert werden. Als Begründung für die entstandenen Defizite und damit gleichzeitig für den Einsatz der zusätzlichen Kapazität ist folgendes auszuführen:

- kontinuierliche (jährlich) Überprüfung/Aktualisierung der Kontierungsobjekte/-gruppen, nicht nur punktuelle/anlassbedingte Anpassungen
- kontinuierliche Überprüfung/Aktualisierung der Organisationsstrukturen im Bezug auf Spiegelstrich 1, nicht nur punktuelle/anlassbedingte Anpassungen
- Evaluation des gesamten Werteflusses (mind. 5 Jahre alt), nicht nur punktuelle/anlassbedingte Anpassungen
- zeitgerechte Aktualisierung von statistischen Kennzahlen (bspw. qm), sobald Veränderungen eintreten, nicht anlassbezogen sondern mit kontinuierliche Abfragen
- Intensive Beschäftigung mit Neuerungen/Änderungen im Bereich der KLR (keine Beschränkung auf das Nötigste)
- Anbieten besserer Beratungsleistungen für Fragen der Produktverantwortlichen/Bereiche, somit auch Verbesserung des Verständnisses für die KLR in den Bereichen (Bsp.: sekundäre Verrechnungen/nicht zahlungswirksame Sachverhalte), Verdeutlichung der Zielrichtung
- Verstärkte Mitarbeit in stadtweiten Gremien bezüglich der Belange des Kulturreferates
- Gestaltungsmöglichkeiten der KLR stärker nutzen
- stärkere Einbindung der Produktverantwortlichen/Bereiche in Bezug auf die KLR bzw. KLR-relevanten Themen
- genauere Vorbereitung von Periodenabschlüssen --> Verhinderung Fehler(meldungen) --> agieren statt reagieren
- genauere Vorbereitung von Sekundärkostenplanung --> Verhinderung Fehler(meldungen) --> agieren statt reagieren

Wir bitten daher um positive Stellungnahme aus fachlicher Sicht und einen entsprechenden Entscheidungsvorschlag an den Stadtrat im Rahmen der bevorstehenden Beschlussfassung.

gez.
[REDACTED]

Um die Aufgaben der KLR im erforderlichen qualitativen und quantitativen Umfang wahrnehmen zu können, ist die Zuschaltung der errechneten Stellenkapazitäten von 1,24 VZÄ für das Personal- und Organisationsreferat dringend erforderlich.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

A black rectangular redaction mark covering the signature.

Datum: 04.09.2015
Telefon: 0 233-21472
Telefax: 0 233-989 21472
Herr [REDACTED]
[REDACTED]@muenchen.de

**Personal- und
Organisationsreferat**
Geschäftsleitung
POR-GL2

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen
Bemessung der KLR-Prozesse

An die Stadtkämmerei, HA II, [REDACTED]

Sehr geehrter Herr [REDACTED]

vielen Dank für die Übermittlung der Bemessungsergebnisse für den Bereich der KLR.

Aufgrund der geringen Stellenausstattung im Bereich des Haushalts- und Rechnungswesen und hier insbesondere bei der KLR konnten die anfallenden Aufgaben nur zu Lasten der Qualität und mit erheblicher Mehrarbeit wahrgenommen werden. Derzeit werden nur die zwingend notwendigen Arbeiten erledigt.

Im Einzelnen sind betroffen:

- Durchführung des Monatsabschlusses - Pflege des Werteflusses
Im Moment wird der Wertefluss nur vereinfacht gehandhabt. Verrechnungsregeln werden sehr allgemein angelegt, damit der Monatsabschluss durchlaufen kann. Dies hat erhebliche Qualitätseinbußen im Berichtswesen zur Folge.
Mit der augenblicklichen Personalausstattung ist es nicht möglich alle Kostenstellen- und Produktverantwortlichen beratend zur Aktualität und Anpassung des jeweiligen Werteflusses zur Seite zu stehen. Derzeit wird lediglich einmal jährlich zur Planung der Wertefluss abgefragt. Der Plan wird automatisch zum IST des Folgejahrs.
Ausschließlich im Zuge von großen Umorganisationen wird der Wertefluss angepasst.
- CATS
Die Qualität der CATS-Zahlen werden allenfalls rudimentär überprüft.
- Berichtswesen – Abrechnung auf die Produkte
Durch die eingeschränkte Pflege der Verrechnungsregeln wird höchst grob auf die jeweiligen Produkte verrechnet. Dies hat zur Folge, dass Auswertungen und Berechnungen erschwert werden. Auch sind Begründungen für aufzuliefernde Daten an die Stadtkämmerei wesentlich schwieriger zu ermitteln.
- Statistische Kennzahlen
Eine laufende Aktualisierung der statistischen Kennzahlen ist nicht möglich.
- Planung und anschließende Sekundärverrechnung
Die Planung wird nur sehr grob aufgestellt und eingeplant.

Die Daten aus der KLR dienen als Planungsgrundlage. Die Produktergebnisse, basierend auf den Verrechnungen der KLR werden regelmäßig dem Stadtrat berichtet. Die Preiskalkulation hängt dabei auch von den Ergebnissen der Vollkosten auf den jeweiligen Produkten ab.

Datum: 27.08.2015
Telefon: 233-30131
Telefax: 233-30120

**Referat für Arbeit
und Wirtschaft**
Referatsgeschäftsleitung

[REDACTED]
[REDACTED]@muenchen.de

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen
Bemessung der KLR-Prozesse

An die Stadtkämmerei - HA II/12-2 z.H. [REDACTED]

Dem Referat für Arbeit und Wirtschaft wurden die Bemessungsergebnisse für die Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung am 07.08.2015 zugeleitet. Hieraus ergibt sich für das Referat für Arbeit und Wirtschaft ein Mehrbedarf von 0,40 VZÄ.

Da bislang lediglich Bemessungsergebnisse für den Bereich Ausgabenbewirtschaftungsprozess, Budgetbewirtschaftungsprozesse, Unterstützungsprozesse sowie KLR-Prozesse vorliegen, können für eine Bedarfserhebung derzeit keine endgültigen Aussagen getroffen werden. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft macht deshalb zum jetzigen Zeitpunkt keinen Mehrbedarf geltend, behält sich jedoch vor, nach Bemessung der ausstehenden Prozesse für den Bereich Einnahmenbewirtschaftung, Monats- und Jahresabschluss, Anlagenbuchhaltung und Haushaltsplanung sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen und dann die notwendigen Kapazitäten abzuklären.


[REDACTED]

Datum: 10.09.2015
Telefon: 0 233-68000
Telefax: 0 233-68009
Herr [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de

**Referat für
Bildung und Sport**
Finanzen
RBS-GL2

Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Bemessung der KLR-Prozesse
Stellungnahme für den Mehrbedarf im Referat für Bildung und Sport

Per E-Mail ([REDACTED]@muenchen.de)
an SKA-Hall/12-2; [REDACTED]

Bezugnehmend auf Ihre Anfrage per E-Mail vom 07.08.2015 möchten wir zu dem Bemessungsergebnis der KLR-Prozesse, welches einen rechnerischen Mehrbedarf im Referat für Bildung und Sport ergeben hat, Stellung nehmen und darstellen, welche Defizite bisher bei der Aufgabenwahrnehmung in den Sachgebieten Kosten- und Leistungsrechnung und Finanzmanagement entstanden sind (1) und wie die zusätzlichen Personalressourcen eingesetzt werden sollen (2).

Zu 1.

Seit der Einführung des MKRW unterlag der Finanzbereich großen Veränderungen. Insbesondere haben sich die Vorgaben und Planungsmodalitäten der Stadtkämmerei regelmäßig verändert und weiterentwickelt, wodurch auch die Anforderungen an die Kostenstellen- und Produktverantwortlichen laufend gestiegen sind.

Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Prozesse in der Kosten- und Leistungsrechnung. Durch Personalwechsel und Umorganisationen in den Fachbereichen und im Controlling-Bereich werden die KLR-Sachbearbeiter/-innen bei RBS-GL 2.22 immer häufiger als CO-Berater/-innen herangezogen. Zudem hat das eine Vielzahl an Kontierungsobjekt- und Werteflussänderungen hervorgerufen.

Die Durchführung von Werteflussänderungen sowie die Beratung der Kostenstellen- und Produktverantwortlichen gehören zu den zentralen Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung im Referat für Bildung und Sport. Da das Arbeitspensum für diese Aufgaben enorm gestiegen ist, können die Prozesse der Kosten- und Leistungsrechnung nicht mehr in vollem Umfang und in der beschriebenen Qualität erfüllt werden. Dies hat eine Priorisierung der Aufgaben zur Folge, wodurch folgende Leistungen derzeit nicht mehr erbracht werden können:

1.1 Leistungen im Bereich der Stammdaten und Werteflüsse (Sachgebiet KLR)

- Pflege und Wartung von Berichtsgruppen und Varianten
Folge: Controller/-innen verwenden für Auswertungen teilweise nicht aktualisierte Gruppen und Varianten, wodurch fehlerhafte Auswertungsergebnisse entstehen können.
- Laufende Aktualisierung von Stammdatenübersichten und Listen
Folge: Wichtige Übersichtslisten wie beispielsweise die Übersicht der Kostenträgerrechnung im Referat für Bildung und Sport oder die Werteflussdateien stimmen teilweise nicht mit dem System überein.
- Laufende Wartung der Werteflüsse
Folge: Der Monatsabschluss beinhaltet falsche Verrechnungen, was wiederum zu einer

falschen Kostenzuordnung zu den Produkten führt.

1.2 Leistungen in der dezentralen Berechtigungsverwaltung (Sachgebiet KLR)

- Wartung von Rollen und Rollen Anpassungen an die aktuelle Organisationsstruktur
Folge: Viele User/-innen im Referat haben Rollenzuschneitte, die nicht mehr dem tatsächlichen Aufgabenfeld entsprechen.
- Regelmäßige manuelle Userrevisionen
Folge: Derzeit werden nur ein bis zwei Userrevisionen im Jahr durchgeführt, die Empfehlung der Stadtkämmerei liegt jedoch bei einer Userrevision im Monat.
- Einarbeitung in verschiedene Module (MM, SD, PS, FI-AA, FI) für die Berechtigungsverwaltung (wird auch für das Changemanagement benötigt)
Folge: Eine Differenzierung zwischen Anwenderproblemen und Berechtigungsproblemen ist nur schwer möglich, ebenfalls fehlt das Wissen für neue Rollenableitungen bei Organisationsveränderungen.

1.3 Leistungen bei der Planungsunterstützung (Sachgebiet Finanzmanagement)

- Erstellung PLAN-Basis aus IST des Vorjahres zur Detailplanung
Folge: Ermittlung und Bereinigung von Fehlbuchungen (z.B. Periodenabgrenzung) unterbleibt, bzw. kann nur rudimentär durchgeführt werden.
Umstrukturierungen bzw. Organisationsänderungen werden in der PLAN-Basis nur pauschal ohne die notwendige Detailtiefe abgebildet.
- Umsetzung internes Controlling zum Nachtrag
Folge: Reaktionen aufgrund von Erkenntnissen des internen Controllings und Anpassungen an den tatsächlichen Mittelzufluss und -abfluss können nur in begrenztem Maß vorgenommen werden.

1.4 sonstige Leistungen

- Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Changemanagements
Folge: Derzeit können Entwicklungsaufträge nur ungeprüft von den Fachbereichen an das CCC weitergegeben werden, ebenfalls sind Abstimmungen mit den verschiedenen Anwenderbetreuer/-innen nur im kleinen Rahmen möglich. Außerdem fehlt der KLR das modulspezifische Wissen (vgl. Defizite in der Berechtigungsverwaltung).
- Gestaltung und Abhalten von Fortbildungen im Referat
Folge: Controller/-innen sowie neue Mitarbeiter/-innen aus dem Finanzbereichen des RBS können nicht mehr geschult werden, wodurch der Beratungsaufwand erheblich gestiegen ist.

zu 2.

Auch in den kommenden Jahren ist von einer vergleichbaren Veränderungsdynamik auszugehen. So wird beispielsweise die Anpassung der Produkte an den Bayerischen Produktrahmen eine Vielzahl an Kontierungsobjekt- und Werteflussänderungen hervorrufen. Darüber hinaus wächst das Referatsbudget des RBS jährlich an, wodurch ebenfalls die Anzahl

der Verrechnungen auf die Kontierungsobjekte stetig steigt.

Das bedeutet, dass in den nächsten Jahren die bereits bestehenden Defizite nicht abgebaut werden können, sondern bei gleichbleibender Personalausstattung mit neuen Defiziten und weiterem Qualitätsabbau gerechnet werden muss.

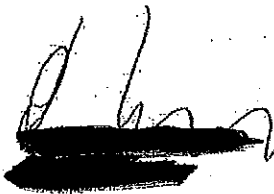
Eine Personälzuschaltung soll diesem Trend entgegenwirken.

Durch eine gute Personalausstattung können die Aufgaben wieder in vollem Umfang erfüllt werden und die Qualität sichergestellt werden.

Darüber hinaus können mit zusätzlichen Kapazitäten auch die Prozesse innerhalb der Kosten- und Leistungsrechnung optimiert und weiterentwickelt werden, was wiederum den Schnittstellen und der Zusammenarbeit innerhalb des Finanzbereichs im RBS dient. Insbesondere können durch klare Prozessstrukturen und kurze Wege Mehrarbeit und Doppelarbeiten in der Finanzabteilung verhindert werden.

Ergebnis

Das Bemessungsergebnis der KLR-Prozesse durch die Stadtkämmerei bestätigt diese Aussage. Die bemessenen Soll-VZÄ in Höhe von 4,59 VZÄ (Mehrbedarf von 0,64 VZÄ = Soll von 4,59 VZÄ abzüglich Ist von 3,95 VZÄ) müssen dringend vollumfänglich realisiert werden. Die nachträglich zur 3. Ist-Abfrage vorgenommenen Korrekturen können durch das Projekt zunächst nicht Berücksichtigung finden. Da die Weiterentwicklung dieser 3. Ist-Abfrage zwingend für einen angemessenen Ressourceneinsatz im Rechnungswesen erforderlich ist, wird davon ausgegangen, dass Änderungen (Zu- und Abgänge, Verschiebungen) zukünftig Berücksichtigung finden.



Datum: 02.09.2015
Telefon: 0 233-47631
Telefax: 0 233-47972
Frau [REDACTED]
s-f.rgu@muenchen.de

**Referat für Gesundheit
und Umwelt**
Steuerungsunterstützung
Finanzmanagement
Team Haushaltsplanung/ KLR
RGU-S-F/H/KLR

**Rechnungswesenprozesse und -ressourcen
Bemessung der KLR-Prozesse
Stellungnahme RGU**

an die
Stadtkämmerei, SKA-HAII/12-2

Mit der E-Mail vom 06.08.2015 teilten Sie uns die Bemessungsergebnisse für die KLR-Prozesse mit.

Danach ergibt sich für das Referat für Gesundheit und Umwelt eine Soll-VZÄ von 1,19.
Gemäß der 3. Ist-Abfrage sind 0,88 Ist-VZÄ vorhanden.

Die fehlenden 0,31 VZÄ werden im Referat für Gesundheit und Umwelt benötigt. Derzeit können die zwingend notwendigen Aufgaben in der KLR nur erledigt werden, weil Aufgaben (Projektkontrolling) aus dem Prozess „Finanzcontrolling konsumtiv“ zurückgestellt bzw. die hierfür vorgesehenen Ressourcen für die KLR abgezogen wurden.

Zusätzlich bestehen derzeit aus unserer Sicht noch Defizite die erforderlichen Aufgaben in der KLR dauerhaft in der notwendigen Qualität erbringen zu können; hier insbesondere bei der laufenden Pflege der Stammdaten und der aktuellen Führung der einschlägigen Dokumentationen.

Daneben ist auch noch die Teamleitung in die Bearbeitung einzelner Prozesse eingebunden und kann damit notwendige Führungs- und Konzeptionierungsaufgaben nur eingeschränkt nachkommen.



Betreff: Re: Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Bemessung der KLR-Prozesse, Rückmeldefrist für die Stellungnahme

Von: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Datum: 18.09.2015 09:33

An: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Kopie (CC): [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Sehr geehrter Herr [REDACTED]

wir sind davon ausgegangen, dass eine gesonderte Stellungnahme nicht erwartet wird, wenn zur festgestellten Soll-Kapazität keine Einwände bestehen.
Gerne kann ich Ihnen aber hiermit mitteilen, dass wir mit dem Ergebnis der ermittelten Soll-Kapazität auf der Grundlage der zum Zeitpunkt der Erhebung geltenden Rahmenbedingungen einverstanden sind.
Allerdings können wir gegenwärtig nicht ausschließen, dass die von der Stadtkämmerei diese Woche den Referaten vorgestellte Weiterentwicklung im Haushalt, von der auch KLR betroffen sein wird, Auswirkungen auf die Kapazitäten haben wird, über die gegebenenfalls nochmal zu diskutieren ist.

Mit freundlichen Grüßen
[REDACTED]

Am 17.09.2015 14:32, schrieb [REDACTED]

Sehr geehrter [REDACTED],

Sehr geehrte [REDACTED]

Hallo [REDACTED]

mit email vom 07.08.2015 haben wir die Referate um Stellungnahme gebeten, bzgl. der ermittelten Mehr- bzw. Minderbedarfe bei der KLR (siehe unten).

Bisher fehlen uns noch die Rückmeldungen vom Direktorium, vom Planungsreferat und vom Sozialreferat.

Bitte teilen Sie uns mit, ob auf eine Stellungnahme von Ihrer Seite bewusst verzichtet wurde (Fehlanzeige) oder ob Ihre Stellungnahme eventuell noch auf dem Weg ist.

Da zu den Aussagen der Referate zu einem möglichen Mehr-/bzw. Minderbedarf von Seiten der Stadtkämmerei aus fachlicher Sicht Stellung genommen werden soll, bitten wir Sie bis spätestens Mittwoch, den 23. September 2015 um Stellungnahme.

Vielen Dank.

Mit freundlichen Grüßen
[REDACTED]

---email vom 07.08.2015, 14.54---

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Laufe der vergangenen zwei Wochen sind Ihnen die offiziellen Bemessungsergebnisse zugegangen. Wie bereits angekündigt, sind Mehrbedarfe aufgrund der Sonderregelung für die Bemessung der KLR-Prozesse schriftlich zu begründen. Hierbei soll insbesondere dargelegt werden, ob und wenn ja welche Defizite bisher bei der Aufgabenwahrnehmung entstanden sind und wofür die zusätzlichen Kapazitäten eingesetzt werden sollen.

Sollte sich ein rechnerischer Minderbedarf ergeben, so wird Ihnen ebenfalls die Möglichkeit eingeräumt, eine Stellungnahme abzugeben und die bisherige Personalausstattung zu begründen.

Zu Ihren Ausführungen wird aus fachlicher Sicht der Stadtkämmerei Stellung genommen. Die Stellungnahmen inkl. der fachlichen Einschätzung werden dem Beschluss 2015 beigelegt und dem Stadtrat zur Entscheidung Ende des Jahres vorgelegt.

Eine Stellungnahme ist nicht erforderlich, wenn die Realisierung des Mehrbedarfs nicht gewünscht wird.

Wir bitten um Zusendung der Stellungnahmen per Mail an [REDACTED]@muenchen.de und CC an projekt.ska.p3@muenchen.de bis zum 07.09.2015.
Vielen Dank.

Für Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,
[REDACTED]

Landeshauptstadt München
Referat für Stadtplanung und Bauordnung
Referatsgeschäftsleitung SG 2 Finanzen und Controlling
Blumenstr. 28b, 80331 München
Tel. (089) 233 - 22404
Fax: (089) 233 - 21784
E-Mail: [REDACTED]@muenchen.de
Org.-E-Mail: plan.sg2@muenchen.de

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München siehe:
<http://www.muenchen.de/ekomm>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken.
Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15 g Holz, 260 ml Wasser, 0,05 kWh Strom und 5 g Kohlendioxid.

Re: Fwd: Projekt Rechnungswesenprozesse und -...

Betreff: Re: Fwd: Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Bemessung der KLR-Prozesse, Rückmeldefrist für die Stellungnahme

Von: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Datum: Tue, 22 Sep 2015 08:29:37 +0200

An: [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

CC: " [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>" <[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Sehr geehrter [REDACTED]

nach Rücksprache mit [REDACTED] und unserer Personalabteilung ergeht nachstehende Stellungnahme:

"Die seitens Stadtkämmerei und Personal- und Organisationsreferat durchgeführte Bemessung der KLR-Prozesse erscheint uns hinsichtlich der ermittelten Soll-VZÄ plausibel. Demnach besteht für das Sozialreferat dem Grunde nach ein Personalbedarf von 2,47 VZÄ. Einwände erhebt das Sozialreferat jedoch bei der Darstellung eines Ist von 3,1 VZÄ, also Überkapazitäten von 0,63 VZÄ. Die vorgenannte Ist-Zahl war Teil der Rückmeldung des Sozialreferats auf die sog. 2. Ist-Abfrage der Projektgruppe im Jahr 2013 - dem neuerlichen Versuch den personellen Aufwand des MKRw flächendeckend zu erfassen und zu bemessen. Zum damaligen Zeitpunkt lagen dem Sozialreferat noch keine Aktivitätenlisten vor, aus denen ersichtlich geworden wäre, bei welchen Tätigkeiten in der KLR es sich um echte "Kernprozesse und Unterstützungsprozesse" oder (nur) um bloße "MKRw-Tätigkeiten außerhalb der Prozesse" handelt. Das Sozialreferat konnte daher nur mutmaßen, dass es sich bei den im weitesten Sinn mit KLR-Tätigkeiten befassten Kolleginnen und Kollegen auch tatsächlich als solche im Sinne der Kernprozesse gemeinten handelt.

Klarheit verschaffte erst die spätere Zusendung der detaillierten Aktivitätenlisten mit der sog. 3. Ist-Abfrage verbunden mit den beiden Aufträgen, Anzahl und zeitlichen Aufwand jeder Aktivität zu ermitteln sowie eine stellenplanscharfe Zuordnung aller im Finanzbereich Beschäftigten zu den jeweiligen MKRw-Prozessen vorzunehmen. Dabei stellte sich heraus, dass als KLR-Tätigkeiten nur diejenigen gemeint sein konnten, die hierfür über die speziellen technischen Voraussetzungen (SAP-Berechtigungen) verfügten. In der Folge dieser neuen Betrachtungsweise reduzierte sich die Anzahl unserer definitionsgemäßen KLR-Stellenanteile Ist-seitig von 3,1 auf 1,69 VZÄ. Eine entsprechende Korrekturmeldung an das Projektteam ist ergangen und liegt auch dem Personal- und Organisationsreferat vor.

Das Sozialreferat bittet daher nun bei der Anstellung eines Soll-Ist-Vergleichs im Rahmen der beschlussmäßigen Behandlung im Stadtrat ebenfalls auf eine entsprechende Korrektur hinzuwirken. Auf den sich danach ergebenden Mehrbedarf (2,47 VZÄ ./ 1,69 VZÄ = 0,78 VZÄ) erhebt das Sozialreferat gegenwärtig keinen Anspruch."

Schöne Grüße
[REDACTED]

Landeshauptstadt München

Sozialreferat - Zentrale - Finanzmanagement
Fachbereich Haushaltsplanung/-vollzug
S-Z-F/H

[REDACTED]
Zi. 4116, Orleansplatz 11, 81667 München
Tel.: (089) 233-48759
Fax: (089) 233-989-48759

Re: Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourc...

Betreff: Re: Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen, Bemessung der KLR-Prozesse, Rückmeldefrist für die Stellungnahme

Von: "gl2.ska" <gl2.ska@muenchen.de>

Datum: 08.09.2015 07:56

An: "projekt.ska.p3@muenchen.de" <projekt.ska.p3@muenchen.de>, [REDACTED]

[REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Kopie (CC): [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>,

GL2-Gruppenbüro <gl2.ska@muenchen.de>, "gl1.ska@muenchen.de"

<gl1.ska@muenchen.de>

Sehr geehrte [REDACTED],

bei der Bemessung der KLR-Prozesse wurde für SKA-RL-GL2 festgestellt, dass unseren ermittelten Ist-VZÄ i.H.v. 0,93 ein Soll i.H.v. 1,05 VZÄ gegenüber steht. Damit ergibt sich ein rechnerischer Mehrbedarf i.H.v. 0,12 VZÄ.

Nach meiner Einschätzung ist es derzeit aber nicht erforderlich diesen rechnerischen Mehrbedarf umzusetzen, da im Bereich der KLR aktuell keine Defizite bei der Aufgabenwahrnehmung erkennbar sind.

Mit einer abschließenden Einschätzung möchte ich aber gerne bis zum Ende der Bemessung aller Rechnungswesenprozesse warten, da nur die Gesamtschau ergeben kann, ob im Saldo einen Mehr- oder Minderbedarf für alle Rechnungswesenprozesse besteht.

Mit freundlichen Grüßen,

[REDACTED]

Landeshauptstadt München, Stadtkämmerei
Referatsleitung, Geschäftsleitung,
Sachgebiet 2, Finanzwesen, Logistik
SKA-RL-GL2

Herzog-Wilhelm-Str. 22,
80331 München

Tel.: 089 / 233 - 2 11 56

E-Mail: gl2.ska@muenchen.de

Elektronische Kommunikation mit der Landeshauptstadt München - siehe:
<http://www.muenchen.de/ekomm>

Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken. Pro Blatt sparen Sie durchschnittlich 15gr Holz, 260ml Wasser, 0,05kWh Strom und 5gr CO2.

Am 07.08.2015 14:54, schrieb projekt.ska.p3@muenchen.de: