

Stellungnahmen der Referate und Zustimmung des GPR  
zur Beschlussvorlage

Datum: 25.11.2015  
Telefon: 0 233-60030  
Telefax: 0 233-60005

██████████@muenchen.de

**Baureferat**  
Baureferat  
Referatsgeschäftsleitung  
BAU-RG

Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen  
**Stellungnahme des Baureferates zur Beschlussvorlage**

per email (██████████@muenchen.de und projekt.ska.p3@muenchen.de)

**An die Projektleitung Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

Mit der Beschlussvorlage besteht von Seiten des Baureferates unter Maßgabe folgender Änderungen bzw. Ergänzungen Einverständnis:

Seite 4: Vortrag der Referenten, Ziffer 3 „Aktualisierung der Bemessungsergebnisse“  
Seite 15: Antrag der Referenten Ziffer 6

Es sollen nur die befristeten Stellen entfristet werden, die zu 100% einen oder mehrere Standardprozesse bedienen, nicht aber die sog. „Mischarbeitsplätze“. Mischarbeitsplätze sind solche, die noch Fachaufgaben neben MKRw-Tätigkeiten beinhalten und/oder MKRw-nahe Tätigkeiten außerhalb der bemessenen Standardprozesse. Die Bemessung von Fachaufgaben war nie Thema des Rechnungswesenprojektes, vielmehr wurden diese bewusst ausgeklammert. Die MKRw-nahen Tätigkeiten – im Baureferat insgesamt 0,36 VZÄ – sind anerkannt. Ein entsprechender Passus findet sich in der Beschlussvorlage auf Seite 10 letzter Satz. Es ist nicht verständlich, warum die Entfristung der Mischarbeitsplätze – soweit **alle MKRw-Tätigkeiten** dieser Stellen abschließend bemessen und anerkannt sind – nicht erfolgen soll. Wir bitten die Beschlussvorlage diesbezüglich zu ändern.

Seite 9: Vortrag der Referenten, Ziffer 3.4 „Budgetbewirtschaftung“

Hier ist die Aussage enthalten, dass die Bemessungsergebnisse der Budgetbewirtschaftung „im Übrigen nicht vollzogen wurden“. Diese Aussage ist – soweit es das Baureferat betrifft – nicht richtig. Mit Schreiben des POR 2.1 vom 22.06.2015 wurden die Referate aufgefordert, die Reduzierungen der VZÄ aufgrund der Bemessung (Baureferat: -0,68 VZÄ) an das POR zu melden. Dies wurde vom Baureferat mit email vom 26.08.2015 an POR 311 erledigt. Wir bitten die Beschlussvorlage diesbezüglich zu ändern.

  
██████████

**Betreff:** Re: Erinnerung Stellungnahme\_Stadtratsbeschluss\_Projekt\_MKRw  
**Von:** [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>  
**Datum:** 03.12.2015 13:39  
**An:** [REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]  
<[REDACTED]@muenchen.de>

Am 03.12.2015 08:26, schrieb [REDACTED]

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Schreiben vom 24. November 2015 hatten wir Sie bis 02. Dezember 2015 um Stellungnahme zum Beschluss "Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen" gebeten.

Bisher liegt uns die Stellungnahme aus Ihrem Referat noch nicht vor.

Bitte senden Sie uns Ihre Stellungnahme noch möglichst heute an die Projektleitung, [REDACTED] ([REDACTED]@muenchen.de) und Frau [REDACTED] ([REDACTED]@muenchen.de).

Bitte teilen Sie uns auch per email mit, wenn von Ihrem Referat keine Stellungnahme erfolgt.

Vielen Dank.

Mit freundlichen Grüßen  
[REDACTED]

----- Original-Nachricht -----

Betreff: Stadtratsbeschluss\_Projekt\_MKRw

Datum: Tue, 24 Nov 2015 11:44:07 +0100

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

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

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

[REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>, gl2.dir@muenchen.de,

gl.dir@muenchen.de, geschaeftsleitung.bau@muenchen.de,

[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de,

gl.kom@muenchen.de, [REDACTED] gl [REDACTED]@muenchen.de,

[REDACTED]@muenchen.de, gl.kvr@muenchen.de, [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de,

geschaeftsleitung.kult@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de,

gl.por@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de,

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

finanzen.raw@muenchen.de, [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]@muenchen.de,  
[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de, s.rgu@muenchen.de,  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]@muenchen.de>  
s-f.rgu@muenchen.de, [REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, plan.sg@muenchen.de, plan.sg2@muenchen.de,  
[REDACTED]@muenchen.de, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, finanzmanagement.soz@muenchen.de,  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]@muenchen.de>  
gl.ska@muenchen.de, "rl.s1.ska" <rl.s1.ska@muenchen.de>, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, gl.revisionsamt@muenchen.de,  
gesamtpersonalrat@muenchen.de, [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de>, [REDACTED]@muenchen.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen sieht vor, dass der Stadtrat über die Entwicklung und Umsetzung des Projektes informiert wird.

In Anlage erhalten Sie den Beschluss und die Stellungnahmen der Referate zum Personalbedarf im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Befassung des Stadtrates ist für den 25.01.2016 im Finanzausschuss und den 26.01.2016 in der Vollversammlung vorgesehen.

Wie letztes Jahr bitten wir Sie um Stellungnahme Ihres Referates zu der Beschlussvorlage, die insgesamt 18 Seiten umfasst.

Bitte senden Sie Ihre Stellungnahme bis spätestens,

Mittwoch, den 02.12.2015

an die Projektleitung, Herrn [REDACTED] ([REDACTED]@muenchen.de) und Frau [REDACTED] (projekt.ska.p3@muenchen.de).

Bitte teilen Sie uns auch per email mit, wenn von Ihrem Referat keine Stellungnahme erfolgt.

Vielen Dank.

Mit freundlichen Grüßen  
[REDACTED]

Sehr geehrter [REDACTED],  
wie bereits telefonisch besprochen bleibt die zuletzt abgegebene Stellungnahme (per E-Mail) des Direktoriums unverändert gültig.  
Mit freundlichen Grüßen  
[REDACTED]

**Betreff:** Re: Stadtratsbeschluss\_Projekt\_MKRw  
**Von:** [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>  
**Datum:** 01.12.2015 11:01  
**An:** [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>  
**Kopie (CC):** "projekt.ska.p3@muenchen.de"  
<projekt.ska.p3@muenchen.de>, [REDACTED] <[REDACTED]@muenchen.de>

Sehr geehrter Hr. [REDACTED]

das Kommunalreferat erhebt gegen die im Beschlussentwurf dargestellte weitere Vorgehensweise im Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen grundsätzlich keine Einwände.

Zur Stellenbemessung im Bereich der KLR wird jedoch auf die Stellungnahme des Kommunalreferates vom 01.09.2015 verwiesen, mit der die Forderung auf Stellungszuschaltung bis zu Sollstärke begründet wird. Das Kommunalreferat sieht diesen Stellenmehrbedarf weiterhin als erforderlich an.

Ob die Anpassung der Produkte an den gesetzlichen Produktrahmenplan Auswirkungen auf den Vollzug im Rechnungswesen, insb. der KLR ergibt, kann erst zu einem späteren Zeitpunkt beurteilt werden.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]  
--  
Landeshauptstadt München  
Kommunalreferat  
Geschäftsleitung  
Roßmarkt 3  
80331 München

Telefon: +49 89 233-22754  
Fax: +49 89 23398922754  
E-Mail pers: [REDACTED]@muenchen.de  
E-Mail off: [gl2.kom@muenchen.de](mailto:gl2.kom@muenchen.de)  
Internet: <http://www.kommunalreferat-muenchen.de>

Wichtige Informationen zur elektronischen Kommunikation mit uns:  
<http://www.muenchen.de/ekom>

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.

Diese Nachricht, inklusive möglicher Anhänge, enthält vertrauliche Informationen.  
Wurde diese E-Mail irrtümlich an Sie geschickt, benachrichtigen Sie uns bitte und löschen Sie diese E-Mail komplett von Ihrem System.

Am 24.11.2015 11:44, schrieb [REDACTED]:

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen sieht vor, dass der Stadtrat über die Entwicklung und Umsetzung des Projektes informiert wird.

Datum: 02.12.2015  
Telefon: 0 233-23855  
Telefax: 0 233-27135  
Herr [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de

**Kreisverwaltungsreferat**  
Geschäftsleitung  
Finanzwesen und zentrale  
Dienstleistungen  
KVR-GL/2

Stadtratsbeschluss Projekt MKRw;  
Zuleitung per E-Mail vom 24.11.2015

Vorab per E-Mail an  
[REDACTED]k@muenchen.de  
projekt.ska.p3@muenchen.de

**An die**  
**Stadtkämmerei – HA II**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit E-Mail vom 24.11.2015 wurden die Referate gebeten, bis zum 02.12.2015 eine  
Stellungnahme zur Beschlussvorlage

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)**  
**Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung**  
**Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete**  
**und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei**  
**Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

abzugeben.

Aus der Sicht des Kreisverwaltungsreferates ist Folgendes anzumerken:

Mit den Ausführungen zum Projektstand, der Darstellung der Bemessungsergebnisse sowie der Aktualisierung des Projektstrukturplans und der Zeitschiene besteht dem Grunde nach Einverständnis. Dem Vorschlag der Stadtkämmerei, Mehrbedarfe aufgrund der aktuellen Haushaltslage mit Ausnahme der Ausgabenbewirtschaftung derzeit nicht umzusetzen, kann das Kreisverwaltungsreferat nicht zustimmen. Der Vorlage kann somit insgesamt nicht zugestimmt werden.

Im Dezember 2012 wurde das Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen in gemeinsamer Verantwortung der Stadtkämmerei und des Personal- und Organisationsreferates initiiert. Ziel des Projektes ist es, standardisierte Rechnungswesenprozesse festzulegen und auf dieser Grundlage eine analytische Stellenbemessung gemäß dem Leitfadens zur Stellenbemessung durchzuführen. In den zurückliegenden 3 Jahren wurden zeit- und personalaufwändig 7 Kern- und 7 Unterstützungsprozessen sowie bereits 81 Einzelprozesse näher beschrieben.

Das Kreisverwaltungsreferat hat diesen Prozess eng begleitet und sowohl in der Projektgruppe als auch bei der Erstellung der Prozesse in nahezu jeder AG mitgearbeitet. Auch die referatsinterne Ausarbeitung wurde sehr intensiv betrieben und hat einen hohen Ressourcenanteil gebunden.

Sämtliche Arbeiten waren zusätzlich zum laufenden Geschäft zu leisten.

Angesichts der Beschlussvorlage und den Bemessungsergebnissen für das Kreisverwaltungsreferat wird deutlich, dass die Personalausstattung in den Rechnungswesenbereichen nicht überdimensioniert ist. Lediglich im Prozess Unterstützungsprozesse ist, wie stadtweit fast in jedem Referat, eine Überkapazität von 0,46 VZÄ ermittelt worden, der aber ein bisher bemessener Mehrbedarf von 3,06 VZÄ gegenübersteht.

Die in Rede stehenden Kapazitäten sind erforderlich, um die standardisierten Rechnungswesenprozesse erledigen zu können; sie dienen nicht der Bearbeitung anderer bzw. zusätzlicher Aufgaben.

Nachdem bereits seit Jahren eine erhebliche Überbelastung im Haushaltsbereich besteht und auch manifestiert wurde, dass die bisher zugestandenen VZÄ zu gering sind, ist es umso erstaunlicher, dass keine Entlastung stattfinden soll.

Vor diesem Hintergrund ist auch nicht verständlich, dass die zusätzlichen – derzeit noch bis 31.12.2018 befristeten – Stellen in der Stadtkämmerei (Punkt 3.1) ohne weitere Begründung entfristet und damit 16,51 Stellen-VZÄ bereits ab 2016 dauerhaft eingerichtet werden.

Nachdem von der externen Beratungsfirma die bisher betrachteten Prozesse – auch in der Qualität der Prozessdarstellung – bestätigt wurden, verwundert es umso mehr, dass das Kreisverwaltungsreferat die uneingeschränkt anerkannten Mehrbedarfe nicht umsetzen darf. Warum die Stadtkämmerei den Referaten gegenüber unter Hinweis auf die aktuelle Haushaltslage einen anderen „Maßstab“ anlegt, ist nicht nachvollziehbar.

Zwischenzeitlich sollte auch die Stadtkämmerei anerkennen können, dass die KLR im Planungsbereich die Basis des gesamten haushalterischen Handelns der Landeshauptstadt München ist und es sich keinesfalls um ein referatsinternes Rechnungswesen handelt. Die Planung findet ausschließlich im SAP-Modul CO statt. Nur eine korrekt ausgestaltete KLR kann damit der Garant für gute Ergebnisse in der Haushaltsplanung sein.

In diesem Zusammenhang muss auch der Aussage auf Seite 8, dass Mehrbedarfe auf Grund der referatsspezifischen Ausgestaltung der KLR entstanden sind, massiv widersprochen werden. Das Kreisverwaltungsreferat hat „seine“ KLR nach den städtischen Vorgaben z.B. der KLR-Richtlinie und im Rahmen dieser Erfordernisse ausgestaltet. Dass in den letzten Jahren aufgrund von Vorgaben der Querschnittseinheiten und stadtweiter Projekte (z.B. MIT-KonkreT) erhebliche Anpassungen und Ausweitungen erforderlich waren, kann nicht dem Referat angelastet werden.

Auch die in der Vorlage genannte Veränderung der stadtweiten Produktstruktur wird nach den jetzigen Erkenntnissen eine Anpassung erfordern, deren Umfang nicht unerheblich ist.

Nach den gemachten Erfahrungen ist zunächst eher mit einem deutlichen Mehraufwand, als mit einer Entlastung zu rechnen.

Letztlich sind diese Veränderungen für die jetzt im Raum stehenden Stellenzuschaltungen belanglos, da sich diese Bedarfe aus den definierten Prozessen und den durchgeführten Bemessungen ergeben. Die Umsetzung der Bemessungsergebnisse ist zur Erledigung der bereits vorhandenen Aufgaben zwingend erforderlich.

Sie kann daher nicht mit dem Hinweis auf irgendwann (vielleicht) eintretende Entlastungen zurückgestellt werden. Denkbar wäre allenfalls eine bis Ende 2018 befristet Einrichtung, um dann im Rahmen der für 2018 vorgesehenen Möglichkeit zur Evaluation den Bedarf dieser Stellen zu überprüfen.

Fazit:

Der festgestellte Mehrbedarf für das Kreisverwaltungsreferat bewegt sich mit einem Umfang von 3,06 VZÄ in einer untergeordneten Größenordnung. Die Umsetzung ist für das Kreisverwaltungsreferat dennoch zwingend erforderlich, da die von der Stadtkämmerei geforderte Qualität nicht auf Dauer mit ständig wechselndem und überlastetem Personal zu leisten ist.

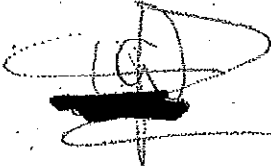
Es ist daher dringend geboten, Abhilfe zu schaffen. Die Umsetzung der in Rede stehenden Bemessungsergebnisse ist der einzige richtige Schritt. Dies gilt auch für den Prozess Budgetbewirtschaftung.

Hinsichtlich der zu vollziehenden Reduzierung (-0,46 VZÄ) wird darauf hingewiesen, dass es sich nach den Vorgaben des GPR meist um Mischarbeitsplätze handelt, weshalb eine Anpassung erst nach erfolgter Gesamtbemessung erfolgen kann. Darüber hinaus führt eine Kürzung um Stellenanteile in Form von Wochenstunden bei Vollzeitstellen möglicherweise dazu, dass aufgrund des kleinteiligen Umfangs kein Auffüllen mit anderen Tätigkeiten möglich ist.

Das Kreisverwaltungsreferat würde auch in Zukunft gerne diesen und andere Projekte im Zusammenhang mit dem Münchner Kommunalen Rechnungswesen intensiv begleiten. Dies setzt aber auch voraus, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Eine ständige Umschichtung der vorhandenen Ressourcen zur Erledigung der anfallenden Aufgaben kann in Anbetracht der daraus resultierenden zusätzlichen Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zielführend sein. Aus diesem Grund hält das Kreisverwaltungsreferat an seiner Forderung fest, dass die anerkannten Stellenbedarfe umgesetzt werden müssen.

Die Referatsleitung ist über diese Stellungnahme informiert.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, followed by a circular official stamp. The stamp contains some illegible text and a central emblem.



Datum: 02.12.2015  
Telefon: 0 233-26548  
Telefax: 0 233-28622  
Herr [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de

**Kulturreferat**  
Geschäftsleitung  
Leitung  
KULT-GL-L

Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete und der  
Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen

Beschlussvorlage für den Finanzausschuss vom 26.01.2016 (VB)

**An die Stadtkämmerei, HA II, Projektleitung**  
**An das Personal- und Organisationsreferat, P 3**

Das Kulturreferat stimmt o.g. Beschlussvorlage nicht zu.

Hinsichtlich der Bemessung des Prozesses „Ausgabenbewirtschaftung“ (Ziffer 3.2 der Beschlussvorlage) hatten wir bereits mit e-mail vom 30.09.2014 darauf hingewiesen, dass der in der Berechnung verwendete Schlüssel 4:1:1 (normale, einfache, schwierige Sachverhalte) auf das Kulturreferat nicht anwendbar ist. Aufgrund der Tatsache, dass sich bei schwierigen im Vergleich zu normalen Sachverhalten durchschnittlich der 3-fache Zeitaufwand ergibt, würde sich bei Anerkennung eines Verhältnisses von 3:1:2 (normal, einfach, schwierig) das Bild völlig anders darstellen. Das Kulturreferat ging damals davon aus, dass dies im Rahmen der externen Untersuchung der Buchhaltung nochmals Thema sein würde und wir den entsprechenden Nachweis führen können.

Tatsächlich wurde das Verhältnis „normale, einfache, schwierige Sachverhalte“ jedoch nicht nochmals überprüft; statt dessen ist in der Beschlussvorlage lediglich ausgeführt, dass die für die Ausgabenbewirtschaftung erhobenen Stellenkapazitäten aufgrund des Gutachtens der Firma „arf“ unverändert bleiben (was für das Kulturreferat eine „Überkapazität“ von 1,63 VZÄ bedeutet, die innerhalb von 6 Monaten nach Beschlussfassung abgebaut sein soll).

Demgegenüber soll die Umsetzung des Bemessungsergebnisses der Kosten- und Leistungsrechnung (Ziffer 3.3 der Beschlussvorlage), bei dem sich für das Kulturreferat ein zusätzlicher Bedarf von 2,00 VZÄ ergibt, „angesichts der aktuellen Finanzsituation“ zurückgestellt werden.

Das Kulturreferat kann dies aus stadtweiter Sicht grundsätzlich nachvollziehen, kann dem jedoch aus seiner eigenen Sicht nicht zustimmen.

Schließlich ist anzumerken, dass die Aussage zum Thema Budgetbewirtschaftung (Ziffer 3.4 der Beschlussvorlage), wonach das Kulturreferat den Mehrbedarf von „1 Stellen-VZÄ“ bereits umgesetzt hat, insoweit ergänzt werden muss, dass gleichzeitig der Stellenüberhang (0,38 VZÄ) bei den MKRw-Stellen, die nicht für die Standardprozesse eingesetzt werden (Ziffer 3.6 der Beschlussvorlage); abgebaut wurde, so dass sich im Saldo eine umgesetzte Zusatzkapazität von 0,62 VZÄ ergibt.

Wir bitten, diese Stellungnahme entsprechend in die Beschlussvorlage einzuarbeiten.

gez.

A black rectangular redaction mark covering a signature.

Geschäftsleiter

Datum: 30.11.2015  
Telefon: 0 233-92201  
Telefax: 0 233-27645

Herr [REDACTED]  
[REDACTED]@muenchen.de

**Personal- und  
Organisationsreferat**  
Geschäftsleitung  
GL

Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRW)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchungen Ressourcen der Referats-  
Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen

zur E-Mail vom 24.11.2015

**An die Stadtkämmerei II/12-2**

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Vorlage zur oben näher bezeichneten Thematik (Finanzausschuss vom 27.01.2015) stimmt das POR als Fachreferat nicht zu. Zu unserem großen Bedauern mussten wir feststellen, dass dem Stadtrat vorgeschlagen werden soll, von einer Umsetzung der Ergebnisse im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung Abstand zu nehmen. Begründet wird dies zunächst damit, dass angesichts der aktuellen Finanzsituation eine personelle Aufstockung beim **referatsinternen** Rechnungswesen nicht geboten sei. Zwischen den Zeilen ist zudem zu lesen, dass nicht näher bezeichnete Spielräume bei der referatsspezifischen Ausgestaltung der KLR existierten.

Zudem spräche einer Umsetzung der Untersuchungsergebnisse die Tatsache entgegen, dass die Auswirkungen, die die rechtlich notwendigen Veränderungen innerhalb der stadtweiten Produktstruktur möglicherweise mit sich brächten, abzuwarten wären.

Dieses am Ende eines über mehrere Jahre laufenden Organisationsprojektes auf dem Tisch liegende Ergebnis irritiert sehr, stehen doch Aufwand und Ertrag in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander: Mit großem Aufwand und zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft haben wir bei der Untersuchung mitgewirkt und konnten immer davon ausgehen, dass bei plausiblen und nachvollziehbaren Ergebnissen – und genau das wird im Beschlussentwurf von den Verfassern bestätigt – ein auch aus objektiver Warte bestehendes Defizit ausgeglichen werden wird.

Der Vorschlag, nunmehr das Ergebnis im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung nicht umsetzen zu wollen, wirkt ernüchternd und angesichts des betriebenen Aufwands und des hohen Detaillierungsgrades bei gleichzeitiger Feststellung, dass das Berechnungsergebnis plausibel und nachvollziehbar ist, frustrierend.

Wir weisen darauf hin, dass die bemessenen Bereiche sich nicht neuer, bisher nicht vorhandener Aufgaben widmen, sondern Arbeiten erledigen, die bei der Aufrechterhaltung und Bewirtschaftung des städtischen Haushalts mit seinen äußerst komplexen Strukturen und Verfahren eine wichtige Rolle spielen. Diese Aufgaben konnten, zumindest was das POR betrifft, nur deshalb erledigt werden, weil von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit der Aufgabenerledigung betraut sind, über lange Zeit weit über das erwartbare Maß hinaus höchste Leistungsbereitschaft an den Tag gelegt wurde.

Umso unverständlicher ist der Entscheidungsvorschlag, der uns den Ausgleich der von neutraler Stelle plausibel und nachvollziehbar dargelegten Kapazitätsdefizite (hier: 1,24 VZÄ) vorenthält.

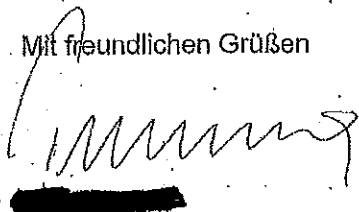
Der Entscheidungsvorschlag ist u.E. von der vom Herrn Oberbürgermeister Reiter und der Vorsitzenden des Gesamtpersonalrates am 05.11.2015 im Intranet veröffentlichten Aussage, dass „..... die eine oder andere personelle Verstärkung möglicherweise nicht kommen wird“ jedenfalls nicht gedeckt. Es ist nicht vorstellbar, dass nach wissenschaftlichen Methoden in aufwändigsten Verfahren nachgewiesene und zur Aufgabenerledigung dringend benötigte Kapazitäten zu dieser Art personeller Veränderungen zählen.

Dass derzeit auch Maßnahmen beschlossen werden können, die auf Dauer Kosten verursachen, entnehmen wir den Ausführungen unter Punkt 3.1 des Beschlussentwurfs. Dort wird ausgeführt, dass im zentralen Bereich der Stadtkämmerei derzeit noch befristet vorgetragene Positionen, deren Bedarf bis aufs Hundertstel vom Bemessungsergebnis bestätigt wurde, im Gegenwert von 16,51 VZÄ entfristet werden. Dass die Mittel hierzu bereits budgetmäßig kalkuliert sind, ist in diesem Zusammenhang von eher geringer Bedeutung, wären sie doch ggf. für weitere Haushaltsanpassungen gut verwendbar.

Die Konsequenzen, die sich für das POR ergeben, wenn der Beschluss in der vorliegenden Form gefasst wird, sind heute im Detail noch nicht abschätzbar. Sicher ist jedoch, dass die schon heute bekannten Aufwände, die im weiteren Fortgang der Organisationsuntersuchung entstehen werden, sowie die inhaltlich und auch zeitlich stets komplexer werdenden Anforderungen im Zusammenhang mit der Haushaltsaufstellung und dem Haushaltsvollzug, den Schluss zulassen, dass nicht mehr alle einschlägigen Aufgaben in der geforderten Qualität und Schnelligkeit erledigt werden können. Dass diese Entwicklung auch Auswirkungen auf die verschiedenen Querschnittsfunktionen des POR haben kann, erwähnen wir nur der Vollständigkeit halber.

Die Stellungnahme ist mit der Referatsleitung abgestimmt.

Mit freundlichen Grüßen



A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, positioned above a thick black horizontal line.

Datum: 25.11.2015  
Telefon: 233-30131  
Telefax: 233-30120

Referat für Arbeit  
und Wirtschaft  
Referatsgeschäftsleitung

██████████@muenchen.de

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

**Mitzeichnung der Vorlage für den Finanzausschuss vom 27.01.2016 (VB)**

An die Stadtkämmerei - HA II

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft nimmt zur o.g. Beschlussvorlage wie folgt Stellung:

Wir möchten die zur Bemessung der KLR-Prozesse abgegebene Stellungnahme des Referates vom 27.08.2015 bestätigen, die als Anlage der Beschlussvorlage beiliegt. Aus unserer Sicht können für eine Bedarfserhebung derzeit keine endgültigen Aussagen getroffen werden, da lediglich vier von acht Prozessen erfasst und bewertet wurden, die bezogen auf das RAW aktuell nach entsprechender Verrechnung insgesamt einen Mehrbedarf begründen würden.

Darüber hinaus führen die im Vortrag bereits aufgezeigten erheblichen Veränderungen in der Struktur der Produkte und der Kosten- und Leistungsrechnung zu umfangreichen Änderungen in der Haushaltsplanung und im Haushaltsvollzug, deren Auswirkungen derzeit nicht abzusehen sind. Unser aller Ziel sollte eine Aufwandsreduzierung im komplexen Münchner Kommunalen Rechnungswesen sein sowohl für die Fachreferate, als auch für den Querschnittsbereich. Aus diesem Grunde erscheint es uns sinnvoll, die derzeitigen Bemessungsergebnisse und daraus resultierende Stellenmehrungen oder Stellenentfristungen aufgrund der derzeitigen Finanzsituation stadtweit auszusetzen. Wir gehen aber auch davon aus, dass die unter Ziffer 4 der Beschlussvorlage dargestellte Umsetzung der Bemessungsergebnisse bezüglich einer zu hohen Kapazität bei den Unterstützungsprozessen im RAW dann auch nicht umzusetzen ist, da insgesamt wie oben dargestellt ein Mehrbedarf besteht.

Die Möglichkeit, im Jahre 2018 nach den erfolgten konzeptionellen Evaluierungen in den Bereichen Einnahmenbewirtschaftung, Monats- und Jahresabschluss, Anlagenbuchhaltung, Haushaltsplanung und Haushaltsvollzug, notwendige Kapazitäten abzuklären, werden wir gerne aufgreifen.

*Gert Schmitt*  
██████████

Datum:  
Telefon 233 - 83500  
Telefax 233 - 83533  
Rainer [REDACTED]

**Referat für  
Bildung und Sport**  
Stadtschulrat

Abteilung Finanzen - GL 2  
Frau [REDACTED]  
Telefon 233 - 68005

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

**Beschluss des Finanzausschusses am 26.01.2015 (VB)**

**An die Stadtkämmerei**

Das Referat für Bildung und Sport nimmt zur oben genannten Beschlussvorlage wie folgt Stellung:

Hinsichtlich des Ergebnisses zur Bemessung der KLR-Prozesse in Ziffer 3.3 des Vortrags verweisen wir auf unser Schreiben vom 10.09.2015, das der Beschlussvorlage als Anlage beiliegt. Angesichts der aktuellen Haushaltslage kann das Referat für Bildung und Sport die geforderte einstweilige Zurückstellung der sich für die Kosten- und Leistungsrechnung ergebenden Personalzuschaltung nachvollziehen. Verbunden ist dies allerdings mit den in unserem Schreiben dargestellten Qualitätseinschränkungen.

Nicht nachvollziehbar sind jedoch die Ausführungen auf Seite 8 des Vortrags (Ziffer 3.3) nach denen die Zurückstellung der Stellenschaffung im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung eine „Verringerung geplanter Stellenreserven“ darstellt. Das Referat für Bildung und Sport verfügt über keinerlei Stellenreserven. Vielmehr geht es hier um einen tatsächlich vorhandenen Personalbedarf.

Die Bemessung im Bereich der Unterstützungsprozesse hat für das Referat für Bildung und Sport 8,23 Soll-Stellen-VZÄ ergeben. Es besteht damit ein massiver Mehrbedarf von 4,85 VZÄ, da im Ist derzeit nur 3,38 VZÄ auf die Unterstützungsprozesse entfallen.

Bei vielen anderen Referaten entsprechen die eingesetzten Personalressourcen deutlicher dem Bemessungsergebnis (Ziffer 3.5 des Vortrags).

Für die MKRw-Ressourcenausstattung im Referat für Bildung und Sport ergibt sich damit ein erheblicher Nachteil, wenn die Umsetzung des Bemessungsergebnisses vollständig zeitlich verschoben wird. Damit einhergehen werden weitere deutliche Qualitätseinbußen und Leistungseinschränkungen.

Angesichts der aktuellen Haushaltssituation ist für das Referat für Bildung und Sport zwar nachvollziehbar, dass eine umfassende Personalaufstockung kaum möglich ist, aber bei der ermittelten erheblichen personellen Unterdeckung (von 8,23 VZÄ sind tatsächlich weniger als die Hälfte eingerichtet) im Bereich der Unterstützungsprozesse nicht in vollem Umfang tragbar.

Hochproblematisch ist, dass durch die fehlenden Personalressourcen die aufgaben-erleichternde Nutzung von Soll-Ist-LSMWs (Legacy Systems Migration Workbench) und die unerlässliche Pflege der Kreditorenstammdaten vollumfänglich zu Lasten der Belegbuchungen gehen. Diese Aufgaben werden derzeit mit dem vorhandenen Personal aufgefangen. Damit ist die zeitgerechte Begleichung der Verbindlichkeiten gegenüber unseren Geschäftspartnern gefährdet.

Die fehlenden Stellenanteile im Bereich der SAP-Anwenderbetreuung und der SAP-Berechtigungen beeinträchtigen die Tätigkeiten der Kosten- und Leistungsrechnung, was die in unserem Schreiben vom 10.09.2015 dargelegten negativen Folgen noch verschärft.

In vielen Fällen ist ohne eine angemessene Stellenzuschaltung für die Unterstützungsprozesse die zeitgerechte Erledigung und Ablieferung z.B. von Anmeldungen zur Haushaltsplanaufstellung, von Mittelumschichtungsanträgen, von notwendigen Meldungen bezüglich des Jahresabschlusses nicht möglich oder zumindest bedroht.

Um die wesentlichsten Aufgaben im Bereich der Unterstützungsprozesse mit einer angemessenen Qualität erledigen zu können und bestehende Defizite nicht noch zu vergrößern, ist es dringend geboten, zumindest einen Teil der sich zusätzlich ergebenden Stellen ( $4,85 + 0,64 = 5,49$  VZÄ) schnellstmöglich zu schaffen.

Die Stadtkämmerei wird daher gebeten, zumindest einen sofort notwendigen Mehrbedarf von 2,5 VZÄ für das Referat für Bildung und Sport mit in den Antrag der Referenten aufzunehmen.

Wünschenswert wäre außerdem, in der Beschlussvorlage darzustellen, mit welchem Zeithorizont und unter welchen Voraussetzungen eine Stellenschaffung und -besetzung der übrigen anerkannten offenen Stellen erfolgen kann.

Ergänzend ist festzustellen, dass zu den MKRw-Prozessen der Haushaltsaufstellung keine Aussagen getroffen werden. Aus Gründen der transparenten Darstellung sollte die Befristung der entsprechenden Ressourcen gem. Beschluss vom 20.11.2014 (V.01246) nochmals mit dargestellt werden (zu Vortragsziffer 5).

A handwritten signature in black ink, followed by a thick black horizontal redaction bar.

Datum: 26.11.2015  
Telefon: 0 233-47632  
Telefax: 0 233-47972  
Herr: [REDACTED]  
s.f.rgu@muenchen.de

**Referat für Gesundheit  
und Umwelt**  
Steuerungsunterstützung  
Finanzmanagement  
RGU-S-F

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRW)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

**Sitzungsvorlage für den Finanzausschuss am 27.01.2016**

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

Das Referat für Gesundheit und Umwelt hat mit E-Mail vom 24.11.2015 die Beschlussvorlage der Stadtkämmerei erhalten und zur Kenntnis genommen.

Die in der Beschlussvorlage aufgenommene Stellungnahme des Referates für Gesundheit und Umwelt vom 02.09.2015 wird aufrechterhalten.

Die ermittelten Bemessungsergebnisse weisen einen anerkannten Bedarf beim RGU im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung (0,31 VZÄ) und den Unterstützungsprozessen (0,72 VZÄ) aus, der noch gedeckt werden muss.

Wir stimmen der Stadtkämmerei zu, dass die Umsetzung der Bemessungsergebnisse zeitnah erfolgen sollte und nehmen zur Kenntnis, dass aufgrund der aktuellen Haushaltslage eine Umsetzung, spätestens 6 Monaten nach Beschlussfassung, in Aussicht gestellt wird.

*Wallat*  
[REDACTED]



Datum: 07.12.2015  
Telefon: 0 233-22404  
Telefax: 0 233-21784  
Herr [REDACTED]  
plan.sg2@muenchen.de

**Referat für Stadtplanung  
und Bauordnung**  
Referatsgeschäftsleitung  
Finanzwesen und Controlling  
PLAN-SG2

Beschlussvorlage zu Münchner Kommunales  
Rechnungswesen (MKRW)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen

I An die Stadtkämmerei - HA II/12-2

Das Referat für Stadtplanung und Bauordnung zeichnet den mit E-Mail vom 24.11.2015 übermittelten Beschlussentwurf nicht mit.

Wir können auch mit Blick auf die Finanzlage nicht nachvollziehen, dass die Ergebnisse der Stellenbemessung stellen- bzw. budgetwirksam umgesetzt werden sollen, sofern festgestellt worden ist, dass in den Referaten personelle Überkapazitäten vorhanden sind, während zeitgleich ermittelte Mehrbedarfe in den Referaten zunächst unberücksichtigt bleiben. Ohnehin hielten wir es für ratsam, mit der Umsetzung der Bemessungsergebnisse zu warten, bis die Ergebnisse für alle Geschäftsprozesse vorliegen. Andernfalls nähme man u.U. in Kauf, von Referaten Stellenkürzungen einzufordern, obwohl in der Gesamtbetrachtung Personalausweitungen angemessen wären.

Nicht klar ist zudem, wie die Reduzierungen konkret umzusetzen sind. Zwar wird in der Beschlussvorlage ausgeführt, dass die Umsetzung der Bemessungsergebnisse durch Veränderungen von Stellen und Stellenvermerken erfolgt und dazu von den Referaten in entsprechendem Umfang Stellen bzw. Stellenanteile in Form von Wochenstunden zu benennen sind. Offen bleibt, wie das faktisch funktionieren soll. Betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden jedenfalls nicht ihre persönlichen Arbeitszeiten an Stellenvermerke anpassen.

Gänzlich außer Betracht bleibt in der Beschlussvorlage die anstehende Fortentwicklung der Produktstrukturen in den Referaten.

Diese wird wenigstens in der Anfangsphase zu umfänglichen Änderungen in den KLR-Strukturen der Referate und infolgedessen zu erheblichen Mehraufwänden bei der Haushaltsplanung führen.

Schon deshalb wären Stellenkürzungen zum jetzigen Zeitpunkt ebenfalls kontraproduktiv.

II. WV bei SG 2

Datum: 02.12.2015  
Telefon: 0 233-48759  
Telefax: 0 233-989 48759  
Herr: [REDACTED]

[REDACTED]@muenchen.de

**Sozialreferat**

S-Z-F/H

**Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen**

**Beschluss des Finanzausschusses vom 27.01.2016 (VB)**

Mit 1 Anlage

An die Stadtkämmerei, SKA-HA-II / 12-2, [REDACTED]

An das Personal- und Organisationsreferat, POR-P3.32, [REDACTED]

Zu dem mit eMail vom 26.11.2015 übermittelten Beschlussentwurf nimmt das Sozialreferat wie folgt Stellung:

Wie bereits mitgeteilt besteht hinsichtlich des dargestellten Soll-Ist-Vergleichs, insbesondere der im Sozialreferat vermeintlich eingesetzten Stellen - Vollzeitäquivalente (VZÄ) in der Kosten- und Leistungsrechnung noch Korrekturbedarf, auf unsere detaillierte Stellungnahme vom 22.09.2015 (siehe Anlage) wird verwiesen.

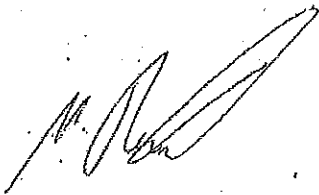
Mit den Bemessungsergebnissen im übrigen besteht grundsätzlich Einverständnis. Große Besorgnis im Sozialreferat hingegen haben die Ausführungen zur weiteren Umsetzung der Bemessungsergebnisse, die anstehenden Arbeitsaufträge an die Verwaltung und letztlich die Referentenanträge selbst hervorgerufen. Seit 2012 liefert das Sozialreferat die erbetenen Angaben im Rahmen des Projekts Rechnungswesenprozesse und -ressourcen an das Personal- und Organisationsreferat und die Stadtkämmerei. Im Ergebnis wurden bislang drei Ist-Erfassungen in unterschiedlichen Detaillierungsgraden durchgeführt. Im Sozialreferat hat dies einen erheblichen Erhebungsaufwand in der Zentrale und bei den Ämtern ausgelöst, dem bisher kein erkennbarer Nutzen gegenübersteht. In diesem Zusammenhang einige „Auffälligkeiten“, die wir nicht in Einklang mit dem übermittelten Beschlussentwurf bringen können:

- ▶ „Im Ergebnis muss festgestellt werden, dass eine Reduzierung des Aufwandes im MKRw nicht eingetreten ist, sondern im Gegenteil, sich der Aufwand im Zentralbereich der Stadtkämmerei und den Fachreferaten deutlich erhöht hat“  
(entnommen Ziffer I.3.1 letzter Absatz der Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01246  
„Münchner Kommunales Rechnungswesen“ (MKRw), Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei)
- ▶ Bereits im Jahr 2009 wurde mit der Bemessung der Referatshaushaltssachgebiete (sog. 1. Ist-Abfrage) begonnen; bis zur neuerlichen Beschlussfassung am 27.01.2016 ist somit ein mehr als sechs Jahre andauernder Immenser Aufwand betrieben worden. Ein Ende, im Sinne eines weiteren vorläufigen Abschlusses, ist nicht vor dem Jahresende 2018 abzusehen. Nicht eingerechnet ist dabei der zeitliche Aufwand, der zusätzlich erforderlich wird, um die gewonnenen Erkenntnisse im Nachgang umzusetzen.
- ▶ Per Saldo lösen alle bislang bemessenen MKRw-Prozesse - stadtweit betrachtet - einen Personalmehrbedarf aus.

- ▶ „Der Verwaltung geht das Personal aus“, „Dem öffentlichen Dienst fehlt der Nachwuchs“, „Kommunen in der Klemme - so titeln seit Jahren die Zeitungen (....). Wir müssen alle Register zur Gewinnung und Bindung des benötigten Personals ziehen.  
(Dr. Thomas Böhle in der Vollversammlung des Stadtrats am 19.11.2015 zu Münchens Personalhaushalt 2016).
- ▶ Seit Jahren werden regelmäßig Beschlussentwürfe, die auf eine zentrale Finanzierung abzielen, von der Stadtkämmerei unter Verweis auf die aktuelle Haushaltssituation ablehnend beurteilt. Ausnahmen bilden nur Vorhaben, die als dringlich, unaufschiebbar und von der Natur der Sache eher fremdbestimmt angesehen werden.
- ▶ Ein Ende des Zustroms von Flüchtlingen und unbegleiteten Minderjährigen ist nicht abzusehen.

Vor diesem Hintergrund hat das Sozialreferat größte Schwierigkeiten einer Beschlussfassung zuzustimmen, die einerseits einen Personalmehrbedarf (auf Basis von Fallzahlen des Jahres 2012) bestätigt, andererseits aber der aktuellen Finanzsituation geschuldet, die Umsetzung notwendiger personeller Aufstockungen vorerst aussetzt. Als ob dies nicht genug wäre, wird trotz aktuell weitaus dringlicherer Probleme (Bewältigung des Flüchtlingszustroms bei anhaltendem Fachkräftemangel) an einer Fortführung des Bemessungsverfahrens festgehalten.

Aus Sicht der betroffenen Kolleginnen und Kollegen im Sozialreferat hat dieses Projekt jegliche Akzeptanz verloren.



Datum: 16.12.2015

Tel.: 233-92362

Fax: 233-28149

Sachbearbeitung:

Herr [REDACTED]

AZ: /home/[REDACTED]/Netzlaufwerke/daten/04

Organisation Zentrale Dienste/048

Zusammenarbeit zentrale DV-

Einrichtungen/MKRw\_Stellenbeschluss/Volz\_Besc

hluss.odt

Gesamtpersonalrat

Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw)  
Ergebnisse der externen Organisationsuntersuchung  
Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete  
und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei  
Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen

I. An den  
Stadtkämmerer

[REDACTED]

Sehr geehrter Herr [REDACTED]

der Gesamtpersonalrat hat sich in der Sitzung am 16.12.2015 mit o.g. Beschlussentwurf  
befasst und stimmt diesem zu.

II. [REDACTED] m.d.B.u. Mitzeichnung

III. Kopie von z.A. "Aktuellordner"

Mit freundlichen Grüßen



[REDACTED] le