

Datum: 21.10.2015

Tel.: [redacted]

Fax: [redacted]

Sachbearbeitung: [redacted]

[redacted]

KV	GL	Gesamtpersonalrat	
SA		Stadtkämmerei	V1 V1
R/S		22. Okt. 2015	V2 V2
Az. 952-05-000			V3
Anl.	L D R		V4

Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Abteilung: II
hat gleichen Vorgang /
Beschluss bekommen

An den
Stadtkämmerer
Herrn Dr. Ernst Wolowicz

Vorg. b. RL/SA

Sehr geehrter Herr Dr. Wolowicz,

der Gesamtpersonalrat hat sich in der Sitzung am 21.10.2015 mit dem Beschlussentwurf zur „Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München“ befasst und stimmt diesem zu. Darüber hinaus hält es der Gesamtpersonalrat für sehr wichtig, die Maßnahmen für die Verbesserung der personellen Situation an den Dienststellen und in der Kämmerei zuerst anzugehen.

Unseren Erachtens ist es sehr wichtig, dass es für das Personal in der Buchhaltung eine bessere und einheitliche Einwertung geben soll, die durch bewertungs- und tarifrelevante Fortbildungen und PE-Maßnahmen unterstützt werden sollten. Dies könnte auch zu neuen internen Entwicklungsmöglichkeiten führen, deren Fehlen derzeit regelmäßig zu Abwanderungen aus den betroffenen Bereichen führt.

Wir bitten Sie in unserem Namen einen Appell zu diesen Punkten an den Stadtrat zu übermitteln. Gerne hätte der Gesamtpersonalrat im Stadtrat dies persönlich übernommen, es sind aber leider alle vier Vertreter_innen anderweitig terminlich gebunden, so dass uns dies nicht möglich ist.

Wir bedanken uns vorab diesbezüglich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Ursula Hofmann,
Vorsitzende

Datum: 19.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

K	GL		KaStA	I	II
SID	Stadtkämmerei			I/1	II/1
RL/S	21. Okt. 2015			I/2	II/2
Az.				I/3	
Anl.	L	D	R	I/4	

Direktorium

D-GL1-LU

Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V

Beschluss des Finanzausschusses vom 17.11.2015 (VB)

Öffentliche Sitzung

Stadtkämmerei
RL/S1

Das Direktorium nimmt wie folgt Stellung zu der oben genannten Beschlussvorlage:

D-HA II

In der Anlage zur Beschlussvorlage sind städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an dem Projekt mitgearbeitet haben, namentlich aufgeführt. Diese ist unzulässig, da es sich um eine öffentliche Vorlage handelt.

Die Namen müssen herausgenommen werden. Wir verweisen auf das Rundschreiben Nr. 01/13 des Direktoriums.

D-III (STRAC)

Zu Ergebnisbericht – Empfehlung 13: Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zur Prozessoptimierung
Der Beschluss weist das Thema der Stadtkämmerei und D-HA-III (STRAC) gemeinsam zu. Aus Sicht von STRAC ist darauf zu achten, dass bei einer Beibehaltung der dezentralen Bearbeitung der Rechnungen ein einheitlicher Mindeststandard bei allen Referaten UND Eigenbetrieben erreicht werden muss.

Zu Ergebnisbericht – Empfehlung 16: Verbesserung des SAP-Support-Systems:
Der Beschluss weist das Thema der Stadtkämmerei und D-HA-III (STRAC) gemeinsam zu. Der Support leidet aus Sicht des Gutachters unter dem 3-Häuser-Modell und insbes. der ITIL-Ausrichtung, aufgrund derer kein Modul-bezogener Support mehr geleistet würde, sondern es dem Zufall überlassen sei, ob im Support-Prozess der richtige Modulbetreuer erreicht werde. Der hinzukommenden Forderung des Gutachters, sich auf die früher vorhandenen persönlichen emotionalen Beziehungen zu den Anwendern zurückzubedenken, ist entgegenzuhalten, dass die Reife einer Organisation – hier des Help Desks - nur verbessert werden kann, wenn personenunabhängig Strukturen geschaffen werden, die eine gleichbleibend gute Unterstützung der mit den Aufgaben betrauten Personen – hier der

MKRw-Anwender – sicherstellen. Die angesprochenen Strukturen sind hier die thematisierten ITIL-Prozesse, die dafür konzipiert wurden, dass Kundenanfragen angenommen und gelöst werden und falls dies nicht sofort möglich ist, stellen gerade diese Prozesse sicher, dass die Anliegen geordnet und im Ticket-System nachvollziehbar an die fachlich betroffenen Modul-Betreuer weitergeleitet werden. STRAC plädiert hier zunächst dafür, dass die gut geplanten Prozesse jetzt Zug um Zug von den Support-Bereichen gelebt werden, um das darin liegende Potential zu heben und so die Ergebnisse für die Kunden zu erzielen, die der Gutachter fordert. Es kann auch nach einer für den MKRw-Bereich spezifischen weiter entwickelten Lösung gesucht werden, die eine bessere Betreuung der Nutzer strukturell sicherstellt. Eine auf persönlichen Kontakten beruhende Betreuung der Nutzer ist in jedem Fall nicht zielführend.

Sofern im Kern nicht die emotionalen Beziehungen, sondern die fachliche Kompetenz angesprochen wird, sollte konkret nach Lösungen für dieses Thema gesucht werden, die durchaus auch in prozessorientierten Supportstrukturen vorgesehen sind.

Zu Ergebnisbericht – Empfehlung 18: Optimierung der stadtweiten IT-Koordination
Der Beschluss weist das Thema dem Direktorium D-HA-III (STRAC) zu. Hintergrund ist die Angabe der im Gutachten zu Wort gekommenen Bereiche, von neuen Verfahren im Rechnungswesen zu knapp vor oder gar erst nach der Implementierung zu erfahren (mangelhafte Stakeholder-Einbindung). Dem kann aus Sicht von STRAC nur entgegen gehalten werden, dass eine reine IT-Koordination kein Durchsetzungsvermögen hat. Dies ist hinreichend bekannt aus den Erfahrungen mit der ehemaligen Koordinierung, die letztlich eine noch schwächere Rolle hatte als die heutige STRAC. Die im Gutachten gewünschte Aufgabenwahrnehmung kann nur erzielt werden, wenn eine zentrale Stelle die Verantwortung dafür trägt und mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattet wird, dies über Referats- und Eigenbetriebsgrenzen hinweg durchzusetzen. Im Rahmen von MIT-KonkreT haben sich alle Beteiligte dafür ausgesprochen, die Verantwortung für das Stakeholder-Management den Vorhabensverantwortlichen in den dezentralen Bereichen zuzuordnen. STRAC fördert mit den neu eingerichteten Stellen im Multiprojektmanagement nun Zug um Zug diese dezentrale Aufgabe und unterstützt die Vorhabensverantwortlichen bei der Gewinnung eines Überblicks über die thematisch zusammenhängenden IT-Vorhaben.

Der Gutachter argumentiert pro IT-Koordination zusätzlich, dass das Anforderungsmanagement zunächst Bördmittel prüfen soll, bevor die Systemlandschaft im Bereich des Rechnungswesens erweitert wird. Diese Auffassung wird von STRAC unterstützt, für eine referatsübergreifende Prüfung ist jedoch auf die obigen Ausführungen hinzuweisen, dass eine reine Koordinierung hier – wie ebenfalls aus der Praxis bekannt – keine Effekte erzielen wird.

Insgesamt entsteht durch die evtl. nur unglücklich gewählten Formulierungen der Eindruck, dass es weniger darum geht, bekannte Probleme nachhaltig und zukunftsweisend zu lösen, sondern vielmehr ein Modell zum Einsatz zu bringen, das eine Vielzahl bekannter Schwächen genau nicht beseitigt.

Zu Ergebnisbericht – Empfehlung 19: Wiederkehrende Prüfung der Performance von Modulintegration

Der Beschluss weist das Thema dem Direktorium D-HA-III (STRAC) alleine zu und geht hinsichtlich it@M lediglich von einer Mitwirkung aus. Da es sich bei der Prüfung der Integration von Modulen um technische Regressionstests handelt, kann nur der Bereich für den technischen Betrieb – also it@M – für die Tests zuständig sein. STRAC kann vielmehr nur dafür zuständig sein, für diese Aufgabe das Controlling und im Falle einer entsprechenden

Aufgaben- und Ressourcenübertragung auch die Richtlinienkompetenz zu übernehmen.

Allgemeine Anmerkungen

Im Gutachten der Firma arf wird z. B. in Zusammenhang mit dem Thema „Zusammenarbeit“ mehrfach dargestellt, dass von arf vorgeschlagene Lösungsansätze wegen „der IT-Struktur der LHM“ nicht oder nur schwer umsetzbar seien (siehe Seite 32 bei „Schwächen“). Stichhaltige Begründungen für diese Behauptungen werden nicht angeführt.

Aus Sicht von STRAC kommen als Ursachen für Probleme im Rechnungswesen vielfach aus der sehr unterschiedlichen Implementierung der Abläufe und Strukturen im MKRw bei Referaten und Eigenbetrieben, die in der fachlichen Sphäre liegen und mit den Strukturen der IT nichts zu tun haben. Für den Bereich der IT-Kosten hat sich STRAC im Kontext der Bearbeitung des OB-Auftrags zu den ITK-Gesamtkosten von der Heterogenität der Strukturen und den damit einhergehenden Problemen insbesondere bei den Referaten ein sehr klares Bild machen können. Hier wurden im Anschluss die Strukturen beim den ITK-Kostenstellen stadtweit vereinheitlicht. Hier der IT die Lösung von Problemen zu übertragen, die nur durch die fachlich Verantwortlichen gelöst werden können, wird in keinem Fall zu Erfolgen führen und der IT nur einen „schwarzen Peter“ zuweisen, auf dem sie letztlich auf Grund der fehlenden Durchgriffsmöglichkeiten sitzen bleiben muss.

Unter Ziffer 2.2. des Beschlusses wird angegeben, dass die Firma arf „die möglichen Szenarien ... in themenspezifischen Workshops mit allen Referaten, eventuell betroffenen Querschnittsbereichen wie POR, STRAC etc., strukturiert diskutiert“ wurden. Eine Beteiligung von STRAC ist nicht erfolgt, was wir sehr bedauern.

Wir bitten die Beschlussvorlage entsprechend anzupassen und die Stellungnahme der Beschlussvorlage beizulegen.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Christian Scharpf

Datum: 21.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

Stadtkämmerei

SKA-RL-S1

Überprüfung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München –
Beschlussentwurf Stadtkämmerei;
Stellungnahme Direktorium

An
das Direktorium

Vielen Dank für die Rückmeldung zum Beschlussentwurf der Stadtkämmerei zum Ergebnis der Externen Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der LHM.

Zu den Ausführungen möchte die Stadtkämmerei folgendes mitteilen.

Für den Hinweis bezüglich namentlicher Nennung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen möchten wir uns bedanken. Die Namen werden selbstverständlich entfernt bzw. geschwärzt.

Ebenso wird die Zuständigkeit beim Thema „Wiederkehrende Prüfung der Performance von Modulintegrationen“ entsprechend der Stellungnahme angepasst und it@M bei der Verantwortung ergänzt.

Zu den weiteren Punkten lässt sich sagen, dass es sich um die Vorlage der Ergebnisse des Gutachtens handelt. Diese Ergebnisse der Firma arf sind erstmal so hinzunehmen.

Bezüglich des Umgangs mit diesen Empfehlungen hat die Stadtkämmerei bewusst den Vorbehalt der GRUNDSÄTZLICHEN Umsetzung und der Detailprüfung der einzelnen Empfehlungen aufgenommen.

Dies ist im Rahmen der Erarbeitung des Gesamtrahmenkonzepts vorzunehmen. Ebenso wie die Prüfung und Verknüpfung mit laufenden Aktivitäten im Bereich Finanzwesen und IT-Finanzwesen.

Die Anmerkungen des Direktoriums werden selbstverständlich bei der Erarbeitung des Rahmenkonzeptes einfließen.

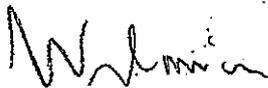
Der Aussage, dass STRAC bei den themenspezifischen Szenarienworkshops nicht beteiligt war muss die Stadtkämmerei widersprechen.

Zum Workshop in dem die IT-Themen behandelt wurden waren ergänzend zu den „Referateeinladungen“ auch Einladungen an it@M, STRAC und das dika-MKRw gegangen.

Alle diese Bereiche sind dieser Einladung gefolgt und haben Vertreter/Vertreterinnen geschickt.

Unabhängig davon lag die Entscheidung hinsichtlich Betroffenheiten und Teilnahme bei den Referaten, so wurden z.B. bei den personalbezogenen Themen auch GL1-Vertretungen benannt.

Selbstverständlich wird die Stellungnahme dem Beschluss beigelegt.



Dr. Ernst Wolowicz
Stadtkämmerer

Datum: 19.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

Baureferat
Baureferat
Referatsgeschäftsleitung
BAU-RG

Externe Untersuchung der Organisation der
Buchhaltung der Landeshauptstadt München;
Stellungnahme des Baureferates

Per email (rl.s1.ska@muenchen.de)

An die Stadtkämmerei – Referatsleitung Stab 1

Das Baureferat begrüßt die Aussage der Stadtkämmerei in der Beschlussvorlage (Seite 13), dass die Empfehlungen des Gutachters grundsätzlich umzusetzen sind. In den Empfehlungen finden sich viele Vorschläge, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Baureferates in den, von der Firma arf durchgeführten Interviews sowie den Workshops vorgebracht wurden, wie die Stellenbewertung des Personals (höhere Einwertung und durchgängige Karriere) oder der zentrale IT-gestützte Rechnungseingang ohne System-/Medienbrüche.

Mit dem Beschluss lässt sich die Stadtkämmerei vom Stadtrat beauftragen, ein Gesamtkonzept zur Umsetzung aller anstehenden Rechnungswesensthemen zu erstellen und dem Stadtrat bis zum Sommer 2016 vorzulegen. Weiterhin lässt sich die Kämmerei beauftragen mit den erforderlichen Isterhebungen unter Beteiligung der Referate zu beginnen.

Im Beschlussentwurf fehlt eine Aussage ob/wie die Referate bei der Erarbeitung dieses Gesamtkonzeptes beteiligt werden. Eine rechtzeitige und ausreichende Beteiligung der Referate ist unabdingbar, da sich die Empfehlungen des Gutachters bei allen Themen auf die Referate auswirken und in den meisten Fällen auch die Mitwirkung der Referate erforderlich ist (Ziffer 4 des Vortrages). Für die Erarbeitung des Gesamtkonzeptes ist es insbesondere erforderlich, mit den Referaten eine geeignete Zeitschiene sowie eine Projektstruktur mit effizienten Priorisierungs- und Entscheidungswegen abzustimmen.

Im Rahmen des Projektes „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“ - das Baureferat war hier in der Projektgruppe als Vertreter der Referate beteiligt - erfolgten bereits Isterhebungen, die einen erheblichen personellen Aufwand bei allen Referaten auslösten und aufgrund des Umfangs und der Schwierigkeiten bei der Datenermittlung überwiegend nur mit hohem zeitlichen Verzug gegenüber der Terminplanung abgeschlossen werden konnten. Im Beschluss findet sich kein Hinweis auf den Umfang und die Tiefe dieser erneuten Isterhebung, die einen Rückschluss auf den damit verbundenen Aufwand bei den Referaten zulässt.

Gleiches gilt für den unter Ziffer 4 des Vortrages dargestellten Zeithorizont für die Umsetzung der Empfehlungen. Es fehlt eine Erläuterung, was kurz-, mittel- und langfristig bedeutet und ein grundsätzlicher Hinweis, dass – was sicherlich der Fall ist – die Themen auch überlappend mit entsprechendem personellen Aufwand für die Referate abzuarbeiten sind.

Unter Ziffer 6 des Vortrages spricht die Stadtkämmerei an, dass die Umsetzung der Empfehlungen im Kontext mit Aufgabenstellungen, Projekten und Problemstellungen im Rechnungswesenumfeld zu betrachten sind.

Dazu werden beispielhaft nur Initiativen und IT-Projekte mit direktem Bezug zum Rechnungswesen aufgelistet. Wir bitten die Beispiele um Initiativen/Projekte zu ergänzen, die einzelne Empfehlungen des Gutachtens zum Thema Personal tangieren. Hierzu gehören z. B.

- das Thema Beschleunigung der Verfahren im Personalbereich (insbes. die Umsetzung der Empfehlungen des BSL-Gutachtens, wie z. B. aktuelle Arbeits- oder Tätigkeitsbeschreibungen für alle Stellen, Bildung von Job - Familien und Musterarbeitsvorgängen),
- das Projekt Kompetenzmanagement (Verknüpfung Beurteilung mit Kompetenzen und Schulungsbedarf),
- das IT-Projekt Aus- und Fortbildungsmanagementsystem (AFS) inkl. Bildungscontrolling:

Aufgrund der vorgenannten Ausführungen ist im Beschluss ein grundsätzlicher Hinweis erforderlich, dass hinsichtlich der Zeitschiene darauf geachtet wird, die Belastung der Referate möglichst gering zu halten und dass über ggf. erforderliche personelle Zuschaltungen in den Referaten im Rahmen des Gesamtkonzeptes entschieden wird.

Des Weiteren bitten wir zur Klarstellung unter Ziffer 4.5 des Vortrages („Zentralisierung“) – wie im Gutachten ausgeführt – um folgende Ergänzung:

Schaffung eines zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD) unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen mit zunächst folgenden Aufgaben: ...

Des Weiteren wird angeregt, die positiven Effekte unter Ziffer 4.4 des Vortrages („Prozesse und IT“) beim Thema „Erhöhung der Wertgrenze im Bereich der Anlagenbuchhaltung von 150 Euro auf 410 Euro“ folgendermaßen zu ergänzen:

Hierdurch ist als Quick Win eine schnelle und merkliche Entlastung der Anlagenbuchhaltung sowie der örtlichen Inventurverantwortlichen in den jeweiligen Fachbereichen zu erzielen.


Rosemarie Hingerl

Datum: 23.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]
[REDACTED]

Stadtkämmerei

SKA-RL-S1

Überprüfung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München –
Beschlussentwurf Stadtkämmerei;
Stellungnahme Baureferat

An
das Baureferat

Vielen Dank für die Rückmeldung zum Beschlussentwurf der Stadtkämmerei zum Ergebnis der Externen Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der LHM.
Zu den Ausführungen möchte die Stadtkämmerei folgendes mitteilen:

Bezüglich fehlender Aussage zur Beteiligung der Referate bei der Erstellung des Gesamtkonzeptes:

Der Punkt 3 im Referentenantrag wird um folgende Formulierung ergänzt:

„...unter Beteiligung aller Referate und der Querschnittsbereiche Direktorium und Personal- und Organisationsreferate...“

Grundsätzlich möchte die Stadtkämmerei darauf hinweisen, dass es sich in einem ersten Schritt um ein Gesamtrahmenkonzept handelt. Inwieweit hier schon detaillierte Projektstrukturen und -zeitschienen festgelegt werden oder diese dann Bestandteil des Umsetzungskonzeptes/ -beschlusses sind, lässt sich jetzt, auf Grund der Komplexität der Aufgabenstellungen, noch nicht sagen.

Korrekt ist, dass sich zum Thema „parallele Erhebungen“ keine Aussagen zu Umfang und Tiefe dieser Erhebungen finden. Darauf wurde verzichtet da dies nicht konkret festgelegt werden soll. Ziel ist es jetzt zu prüfen in welchem Umfang und in welchem Zeitrahmen solche Erhebungen, unter Berücksichtigung der Belastung der Referate, möglich sind.

Aus diesem Grund wird im Referentenantrag ausschließlich vom „Beginn...“ paralleler Erhebungen gesprochen. Insoweit ist die Stadtverwaltung hier in der Lage selbst zu steuern und dies in einem verträglichen Rahmen zu halten.

Selbstverständlich ist es auch der Stadtkämmerei ein Anliegen hier die Referate nicht unnötig zusätzlich zu belasten.

Die Abstimmung der konkreten Maßnahmen erfolgt verwaltungsintern.

Bezüglich der fehlenden Erläuterungen zum Zeithorizont unter Punkt 4:

Da es sich hier nur um die Wiedergabe der Ergebnisse des Gutachtens handelt, wurden keine weiteren Erläuterungen aufgenommen.

Insbesondere vor dem Hintergrund dass der Vorbehalt der GRUNDSÄTZLICHEN Umsetzung und der Detailprüfung je Empfehlung erfolgen soll.

Genau dies ist Aufgabe im Gesamtrahmenkonzept: Prüfung OB tatsächlich eine Umsetzung erfolgen soll/kann, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Abhängigkeiten dies erfolgen kann. Erst dann sind auch Aussagen zu eventuellen Zeithorizonten möglich.

Der Bitte um beispielhafte Ergänzung von Projekten die die Empfehlungen im Bereich Personal tangieren wird natürlich entsprochen.

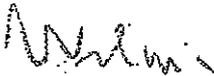
Ebenso wird, wie gewünscht, der grundsätzliche Hinweis aufgenommen, darauf zu achten dass die Belastung der Referate möglichst gering gehalten wird.

Die Klarstellung unter 4.5 beim Zentralen Beratungs- und Buchhaltungsdienstleister („unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen“) wird ergänzt.

Bezüglich der Ergänzung der Aussagen zur Erhöhung der Wertgrenze im Bereich Anlagenbuchhaltung unter Punkt 4.4 wird die Stadtkämmerei nun folgende Formulierung aufnehmen: „Hierdurch ist eine merkliche Entlastung der Anlagenbuchhaltung **sowie der örtlichen Inventurverantwortlichen in den jeweiligen Fachbereichen** zu erzielen.“

Auf den Hinweis „QuickWin“ und „schnelle Entlastung“ würden wir verzichten da dies nicht einheitlich so gesehen wird und natürlich auch mit der Umstellung wieder Arbeiten anfallen. Insofern können noch keine belastbaren Aussagen dazu getroffen werden wie schnell hier eine spürbare Entlastung auftreten wird.

Selbstverständlich wird die Stellungnahme dem Beschluss beigelegt.



Dr. Ernst Wolowicz
Stadtkämmerer

Datum: 19.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

**Referat für Gesundheit
und Umwelt**

Steuerungsunterstützung

Finanzmanagement

RGU-S-F

**Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der LHM
Beschlussentwurf für den Finanzausschuss am 17.11.2015
Stellungnahme des RGU**

An die Stadtkämmerei – RL/Stab 1

Zu dem übermittelten Beschlussentwurf nimmt das Referat für Gesundheit und Umwelt wie folgt Stellung:

Das Referat für Gesundheit und Umwelt hat im vorgestellten Rahmen bei der Untersuchung der Buchhaltungen mitgewirkt und begrüßt grundsätzlich die in der Beschlussvorlage unter Ziffer 4 vorgestellten Ergebnisse:

Im Themenbereich **Personal** würde u.a. die *Erstellung eines Organigramms und eines Stellenplans der stadtweiten Buchhaltungseinheiten* vorgeschlagen. Dieser Vorschlag wird vom RGU unterstützt.

Als hilfreich wird auch die *weitere Erstellung von Master-Arbeitsplatzbeschreibungen* für das buchhalterische Fachpersonal gesehen, wie es schon im Stadtratsbeschluss vom 28.11.2012 (SV: 08-14/V 10657) vorgesehen war. Es sollte aber hierbei auch möglich sein, dass Mischarbeitsplätze nicht ausgeschlossen werden und entsprechend notwendige referats-spezifische Fachanwendungen in Kombination mit bisher eindeutig definierten MKRw-Tätigkeiten nicht ausgeblendet werden bzw. nicht isoliert betrachtet werden.

Der Vorschlag, die *Entwicklung von buchhalterischen Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten* aufzuzeigen, wird grundsätzlich befürwortet. Auch wenn hierbei voraussichtlich vor allem nur die größeren Referate entsprechende Wege aufzeigen können und die kleinen Referate daher geeignetes und geschultes Personal an die großen Referate verlieren werden.

Das Erstellen und Etablieren eines *Schulungskonzeptes* sowie eines entsprechenden *Fortbildungscontrollings* wird ebenfalls befürwortet.

Besonders ist auch die *Optimierung des Stellennachbesetzungsprozesses* (ggf. auch durch externe Stellenausschreibungen) für die Gewinnung von Personal für die Buchhaltungs- bzw. MKRw-Tätigkeiten anzustreben. Die bisherigen Personalbesetzungsverfahren sind im Hinblick auf Dauer und erforderlichem Aufwand nicht zufriedenstellend.

Die vorgeschlagene *Überprüfung der aktuellen Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung* wird grundsätzlich akzeptiert. Hierbei ist aber darauf zu achten, dass die Prüfung und die Einwertung der Stellen auch mit der Zielsetzung verbunden wird, die Attraktivität, in der Buchhaltung zu arbeiten, zu steigern.

Im Themenfeld **Zusammenarbeit** wurden neben verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung des bisherigen Status-quo auch die Entwicklung eines *Kommunikationskonzeptes*, dem Aufbau regelmäßiger *Hospitationsrunden* und dem *Aufbau einer Corporate Identity* vorgetragen, welchen ebenfalls grundsätzlich zugestimmt wird.

Im Themenfeld **Dokumentation und Vorlagen** wurde die Optimierung des Finanzhandbuchs sowie die Anfertigung von Beschreibungen für alle Prozesse im Rechnungswesen durch verschiedene Maßnahmen beschrieben, denen grundsätzlich zugestimmt wird.

Im Themenfeld **Prozesse und IT** wurde u.a. die *Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungs-Workflow* vorgeschlagen. Aus Sicht des RGU handelt es sich hierbei um eine wichtige und wesentliche Maßnahme, die zu einer erheblichen Verbesserung führen könnte, sofern die fachlichen Anforderungen gewährleistet werden könnten. Bereits im Zusammenhang mit einer vorangegangenen Abfrage zur Einführung eines zentralen Rechnungseingangs bei der LHM hat das RGU die Einführung eines elektronischen, system- und medienbruchfreies Bearbeitungsverfahrens befürwortet, in dem auch eine vollständige inhaltliche Bearbeitung des Vorgangs bis hin zu einer revisionssicheren Ablage dargestellt und umgesetzt werden kann. Diese Auffassung vertritt das RGU weiterhin, wenn auch erst noch geklärt werden sollte, an welcher Stelle der zentrale Rechnungseingang (z.B. in den Referaten) angesiedelt werden sollte.

Die vorgeschlagene *Erhöhung der Wertgrenze im Bereich der Anlagenbuchhaltung von 150 € auf 450 €* wird für den Bereich des RGU zwar die Anzahl der Anlagen reduzieren und insoweit würde sich auch der Pflegeaufwand in der Anlagenbuchhaltung vermindern. Sofern aber dann die geringwertigen Wirtschaftsgüter (GWG) mit Hilfe zusätzlicher Listen überwacht werden müssten, wäre die beabsichtigte Einsparung hinfällig.

Im Themenfeld **Zentralisierung** wurde die *Schaffung eines zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD)* vorgeschlagen. In der bisherigen Beschreibung der Aufgabenstellung dieses Dienstleisters wird u.a. das Auffangen von Arbeitsspitzen in den Referatsbuchhaltungen vorgetragen. Dieser Anwendungsfall bzw. die mögliche Einsparung kann derzeit für den Bereich des RGU nicht nachvollzogen werden, da das Referat im Hinblick auf die Feststellung der sachlichen und rechnerischen Richtigkeit, sowie im Hinblick auf den Sachbezug grundsätzlich zu befassen ist und diese Aufgaben nicht ohne weiteres abgeben kann bzw. darf. Durch die Befassung des ZBBD würden sich die Laufzeiten bei diesen Vorgängen verlängern und zusätzlichen Abstimmungsbedarf erfordern.

Im Hinblick auf die beratende Unterstützung für die Referatsbuchhaltungen und die Durchführung von fachspezifischen Schulungen für das Personal der Referatsbuchhaltungen kann der ZBBD die bisherige Rolle, die bislang schon die Stadtkämmerei wahrgenommen hat, übernehmen. Hiergegen bestehen seitens des RGU keine Einwände.

Hinsichtlich der Übernahme von buchhalterischen Spezialaufgaben, die durch den ZBBD wahrgenommen werden könnten, können derzeit keine Aussagen getroffen werden, da keine beispielhaften Spezialaufgaben benannt wurden. Für den Bereich des RGU kann hier derzeit kein Anwendungsfall erkannt werden.

Als weiteres Ergebnis wurde die *Erarbeitung eines revisionssicheres Internes Kontrollsystem (IKS) – Konzeptes* vorgeschlagen, in dem u.a. die Definition der Soll-Prozesse, die Berechtigungsverwaltung, die Archivierung und Belegablage und Prüfungsroutinen festgelegt

werden sollten. Das RGU stimmt der Erstellung eines solchen Konzeptes grundsätzlich zu und ist gerne bereit daran mitzuwirken.


Rita Wallais

Fwd: Fwd: Versand Beschlussentwurf Ext. Orgunte...

Betreff: Fwd: Fwd: Versand Beschlussentwurf Ext. Orguntersuchung zur Stellungnahme

Von: [REDACTED]

Datum: 19.10.2015 11:03

An: [REDACTED]

Kopie (CC) [REDACTED]

[REDACTED]

das Kommunalreferat stimmt dem im Betreff genannten Beschlussentwurf der StK zu.

Mit freundlichen Grüßen

Betreff: Ext. Org.untersuchung der Buchhaltung der LHSt. München

Von: [REDACTED]

Datum: 19.10.2015 18:12

An: [REDACTED]

Kopie / [REDACTED] >

[REDACTED] uer

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Beschlussvorlage der Stadtkämmerei für den Finanzausschuss vom 17.11.2015 beschreibt aus Sicht des Kulturreferats - basierend auf dem Gutachten der Firma "arf" - weitgehend zutreffend die Optimierungsbedarfe und -möglichkeiten im Bereich der Buchhaltung der LHSt. München. Insbesondere begrüßen wir die Bestrebungen nach Verbesserungen im Personalbereich hinsichtlich der Stellenbewertung und den Entwicklungsmöglichkeiten.

Ab Punkt 6. des Vortrags des Referenten wird dargestellt, in welchem komplexem Rechnungswesenumfeld sich die Buchhaltung bewegt; daraus resultierend soll die Stadtkämmerei beauftragt werden, ein Gesamtkonzept zur Umsetzung aller anstehenden Rechnungswesenthemen zu erstellen und dem Stadtrat bis zum Sommer 2016 vorzulegen.

Das Kulturreferat sieht die Notwendigkeit, die Komplexität des MKRw deutlich zu verschlanken, um insbesondere die Haushaltsplanung und Haushaltsbewirtschaftung wieder in einem an der Praxis orientierten und vertretbaren Maße erledigen zu können. Nicht zuletzt hat der Stadtkämmerer selbst dargestellt, dass der Münchner Stadtrat an vereinfachten und übersichtlichen Informationen interessiert ist.

Wir hoffen, dass bei allem Verständnis für Standardisierungsnotwendigkeiten die aus den Aufgaben der Referate resultierenden Besonderheiten durch Schaffung geeigneter Spielräume, z.B. für dezentrale Strukturen oder Verkaufssysteme für Kulturinstitute, Berücksichtigung finden können:
Langfristiges Ziel sollte es sein, vom "ständigen Veränderungs- und Anpassungsmodus" wieder in den "Kontinuitätsmodus" zu kommen.

Sorgen bereitet dem Kulturreferat insbesondere der Antragspunkt 4, wonach "unter Beteiligung der Referate" mit den erforderlichen Ist-Erhebungen begonnen werden soll. Da das Gesamtkonzept (siehe oben) dem Stadtrat bereits im Sommer 2016 vorzulegen ist und die Ist-Erhebungen erfahrungsgemäß sehr aufwändig sind, wird dringend darum gebeten, die begrenzten Kapazitäten des Kulturreferats bei den Planungen zu berücksichtigen.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]
[REDACTED]
Kulturreferat der Landeshauptstadt München
Referatsgeschäftsleitung - GL/L
Burgstrasse 4
80331 München

[REDACTED]
Internet: www.muenchen.de/kulturaktuell

Datum: 20.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

**Personal- und
Organisationsreferat**
Geschäftsleitung
POR-GL1

Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München
Beschluss des Finanzausschusses am 17.11.2015

Stellungnahme des Personal- und Organisationsreferates

**An die Stadtkämmerei, Referatsleitung Stab 1
Strategie Rechnungswesen, Projektkoordination**

Das POR erhebt gegen die o.g. Beschlussvorlage keine Einwände.

Zur Klarstellung verweisen wir allerdings noch einmal auf folgende Punkte:

- Seite 7, Punkt 4, 4.1 Personal, Thema Erstellen eines Organigramms:

Die federführende Zuständigkeit für das Erstellen eines Organigramms liegt nicht beim POR sondern der Stadtkämmerei. Die Beschlussvorlage wurde bereits entsprechend angepasst.

- Seite 7, Punkt 4, 4.1 Personal, Thema Überprüfung aktueller Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung:

In der Tabelle stehen die SKA und die Referate als zuständige Einheiten im Zusammenhang mit der Überprüfung aktueller Stellenbewertungen. Beim POR liegt lediglich die Mitwirkung.

Diese Darstellung ist aus unserer Sicht missverständlich, da es derzeit noch keine Bewertungsrahmen gibt und somit die Zuständigkeit zur Überprüfung der Stellenbewertungen nach wie vor beim POR liegt. Dies gilt gleichermaßen für die dem künftigen Bewertungsrahmen zugrundeliegenden erstmaligen Bewertungen möglicher Arbeitsvorgänge im Buchhaltungsbereich. Wir bitten daher, die Tabelle wie folgt zu ändern:

aktuelle Formulierung:

Überprüfung aktueller Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung , um diese unter anderem an die gestiegene Komplexität der Aufgaben anzupassen (nach Aufgabenbeschreibung, Rollendefinition und Erstellung Arbeitsplatzbeschreibung erfolgt hier eine Standardisierung; Stichwort Bewertungsrahmen und Katalogverfahren)	hoch	mittelfristig	SKA, Referate	POR
---	------	---------------	------------------	-----

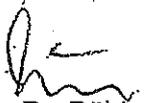
gewünschte Formulierung:

Erstellen von Aufgabenbeschreibungen, Rollendefinitionen und Arbeitsplatzbeschreibungen einschl. Standardisierung für den Bereich der Buchhaltung, um diese unter anderem an die gestiegene Komplexität der Aufgaben anzupassen.	hoch	mittelfristig	SKA, Referate	POR
--	------	---------------	------------------	-----

Überprüfung aktueller Stellenbewertungen (auf Basis erstellter Aufgabenbeschreibungen, Rollendefinitionen und Arbeitsplatzbeschreibungen) einschl. der Standardisierung (Stichwort Bewertungsrahmen und Katalogverfahren)	hoch	mittelfristig	POR	SKA, Referate
---	------	---------------	-----	------------------

Bewirtschaftung der erstellten Bewertungsrahmen	hoch	langfristig	Referate	POR
--	------	-------------	----------	-----

Für Fragen stehen wir zur Verfügung.


 Dr. Böhle

Re: Fwd: Versand Beschlussentwurf Ext. Orgunters...

Betreff: Re: Fwd: Versand Beschlussentwurf Ext. Orguntersuchung zur Stellungnahme

Von: [REDACTED]

Datum: 20.10.2015 09:37

An: [REDACTED]

Kopie (CC): [REDACTED]

Sehr geehrte Kolleginnen, sehr geehrte Kollegen,

das Referat für Stadtplanung und Bauordnung trägt Ihre Beschlussvorlage mit.

Mit freundlichen Grüßen

Datum:

Telefon:

Telefax:

Abteilung Finanzen - GL 2

Referat für
Bildung und Sport
Stadtschulrat

K	GL	KaStA	I	II
StD	Stadtkämmerei		I/1	II/1
RL/S	21. Okt. 2015		II/2	II/2
Az.	952-05-000		I/3	
Anl/	L D R		II/4	

Abteilung: II
hat gleichen Vorgang /
Beschluss bekommen

Vorg b: RL/SA

Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Beschluss des Finanzausschusses am 17.11.2015 (VB)

An die Stadtkämmerei – RL – Stabsstelle S1

Das Referat für Bildung und Sport erhebt keine Einwendungen gegen die oben genannte Beschlussvorlage.

Die kurz- und mittelfristig geplanten Maßnahmen zur Verbesserung der personellen Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Buchhaltungseinheiten wie zum Beispiel die Überprüfung der Stellenbewertung und die Verbesserung der Entwicklungschancen im Buchhaltungsbereich zur Verbesserung der Personalfindung und -bindung werden ausdrücklich begrüßt.

Sehr erfreulich ist außerdem, dass nun auch der zentrale Rechnungseingang mit digitalem Transport aufgegriffen werden soll, der von Seiten des Referates für Bildung und Sport bereits seit Jahren gefordert wird.

Auch die Anhebung der 150 €-Wertgrenze im Bereich der Anlagenbuchhaltung dürfte zu deutlichen Prozessvereinfachungen und Arbeitsentlastungen führen.

Um möglichst bedarfsorientierte Lösungen zu finden und trotz aller Standardisierungsbestrebungen auch referatsspezifische Belange einbringen zu können, bittet das Referat für Bildung und Sport um Berücksichtigung in den zukünftigen Arbeitsgruppen zur Konzepterstellung und -umsetzung.

Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass die Umsetzung der Empfehlungen aus dem Ergebnisbericht der Firma auf keinesfalls die bereits laufenden Bemessungen und die sich daraus ergebenden notwendigen Personalzuschaltungen aus dem Projekt Rechnungswesenprozesse und Personalressourcen verzögern darf.

Peter Scheifele
Stadtdirektor

Datum: 26.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

Sozialreferat

S-Z-F

Externe Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Beschlussvorlage für den Finanzausschuss am 17.11.2015 (VB/ö)

An die Stadtkämmerei - RL/S1

vorab per E-Mail an r-ska-rl-s1@muenchen.de

Zu o.g. Beschlussvorlage nimmt das Sozialreferat wie folgt Stellung:

Die beauftragte Firma arf-Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH hat die Einschätzung des Sozialreferats bestätigt, dass der Aufwand im MKRw seit der Einführung bei der LHM - entgegen den Erwartungen - insgesamt nicht reduziert wurde. Stattdessen hat der Aufwand zugenommen, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

Das speziell bei der LHM gebildete Rechnungswesen ist sehr aufwändig, komplex und kleinstellig. Es müssen Bemühungen unternommen werden, hier Veränderungen herbeizuführen. Daher werden die von der Firma arf gemachten Empfehlungen zur Verbesserung der Buchungsqualität und zur Optimierung der weiteren Prozesse begrüßt.

Bezüglich der Einwertung des buchhalterischen Fachpersonals, möglicher kurzfristiger Nachbesetzungen und der Schaffung von Karriereperspektiven sieht das Sozialreferat einen dringlichen Handlungsbedarf. Nur wenn hier Verbesserungen eintreten, kann die Qualität der Arbeit im Sozialreferat sichergestellt werden. Hierbei sind die referatspezifischen Sonderaspekte zu berücksichtigen. So ist z. B. die Buchung von Transferausgaben eine Aufgabe, die es nur im Sozialreferat gibt und eine nennenswerte Größenordnung hat (Buchungsvolumen > 1 Mrd. €). Bei der Erarbeitung von Standards muss das berücksichtigt werden.

Bei der gewählten Formulierung des Antragstextes fällt auf, dass eine Beteiligung der Referate am zu erstellenden Gesamtkonzept nicht vorgesehen ist. Aus Sicht des Sozialreferats sollte dies nochmal überdacht werden. Nur wenn bei der zentralen Buchhaltung und bei den dezentralen Buchhaltungen alle erfolgversprechenden Aspekte untersucht werden, kann die Erfüllung des Ziels gelingen, eine Verschlinkung der internen Anforderungen im Sinne des gesetzlich Notwendigen zu erreichen.

Seit 2012 liefert das Sozialreferat die gewünschten Angaben im Rahmen des Projekts Rechnungswesenprozesse und -ressourcen an das Personal- und Organisationsreferat und die Stadtkämmerei. Hierzu wurden z. B. drei Isterfassungen 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. Bei den jetzt von der Stadtkämmerei geplanten Isterhebungen muss zwingend auf bereits ermittelte Daten zurückgegriffen werden. Sollten in größerem Umfang weitere Daten benötigt werden (siehe Präsentation vom 06.10.2015: Aufgaben und Tätigkeiten im Rechnungswesen, wo sind Buchhaltungstätigkeiten angesiedelt), muss hierfür dem Sozialreferat ausreichend Zeit eingeräumt werden.

Darüber hinaus wird gebeten, kurzfristig zu realisierende Entlastungen für das Fachpersonal möglichst schnell umzusetzen (z.B. Erhöhung der Wertgrenze des Anlagevermögens).



Brigitte Meier

Datum: 26.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

Stadtkämmerei

SKA-RL-S1

Überprüfung der Organisation der Buchhaltung der Landeshauptstadt München –
Beschlussentwurf Stadtkämmerei;
Stellungnahme Sozialreferat

An
das Sozialreferat

Vielen Dank für die Rückmeldung zum Beschlussentwurf der Stadtkämmerei zum Ergebnis der Externen Untersuchung der Organisation der Buchhaltung der LHM.
Zu den Ausführungen möchte die Stadtkämmerei folgendes mitteilen:

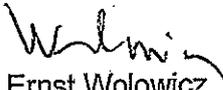
Bezüglich Beteiligung der Referate bei der Erstellung des Gesamtkonzeptes:
Der Punkt 3 im Referentenantrag wird um folgende Formulierung ergänzt:
„...unter Beteiligung aller Referate und der Querschnittsbereiche Direktorium und Personal- und Organisationsreferate...“

Bei den geplanten Isterhebungen werden die Stadtkämmerei und das Personal- und Organisationsreferat selbstverständlich die vorhandenen Daten berücksichtigen und die Erhebungsbögen entsprechend vorbefüllen. Auf eine Aussage im Beschluss hierzu wurde bewusst verzichtet da die konkrete Ausgestaltung verwaltungsintern abgestimmt wird. Selbstverständlich ist es auch der Stadtkämmerei ein Anliegen hier die Referate nicht unnötig zusätzlich zu belasten.

Um dies zu verdeutlichen wurde unter Punkt 7 eine allgemeiner Hinweis aufgenommen:

Bei allen anstehenden Arbeiten wird selbstverständlich darauf geachtet, dass die Belastung der Referate möglichst gering gehalten wird.

Selbstverständlich wird die Stellungnahme dem Beschluss beigelegt.


Dr. Ernst Wolowicz
Stadtkämmerer

Datum: 13.10.2015

Telefon: [REDACTED]

Telefax: [REDACTED]

Referat für Arbeit
und Wirtschaft
Referatsgeschäftsleitung

Externe Untersuchung der Organisation
der Buchhaltung der Landeshauptstadt
München

An die Stadtkämmerei - RL/S1

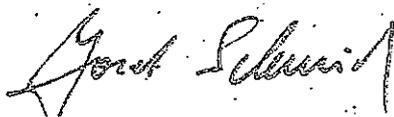
Dem Referat für Arbeit und Wirtschaft wurde der Beschluss des Finanzausschusses vom 17.11.2015 (VB) zur Stellungnahme übermittelt. Hierzu möchten wir wie folgt ausführen:

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft hat die Ausführungen der Stadtkämmerei und der Firma [REDACTED] zur Kenntnis genommen und stimmt der Feststellung zu, dass der Aufwand im MKRw seit der Einführung bei der LHM - entgegen den Erwartungen - insgesamt nicht reduziert wurde, sondern noch weiter zugenommen hat, um den wachsenden Bedürfnissen gerecht zu werden. Das speziell bei der LHM gebildete Rechnungswesen ist derzeit für das vorhandene Personal sehr aufwändig, komplex und kleinstteilig in seinen Vorgaben zu bearbeiten. Insofern können die von der Firma [REDACTED] gemachten Empfehlungen zur Verbesserung der Buchungsqualität und zur Optimierung der weiteren Prozesse nur begrüßt werden.

Bezüglich der Einwertung des buchhalterischen Fachpersonals, möglicher kurzfristiger Nachbesetzungen und Entwicklungsmöglichkeiten sehen wir einen dringlichen Handlungsbedarf, um eine entsprechende Qualität in den Referaten sicherzustellen. Wir weisen aber darauf hin, dass es durch die verschiedenen Referatsstrukturen keinen "StandardbuchhalterIn" gibt, sondern auch den Besonderheiten eines Referates Rechnung getragen werden sollte. Im Referat für Arbeit und Wirtschaft führen die Besonderheiten Betriebe gewerblicher Art, Steuern und Gebührenrechner zu entsprechenden Einwertungen. Durch diese Themenvielfalt konnten bislang höherwertige Arbeitsplätze eingerichtet und Fluktuationen eingeschränkt werden.

Das Referat für Arbeit und Wirtschaft möchte darauf hinweisen, dass u.E. eine spürbare Qualitätssteigerung erzielt und die Belastung des Fachpersonals reduziert werden könnte, wenn von der bisherigen Kleinstteiligkeit Abstand genommen wird. So führt das Buchen von Rechnungen auf stadtweit ca. 3.500 Sachkonten mit dazugehörigen ca. 250 Seiten Ausführungen zum Kontenplan und ca. 350 Seiten detaillierten Kontierungsrichtlinien zu einem sehr unüberschaubaren, fehleranfälligen Konstrukt und einer Einschränkung des Handlungsspielraumes.

Dem Ziel einer Vereinfachung des MKRw und einer Verbesserung der Buchungsqualität sollte dringend nachgekommen werden; dies kann u.E. jedoch nur unter früher Beteiligung der Referate auch am zu erstellenden Gesamtkonzept und Verschlinkung der internen Anforderungen mit dem Blick vor allem auf die Notwendigkeit (durch gesetzl. Vorgaben) und Wesentlichkeit gelingen. Darüber hinaus wird gebeten, kurzfristig zu realisierende Entlastungen für das Fachpersonal möglichst schnell umzusetzen (z.B. Erhöhung der Wertgrenze des Anlagevermögens).



Josef Schmid