



Überprüfung des Aachener Stadtbetriebs (E18) - Präsentation für die Sitzung des Hauptausschusses

Aachen, 03.04.2019

- » Umfang unseres Auftrags
- » Ergebnisse aus der Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe
- » Ergebnisse aus der Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation
- » Zusammenfassung

- » Umfang unseres Auftrags
- » Ergebnisse aus der Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe
- » Ergebnisse aus der Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation
- » Zusammenfassung

Auftrag “Überprüfung des E18”

```
graph TD; A[Auftrag "Überprüfung des E18"] --> B[Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe (1. Teilauftrag)]; A --> C[Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation (2. Teilauftrag)];
```

**Analyse der bestehenden
Organisationsstrukturen und Abläufe
(1. Teilauftrag)**

**Analyse des im Stadtbetrieb
gebündelten Leistungsportfolios
und Organisation
(2. Teilauftrag)**

- » Umfang unseres Auftrags
- » Ergebnisse aus der Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe
- » Ergebnisse aus der Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation
- » Zusammenfassung

1. Teilauftrag: Untersuchung ausgewählter Geschäftsprozesse (1)

Gegenstand der Untersuchung waren Geschäftsprozesse, die erfahrungsgemäß ein erhöhtes Risiko für Compliance-Verstöße und Vermögensschäden aufweisen:

- » Personalwirtschaftliche Prozesse (Einstellungen, Beförderungen, Abrechnungen)
- » Finanzwirtschaftliche Prozesse (Kreditorenbuchhaltung, Kassen, Gebührenfestsetzung)
- » Beschaffungsprozesse (Bauleistungen, Fahrzeuge und Maschinen)

Durchführung der Untersuchung

- » Aufnahme der Geschäftsprozesse im E18 und allen weiteren involvierten Organisationseinheiten (Stadt Aachen)
- » Analyse der Geschäftsprozesse dahingehend, ob die Abläufe und internen Kontrollen wirksam sind und die typischen Compliance-Risiken in Form von Vermögensschäden und Rechtsverstößen hinreichend ausschließen.
- » Gezielte Aufdeckung von Fehlverhalten ist **nicht** Gegenstand unseres Auftrags gewesen.

Wesentliche Ergebnisse:

» Gesamtbeurteilung:

- Die Strukturen, Prozesse sowie die eingerichteten Kontrollen sind grundsätzlich angemessen ausgestaltet.
- In einzelnen Prozessen bzw. Teilprozessen – sowohl im Stadtbetrieb als auch der Stadt Aachen - haben wir Optimierungspotenzial identifiziert.

» Personalwirtschaftliche Prozesse

- Ungerechtfertigte **Höhergruppierungen und Zulagengewährungen** der Vergangenheit, die u.a. Anlass für diese Untersuchung gewesen sind, sind u.E. nicht auf mangelnde Kontrollen in den eingerichteten Prozessen zurückzuführen.
- **Empfehlung zur Personalabrechnung:** Einrichtung einer zusätzlichen Kontrolle bei der Anlage neuer Beschäftigungsverhältnisse und bei der Hinterlegung von Zulagen
- **Empfehlung zum Umgang mit Interessenkonflikten**, z.B. im Rahmen von Einstellungen:
 - Schaffung klarer Regeln und Sanktionierung bei Nichteinhaltung
 - Einrichtung von Prozessen zur neutralen und unabhängigen Bewerberauswahl, z.B. durch Einbeziehung von Personalfachkräften anderer Organisationseinheiten in das Auswahlverfahren

Wesentliche Ergebnisse (*Fortsetzung*):

» Beschaffungsprozesse

▪ **Überberechtigungen bei der Vergabe und Abnahme von Bauleistungen**

- Bedingt durch personelle Engpässe, Stelle des 2. Straßenbauingenieurs ist unbesetzt, ist der Arbeitsbereich eines Straßenbauingenieurs so umfangreich gestaltet, dass missbräuchliche Handlungen möglich sind.
- Risikoerhöhend wirken dabei die bislang fehlenden Kontrollen, die inhärenten Anreizstrukturen (Festlegung falscher Aufmaße oder auch das Durchwinken von Qualitätsmängeln) sowie ein hohes materielles Schadenspotenzial.
- Der Stadtbetrieb hat zeitnah zu unseren Analysen bereits Maßnahmen zur Reduktion des Risikos ergriffen (z.B. Einrichtung weiterer Kontrollen bei Leistungsabnahmen). Darüber hinaus soll kurzfristig ein weiterer Straßenbauingenieur eingestellt werden.
- Ergänzender Hinweis: Stelle des 2. Straßenbauingenieurs konnte mittlerweile zum 01.04.2019 besetzt werden.

» Finanzwirtschaftliche Prozesse

- **SAP-Berechtigungsprofile** sind nicht immer am „need-to-know-Prinzip“ ausgerichtet und sollten entsprechend überarbeitet werden.

- » Umfang unseres Auftrags
- » Ergebnisse aus der Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe
- » Ergebnisse aus der Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation**
- » Zusammenfassung

2. Teilauftrag: Empfehlungen zur Fortentwicklung von E18 (1)

Gegenstand und Ziel der Untersuchung

- » **Ziel der Untersuchung:** Ableitung von Empfehlungen für eine organisatorische Fortentwicklung des Stadtbetriebs inkl. einer angemessenen Kontrolle und Überwachung durch die Stadt
- » **Gegenstand der Untersuchung:** In Abstimmung mit FB11 sind die nachfolgenden Geschäftsbereiche untersucht worden:
 - Grün- und Freiflächenpflege
 - Straßenunterhaltung
 - Ausgewählte übergreifende Aspekte, insbesondere im Personalbereich
- » Auftragsgemäß haben wir keine vollumfängliche Organisationsuntersuchung durchgeführt.
- » Unsere Empfehlungen beziehen sich ausschließlich auf den Aachener Stadtbetrieb E18, und können aufgrund des erteilten Auftrags und der damit verbundenen Untersuchungstiefe keinen abschließenden Charakter haben. Sie sollen vielmehr als Grundlage und ergänzende Hinweise für die weiteren Erörterungen in der Stadtverwaltung, E18 und den einzubeziehenden Gremien dienen.

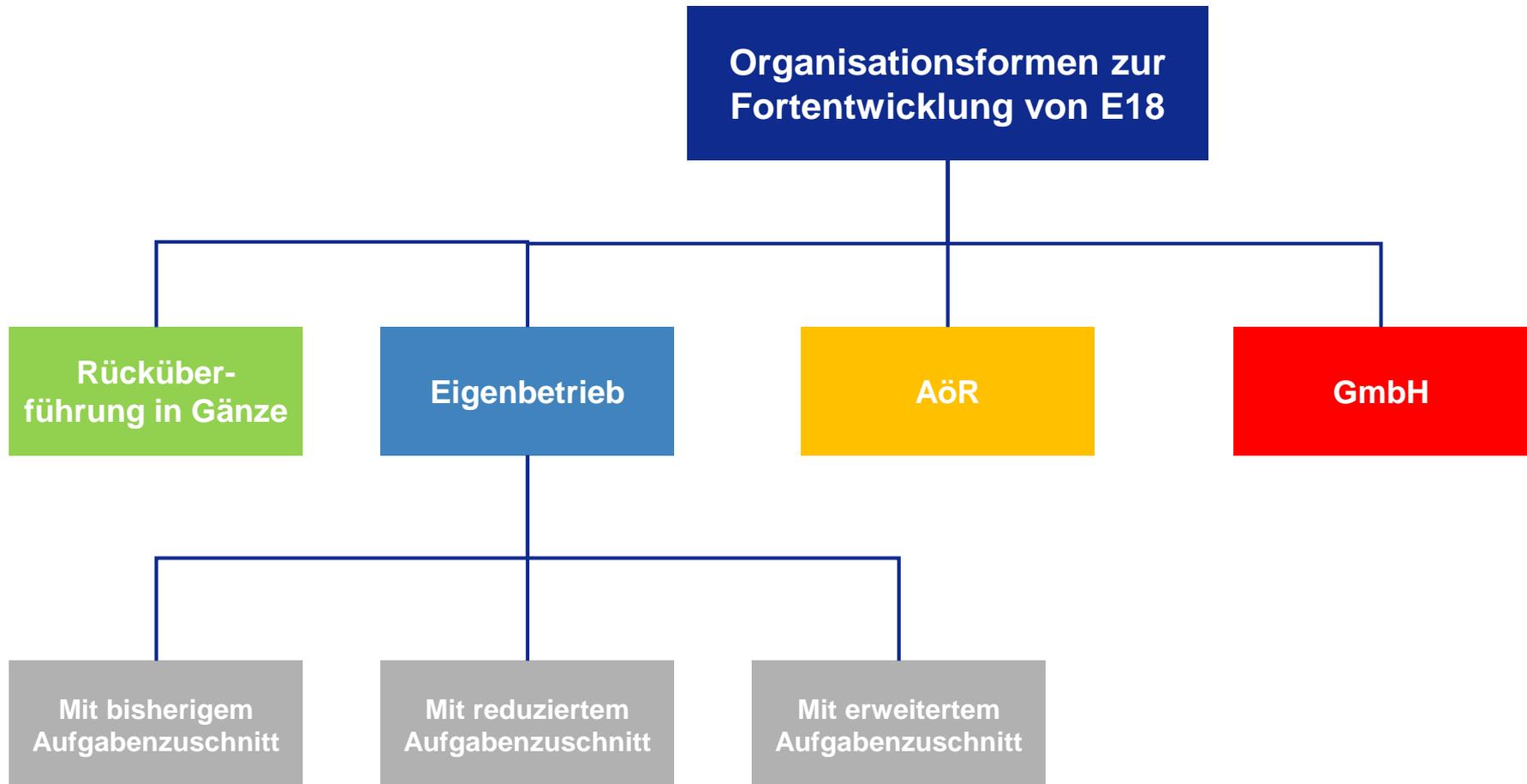
2. Teilauftrag: Empfehlungen zur Fortentwicklung von E18 (1)

Durchführung der Untersuchung:

- » Identifizierung der zu betrachtenden Geschäftsbereiche, möglicher Organisationsformen sowie der Bewertungskriterien und deren Abstimmung mit der Stadt Aachen
- » Durchführung von Interviews mit Prozessbeteiligten der Stadt Aachen und E18 aus den zu betrachtenden Geschäftsbereichen
- » Auswertung der Interviews und Gegenüberstellung
 - der Organisationsformen anhand der festgelegten Bewertungskriterien,
 - der Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen
- » Ableitung von Empfehlungen zur künftigen Ausrichtung des Eigenbetriebs

Durchführung der Untersuchung: Festlegung möglicher Organisationsformen zur Fortentwicklung von E18

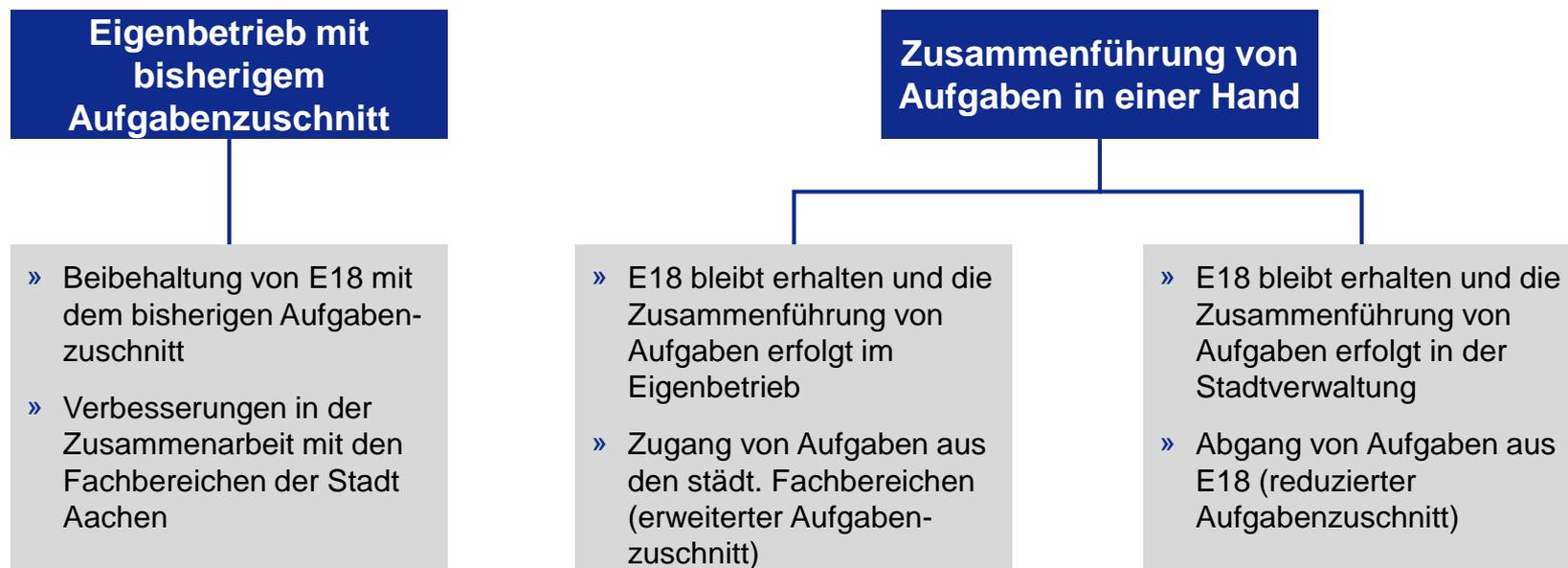
Übersicht über die möglichen Organisationsformen



2. Teilauftrag: Empfehlungen zur Fortentwicklung von E18 (2)

Wesentliche Ergebnisse:

Neben der Beibehaltung von E18 inkl. Umsetzung des Auftraggeber-/Auftragnehmer-Modells kommt die Zusammenführung von Aufgaben in einer Hand gleichwertig in Betracht und sollte näher untersucht werden.



Wesentliche Ergebnisse (*Fortsetzung*):

» **Rücküberführung in Gänze (Auflösung E18)**

erscheint aufgrund der grundsätzlichen Vorteile eines Eigenbetriebs und der operativ guten Aufgabenerledigung in einer Vielzahl von Geschäftsbereichen nicht vorteilhaft

» **Beibehaltung E18 mit dem bisherigen Aufgabenzuschnitt**

- Optimierung der Schnittstellen erforderlich
- Umfangreiche Anpassungen in der Zusammenarbeit und Abrechnung zwischen E18 und den Fachbereichen notwendig
 - Grün- und Freiflächenpflege: Schaffung der Voraussetzungen und kurzfristige Umsetzung eines effizienten Auftraggeber-/Auftragnehmer-Modells
 - Straßenunterhaltung: Umfassende Überarbeitung der Dienstanweisung unter Berücksichtigung der Änderungen des 2. NKF-Weiterentwicklungsgesetzes
- Verantwortung für Produkt und Vermögen bleibt auf zwei Organisationseinheiten verteilt
- flexible operative Betriebsführung sowie Synergien im E18 bleiben erhalten
- Haushaltsauswirkungen: wie bisher, grundsätzlich keine Unterschiede

2. Teilauftrag: Empfehlungen zur Fortentwicklung von E18 (4)

Wesentliche Ergebnisse (*Fortsetzung*):

» **Beibehaltung E18 mit einem neuen Aufgabenzuschnitt**

- Da die Beibehaltung E18 mit dem bisherigen Aufgabenzuschnitt die Schnittstellen nicht gänzlich und die Aufteilung der Produktverantwortung auf zwei Organisationseinheiten nicht entfallen lässt, empfehlen wir, alternativ auch die Zusammenführung von Aufgaben in einer Hand näher zu untersuchen.
- Ob dies in der Stadtverwaltung oder im E18 umgesetzt werden sollte, kann auf Basis des erteilten Auftrag und unserer Untersuchung nicht abschließend beurteilt werden. Hierzu haben wir ergänzend die folgenden Hinweise:
- **Grün- und Freiflächenpflege** bei einer Zusammenführung der Aufgaben in FB36
 - Bedingt den Personalübergang von rd. 180 Mitarbeiter*innen inkl. der damit verbundenen Verwaltungsaufgaben in die Stadtverwaltung
 - Erfolg der Zusammenführung hängt maßgeblich von der Integration in und Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem FB36 ab
 - Bedingt eine Neuorganisation von FB36 sowie die Einrichtung einer Kostenrechnung
 - Der Erhalt der im E18 vorhandenen Synergien durch einen spartenübergreifenden Personaleinsatz kann nur über eine neue Schnittstelle gesichert werden
 - Zudem sind die Auswirkungen auf den Haushalt der Stadt Aachen zu untersuchen.

2. Teilauftrag: Empfehlungen zur Fortentwicklung von E18 (5)

Wesentliche Ergebnisse (*Fortsetzung*):

» Beibehaltung E18 mit einem neuen Aufgabenzuschnitt

▪ Straßenunterhaltung

- Zusammenführung von Planung, Neubau/Erneuerung und Unterhaltung in einer Organisationseinheit ist vergleichsweise unproblematisch umzusetzen (geringer Personalübergang)
- Verantwortung für Produkt und Vermögen in einer Hand schafft gute Voraussetzungen für optimierten gesamtstädtischen Ressourceneinsatz, auch vor dem Hintergrund des 2. NKFWG
- Schaffung neuer Leistungsbeziehungen zum E18 (neue Schnittstelle), z.B. Nutzung der Baubetriebshöfe, wenn Zusammenführung in einem städtischen Amt umgesetzt wird.

Wesentliche Ergebnisse (*Fortsetzung*):

» Ausgewählte übergreifende Aspekte

- Wir empfehlen
 - (Teil)Prozesse in personalrechtlichen Angelegenheiten, die stadtweit von übergreifendem Interesse sind, bedarfsweise zu zentralisieren und zu harmonisieren, so dass ein einheitliches Verwaltungshandeln in der Stadtverwaltung und E18 sicher gestellt werden kann. Hierbei sollte die Flexibilität der operativen Betriebsführung nicht eingeschränkt werden.
 - Die Frage nach einem Dienststellenpersonalrat für Eigenbetriebe sollte vertiefend analysiert werden, denn den Doppelstrukturen und Kosten stehen auch Vorteile, insbesondere in Form von detaillierten Kenntnissen der betrieblichen Belange gegenüber.

- » Umfang unseres Auftrags
- » Ergebnisse aus der Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen und Abläufe
- » Ergebnisse aus der Analyse des im Stadtbetrieb gebündelten Leistungsportfolios und Organisation
- » Zusammenfassung**

Organisationsstrukturen und Abläufe

- » Die untersuchten Organisationsstrukturen und Abläufe bei E18 und der Stadt Aachen sind grundsätzlich angemessen ausgestaltet.
- » Optimierungspotenzial in einzelnen (Teil)Prozessen vorhanden, welches teilweise bereits umgesetzt worden ist.

Leistungsportfolio des Stadtbetriebs Aachen und Organisation

- » Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit zwischen E18 und den städtischen Fachbereichen (Grünflächenpflege und Straßenunterhaltung) ist verbesserungswürdig, z.B. durch Umsetzung des geplanten Auftraggeber-/Auftragnehmer-Modells in der Grün- und Freiflächenpflege.
- » Um die Aufgabenverteilung und die Schnittstellen zwischen E18 und der Stadtverwaltung zu optimieren, kommt u.E. auch eine Zusammenführung von Aufgaben in einer Hand in Betracht, die entweder innerhalb der Stadtverwaltung oder im E18 erfolgen kann. Wir empfehlen, diese Alternativen näher zu untersuchen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Urte Lickfett, WP'in/StB'in
Partnerin und Branchenleiterin Öffentlicher Sektor

Tel.: +49 203 30001 263
E-Mail: urte.lickfett@pkf-fasselt.de



Rüdiger Tüscher, WP
Director Compliance

Tel.: +49 162 2001 249
E-Mail: ruediger.tuescher@pkf-fasselt.de

Disclaimer

© Diese Präsentation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Präsentation darf ohne die ausdrückliche, schriftliche Erlaubnis der PKF FASSELT SCHLAGE Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Rechtsanwälte weder vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben noch sonst wie verbreitet werden, auch nicht in Auszügen oder in Teilen. Im Übrigen gelten unsere Allgemeinen Auftragsbedingungen.

Die in dieser Präsentation zusammengestellten Informationen sind ausschließlich für jene Personen vorgesehen, die bei dieser Präsentation anwesend waren. Sie geben den Stand zum Zeitpunkt der Präsentation wieder. Trotz aller Sorgfalt können sich Angaben und Verhältnisse inzwischen geändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen kann deshalb nicht übernommen werden.