

## Vorlage-Nr. 12/2426

öffentlich

Datum: 05.06.2007  
Dienststelle: OE 3  
Bearbeitung: Frau Hötte

<b>Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung</b>	<b>18.06.2007</b>	<b>zur Kenntnis</b>
<b>Landschaftsausschuss</b>	<b>20.06.2007</b>	<b>zur Kenntnis</b>

### Tagesordnungspunkt:

**Fachbereichsbildung beim LVR  
hier: Neuordnung der Aufbau- und Ablauforganisation nach sachlichen und wirtschaftlichen  
Gesichtspunkten sowie Zweckmäßighkeitsüberlegungen bei dezentraler Fach- und  
Ressourcenverantwortung**

### Kenntnisnahme:

**Der Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung sowie der Landschaftsausschuss  
nehmen die mit Vorlage 12/2426 formulierten Ausführungen zur Bildung von Fachbereichen  
und damit Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im LVR zur Kenntnis.**

### Finanzielle Auswirkungen:

Kosten der Maßnahme:  
Erträge der Maßnahme:  
Im Haushaltsplan veranschlagt:        Nein  
Im Wirtschaftsplan veranschlagt:        Nein  
Mittel stehen zur Verfügung:        Nein  
Jährliche Folgekosten:

Molsberger

## Begründung zur Vorlage 12/ 2426

### **Fachbereichsbildung beim LVR**

#### **hier: Neuordnung der Aufbau- und Ablauforganisation nach sachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten sowie Zweckmäßighkeitsüberlegungen bei dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung**

Im Dezernat 3, Personal und Organisation, wurde eine Organisationsuntersuchung durch die KGSt, Köln (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) im Jahr 2006 durchgeführt. Die KGSt hat eine Neugliederung des Dezernates entworfen und vorgeschlagen, die neuen Organisationseinheiten als „Fachbereiche“ zu bezeichnen, da es zu einer Vermischung von bisherigen Ämtern und Abteilungen und auch zu einer Neuausrichtung der Aufgaben im Sinne von Steuerungsaufgaben, Beratung und Service kommt.

Die Begrifflichkeit „Fachbereiche“ ist mit der Konzeption und Umsetzung des sog. „Neuen Steuerungsmodells“ in den öffentlichen Verwaltungen ab Anfang bis Mitte der 90er Jahre entwickelt worden. Die Zuordnung von Ämtern, Abteilungen und auch Einzelaufgaben zu neuen Organisationseinheiten, die regelmäßig ein in sich geschlossenes fachliches Aufgaben- / Produktspektrum abdecken, sollte auch zu einer neuen Bezeichnung führen und so die inhaltliche neue Ausrichtung im Vergleich zu Ämtern nach außen darstellen. In vielen öffentlichen Verwaltungen sind deshalb heute Organisationsmodelle mit Fachbereichsstruktur anzutreffen. So wurden bei größeren Kommunen im Rahmen der Verwaltungsreform wenige große Fachbereiche an die Stellen vieler Ämter gesetzt.

Von der Fachbereichsleitung wird unternehmerisches Handeln und Verhalten auf der Basis von Zielen erwartet. Dieses Handeln findet seinen Rückhalt in der ganzheitlichen Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung. Damit wird der früheren Praxis entgegengewirkt, bei der sich wirksame Ergebnisverantwortung häufig nicht entfalten konnte, weil sich die Fachämter auf die Eingriffe oder die mangelnde Unterstützung durch die Querschnittsämter berufen konnten (Prinzip der sog. „organisierten Unverantwortlichkeit“). Durch die Übertragung einer ganzheitlichen Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung auf die einzelnen Fachbereiche verändert sich die Rolle der Querschnittsorganisationseinheiten. Während sie früher primär Eingriffsbefugnisse hatten, wandeln sie sich nun zu dienstleistungsorientierten Beratern und Serviceeinrichtungen sowie Steuerungseinheiten, die sich in ihrer Arbeit und in ihren Leistungen und Produkten an den Anforderungen und Bedürfnissen ihrer (internen) Kunden ausrichten müssen (bzw. den Vorgaben der Verwaltungsführung).

Es mag Fälle geben, in denen Kommunen Ämter nur „umetikettiert“ haben in sog. Fachbereiche, um sich den Anschein von Modernität zu geben. Es gibt aber auch eine Vielzahl ernst zu nehmender Beispiele, wo es zu einer echten Reform gekommen ist, die tatsächlich zu mehr Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistungen geführt hat. Dabei wurden dann Strukturen gestrafft, inhaltlich zusammenhängende Aufgaben in neue Organisationseinheiten zusammengeführt und gleichzeitig eindeutige Ansprechpartner und klare Verantwortlichkeiten bei dezentraler Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung festgelegt.

Das von der KGSt vorgeschlagene Organisationsmodell für Dez. 3 wurde nun daraufhin untersucht, ob es Modellcharakter für die Gesamtorganisation im Bereich der Zentralverwaltung des LVR haben kann. Dezernat 3 hat nach wie vor 3 Organisationseinheiten, diese sind aber überwiegend neu zugeschnitten worden: Wesentliche Aufgaben aus dem derzeitigen Personal- und Hauptamt wurden in einer neuen Organisationseinheit zusammengefasst um Schnittstellen zu beseitigen, eindeutige

Ansprechpartner zu benennen, klare Verantwortlichkeiten zu definieren und letztlich die Leistungen effizienter und effektiver anbieten zu können. Das Hauptamt wird de facto aufgelöst. Der neue Fachbereich „Zentrale Dienste“ ergibt sich letztlich aus den dort wahrgenommenen Aufgaben (Services), also marktnahen Aufgaben. Diese könnten auch vom LVR eingekauft werden, statt sie selbst zu erbringen und deshalb bedarf die Aufgabenerledigung im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit stetig einer besonderen Betrachtung. Eine Implementierung der „Zentralen Dienste“ in die neue Einheit Personal und Organisation hätte aufgrund der nicht vorliegenden Aufgabennähe zu keinen weiteren Vorteilen im Hinblick auf eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Leistungserbringung geführt. Im Gegenteil, die Leitungsspannen hätten sich auf eine schwer zu steuernde Größe erweitert und die Prozesse hätten keine inhaltliche Optimierung durch die Zusammenführung der Aufgabenbereiche erfahren (mangelnde Zweckmäßigkeit).

Die dezentrale Ressourcenverantwortung ist beim LVR bezogen auf die Ressource Personal durch die Personalkostenbudgetierung weitgehend erfolgt. Die komplette Umstellung des Haushaltes auf NKF unterstützt dieses nochmals in besonderer Weise und bietet gleichzeitig die erforderlichen Instrumentarien und Daten zur Steuerung des Gesamtsystems.

Bei diesen guten Voraussetzungen bietet es sich an, die Aufbau- und Ablauforganisation des LVR insgesamt dahingehend zu überprüfen, ob es zu einer Straffung der Struktur kommen kann, indem Aufgaben nach ihrem Inhalt, dem Gesichtspunkt der Artverwandtschaft sowie der Zweckmäßigkeit, soweit noch nicht geschehen, zusammengefasst werden. Dabei können die Aspekte gesetzliche Vorgaben, Ziele und Zielgruppen der Aufgabenerfüllung, Erwartungen der Leistungsabnehmer und Steuerungsbedarf für die Leitung ebenso berücksichtigt werden wie auch unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterorientierung bzw. Personalentwicklung weitere Spezialisierungsmöglichkeiten für Mitarbeiter/innen geboten werden können, die diesen Prozess damit auch für die Belegschaft attraktiv machen.

Die Verwaltungsspitze hat sich mit dem Thema intensiv auseinandergesetzt und entschieden, beim LVR in eine Fachbereichsbildung als Organisationsentwicklungsprozeß bei gleichzeitiger Personalentwicklung einsteigen zu wollen.

### **Gründe für eine Fachbereichsbildung (Zusammenfassung):**

- Straffung der Verwaltungsstruktur und möglichst Abflachung der Hierarchien bei gleichzeitiger Delegation der Verantwortung.
- Optimierung der Ablauforganisation durch Zusammenführung von sachlich zusammenhängenden Aufgaben und damit ganzheitlicher Aufgabenwahrnehmung.
- Schaffung von eindeutigen Ansprechpartnern und Definition von eindeutigen Verantwortlichkeiten (LVR koordiniert sich selber und nicht der Leistungsabnehmer muss den LVR koordinieren).
- Trennung von Steuerungsaufgaben, Beratung und Service zu den fachlich-inhaltlichen Aufgabenstellungen sorgt für eine klarere Rollenbeschreibung der einzelnen Organisationseinheiten.

### **Kriterien für eine Fachbereichsbildung:**

- Kundenorientierung
  - > Verkürzung der Bearbeitungszeiten
  - > Bündelung von Zuständigkeiten auf einen Ansprechpartner

- > Qualitativ bessere Leistungen
- > Förderung der gesellschaftspolitischen Ziele / Stärkung der Daseinsvorsorge
- > Ortsnähe (Regionalisierung)

- Kostensenkung und Potenzialverbesserungen

- > Personalkosten
- > Sachkosten
- > Investitionskosten
- > Prozess- und Transaktionskosten
- > Einnahmesteigerung
- > Ausgabenreduzierung

- Verbesserung der Steuerung

- > Aufgabenplanung
- > Aufgabenerledigung
- > Umsetzung der (strategischen) Ziele des LVR bzw. der Dezernate

**Allgemeine Vorteile der Fachbereichsbildung durch die Zusammenlegung von zusammengehörenden Aufgaben:**

- Abstimmungsaufwand ist geringer, flexiblere Reaktionen sind möglich
- weniger Reibungsverluste
- kurze Wege
- eindeutige Ansprechpartner
- Stärkung des Handlungsrahmens bei sachlich zusammenhängenden Aufgaben
- eindeutige und ganzheitliche Verantwortlichkeiten
- Spezialisierungsmöglichkeiten für das Personal / Personalentwicklung
- Einheitlichkeit der Verwaltung in der Außendarstellung
- Bündelung von Verwaltungsstellen
- Vermeidung von Doppelarbeiten
- Hierarchieabbau, Reduzierung der Führungskräfte
- Prozeßorientierung, Effizienzsteigerung und Rationalisierung
- Personalkostenreduzierung
  
- Die wesentlichen Steuerungsinstrumente
  - > Zielvereinbarungen
  - > Kosten- und Leistungsrechnung
  - > Controlling / Berichtswesen
  - > Budgetierung

sind wirtschaftlicher und wirksamer einsetzbar.

**Im Folgenden werden die Vorstellungen der Verwaltungsspitze und die Möglichkeiten der Fachbereichsbildung beim LVR im Hinblick auf die zuvor ausgeführten Gründe, Kriterien und allgemeinen Vorteile dargestellt. Für die Dezernate, für die bereits ausgearbeitete konkrete Umsetzungsplanungen vorliegen, erfolgt eine ausführliche Beschreibung. Für die Zuordnung und Ausgestaltung der wie Eigenbetriebe geführten Einrichtungen ergeben sich durch die Fachbereichsbildung keine Veränderungen.**

## **Dezernat 0:**

Das Dezernat des Landesdirektors setzt sich derzeit aus dem PRA (02), dem Presseamt (03), dem Gleichstellungsamt (05), dem Amt für Landschaftsversammlung und Repräsentationen (06) und der Geschäftsstelle für Beschwerden (07) zusammen.

Im Rahmen der Fachbereichsbildung sollen die Bereiche Amt für Landschaftsversammlung und Repräsentationen und die Geschäftsstelle für Beschwerden in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. Die anderen Organisationseinheiten bleiben eigenständig, wobei das Gleichstellungsamt nicht als Fachbereich sondern als Stabsstelle unmittelbar dem LD zugeordnet wird.

Es ergibt sich folgende Aufbauorganisation des Dezernates 0:

### **FB 02 Rechnungsprüfung**

### **FB 03 Presse**

### **FB 06 Landschaftsversammlung, Repräsentation und Beschwerden**

### **S 05 Stabsstelle Gleichstellung, Gender Mainstreaming**

Die Umsetzung ist für den 01.01.2008 vorgesehen.

## **Dezernat 1:**

### **FB 16 Sicherheit**

Der FB 16 umfasst nicht den betriebsärztlichen Dienst. Dieser bleibt aufgrund der Bestimmungen des Arbeitssicherheitsgesetzes unmittelbar LR 1 zugeordnet.

Die Umsetzung ist zum 01.07.2007 vorgesehen.

## **Dezernat 2:**

### **FB 20 Finanzmanagement**

Die Bildung des Fachbereichs erfolgt aus Amt 21 Kämmerei und Amt 22 Finanzbuchhaltung. Insbesondere nach Einführung von NKF ist aufgrund der veränderten Aufgabenstellung und der neuen Geschäftsprozesse eine inhaltliche Zusammenführung der beiden Organisationsbereiche in eine Einheit angezeigt. Die Besetzung der Leitungsfunktion Amt 21 befindet sich im Verfahren. Bereits in der Ausschreibung und im Auswahlgespräch ist auf die Zusammenführung der beiden Organisationseinheiten hingewiesen worden. Die weitere Ausgestaltung des FB 20 im Hinblick auf Aufbau- und Ablauforganisation ist noch in Arbeit.

### **FB 24 Gebäude- und Liegenschaftsmanagement**

Das Amt 24 Gebäude- und Liegenschaftsmanagement kann von der bereits erfolgten Aufgabenzusammenführung, seiner Größe und auch in Vergleichbarkeit zu den Mitgliedskörperschaften als Fachbereich geführt werden.

In unmittelbarer Anbindung an den ELR soll zur strategischen Steuerungsunterstützung eine Stabsstelle „**Stiftungen / Liegenschaftsmanagement**“ gebildet werden. Neben der Vorbereitung von strategischen Grundsatzangelegenheiten / -entscheidungen in den

Themenbereichen wird hier auch eine koordinierende (dezernatsübergreifende) Funktion wahrgenommen, z.B. in Bezug auf die Stiftungen mit Dez. 9.

Die Umsetzung ist zum 01.09.2007 vorgesehen.

### **Dezernat 3:**

Dem Vorschlag der KGSt wird in weiten Teilen gefolgt. Es gibt drei Fachbereiche:

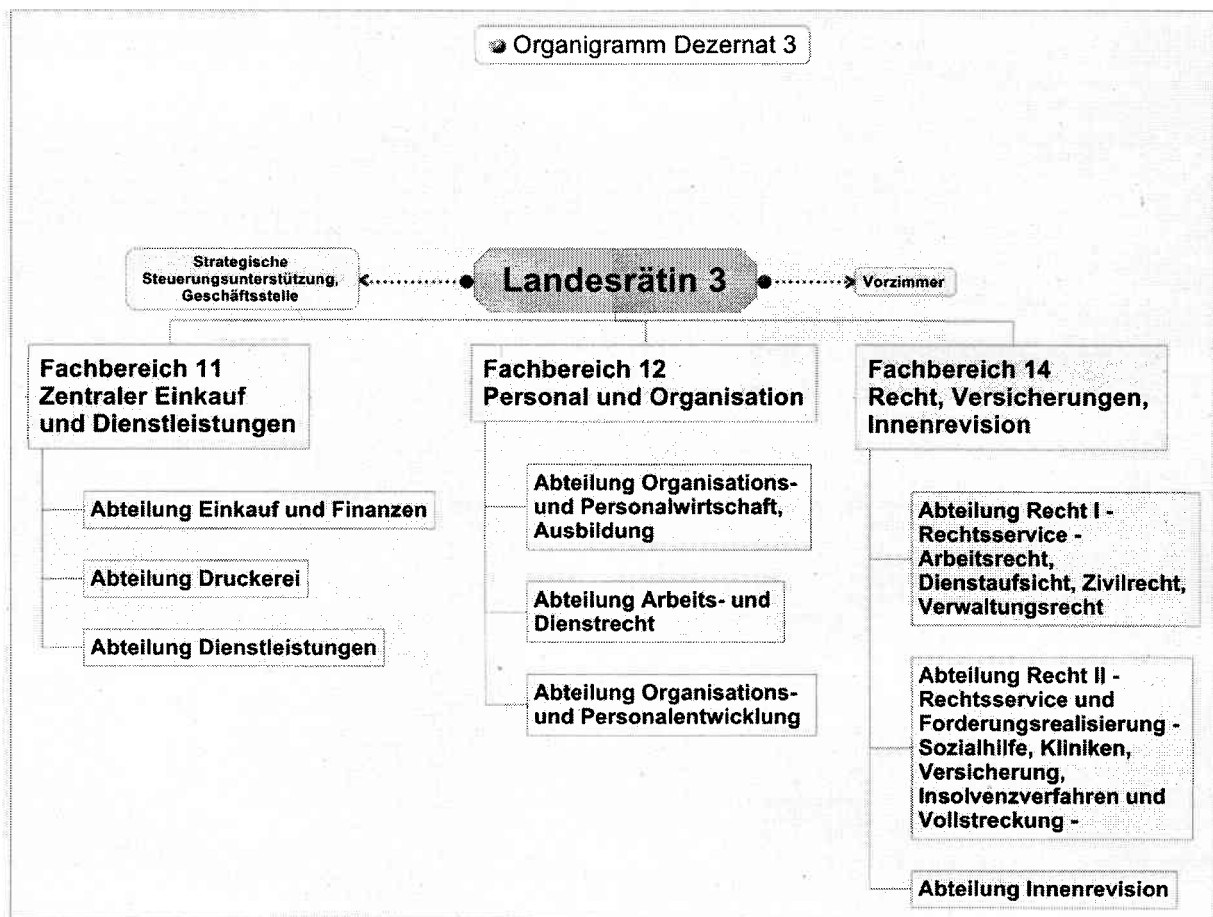
#### **FB 11 Zentrale Dienste**

#### **FB 12 Personal und Organisation**

#### **FB 14 Recht**

Die neue Aufbauorganisation, wie sie Dezernat 3 aufgrund des KGSt-Vorschlages entwickelt hat, wird im nachfolgenden dargestellt und in ihren wesentlichen Elementen begründet. Leitgedanken der neuen Organisationsform sind hierbei vor allem eine starke Kundenorientierung (einheitliche Ansprechpartner / klare Verantwortlichkeiten), die grundsätzliche Trennung von Steuerungsunterstützung und operativem Geschäft (Service und Beratung), Straffung der Organisationsstruktur, Erhöhung der Effektivität, Effizienz und Rechtssicherheit, Verbesserung der Gesamtsteuerung des LVR, Möglichkeit der Implementierung eines Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnisses zwischen Dez. 3 und den anderen Dezernaten.

Die von der Verwaltung geplante neue Aufbauorganisation des Dezernates 3 ist in dem nachstehenden Organigramm grafisch dargestellt und wird im Folgenden erläutert.



### Landesrätin 3 (inkl. Vorzimmer )

#### **Stab            Strategische Steuerungsunterstützung und Geschäftsstelle**

Die Landesrätin 3 wird durch einen Stab unterstützt, der sich im Wesentlichen in einen Bereich strategische Steuerungsunterstützung und einen Bereich Geschäftsstelle (weitgehend alt 11.30, ohne ISKO) gliedert.

Hier werden die steuerungsunterstützenden Aufgaben einschließlich des Controlling gebündelt, die Betreuung des Ausschusses für Personal und allgemeine Verwaltung sichergestellt, Sonderaufträge bearbeitet und die „klassischen“ Aufgaben einer Dezernatsgeschäftsstelle erledigt.

#### **FB 11 (neu) Zentraler Einkauf und Dienstleistungen**

In diesem Fachbereich werden insbesondere Dienstleistungen für den gesamten Bereich der Zentralverwaltung, vielfach aber auch für die Außendienststellen und Einrichtungen vorgehalten. Die Aufgaben werden komplett aus dem Hauptamt (alt Amt 11) herausgelöst, führen aus Gründen der Numerik allerdings die Bezeichnung 11 weiter.

#### **Abteilung 1 Einkauf und Finanzen**

Besonderer Schwerpunkt sind die Zentrale Einkaufscoordination, der zentrale Einkauf für bestimmte Warengruppen, einschließlich Sammelausschreibungen und Rahmenverträgen.

Darüber hinaus ist hier die Verantwortung für den NKF-Haushalt des Dez. 3 in Planung und Bewirtschaftung angesiedelt.

## **Abteilung 2 Druckerei**

Hier werden entsprechende Druckdienstleistungen für die Zentralverwaltung, die Außendienststellen und Einrichtungen erbracht.

## **Abteilung 3 Dienstleistungen**

In dieser Abteilung sind die Dienstleistungen Telekommunikation, Zeitwirtschaft, Bibliothek, Postdienst, Botendienst und Fahrdienst für die Zentralverwaltung zusammengefasst.

## **FB 12 (neu) Personal und Organisation**

In diesem Fachbereich werden die Aufgaben des Personalamtes (alt) und die Aufgaben der bisherigen Abteilung 11.10 „Organisation, Stellenplan, Stellenbedarf“ zusammengefasst. Ziel ist es, in diesem Amt integrierte Dienstleistungen für die Dezernate, Außendienststellen und Einrichtungen anzubieten. Den „Kunden“ gegenüber sollen diese Leistungen aus „einer Hand“ erbracht werden. Ein Auseinanderfallen von Stellen- und Personalbewirtschaftung soll für die Zukunft vermieden werden.

Um das neue Rollenverständnis in die Praxis umsetzen zu können, ist neben der Verfügung der Organisation ein mittelfristig angelegter integrierter Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozess vorgesehen.

## **Abteilung 1 Organisations- und Personalwirtschaft, Ausbildung**

Dem Prinzip der integrierten Dienstleistungen folgend, werden in dieser Abteilung folgende Aufgaben zusammengefasst:

- Personaleinsatzplanung und Stellenbesetzungsverfahren mit der Geschäftsstelle Bewertungskommission und der Koordination Stellenplan und Stellenbewertung, ergänzt um ein Qualitätsmanagement, Qualitätscontrolling und die Aufgabe Altersteilzeit
- Personalsachbearbeitung, Stellenplan, Stellenbewertung, Geschäftsverteilungsplan  
Diese operativen Leistungen werden den Dezernaten, Außendienststellen und Einrichtungen damit aus einer Hand angeboten.
- Ausbildung

## **Abteilung 2 Arbeits- und Dienstrecht**

In der Abteilung Arbeits- und Dienstrecht wird die Bearbeitung von Grundsatzfragen für das gesamte öffentliche Arbeits- und Dienstrecht gebündelt. Hierbei handelt es sich im Einzelnen um das öffentliche Tarifrecht, das Beamtenrecht, das Personalvertretungsrecht, das Nebentätigkeitsrecht und das Schwerbehindertenrecht.

Die Abteilung ist zentraler Ansprechpartner für den kommunalen Arbeitgeberverband (KAV). Hieraus resultiert die Zuständigkeit für die Umsetzung von Beschlüssen der Gremien des KAV in Handlungsanleitungen für den LVR.

Die Erarbeitung von Handlungsanleitungen für die genannten Rechtsgebiete für alle Einrichtungen des LVR gehört ebenfalls hier hin.

Der Abteilung obliegt die zentrale Durchführung aller Personalvertretungsverfahren mit Ausnahme der Eigenbetriebe.



### **Abteilung 3 Organisations- und Personalentwicklung**

In dieser neuen Abteilung sollen für die Dezernate, Außendienststellen und Einrichtungen sowohl Dienstleistungen der Organisationsentwicklung als auch der Personalentwicklung angeboten werden. Organisatorische Veränderungen betreffen auch immer das Personal. Sie müssen auf neue Aufgaben vorbereitet werden, das Arbeiten in geänderten Strukturen oder Prozessen sowie die Anwendung neuer Arbeitstechniken oder Methoden erlernen, anderenfalls sind Veränderungsprozesse zum Scheitern verurteilt. Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern die zeit- und wertgleiche Betrachtung von Personal- und Organisationsmaßnahmen. Die Organisationsentwicklung erstellt die organisatorischen Konzeptionen. Die zeitgleiche Qualifizierung der MitarbeiterInnen zu unterstützen ist die Aufgabe der Personalentwicklung. Durch Zusammenfassung von Organisations- und Personalentwicklung in einer Abteilung und das Arbeiten in interdisziplinären Teams kann den Dezernaten ein komplettes, ganzheitliches Angebot gemacht werden. Konzeptionell angelegte, organisationsumfassende Veränderungsprozesse können in Organisationsentwicklung und Personalentwicklung ohne Schnittstellenproblematik aktiv gestaltet werden.

Um ein konstruktives Zusammenspiel zwischen Organisation und Personal mit der Informationstechnik zu erreichen, wird noch eine Abgrenzung zu den Aufgaben von LVR-Infokom vorgenommen (Schnittstellenbeschreibung).

**Durch die Herauslösung des Zentralen Einkaufs / Dienstleistungen und die Verlagerung der Abteilungen 11.12 und 11.13 in den neuen Fachbereich Personal und Organisation sowie der Geschäftsstelle zur Landesrätin ist das Hauptamt klassischer Art aufgelöst.**

### **Fachbereich 14 Recht, Versicherungen, Innenrevision**

Im Bereich des Rechts- und Versicherungsamtes ergab sich im Ergebnis der Organisationsuntersuchung keine Notwendigkeit zu einer wesentlichen Veränderung der Aufbauorganisation. Die neue Abteilung „Innenrevision“ wurde von der Verwaltung bereits unabhängig von der Organisationsuntersuchung der KGSt eingerichtet. Die KGSt hat dem Rechts- und Versicherungsamt bescheinigt, insgesamt wie bei „Servicezielen und der Sensibilisierung zu wirtschaftlichen Zielen auf dem richtigen Weg zu sein“. Aufgrund des weiter rasanten Anstiegs der Aufträge hat die KGSt weiter festgestellt, dass „die aktuelle Stellenbesetzung nicht kompatibel mit der Zahl der im Amt vorhandenen Stellen laut Stellenplan ist“. Die KGSt hat daraufhin eine Personalbemessung durchgeführt.

In den Abteilungen 1 und 2 sind ausgerichtet an den internen Kunden Servicebereiche gebildet. In allen drei Abteilungen werden umfassend Steuerungsinformationen aus den geführten rechtlichen Auseinandersetzungen gewonnen, analysiert und der zuständigen Führungsebene aufbereitet zugeleitet.

### **Abteilung 1 Recht I – Rechtsservice – Arbeitsrecht, Dienstaufsicht, Zivilrecht, Verwaltungsrecht –**

In der Abteilung finden sich die Aufgabengebiete eines „klassischen“ Rechtsamtes wieder. Es werden für den LVR Verfahren vor den Arbeits-, Verwaltungs- und Zivilgerichten geführt. Weiterhin ist die Dienstaufsicht über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LVR hier angesiedelt, was bedeutet, dass Dienstplichtverletzungen durch arbeits- oder beamtenrechtliche Maßnahmen geahndet und Dienstaufsichtsbeschwerden bearbeitet werden. Darüber hinaus werden zu allen angeführten Rechtsgebieten – insbesondere zu

Fragen aus dem Kommunalverfassungsrecht – rechtliche Prüfungen durchgeführt und Rechtsgutachten angefertigt.

## **Abteilung 2 Recht II – Rechtsservice und Forderungsrealisierung, - Sozialhilfe, Kliniken, Versicherung, Insolvenzverfahren und Vollstreckung –**

Abteilung 2 bündelt die Verfahren vor der Zivil- und Finanzgerichtsbarkeit für das Dez. 7 Soziales/Integration, in denen Einnahmen für den Landschaftsverband zu erzielen sind. Ebenso gebündelt werden auf Wunsch der Rheinischen Kliniken Prozessverfahren vor den Zivil- und Sozialgerichten wegen nicht gezahlter Behandlungskosten. Für den gesamten Landschaftsverband, einschließlich der wie Eigenbetriebe konzentriert wird die Forderungsrealisierung im Bereich Insolvenzverfahren und privatrechtliche Vollstreckung. Ebenso angesiedelt ist hier das zentrale Versicherungsmanagement, das von der Beratungsleistung über das Vertragsmanagement bis hin zur Regulierung umfassend den gesamten Landschaftsverband betreut. Mit dem behördlichen Datenschutzbeauftragten und umfassender rechtlicher Beratungsleistung im Bereich des Internet- und Medienrecht, vor allem im Bereich der Betreuung der großen DV-Projekte von Sozialhilfeverfahren Anlei bis zum Krankenhausinformationssystem steht für den gesamten Landschaftsverband und seine Einrichtungen in dieser Abteilung ein umfassender Rechtsservice zur Verfügung.

## **Abteilung 3 Innenrevision**

Mit der neu eingerichteten Abteilung Innenrevision trägt die Verwaltungsspitze den Zielen des Korruptionsbekämpfungsgesetzes NRW Rechnung, das die Innenrevisionen explizit als Prüfungseinrichtungen neben den kommunalen Rechnungsprüfungsämtern, der Gemeindeprüfungsanstalt und dem Landesrechnungshof nennt.

Die Abteilung Innenrevision ist unmittelbar dem Landesdirektor unterstellt, organisatorisch jedoch dem Amt 14 angegliedert.

Ziel und Aufgabenstellung der Abteilung Innenrevision ist

- die Förderung und Sicherstellung der Rechtmäßigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit des Verwaltungshandelns mit seinen Geschäftsprozessen,
- die LVR-weite Korruptionsprävention und -bekämpfung,
- die Untersuchung von Unregelmäßigkeiten oder Manipulationen,
- die Überprüfung der Existenz und Effizienz der Internen Kontrollsysteme (IKS) sowie
- die Koordinierung des Risikomanagements des LVR.

Die KGSt hatte empfohlen, verschiedene Aufgaben zu verlagern, auszulagern oder zu dezentralisieren. Hinsichtlich der Verlagerung von Schreinerei und Dienstwohnungsangelegenheiten in das GLM hat die Verwaltung den Vorschlag aufgenommen und die Verlagerung zum 01.01.2007 vollzogen.

Die Dezentralisierung des Fahrdienstes und des Botendienstes sowie der Auslagerung der Telefonzentrale in ein externes Call-Center hat die LRK abgelehnt.

Die Verlagerung des Sitzungspfortendienstes und der Blutspendeaktion ist noch nicht abgearbeitet.

## **Auswirkungen / Synergien / Einsparungen**

Durch die Herauslösung des Bereiches Zentraler Einkauf / Dienstleistungen und die Bildung eines Fachbereichs Personal und Organisation wird das Hauptamt klassischer Art aufgelöst. Damit vollzieht der LVR einen Prozeß, der sowohl bei Mitgliedskörperschaften als auch bei anderen Behörden bereits seit Jahren besritten wird.

Die Aufgabendifferenzierung in ein Haupt- und Personalamt wird den heutigen komplexen Anforderungen nicht mehr gerecht. Zunehmend ist in den letzten Jahren erkannt worden,

dass Personal- und Organisationsmaßnahmen zeit- und wertgleich betrachtet werden müssen, wenn Veränderungsprozesse und die Bearbeitung komplexer Probleme erfolgreich sein sollen. Bei der Ressource Personal handelt es sich um eine strategische Größe. Veränderungen jeglicher Art können dann nicht erfolgreich durchgeführt werden, wenn das Personal nicht in der Lage oder Willens ist, die Prozesse auch mit Leben zu füllen.

Insbesondere das Auseinanderfallen von Stellenplan und Personalbewirtschaftung beim LVR machen deutlich, dass es dringend einer Aufgabenzusammenführung mit der Definition einer eindeutigen Verantwortlichkeit für beide Themenkomplexe bedarf. Der Stellenplan muß Grundlage für die Personalbewirtschaftung sein, darauf ist zukünftig hinzuwirken.

Der Bereich Zentraler Einkauf / Dienstleistungen wird zukünftig als eigenständige Organisationseinheit geführt. Hier werden ausnahmslos Dienstleistungen erbracht, die auch von Privaten erbracht werden können. Damit steht der Bereich der zentralen Dienste in einem immer intensiver werdenden Wettbewerb mit privaten Unternehmen / Anbietern. Hier bedarf es einer klar strukturierten Organisation, die mit einer transparenten und vor allem nachvollziehbaren Darstellung der Kosten- und Leistungsstrukturen einhergehen muß. Erst so kann der Nachweis geführt werden, dass die Eigenerstellung die wirtschaftlich günstigere Alternative der Leistungserbringung ist.

In Abweichung zur empfohlenen Organisation durch die KGSt sieht der Organisationsvorschlag des Dezernates 3 eine weitere Bündelung von Aufgaben vor. Die KGSt hatte vorgeschlagen, den Bereich Organisationsberatung als eigenständige Organisationseinheit zu führen. Dezernat 3 hat sich jedoch entschlossen, die Zusammenführung von Personal- und Organisationsaufgaben konsequent weiter umzusetzen und führt deshalb diesen Bereich mit dem Bereich Personalentwicklung zusammen. Insoweit wird für die Dezernate die Leistung zukünftig aus einer Hand, mit einem Ansprechpartner und klar definierten Verantwortlichkeiten angeboten.

Allerdings sieht das Organisationsmodell des Dez. 3 ebenso wenig wie das der KGSt den Wegfall einer Hierarchieebene vor. Aufgrund der bestehenden Leistungsspannen wäre der Wegfall einer Hierarchieebene weder sinnvoll umsetzbar noch zielführend im Sinne der zu erreichenden Ziele. Hierarchieebenen werden nur dort vorgehalten, wo sie tatsächlich zum reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse erforderlich sind. Die Neuorganisation führt nicht dazu, dass es bei den Amts- oder Abteilungsleitungen zu Höherbewertungen kommt.

Die Neuorganisation des Dezernates 3 wird nach einer ersten Einschätzung zu Einsparungen in einer Größenordnung von voraussichtlich ca. 10 - 11 Stellen führen. Diese Einsparungen lassen sich z. T. allerdings nur sukzessive und weitgehend erst mittelfristig erzielen. Insoweit wird im Zuge der Umsetzung weitgehend mit KW-Vermerken gearbeitet werden. Darüber hinaus sollen auftretende Mehrbedarfe durch den Aufbau und die Professionalisierung des zentralen Einkaufs weitgehend aus dem Stellenbestand aufgefangen werden.

Die Stellenbedarfsermittlung in Amt 14 zeigt bereits auf, dass die seit Jahren erfolgte Bewirtschaftung mit Personal, die jedoch nicht kompatibel mit dem Stellenplan ist, auch tatsächlich erforderlich ist. Insoweit muß es im Rahmen der Neuorganisation diesbezüglich auch zu einer Bereinigung des Stellenplans kommen.

Die Neuorganisation wird bewusst als Organisations- und Personalentwicklungsprozess angelegt, u. a. mit folgenden Elementen:

- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Abarbeitung von 67 Empfehlungen der KGSt
- Abarbeitung von 19 Aufträgen resultierend aus den Kritikpunkten und Verbesserungsvorschlägen der „Kunden/ Dezernate“ des Dezernates 3

- neue Rollendefinitionen und besonders hierauf abgestellter Personalentwicklung / Fortbildung

Die Umsetzung erfolgt zum 01.07.2007.

#### Dezernat 4:

Es ist vorgesehen, das Landesjugendamt zu verschlanken und aus den 3 Ämtern des Landesjugendamtes zwei Fachbereiche zu schaffen. Die Empfehlungen und Kritikpunkte des GPA NW sollen bei diesem Prozeß Berücksichtigung finden.

Des Weiteren soll der fachlichen Forderung entsprochen werden, auch die im Bereich Jugend relevanten Themen und Verantwortlichkeiten in einen gemeinsamen Fachbereich zusammen zu führen.

Das Schulverwaltungsamt soll einen eigenen Fachbereich darstellen.

Dezernat 4 gliedert sich somit wie folgt:

**FB 42 Kinder und Familie**

**FB 43 Jugend**

**FB 44 Schulen**

Das Konzept zur Aufbauorganisation der Fachbereiche und zur Ablauforganisation muß noch erarbeitet werden. Die Umsetzung ist für den 01.01.2008 vorgesehen.

#### Dezernat 7:

Das Dezernat 7 setzt sich derzeit aus 3 Ämtern zusammen und bearbeitet die großen Aufgabenbereiche Berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen und Kriegsopferfürsorge (Integrationsamt / Hauptfürsorgestelle), Überörtlicher Träger der Sozialhilfe mit dem Schwerpunkt Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen sowie Querschnittsaufgaben und Dienstleistungen.

Mit der Fachbereichsbildung wird das Ziel verfolgt, die Aufgaben nach inhaltlichen Kriterien strategisch neu zu bündeln. Die Einnahme- und Leistungsabteilungen der Eingliederungshilfe sollen als inhaltlich zusammenhängende Aufgaben wieder in einer Organisationseinheit zusammengeführt werden. Hierdurch sollen auch die durch die Trennung entstandenen Schnittstellen und Verzögerungen im Bewilligungsverfahren reduziert werden. Wegen der Bedeutung und des Umfangs der Aufgaben der Eingliederungshilfe und der in diesem Bereich sehr großen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll die Aufgabenwahrnehmung jedoch nach regionalen Gesichtspunkten auf zwei Fachbereiche verteilt werden.

Es ist die Bildung von vier Fachbereichen vorgesehen:

**FB 61            Berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen und Kriegsopferfürsorge (Integrationsamt / Hauptfürsorgestelle nach SGB IX und SGB I)**

**FB 71            Querschnittsaufgaben und Dienstleistungen**

**FB 72            Sozialhilfe Süd**

**FB 73            Sozialhilfehilfe Nord**

Damit einhergehend soll eine Abflachung der Vergütungsstruktur auf der Leitungsebene erfolgen. Innerhalb der neuen regionalen Fachbereiche 72 und 73 sollen die Einnahme- und Leistungssachbearbeitung weiterhin in jeweils getrennten Abteilungen durchgeführt werden. Die erfolgreiche Arbeit der regionalen Teams der Leistungssachbearbeitung soll ebenfalls beibehalten werden.

Die weitere Ausgestaltung bzw. die Ablauforganisation der Fachbereiche wird noch erarbeitet. Die Umsetzung ist für den 01.01.2008 vorgesehen.

#### **Dezernat 8:**

Im Dezernat 8 läuft derzeit eine Untersuchung der Rheinischen Kliniken, die zum Ziel hat, die Einrichtungen zukunftssicher aufzustellen. Es ist davon auszugehen, dass der Gutachter organisatorische Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation, auch die Trägerverwaltung betreffend, formulieren wird. Insoweit soll das Ergebnis der Untersuchung erst abgewartet werden, bevor die Verwaltung sich zur Frage der Fachbereichsbildung positioniert.

Die Umsetzung ist im Laufe des Jahres 2008 vorgesehen.

#### **Dezernat 9:**

Dezernat 9 setzt sich heute aus zwei Ämtern – Kulturamt und Umweltamt - und den Außendienststellen zusammen. Konkrete Vorstellungen zur Neuorganisation des Dezernates liegen bereits vor. Neben den Außendienststellen, die sich in Museen und Service gliedern, soll das Dezernat zwei Fachbereiche ausweisen:

**FB 91 Kultur**

**FB 92 Umwelt**

**Neben den Museen**

- **Rheinisches LandesMuseum Bonn**
- **Rheinisches Industriemuseum**
- **Rheinisches Freilichtmuseum Kommern**
- **Bergisches Freilichtmuseum Lindlar**
- **Archäologischer Park Xanten/Regionalmuseum Xanten**

**werden die Serviceämter des Kulturdezernates als zukünftige Außendienststellen folgende Bezeichnung erhalten**

- **Rheinische Denkmalpflege**
- **Rheinische Bodendenkmalpflege**

- Rheinische Archivberatung und Fortbildungszentrum Brauweiler
- Rheinische Landeskunde
- Medienzentrum Rheinland.

Vor dem Hintergrund der beschlossenen Netzwerkbildung im Bereich Kultur und Umwelt wird mit den nachfolgend beschriebenen Maßnahmen eine bessere Positionierung des LVR in der Region im Sinne der strategischen Profilierung seiner nach LVerbO definierten Aufgaben im Bereich der landschaftlichen Kulturpflege gewährleistet.

Weiterhin führen die Maßnahmen zu einer fach- und themenorientierten Systematisierung, Koordinierung, Bündelung und Steuerung von Aufgaben innerhalb von Dezernat 9. Die durch die Fachbereichsbildung allgemein zu erreichenden Ziele werden durch diese Maßnahmen ebenso eindeutig unterstützt wie die angestrebten fachlichen Ziele des Dezernates selbst.

### **1. Aufgabenumverteilung und -bündelung in Außendienststellen**

Die Fachstelle für Regional- und Heimatgeschichte — bisher im Kulturamt angesiedelt — wird dem Amt für rheinische Landeskunde angegliedert. Somit werden im Amt für rheinische Landeskunde sämtliche regional-, heimat- und landesgeschichtlichen Themenschwerpunkte umfassend berücksichtigt und zugleich systematisch koordiniert.

### **2. Neustrukturierung der Regionalen Kulturförderung**

In einem weiteren Schritt wird dem zunehmend wichtigen Teil der Vernetzung der Kulturarbeit des LVR in der Region insbesondere durch die Regionale Kulturförderung Rechnung getragen. Zu diesem Zweck wird die ehemalige Museumsberatung aus dem Rheinischen Archiv- und Museumsamt herausgenommen und in neuer übergreifender Funktion „Regionale Kulturförderung“ dem Kulturamt zugeordnet. Damit ist die enge Verbindung zur Dezernatsleitung organisatorisch und inhaltlich gewährleistet. Mit dieser Schwerpunktbildung der Regionalen Kulturförderung erfolgt die neue Ausrichtung des für den LVR wichtigen Themenkomplexes. Dabei soll eine noch höhere Akzeptanz und Vernetzung in den Mitglieds Körperschaften des LVR erreicht werden.

### **3. Trennung der bisherigen gemeinsamen Verwaltung des RLMB / RAB / ArL und Ausweisung einer eigenen Verwaltung für das RAB und ArL beim RAB**

Die bisherige Verwaltungszuordnung in Bonn wird aufgegeben und das RAB/ArL erhalten eine eigene Verwaltung. Notwendige Strukturanpassungen durch die Ausweisung der Verwaltung erfolgen stellenplanneutral und werden innerhalb der jeweiligen Außendienststellen geregelt.

Die Verwaltung beabsichtigt eine stärkere Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte im RLMB. Die politisch auch hier gewollte Netzwerkbildung und damit ggf. Betreuung weiterer Organisationen in der Region erfordern es, die Verwaltungsstruktur so zu ordnen, dass sich zukünftig die Museumsverwaltung ausschließlich auf diese museale Struktur konzentrieren kann. Es gibt bereits jetzt Anzeichen, dass eine Betreuung von drei unterschiedlichen Organisationsstrukturen RLMB/ RAB und ARL auf Dauer nicht mehr ohne Schwerpunktbildung gewährleistet werden kann. Dem wird durch die Trennung der Verwaltung Rechnung getragen.

#### **4. Zuordnung von Aufgaben der Steuerungsunterstützung bei der Dezernentin**

Aufgabenbereiche, die für das gesamte Dezernat wahrgenommen werden und die der Steuerungsunterstützung der Dezernentin dienen, werden aus dem Kulturamt herausgelöst und unmittelbar der Dezernentin mit direkter Berichtspflicht zugeordnet. Hier handelt es sich insbesondere um Aufgaben aus dem Bereich Controlling und der Geschäftsstelle.

#### **5. RVDL**

Da in Dezernat 9 die strategische Führungsunterstützung unmittelbar der Dezernentin zugeordnet werden soll, wird auf die Ausweisung der bisherigen Stabsstelle RVDL (direkte Anbindung an die Dezernatsleitung) verzichtet. Eine fachliche Unterstützung durch das Kulturamt ist aufgrund der neuen Aufgabenstruktur im Sinne der regionalen Kulturförderung. Das vereinsmäßige Netzwerk des RVDL ergänzt in idealer Weise die beabsichtigte kulturpolitische Ausrichtung der Kulturförderung als flächendeckende Kooperation.

Mit den dargestellten Änderungen erhält das Kulturamt eine klare kulturfachliche Ausrichtung. Hier soll den gestiegenen Anforderungen und Erwartungen der Partner in der Region Rechnung getragen werden. Insbesondere die Regionale Kulturförderung mit ihren vielfältigen Aspekten von der musealen Förderung bis hin zu der Betreuung von Stiftungen muss eine dem Bedarf angepasste Ausrichtung erhalten. Dezernat 9 erwartet durch diese Bündelung und auch durch die Schwerpunktbildung aller regional-, heimat- und landesgeschichtlichen Themen im ArL erhebliche Synergieeffekte für die beteiligten Ämter und vor allem für die so genannten Kunden in Rheinland.

Die Trennung der Verwaltung in Bonn bewirkt eine verbesserte Betreuung aller drei betroffenen Ämter und berücksichtigt die unterschiedlichen Aspekte der einzelnen Organisationseinheiten besser. Im Museum sind zukünftig vorrangig betriebswirtschaftliche Schwerpunkte zu berücksichtigen, in den beiden anderen Ämtern ist eher die Personalbewirtschaftung oder die Erstellung von Publikationen vorrangig. Die Optimierung der administrativen Betreuung der Ämter wird dadurch generiert.

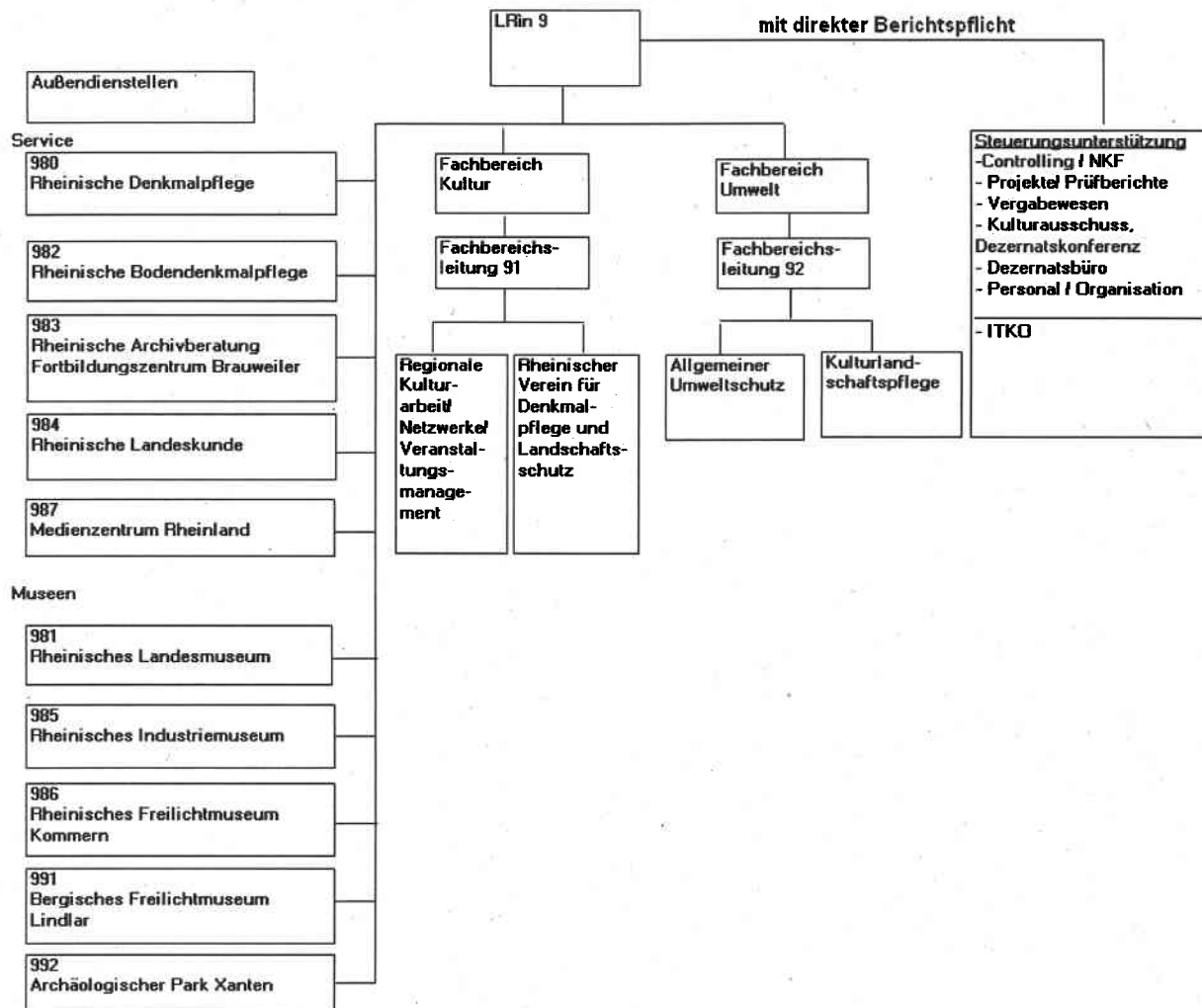
Die gesonderte Ausweisung der strategischen Steuerungsunterstützung soll die bisher nicht eindeutige Funktion des Kulturamtes hinsichtlich der Betreuung der Außenämter durch die Gliederung eindeutig, strukturell sinnvoll und nachvollziehbar darstellen.

Sämtliche angesprochenen Maßnahmen erfolgen stellen- und personalkostenneutral.

Die Umsetzung erfolgt zum 01.07.2007.

Hinweis: Die geplante Übernahme des Max Ernst Museums führt nicht zu einer Veränderung der beabsichtigten Fachbereichsbildung. Die Integration ist problemlos möglich.

## Organigramm Dezernat 9



### Zeitlicher Ausblick der Fachbereichsbildung:

Die Dezernate 1, 3 und 9 beginnen mit der Umsetzung der Fachbereichsbildung aufgrund der bereits vorliegenden Konzeptionen ab dem 01.07.2007. Die anderen Dezernate beginnen nach Erstellung der Konzeptionen zur Aufbau- und Ablauforganisation mit der Umsetzung wie folgt: Dezernat 2 ab 01.09.2007, die Dezernate 0, 4 und 7 ab dem 01.01.2008 und Dezernat 8 im Laufe des Jahres 2008 nach Vorliegen der Gutachterempfehlungen und Erstellung der eigenen Konzeption. Die Fachbereichsbildung im LVR ist damit spätestens Ende 2008 abgeschlossen.

Bei der inneren Organisation bzw. weiteren Ausgestaltung der Fachbereiche sind die Gründe und Kriterien, die für die Entscheidung zur Fachbereichsbildung ausschlaggebend waren, entsprechend zu berücksichtigen und zur Umsetzung zu bringen.

Dezernat 3 wird den Prozeß der Fachbereichsbildung im LVR intensiv beratend begleiten.