Transparenzbericht Verwaltungsreform der Stadt Köln – 2017

Köln kann auch anders **am 01.03.2018**

Leitziel der Kölner Verwaltungsreform

Oberbürgermeisterin Henriette Reker

*„Durch die Verwaltungsreform soll die **Stadt** zu einer **professionellen Dienstleisterin,** einer **attraktiven Arbeitgeberin** und einer **geschätzten Partnerin** für die Stadtgesellschaft und Politik werden."*

„Aus meiner Sicht sind wir gut und erfolgreich gestartet."

Das Reformprogramm 2017/2018

Die rund 150 **Reformvorhaben** decken inhaltlich die ganze Bandbreite des **Verwaltungshandelns** nach **innen** und **außen** ab.

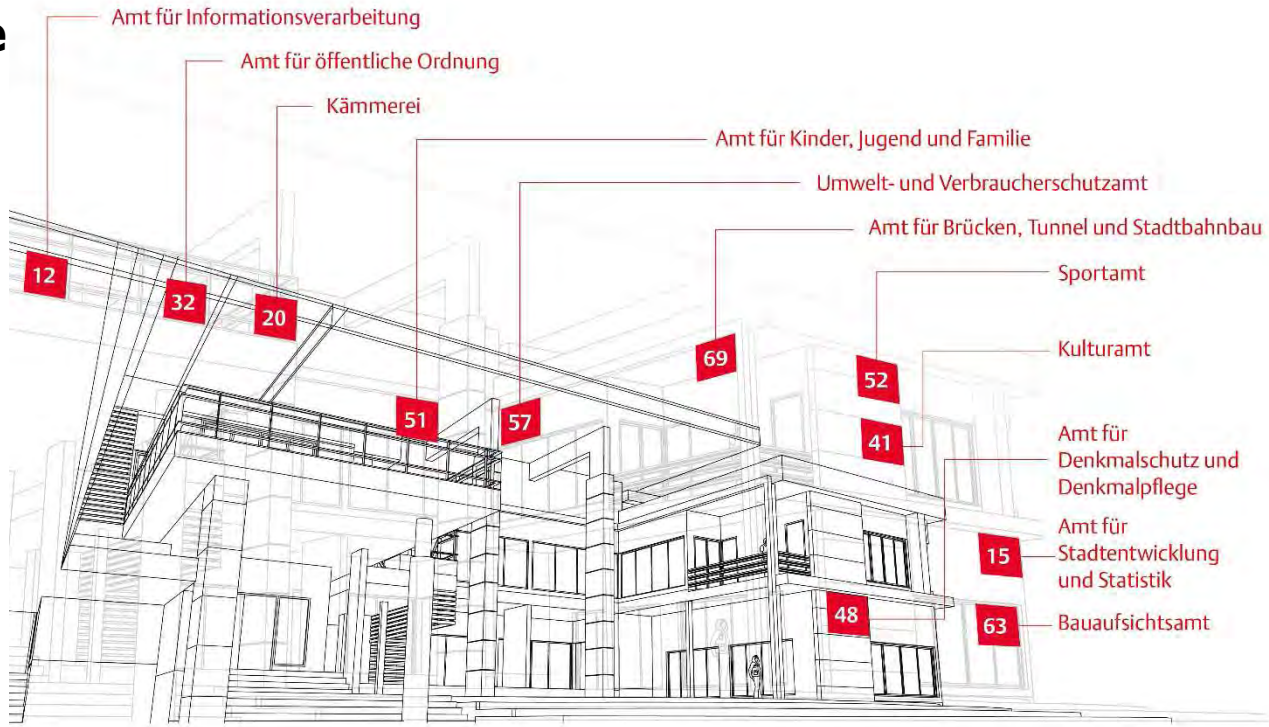
Schwerpunkte der Projekte

- Optimierung von **Prozessen** – häufig von bereichsübergreifenden Verfahren, verbunden mit dem Ziel, die Prozesse zu digitalisieren.
- **Organisationsstrukturen** und Verantwortlichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung zur Bündelung von Kompetenzen.
- **Instrumente** zur Unterstützung von Verwaltungsabläufen.

11 Pilotämter als Kraftzentren im Reformprogramm 2017/2018

Mehr als **60 Projekte und Maßnahmen** werden durch **elf Pilotämter** verantwortet.

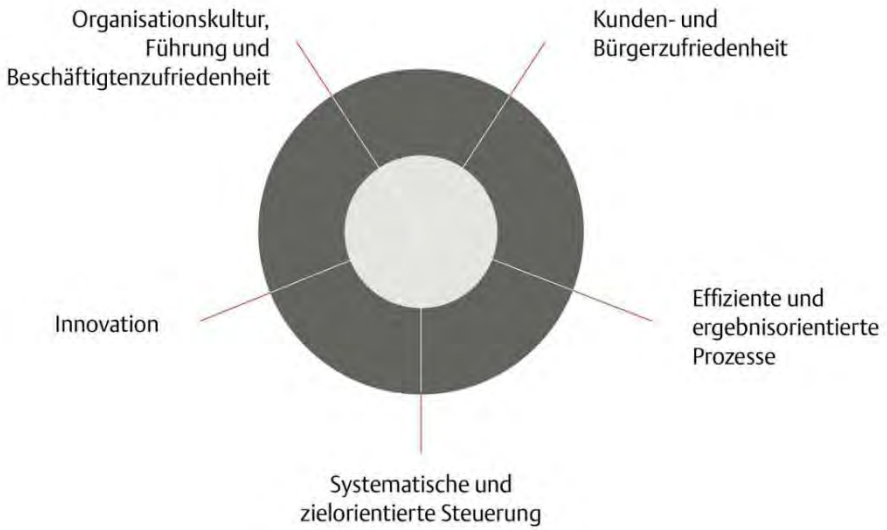
Durch eine hohe „Reformdichte" sollen die Pilotämter als „**Kraftzentren**" der Reform wirken.



Fünf Handlungsfelder als Grundlage zur Erreichung anspruchsvoller Reformziele

Ausgewählte Ziele

- ✓ Leistungsverbesserung der Verwaltung
- ✓ Konstruktives Zusammenwirken
- ✓ Zügig und transparent getroffene Entscheidungen
- ✓ Wertschätzende Kommunikation
- ✓ Verwaltung als lernende Organisation



Um diese Ziele nachhaltig zu erreichen, wurde ein Reformansatz entwickelt, der auf **fünf Handlungsfelder** einer erfolgreichen Organisation ausgerichtet ist.

Größe und Vielseitigkeit der Stadtverwaltung erfordern einen dezentralen Reformansatz

Die Stadtverwaltung besteht aus rund 70 Ämtern/ Dienststellen in 9 Dezernaten. Sie haben die Verantwortung für die Umsetzung der Reform.

Dezentrale Verantwortung

- ✓ Wird den **unterschiedlichen Herausforderungen** und Gegebenheiten in der Stadtverwaltung gerecht
- ✓ **Stärkt die Beteiligung** der Dezernate, Ämter, Dienststellen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ✓ Bezieht die **Expertise** der Beschäftigten ein
- ✓ **Ergänzt** wird das dezentrale Vorgehen durch **übergreifende Projekte**, Aufgaben und Grundlagenprojekte

Bereichsübergreifende Projekte für bereichsübergreifende Verbesserungen

Beispiel - Verbundprojekt

Verbundprojekt Baugenehmigungsverfahren

Ziel:

Koordination der Projekte zur Beschleunigung des Baugenehmigungsverfahrens

Köln soll Modellkommune für ein landesweit einheitliches, digitales und beschleunigtes Baugenehmigungsverfahren werden.

Fünf dezentrale Projekte dienen der Beschleunigung:

- Digitalisierung von Baulastakten
- Einführung der E-Bauakte
- Parallelbearbeitung der Bauantragsunterlagen
- Einführung einer neuen Baugenehmigungssoftware
- Digitaler Prüfvermerk

Gemeinsames Projekt der Ämter für Liegenschaften, Vermessung & Kataster, Informationsverarbeitung, Umwelt & Verbraucherschutz und Bauaufsicht

Erste Reformerfolge werden sichtbar

Verbesserungen innerhalb der Verwaltung sind **Voraussetzung für Verbesserungen für Bürgerinnen und Bürger.**

Beispiele

- ✓ **Beschwerdemanagement-System** erprobt, dass ab Sommer durch das neue Amt für Bürgerservice umgesetzt und schrittweise ausgeweitet wird
- ✓ **Wartezeiten in den Kundenzentren** reduziert
- ✓ **Schlankere Vergabeprozesse** werden in ersten Ämtern erprobt.
- ✓ **Schlankere Stellenbesetzungsprozesse** werden erprobt. Dadurch wird auch der **Bewerbungsservice optimiert**.

Erste Reformerfolge sind sichtbar

Beschwerdemanagement

Für alle im OB- Dezernat eingehenden Beschwerden wurde in verwaltungsweiter Zusammenarbeit ein professionelles B**eschwerdemanagement-System** entwickelt und erprobt.

Dadurch wird der **Bürgerservice ver-bessert** und die Beschwerden werden systematisch zur **Qualitätsver-besserung** ausgewertet.

Ab Sommer wird der Ansatz durch das neue **Amt für Bürgerservice** umgesetzt und **schrittweise auf alle Dezernate ausgeweitet**.

Modellierung Soll-Standards und Soll-Prozesse

Erfolgreich erprobt

Verlässlich umsetzen und ausweiten

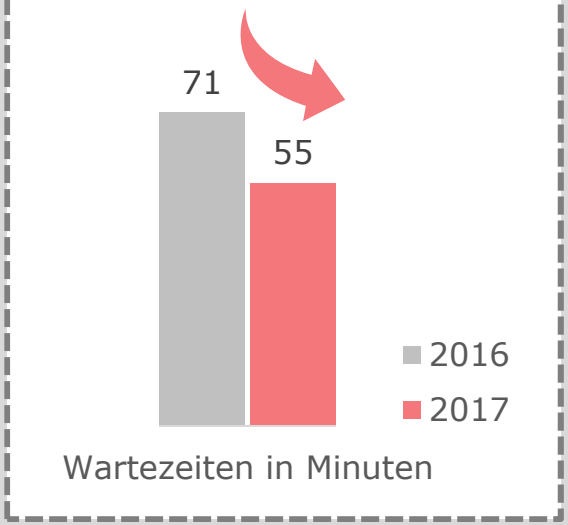
Erste Reformerfolge sind sichtbar

Wartezeitreduktion

In den **Kundenzentren** sind die Ergebnisse der Verwaltungsreform für Bürgerinnen und Bürger insbesondere durch erste **personalwirtschaftliche Maßnahmen spürbar.**

Im Meldewesen wurden die **Wartezeiten** aller Kundenzentren um rund **20%**, von durchschnittlich 71 Minuten auf 55 Minuten, **reduziert**.

Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die weiteren geplanten Schritte und Maßnahmen zur **weiter notwendigen Verbesserung der Wartezeiten und des Bürgerservice**.



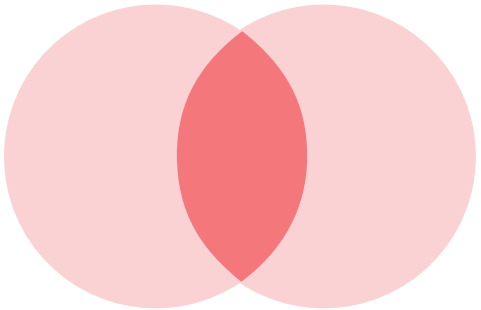
Erste Reformerfolge sind sichtbar

Schlankere Vergabeprozesse

Im Amt für Straßen und Verkehrstechnik sowie in zwei Pilotprojekten im Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau werden bislang zentrale **Kompetenzen auf die Fachämter** übertragen.

Der neu erarbeitete Prozess befindet sich bereits in der Erprobung und soll bei erfolgreicher Pilotierung ausgerollt werden. So wird die **Neuordnung der Vergabeprozesse** schrittweise vorangetrieben.

Neuordnung der Vergabeprozesse



Erste Reformerfolge sind sichtbar

Optimierung des Verfahrens zur Stellenbesetzung

Für das Amt für Kinder, Jugend und Familie wurde in Zusammenarbeit mit dem Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement der **Stellenbesetzungsprozess** optimiert.

Auf das Fachamt werden **Kompetenzen übertragen** und **Verfahrensschritte vereinfacht**. Dies verbessert auch den **Bewerbungsservice**.

Bei Erfolg wird der **Prozess auf weitere Ämter** übertragen.

- Modellierung Soll-Prozess
- Test und Weiterentwicklung
- Ausrollen auf weitere Ämter

Reform aktuell

Reinigung aus einer Hand

Ziele:

- **Bündelung** aller **Reinigungsleistungen** beim Amt für Straßen und Verkehrstechnik
- spürbare **Verbesserung** der **Reinigungsqualität**
- **Aufbau** eines **Reinigungskatasters** und eines **Qualitätsmanagements**
- **Aufbau** eines professionellen **Beschwerdemanagements**

Alle Reinigungsleistungen werden in einem **zentral gesteuerten** Vertrag zusammengefasst.

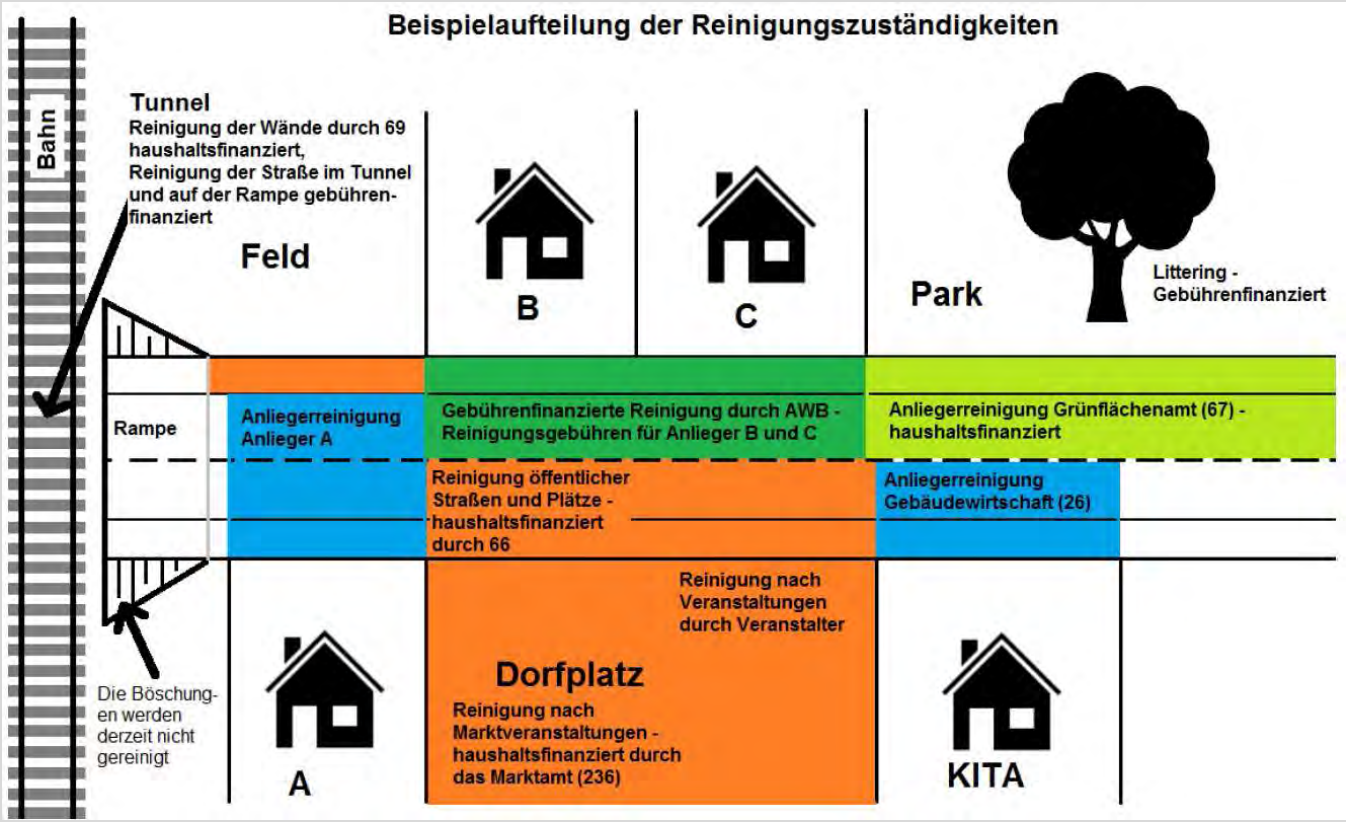
Aufbau Kompetenzteam

Aufbau Qualitäts-management

Leitziele für Sauberkeit (inkl. Einbindung Öffentlichkeit) entwickeln

Reform aktuell

Organisation der Reinigung: Ist-Situation



Reform aktuell

Neues Amt für Verkehrsmanagement

Ziele:

- **Verbesserung** des **Verkehrsflusses**
- **Modernisierung** der **Verkehrsleittechnik**
- Aufbau einer gemeinsamen **Tunnel- und Verkehrsleitzentrale**
- Steuerung und Lösung des **Mobilitätswandels** (Carsharing, E-Mobilität, autonomes Fahren etc.)

Mit dem neuen Amt ist man den Herausforderungen eines modernen Verkehrsmanagements gewachsen

Sollkonzeption

Internes Beteiligungs-verfahren

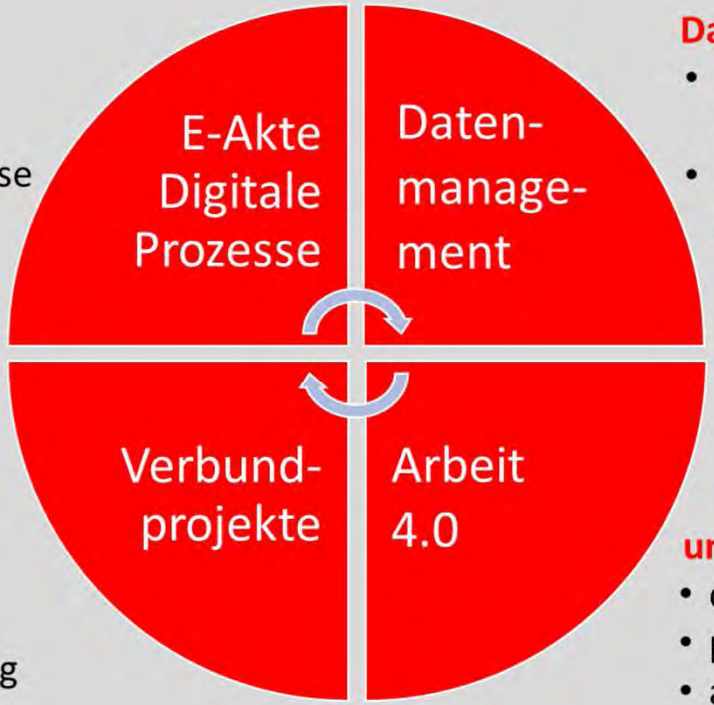
Start des neuen Amtes (voraussichtlich 01. April 2018)

Reform aktuell

Die Reform als Katalysator für Digitalisierung

30 E-Aktenprojekte
- durchgängige digitale Verwaltungsverfahren
- Basis für digitale Prozesse mit Bürger*innen und Unternehmen

Bsp. Baugenehmigungs-verfahren
- besserer Service für Bauherren
- ämterübergreifende Zusammenarbeit beschleunigt Umsetzung



Daten für die Verwaltung
- Online-Daten für den Bürger
- bessere Steuerungs-daten für die Stadt

Offene Daten für die „smarte" Stadt

Moderne Kommunikations- und Arbeitsformen
- digitale Dienstleisterin
- professionelle Partnerin
- attraktive Arbeitgeberin

Reform aktuell

Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

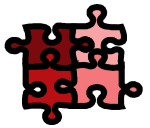
Die im Dezernat IV erfolgreich eingeführten Leitlinien werden als **gesamtstädtischer Rahmen** übernommen und **mit breiter Beteiligung eingeführt** und umgesetzt.

Die Leitlinien werden mit **personalwirtschaftlichen Instrumenten** verknüpft.

Die Leitlinien werden regelmäßig **reflektiert und fortgeschrieben**.

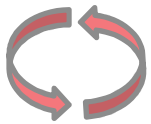
Gesamtstädtische Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit

verankern und leben



Stellenbesetzungs-verfahren, Fort-bildung, Ziel-vereinbarung

Reflexion und Fortschreibung

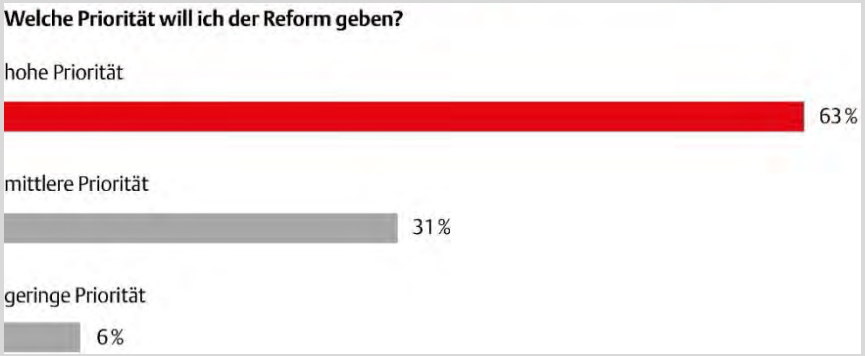


Reform aktuell

Weiterhin hoher Reformwille

Reformwille und eine breite **Unterstützung** sind besonders wichtig für den Erfolg der Verwaltungsreform.

Eine Umfrage beim Amtsleitungstag Ende 2017 bestätigt die hohe **Priorität der Verwaltungsreform** bei den Führungskräften.



Ergebnisse der Online-Befragung am Amtsleitungstag, 5. Dezember 2017

Ganzheitlich zu nachhaltigen Verbesserungen

Um Veränderung nachhaltig zu erzeugen, wurde ein Mehrebenenansatz für die Stadt Köln konzipiert.

Die drei Ebenen der Verwaltungsreform

Sachebene
fokussiert Ziele und Verbesserungen

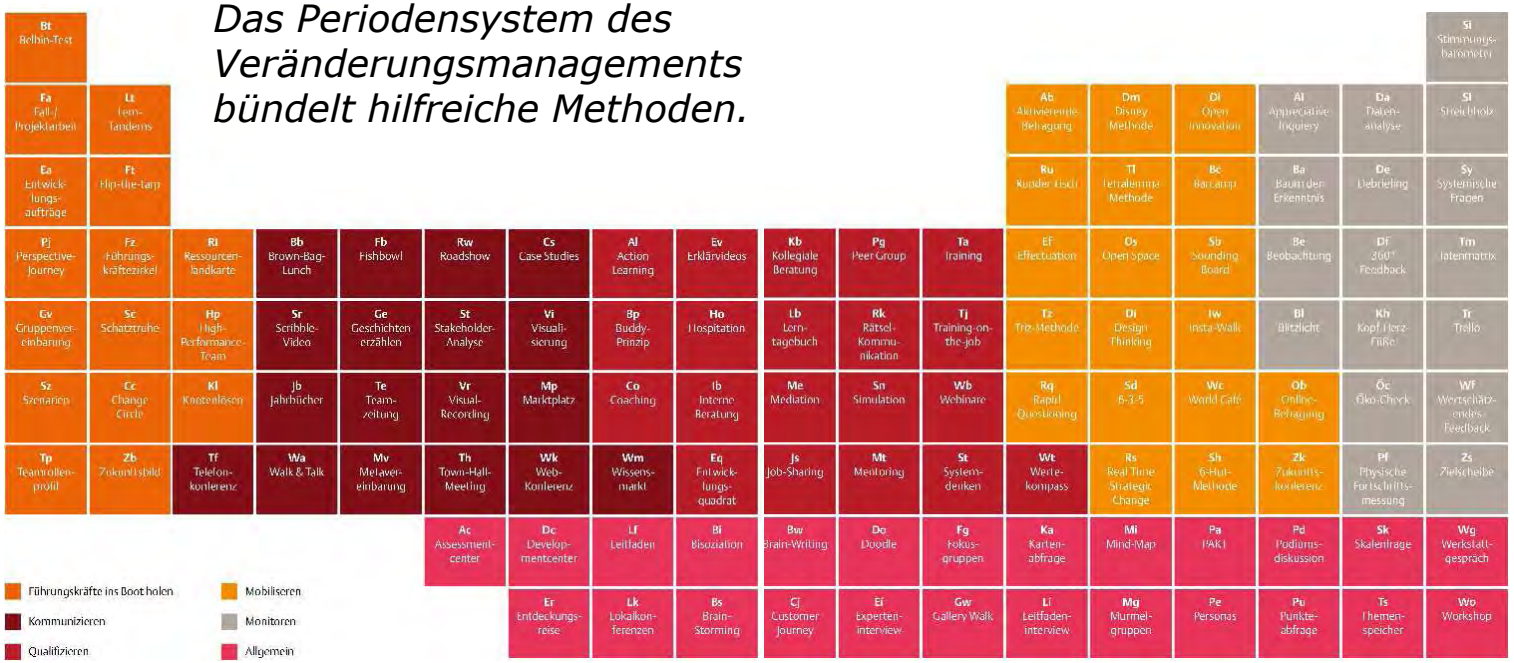
Veränderungsmanagement
mit möglichst breiter Beteiligung

Kommunikation
systematisch, adressatenbezogen, umfangreich

Begleitende Angebote zur Unterstützung helfen, die Verwaltung gemeinsam zu verbessern

Bei Bedarf können Unterstützungsangebote genutzt werden. Insbesondere vielfältige Beteiligungsformate helfen, die Beschäftigten mitzunehmen.

Das Periodensystem des Veränderungsmanagements bündelt hilfreiche Methoden.



Methodenbeispiel

Wg
Werkstatt-
gespräch

Ideenwerkstatt

„Schnell besser" lautet der Titel einer Ideenwerkstatt, welche im Büro der Oberbürgermeisterin stattfand. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden angeregt, auf das Arbeitsfeld zielende **Verbesserungen** zu entwickeln.

Die Werkstatt schuf einen **transparenten und verbindlichen** Raum hierfür.

Das Konzept stieß bei den Beteiligten auf **positives Feedback**, sodass es in weiteren Bereichen Anwendung finden soll.

Kommunikation ist eine wesentliche Säule der Verwaltungsreform

Kommunikation soll Transparenz schaffen, Widerstände auflösen, Prozesse vorantreiben und für Integration sorgen. Bereits in der Konzeptphase 2016 wurden umfangreiche und systematische Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt.

#wirfürdiestadt fasst den Reformanspruch zusammen

Nur ein **WIR** führt zum gemeinsamen Erfolg

das **FÜR** erinnert an die unverzichtbare Zielorientierung

DIESTADT benennt den Zweck: das Wohl der Stadt und ihrer Menschen

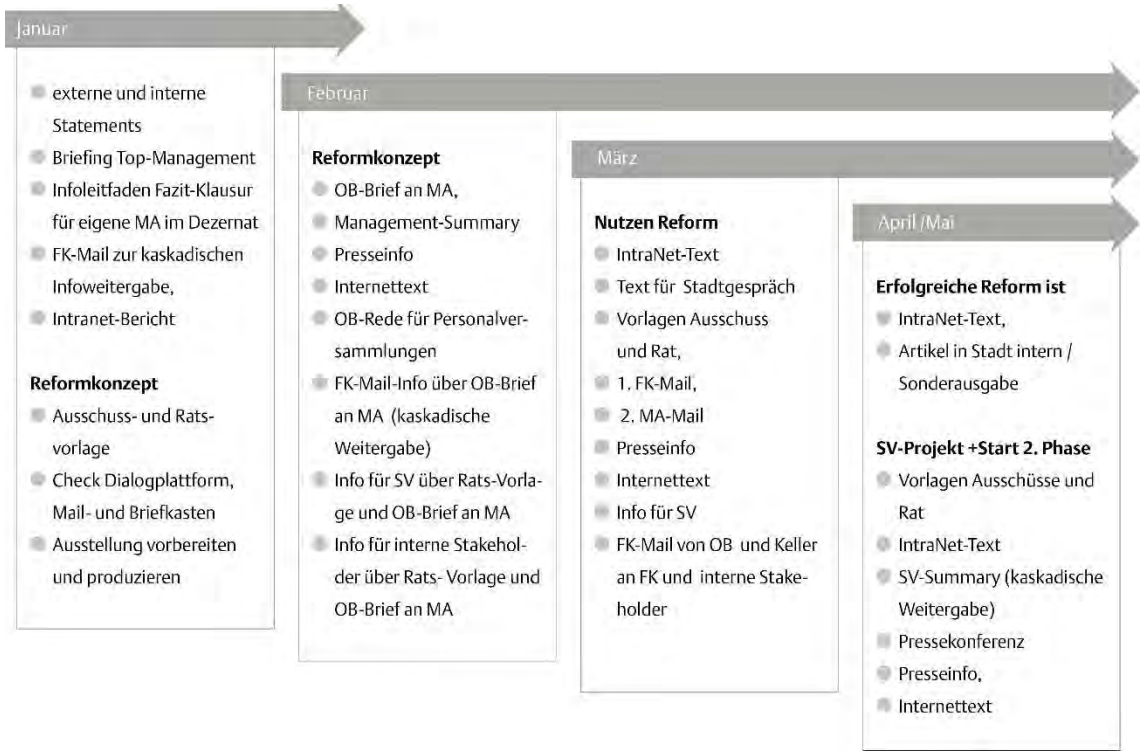
und der **#** verknüpft die Reform mit dem Anspruch zum Dialog

Planvoll und systematisch kommunizieren

Erfolgreiche Kommunkation muss kontinuierlich **die Zielgruppen mit den wichtigen Themen zum "richtigen" Zeitpunkt erreichen**.

Dies ist eine große Herausforderung für ein so komplexes Projekt wie die Verwaltungsreform.

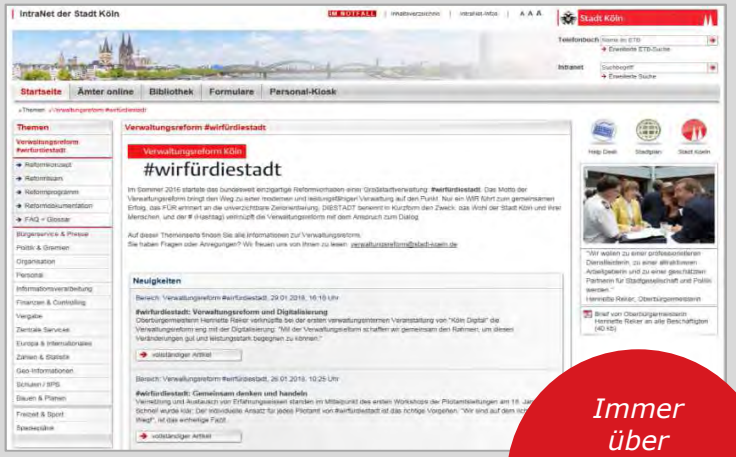
Dies gelingt nur mit einer **systematischen und vorausschauenden Kommunikationsplanung.**



Breitenkommunikation

IntraNET als zentrale Informationsplattform

Das IntraNet dient als zentrale interne **Informationsplattform** für Beschäftigte zur Verwaltungsreform. Hier sind im Sinne einer **ehrlichen und offenen Kommunikation** Meinungsäußerungen ausdrücklich erwünscht. Dafür ist die **Kommentar-funktion** aktiviert und wird zum Austausch genutzt. Für die Beschäftig-ten ohne PC-Arbeitsplatz und Zugang zum IntraNet wurden andere Maß-nahmen (z.B. **Beschäftigtenzeitung**) genutzt – müssen aber noch ausgebaut werden.



Immer über **3.000** *Zugriffe im Monat*

Rund **47.000** *Zugriffe im Jahr 2017*

Führungskräftekommunikation

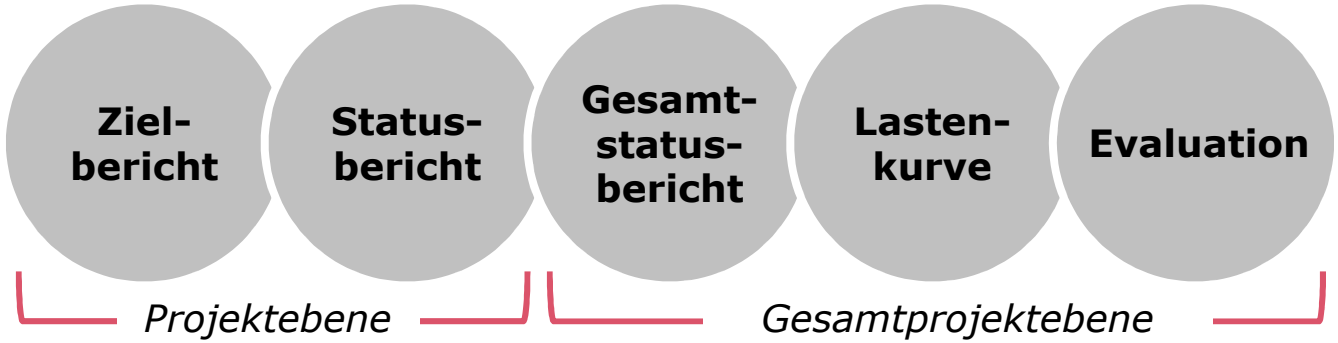
Führungskräfte Mail

Alle rund **1.500 Führungskräfte** in der Stadtverwaltung erhalten **kontinuierlich aktuelle Beiträge** direkt per E-Mail vom Reformteam, damit ist ein einheitlicher **Informationsstand gewährleistet**. Der Führungskräfte Newsletter schafft **Transparenz** und fördert einen **offenen Austausch**.

Projektsteuerung: Ein weiterer Schlüssel zum Projekterfolg

Dezentrale Verantwortung und zentrale Steuerung

- Zur **Navigation** der Reformprojekte wurde ein professionelles **Projekt-** und **Programmmanagement** aufgebaut.
- Es ist konsequent auf **Ergebnisse** und **Wirkungen** ausgerichtet.
- Das Vorgehen **verbindet** die notwendige **Flexibilität** mit der gleichermaßen wichtigen **Verbindlichkeit** und Steuerung.



Projektebene: Ziele und Meilensteine

Zielbericht

Für jedes Projekt werden **angestrebte Ergebnisse** und **Wirkungen** mit Indikatoren **verknüpft**, um die **Zielerreichung beobachtbar** zu machen.

Verwaltungsreform der Stadt Köln

Stadt Köln

Ziel	Indikator	Einheit	Zielwert	2017 IST	Q2/18 soll	Verbesserung erreicht	Zielerreichung gefährdet	Maßnahmen	Kommentar
Wirkungen									
Es gibt eine klare Regelung für Zuständigkeiten und perspektivisch wird die Reinigungsleistung verbessert.	Zugeordnete Flächen an Gesamtfläche in Bezug auf die Zuständigkeiten und Reinigungsleistungen im Kataster	%	>95 in 2024	0	–	–	nein	–	
Ergebnisse									
Reinigungsleistungen, mit denen die AWB haushaltsfinanziert beauftragt sind, werden in einem zentralen Vertrag verwaltet.	Vertragsabschluss liegt vor	ja=1 / nein=0	1	0	1	–	nein		
Die betroffenen Dienststellen wurden bei der Erstellung beteiligt.	Anteilbeteiligung (betroffene Dienststellen)	%	50%		50%	–	nein		

Statusbericht

Unterfüttert wird die Ergebnis- und Wirkungssteuerung für jedes Projekt mit einer **klassischen Steuerung** der **Projektaktivitäten** und **Meilensteine**. Ein Ampelsystem unterstützt beim Lesen des Berichts.

Verwaltungsreform der Stadt Köln

Reformprojekt:
Projektart: Reformprojekt
Handlungsfeld(er): Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse
Dezernat(e): Dezernat VI: Stadtentwicklung, Planen und Bauen
Amt (Ämter): Bauverwaltungsamt
Projektleitung:
Berichtszeitpunkt: Dez. 2017

Allgemeiner Projektstatus	
Einhaltung des Plans:	
Status Zeit:	
Status Inhalt:	
Status Budget:	
Gesamtstatus Projektfortschritt:	
Prognose zum weiteren Projektverlauf:	
Kommentar:	

		Verantwortlich	Meilenstein	Startdatum	Enddatum	Nov. 2017 Ist	Dez. 2017 Ist	Dez. 2017 Soll	Delta
P056_AP0100	**Konzepterstellung**								
P056_AP0101	Anbieterrecherche				28.02.2018				
P056_AP0102	Grobkonzept (Warum? Was kann das System? Kriterien?)				28.02.2018				
P056_AP0103	Konzeptabstimmung MA				28.02.2018				
P056_AP0104	Abstimmung mit 12, 23 und I02				28.02.2018				
P056_AP0200	**Anforderungskriterien**								
P056_AP0201	Reise Karlsruhe (Betrachtung Systemnutzung)			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0202	Schreiben des Lastenhefts in Abstimmung mit 23			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0203	Vergabe klären			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0300	**Programmauswahl und Programmierung**								
P056_AP0301	Vertragsklärung			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0302	"Beta"-Testende einer Vorversion			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0303	Überprüfung Kompatibilität Alt-Daten			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0304	EDV 23			01.03.2018	31.10.2018				
P056_AP0400	**Implementierung**								
P056_AP0401	Auswahl/Schulung Super-User (inkl. Rollenbeschreibung)			01.11.2018	31.12.2018				
P056_AP0402	Qualifizierung Mitarbeitende			01.11.2018	31.12.2018				
P056_AP0403	Initiierung Folgeprojekt: Digitalisierung Alt-Widmungen)			01.11.2018	31.12.2018				

Gesamtprojektebene: Aggregierte Informationen

Gesamtstatusbericht

Oberhalb der Einzelprojekte werden die **Projektinformationen** stark **verdichtet**. Dezernatsleitungen und Verwaltungsvorstand können sich auf wichtige Fragen konzentrieren.

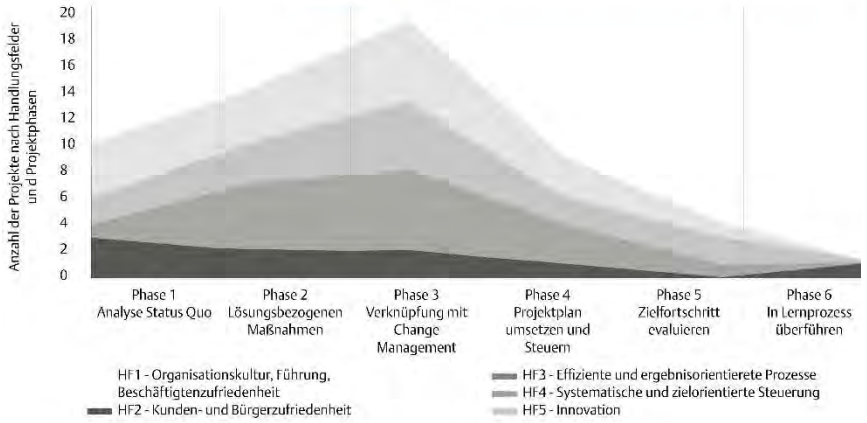
Dezernat: Dezernat VIII: Mobilität und Verkehrsinfrastruktur

Berichtszeitpunkt: Jan. 2018

Projekt:	Amt	Handlungsfeld	Einhaltung des Plans	Gesamtstatus Projektfortschritt	Status Budget
Etablierung regelmäßiger Führungskräfte Workshops	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 1 - Organisationskult., Führung, Beschäftigtenzufriedenh.			
Aufbau eines Archivmanagements	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung			
Etablierung von Standards zum amtsinternen Beschwerdemngmnt	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 2 - Kunden- und Bürgerzufriedenheit			
BIM – Einsatz der BIM-Methodik in der Planungsphase	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 5 - Innovation			
Einführung eines Multiprojektraums	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 5 - Innovation			
Organisatorische Standortbestimmung 69, Teil I	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse			
Neugestaltung des Vergabeprozesses	66 - Amt für Straßen und Verkehrstechni	HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse			
Zusammenleg., weitere Optimierung IT-Bereiche bei Amt 66u69	69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtb	HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse			
Bündelung Reinigungsverträge mit den AWB	66 - Amt für Straßen und Verkehrstechni	HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung			
Neuorganisation eines Amtes für Verkehrsmanagement	66 - Amt für Straßen und Verkehrstechni	HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse			
Akt. des Beschlusscontrollngs für Verkehrsausschuss (VA)	Leitung Dez. VIII	HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung			
Ergebnisoffene Überprüfung d. zentralen Aufgaben im Dez VIII	Leitung Dez. VIII	HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse			
Digitalisierung der Verkehrsgenehmigung	66 - Amt für Straßen und Verkehrstechni	HF 2 - Kunden- und Bürgerzufriedenheit			

Lastenkurve

Zugleich können projektübergreifende Informationen ausgelesen werden. In Form einer **Lastkurve** ist sichtbar wie viele **Projekte** pro **Projektphase** und Handlungsfeld / Amt existieren.



Nachhaltige Wirkung der Reform wird evaluiert

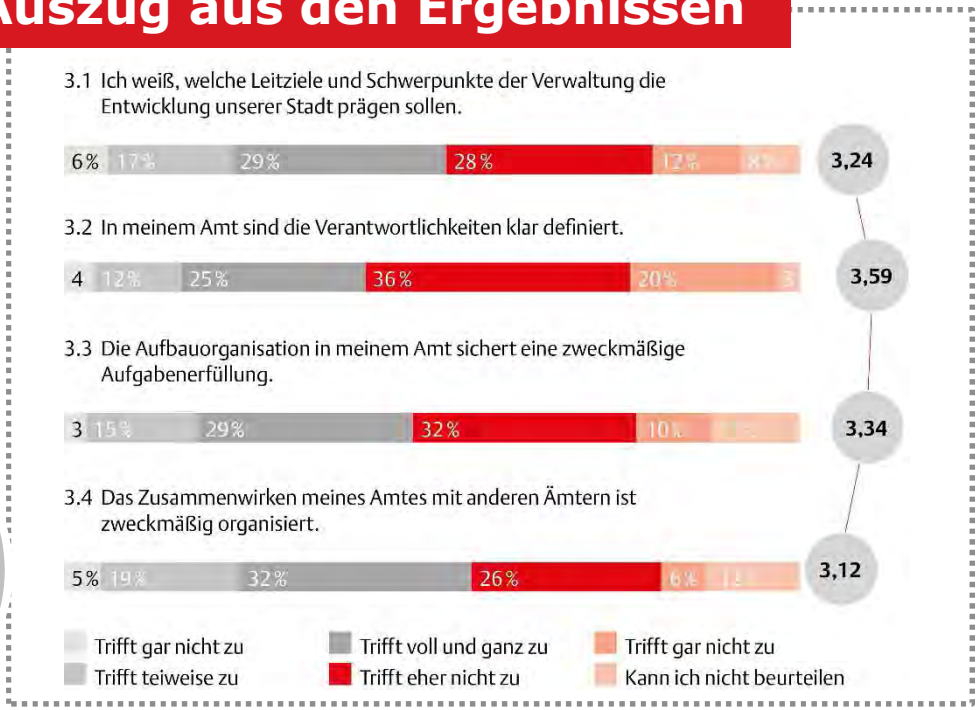
Begleitend zum Reformprozess werden **Wirksamkeit** und **Nachhaltigkeit** evaluiert. Hierzu startete Ende **2017** die **Status Quo** Erhebung unter **Mitarbeitenden in Pilotämtern**.

2017 ist die Evaluation in Pilotämtern gestartet.

Die Ergebnisse werden zunächst in den Ämtern veröffent-licht.

Im April 2018 ist eine erste Gesamtaus-wertung geplant.

Auszug aus den Ergebnissen



Die Reform ist im Jahr 2017 kraftvoll gestartet

Um die **notwendige und in der Breite und Tiefe spürbare Bewegung** für die Reform herzustellen, musste eine so **große Anzahl an Projekten und Maßnahmen** auf den Weg gebracht werden

Kritische Selbstreflexion

Der **Start** war **aufwändiger** und hat **länger gedauert** als geplant:

- Reformansatz und Reformphilosophie mussten **vielen Beteiligten vermittelt** werden
- Die Reform läuft **zusätzlich zum Tagesgeschäft**
- Gerade die wichtige **Planung von Projekten** – in der wichtigen Ganzheitlichkeit mit Beteiligung und Kommunikation – ist **noch keine Routine** im Verwaltungshandeln

Die Reform ist im Jahr 2017 kraftvoll gestartet

Die Beteiligten sind **engagiert in der Umsetzung** ihrer Projekte und **erste Erfolge** wurden erreicht. Der **dezentrale Ansatz** der Reform erweist sich als der **richtige Weg**.

Dies ist auch die **einhellige Botschaft** der **Amtsleitungen** der ersten elf Pilotämter.

Lernen aus Erfolgen und Fehlern

Die **Verwaltungsreform** ist selbst als **lernender Prozess** zu verstehen und zu organisieren. Die Stadt wird weiter in Bewegung bleiben und den eingeschlagenen **Kurs immer wieder überprüfen** und, wo nötig, korrigieren. Denn in der Realität läuft **nie alles nach Plan**. In solchen Fällen ist es wichtig, nicht nach Schuldigen, sondern nach besseren **Lösungen zu suchen**. Aus einmal gemachten **Fehlern lernen wir**.

Erfolge nutzen wir als **Blaupausen** für den weiteren Weg.

Das Jahr 2018 wird durch weitere Ergebnisse der Verwaltungsreform geprägt sein

Ausblick auf das Jahr 2018

- ✓ **Veränderungen** und **Verbesserungen werden** nach innen und außen **spürbar**
- ✓ Die **Vernetzung** der Veränderungsvorhaben wird **ausgebaut**
- ✓ **Ergebnisse fließen in** den **Arbeitsalltag** der Verwaltung ein
- ✓ **Zusätzliche Pilotämter und Projekte** machen sich auf den Weg
- ✓ Die **Mitarbeitenden gestalten** und **prägen** durch die Beteiligung weiterhin die **Reform**
- ✓ Umfassende **Kommunikation** schafft weiterhin **Transparenz und Vertrauen.**

Transparenzbericht 2017 zur Verwaltungsreform

VIELEN DANK