

## **9. Wissenschaftstag der Metropolregion Nürnberg**

### **Demografischer Wandel – Chancen für die Region**

#### **Synergien interkommunaler Zusammenarbeit durch Dienstleistungszentren (Shared Services)**

**Dr. Josef Ibler/Armin Thoma M.A.**  
**FHVR Hof**

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Service Center (SSC) SSC als Konzept der Betriebswirtschaftslehre (1)

- Internes Outsourcing.
- Hauptfunktion: „weniger anspruchsvolle Tätigkeiten (wie z.B. Dateneingabe)“ von Fachkräften und doppelte Arbeitsprozesse der Einheiten eines Konzerns aufzudecken und die Kompetenzen für diese zu übernehmen, um Kosten zu reduzieren und die Mitarbeiter weiter zu spezialisieren.
- Spezialisierung: Steigerung der **Qualitätsanforderungen** und Reduzierung der **Bearbeitungszeiten** der Aufgaben.
- Übernommene Kompetenzen in einem oder mehreren Gebieten werden vom SSC als **Dienstleistung für die Unternehmenseinheiten** zur Verfügung gestellt

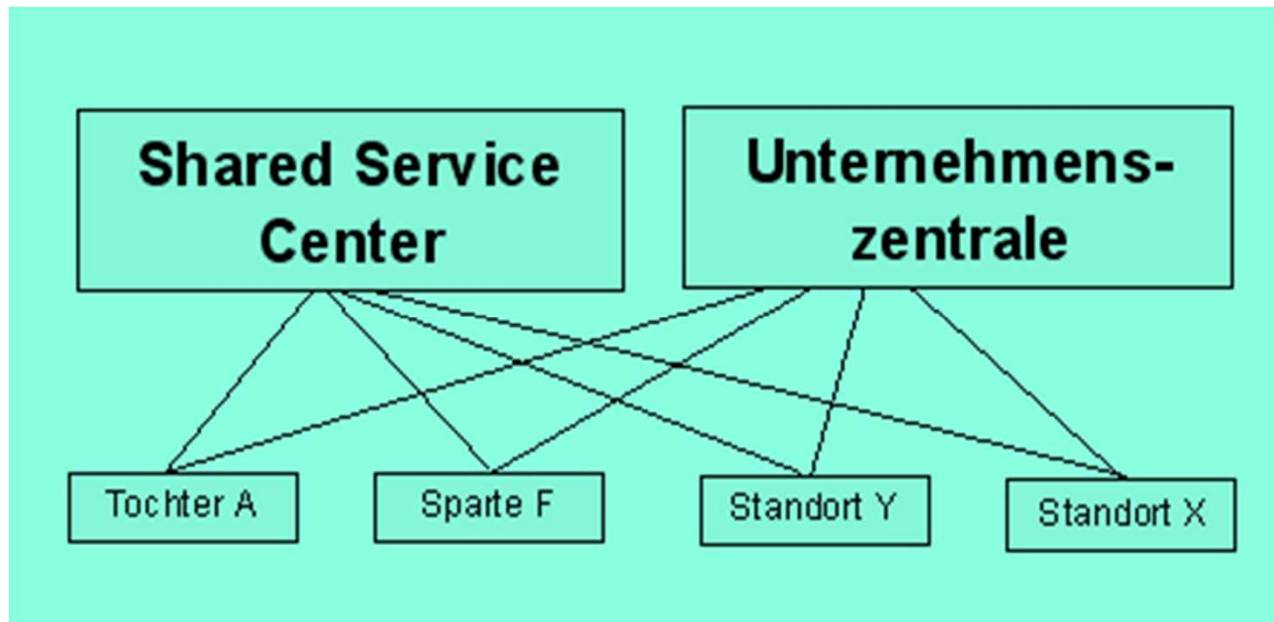
## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Ausgangspunkt: Konzept Shared Service Center (SSC)**

### **SSC als Konzept der Betriebswirtschaftslehre (2)**

- Mögliche Übernahme von Prozessen aus den Gebieten  
Finanz- und Rechnungswesen, Facility Management,  
Informationstechnologie, Personalwesen (HR), Logistik,  
Marketing, Umweltdienstleistungen ...
- Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg eines SSC ist das  
unternehmerische Denken und Beachtung anderer  
grundlegender Prinzipien marktorientierter Unternehmen.
- Ziel- und Erfolgscontrolling im SSC selbst oder bei der  
Unternehmensleitung.

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Service Center (SSC) SSC als Konzept der Betriebswirtschaftslehre (3)



## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Service Center (SSC) SSC und Interkommunale Zusammenarbeit (1)**

- SSC als eine Möglichkeit der Interkommunalen Zusammenarbeit (KommZG)
- Übertragung des Konzeptes grundsätzlich sinnvoll
- Beispiele v.a. im Bereich administrativer Unterstützungsprozesse:
  - Standardisierbare Prozesse: Wirtschaftlichkeitsvorteile
  - Qualitativ hochwertige Aufgaben: Realisierbarkeit
- Keine Verlagerung von Aufgaben, sondern (teilweise) Verlagerung der Aufgabenbearbeitung
- Voraussetzung: Elektronische Kommunikationswege
- Abrechnung der Leistungserbringung (meist Fallpauschalen)

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Services Center (SSC) SSC und Interkommunale Zusammenarbeit (2)**

- Zusammenfassung: SSC sind ein strategisch relevanter Ansatz, „bei dem eine Zentralisierung von Supportprozessen das Management einer Verwaltungsstelle entlastet und bei dem sowohl Kosteneinsparungen als auch Qualitätssteigerungen möglich sind“ (vgl. Hunziker/ Delosea, 2010, S. 137).
- Einige kommunale Beispiele:
  - Modellversuch in Nordrhein-Westfalen (ab 2008)
  - „Realsteuerstelle“ Regensburg (seit 1965)
  - Landkreis Miltenberg (in Konzeption)

# Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Services Center (SSC) Beispiel: Landkreis Miltenberg

Es wurden zwei konkrete Ansatzpunkte identifiziert:



Ansatzpunkte	Priorisierte Aufgabenbereiche	Mögliche Ausbaustufen
<p>1</p> <p><b>Zusammenarbeit bei standardisierbaren Prozessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Personaladministration:</b> Personaldatenpflege, Zeitdatenpflege, Personalberichtswesen, Administration z. B. bei Neueinstellungen und Versetzungen</li> <li>▪ <b>Personalabrechnung:</b> Berechnung des Arbeitsentgeltes, Vergütungs- und Besoldungsbelange, Unselbständige Bezüge</li> <li>▪ <b>Zahlungsverkehr:</b> Zahlungsabwicklung insbes. bargeldloser Zahlungsverkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Personalnebenleistungen</b> (Reisekosten, Beihilfen, Trennungsgeld, Kindergeld,)</li> <li>▪ <b>Buchführung</b> (Kontoführung, Jahresabschlüsse, Liquiditätsplanung)</li> <li>▪ <b>Vollstreckung / Forderungsmanagement</b></li> </ul>
<p>2</p> <p><b>Zusammenarbeit bei qualifizierten Prozessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Personalrecht</b></li> <li>▪ <b>Insolvenz-, Zwangsverwaltungs- und Zwangsversteigerungsverfahren</b></li> <li>▪ <b>Personalentwicklung:</b> Maßnahmen zur Bildung und Förderung der Mitarbeiter</li> <li>▪ <b>Personalbeschaffung:</b> Unterstützung bei Personalbedarfsplanung und Personalrekrutierung</li> </ul>	<p><b>Stellenbewirtschaftung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalkostenplanung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stellenkatalog</li> <li>▪ Personalkonzepte (beratend, koordinierend, unterstützend)</li> </ul> </li> </ul>

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Ausgangspunkt: Konzept Shared Services Center (SSC)**

### **Beispiel: Realsteuerstelle Regensburg (1)**

- Zweckverband (KommZG), gegründet 1965
- Mitglieder: 28 von 41 Gemeinden des Landkreises Regensburg,  
3 Wasserzweckverbände und 2 Abwasserzweckverbände
- Finanzierung aus Mitgliedsbeiträgen nach Einwohnerzahl und Steuerkraft (Umlagegrundlagen)
- Ausschließlich elektronische Kommunikation mit den Gemeinden (Standleitungen, Landkreis-Behördennetz)
- Einsparungen der Mitglieder vor allem bei Personalkosten und Anlagenkosten (Einrichtung, Installation, Wartungs- und Betriebskosten)



## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangspunkt: Konzept Shared Services Center (SSC) Beispiel: Realsteuerstelle Regensburg (2)**

- Aufgaben und Befugnisse:
  - Abgabenwesen
  - Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen (einschließlich Vollstreckung, auch für eine Gemeinde in Oberbayern)
  - Lohn- und Gehaltswesen
  - Einwohnermeldewesen
  - Betrieb eines Rechenzentrums, Beschaffung und Bereitstellung Software für Mitglieder
  - Beschaffung, Installation, Betreuung Rechnersysteme
  - Datenerfassung zur automatisierten Durchführung von Verwaltungsaufgaben
  - Einheitliches flächendeckendes GIS (GIS GmbH)

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Ausgangslage (1)

- Bevölkerungsrückgang im Landkreis Wunsiedel i.F.
  - ca. 27% in den letzten 40 Jahren
  - Prognose: Weiterer Rückgang bis 2032 um 18%  
(Bayern: + 2,8%)
- Bevölkerungsstruktur im Landkreis Wunsiedel i.F.  
(Prognose bis 2032)
  - Unter 18 Jährige: - 27,9%
  - 18 bis unter 40 Jährige: - 21,9%
  - 40 bis unter 65 Jährige: - 32,6%
  - 65 Jährige und Ältere: + 13,2%

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Ausgangslage (2)**

- Bislang noch wenig Anpassungen in der Organisation bzw. Struktur der Kommunalverwaltungen
- Fachkräftemangel
- Komplexität vieler Abläufe in den Verwaltungen erhöht
- Rechtliche Anforderungen sowie die Erwartungshaltungen von Bürgern und Unternehmen gestiegen
- Deutliche Verschlechterung der finanziellen Lage in praktisch allen Gemeinden sowie auf Kreisebene
- Gewährung von Stabilisierungshilfen durch den Freistaat
- Initiative durch Landrat Dr. Karl Döhler
- Förderprogramm IKZ durch den Freistaat Bayern

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Projektziele**

- Schaffung eines vorbildhaften und umfassenden Projektes für interkommunale Kooperationen unter Beachtung der genannten Rahmenbedingungen und Einbeziehung von Erfahrungen mit SSC
- Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung und Erhalt der kommunalen Handlungsfähigkeit.
- Steigerung von Effizienz und Effektivität des Handelns der Kommunalverwaltungen (nicht primär Abbau, sondern optimaler Einsatz vorhandener Ressourcen)
- Sicherstellen eines hohen Versorgungsniveaus mit öffentlichen Dienstleistungen im Landkreis Wunsiedel i. F.
- Nur Back Office Aufgaben
- Nicht Einschränkung, sondern Verbesserung der Bürgernähe

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Projektverlauf (1)**

- Bürgermeisterbesprechung im Januar 2015
- Vorstellung Modellvorhaben und mögliche Vorteile der IKZ
- Standardisierbare Prozesse und qualitativ höherwertige Aufgaben
- Auswahl der prioritären Themenfelder durch Bürgermeister:
  - Personalwesen
  - Vollstreckung
  - Gemeindliche Abgaben
  - Vergabewesen
  - IT
  - Arbeitssicherheit

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Projektverlauf (2)

- Ziel: Kein institutionalisiertes Dienstleistungszentrum, sondern **Dienstleistungsnetzwerk (Marktplatz)**; Bündelung von Aufgaben mit verteilten Zuständigkeiten zwischen den teilnehmenden Kommunen
- Abfrage (Februar bis März 2015) zu den Themenfeldern
  - Bereitschaft zur Übernahme oder Abgabe von Aufgaben
  - Kapazitäten (insbesondere Personal)
  - Mengen

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

### **Projektverlauf (3)**

- Auswertung und Interpretation der Abfrageergebnisse (April bis Juni 2015)
  - Beteiligte: Landkreisverwaltung, kommunale Ansprechpartner, FHVR
  - Einbeziehung von Erfahrungen bayerischer und nationaler Umsetzungsbeispiele
  - Herausarbeiten, welche Verlagerungen die Vorteile einer Zusammenarbeit bestmöglich nutzbar machen
- Aktueller Zwischenstand (Juli 2015)

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Projektergebnisse (1)

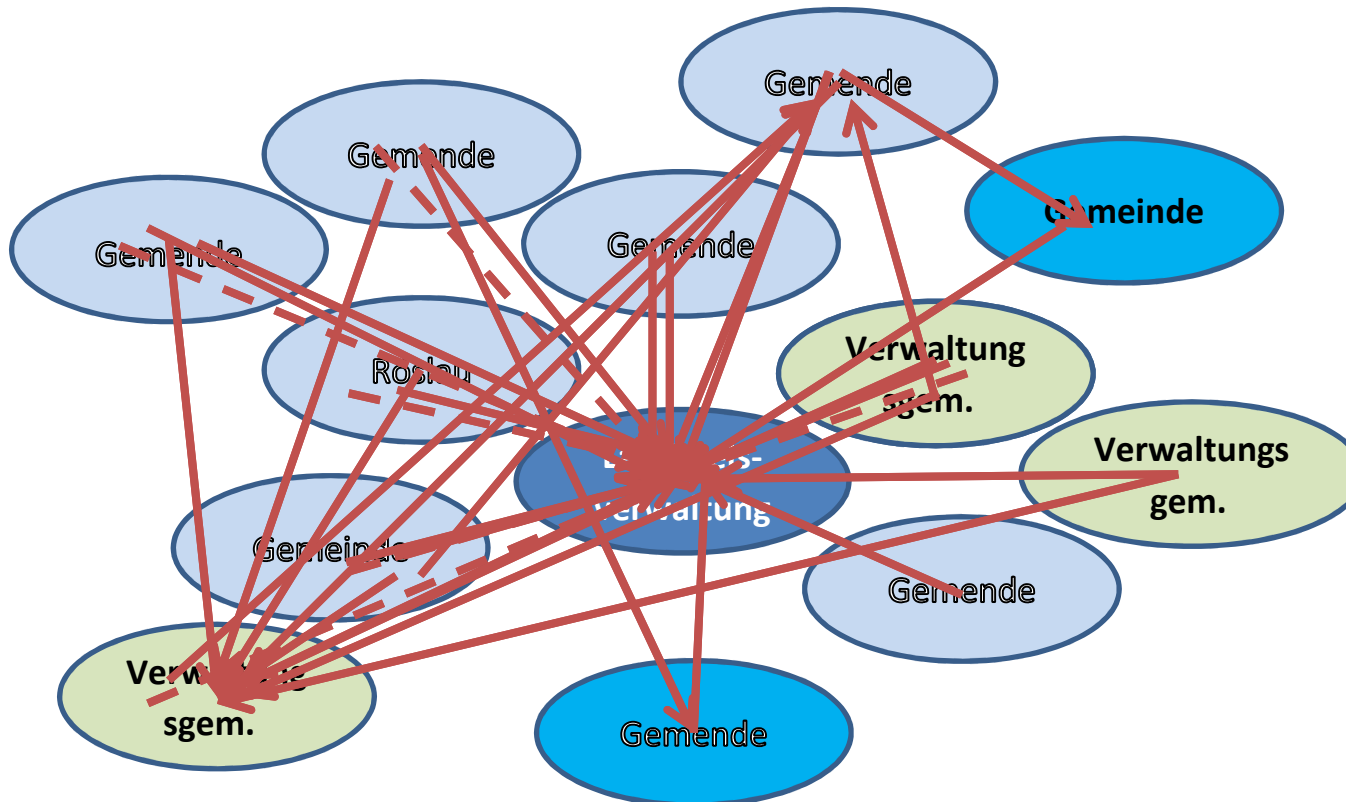
- Fokussierung zunächst auf standardisierbare Aufgaben :
  - Angedachte Bündelung der **Personalabrechnung** mit einer weitgehend elektronischen Übermittlung der erforderlichen Daten in der kapazitätsmäßig größten Verwaltungseinheit (leichte Kapazitätserweiterung einerseits und Möglichkeit zur anteiligen Entlastung der abgebenden Verwaltungen andererseits); pilothafter Start zunächst mit einer Gemeinde und einer anschließenden Ausweitung auf weitere Kommunen als Umsetzungsstrategie.
  - Im **Mahn- und Vollstreckungswesen** werden ebenfalls Potenziale durch eine Aufgabenbündelung gesehen. Neben einer Erledigung durch eigene Beschäftigte ist alternativ ein Outsourcing anzudenken.



## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge Projektergebnisse (2)

- Im Bereich der **Realsteuererhebung** erscheint aufgrund der Ausgangsfallzahlen eine horizontale Bündelung der Aufgabenwahrnehmung in einer Kommunalverwaltung auf Basis einer zukünftig elektronischen Aktenführung sinnvoll.
- Ebenso ist die Übernahme von **IT-Dienstleistungen** (v.a. Systembetreuung) einer Verwaltung für andere Kommunen als interkommunale Kooperation angedacht. Die IT als Basis für moderne, elektronische Verwaltung fordert insbesondere die kleinen Kommunen heraus!
- Die gesetzlich 2016 zu realisierende **E-Vergabe** macht gemeinsame Lösungen für die Vergabeverfahren oberhalb der Schwellenwerte bei der Verwaltung des Landkreises sinnvoll.
- Weitere Kooperationen im **Standesamtswesen** angedacht.

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge



Aus den sich andeutenden Kooperationen ergibt sich ein Netzwerk!

## **Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge**

- Intensivierung der Zusammenarbeit ist ein erfolgsversprechender Weg zur Ausschöpfung von Wirtschaftlichkeitsvorteilen bei gleichzeitigem Erhalt eines hohen Standards der Aufgabenerfüllung für die Gemeinden im Landkreis
- Interkommunale Zusammenarbeit/Shared Services lösen nicht alle Probleme, sind aber eine wichtige Komponente der Problemlösung
- Wichtig ist die Schaffung der Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich des E-Government
- .... und natürlich auch der Wille und die Bereitschaft bei allen Beteiligten in Politik und Verwaltung

## Dienstleistungsnetzwerk Fichtelgebirge



- Kontakt:

[j.ibler@fhvr-aiv.de](mailto:j.ibler@fhvr-aiv.de) bzw. [a.thoma@fhvr-aiv.de](mailto:a.thoma@fhvr-aiv.de)