

## → gpa-Beratung wirkt!

### Projekt „Shared Service Center“ bei der Stadt Essen

Bereits zu Beginn des Stärkungspaktes Stadtfinanzen hat die Stadt Essen ihre Beteiligungsgesellschaften in den Konsolidierungsprozess mit einbezogen und diese in mehreren Maßnahmen im Haushaltssanierungsplan berücksichtigt - meist in Form von Obergrenzen für einzuplanende Erträge aus Verlustausgleichszahlungen der Stadtverwaltung.

Für die Umsetzung der Maßnahmen wollte die Stadtverwaltung die historisch gewachsenen Strukturen der Beteiligungslandschaft einer Überprüfung unterziehen mit dem Ziel, das Einsparpotenzial aus einer optimierten Wahrnehmung von Aufgaben im Konzern durch die Einrichtung eines oder mehrerer Shared Service Center zu beziffern und mit konkreten Maßnahmen umzusetzen. Dabei galt den Verwaltungs-/ Querschnittsbereichen die oberste Priorität, da die Auswirkungen für die Kunden und Bürger der Stadt Essen hier als eher gering einzuschätzen waren. Die gpaNRW hat in den Jahren Jahr 2013 und 2014 zwei Beratungsfirmen mit dieser Überprüfung beauftragt. Ein Beratungsunternehmen hat eine Grobanalyse zur Berechnung des Einsparpotenzials durchgeführt, die andere hat ein Konzept für die Umsetzung der gemeinsamen Serviceeinrichtungen entwickelt.

Bei der Grobanalyse wurden von insgesamt 20 Gesellschaften und eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen Daten aus dem Jahr 2012 analysiert, um mögliche Synergien zu identifizieren. Der größte Anteil des gesamten Einsparpotenzials (unter Berücksichtigung zusätzlich anfallender Investitionskosten) entfiel auf die Informationstechnologie.

Im Jahr 2015 fasste der Rat der Stadt Essen den Beschluss, bei der Einrichtung von Shared Service Center mit der Informationstechnologie zu beginnen und das Essener Systemhaus und die Informationstechnologie der Essener Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH zu einem Dienstleister zusammenzuführen. Denn dort wurden bereits Leistungen der Informationstechnologie konzentriert wahrgenommen.

Nach dem Ratsbeschluss erfolgten der Entwurf und die Prüfung der Modalitäten eines möglichen Übergangsszenarios im Rahmen einer mehrmonatigen Projektphase. Neben organisatorischen, arbeitsrechtlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen lag ein besonderer Schwerpunkt in der Prüfung der komplexen vergaberechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen mit dem Ziel, die sogenannte „Inhouse-Fähigkeit“ zu erhalten.

Ergebnis dieser Analysen war der Vorschlag, das zukünftige Shared Service Center für Informationstechnologie in der Rechtsform einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung zu führen. Eine Änderung der Betriebsatzung zur Erweiterung der Selbständigkeit in Personal- und Organisationsangelegenheiten soll dabei zukünftig zu einer qualitativ und quantitativ adäquaten Personalausstattung beitragen.

Mit dem formalen Zusammenschluss zum 01. Juli 2016 wurde die die Informationstechnologie der Essener Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (circa 80 Beschäftigten) in die Orga-

nisation des Essener Systemhauses (circa 150 Beschäftigten) überführt. Danach folgte die Neuorganisation des Essener Systemhauses mit dem Ziel, die Aufbauorganisation sowie die Prozessorganisation an den erweiterten Kundenkreis und die veränderten Aufgaben anzupassen. Dieser Prozess wurde umfassend durch die gpaNRW bis 2018 begleitet.

Beratungsschwerpunkt war hier die Organisation des Veränderungsmanagements, der Organisationsentwicklung sowie der Projektsteuerung: Aus dieser Beratung heraus haben sich weitere Beratungsthemen ergeben, die in einem zusätzlichen Teilprojekt abgearbeitet wurden. Diese Teilprojekte wurden ebenfalls von der gpaNRW begleitet. Weitere Themen waren zum Beispiel die Harmonisierung der Prozessbeschreibungen, die Erstellung von Service Level Agreements mit einer Kosten- und Preisrechnung, die Neuorganisation von Abteilungen und Teams sowie eine optimierte Raumbellegung.

Seit 2019 werden jährlich 1,6 Mio. Euro im Haushaltssanierungsplan der Stadt Essen als Konsolidierungsbeitrag eingeplant – die Einsparziele des Shared Service Centers für Informationstechnologie sind umgesetzt worden.

Die erfolgreiche Reorganisation des Essener Systemhauses zum Shared Service Center für Informationstechnologie ist nun Grundlage für die Prüfungen weiterer Shared Service Center im Konzern Stadt Essen.

*Ihre gpa-Ansprechpartner*

Falls Sie Fragen haben oder weitere Informationen wünschen, freuen sich

Torsten Binder (m 0162/71 83 187 – e [torsten.binder@gpa.nrw.de](mailto:torsten.binder@gpa.nrw.de)) und

Nicole Orlob (m 0172/26 15 013 – e [nicole.orlob@gpa.nrw.de](mailto:nicole.orlob@gpa.nrw.de)) auf Ihre Nachricht.

*Ansprechpartner bei der Stadt Essen*

Stephan Bode  
Büroleiter des Stadtkämmerers  
Stadt Essen  
Der Oberbürgermeister  
Büro des Stadtkämmerers  
Rathaus, Porscheplatz  
45121 Essen

Siegfried Grabenkamp  
Betriebsleiter  
Stadt Essen  
Der Oberbürgermeister  
Essener Systemhaus  
Betrieb der Stadt Essen  
Kruppstraße 82 – 100  
ETEC – Carree  
45145 Essen