

Ergebnisbericht (inkl. Soll-Konzept)

Überprüfung der Vergabegrundsätze und -prozesse in der Stadtverwaltung Wuppertal



STADT WUPPERTAL



dchp | *consulting*

1. Projektüberblick	3
• Projektstruktur und Phasenmodell	
• Vorgehensweise im Projekt	
2. Ergebnisse der Ist-Analyse	7
• Dokumenten-/ Instrumentenanalyse	
• Interviews örtliche Anbieter/ Mittelstand	
• Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews	
• Schwachstellen Ist-Prozesse	
• Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA	
• Vertiefende Interviews GMW	
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung	29
• Überblick strategische Handlungsfelder	
• Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze	
• Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung	
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte	67

1. Projektüberblick	3
• Projektstruktur und Phasenmodell	
• Vorgehensweise im Projekt	
2. Ergebnisse der Ist-Analyse	7
• Dokumenten-/ Instrumentenanalyse	
• Interviews örtliche Anbieter/ Mittelstand	
• Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews	
• Schwachstellen Ist-Prozesse	
• Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA	
• Vertiefende Interviews GMW	
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung	29
• Überblick strategische Handlungsfelder	
• Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze	
• Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung	
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte	67

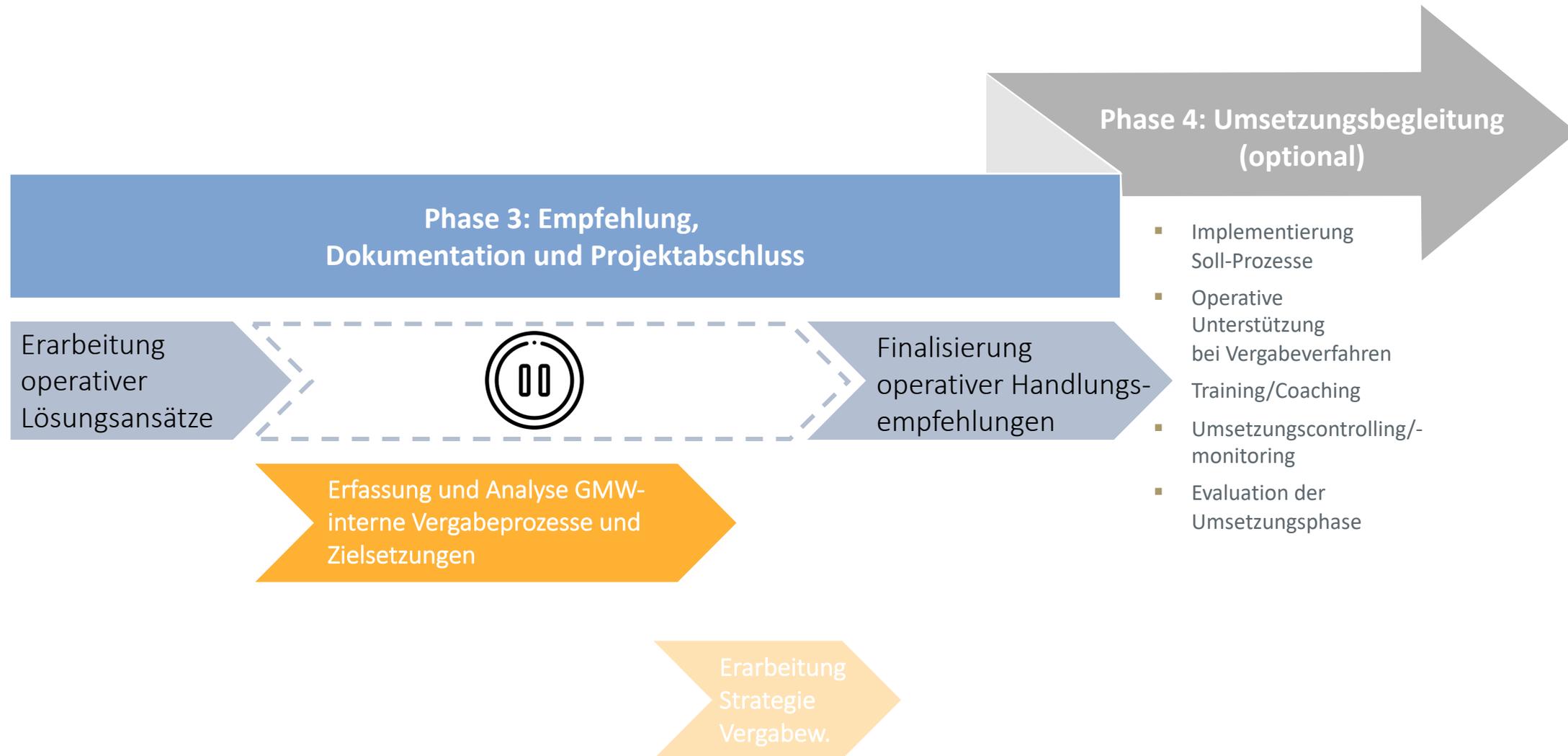
1. Projektüberblick – Projektstruktur und Phasenmodell

Das Projekt gliederte sich in vier Phasen, welche inhaltlich aufeinander aufbauten und eine effiziente Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter der Stadtverwaltung im Sinne des Change Management ermöglichte



1. Projektüberblick – Projektstruktur und Phasenmodell

Ergänzend zur initialen Planung wurden zusätzliche vertiefende Interviews im GMW durchgeführt, um die besonderen Anforderungen des Bereichs aufzunehmen und bei der Soll-Konzeption zu berücksichtigen



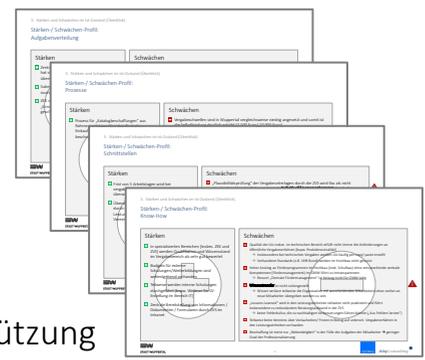
1. Projektüberblick – Vorgehensweise im Projekt

In einem breit angelegten Bottom-Up-Verfahren wurde gemeinsam mit Beschäftigten der Stadtverwaltung, Eigenbetrieb GMW und externen Dritten eine Vielzahl operativer Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet

- Datenerhebung**
 - Schnittstellenmatrizen
 - Prozess-Abläufe
- 21 Interviews**
 - 12x verwaltungsintern
 - 6x vertiefend GMW
 - 3x extern
 - Architektenkammer
 - Kreishandwerkerschaft
 - GEPA (über IHK)
- 10 Workshops**
 - 8x Prozesse
 - Hochbau GMW
 - Tiefbau R104
 - IT Amt 402
 - ISEK R101
 - 1x Schnittstellen
 - 1x Vergabepattform

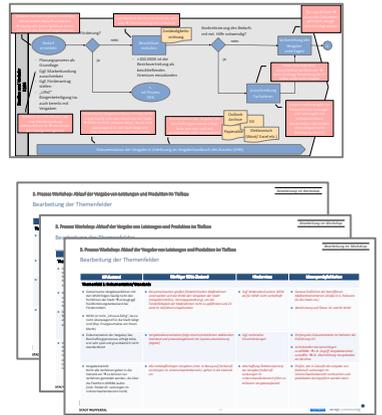
Stärken-/ Schwächenprofile zu den Themen

- Aufgabenverteilung
- Prozesse
- Schnittstellen
- Know-How
- Instrumenten- und IT-Unterstützung
- Interne Kunden- und Serviceorientierung



Prozess-Dokumentationen inkl. Schwachstellen zu den Themen

- Dokumentation/ Standards
- Verfahrensarten & Instrumente
- Vergabepattform
- Vergabeunterlagen
- Know-How/ Wissenstransfer
- Terminierung & Koordination
- Vertragsmanagement



>100 Optimierungshinweise
gemeinsam erarbeitet

- unterschiedliche Granularität der Optimierungshinweise (Auszug siehe Folgefolie)
- Aus Beratersicht ist eine Bearbeitung der Einzelhinweise nur im Kontext eines **Gesamtkonzeptes** zielführend



1. Projektüberblick	3
• Projektstruktur und Phasenmodell	
• Vorgehensweise im Projekt	
2. Ergebnisse der Ist-Analyse	7
• Dokumenten-/ Instrumentenanalyse	
• Interviews örtliche Anbieter/ Mittelstand	
• Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews	
• Schwachstellen Ist-Prozesse	
• Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA	
• Vertiefende Interviews GMW	
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung	29
• Überblick strategische Handlungsfelder	
• Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze	
• Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung	
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte	67

Sowohl das Formularwesen, als auch die Instrumentenunterstützung für Vergaben bieten Potential zur Optimierung

Formular- wesen

- Die Stadt verfügt über ein ausgiebiges, detailliertes **Formularwesen**
 - Es werden alle Ebenen der Vergabeunterlagen (Leistungsbeschreibung, verfahrensbezogene Unterlagen, Vertragliche Regelungen, Formulare für die Bieter) abgebildet
 - Teilweise Nutzung der Vorlagen des Bundes und des Landes NRW, teilweise eigene Regelwerke
 - Die Formulare sind zwar „state of the art“, jedoch nicht sonderlich anwenderfreundlich (Vielzahl an Dokumenten, Vorgaben und Systematik)
- Die Stadt verfügt über eine umfassende **Dienstanweisung**
 - Die Dienstanweisung ist rechtlich auf dem neuesten Stand
 - Die Regelungen sind klar und verständlich aber vergleichsweise detailliert und statisch (stetige Anpassung nötig) ausformuliert
 - Die Erläuterungen werden in einem Dokument fließend vorgenommen (keine Anlagen)
 - Zahlreiche Wiederholungen höherrangigen Rechts
 - Hohe Betonung des Aspekts der Korruptionsvermeidung

eVergabe- Tools

- Das eingesetzte eVergabe-Tool zählt zu den anerkanntesten Instrumenten, die derzeit auf dem Markt erhältlich sind
- Die Lösung wird stetig fortentwickelt, bildet aber noch immer nicht alle durch die Vergaberechtsnovelle (2016/2018) in Kraft getretenen Regularien ab
- Die Pflege und Administration der Plattform obliegt stadtintern weitgehend nur einer Person
- Die Möglichkeiten zur Standardisierung von Abläufen werden derzeit weitgehend (bewusst) nicht ausgenutzt – Gewährung großer Freiheiten
- Stadtinterne Vorprozesse (zB. Kaminski-Tool) sind nicht integriert.

Architektenkammer NRW, Kreishandwerkerschaft und ausgewählte Betriebe vor Ort sehen insbesondere im Bereich der Kommunikation Optimierungspotenzial



1. Kommunikation

- Bei städtischen Ansprechpartnern teilweise unzureichende **Kenntnisse** über **VgV** und **RPW-Vergaben**
- Information/ **Erreichbarkeit** der Ansprechpartner GMW im Verfahren teilweise schwierig
- Aufgrund oft **mangelnder Ortskenntnisse** ist Kontakt auf das technisch notwendigste reduziert
- Sorge vor „**Insolvenzausfall**“ der Stadt (Zeitungsartikel)
- Besonderheit der **Rotationslisten** im Schulbereich wird tlw. **kritisch** gesehen (bereits abgeschafft)



3. Vergabepattform ARRIBA (RIB iTwo)

- Grundsätzlich leistungsfähiges System
- häufige **Änderungen** der **Vergabevordrucke/ Formulare** in Arriba führen immer wieder zu erneutem Einarbeitungsaufwand



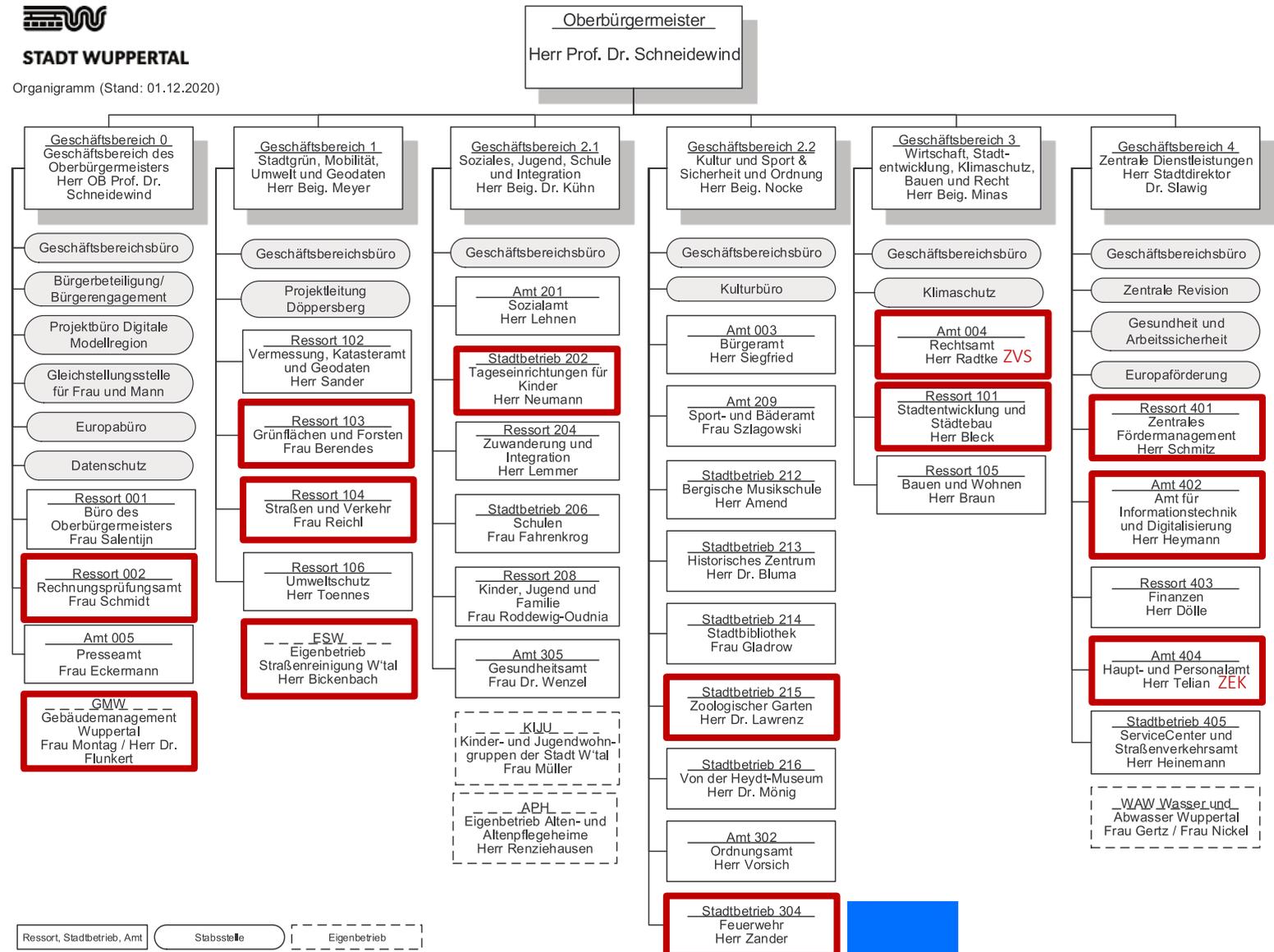
2. Ablauforganisation

- Qualität der Ausschreibungsunterlagen wird gelobt
- **Referenzanforderungen** teilweise **nicht nachvollziehbar** (häufig beschränkt auf genaue Bauart / bestimmten Ausführungsvarianten z. B. „4-zügige Grundschule mit 3-Felder-Sporthalle“ und „innerhalb der letzten 3 Jahre“)
- Weites Potenzial durch **Vereinheitlichung** bzw. **Vereinfachung** der **Ausschreibungsunterlagen** gegeben
- beizubringenden **Unterlagen** unzureichend strukturiert („Portionierung“)
- Umgang mit **Auftragnehmern** ist nicht immer „partnerschaftlich“
- **Präqualifikationsverfahren** sind keine Erleichterung im Prozess
- häufige Fristverlängerungen / **zeitliche Aufschiebe** im Verfahren

2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews

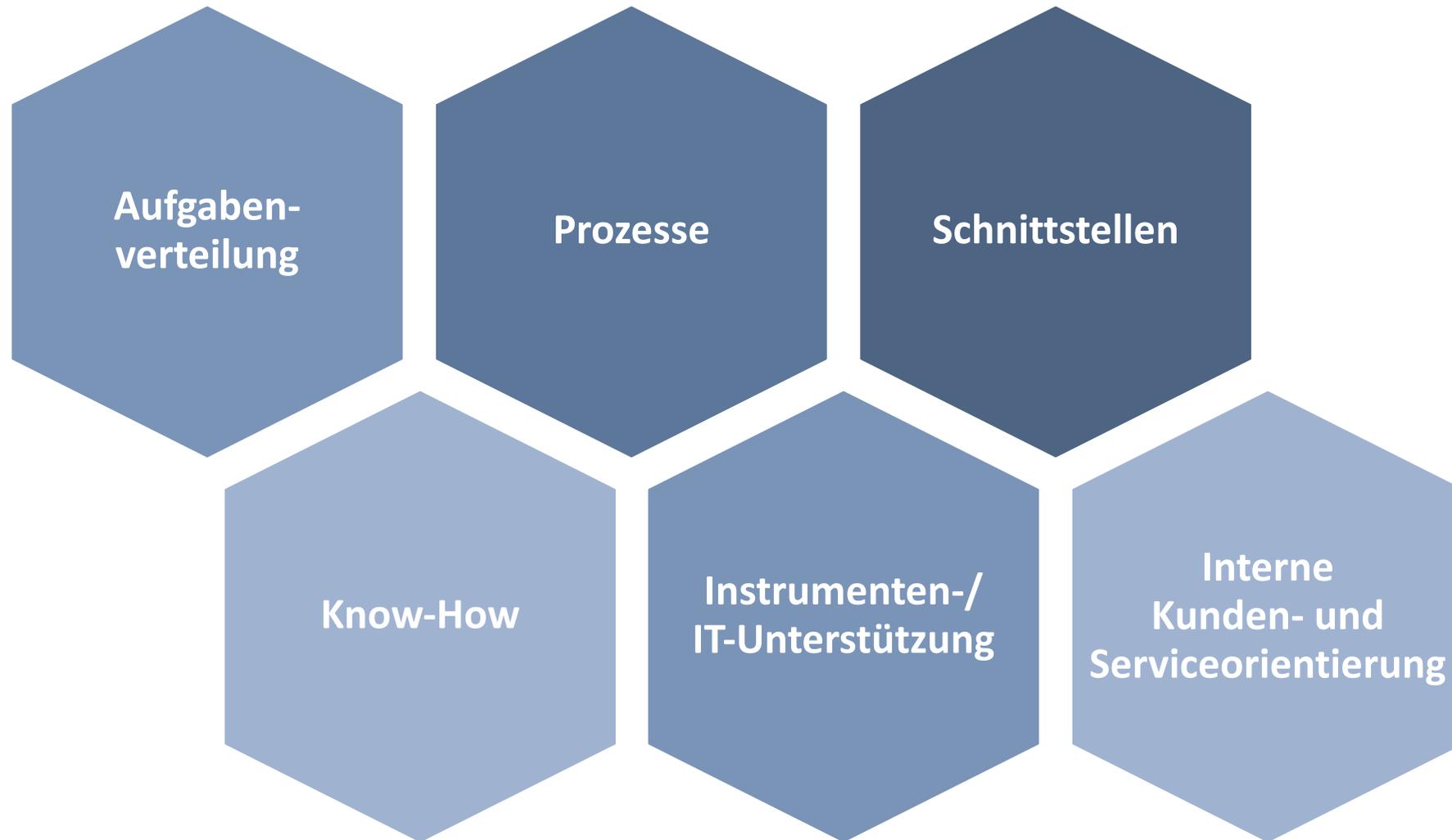
Auswahl der Gesprächspartner / Interviewbereiche erfolgte nach den Kriterien „Vergabevolumen p.a.“, „Fallzahlen“ und „Spezialthemen im Vergabebereich“

- Interviews wurden in allen Geschäftsbereichen der Stadt Wuppertal geführt
- Die getroffene Auswahl der Interviewpartner richtete sich insbes. nach
 - der durchschnittlichen Anzahl an Vergaben p.a.
 - dem Vergabevolumen p.a. sowie
 - spezieller Rollen im Vergabeprozess (ZVS, ZEK, RPA)



2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews

In breit angelegten Interviews aufgenommene Stärken und Schwächen lassen sich in die folgenden Themenfelder einordnen



Stärken-/ Schwächen-Profil: Aufgabenverteilung

Stärken

- Zentralisierung von Beschaffungsaufgaben hat sich aus Sicht der Beteiligten überwiegend bewährt
- Submission läuft über ZVS neutral und routiniert ab
- ZEK wird als interner Dienstleister und „Ermöglicher von Beschaffungen“ geschätzt

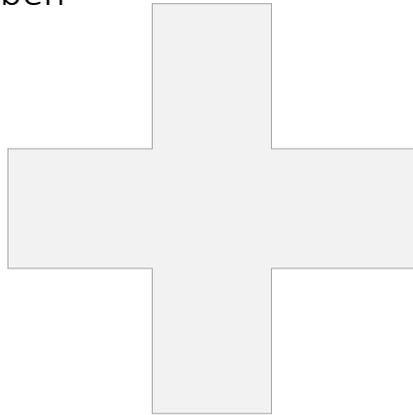
Schwächen

- ❑ Teilweise sind bestimmte nicht-baubezogene Beschaffungen trotz Zentraleinkauf (ZEK) dezentral organisiert [Bsp. Kultur/Oper/ GB1/Gesundheitsamt]
- ❑ Rollen-/Aufgabenverteilung bei Prüfaufgaben zwischen ZVS und RPA nicht immer transparent [**Gefahr von Doppelprüfungen?**]
- ❑ Administration der Vergabeplattform ARRIBA erfolgt derzeit ZEK und ist organisatorisch nicht von beschaffenden Bereichen/Teams getrennt organisiert
- ❑ Gesamtstädtische Analyse und Bündelung von Einkaufsvolumina und Warengruppen (z.B. Ticketsysteme, Baumfällungen) erfolgt aktuell nicht
- ❑ Ein **zentrales Vertragsmanagement** existiert außer im Bereich der Bauunterhaltung nicht
 - ❑ Wiederkehrende Verträge werden tlw. erst kurz vor Auslauf neu ausgeschrieben → Interimsvergaben
- ❑ Ein Risikomanagement für sensible Vergaben existiert nicht

Stärken-/ Schwächen-Profil: Prozesse

Stärken

- Prozess für „Katalogbeschaffungen“ aus Rahmenverträgen über den Zentralen Einkauf wurde als überwiegend positiv beschrieben



Schwächen

- ❑ Vergabeschwellen sind in Wuppertal vergleichsweise niedrig angesetzt und somit ist die Selbstbindung deutlich erhöht [2.500 Euro/ 10.000 Euro]
 - Bieter scheuen tlw. den Aufwand bei Vergaben um 10.000€
 - wenige/ keine Bieter
- ❑ RPA-Prüfung hat **aufschiebende Wirkung** für die Beauftragung
- ❑ Hoher Prozessaufwand durch Zunahme von Förderprogrammen [geförderte Beschaffungen müssen i.a.R. geprüft werden] mit entsprechendem Kapazitätsaufwand im Prozess
- ❑ **Zeitliche „Eintaktung“** der Vergabeprozesse (auch in Planungs-/ Bauprozesse) bei der Beschaffung entspricht häufig nicht den Anforderungen an das Vergaberecht
 - zu spätes Einstellen der Vergaben in ARRIBA durch die Leistungseinheiten
 - Insbesondere relevant bei Förderprojekten
- ❑ Strategische Marktanalysen werden meist nicht oder tlw. sogar falsch durchgeführt und führen zu Vergabefehlern

Stärken-/ Schwächen-Profil: Schnittstellen

Stärken

- Frist von 5 Arbeitstagen wird bei vergaberechtlicher Prüfung durch das RPA überwiegend eingehalten
- Übersendung der submittierten Angebote durch die Zentrale Vergabestelle an die Leistungseinheiten erfolgt nach Servicevereinbarung innerhalb von zwei Tagen

Schwächen

- ❑ „Plausibilitätsprüfung“ der Vergabeunterlagen durch die ZVS wird tlw. als nicht standardisiert/ einheitlich, sondern als **individuell/ personenbezogen** durch die Leistungseinheiten wahrgenommen
- ❑ Leistungseinheiten werden bei Formularanpassungen in ARRIBA nicht in den Anpassungsprozess eingebunden
 - Auswirkungen der Formularanpassungen auf die Leistungseinheiten können nicht antizipiert und proaktiv gesteuert werden
- ❑ Kurze Wege der ZVS zum Rechtsamt durch **organisatorische Trennung** erschwert
 - Vertragsrecht und Vergaberecht bedürfen meist enger Zusammenarbeit der beiden Leistungseinheiten
 - Insbesondere relevant, sollten in Zukunft komplexe GU/TU oder PPP-Modelle ausgeschrieben werden
- ❑ **Fachliche Ansprechpartner** bei den Bedarfsträgern sind der ZVS tlw. nicht bekannt, wenn Vergaben über zentrale Stellen (z.B. ZEK, externe Dienstleister) laufen
 - Unterlagen werden teilw. ungeprüft „durchgereicht“
 - häufig wiederholte Standardfehler, erh. Aufwand ZVS / Zeitverzug im Verfahren

Stärken-/ Schwächen-Profil: Know-How

Stärken

- In spezialisierten Bereichen [insbes. ZEK und ZVS] werden Qualifikation und Wissensstand im Vergabebereich als sehr gut bewertet
- Budgets für externe Schulungen/Weiterbildungen sind weitestgehend vorhanden
- Teilweise werden interne Schulungen durchgeführt [bspw. Webinar für LV-Erstellung im Bereich IT]
- Zentrale Bereitstellung von Informationen / Dokumenten / Formularen durch ZVS im Intranet

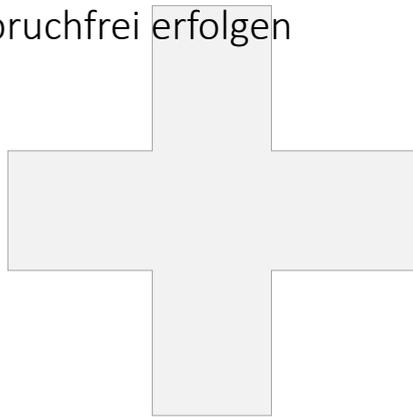
Schwächen

- ▣ Qualität der LVs insbes. im technischen Bereich erfüllt nicht immer die Anforderungen an öffentliche Vergabeverfahren [bspw. Produktneutralität]
 - Insbesondere bei technischen Vergaben werden LVs häufig per copy/ paste erstellt
 - Vorhandene Standards (z.B. VHB Bund) werden im Hochbau nicht genutzt
- ▣ Hoher Anstieg an Förderprogrammen im Hochbau (insb. Schulbau) ohne entsprechende zentrale Kompetenzen (Fördermanagement) im GMW führt zu Intransparenz
 - Ressort „Zentrales Fördermanagement“ ist bislang nicht für GMW tätig
- ▣ **Wissenstransfer** ist nicht sichergestellt
 - Wissen verlässt teilweise die Organisation mit ausscheidenden Mitarbeitern ohne vorher an neue Mitarbeiter übergeben worden zu sein
- ▣ „Lessons Learned“ wird in den Leistungseinheiten teilweise nicht praktiziert und führt insbesondere zu redundantem Beratungsaufwand in der ZVS
 - keine Fehlerkultur, die zu nachhaltigen Verbesserungen führen könnte („Aus Fehlern lernen“)
- ▣ Teilweise keine Kenntnis über Vorlaufzeiten/ Fristen in Bezug auf untersch. Vergabeverfahren in den Leistungseinheiten vorhanden
- ▣ Beschaffung ist meist nur „Nebentätigkeit“ in der Fülle der Aufgaben der Mitarbeiter → geringer Grad der Professionalisierung

Stärken-/ Schwächen-Profil: Instrumenten- und IT-Unterstützung [1/2]

Stärken

- Vergabeverfahren in ARRIBA ist technisch gut gelöst
- Verfahren kann in ARRIBA weitgehend medienbruchfrei erfolgen



Schwächen

- ❑ ARRIBA ist als Fachanwendung nicht selbsterklärend
 - Umgang mit der Fachsoftware und den Formularsätzen wird sowohl von Benutzern der Stadt als auch von Auftragnehmern tlw. als umständlich beschrieben
- ❑ Dokumentation der Vergabeverfahren ist über ARRIBA derzeit ggf. **nicht revisionssicher** gelöst
 - Aufgabe der Administration des Vergabesystems ist im ZEK derzeit nicht von beschaffenden Bereichen/Teams getrennt organisiert [siehe oben]
 - Potentielles Problem bei Sende-/ Kommunikationsberichten: Sendeberichte wurden in der Vergangenheit bei Friständerung vermutlich überschrieben und veränderten damit die Änderungshistorie (Bsp. GMW)
- ❑ Vergaberelevante Unterlagen werden von den Leistungseinheiten **nicht immer vollständig in ARRIBA** abgelegt [bspw. separate E-Mails], was die Prüffähigkeit und Revisionssicherheit tlw. einschränkt
 - Bsp. Dokumentation zu „Prüfung der Bieterreferenzen“

Stärken-/ Schwächen-Profil:

Instrumenten- und IT-Unterstützung [2/2]

Stärken

☑ siehe oben



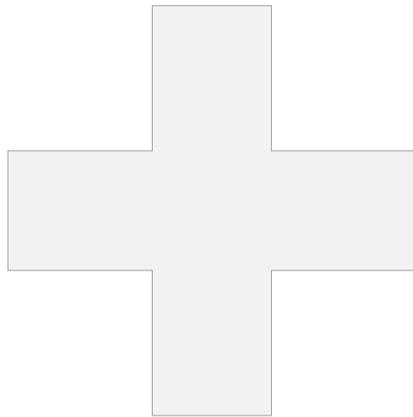
Schwächen

- ☒ Veraltete Schnittstelle zu LVs in ARRIBA („GAEB90“) führt zu Übertragungsfehlern und manueller Nacharbeit
- ☒ Anmerkungen der ZVS erfolgen handschriftlich und werden als Scan (.pdf) an die Leistungseinheiten zurückgemeldet -> **Medienbruch**
- ☒ Vergaben mit ARRIBA sind aktuell nicht als vollautomatisierten Workflow (z.B. mit Eskalationsstufen bei Fristüberschreitung) eingerichtet
- ☒ ARRIBA wird aktuell nur im Standard genutzt → potentielle modulweise Erweiterung der Funktionen oder Implementierung von Schnittstellen (z.B. zu SAP) wurden bislang nicht untersucht
- ☒ Viele **mögliche Automationen** werden zur Ermöglichung hoher innerstädtischer Flexibilität nicht genutzt.
- ☒ Das Know-how zur Pflege und zur Administration der Plattform ist derzeit weitgehend in einer Person gebündelt.

Stärken-/ Schwächen-Profil: Interne Kunden- und Serviceorientierung

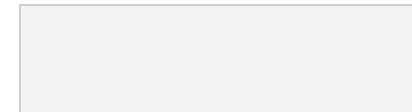
Stärken

- Sowohl für die Prüfung durch die ZVS, als auch das RPA sind Service-Levels vereinbart (zwei Werktage bzw. fünf Werktage)



Schwächen

- **Gesamtübersicht der Vergaben** in Stadt / Konzern Stadt fehlt bislang [Vergabevolumen/Fallaufkommen]
- Bei den Leistungseinheiten entstand der Eindruck, dass ZVS und RPA teilweise unterschiedliche Auffassungen der Sachverhalte bei Prüfung der Vergaben (insb. bei Hochbaumaßnahmen nach KiFöG) haben



2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Schwachstellen Ist-Prozesse

Zusätzlich zu den Interviews erfolgten Ist-Prozessaufnahmen und -analysen im Rahmen von halbtägigen Workshops mit den jeweiligen Ämtern/ Ressorts [1/2]

1

Prozess-Workshop Hochbau

Ablauf der Vergabe von Leistungen und Produkten im Hochbau

2

Prozess-Workshop Städtebau / ISEK

Ablauf der Vergabe von Leistungen zur Umsetzung der ISEK-Maßnahmen

3

Prozess-Workshop Tiefbau

Ablauf der Vergabe von Leistungen und Produkten im Tiefbau

Kernfragen im Rahmen der Prozess-Workshops

- Wo treten im aktuellen Ist-Prozess die häufigsten Probleme auf (insb. In Bezug auf Vorlaufzeiten/ Fristen)?
- Welche Änderungen am Prozess sind notwendig, um einen reibungslosen Ablauf in Zukunft zu gewährleisten?
- Welche zusätzlichen Funktionen/ Kompetenzen sind notwendig, um einen reibungslosen Ablauf in Zukunft zu gewährleisten?

Teilnehmerkreis

- Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

Teilnehmerkreis

- R101 (Stadtentwicklung/Städtebau)
- R104 (Straßen und Verkehr)
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- R401 (Zentrales Fördermanagement)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

Teilnehmerkreis

- R104 (Straßen/Verkehr)
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

Zusätzlich zu den Interviews erfolgten Ist-Prozessaufnahmen und -analysen im Rahmen von halbtägigen Workshops mit den jeweiligen Ämtern/ Ressorts [2/2]

4

Prozess-Workshop IT

Ablauf der Vergabe von Leistungen und Produkten im IT-Bereich

Kernfragen im Rahmen des Workshops

- siehe Workshops 1 bis 3
- Zusätzlich: Aufnahme der Spezifika im IT-Bereich

Teilnehmerkreis

- A402 (Amt für Informationstechnik und Digitalisierung)
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

5

IT-Analyse

Vergabeprozess in ARRIBA

Kernfragen im Rahmen des Workshops

- Welche zusätzlichen Möglichkeiten bietet die Vergabeplattform, die aktuell nicht genutzt werden?
- Wo treten die häufigsten Probleme der Nutzer im System auf?
- Lohnt sich ein Blick in andere Systeme?

Teilnehmerkreis

- Ausgewählte Arriba-Key-User
- Arriba-Admin ZEK
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

6

Schnittstellen-Workshop

Organisation der Prüfaufgaben

Kernfragen im Rahmen des Workshops

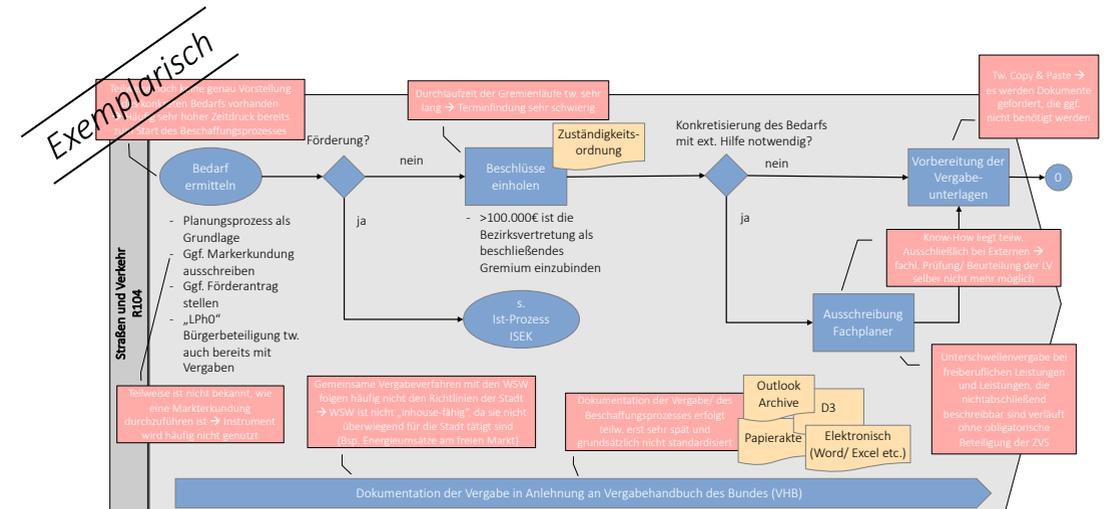
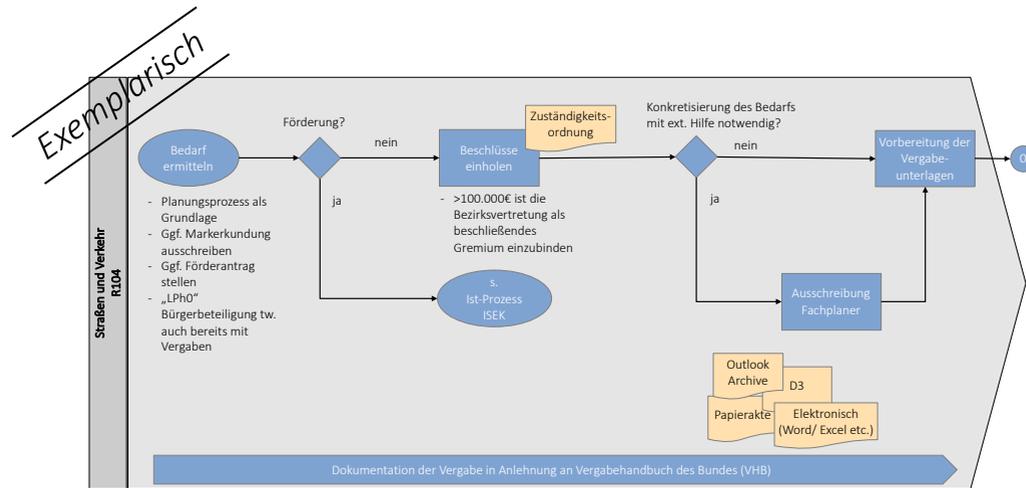
- Wie können Prüfaufgaben bei definierten Standards kapazitätsschonender wahrgenommen werden?
- Welche Vorkehrungen sind zu treffen, um Aufgabendopplungen zu vermeiden?
- Wie sollte die Rollenverteilung zwischen den Prüfinstanzen in Zukunft definiert sein?

Teilnehmerkreis

- 002 Rechnungsprüfungsamt
- R306 (Vergabewesen, Digitalisierungsrecht und Datenschutz)
- A404.11 (Zentraleinkauf)
- A404 (Haupt- und Personalamt)

2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Schwachstellen Ist-Prozesse

In einem iterativen Verfahren wurden die Ist-Prozesse gemeinsam mit den Workshop-Gruppen aufgenommen, Schwachstellen identifiziert und am Ist-Prozess verortet



Schritt 1

- Eindeutige Abgrenzung Prozessstart/ -ende
- Gemeinsame Aufnahme der einzelnen Prozessschritte und Entscheidungswege des Prozessablaufs nach BMP-Methodik

Schritt 2

- Gemeinsame Analyse und Erfassung von Schwachstellen im Prozess
- Eindeutige Verortung der Schwachstellen anhand des Prozessablaufs

2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Schwachstellen Ist-Prozesse

Im Rahmen der Analyse identifizierte Schwachstellen wurden den folgenden Themenfeldern zugeordnet



Dokumentation der Vergabeverfahren erfolgt bislang nicht einheitlich und medienbruchfrei

Dokumen- tation/ Standards

- Kein stadtweiter **Standard** bei der **Dokumentation** der Vergabeverfahren
 - Amt für Informationstechnik und Digitalisierung nutzt aktuell exklusiv „Beschaffungsakte“ in D3 für medienbruchfreie Dokumentation
 - Medienbrüche bei der Dokumentation der Verfahren
- Unterlagen werden **nicht immer prüffähig** vorgehalten
 - Zweckbindungsfrist wird tw. nicht eingehalten (idR 20-25 Jahre bei geförderten Maßnahmen)
- Anlage potentiell **redundanter Informationen** (ARRIBA ↔ Kaminski Liste)
- Direktvergaben, die nicht in der „Kaminski Liste“ durch die LE gemeldet werden, werden **potentiell gar nicht geprüft**
 - Beauftragung ohne SAPcat möglich (Papier) → Rechnung läuft in digitalen Rechnungseingang und wird potentiell nur durch SB FiBu geprüft und ausgezahlt
 - Auszahlung Rechnung ohne Auftrag in SAPcat techn. möglich und nicht an Wertgrenzen gebunden
 - Abgleich/ Warnung bei Rechnung ohne Vergabenummer erfolgt nicht in SAP
- **Controlling** über die Vergabeplattform ARRIBA findet aktuell nicht statt
- **Gemeinsame Vergabeverfahren** mit den **WSW** folgen häufig nicht den Richtlinien der Stadt

Know-How Transfer ist innerhalb der Organisation an vielen Stellen ausbaufähig

Know-How/ Wissens- transfer

- **Vergabe-Know-How** tw. sehr schwer in den Leistungseinheiten vorzuhalten, da die Verfahren auf sehr viele Mitarbeiter verteilt sind
 - Umfangreiche Beratung aller Organisationseinheiten der Stadt Wuppertal (inkl. GMW) auf Grund begrenzter Ressourcen in 306 nicht möglich
 - Regelmäßiger Austausch über Ursachen für häufig auftretende Probleme findet aktuell nicht statt
 - Fachl. Prüfung/ Beurteilung der Leistungsverzeichnisse (Fachplanungen) tw. durch die Leistungseinheit selber nicht mehr möglich, da Know-How ausschließlich bei Externen liegt
- **Lessons Learned** zur Vermeidung von Wiederholungen von Fehlern z.B. bei der LV-Erstellung bislang nicht genutzt
- **ZVS nicht** bei allen Vergabearten am Verfahren **beteiligt** (Bsp. freiberufl. Leistungen nach UVgO)
- **Service-Leistungen** der **ZVS** nicht in allen Organisationseinheiten bekannt (Bsp. Einholen von Registerauszügen)
- ZVS wird nicht immer über **Zuschlagserteilung/ Aufhebung** informiert
- Unterstützung mit Know-How im Bereich **Förderprogramme** lediglich im Bereich Stadtentwicklung durch ZFM sichergestellt (Projekt Fördermanagement)
- Aktuell **keine Vertretung** für fachl. Verantwortung in den Leistungseinheiten bei Vergabeverfahren vorgesehen
- **Vertrags- und Vergaberecht** nicht immer scharf trennbar → durch org. Trennung ZVS ↔ Rechtsamt sind Zuständigkeiten nicht immer klar

Vergabeplattform ARRIBA bietet in Hinblick auf den genutzten Funktionsumfang deutliches Ausbaupotential

Vergabe- plattform ARRIBA

- ARRIBA wird **nicht in vollem Umfang** genutzt (Bsp. Modul „Markterkundung“ nicht vorhanden)
 - Nicht alle Vergabeverfahren können aktuell über ARRIBA abgebildet werden (Bsp. RPW, UVgO, Direktvergaben)
- **ARRIBA** führt den Benutzer **nicht intuitiv** durch den Prozess
 - Aufgaben führen nicht direkt an den zu erledigenden Punkt in ARRIBA
 - Aufgaben können als erledigt gesetzt werden, ohne dass die Aufgabe wirklich erledigt ist
 - Insb. problematisch, wenn nur selten Vergaben durch den Mitarbeiter durchgeführt werden
 - Potentiell hohe Fehlerquote, wenn nur selten mit ARRIBA gearbeitet wird
 - **Handling des Datei-Uploads in ARRIBA tw. Umständlich**
- Kein standardisierter Prozess für **Anpassungen** in ARRIBA („Change-Prozess“) vorhanden
 - GMW bei Aktualisierung von Formularen nicht früh genug eingebunden
 - Es findet kein Test der angepassten Formulare vor go-live statt (weder mit Leistungseinheiten, noch ZVS)
- Fehler beim **Import** von **Leistungsverzeichnissen** durch veraltete **GAEB-Schnittstelle**
 - Bei Änderungspaketen, die das LV betreffen, muss neue GAEB-Datei außerhalb der Vergabe in ARRIBA erfolgen und ein neues LV hochgeladen werden
- **Vertretungsregelungen** für Genehmiger nicht in ARRIBA abgebildet

Gesamtstädtische Beschaffungskoordination fehlt / nicht alle Verfahren und Instrumente werden genutzt

Terminierung & Koordination

- **Bedarfsdefinition** tw. nur auf einzelne Ressorts bezogen
 - keine stadtweite Koordination/ Bündelung von Bedarfen über alle Leistungseinheiten
 - Potentiell erfolgen mehrere Direktvergaben an Stelle einer Ausschreibung (Bsp. Fach-Software)
 - Nicht alle IT-Beschaffungen laufen über 402 (z.B. Feuerwehr-Leitzentrale, GMW Erstausrüstung Schulen, 102 Geodaten GIS, 104 Verkehrsplanung LIDAR, Ticketsysteme Museen, Bäder)
- Interner **Dokumentenlauf**, Nachfordern von Unterlagen und Abstimmung mit ext. Beratern führen tw. dazu, dass **Bindefrist** (30 Tage) **überschritten** wird
- **Durchlaufzeit der Gremienläufe** tw. sehr lang

Verfahrens- arten & Instrumente

- Bislang keine Berücksichtigung **alternativer Vergabeverfahren** (z.B. GU/TU/ ÖPP)
- **Beschränkte Ausschreibung** wird selten genutzt
 - Bislang keine Bieterlisten vorhanden
- **“Markterkundung“** wird als Instrument im Vergabeverfahren auf Grund mangelndem Know-How über rechtssichere Durchführung **häufig nicht genutzt**
- **Vorabbekanntmachung** als Instrument zur **Verkürzung von Fristen** bei der Vergabe wird selten genutzt
- Implementierung Bewertung **Soziale Belange/ Nachhaltigkeit** (Bewertungsmatrix) bislang nicht geklärt
- **RPW-Verfahren** bislang **nicht standardisiert**
 - Schnittstelle Wettbewerbsbetreuer/ Stadt nicht definiert

Zentrales Vertragsmanagement existiert nicht / Qualität der Vergabeunterlagen ist verbesserungswürdig

Vertragsmanagement

- Kein stadtweiter **Standard** für **Architektenverträge** vorhanden
- Keine **Rahmenverträge** mit externen **Wettbewerbsbetreuern** vereinbart (RPW Verfahren politisch gefordert - s. Drucksache VO/1654/21/1. Neuf.)
- Prüfung der **Verträge** hinsichtlich Konformität mit **EVB-IT** wird nur bei Vergaben seitens 402 durch 306.2 sichergestellt
→ anderenfalls ist das Rechtsamt zuständig
 - Durch zukünftige Übernahme der Vergaben des „Medienzentrums“ (206) und „Digitalpakt Schule“ seitens 402 steigt der Bedarf an Vertragsberatung durch 306.2 → bislang nicht berücksichtigt
 - Bislang keine Vertragsprüfung durch 306.2 bei Direktvergaben
- **Vertragsmanagement** in D3 wird aktuell nur von 402 genutzt (z.B. Erinnerungsfunktion für auslaufende Rahmenverträge)

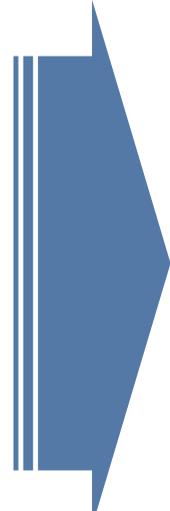
Vergabeunterlagen

- **Qualität der Leistungsverzeichnisse** tw. so schlecht, dass nach mehreren Änderungspaketen die Vergabe aufgehoben werden muss
 - Produktneutrale Beschreibung der Anforderung durch die LE liegt häufig nicht vor
- **Bewertungsmatrizen** häufig sehr **komplex** und nicht stimmig
 - Gewichtung Preis tw. zu gering
 - Mindestanforderung wird bepunktet
 - Leistung ist nicht abschließend beschrieben
- **Vertragsgrundlage** ist teilweise unklar (VOL-B vs. EVB IT)
- **Marktkennntnis** tw. nicht vorhanden (Bsp. „Blitzanlagen“)

2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA

In einem separaten Schnittstellen-Workshop wurde die Rollenverteilung von RPA und ZVS in Bezug auf Prüfaufgaben untersucht

Top-Herausforderungen / Handlungsfelder [1/3]		
Zentrale Vergabestelle	Handlungsfeld	Rechnungsprüfungsamt
• Soll verhindern, dass bei Auftragsvergaben der Vergabeprozess bei einer einzigen Person/ Organisationseinheit gebündelt sind. Entscheidungskompetenz ist damit breiter angelegt.	• Abgrenzung klar • Kein Handlungsbedarf	• keine Entscheidungskompetenz des RPA, nicht eingebunden
Top-Herausforderungen / Handlungsfelder [2/3]		
Zentrale Vergabestelle	Handlungsfeld	Rechnungsprüfungsamt
• Einleiten eines Abstimmungsprozesses bei unbegründeten oder unzureichend begründeten Abweichungen von der vorgeschriebenen Vergabeart, ggf. zur Letztentscheidung der GBl vorlegen	• Abgrenzung klar	• nicht in den Entscheidungsprozess eingebunden; unbegründete oder unzureichend begründete Abweichungen von der vorgeschriebenen Vergabeart werden per Prüfbericht geahndet
• Durchführen von Submissionen und Nachrechnung der Angebotssummen einschließlich Erstellen von Preissozialen	• Abgrenzung klar	• nein, da operatives Geschäft. • Die Prüfung setzt darauf auf.
Top-Herausforderungen / Handlungsfelder [3/3]		
Zentrale Vergabestelle	Handlungsfeld	Rechnungsprüfungsamt
• Steuerung eines verwaltungseinheitlichen Vergabewesens (Richtlinien, Standards, Dienstabweisungen)	• Abgrenzung klar • Dokumentation der Vergabe bislang nicht standardisiert	• Beteiligung gemäß Rechnungsprüfungsordnung, nicht Steuerung der Änderungsprozesse
• Führen einer Bieter- und Firmendatei	• Obsolet	• nein, da operatives Geschäft
• Keine Testierungsaufgaben bei Förderprojekten	• Abgrenzung klar • beratung erfolgt durch ZVS → kein Testat!	• Testierung von Vergaben bei diversen Förderprogrammen
• Mitwirkung an allen Vergaben ohne Angebotsanhörungen und Direktvergaben	• Abgrenzung klar	• Prüfung und Kommentierung von ausgewählten Vergaben aller Art
• Beteiligung bis Submission → ab hier Wechsel zu 306.2	• Abgrenzung klar	• Prüfung nach Submission, Wertung und Vergabevorschlag
• Controlling Vergabeprozess und beteiligte LE	• Abgrenzung klar → in der Verwaltungsorganisation nicht überall bekannt	• Prüfung Vergaben und LE einschl. R 306/ZVS im Hinblick auf rechtmäßiges und wirtschaftliches Handeln



Beschaffungsprozess:	Organisationseinheit			
	Rechnungsprüfungsamt	Zentrale Vergabestelle	Digitalisierungsrecht und Datenschutz	Leistungseinheit (hier Zentraleinkauf)
Aufgabe/ Tätigkeit				
Vorbereitung der Vergabeunterlagen	-	B	B (exklusiv für 402)	V/A
Eignungs-, Zuschlagskriterien und Vergabeart festlegen	-	B	B	V/A
Einstellen der Vergabe in ARRIBA	Leserecht	B	B	V/A
Prüfung Plausibilität & vergaberechtl. Rahmenbedingungen	Leserecht	V/A	-	B
Vorab-Bekanntmachung (Vergabe NRW)	-	-	-	V/A
Bekanntmachung	Leserecht	-	-	B
Bieterfragen	Leserecht	-	-	V/B
Rügen (vor Submission)	Leserecht	B/A	-	V/A
Submission und Plausibilitätsprüfung II	Leserecht	V/A	-	I
Nachforderungen & Aufklärung	Leserecht	-	B	V/A
ggf. Register anfordern	Leserecht	V/A	-	B
Angebotswertung	Leserecht	-	B	V/A
Rügen (nach Submission)	Leserecht	-	B/A	V/A
Aufhebung	Leserecht	-	B	V/A
Zuschlag erteilen	-	-	B	V/A
Vergabestatistik bedienen	Leserecht	V/A	-	B
Prüfung des gesamten Verfahrens	V/A	-	-	B
Stellungnahme der LE zu Prüfung	B	-	B	V/A

- ENTWURF -

Ergebnis der Gegenüberstellung und Analyse der Aufgaben RPA und ZVS

- **Aufgabenabgrenzung** zwischen Zentraler Vergabestelle und Rechnungsprüfungsamt **klar geregelt**
- **Aufgabenabgrenzung RPA ↔ ZVS** nicht in allen Organisationseinheiten bekannt



Entwurf einer **VABI-Matrix** wurde erarbeitet zur

- Übersichtlichen **Darstellung der unterschiedlichen Rollen** von ZVS, RPA, Digitalisierungsrecht und Datenschutz (306.2) und Leistungseinheiten im Rahmen von Vergabeverfahren
- **Transparenten Kommunikation** der Abgrenzung RPA ↔ ZVS in der Organisation

2. Ergebnisse der Ist-Analyse – Vertiefende Interviews GMW

Die Rolle des GMW-internen Teams für Vergaberecht sollte im Rahmen der Soll-Konzeption definiert werden – Veränderungen durch Organisationsprojekt GMW sind zu berücksichtigen –

- Fokussierung auf **Kernkompetenzen** bei Architekten/ Ingenieuren erwünscht
 - Trennung von strategischen und operativen Vergabeaufgaben

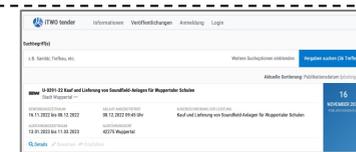
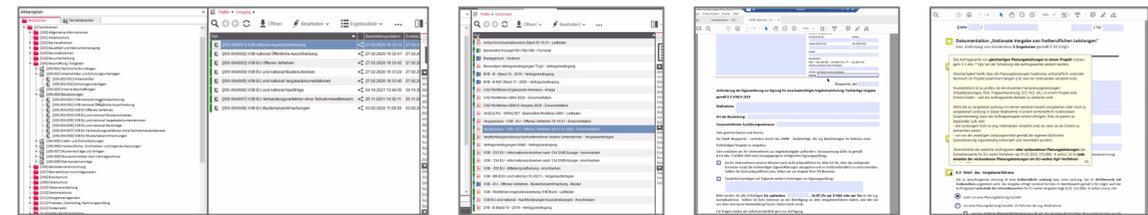
- Hoher **Standardisierungsgrad** durch Vielzahl an Formatvorlagen (Team 5.3 „Vergaberecht“)
 - Positive Rückmeldung aus der Organisation zur Qualität/ Nutzbarkeit
 - Einhaltung der Standards GMW-intern nicht gewährleistet
 - Standards sind mit RPA abgestimmt

- GMW-internes **Team 5.3** für Vergaberecht **nicht sachgerecht ausgestattet**
 - Zuständigkeiten des Teams innerhalb der Organisation nicht klar geregelt
 - Kapazitäten für umfassende Beratung und Entwicklung weiterer Standards nicht ausreichend

- Zusätzliche **neue Beschaffungsformen** bedürfen Anpassungen der Vorlagen (iTwo)
 - GU/TU-Projekte als Piloten gestartet, bislang nicht abbildbar in iTwo

- Wertgrenzanpassung** an Vorgaben des Landes tw. erwünscht
 - Flexibilisierung der Vergaben durch Verweis auf Landesrecht NRW

- Organisationsprojekt GMW** sieht Änderung an Aufbauorganisation vor
 - Team Vergaberecht wird ggf. in Zentralbereiche eingebunden
 - Matrixorganisation wird ggf. aufgelöst



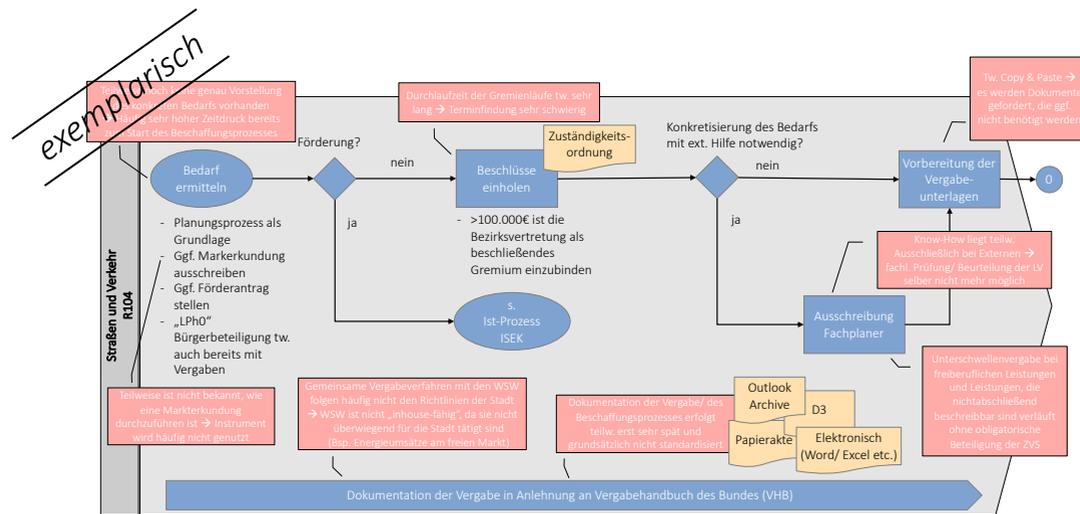
GMW-Auftrag 2023	GMW-Auftrag 2024
...	...



1. Projektüberblick	3
• Projektstruktur und Phasenmodell	
• Vorgehensweise im Projekt	
2. Ergebnisse der Ist-Analyse	7
• Dokumenten-/ Instrumentenanalyse	
• Interviews örtliche Anbieter/ Mittelstand	
• Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews	
• Schwachstellen Ist-Prozesse	
• Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA	
• Vertiefende Interviews GMW	
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung	29
• Überblick strategische Handlungsfelder	
• Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze	
• Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung	
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte	67

3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung

Gemeinsam mit den jeweiligen Ämtern/ Ressorts wurden die im Rahmen der Ist-Analysephase identifizierten Schwachstellen hinsichtlich gewünschtem Soll-Zustand und potentieller Verbesserungsansätze bearbeitet



Workshop: Ablauf der Vergabe von Leistungen und Produkten im Tiefbau
 Bearbeitung der Themenfelder
 Bearbeitung im Workshop

IST-Zustand	Künftiger SOLL-Zustand	Hindernisse	Lösungsmöglichkeiten
Themenfeld 1: Dokumentation/ Standards			
<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Vergabeverfahren mit den WSW folgen häufig nicht den Richtlinien der Stadt → erzeugt ggf. Rückforderstatbestand bei Fördermitteln WSW ist nicht „inhouse-fähig“, da sie nicht überwiegend für die Stadt tätig sind (Bsp. Energieumsätze am freien Markt) Dokumentation der Vergabe/ des Beschaffungsprozesses erfolgt teilweise erst sehr spät und grundsätzlich nicht standardisiert Vergabestatistik: Nicht alle Verfahren gehen in die Statistik ein → es können nur Verfahren gemeldet werden, die über die Plattform ARIRBA laufen (insb. freiberufl. Leistungen im Unterschwellenbereich nicht) 	<ul style="list-style-type: none"> Bei gemeinsamen großen förderkritischen Maßnahmen unterwerfen sich die WSW den Vorgaben der Stadt (Vergaberichtlinie, Vertragsgestaltung), um die Förderfähigkeit der Maßnahmen nicht zu gefährden und ZV wird im Verfahren eingebunden Vergabedokumentation folgt einem einheitlichen städtischen Standard und prozessbegleitet mit Systemunterstützung (digital) Alle meldspflichtigen Vergaben (insb. in Bezug auf freiberufl. Leistungen im Unterschwellenbereich) gehen in die Statistik ein 	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Widerstand seitens WSW da für WSW nicht vorteilhaft Ggf. technische Einschränkungen Abschaffung Rotationsprinzip bei Vergabe freiberufl. Leistungen im Unterschwellenbereich führt zu höherem Vergabeaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Genaue Definition der betroffenen Maßnahmekriterien (Größe in €, Relevanz für die Stadt o.ä.) Abstimmung auf Ebene VV und BL WSW Prüfung der Dokumentation im Rahmen der Einführung D3 Schnittstellen berücksichtigen: zu ARIRBA → z.B. Zugriff Vergabekammer zu beifPo → z.B. Übermittlung Vergabeakte an Gerichte Prüfen, wie in Zukunft die Vergabe von freiberufl. Leistungen im Unterschwellenbereich rechtssicher und praktikabel durchgeführt werden kann

STADT WUPPERTAL 26 GÖRG acnp consulting

Schritt 1

- Gemeinsame Analyse und Erfassung von Schwachstellen im Prozess
- Eindeutige Verortung der Schwachstellen anhand des Prozessablaufs

Schritt 2

- Stichpunktartige Beschreibung künftiger Soll-Zustand
- Diskussion und Dokumentation von Lösungsmöglichkeiten
 - Erfassen von potentiellen Hindernissen, soweit bekannt

3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung

Folgende Darstellung zeigt beispielhaft einen Auszug von drei Verbesserungsansätzen aus den >100 gemeinsam mit der Organisation erarbeiteten Vorschlägen

Nr.	Bereich	Themenfeld	Ist-Zustand	Künftiger Soll-Zustand	Hindernisse	Lösungsmöglichkeiten
5	Prozess Tiefbau	Verfahrensarten/ Instrumente	Wahl der Vergabeart: Möglichkeit zur Verkürzung von Fristen bei frühzeitiger Vorabbekanntmachung der Vergabe wird selten genutzt	Möglichkeit zur Verkürzung von Fristen durch Vorabbekanntmachung ist als Instrument bei den beschaffenden Leistungseinheiten bekannt und wird sinnvoll genutzt	Ad-hoc Beschaffungen/ geringe Planungssicherheit	Im Rahmen Wissensmanagement (strat. Handlungsfeld) verankern
26	Prozess IT	Verfahrensarten/ Instrumente	Markterkundungsverfahren wird eher selten genutzt	- Markterkundungsverfahren wird als Instrument im Rahmen von Vergaben durch die Mitarbeiter rechtssicher genutzt - Markterkundungsverfahren wird über ARRIBA abgebildet und dokumentiert	- Fehlerkultur: Angst etwas falsch zu machen (Bsp. Baustellenbegehung) - Zusätzlicher Beratungsaufwand bei 306 - Zusätzlicher Aufwand bei der LE für die wiederkehrende/ regelmäßige Durchführung der Markterkundungsverfahren -> insb. im Rahmen d. neuen Nachhaltigkeitskriterien	- Schulung der Mitarbeiter durch 306 auf die rechtssichere Durchführung von Markterkundungsverfahren, um Ängste und Unsicherheiten abzubauen - Prüfung Abbildungsmöglichkeit von Markterkundungsverfahren über ARRIBA (ggf. zusätzl. Modul?)
47	Prozess ISEK	Verfahrensarten/ Instrumente	- (Eignungs-)/Zuschlagskriterien: Soziale Belange/ Nachhaltigkeit muss bei Vergabe berücksichtigt werden → Umsetzung bislang nicht geklärt und komplex - Zuschlagskriterien festlegen: Bei Planungsleistung auch Bewertungsmatrix notwendig, wenn nicht nur Preis relevant ist	Soziale Belange/ Nachhaltigkeit werden bei Vergabe berücksichtigt und finden Eingang in die Bewertungsmatrizen	Rechtskonformität herausfordernd	- Kriterien zur Bewertung Sozialer Belange/ Nachhaltigkeit werden stadtweit zentral definiert (Bsp. „Leitfaden ökologisches Bauen“ – wurde nicht mehr fortgeschrieben) → Beschluss zur Erarbeitung bei 106 liegt vor: erster Vorschlag zu Kriterien wurde innerhalb der Verwaltung aus Rechtsgründen abgelehnt - Beratung der Leistungseinheiten nach Festlegung der Kriterien zur individuellen Umsetzung je Vorgang/ Projekt/ Maßnahme in den Bewertungsmatrizen

3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung

Auf Basis der Verbesserungsansätze leiteten die Berater individuelle Handlungsempfehlungen (in Form von Maßnahmenblättern) als Grundlage für die Umsetzung ab

exemplarisch

3. Prozess Workshop: Ablauf der Vergabe von Leistungen und Produkten im Tiefbau

Bearbeitung der Themenfelder

IST-Zustand	Künftiger Soll-Zustand	Hindernisse	Lösungsmöglichkeiten
Themenfeld 1: Dokumentation/Standards			
<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf Ggf. Widerstand seitens WSW die für WSW nicht verbindlich Genaue Definition der betroffenen Maßnahmenkriterien (Größe in €, Restwert) 			
1. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz
2. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf
3. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Ggf. Widerstand seitens WSW die für WSW nicht verbindlich	Ggf. Widerstand seitens WSW die für WSW nicht verbindlich
4. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Genaue Definition der betroffenen Maßnahmenkriterien (Größe in €, Restwert)	Genaue Definition der betroffenen Maßnahmenkriterien (Größe in €, Restwert)
5. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz
6. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf
7. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Ggf. Widerstand seitens WSW die für WSW nicht verbindlich	Ggf. Widerstand seitens WSW die für WSW nicht verbindlich
8. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Genaue Definition der betroffenen Maßnahmenkriterien (Größe in €, Restwert)	Genaue Definition der betroffenen Maßnahmenkriterien (Größe in €, Restwert)
9. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz	Einheitliche Vergabeverfahren mit den WSW führen zu mehr Transparenz
10. Prozess Tiefbau	Dokumentation Standards	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf	Bei gemeinsamen großen Förderkriterischen Maßnahmen unterstützen sich die WSW den Informationsbedarf

STADT WUPPERTAL

- Ist-Prozesse wurden mit der WS-Gruppe aufgenommen und analysiert
 - Schwachstellen wurden identifiziert
- Verbesserungsansätze wurden gemeinsam mit der WS-Gruppe auf Basis der analysierten Schwachstellen erarbeitet
- Dokumentierter Ist-Zustand, Soll-Zustand, Hindernisse und Lösungsmöglichkeiten aller Workshops wurden in einer Excel-Datenbank zusammengeführt

exemplarisch

Prozess: <Prozessname>

Amt: 64

Handlungsfeld: <Handlungsfeld im Nachgang zur Maßnahmenbeschreibung bilden>

Zentrale Begründung: Zentralen Auftragsengang definieren und Ausweitung Funktionen in mpsARES prüfen

Begründung / Erläuterung: Ein zentraler Auftragsengang unterstützt Betriebshöfe dabei, die aktuelle Auftragslage zu überblicken und interne Abstimmungsbedarfe zu reduzieren. Zudem fördert er eine abteilungsübergreifend einheitliche Auftragsregelung.

Im Betriebshof der Gemeinde wurden im betrachteten Basisjahr 2019 insgesamt 1.409 unterschiedliche Aufträge bearbeitet (Jahres- und Einzelaufträge). Die Beauftragung des Betriebshofs erfolgte dabei je nach Fachabteilung unterschiedlich. Ein Großteil der Aufträge (ca. 70%) ging über die Betriebshofsoftware mpsARES ein. Hinzu kamen Aufträge per E-Mail, per Bürgerhinweis oder „auf Zuruf“ z.B. über die Sachbearbeitungen der Fachabteilungen.

Im Rahmen der Auftragserteilung über mpsARES sind Dateianhänge zur Auftragserteilung (bspw. Bilder vom Einsatzort) aktuell nur in eingeschränkter Datenmenge vorgesehen. Das führt teilweise dazu, dass ergänzende Informationen zusätzlich per E-Mail versendet und anschließend händisch dem passenden Auftragsbearbeiter zugeordnet werden müssen. Zudem werden Aufträge per Mail derzeit nicht an ein zentrales E-Mail-Postfach für den gesamten Betriebshof gesendet, was teilweise dazu führt, dass Aufträge doppelt bearbeitet werden.

Wir empfehlen daher, einen zentralen Auftragsengang z.B. über mpsARES zu definieren und die funktionale Erweiterung um Dateianhänge in mpsARES zu prüfen.

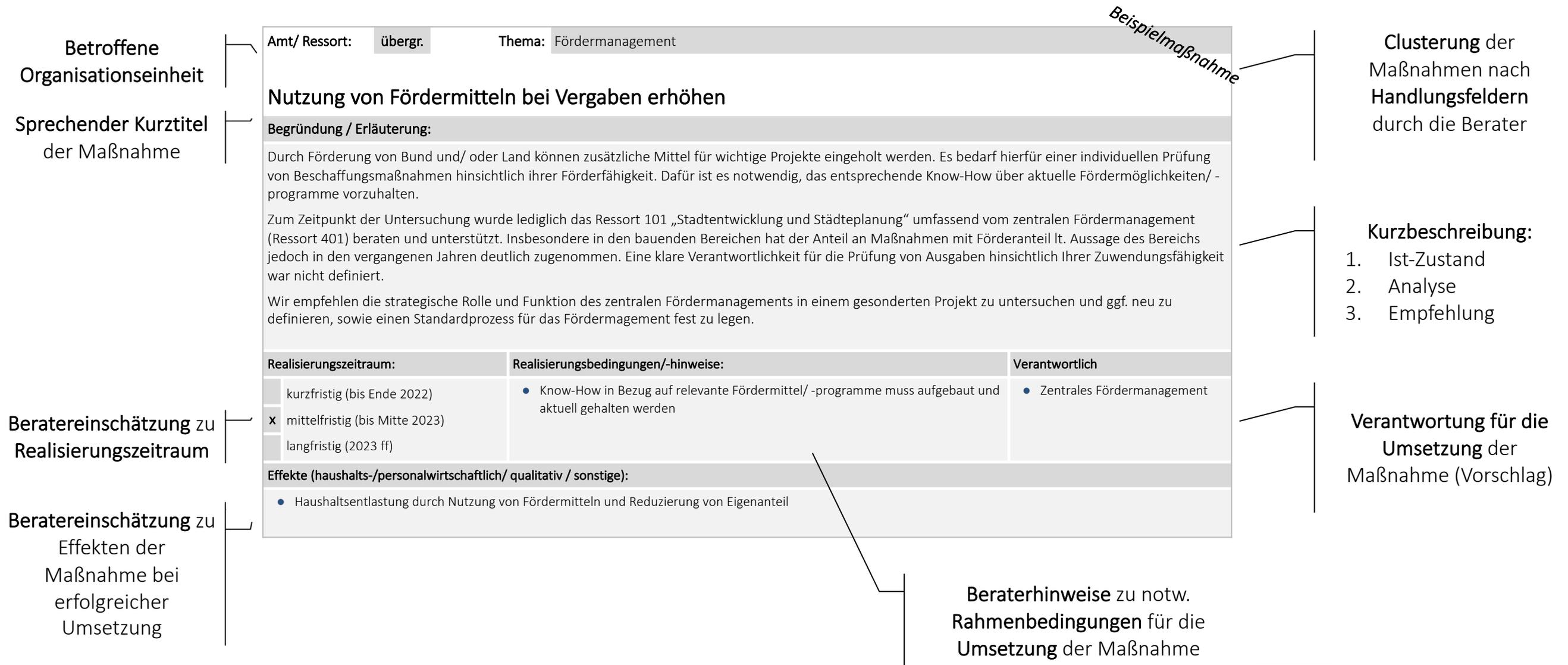
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Optimierungshinweis lt. Prozess:
X kurzfristig (bis Mitte 2022)	Für die funktionale Erweiterung in mpsARES sind ggf. Kosten für externe Leistungen einzuplanen	<Nr. Optimierungshinweis(e)>
mittelfristig (bis Mitte 2023)		
langfristig (2023 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ/ sonstige):

- Sicherstellung abteilungsübergreifend einheitlicher Auftragserteilung
- Reduzierung interner Koordinationsaufwand/Abstimmungsbedarfe

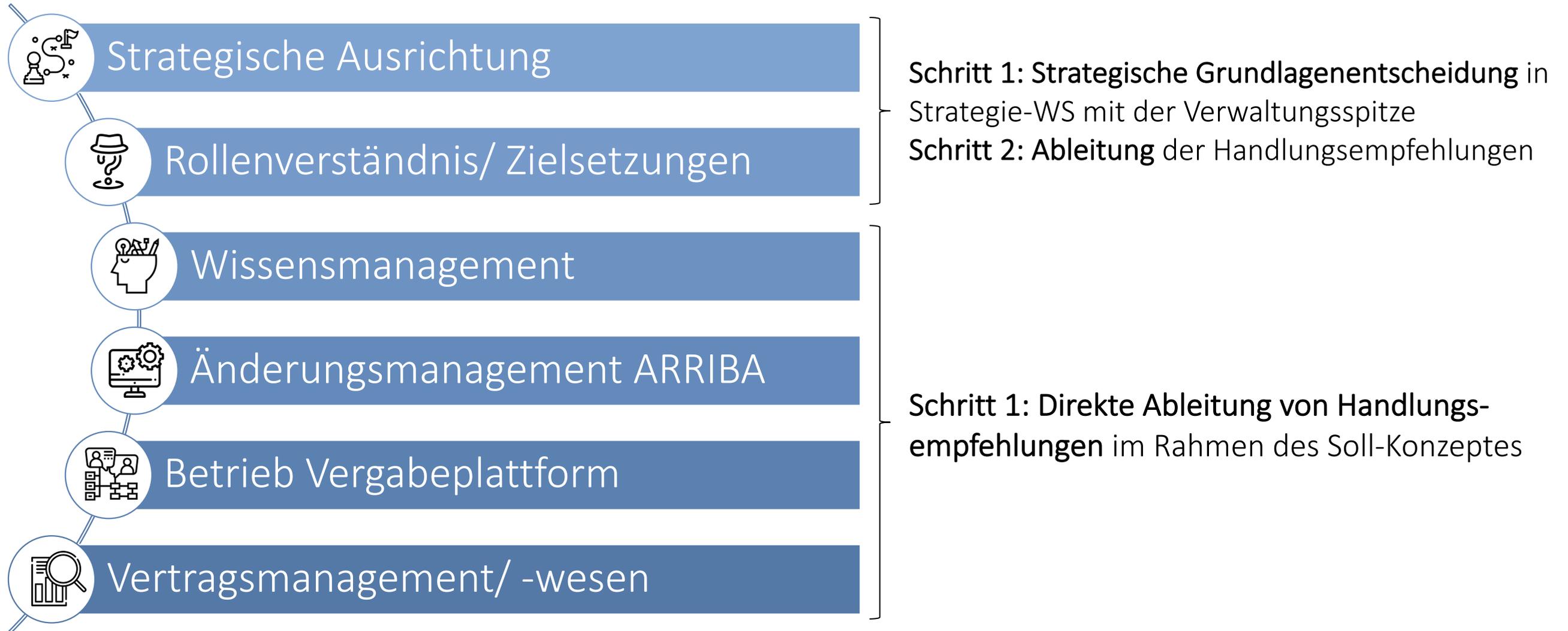
- Auf Basis der Arbeitsergebnisse Handlungsempfehlungen durch die Berater erstellt
 - Optimierungshinweise aus den Prozessen wurden in Maßnahmenblätter überführt und bei Bedarf aggregiert und konsolidiert
 - Beraterempfehlungen wurden in den Maßnahmenblättern verschriftlicht
 - Maßnahmenblätter mit konkreten Handlungsempfehlungen wurden zu Soll-Konzept zusammengeführt

Maßnahmenblätter folgen alle einem einheitlichen Dokumentationsstandard



3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung – Überblick strategische Handlungsfelder

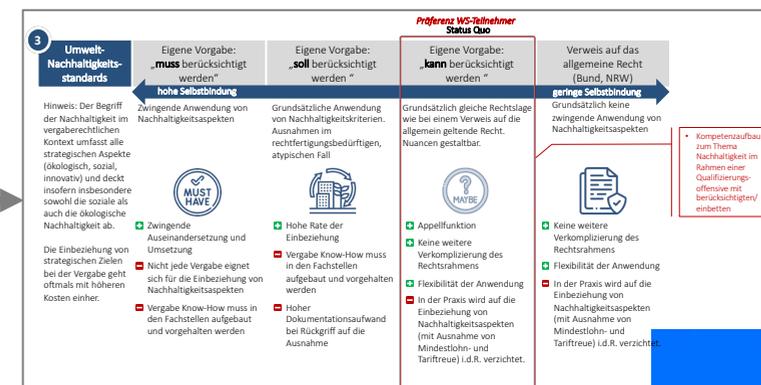
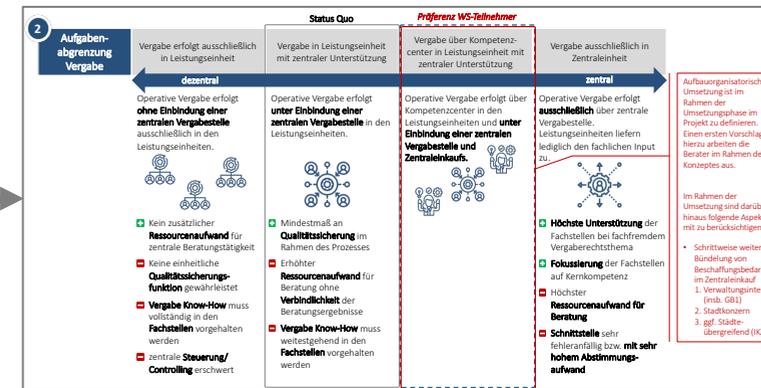
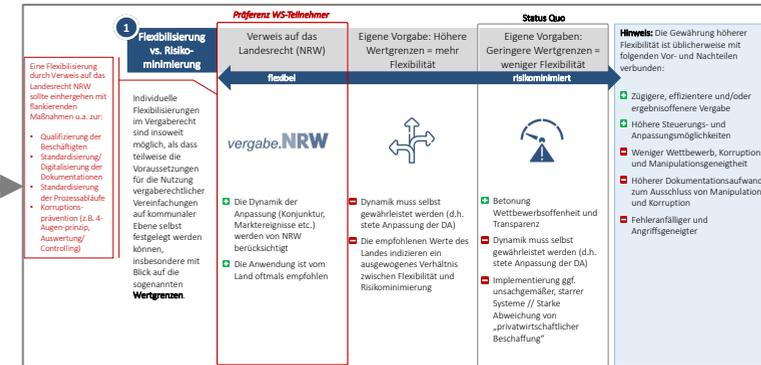
Neben einer Vielzahl operativer Optimierungsansätze haben folgende sechs strategische Handlungsfelder aus Sicht der Berater maßgeblichen Einfluss auf die Abläufe und Qualität der Vergaben



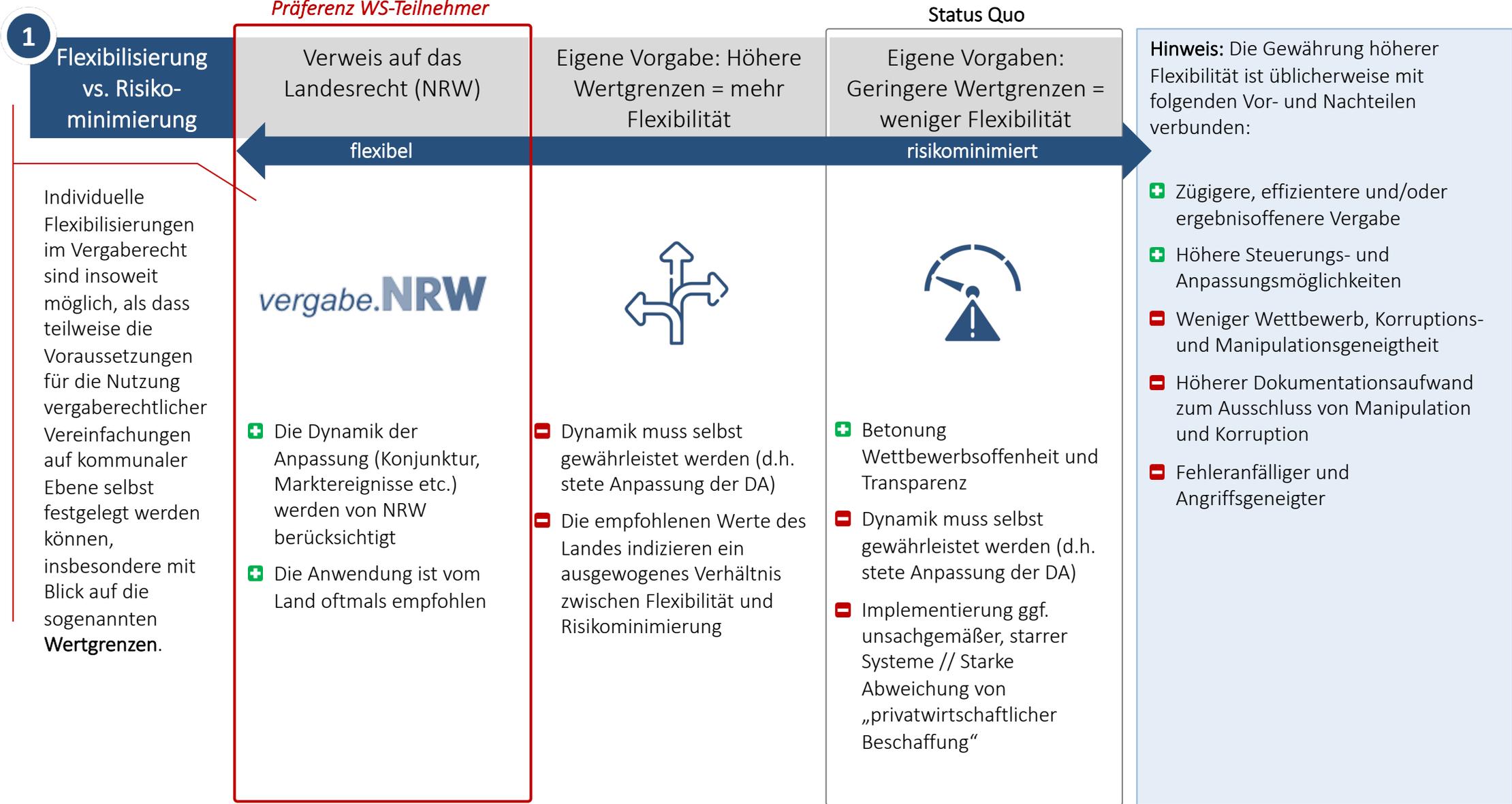
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung – Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze

Im Rahmen eines Strategie-Workshops wurden strategische Grundlagenentscheidungen zu folgenden Themengebieten mit der Verwaltungsspitze erarbeitet

- 1 Flexibilität vs. Risikominimierung
Vergabeordnung Stadt Wuppertal (insb. Wertgrenzen)
- 2 Zuständigkeiten zentral/ dezentral
Modelle zum Organisationsaufbau Vergabe
- 3 Einhaltung von ESG-/ Nachhaltigkeitsstandards
bei Vergaben



Strategische Grundlagenentscheidung Verwaltungsspitze: Flexibilität vs. Risikominimierung – Vergabeordnung Stadt Wuppertal (insb. Wertgrenzen)



Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Strategische Ausrichtung	
Flexibilisierung der Vergabe durch Verweis auf das Landesrecht ermöglichen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Bei der Festlegung der stadtinternen Beschaffungsregeln gilt es eine Abwägung zwischen Flexibilität und Risikominimierung zu treffen. Insbesondere im Bereich der Wertgrenzen bietet sich die Möglichkeit, sich am geltenden Landesrecht NRW zu orientieren und dadurch die Dynamik von Anpassungen (Konjunktur, Marktereignisse etc.) flexibel mitnehmen zu können und hiervon zu profitieren. Werden eigene Wertgrenzen festgelegt, ist stets ein aufwändiger Prozess notwendig, um flexibel auf sich änderndes Landesrecht reagieren zu können.</p> <p>Bedingt durch den „GWG-Skandal“ der 90er Jahre wurden in Wuppertal deutliche Einschränkungen insbesondere im Bereich der Wertgrenzen für die Vergabe mit dem Ziel der Korruptionsprävention eingeführt. Dieses hohe Maß der Selbstbindung wurde seitdem nicht mehr angepasst.</p> <p>Wir empfehlen, die Selbstbindung in Bezug auf die in der DA-Vergabe festgelegten Wertgrenzen aufzuheben und stattdessen auf das geltende Landesrecht NRW zu verweisen. Hierdurch wird ermöglicht, automatisch sich ändernde Rahmenbedingungen und Vorgaben des Landes NRW zu adaptieren und diese zu nutzen. Diese Maßnahme sollte jedoch nicht solitär betrachtet werden, sondern durch weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Korruptionsprävention flankiert werden.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
	kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung der Beschäftigten (s. „Wissensmanagement“) • Standardisierung/ Digitalisierung der Dokumentationen • Standardisierung der Prozessabläufe • Korruptionsprävention (z.B. 4-Augen-prinzip, Auswertung/ Controlling) • Entsprechende Anpassung/ Aktualisierung der Dienstanweisung Vergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsspitze
X	mittelfristig (bis Ende 2023)		
	langfristig (2024 ff)		
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Zügigere, effizientere und/oder ergebnisoffenere Vergabe • Höhere Steuerungs- und Anpassungsmöglichkeiten 			

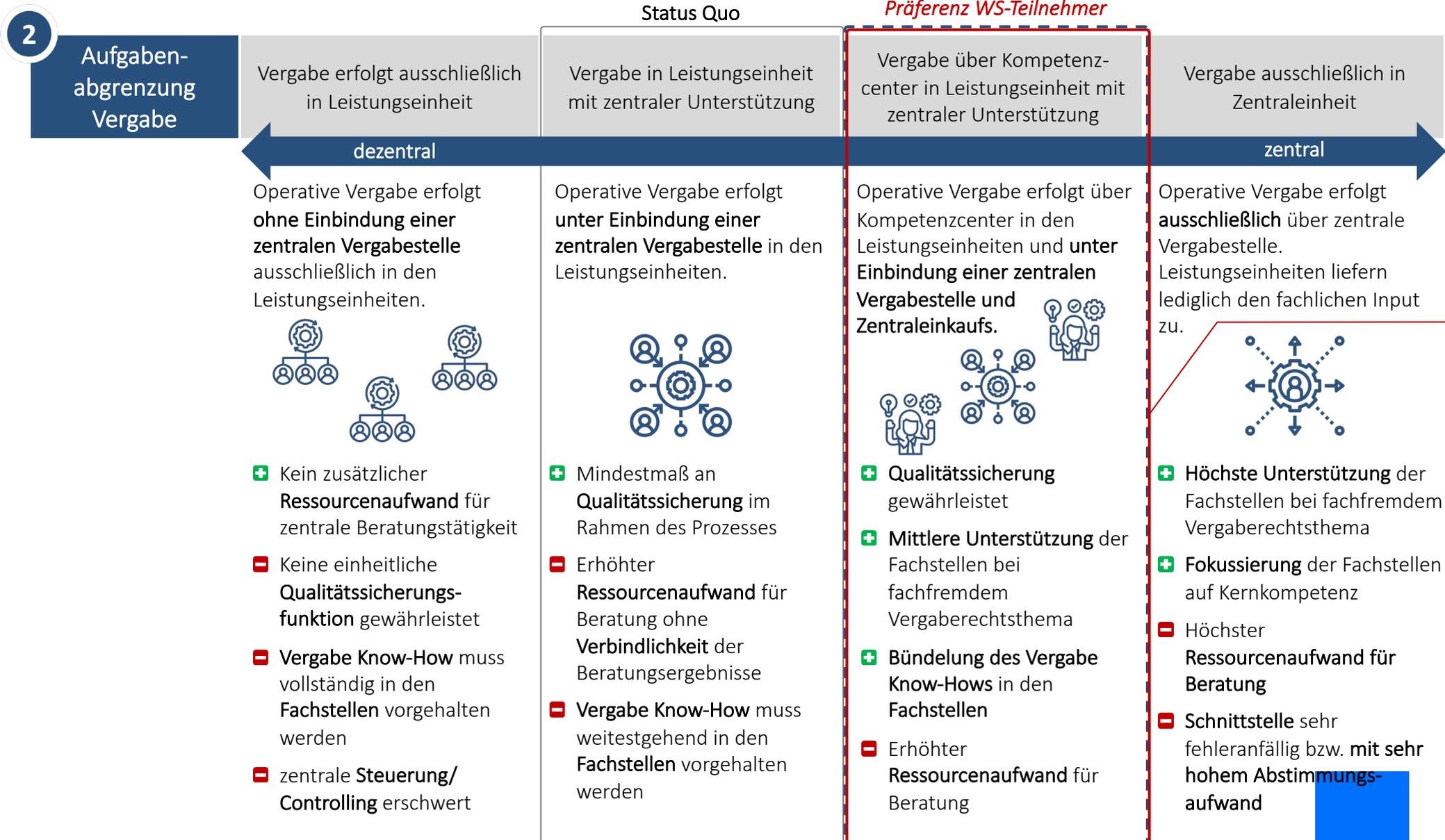


Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort:	306	Thema:	Strategische Ausrichtung
Korruptionsprävention prozessual und durch Controlling sicherstellen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Digitale standardisierte Vergabeverfahren bieten ggü. analogen papier-basierten Verfahren vielfältige Möglichkeiten, Manipulationsmöglichkeiten systematisch auszuschließen. Verbleibende Restrisiken können durch pragmatische Regelungen, wie das 4-Augen-Prinzip weiter minimiert werden.</p> <p>Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden lediglich Aufträge >10.000€ über die E-Vergabepattform unter Einbindung der Zentralen Vergabestelle (ZV) abgewickelt. Freihändige Vergaben/ Verhandlungsvergaben <10.000€ erfolgten ohne Beteiligung der ZV. Das 4-Augenprinzip wurde prozessual bereits gewahrt. Eine stichprobenartige Prüfung durch das RPA erfolgte ab 2.500€ Auftragswert. Eine zentrale Datenbasis zur Analyse aller Vergabevorgänge existierte nicht. Regelmäßige Auswertungen/ Analysen der Vergaben auf Basis der die E-Vergabepattform fanden nicht statt.</p> <p>GÖRG und dchp® empfehlen, in einem ersten Schritt ein standardisiertes Reporting auf Basis der vorhandenen Daten der E-Vergabepattform aufzusetzen. Hierüber ließe sich z.B. analysieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - welche Bieter von welchen Leistungseinheiten beauftragt werden - ob Aufträge gesplittet werden, um unterhalb bestimmter Wertgrenzen zu bleiben o.ä. <p>Um ein vollständiges Bild zu erhalten, empfehlen wir in einem zweiten Schritt zu prüfen, wie auch Freihändige Vergaben/ Verhandlungsvergaben <10.000€ zentral erfasst und einer regelmäßigen Auswertung zugeführt werden können. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Aufwand für die Erfassung der Vergaben im Verhältnis zum Gesamtaufwand stehen sollte. Da eine Dokumentation dieser Vergaben, auch wenn sie nicht über die E-Vergabepattform laufen, notwendig ist, sollte im Rahmen der Standardisierung der Dokumentation (s. Wissensmanagement) geprüft werden, in wie fern hier bereits eine spätere Auswertbarkeit mit berücksichtigt werden kann.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Reporting Parameter • Analyse der Datengrundlage und ggf. Anpassung der notw. Datenbasis 		<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Vergabestelle (ggf. mit Kompetenzcenter Vergabe)
<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)			
<input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Korruptionsprävention 			



Strategische Grundlagenentscheidung: Zuständigkeiten zentral/ dezentral – Modelle zum Organisationsaufbau Vergabe



Aufbauorganisatorische Umsetzung ist im Rahmen der Umsetzungsphase im Projekt zu definieren. Einen ersten Vorschlag hierzu arbeiten die Berater im Rahmen des Konzeptes aus.

Im Rahmen der Umsetzung sind darüber hinaus folgende Aspekte mit zu berücksichtigen:

- Schrittweise weitere Bündelung von Beschaffungsbedarfen im Zentraleinkauf
 1. Verwaltungintern (insb. GB1)
 2. Stadtkonzern
 3. ggf. Städteübergreifend (IKZ)

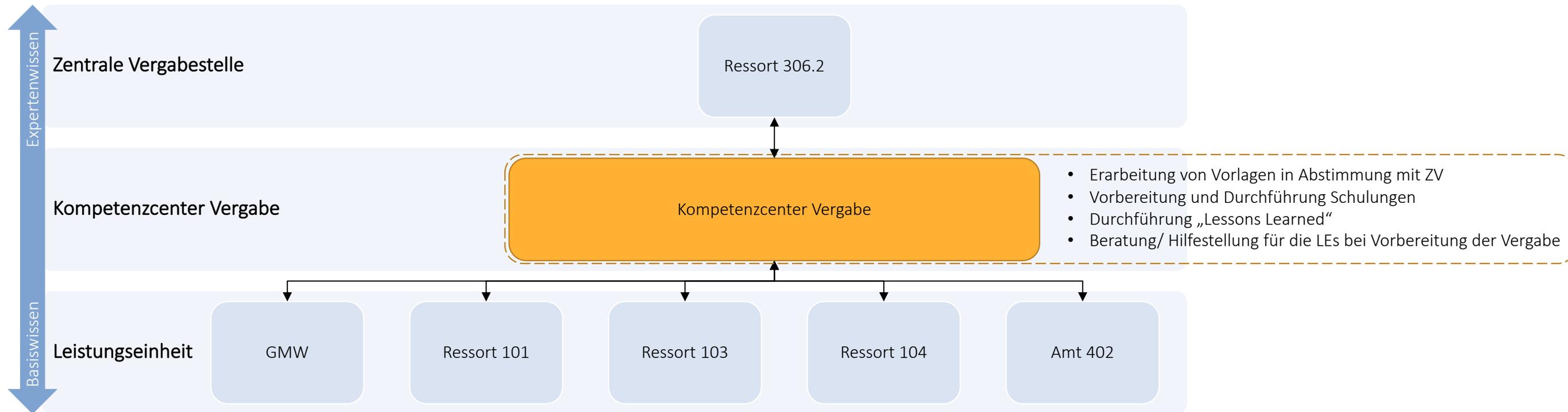
Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Strategische Ausrichtung						
Kompetenzcenter Vergabe einrichten									
Begründung / Erläuterung:									
<p>Für die ordnungsgemäße und rechtssichere Durchführung von Vergabeverfahren bedarf es Expertenwissen im Vergabe- und tw. Vertragsrecht. In einem sich wandelnden Umfeld besteht die Herausforderung der Verwaltung, die internen Kompetenzen gemäß der sich ändernden/ angepassten (Rechts-)Grundlagen aufrecht zu erhalten.</p> <p>Die Analyse hat gezeigt, dass insbesondere in den mit komplexen Bauvergaben betrauten Bereichen (101, 103, 104 und GMW, 402) eine Vielzahl an Mitarbeitern tw. komplexe Vergabeverfahren durchführen, aber der jeweilige Mitarbeiter individuell nur vergleichsweise selten (tw. lediglich 1-2/ Jahr) mit dem Vergabethema in Berührung kommt. Dies führt dazu, dass immer wieder grundsätzliche Fehler bei der Vergabevorbereitung auftreten, welche meist erst an in der Zentralen Vergabestelle sichtbar werden. Hierdurch entsteht ein unverhältnismäßig hoher Beratungsaufwand seitens der ZV zu immer wiederkehrenden Problemstellungen. Eine umfassende vergaberechtliche Beratung aller Beschaffenden Mitarbeiter über die gesamte breite der Verwaltung kann die ZV mit der aktuellen Ressourcenausstattung nicht sinnvoll leisten. Das spezifische Wissen zur Vergabe in der Breite der Organisation vorzuhalten, erscheint auf Grund des hohen regelmäßigen Schulungsaufwands nicht effizient.</p> <p>Wir empfehlen deshalb die Einrichtung von Kompetenzcentern, welche im Sinne von dezentralen Zentralen Expertenwissen zum Vergaberecht bündeln und als Multiplikator in die Bereiche der Organisation einbringen. Durch die (räumliche) Nähe zu den Leistungseinheiten kann die Qualität der notwendigen Vorbereitungen für die Vergabe deutlich gesteigert werden. Außerdem wird der Aufwand seitens Zentraler Vergabestelle für immer wiederkehrende Vermittlung von Basiswissen reduziert werden, so dass hier eine Fokussierung auf die Kernaufgaben erfolgen kann.</p> <p>Im GMW wurde ein solches Kompetenzcenter mit dem Team „Vergabe-, Werkvertrags- und Förderrecht“ im FB5 bereits in Ansätzen implementiert. Hier wurden bereits eine Vielzahl prozessbegleitende Formatvorlagen und Leitfäden entwickelt, welche bislang jedoch noch nicht konsequent den Eingang in die Organisation gefunden haben.</p> <p>Neben den Expertenfunktionen in den Kompetenzcentern sollte eine grundsätzliche Schulung <u>aller</u> Mitarbeiter zum Basiswissen Vergabe erfolgen, welche mit Beschaffungsvorgängen betraut sind (s. Wissensmanagement).</p>									
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich						
<table border="1"> <tr> <td style="width: 20px;"></td> <td>kurzfristig (bis Mitte 2023)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>mittelfristig (bis Ende 2023)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td>langfristig (2024 ff)</td> </tr> </table>		kurzfristig (bis Mitte 2023)		mittelfristig (bis Ende 2023)	x	langfristig (2024 ff)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs für die Kompetenzcenter Vergabe • Klärung der aufbauorganisatorischen Zuordnung der Kompetenzcenter Vergabe • Klare Definition und Kommunikation der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten der Kompetenzcenter • Quantifizierung der benötigten Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung 		<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsspitze
	kurzfristig (bis Mitte 2023)								
	mittelfristig (bis Ende 2023)								
x	langfristig (2024 ff)								
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):									
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Qualität der Vergaben und Vermeidung von immer wiederkehrenden Fehlern • Fokussierung der Zentralen Vergabestelle auf Kernaufgaben 									



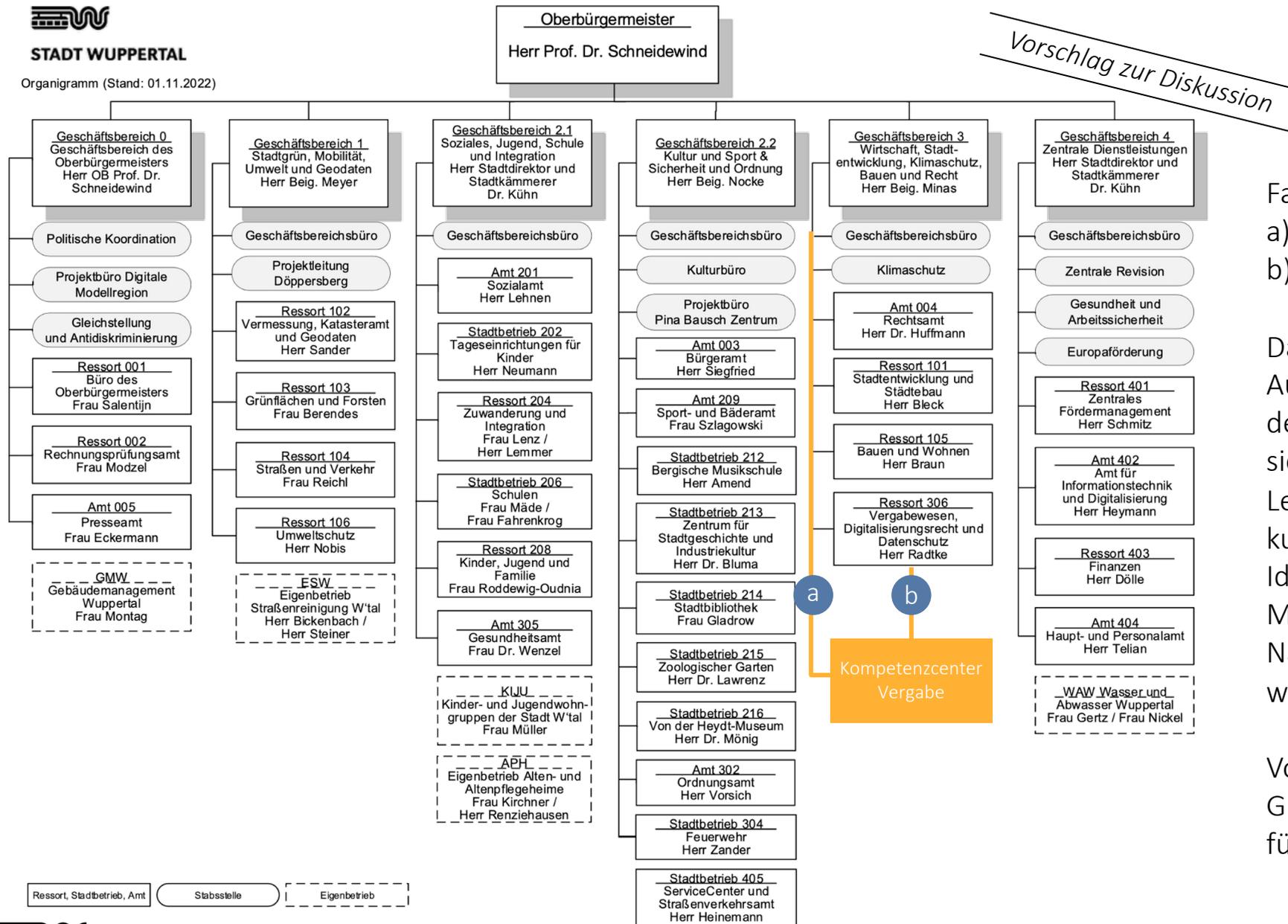
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung – Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung

Das Kompetenzcenter Vergabe dient als Multiplikator, um Expertenwissen zu Vergaberecht und Durchführung von Vergabeverfahren in die Breite der Organisation zu tragen*



*die Darstellung bildet keine aufbauorganisatorische Hierarchie, sondern den Informationsfluss/ Art der Wissensverteilung ab. Eine personalwirtschaftliche Umsetzung inkl. aufbauorganisatorischer Zuordnung ist im Rahmen der Umsetzung zu definieren. Vorschlag zur Diskussion im Rahmen der Umsetzung siehe Folgeseite.

Aufbauorganisation und personalwirtschaftliche Umsetzung sind im Rahmen der Umsetzung zu definieren



Fachlich wäre z.B. eine Zuordnung im GB3 als
 a) Stabsstelle oder
 b) direkt im Ressort 306 denkbar.

Damit das Kompetenzcenter Vergabe seine Aufgabe als Multiplikator für Vergabewissen in der Organisation wahrnehmen kann, sollte sichergestellt werden dass die Leistungseinheiten einen einfachen Zugang/ kurze Wege hierzu erhalten. Idealerweise wird dies dadurch geregelt, dass Mitarbeiter des Kompetenzcenters in räumlicher Nähe zu den Leistungseinheiten verortet werden.

Von einer Matrixorganisation würden wir aus Gründen des erhöhten Koordinationsaufwands für ein Mehrliniensystem empfehlen abzusehen.

Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort: 404.11 **Thema:** Strategische Ausrichtung

Strategische Aufgaben im Zentraleinkauf bündeln

Begründung / Erläuterung:

Neben der operativen Abwicklung von Beschaffungsvorgängen bietet es sich an, auch gesamtstädtische strategische Beschaffungsaufgaben in einem zentralen Einkauf zu bündeln. Zu diesen Aufgaben zählen z.B. wiederkehrende Analysen zu gesamtstädtischen Beschaffungsvolumina (z.B. nach Produkt-/ Warengruppe) mit dem Ziel der Bündelung von Bedarfen und Nutzung von Skaleneffekten („Economies of Scale“) und die Vorbereitung von Grundlagen zur Ausschreibung von Rahmenverträgen (Bündelung und vereinfachtem Abruf von standardisierbaren, wiederkehrenden Beschaffungsvolumina).

Zum Zeitpunkt der Untersuchung erstreckte sich die Zuständigkeit des Zentraleinkaufs (ZEK) nicht auf alle Geschäftsbereiche der Stadtverwaltung. Gemäß DA-Vergabe übernimmt der ZEK für den GB1 lediglich Beschaffungsaufgaben im Bereich des Ressortmanagement 101.3, für das Wahlamt und Statistik. Eine regelmäßige zentrale Analyse der gesamtstädtischen Beschaffungsvolumina fand nicht statt. Auch fand keine Kommunikation hierzu mit den Leistungseinheiten in regelmäßigen Abständen statt. Dies führte dazu, dass sowohl gleichartige Produkte (Bsp. Monitore/ Displays), als auch vergleichbare Dienstleistungen (Bsp. Sicherheits-/ Schließdienstleistungen) in unterschiedlichen Leistungseinheiten eigenständig beschafft wurden und hierdurch potentiell Doppeltätigkeiten (mehrere Ausschreibungen zu vergleichbaren Produkten/ Dienstleistungen) entstanden, die vermeidbar gewesen wären. Auch konnten potentielle Skaleneffekte durch die Bündelung von Bedarfen und Mengen nicht vollständig realisiert werden.

Wir empfehlen der Stadt Wuppertal, den Zentraleinkauf in einem ersten Schritt dahingehend zu professionalisieren, dass

- alle Geschäftsbereiche der Stadtverwaltung in den Aufgabenbereich des zentralen Einkaufs fallen
- Regelmäßige Analysen zu gesamtstädtischen Beschaffungsvolumina als Basis für Bündelung von Beschaffungsbedarfen durchgeführt werden
- Grundlagen für die Ausschreibung von Rahmenverträgen durch die Zusammenführung von Bedarfen unterschiedlicher Leistungseinheiten geschaffen werden

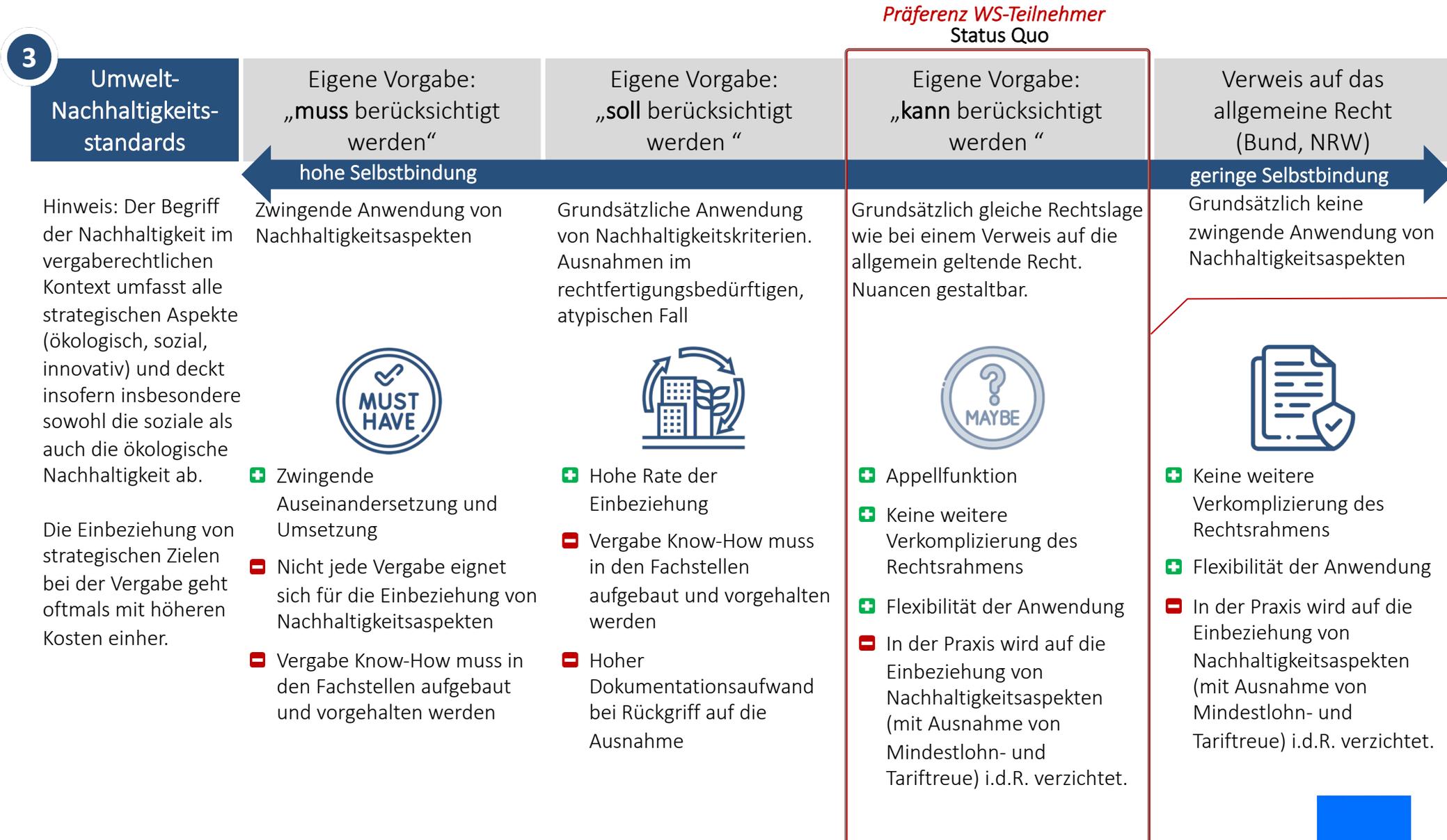
In weiteren Schritten empfehlen wir zu prüfen, in wie fern Bedarfe auch aus städtischen Beteiligungen (Konzern Stadt) im Zentraleinkauf gebündelt werden können und ob ggf. Möglichkeiten zum städteübergreifendem Einkauf (Interkommunale Zusammenarbeit – IKZ) unter Wirtschaftlichkeitsaspekten sinnvoll erscheinen.

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellen geeigneter Prozesse (inkl. Reports) zur regelmäßigen Analyse • Bei geschäftsbereichs-/ amts- und/ oder ressortübergreifender Nutzung von Rahmenverträgen muss sichergestellt sein, dass alle abrufenden Einheiten Transparenz über bereits abgerufene/ noch offene Mengen erhalten, um kostenintensive Nachträge durch „Überziehen“ der Rahmenverträge zu vermeiden • Entsprechende Anpassung/ Aktualisierung der Dienstanweisung Vergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentraleinkauf
<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Nutzung von Skaleneffekten/ Reduzierung von Doppeltätigkeiten

Strategische Grundlagenentscheidung: Einhaltung von ESG-/ Nachhaltigkeitsstandards bei Vergaben



Präferenz WS-Teilnehmer
Status Quo

• Kompetenzaufbau zum Thema Nachhaltigkeit im Rahmen einer Qualifizierungs-offensive mit berücksichtigten/ einbetten

Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Strategische Ausrichtung	
Nachhaltigkeit bei der Beschaffung im Rahmen einer Qualifizierungsoffensive berücksichtigen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Der Begriff der Nachhaltigkeit im vergaberechtlichen Kontext umfasst alle strategischen Aspekte (ökologisch, sozial, innovativ) und deckt insofern insbesondere sowohl die soziale als auch die ökologische Nachhaltigkeit ab. Ihren Ursprung finden heutige Nachhaltigkeitsthemen in der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (“17 Sustainable Development Goals – SDG“). Hieran orientiert sich auch die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie des Bundesregierung, in der öffentliche Beschaffung ein zentrales Element bildet.</p> <p>Nachhaltigkeitskriterien standen bislang nicht im Fokus der Beschaffungsvorgänge. Teilweise wurde Nachhaltigkeit mit „nicht wirtschaftlich“ gleichgesetzt oder auf Grund von nicht näherer Beschreibung/ Definition nicht berücksichtigt.</p> <p>Wir empfehlen, Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen der Beschaffung dort zu berücksichtigen, wo es aus fachlicher und wirtschaftlicher Sicht (z.B. unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten) sinnvoll erscheint. Darüber hinaus empfehlen wir im Rahmen einer Qualifizierungsoffensive stadtintern Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit anzubieten, um den Mitarbeitern ein besseres Verständnis als Grundlage für die Erwägung der Anwendung von Nachhaltigkeitskriterien beim Beschaffungsvorgang zu vermitteln.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung Schulungsunterlage „Nachhaltigkeit in der Beschaffung“ 	<ul style="list-style-type: none"> Zentrales Fördermanagement
<input checked="" type="checkbox"/>	mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input type="checkbox"/>	langfristig (2024 ff)		
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> Besseres Verständnis von Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskriterien zur Anwendung bei Beschaffungsvorgängen 			

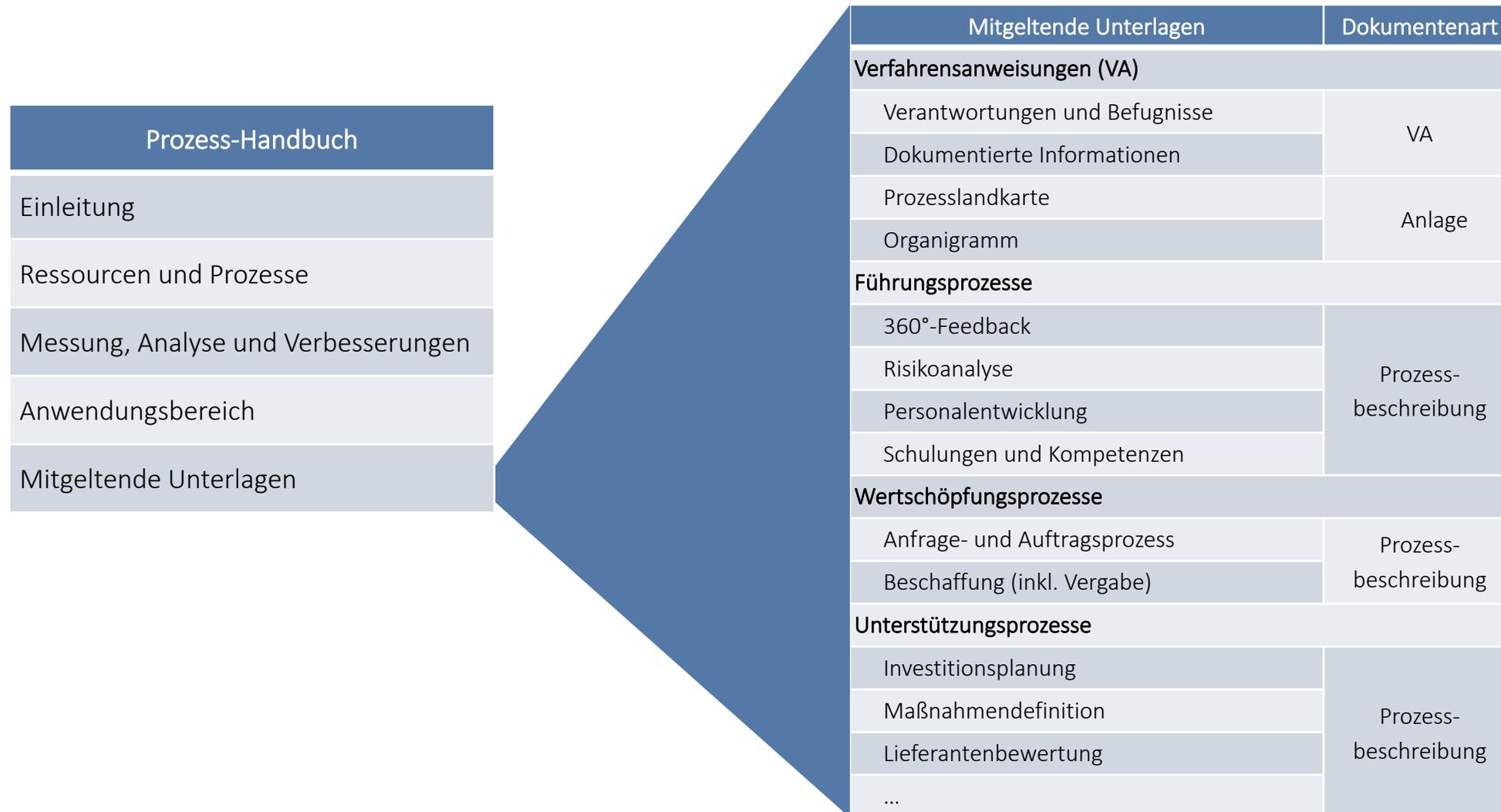


Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Strategische Ausrichtung	
Prozessorientierte Vergabe einführen und fortschreiben			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Die Analyse hat gezeigt, dass für die Vergabe bislang keine Prozesse in standardisierter Form (z.B. in Prozessablaufdiagrammen) visualisiert und dokumentiert sind. Eine Überprüfung der Einhaltung von Prozessvorgaben ist daher nicht möglich. Die Grundlagen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sind nicht gegeben.</p> <p>Die Berater empfehlen den sukzessiven Aufbau eines internen, prozessorientierten Qualitätsmanagements (QM). Hierfür bietet es sich an, zunächst die Struktur eines internen Prozess-Handbuchs zu erarbeiten. Ziel dieses Handbuchs soll es sein u.a. die Kernprozesse und Schnittstellen/ Wechselbeziehungen zu erfassen, zu dokumentieren und entsprechenden Standards zu erarbeiten, festzuschreiben (Dokumentation) und deren Einhaltung über ein geeignetes Controllingsystem sicherzustellen. Erste Grundlage können hierfür die in den Prozess-Workshops gemeinsam erarbeiteten Prozessdarstellungen sein. Beispiel für die Struktur eines Prozess-Handbuchs zeigen wir auf der folgenden Seite.</p> <p>Herausforderung bei der Einführung eines internen QM-Systems ist insbesondere die Schaffung eines internen Qualitätsbewusstseins bei allen Mitarbeitern. Das Qualitätsmanagement muss sich nicht auf Prozesse beschränken, sondern sollte auch im Rahmen von Projektmanagementtätigkeiten durch entsprechende Standards sichergestellt werden.</p> <p>Um ein solches System erfolgreich einzuführen und dauerhaft fortschreiben zu können ist es notwendig eine entsprechende Qualitätsverantwortung in der Organisation zu implementieren .</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Standards und Reportingsystem • Schaffung eines einheitlichen Qualitätsbewusstseins in der Organisation 	
Verantwortlich			
<ul style="list-style-type: none"> • Haupt- und Personalamt 			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der (selbst definierten) Prozess- und Arbeitsqualität und damit der Dienstleistungsqualität • Grundlage für Kontinuierliche Verbesserung • Reduzierung der Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter durch umfangreiche und aktuelle Dokumentationen 			



Beispielhafter Aufbau eines Prozess-Handbuchs



Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Strategische Ausrichtung
Vorlaufzeit für Vergaben durch vorausschauende Planung erhöhen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Das gesamte Beschaffungsverfahren inkl. Vorbereitung und Durchführung der Vergabe mit ihren Fristen und tw. Wartezeiten muss zeitlich im Rahmen der jeweiligen Maßnahme/ Projekte mit entsprechendem Vorlauf eingeplant werden, um Engpässe in der Abwicklung weitestgehend vermeiden zu können. Da an einer Vergabe mehrere Organisationseinheiten der Verwaltung beteiligt sind, gilt es hier möglichst vorausschauend zu planen, damit insbesondere zentral koordinierende Bereiche entsprechende Ressourcen vorhalten können.</p> <p>Die Dienstanweisung Vergabe §16.9 sieht vor, dass die Hauptbeschaffungsstellen (insbesondere ZEK, GMW, 103, 104, 402) 4 Monate vor dem beabsichtigten Vertragsbeginn die vorgesehenen Beschaffungsprogramme und deren Priorisierung an die Zentrale Vergabestelle mitteilen, damit diese mit entsprechendem Vorlauf eine möglichst effiziente Beschaffung ermöglichen kann. Eine regelmäßige Meldung der Bedarfe an die Zentrale Vergabestelle fand nur teilweise statt. Hierdurch entstanden immer wieder kurzfristige und nicht planbare Aufwände auf Seiten der Querschnittsfunktion Zentrale Vergabestelle.</p> <p>Wir empfehlen, über die Zentrale Vergabestelle die betroffenen Leistungseinheiten erneut an Ihre vorausschauende Mitwirkungspflicht lt. DA-Vergabe in Bezug auf absehbare Beschaffungen freundlich hinzuweisen. Hierzu ergänzend und um den Abstimmungsprozess an der Schnittstelle Zentrale Vergabestelle positiv zu beeinflussen, empfehlen wir außerdem in regelmäßigen Abständen (z.B. quartalsweise) eine oder mehrere gemeinsame Sitzung zwischen Zentraler Vergabestelle (ZV) und den o.g. Leistungseinheiten (LE) einzuberufen, in der geplante (strategisch) wichtige Beschaffungsvorhaben gemeinsam vorbesprochen und priorisiert werden können.</p> <p>Eine solche vorausschauende Kommunikation an der Schnittstelle zwischen ZV und LE ermöglicht potentielle Herausforderungen frühzeitig zu antizipieren und bereits im Vorfeld gemeinsam Lösungen zu erwirken. Darüber hinaus bietet eine vorausschauende Planung die Möglichkeit qua „Vorinformation“ zur beabsichtigten Auftragsvergabe frühzeitig den (lokalen) Markt über die (unverbindlichen) Beschaffungsabsichten zu informieren und darüber hinaus auch im weiteren Verfahren die Mindestfrist für den Eingang von Angeboten zu verkürzen.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Vorausschauende Beschaffungsplanung als Abstimmungsgrundlage aus den Leistungseinheiten 		<ul style="list-style-type: none"> Zentrale Vergabestelle Leistungseinheiten
<input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)			
<input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Planbarkeit der Leistungen im Querschnittsbereich ZV Beseitigung von Problemen bereits weit im Vorfeld und nicht erst unter dem Zeitdruck der Vergabe 			



Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort:	401	Thema:	Strategische Ausrichtung
Einsatz von Fördermitteln bei Vergaben erhöhen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Durch Förderung von Bund und/ oder Land können zusätzliche Mittel für wichtige Projekte eingeholt werden. Es bedarf hierfür einer individuellen Prüfung von Beschaffungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Förderfähigkeit. Dafür ist es notwendig, das entsprechende Know-How über aktuelle Fördermöglichkeiten/ -programme vorzuhalten.</p> <p>Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde lediglich das Ressort 101 „Stadtentwicklung und Städteplanung“ umfassend vom zentralen Fördermanagement (Ressort 401) beraten und unterstützt. Insbesondere in den bauenden Bereichen hat der Anteil an Maßnahmen mit Förderanteil lt. Aussage des Bereichs jedoch in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Eine klare Verantwortlichkeit für die Prüfung von Projekten hinsichtlich Ihrer Zuwendungsfähigkeit war nicht definiert.</p> <p>Wir empfehlen die strategische Rolle und Funktion des zentralen Fördermanagements in einem gesonderten Projekt zu untersuchen und ggf. neu zu definieren, sowie einen Standardprozess für das Fördermanagement fest zu legen.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Know-How in Bezug auf relevante Fördermittel/ -programme muss aufgebaut und aktuell gehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> Zentrales Fördermanagement
<input type="checkbox"/>	mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input checked="" type="checkbox"/>	langfristig (2024 ff)		
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> Haushaltsentlastung durch Nutzung von Fördermitteln und Reduzierung von Eigenanteil 			



Strategische Ausrichtung definiert verbindlich die Rahmenbedingungen und Zielsetzungen als Grundlage für die Ableitung von Rollen und operativen Zielsetzungen

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Strategische Ausrichtung
Sachgerechte Ressourcenausstattung sicherstellen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Die Gewährleistung einer sachgerechten Aufgabenwahrnehmung erfordert in Anbetracht der sich verändernden Anforderungen sowohl eine Professionalisierung der bestehenden Ressourcen (s. Wissensmanagement) als auch eine potentiell erhöhte personelle Ressourcenausstattung durch neu zu implementierende Funktionen (Einrichtung Kompetenzcenter Vergabe, Einrichtung Zentrales Fortbildungsmanagement) und erweiterte Aufgabenwahrnehmung (Bündelung strategische Aufgaben im Zentraleinkauf, Professionalisierung Vertragsmanagement), um die operativen und strategischen Aufgaben der Beschaffung zufriedenstellend wahrnehmen und zielführend unterstützen zu können.</p> <p>GÖRG und dchp® empfehlen basierend auf der Umsetzungsplanung zu den Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzcenter Vergabe einrichten, • Strategische Aufgaben im Zentraleinkauf bündeln, • Zentrales Fortbildungsmanagement einführen und professionalisieren und • Vertragsmanagement/-wesen professionalisieren <p>jeweils den personellen Ressourcenbedarf zu ermitteln und eventuellen Mehrbedarf im Vergleich zum aktuellen Ist-Zustand vorzusehen. Die für die Personalausstattung erforderlichen finanziellen Ressourcen sollten bei den kommenden Haushaltsplanungen entsprechend berücksichtigt werden.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarf ist in Abhängigkeit zur geplanten Umsetzung der Maßnahmen ermittelt 		<ul style="list-style-type: none"> • Haupt- und Personalamt • Leitung der Geschäftsbereiche
<input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)			
<input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der quantitativen und qualitativen Leistungserbringung bei der Vergabe durch Einführung von Kompetenzcenter • Verbesserung der qualitativen Leistungserbringung durch Einführung zentrales Fortbildungsmanagement 			



Transparente Kommunikation der Rollen und operativen Zielsetzungen verbessert die Zusammenarbeit an den Schnittstellen und beugt Ineffizienzen vor

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Rollenverständnis/ Zielsetzungen
Rollen der Prozessbeteiligten klar definieren, dokumentieren und transparent kommunizieren			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Transparenz sowohl über die eigenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, als auch die der weiteren Prozessbeteiligten, ist Grundlage für einen reibungslosen Ablauf. Treten Unklarheiten über Zuständigkeiten oder die Aufgabentiefe/ -breite der einzelnen Leistungseinheiten im Prozess auf, so führt dies häufig zu Problemen in der amts-/ ressortübergreifenden Zusammenarbeit.</p> <p>Aus den Diskussionen in den Fokus-Interviews und Prozessworkshops wurden deutlich, dass nicht allen Beteiligten in den Leistungseinheiten die (zwar in der DA Vergabe gut dokumentierte) Abgrenzung der zentralen Rollen im Vergabeprozess geläufig sind. Auf taktischer/ operativer Ebene treffen unserem Verständnis nach darüber hinaus unterschiedliche Zielsetzungen aufeinander, z.B. (stark vereinfacht)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leistungseinheit: pragmatische zeitnahe Beschaffung - ZV: Qualitätssicherung der Ausschreibungsunterlagen und –verfahren (Plausib. und vergaberechtl. Rahmenbed. bis Submission §16 DA Vergabe) - Digitalisierungsrecht und Datenschutz: Einhaltung des Vergaberechts (nach Submission) - Rechtsamt: Einhaltung des Vertragsrechts - RPA: (Vor-)Prüfung von Vergaben (§17 DA Vergabe), auch im Sinne der Vorschriften des Korruptionsbekämpfungsgesetzes [...] (§3 Abs. 5 RPO) <p>Hierbei kommt es immer wieder zu Zielkonflikten, weil das Rollenverständnis/ die unterschiedlichen Zielsetzungen nicht immer allen Beteiligten transparent sind. Teilweise entstehen falsche Erwartungshaltungen, die im Tagesgeschäft regelmäßig enttäuscht werden und zu Unmut bei allen Beteiligten, sowie potentiell zu Fehlern und Ineffizienzen im Prozess führen.</p> <p>Wir empfehlen, die Rollendefinition einmal übersichtlich und leicht verständlich nieder zu schreiben, sowie bereit und transparent in der Organisation zu kommunizieren, um Unklarheiten und Missverständnissen im Vergabeprozess vorzubeugen. Hierfür eignet sich z.B. das Instrument "VABI-Matrix".</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ausrichtung ist für das Vergabewesen ist definiert • Erstellung VABI-Matrix (erster Entwurf zur Abgrenzung ZV, RPA, 306.2 und ZEK wurde im Rahmen des Schnittstellen-WS erarbeitet und kann als Grundlage für die Ausgestaltung dienen) 		<ul style="list-style-type: none"> • Zentraleinheiten (RPA/ ZV/ Digitalisierungsrecht und Datenschutz/ Administrator Vergabeplattform/ ZEK)
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen des Vergabeprozesses • Reduzierung von Fehlern durch klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten 			



3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung – Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung

Beispiel Entwurf VABI-Matrix

Beschaffungsprozess*:	Organisationseinheit			
	Rechnungsprüfungsamt	Zentrale Vergabestelle	Digitalisierungsrecht und Datenschutz	Leistungseinheit (hier Zentraleinkauf)
Vorbereitung der Vergabeunterlagen	-	B	B (exklusiv für 402)	V/A
Eignungs-, Zuschlagskriterien und Vergabeart festlegen	-	B	B	V/A
Einstellen der Vergabe in ARRIBA	Leserecht	B	B	V/A
Prüfung Plausibilität & vergaberechtl. Rahmenbedingungen	Leserecht	V/A	-	B
Vorab-Bekanntmachung (Vergabe NRW)	-	-	-	V/A
Bekanntmachung	Leserecht	V/A	-	B
Bieterfragen	Leserecht	A	-	V/B
Rügen (vor Submission)	Leserecht	B/A	-	V/A
Submission und Plausibilitätsprüfung II	Leserecht	V/A	-	I
Nachforderungen & Aufklärung	Leserecht	-	B	V/A
ggf. Register anfordern	Leserecht	V/A	-	B
Angebotswertung	Leserecht	-	B	V/A
Rügen (nach Submission)	Leserecht	-	B/A	V/A
Aufhebung	Leserecht	-	B	V/A
Zuschlag erteilen	-	-	B	V/A
Vergabestatistik bedienen	Leserecht	V/A	-	B
Prüfung des gesamten Verfahrens	V/A	-	-	B
Stellungnahme der LE zu Prüfung	B	-	B	V/A

ENTWURF EXEMPLARISCH

*Die VABI-Matrix stellt die wesentlichen Rollenwechsel an den Schnittstellen des Prozesses dar. Sie bildet nicht die Verantwortlichkeiten entlang eines jeden Einzelschritts des Prozesses ab.



Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort:	401	Thema:	Wissensmanagement
Zentrales Fortbildungsmanagement einführen und professionalisieren			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Für die sachgerechte Erledigung der Aufgaben ist die öffentliche Verwaltung auf gut aus- und fortgebildete Mitarbeiter angewiesen. Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und es demographischen Wandels sind konsequente Weiterbildungen der Verwaltung unerlässlich. Wird der Wissenstransfer nicht systematisch sicher gestellt, droht mit Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter in den kommenden Jahren ein enormer Wissensverlust. Zielgerichtete individuelle Fortbildungen sind kein Selbstläufer, sondern bedürfen einer dedizierten Planung, Umsetzung und Evaluation. Mit einfachen Tools, wie z.B. mitarbeiterbezogenen Kompetenzmatrizen kann Transparenz über den Wissensstand in der Organisation geschaffen werden. Da es sich um ein Querschnittsthema handelt, welches die gesamte Stadtverwaltung betrifft, bietet sich die Bündelung der hierfür notwendigen Managementaufgaben in einer zentralen Stelle („zentrales Fortbildungsmanagement“) an.</p> <p>Im Rahmen des Projektes wurden anhand von an die Berater herangetragenen Praxisbeispielen immer wieder eklatante Wissenslücken in Bezug auf die Durchführung von öffentlichen Beschaffungsverfahren sichtbar (s. Maßnahme „Wiederkehrende grobe Vergabefehler durch breite Schulung „Basiswissen Vergabe“ früh reduzieren“). Hierdurch verursachte immer wiederkehrende, vermeidbare Abstimmungsschleifen im Prozess führten insbesondere in der Zentralen Vergabestelle, aber auch im Rechnungsprüfungsamt zu potentiell vermeidbarer Ressourcenbindung. Eine zentrale Stelle, welche systematisch Fortbildungsbedarfe ermittelt, entsprechende Angebote plant, umsetzt, deren Erfolg kontrolliert und Qualifikationsnachweise führt, existierte nicht.</p> <p>Die Berater empfehlen, langfristig ein zentrales Fortbildungsmanagement einzuführen. Auf Grund der Nähe des Themas zur Personalentwicklung, bietet sich eine Verortung der Aufgaben im Haupt- und Personalamt an. Als Hauptaufgaben sollten hier mindestens die Identifikation von Fortbildungsbedarfen, Planung von Fortbildungsmaßnahmen zum Schließen von Kompetenzlücken und deren Erfolgskontrolle, sowie das Fortbildungscontrolling verortet werden.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none"> — kurzfristig (bis Mitte 2023) — mittelfristig (bis Ende 2023) x langfristig (2024 ff) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs (Aufgabenbreite/ -tiefe) für ein zentrales Fortbildungsmanagement • Quantifizierung der benötigten Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung • Definition der Anforderungen anhand des erarbeiteten Aufgabenkatalogs als Grundlage für die Digitalisierung des Fortbildungsmanagements 		<ul style="list-style-type: none"> • Haupt- und Personalamt
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung von Wissen als Gegenmaßnahme zum demographischen Wandel • Systematische und zielgerichtete Befähigung der gesamten Organisation hinsichtlich der (individuellen) Kompetenzanforderungen 			



Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Wissensmanagement	
Beschaffungskompetenzen durch Qualifizierungsoffensive auf breiter Basis in der Verwaltung stärken			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Beschaffungsvorgänge der öffentlichen Verwaltung unterliegen grundsätzlich dem Vergaberecht und unterscheiden sich damit in ihren Anforderungen und Abläufen maßgeblich von Beschaffungen im privat(-wirtschaftlich)en Umfeld. Um zu vermeiden, dass Mitarbeiter ihre naturgemäß im privat(-wirtschaftlich)en Umfeld erlernten Kenntnisse auf die öffentliche Vergabe übertragen, sollte auf breiter Basis mindestens ein Grundverständnis der Notwendigkeit zur Einhaltung des Vergaberechts vorhanden sein, wie z.B. Wertgrenzen Vergabe, Notwendigkeit zur Einholung von Vergleichsangeboten und Wahrung der Produktneutralität.</p> <p>Praxisbeispiele aus dem Alltag des Rechnungsprüfungsamtes und der Zentralen Vergabestelle haben gezeigt, dass es tw. an Basiswissen bei der Beschaffung als öffentlicher Auftraggeber fehlt. So wurden Vergabeverfahren nicht hinreichend dokumentiert, weniger als drei Vergleichsangebote im Rahmen der freihändigen Vergabe eingeholt, (vorangehende) verpflichtende Eignungsprüfung der Bieter nicht durchführt, Ausnahmetatbestand für Direktvergabe nicht erläutert und/oder Leistungen wiederkehrend so spezifisch beschrieben, dass die Produktneutralität nicht gegeben war. Da diese Fehler meist erst bei der Zentralen Vergabestelle oder im Rechnungsprüfungsamt aufgedeckt werden, entsteht Zusatzaufwand durch häufige Abstimmungsschleifen und Doppeltätigkeiten/Anpassungen bei allen am Prozess beteiligten. Auch wurde im Rahmen der durchgeführten Workshops deutlich, dass nicht allen Mitarbeitern, die Unterschiedlichen Rollen der Zentralen Vergabestelle und des Rechnungsprüfungsamtes.</p> <p>Wir empfehlen eine Leseschulung zu „Basiswissen Vergabe“ für <u>alle</u> Mitarbeiter verpflichtend durchzuführen, die im Rahmen ihrer Tätigkeiten in der Verwaltung mit Beschaffungsvorgängen betraut sind. Darüber hinaus empfehlen wir, die erworbenen Kompetenzen in einem zentralen Fördermanagement transparent zu erfassen und fortzuschreiben (s. Maßnahme „Fortbildungsmanagement einführen und professionalisieren“).</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023x) <input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer Leseschulung „Basiswissen Vergabe“ • Schulung der Mitarbeiter auf Breiter Basis • optional: Einführung eines Fortbildungsmanagements 	
		Verantwortlich	
		<ul style="list-style-type: none"> • Haupt- und Personalamt zusammen mit Zentraler Vergabestelle und/ oder Kompetenzcenter Vergabe 	
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von redundanten Beratungsaufwand zu den Basics des Vergaberechts durch die ZV • Reduzierung von groben Vergabefehlern und Abstimmungsaufwand mit Zentraler Vergabestelle und Rechnungsprüfungsamt 			



Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Wissensmanagement
Positive Fehlerkultur durch Einführung von „Lessons Learned“ stärken			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Fehler im Vergabeprozess passieren selbst sehr erfahrenen Mitarbeitern. Wichtig ist, dass im Nachgang zur größeren/ öffentlichkeitswirksamen Vergaben eine Reflektion stattfindet, damit die Organisation aus den gewonnenen Erfahrungen für zukünftige Vergaben lernen kann. Dies ist insbesondere in den Leistungseinheiten wichtig, wo viele Mitarbeiter jeweils individuell nur selten mit dem Vergabeprozess in Berührung kommen (Bsp. GMW, R104, R101).</p> <p>Im Rahmen eines solchen Reviews können Stärken und Schwächen des durchgeführten Vergabevorhabens aufgenommen und als gewonnene Erkenntnisse (Lessons Learned) dokumentiert werden, um diese auch zu einem späteren Zeitpunkt für nicht am Prozess Beteiligte zugänglich zu machen. Hieraus lassen sich über Zeit so genannte „Erfolgsmethoden“ (Best Practices) ableiten. Die Lessons Learned unterscheiden in standardisierter Form die gewonnenen Erkenntnisse in „Was sollten wir beim nächsten Projekt wieder genau so machen?“ (Do’s) und „Was sollten wir beim nächsten Projekt vermeiden?“ (Don’ts) und tragen somit auch zu einer positiven Fehlerkultur bei, da sie den Transparenten Umgang mit Fehlern und den Lerneffekt in den Vordergrund stellen.</p> <p>Trotz bestehender Regelwerke (z.B. DA Vergabe) und prozessunterstützender Hilfsmittel (z.B. Intranetseite ZV) kam es bei Vergaben regelmäßig vor, dass diese nicht eingehalten wurden. So wurde die Produktneutralität in den LVs teilweise nicht gewahrt, veraltete rechtliche Grundlagen (GWB, VOB/A EU, VOB/A) angewandt oder vergaberechtlich vorgeschriebene Fristen nicht eingehalten. Die Erkenntnisse aus abgeschlossenen Vergaben wurden nicht systematisch erfasst und in der Organisation geteilt. Es wurden keine Maßnahmen ergriffen, um diese Fehler in der Zukunft zu vermeiden.</p> <p>Wir empfehlen ein standardisiertes Review nach Abschluss einer jeden größeren Vergabe durch zu führen und zu dokumentieren. Um Schnittstellenprobleme zu anderen Ämtern/ Ressorts bereits frühzeitig zu erkennen und zu adressieren, empfehlen wir, die Reviews auch abteilungs- bzw. ämterübergreifend mit den relevanten Prozessbeteiligten durchzuführen. Hierbei sollten die Kompetenzcenter Vergabe (s. strat. Ausrichtung) eine koordinierende Rolle einnehmen.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input checked="" type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Dokumentationsstandards für das Vergabe-Review • Einführung und Schulung der Mitarbeiter für die Durchführung der Reviews (ggf. zunächst Pilotbereich auswählen) 		<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzcenter Vergabe/ Zentrale Vergabestelle
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung und Wissensaustausch abteilungs- und ämterübergreifend • Vermeidung von redundanten Beratungsaufwand bei ZV durch Reduzierung von immer wiederkehrendem Beratungsbedarf zu ähnlichen/ gleichen Themen der LEs 			



Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort:	übergr.	Thema:	Wissensmanagement
Dokumentation der Beschaffungsvorgänge standardisieren und digitalisieren			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Vergabeverfahren bedürfen nach § 8 Absatz 1 der Vergabeverordnung (VgV) einer von Beginn an fortlaufenden Dokumentation. Alle Informationen und Verfahrensschritte, die notwendig sind, um das Verfahren in seiner Gesamtheit nachzuvollziehen sind in der Vergabeakte chronologisch abzulegen.</p> <p>Vergaben, welche über die Zentrale Vergabestelle und die Vergabeplattform liefen wurden grundsätzlich auch auf der Vergabeplattform dokumentiert. Jedoch wurden nicht zwangsläufig die Gesamtheit aller für den Beschaffungsvorgang relevanter Dokumente dort abgelegt. Für die Ablage von begleitenden/ ergänzenden Dokumente lag kein einheitlicher Standard vor. Das RPA, welches prozessbegleitend Verfahren prüft berichtete, dass nicht immer alle Unterlagen prüffähig vorlagen oder teilweise auf Grund von fehlenden Berechtigungen kein lesender Zugriff auf die digitalen Dokumente möglich war.</p> <p>Von den untersuchten Leistungseinheiten hatte einzig das Amt für Digitalisierung und Informationstechnik (Amt 402) im städtischen Dokumentenmanagementsystem D3 eine Aktenstruktur („Beschaffungsakte“) erstellt, in der die Vorgänge mit allen dazugehörigen Dokumenten einheitlich dokumentiert wurden.</p> <p>Wir empfehlen eine Dokumentationsstandard für die Ablage aller für die Beschaffungsvorgänge genutzter Dokumente im städtischen Dokumentenmanagementsystem D3 zu erarbeiten. Hierbei bietet es sich an, den im Amt 402 entwickelten Standard zu sichten und auf Übertragbarkeit für andere Leistungseinheiten zu prüfen. Weiterhin empfehlen wir, dem Rechnungsprüfungsamt lesenden Zugriff auf diese Beschaffungsdokumentation für alle Leistungseinheiten einzurichten, um eine effiziente prozessbegleitende Prüfung zu ermöglichen.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Dokumentationsstandards für die Dokumentation von Beschaffungen aller Art • Einführung und Schulung der Mitarbeiter für die Durchführung der Reviews (ggf. zunächst Pilotbereich auswählen) 		<ul style="list-style-type: none"> • ...
<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)			
<input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung und Wissensaustausch abteilungs- und ämterübergreifend • Vermeidung von redundanten Beratungsaufwand bei ZV durch Reduzierung von immer wiederkehrendem Beratungsbedarf zu ähnlichen/ gleichen Themen der LEs 			



Wissensmanagement trägt maßgeblich zur Vermeidung von Fehlern und Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse bei

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Wissensmanagement	
Markterkundungsverfahren als Instrument rechtssicher nutzen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Insbesondere in sich wandelnden Bereichen, wie z.B. der Gebäudetechnik gilt es auch für öffentliche Auftraggeber die Marktentwicklungen durch regelmäßige Markterkundungen mit zu verfolgen. Hierdurch kann verhindert werden, dass z.B. veraltete Technik ausgeschrieben wird. Außerdem kann im Rahmen der Markterkundung die Marktgängigkeit von Beschaffungsideen abgeprüft und direktes Feedback zu eigenen internen Fehleranalyse eingeholt werden. Da der Gesetzgeber zur Markterkundung selbst nur sehr wenige Vorgaben macht, herrscht oft Unsicherheit über die korrekte Durchführung.</p> <p>Markterkundung wurde nur in wenigen Bereichen der Verwaltung als Instrument genutzt, obwohl tw. Unklarheit darüber herrschte, was der Markt z.B. konkret leisten bzw. liefern kann. Meist führte die Unkenntnis über die korrekte und rechtssichere Durchführung eines solches Verfahrens dazu, dass von der Durchführung vollständig abgesehen wurde.</p> <p>Wir empfehlen der Stadt Wuppertal, klare interne Verfahrensregeln für die Durchführung von Markterkundungsverfahren aufzustellen und diese im Rahmen der Mitarbeiterfortbildung zu schulen.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung interner Verfahrensregeln für die Durchführung von Markterkundungsverfahren • Durchführung Mitarbeiterschulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Vergabestelle
<input checked="" type="checkbox"/>	mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input type="checkbox"/>	langfristig (2024 ff)		
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz über die Leistungsfähigkeit des Marktes • Feedback von Marktteilnehmern zur internen Fehleranalyse 			



Änderungsmanagement ermöglicht die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe auf der Vergabeplattform und stellt – in einem sich häufig wandelnden Umfeld – die erfolgreiche Umsetzung der Änderungen sicher

Amt/ Ressort: **übergr.** Thema: **Änderungsmanagement ARRIBA**

Standardisierten Änderungsmanagement-Prozess für die Vergabeplattform einführen

Begründung / Erläuterung:

Änderungsmanagement definiert das systematische Vorgehen zur Erfassung, Analyse und Bewertung, sowie Entscheidung und Implementierung von Änderungen. Es stellt sicher, dass Änderungsbedarfe von Leistungseinheiten gewürdigt werden und eine objektive, nachvollziehbare Bewertung erfahren. Darüber hinaus stellt es durch Einbindung aller relevanten Beteiligten/Betroffenen (Stakeholder) sicher, dass potentielle Zielkonflikte oder negative Wechselwirkungen durch die Änderung in der Umsetzung weitestgehend vermieden werden. Außerdem gewährleistet es – nach positiver Prüfung und Bewertung – die erfolgreiche Umsetzung der Änderungen durch ggf. Testphasen und Sicherstellen der Schulung der Mitarbeiter auf die neuen Gegebenheiten.

Im Rahmen des IT-Analyse Workshops zur Vergabeplattform wurde deutlich, dass zwar teilw. vielfältige Änderungswünsche seitens der Leistungs-einheiten bestehen, jedoch nicht allen Beteiligten klar war

- wer den Änderungsbedarf initiieren muss,
- welche Stelle den Änderungsbedarf entgegen nimmt
- wie über eine Umsetzung/ Ablehnung der Änderung entschieden wird und
- wer die Verantwortung für die Schulung bei Änderungen trägt

Wir empfehlen einen standardisierten Prozess für das Änderungsmanagement (inkl. AKV) zu erarbeiten und die Verantwortung im Aufgabenfeld „Betrieb Vergabeplattform“ zu verorten. Weiterhin empfehlen wir, den aktuell bereits vorhandenen Änderungsbedarf verwaltungsweit zu erfassen und entsprechend des standardisierten Prozesses einer Bewertung und Entscheidung zuzuführen.

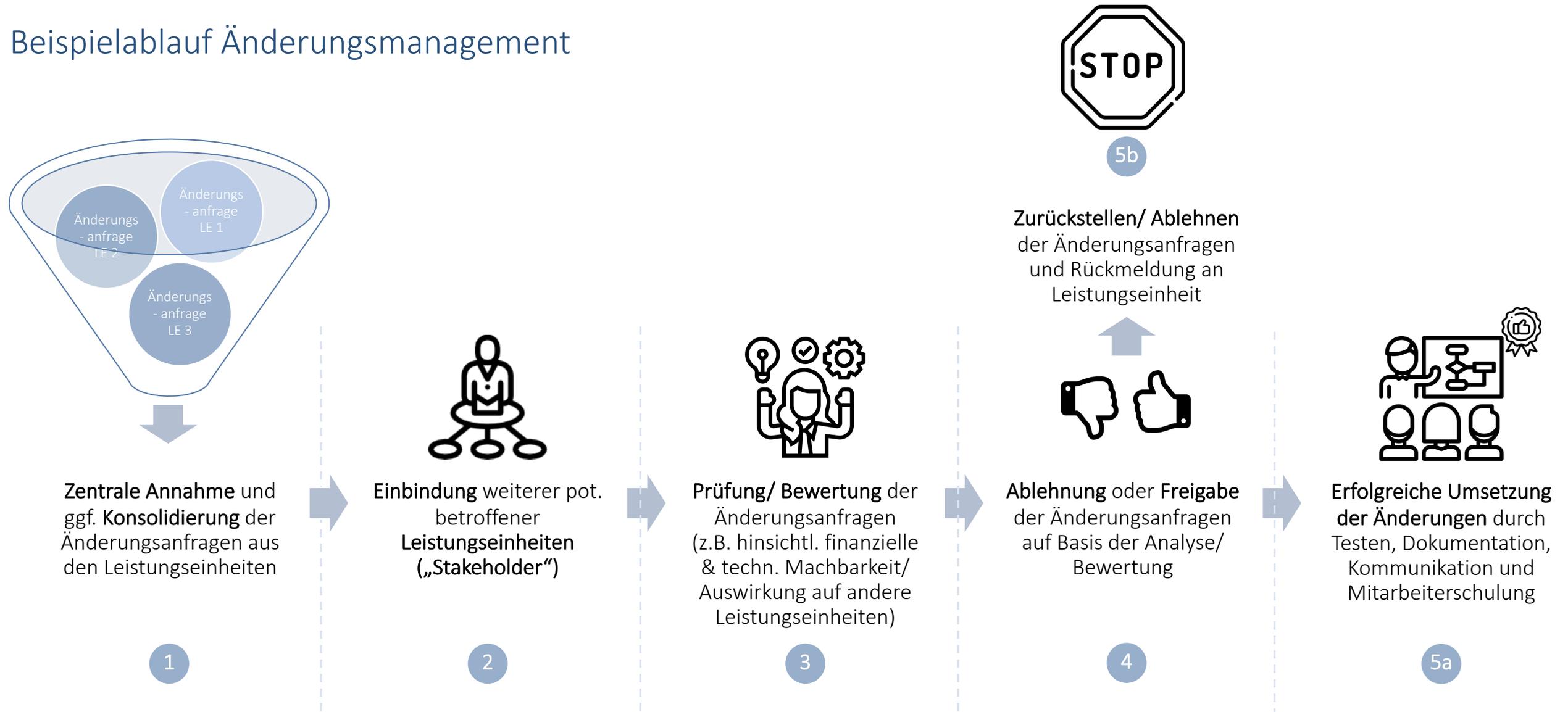
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Dokumentation Standardprozess • Festlegung der Verantwortlichkeiten • Prüfen der Personalwirtschaftlichen Auswirkungen durch Aufgabenzuwachs 	<ul style="list-style-type: none"> • Softwarebetrieb Vergabeplattform
<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Würdigung der Änderungsbedarfe der Leistungseinheiten zur Optimierung ihrer Abläufe auf der Vergabeplattform
- Möglichkeit der Bündelung von Änderungsbedarfen zur Optimierung der Vergabeplattform



Beispielablauf Änderungsmanagement



Ein effektives Änderungsmanagement prüft und bewertet objektiv die Änderungsanforderungen unter Einbeziehung der wichtigsten Beteiligten und vermeidet so potentiell negative Wechselwirkungen und legt den Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung.

Änderungsmanagement ermöglicht die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe auf der Vergabeplattform und stellt – in einem sich häufig wandelnden Umfeld – die erfolgreiche Umsetzung der Änderungen sicher

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Änderungsmanagement ARRIBA	
Änderungsanforderungen ARRIBA verwaltungsweit strukturiert erfassen und bearbeiten			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Digitale Prozesse und Verfahren befinden sich im ständigen Wandel. Anforderungen durch sich ändernde interne und externe Rahmenbedingungen müssen strukturiert aufgenommen, analysiert, bewertet und anschließend einer Entscheidung zugeführt werden, bevor eine Priorisierung im Falle einer Umsetzung erfolgen kann.</p> <p>Im Rahmen der Interviews und des IT-Analyse Workshops zur Vergabeplattform wurde deutlich, dass vielfältige Änderungswünsche seitens der Leistungs-einheiten bestehen, diese jedoch in Ermangelung eines eindeutig definierten Prozesses zum Änderungsmanagement häufig keiner Entscheidung zugeführt wurden. Die Änderungsbedarf erstreckten sich von Fehlerbehebungen (z.B. GAEB90 Schnittstelle), über Hinzufügen neuer Beschaffungsarten und/ oder Formulare, bis hin zu Schnittstellen nach Extern (Zugriff externe Planer auf nachgereichte Unterlagen)</p> <p>Wir empfehlen, zunächst einen standardisierten Prozess für das Änderungsmanagement (inkl. AKV) zu erarbeiten und anschließend, die aktuell bereits vorhandenen Änderungsbedarfe/ Anforderungen verwaltungsweit zu erfassen und entsprechend des standardisierten Prozesses einer Bewertung und Entscheidung zuzuführen. Sollte dies aufzeigen, dass das aktuelle Softwareprodukt den Anforderungen der Verwaltung nicht (mehr) genügt und auch nicht über Erweiterung o.ä. ertüchtigt werden kann, empfehlen wir ein Lastenheft auf Basis der Anforderungen zu erstellen, um hiermit ein geeignetes Produkt auswählen zu können.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/>	kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Dokumentation Standardprozess • Festlegung der Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Softwarebetrieb Vergabeplattform
<input type="checkbox"/>	mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input checked="" type="checkbox"/>	langfristig (2024 ff)		
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Würdigung der Änderungsbedarfe der Leistungseinheiten zur Optimierung ihrer Abläufe auf der Vergabeplattform • Möglichkeit der Bündelung von Änderungsbedarfen zur Optimierung der Vergabeplattform • Sicherstellung der Schulung der Mitarbeiter in einem sich relativ stark wandelnden Umfeld 			



Ein reibungsloser und umfassender Servicebetrieb der Vergabeplattform stellt die digitale Prozessunterstützung im Vergabeverfahren sicher

Amt/ Ressort:	ZEK	Thema:	Betrieb Vergabeplattform
Betrieb der Vergabeplattform in das Amt für Informationstechnik und Digitalisierung (402) verlagern			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Der Servicebetrieb von Software ist üblicherweise Teil einer Funktion im Rahmen der Service Operation (nach ITL v3*), welche alle Aktivitäten und Maßnahmen zur Bereitstellung und Instandhaltung der IT-Infrastruktur, entsprechend ihrem Bestimmungszweck beschreibt. Hierzu zählen die Funktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsmanagement (Verwaltung und Aufrechterhaltung der IT-Services und der IT-Infrastruktur) - Service Desk (zentrale Anlaufstelle zur Koordination und ggf. Beantwortung von Störung-, Bedarfsmeldungen und allgemeinen Informationsanfragen) - Technisches Management (hält techn. Fachwissen bereit und übernimmt Management der IT-Infrastruktur) - Anwendungsmanagement (Experten der Betriebsanwendung) <p>Im Bezug auf den Servicebetrieb der Vergabeplattform sind mehrere Aufgaben der o.g. Funktionen in einer Person (Administrator Vergabeplattform) im Zentraleinkauf zusammengefasst. Nicht nur birgt dies ein Ausfallrisiko, auch ist die gebündelte Wahrnehmung der Aufgaben mit dieser Personalausstattung aller Voraussicht nach nicht sachgerecht möglich.</p> <p>Wir empfehlen die Verlagerung der Funktionen und Aufgaben des Servicebetriebs für die Vergabeplattform in das Amt für Informationstechnik und Digitalisierung (402) zu prüfen. Hierbei sind die Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung zu berücksichtigen und eine bestmögliche (organisatorische) Trennung der Administration von den Vergebenden Einheiten zu gewährleisten.</p>			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:		Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der Richtlinien zur Korruptionsbekämpfung • Prüfen der Personalwirtschaftlichen Auswirkungen durch Aufgabenverlagerung und ggf. -zuwachs 		<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbereichsleitungen
<input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)			
<input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)			
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung des Ausfallrisikos • Ggf. Nutzung von Synergien durch organisatorischen Zusammenschluss mit Softwarebetrieb IT 			



Vertragswesen bildet die Grundlage für die spätere Leistungserbringung und kann maßgeblich zur Steigerung der Qualität der erbrachten Leistungen beitragen

Amt/ Ressort:	004.01 und 306	Thema:	Vertragsmanagement/ -wesen
Vertragsmanagement/ -wesen professionalisieren			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Ein professionelles Vertragsmanagement/ -wesen umfasst die Aufgaben zur Entwicklung, Verwaltung, Änderung, Abwicklung und Fortschreibung der Gesamtheit aller Verträge.</p> <p>Ein umfassendes zentrales Vertragsmanagement existierte zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht. Beratung in rechtlichen Vertragsfragen im Rahmen der Vergabeprozesse oblag lt. Aussage der Leistungseinheiten dem Rechtsamt. Eine scharfe Trennung zwischen Vergaberecht (Zuständigkeit R306) und Vertragsrecht (Zuständigkeit 004.01) war nicht immer möglich. Durch die Trennung von Rechtsamt und Vergabestelle entstand eine zusätzliche Schnittstelle im Prozess. Vertragsmanagement im Sinne der Überprüfung der Einhaltung von Fristen (z.B. bei auslaufenden Rahmenverträgen) erfolgte nicht in allen Leistungseinheiten. Dies führt dazu, dass teilweise Rahmenverträge erst neu ausgeschrieben werden, wenn die Altverträge bereits ausgelaufen sind. Die hierdurch bedingten Interim-Vergaben führten zu Mehrausgaben und -aufwand, welcher vermeidbar gewesen wäre. Eine stadtweite Bündelung der Bedarfe zur verstärkten Nutzung von Rahmenverträgen erfolgte nicht (Bsp. Monitore/ Ticket-Systeme).</p> <p>Wir empfehlen der Stadt Wuppertal das Vertragswesen dahingehend zu professionalisieren, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> - die vorhandenen Möglichkeiten zur Digitalisierung des Vertragsmanagements stadtweit genutzt werden - die Schnittstelle zwischen 004.01 und R306 möglichst reibungslos gestaltet wird (regelm. Abstimmung im Rahmen gemeinsamer Sitzungen) - die Einrichtung eines zentralen Vertragsmanagements (inkl. Risikomanagement) nicht nur projektbezogen, sondern grundsätzlich geprüft wird - Stadtweit eine weitere Bündelung von Beschaffungsbedarfen für die Integration oder Neuerstellung von Rahmenverträgen erfolgen kann. 			
Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Aufgabenkatalogs (Aufgabenbreite/ -tiefe) für ein zentrales Vertragsmanagement und Quantifizierung der benötigten Personalressourcen im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • R004.01 und R306 	
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Bündelung von Bedarfen in Rahmenverträgen zur Nutzung von Skaleneffekten • Vermeidung von Fristversäumnissen (insb. bei auslaufenden Rahmenverträgen) 			



Vertragswesen bildet die Grundlage für die spätere Leistungserbringung und kann maßgeblich zur Steigerung der Qualität der erbrachten Leistungen beitragen

Amt/ Ressort: **übergr.** Thema: Vertragsmanagement/ -wesen

Vorhandenes Dokumentenmanagementsystem D3 für Vertragsmanagement nutzen

Begründung / Erläuterung:

Bei der Verwaltung, Änderung, Abwicklung und Fortschreibung von Verträgen haben Fristen eine wichtige Bedeutung. Idealerweise sollte der Prozess des Vertragsmanagements mindestens dahingehend systemseitig unterstützt werden, dass Verträge mit Fristen erfasst werden können und entsprechende Aktionen (Hinweis/ Info an Sachbearbeiter) automatisch ausgelöst werden, sobald eine Frist naht oder droht zu verstreichen.

Eine dedizierte Software für das Vertragsmanagement war nicht im ein Satz. Dies führte teilweise dazu, dass Fristen unbemerkt überschritten wurden und teilweise erst durch den externen Vertragspartner der Verwaltung angezeigt wurden. Lediglich das Amt 402 nutzte bereits die Möglichkeiten des stadtweit eingeführten Dokumentenmanagementsystems "D3" mit Erinnerungsfunktion für das Vertragsmanagement.

Wir empfehlen eine Dokumentationsstandard für die Ablage von Verträgen im städtischen Dokumentenmanagementsystem D3 zu erarbeiten. Hierbei bietet es sich an, den im Amt 402 entwickelten Standard zu sichten und hinsichtlich Übertragbarkeit auf andere Leistungseinheiten zu prüfen.

Realisierungszeitraum:	Realisierungsbedingungen/-hinweise:	Verantwortlich
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung Übertragbarkeit Nutzung D3 für Vertragsmanagement nach Vorbild 402 (ggf. zusätzlich Aufbau zentrale Vertragsdatenbank in D3) 	<ul style="list-style-type: none"> ...
<input checked="" type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023)		
<input type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		

Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):

- Vermeidung von Fristversäumnissen (insb. bei auslaufenden Rahmenverträgen)

Vertragswesen bildet die Grundlage für die spätere Leistungserbringung und kann maßgeblich zur Steigerung der Qualität der erbrachten Leistungen beitragen

Amt/ Ressort: übergr.		Thema: Vertragsmanagement/ -wesen	
Möglichkeiten zur beschleunigten Vergabe über Rahmenverträge prüfen			
Begründung / Erläuterung:			
<p>Werden häufiger Standardleistungen vergeben, bietet es sich an, zu prüfen, in wie fern diese über Rahmenverträge ausgeschrieben werden können. Der initiale Aufwand für die Ausschreibung von Rahmenverträgen ist zwar meist höher, als eine Einzelvergabe, jedoch minimiert sich der Aufwand für zukünftige Vergaben durch einen vereinfachten Abruf aus eben diesen Rahmenverträgen ggü. weiteren Einzelvergaben. Ebenfalls kann bei notwendigen Auftragsweiterungen/ Nachbeauftragungen der Vergabeprozess deutlich beschleunigt werden, wenn die Mehrbedarfe aus bestehenden Rahmenverträgen ämter-/ ressortübergreifend gedeckt werden können.</p> <p>Die meisten immer wiederkehrenden baubegleitenden Leistungen, wie externe Bauüberwachung und Beweissicherung, ökologische und archäologische Baubegleitung, Bodengutachten und die Aufgaben des SiGeKo wurden in der Regel einzeln vergeben. Ein ämter-/ ressortübergreifender Abgleich zur Bündelung der Bedarfe erfolgte nicht. Die Stadt Wuppertal schöpfte somit nicht die Möglichkeiten zur beschleunigten Vergabe von Standardleistungen aus.</p> <p>Wir empfehlen zunächst wiederkehrenden Standardleistungen stadtweit anhand vergangener Beschaffungen aufzunehmen und in einem zweiten Schritt zu quantifizieren (z.B. Häufigkeit/ Volumen in Euro). Auf dieser Basis kann entschieden werden, welchen Leistungen grundsätzlich für die Vergabe in Rahmenverträgen in Frage kommen. Selbstverständlich ist hierbei das Vergaberecht jederzeit zu berücksichtigen.</p>			
Realisierungszeitraum:		Realisierungsbedingungen/-hinweise:	
<input type="checkbox"/> kurzfristig (bis Mitte 2023) <input type="checkbox"/> mittelfristig (bis Ende 2023) <input checked="" type="checkbox"/> langfristig (2024 ff)		<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung und Quantifizierung von häufig beauftragten Standardleistungen 	
		Verantwortlich	
		<ul style="list-style-type: none"> Zentraleinkauf mit den Leistungseinheiten 	
Effekte (haushalts-/personalwirtschaftlich/ qualitativ / sonstige):			
<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung des Aufwands bei der Vergabe von Leistungen durch vereinfachten Abruf aus Rahmenverträgen 			



Die zeitliche Realisierung der Maßnahmen ist gestaffelt und dient als Grundlage für die Umsetzungsplanung

Legende Realisierungszeitraum	
	kurzfristig (bis Mitte 2023)
	mittelfristig (bis Ende 2023)
	langfristig (2024 ff)

	Maßnahme	Realisierungszeitraum
I	Strategische Ausrichtung	mittelfristig
	1. Flexibilisierung der Vergabe durch Verweis auf das Landesrecht ermöglichen	mittelfristig
	2. Korruptionsprävention prozessual und durch Controlling sicherstellen	langfristig
	3. Kompetenzcenter Vergabe einrichten	mittel-/ langfristig
	4. Strategische Aufgaben im Zentraleinkauf bündeln	mittelfristig
	5. Nachhaltigkeit bei der Beschaffung im Rahmen einer Qualifizierungsoffensive berücksichtigen	langfristig
	6. Prozessorientierte Vergabe einführen und fortschreiben	langfristig
	7. Vorlaufzeit für Vergaben durch vorausschauende Planung erhöhen	langfristig
	8. Einsatz von Fördermitteln bei Vergaben erhöhen	mittelfristig
	9. Sachgerechte Ressourcenausstattung sicherstellen	mittelfristig
II	Rollenverst. / Zielsetzung	langfristig
	10. Rollen der Prozessbeteiligten klar definieren, dokumentieren und transparent kommunizieren	mittelfristig
III	Wissensmanagement	langfristig
	11. Zentrales Fortbildungsmanagement einführen und professionalisieren	mittelfristig
	12. Beschaffungskompetenzen durch Qualifizierungsoffensive auf breiter Basis in der Verwaltung stärken	kurzfristig
	13. Positive Fehlerkultur durch Einführung von „Lessons Learned“ stärken	mittelfristig
	14. Dokumentation der Beschaffungsvorgänge standardisieren und digitalisieren	mittelfristig
	15. Markterkundungsverfahren als Instrument rechtssicher nutzen	mittelfristig
IV	Änderungsmanagement ARRIBA	langfristig
	16. Standardisierten Änderungsmanagement-Prozess für die Vergabeplattform einführen	langfristig
	17. Änderungsanforderungen ARRIBA verwaltungsweit strukturiert erfassen und bearbeiten	langfristig
V	Betrieb Vergabeplattform	langfristig
	18. Betrieb der Vergabeplattform in das Amt für Informationstechnik und Digitalisierung (402) verlagern	langfristig
VI	Vertragsmanagement/-wesen	mittelfristig
	19. Vertragsmanagement/-wesen professionalisieren	langfristig
	20. Vorhandenes Dokumentenmanagementsystem D3 für Vertragsmanagement nutzen	langfristig
	21. Möglichkeiten zur beschleunigten Vergabe über Rahmenverträge prüfen	langfristig

Realisierungszeitraum

mittelfristig
 mittelfristig
 langfristig
 mittel-/ langfristig
 mittelfristig
 langfristig
 langfristig
 langfristig
 mittelfristig
 mittelfristig
 langfristig
 mittelfristig
 kurzfristig
 mittelfristig
 mittelfristig
 mittelfristig
 langfristig
 langfristig
 langfristig
 langfristig
 mittelfristig
 langfristig

1. Projektüberblick	3
• Projektstruktur und Phasenmodell	
• Vorgehensweise im Projekt	
2. Ergebnisse der Ist-Analyse	7
• Dokumenten-/ Instrumentenanalyse	
• Interviews örtliche Anbieter/ Mittelstand	
• Stärken- und Schwächenprofile verwaltungsinterne Interviews	
• Schwachstellen Ist-Prozesse	
• Schnittstellenbetrachtung ZVS - RPA	
• Vertiefende Interviews GMW	
3. Ergebnisse der Konzeptentwicklung	29
• Überblick strategische Handlungsfelder	
• Strategische Grundlagenentscheidungen Verwaltungsspitze	
• Maßnahmenempfehlungen zur Neuausrichtung und Weiterentwicklung	
4. Empfehlungen zur Umsetzung / nächste Schritte	67

Empfehlung zur Umsetzung des Soll-Konzepts

Wir empfehlen die Umsetzung der dargestellten Handlungsempfehlungen

- GÖRG und dchp® haben im Rahmen des Projektes auf Basis der Ergebnisse aus den Interviews und Workshops Verbesserungsansätze erarbeitet und diese in insgesamt 21 Optimierungsmaßnahmen überführt.
- Die konsequente Umsetzung der Handlungsempfehlungen wird
 - Prozessverbesserungen,
 - eine Verbesserung des IT-Einsatzes (Digitalisierung) sowie
 - eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Servicequalität
 - des Vergabewesens bei der Stadt Wuppertal bewirken.
- Wir empfehlen die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und die Benennung eines Umsetzungsbeauftragten bzw. die Bildung einer Umsetzungskommission.
- Die einzelnen Handlungsempfehlungen sollten zeitnah in enger Kooperation der Beteiligten umgesetzt werden, wobei der Umsetzungsprozess zu koordinieren und zu steuern ist.
- Die Verwaltungsspitze und die Leitungen der Geschäftsbereiche sind regelmäßig über den Stand des Umsetzungsprozesses zu informieren.
- Bei Bedarf kann für spezifische Fragen externer Sachverstand hinzugezogen werden (z. B. Umsetzung der Prozessveränderungen im Detail oder Konzipierung des fachspezifischen Controlling).

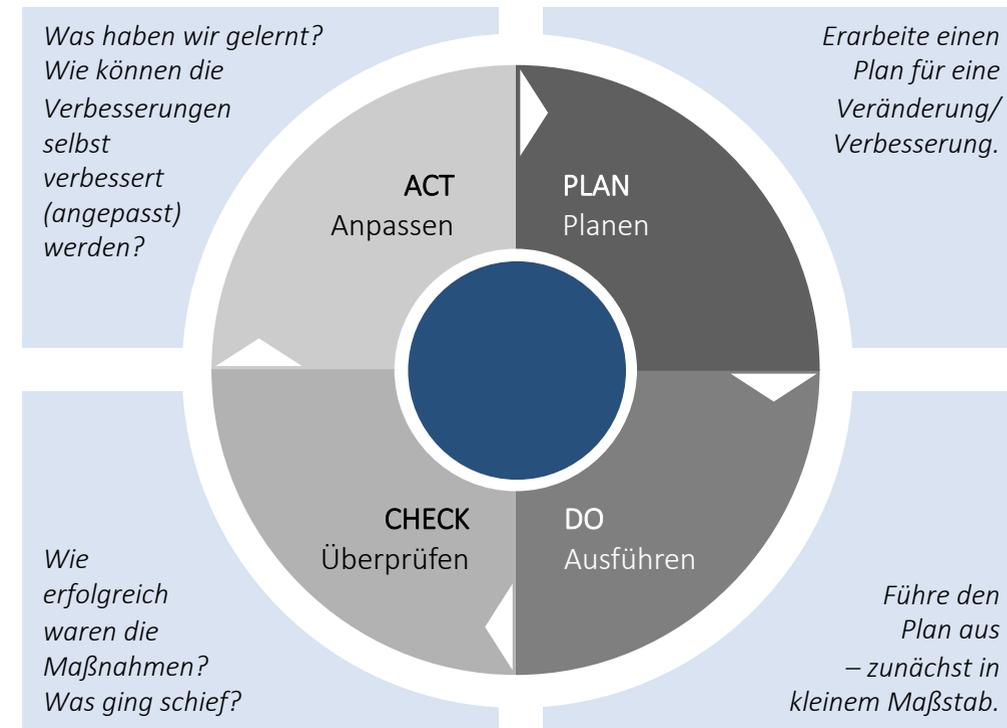
4. Empfehlung zur Umsetzung / nächste Schritte

dchp[®] empfiehlt die Umsetzung im Rahmen eines abgestimmten Prozesses

Die Reorganisation ist ein Prozess!

- Daher wird eine schrittweise Umsetzung empfohlen. Ggf. sind Anpassungen durch Veränderungen der Rahmenbedingungen im Laufe des Prozesses notwendig.
- Eine Priorisierung der Maßnahmen ist notwendig. Hierbei stehen folgende Fragestellungen im Fokus:
 - Was kann kurzfristig angegangen und umgesetzt werden?
 - Wie ist die Kosten-Nutzen-Relation bei der Umsetzung?
 - Für welche Maßnahmen benötige ich welche Entscheidungen (Verwaltungsvorstand/ Gremien)?
 - Wird ggf. externe Umsetzungsbegleitung notwendig?
 - Welche Umsetzungszeiträume sind für die einzelnen Maßnahmen anzusetzen?
 - Welche Verantwortlichkeiten und Termine sind festzulegen?

- Um die Zielerreichung sicherzustellen, sind Maßnahmen des **Umsetzungscontrollings** zu vereinbaren.
- Die Umsetzung des Soll-Konzepts sollte in eine **kontinuierliche Weiterentwicklung** münden (Basis: PDCA-Zyklus, siehe Grafik).



4. Empfehlung zur Umsetzung / nächste Schritte

Terminfindung & nächste Schritte

Nr.	Was	Wer	Wann
1	Dokumentation Soll-Konzept	dchp®/ GOERG	Ende März
2	Vorstellung Entwurf Soll-Konzept im VV	dchp®/ GOERG	17.04.
3	Vorstellung Entwurf Soll-Konzept in der Politik	dchp®/ GOERG	Ende April 2023

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Adresse



dchp | consulting

Unternehmensberatung BDU

Bastionstraße 6A
D-40213 Düsseldorf
www.dchp-consulting.de

GÖRG

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Ulmenstraße 30
D-60325 Frankfurt am Main
www.goerg.de

Ansprechpartner



Dr. Christian Höfeler

Partner/Geschäftsführer

Fon: +49 (211) 749 583 301
Fax: +49 (211) 749 583 309
Mobil: +49 (176) 70 663 558
hoefeler@dchp-consulting.de

Carsten Speckamp

Associate Partner

Fon: +49 (211) 749 583 303
Fax: +49 (211) 749 583 309
Mobil: +49 (162) 98 34 644
speckamp@dchp-consulting.de

Dr. Kai Uwe Schneevogl

Rechtsanwalt/ Partner

Fon: +49 (69) 170000 289
Fax: +49 (69) 170000 228
kschneevogl@goerg.de

Dr. Jan-Peter Müller

Rechtsanwalt/ Partner

Fon: +49 (69) 170000 297
Fax: +49 (69) 170000 228
jmueller@goerg.de



Präsentation

Verteiler

Ansprechpartner

Dr. Christian Höfeler

Fon: +49 (211) 749 583 301

Fax: +49 (211) 749 583 309

hoefeler@dchp-consulting.de

dchp | consulting

Unternehmensberatung BDU

www.dchp-consulting.de

Bastionstraße 6A

D-40213 Düsseldorf

duesseldorf@dchp-consulting.de

Rosa-Luxemburg-Straße 29

D-04103 Leipzig

leipzig@dchp-consulting.de