Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadt Chemnitz

Abschlussbericht

Oktober 2013

Rödl & Partner

vorgelegt von

Peter Lindt

Rödl & Partner GbR

Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte

Äußere Sulzbacher Straße 100
D-90491 Nürnberg
Telefon +49 (911) 91 93-3552
Telefax +49 (911) 91 93-3549

E-Mail peter.lindt@roedl.de
Internet www.roedl.de

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS ..... **I**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ..... **III**

ANLAGENVERZEICHNIS ..... **IV**

1 ZUSAMMENFASSUNG – EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNGSSTRATEGIE...1

1.1 AUSGANGSSITUATION 1
1.2 VORGEHENSWEISE 1
1.2.1 Projektinitialisierung 1
1.2.2 Ist-Analyse 2
1.2.3 Optimierung 2
1.2.4 Umsetzungsvorbereitung 3
1.3 EFFEKTE AUS DEM KONSOLIDIERUNGSPROGRAMM 3
1.4 KERNAUSSAGEN DER VERTIEFTEN THEMEN 5
1.5 UMSETZUNGSCONTROLLING 6

2 AUFBAUORGANISATION 9

2.1 DIE GEGENWÄRTIGE AUFBAUORGANISATION DER STADTVERWALTUNG CHEMNITZ 9
2.2 EINORDNUNG DER GEGENWÄRTIGEN AUFBAUORGANISATION 11
2.2.1 Einordnung der Dezernatsstruktur 12
2.2.2 Einordnung der Ämterstruktur 13
2.3 EMPFEHLUNGEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DER AUFBAUORGANISATION 14
2.3.1 Fusion der Ämter 11 / 31/ 47 zu einem Hauptamt 10 14
2.3.2 Fusion der Ämter 36 / 67 zu einem Amt 15
2.3.3 Angliederung des Amt 39 an das Amt 53 16
2.3.4 Zuordnung der SE 41 zum Amt 40 16
2.3.5 Zielstruktur der Aufbauorganisation 17

3 PROZESSOPTIMIERUNGSSKONZEPT 19

3.1 VORGEHENSWEISE ZUR IDENTIFIKATION DER KERNPROZESSE 19
3.2 VORGEHENSWEISE UND ERFOLGSFAKTOREN DER GPO 20
3.2.1 Vorgehensweise bei der GPO 20
3.2.2 Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung 20
3.2.2.1 Ganzheitliches Akzeptanzmanagement 21
3.2.2.2 Nachhaltiges Projektmanagement 22
3.2.2.3 Kontinuierliches Prozessmanagement 22
3.3 GPO: ANTEILIGE ÜBERNAHME DER SCHÜLERBEFÖRDERUNGSKOSTEN (GPO AÜDS) 23
3.3.1 Vorgehensweise GPO AÜdS 23
3.3.2 Änderung des Turnus der Antragstellung 25
3.3.3 Entlastung der Schülersekretariate durch das Schulverwaltungsamt 25
3.3.4 Vereinfachung der Satzung 26
3.4 VORGEHEN ZUR OPTIMIERUNG DER SHARED SERVICES 26
3.4.1 Generelles zu den Shared Services 26
3.4.2 Identifikation und Definition Begriffsinhalte 26
3.4.3 Erhebung der gebundenen Kapazitäten 27
3.4.4 Erarbeitung der Ergebnisse 29

4 E GOVERNMENT 31

4.1 WAS IST E-GOVERNMENT UND WELCHE BEDEUTUNG HAT DIES FÜR DIE ERARBEITUNG DES VERWALTUNGS- UND STRUKTURKONZEPTES? 31
4.2 DIE METHODISCHE VORGEHENSWEISE 31
4.3 ERGEBNIS DER ANALYSE UND EMPFOHLENE MAßNAHMEN 33
4.3.1 VBS nscale 33
4.3.2 Doppik 40

4.3.3 IT-Hinweise aus den Ämtern 42

5 STEUERUNGS- UND CONTROLLINGKONZEPT 43

5.1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG 43
5.2 ANALYSE UND BEWERTUNG 43
5.3 KONZEPTBESCHREIBUNG 47
5.3.1 Das Konzept im Überblick 47
5.3.2 Vorgehensweise bei der Umsetzung 48
5.3.2.1 Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz (TP 1) 49
5.3.2.2 Überarbeitung der Struktur der Schlüsselprodukte und Umsetzung in ein standardisiertes Berichtsinstrument (TP 2) 52
5.3.2.3 Integration in das Haushaltsplanungsverfahren und das Berichtswesen (TP 3) 55
5.3.3 Zusammenfassung und zeitlicher Ablauf der Umsetzung 59

6 BEHÖRDENRUFNUMMER – D115 70

6.1 DIE METHODISCHE VORGEHENSWEISE 70
6.2 SACHVERHALT 70
6.3 ANALYSE 72
6.4 EMPFEHLUNG 74

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Projektplan im Überblick 1
Abbildung 2: Volumen der mittelfristigen Konsolidierungspotenziale 4
Abbildung 3: Entwicklung der Stelleneinsparung 4
Abbildung 4: Übersicht zum inhaltlichen Umsetzungscontrolling 7
Abbildung 5: Übersicht zum finanziellen Umsetzungscontrolling (Beispiel) 8
Abbildung 6: Gegenwärtige Aufbauorganisation 9
Abbildung 7: Übersicht der Vergleichsstädte 11
Abbildung 8: IKV – Dezernatsstruktur 12
Abbildung 9: IKV – Ämterstruktur 13
Abbildung 10: Weiterentwicklung der Aufbauorganisation – Überblick 14
Abbildung 11: Zielstruktur der Aufbauorganisation 17
Abbildung 12: IKV - Zielstruktur der Ämter 18
Abbildung 13: Instrument zur Prozesserhebung 19
Abbildung 14: Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessoptimierung 20
Abbildung 15: Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer GPO 21
Abbildung 16: Prozessabbildung Anteilige Übernahme Schülerfahrtkosten - Ausschnitt 24
Abbildung 17: Prozesseinbindung der Schulen 25
Abbildung 18: Ersterhebungsmaske Shared Services 27
Abbildung 19: Erhebung Tätigkeiten Shared Services 28
Abbildung 20: Detailerhebung Shared Services 28
Abbildung 21: Qualitätssicherung Erhebungsinstrument Shared Services 29
Abbildung 22: Übersicht Neuverteilung der Aufgaben 30
Abbildung 23: Vorgehensmodell in E-Government 32
Abbildung 24: Quantitatives Ergebnis der Fragebögen 33
Abbildung 25: Beispiel Baubeginnsanzeige 36
Abbildung 26: Für den qualifizierten Scann lesbares Formular 37
Abbildung 27: Darstellung der Ziele und Kennzahlen im Vorbericht des Haushaltsplans 2013 der Stadt Chemnitz 44
Abbildung 28: Darstellung der Ziele und Kennzahlen für die Schlüsselprodukte – Beispiel BgA: Kunstsammlung 45
Abbildung 29: Elemente des Steuerungs- und Controllingkonzepts 47
Abbildung 30: Ablauf der Zieloperationalisierung 49
Abbildung 31: Stärken-Schwächen-Analyse 50
Abbildung 32: Darstellung der strategischen Ziele im Vorbericht (Beispiel) 52
Abbildung 33: Darstellung der Dezernats- bzw. Fachziele auf Schlüsselproduktebene (Beispiel) 54
Abbildung 34: Auf- und Feststellung des Haushalts (Ist) 55
Abbildung 35: Rolle und Funktionen der unterschiedlichen Akteure im Steuerungsprozess 57
Abbildung 36: Hierarchisches Berichts- und Steuerungssystem 58
Abbildung 37: Entwicklung operativer Steuerungsgrößen 58
Abbildung 38: Gesamtzeitplanung für die Maßnahmenumsetzung 60
Abbildung 39: Mögliche Servicetelefone in der Stadtverwaltung Chemnitz vor Einführung der D115-Servicenummer 72
Abbildung 40: Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bei D115 je nach Ausgangssituation 73

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Maßnahmenkatalog
Anlage 2: Handlungsoptionen
Anlage 3: Interkommunaler Vergleich

1 ZUSAMMENFASSUNG – EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNGSSTRATEGIE

1.1 Ausgangssituation

Die Stadt Chemnitz beauftragte Rödl & Partner mit der Erstellung eines Verwaltungs- und Strukturkonzeptes für die Stadtverwaltung Chemnitz. Dabei sollten die Ziele aus dem Entwicklungs- und Konsolidierungskonzept der Stadt umgesetzt werden. Darüber hinaus sollten für die Stadtverwaltung serviceorientierte Abläufe und Strukturen sowie zweckmäßige Controlling- und Steuerungssysteme erarbeitet werden. Schließlich sollten durch eine aufgabenkritische Bewertung aller städtischen Produkte die Voraussetzungen für eine Veränderung der städtischen Leistungen durch die Politik vorbereitet werden.

Zu diesem Zweck wurde von Rödl & Partner ein Verwaltungs- und Strukturkonzept erarbeitet, in welchem die derzeitigen organisatorischen, strukturellen und technischen Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung Chemnitz analysiert. Es wurden Maßnahmen entwickelt, mit denen Aufbau- und Ablauforganisation der Stadtverwaltung unter besonderer Berücksichtigung von Entwicklungspotenzialen durch E-Government optimiert werden können. Schlanke und serviceorientierte Abläufe und Strukturen im Sinne eines modernen öffentlichen Dienstleistungsunternehmens waren dabei das Ziel.

Ein zieladäquates und überschaubares Controlling- und Steuerungssystem zu entwickeln, welches ein Konzept für die Verbesserung der politischen Steuerung mittels geeigneter Steuerungskennzahlen enthält, war ebenso Teil der Aufgabenstellung.

1.2 Vorgehensweise

Für die Begleitung der Stadt Chemnitz zu Erarbeitung eines Verwaltungs- und Strukturkonzepts setzte Rödl & Partner auf einer vierstufigen Vorgehensweise auf, die im Überblick in der nachfolgenden Ansicht dargestellt ist:

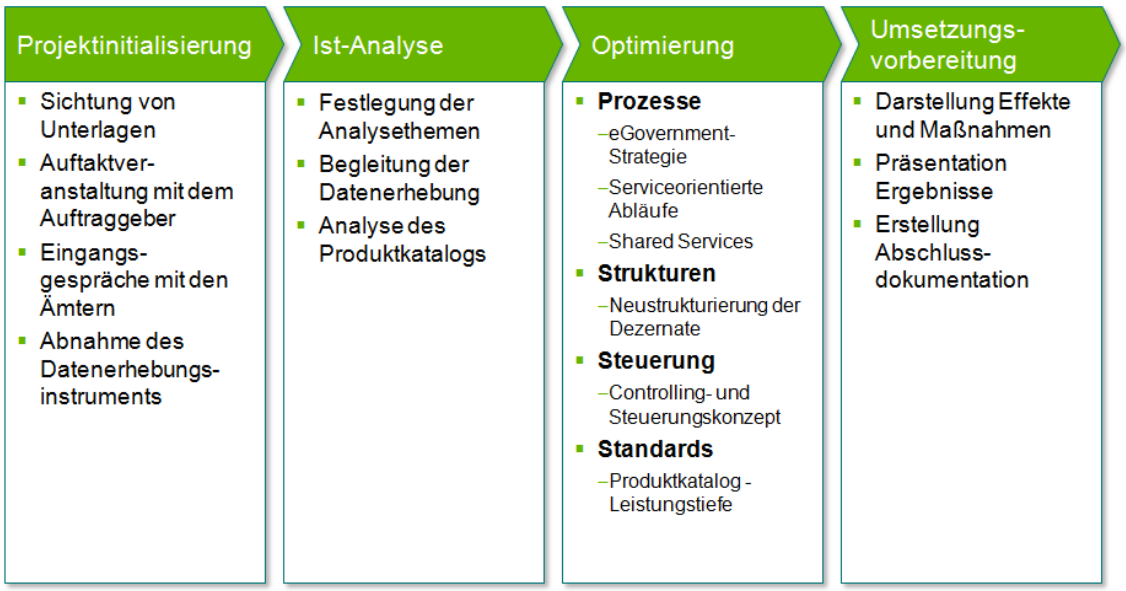


Abbildung 1: Projektplan im Überblick

1.2.1 Projektinitialisierung

Die operative Projektbearbeitung begann mit einer Auftaktbesprechung mit der Projektgruppe im Mai 2013 in der auch die Untersuchungsbereiche festgelegt wurden. Mit der Projektinitialisierung wurden die Grundlagen für das Beratungsprojekt geschaffen. Insbe-

sondere wurden Rödl & Partner projektrelevante Informationen zum Haushalt und zur Organisation der Stadt Chemnitz sowie der Konsolidierungshistorie überlassen, welche die Grundlage für die weitere Bearbeitung bildeten. Schließlich wurden am 15. Mai 2013 sämtliche Amtsleitungen sowie die Leiter der selbstständigen Einrichtungen der Stadt Chemnitz über das Projekt und seinen Ablauf informiert.

Mit der Projektinitialisierung war ein Überblick über relevante Dokumente herzustellen. Die von der Stadt Chemnitz bereits mit der Angebotsaufforderung zur Verfügung gestellten sowie bedarfsabhängig weiter angeforderten Dokumente wurden gesichtet und ausgewertet.

In individuellen Auftaktgesprächen wurden die Führungskräfte der Ämter und selbstständigen Einrichtungen über den Projektablauf und insbesondere die Produkterhebung informiert. Neben methodischen Hinweisen zur Produkterhebung wurden spezifische Fragen zu einzelnen Aufgaben des jeweiligen Amtes und zu Standards der Produkte (Wirkungen, Leistungsmengen, Qualitätsinformationen) erörtert.

Die Informationen aus den Eingangsgesprächen mit den Führungskräften der Ämter wurden genutzt, um das edv-gestützte Instrument zur Produkterhebung an die Projektanforderungen anzupassen. Das Erhebungstool wurde der städtischen Projektleitung vorgestellt und von ihr abgenommen.

1.2.2 Ist-Analyse

Bevor eine Aufgabenkritik erfolgen kann, mussten die Produkte der Stadt Chemnitz in einer einheitlichen Struktur erhoben werden. Für die späteren Analysen war es wichtig, dass ergänzend zu den bereits im Produktbuch vorhanden Informationen u.a. folgende produktbezogenen Merkmale erhoben wurden:

(1) Produktkosten,

(2) standardrelevante Produktinformationen (Wirkungen, Leistungsmengen, Qualitätsinformationen),

(3) Personelle Bindung in AE sowie leistende Stellen in % sowie Stellenplan-Nr.,

(4) Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten inkl. Medien- und Arbeitsbrüchen,

(5) Intensität und Häufigkeit im Bürgerkontakt,

(6) IT-Einsatz generell sowie Nutzung von eGovernment-Lösungen.

Die zu erhebenden Aufgabenmerkmale wurden mit dem Auftraggeber abgestimmt und an die örtlichen Spezifika angepasst. Grundlage für die Erhebung waren das Produktbuch der Stadt Chemnitz sowie die in Verbindung mit der Produktdefinition erhobenen Daten in der Stadtverwaltung.

Die Produktkosten der Stadt Chemnitz wurden den Produktkosten der Landeshauptstadt Magdeburg gegenübergestellt. Ziel des Vergleichs war es, auf einer ersten groben Ebene Hinweise zu erhalten, in welchen Bereichen die Stadt Chemnitz höhere Produktkosten ausweist als die Landeshauptstadt Magdeburg.

Mit der Ist-Analyse wurden auf der Grundlage einer auf erhobene Daten gestützten Aufgabenkritik die möglichen Stoßrichtungen in den Untersuchungsbereichen herausgearbeitet.

1.2.3 Optimierung

Die im Rahmen der Ist-Analyse entstandenen Zwischenergebnisse wurden in der dritten Phase weiter geschärft, d.h. zu den im Maßnahmenkatalog zusammengefassten konkreten Vorschlägen für Konsolidierungsmaßnahmen weiterentwickelt. Für die Entwicklung der Maßnahmenvorschläge wurden mit den Untersuchungsbereichen bis zum 25.09.2013

weitere Vertiefungsgespräche durchgeführt. Dabei wurden die Maßnahmenvorschläge einschließlich der Kalkulation ihrer finanziellen Effekte sowie der Darstellung der Zeitachsen ihres möglichen Wirksamwerdens diskutiert. Ziel dieser Abstimmungen war der Konsens über die tatsächliche Umsetzbarkeit der Maßnahmenvorschläge, nicht jedoch ein Konsens über ihre fachliche Wünschbarkeit.

Neben den Maßnahmenvorschlägen formulierte Rödl & Partner Handlungsoptionen. Handlungsoptionen sollen der Stadt Chemnitz weitere Optimierungs- und Konsolidierungsmöglichkeiten aufzeigen, die bei ihrer Umsetzung jedoch Einschnitte bei substantiellen Aufgaben der Stadt Chemnitz bedeuten könnten und damit als ultima ratio verstanden werden sollen.

1.2.4 Umsetzungsvorbereitung

Mit der letzten Phase wurden die entwickelten Maßnahmenvorschläge in einem Katalog zusammengefasst und die Maßnahmen am 28.10.2013 dem Stadtrat übergeben. Damit findet die vierte und letzte Phase des Projektes ihren Abschluss.

Gegenstand der „Umsetzungsvorbereitung" war schließlich auch die Entwicklung einer Struktur für das Umsetzungscontrolling, das im Kapitel 7 dieses Management-Summarys erläutert wird.

1.3 Effekte aus dem Konsolidierungsprogramm

Der entwickelte Maßnahmenkatalog umfasst 56 konkrete Vorschläge für Konsolidierungsmaßnahmen.

Insgesamt summieren sich die bezifferten Konsolidierungsvorschläge auf ein jährlich wirksames Potenzial von 7,38 Mio. EUR im Jahr 2015. Im Zeitraum von 2014 bis 2017ff. wächst das jährliche Einsparpotenzial von 2,32 Mio.EUR auf insgesamt 8,52 Mio. EUR an.

In den vorgenannten Potenzialen nicht berücksichtigt ist die Zinsersparnis: Zur Abdeckung der Haushaltsdefizite, d.h. der die Einnahmen übersteigenden Ausgaben müssen Kassenkredite aufgenommen und die dafür anfallenden Zinsen im Haushalt veranschlagt werden. Mit der Umsetzung der Konsolidierungsvorschläge können - quasi als Nebeneffekt - mit den Liquiditätsgewinnen aus den umgesetzten Konsolidierungsvorschlägen Kassenkreditaufnahmen und damit Zinsaufwendungen reduziert werden. Diese Zinsersparnisse würden die ausgewiesenen Potenziale noch erhöhen.

Die bezifferten Potenziale werden nicht sofort umsetzbar sein, sondern beinhalten teilweise erforderliche Vorlaufzeiten. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Potenziale im Zeitverlauf:

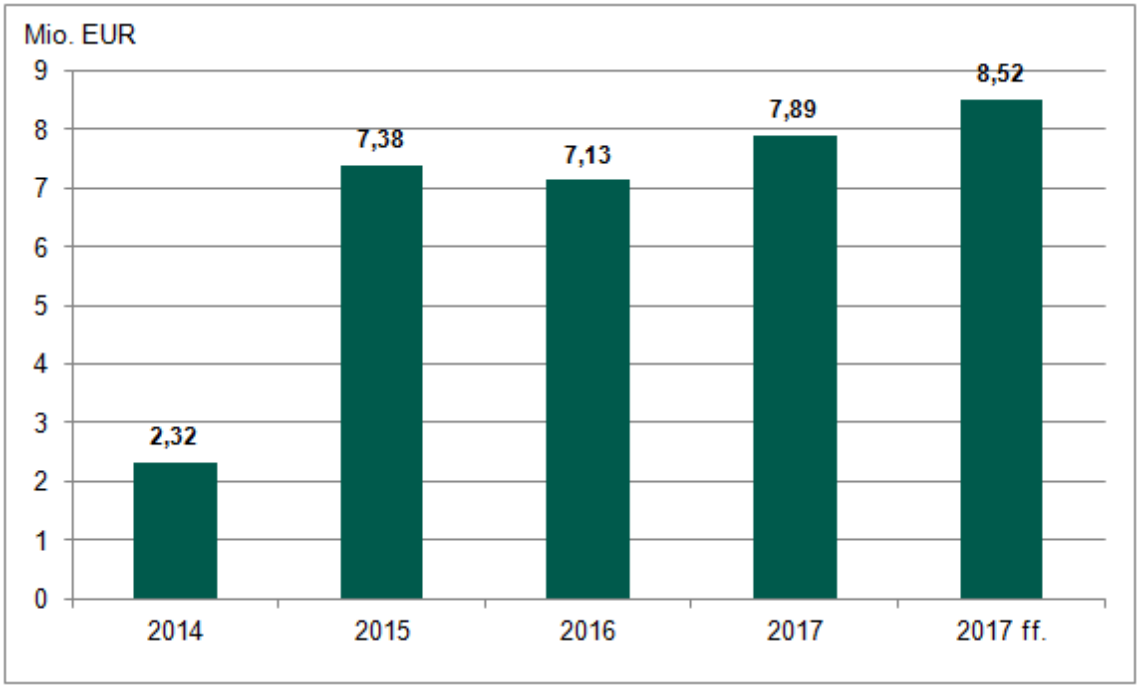


Abbildung 2: Volumen der mittelfristigen Konsolidierungspotenziale

Die Verteilung der Stellenreduzierung wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

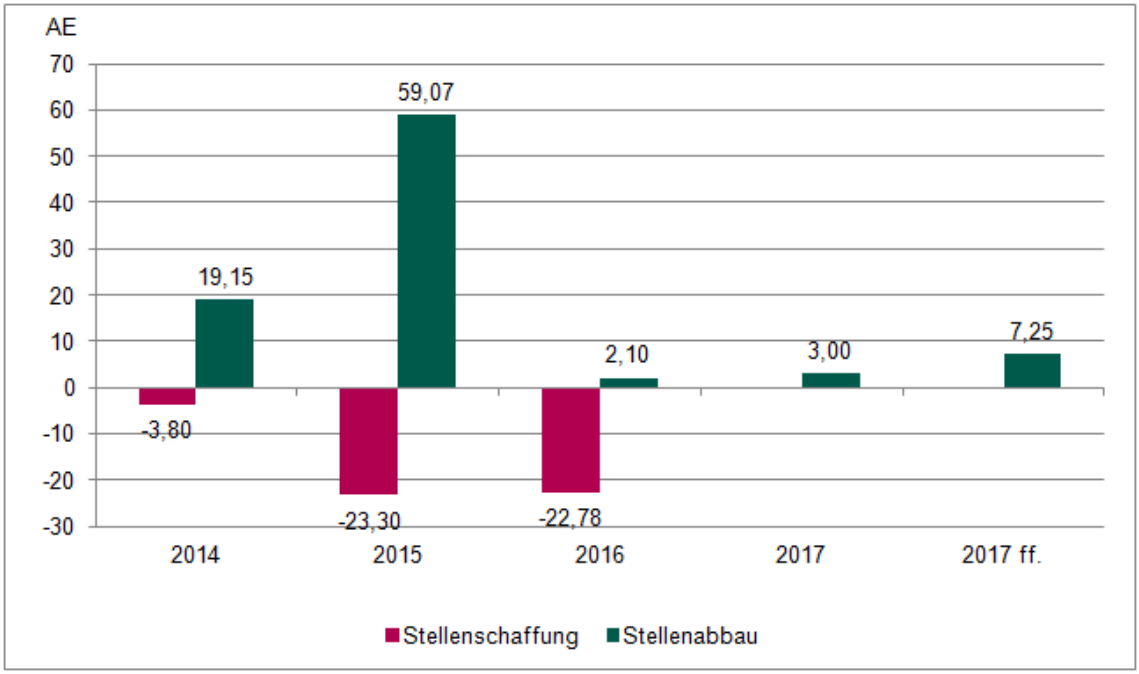


Abbildung 3: Entwicklung der Stelleneinsparung

Obenstehende Abbildung zeigt, dass zur Realisierung der Einsparziele sowohl Stellen reduziert als auch geschaffen werden.

Wenn einzelne Konsolidierungsvorschläge von der Politik nicht gewünscht werden, empfehlen wir, in jedem Einzelfall nach alternativen Konsolidierungsmöglichkeiten zu suchen. An dieser Stelle sei deutlich darauf hingewiesen, dass die im Maßnahmenkatalog zusammengefassten Konsolidierungsvorschläge sowohl wegen der begrenzten Untersuchungszeit als auch des begrenzten Untersuchungsbereichs nicht den Anspruch erheben, sämtliche bei der Stadt Chemnitz denkbaren Konsolidierungsmöglichkeiten zu umfassen.

1.4 Kernaussagen der vertieften Themen

Aufbauorganisation

- Eine Reduzierung auf drei Dezernate ist vor dem Hintergrund von u.a. fachlichen Rollen der Dezernatsleitungen nicht empfehlenswert.
- Die Dezernate sollten zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit der einzelnen Ämter Deckungsstrukturen ämterübergreifen einführen.
- Weitere Ämterzusammenlegungen sind vor dem Hintergrund inhaltlicher Überlegungen sinnvoll.

Prozessoptimierungskonzept

- Die Kernprozesse sind für die definierten Schwerpunktprodukte flächendecken identifiziert.
- Die erfolgreiche Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung ist abhängig von der Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren Projekt-, Akzeptanz und kontinuierliches Prozessmanagement.
- Optimierungsmöglichkeiten bestehen sowohl in Fach- als auch in Querschnittsprozessen.

E-Government

- Die Erhebung hat gezeigt, dass die Fachämter grundsätzlich mit der IT-Unterstützung im Rahmen von E-Government zufrieden sind!
- Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass die Stadtverwaltung Chemnitz drei für das E-Government strategische Maßnahmen kurz- bis mittelfristig verfolgen soll!
    1. Das VBS nscale ist ein für die Stadtverwaltung Chemnitz bedeutendes System, welches umfassender konzipiert und verwendet werden sollte!
    2. Die Prozesse rund um die Doppik beinhalten Mehrfacherfassungen. Ein weiteres Informationsmanagementsystem (IMS) spielt dabei eine besondere Rolle.
    3. Im Zuge der Erhebung sind Hinweise in Bezug auf suboptimale IT gesammelt worden. Diese Hinweise sollten nicht verloren gehen!

Steuerungs- und Controllingkonzept

Das Steuerungs- und Controllingkonzept in Chemnitz sollte aus folgenden Grundelementen bestehen:

(1) Das Zielsystem beruht auf strategischen Zielen, die auf Dezernatsebene festgelegt wurden. Die definierten strategischen Ziele bilden die Grundlage für die abgeleiteten operativen Fachziele auf Ebene der bestehenden Schlüsselprodukte (Was wollen wir erreichen?).

(2) Fachziele sind mit Maßnahmenbündeln zu hinterlegen. Eine Maßnahme beschreibt eine zweckgebundene Handlung zur Erreichung der Ziele (Wie tue ich etwas?).

(3) Die Zielerreichung wird über ein effektives Kennzahlensystem bestehend aus Kennzahlen zur Maßnahmenrealisierung und globalen Indikatoren auf strategischer Ebene laufend und zeitnah kontrolliert. Auf diese Weise kann bei Zielabweichungen ggf. unterjährig nachgesteuert werden.

(4) Die Wirkungsorientierung ist im Haushaltsplanverfahren und im Controlling verankert. Die KLR, die Finanzsysteme und das Business Warehouse leisten einen unterstützenden Beitrag.

(5) Der bestehende städtische Haushalt wird um integrierte wirkungsorientierte Darstellungen ergänzt. Dies soll Transparenz (Input/Outcome) schaffen ohne den Haushalt unnötig aufzublähen.

Eine flächendeckende Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz erscheint auf Grund von personellen Ressourcen und bestehenden Erfahrungswerten nicht sinnvoll. Die Umsetzung erfolgt dabei in einer ersten Phase nur für die bestehenden Schlüsselprodukte und kann anschließend erweitert werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts in Chemnitz ist, dass Verwaltung, Verwaltungsführung und Politik das Konzept als gemeinsames Steuerungsinstrument verstehen und die Entwicklung von Zielen als Führungsaufgabe annehmen. Hierzu muss ein Veränderungsmanagementprozess aufgesetzt und zur eigentlichen Projektarbeit parallel durchlaufen werden.

Behördenrufnummer D 115

Die Einführung von D115 ist abgeleitet von der Ausgangssituation in Chemnitz mit bereits in der Vergangenheit im Zuge von Konsolidierungsmaßnahmen abgebauten dezentralen Servicetelefonen unmittelbarer Ausdruck von Serviceverbesserung für Bürger, nicht aber primär ein Instrument zur (weiteren) Haushaltskonsolidierung.

Ergänzend stellen die D115-Dienstleistungen auch einen internen Service für die Ämter dar, die durch die Leistungen von D115 teilweise entlastet werden bzw. entlastet werden können. Der externe und interne Servicegedanke sollte konsequent fortgeführt werden, indem die Kommunikation weiter auf das D115-Servicecenter fokussiert wird. Informationen, die an verschiedenen Stellen der Stadtverwaltung eingehen können, aber einer zentralen Zusammenführung und formalen Prüfung bedürfen, könnten ebenfalls bei D115-Servicecenter gebündelt werden. Dies könnte beispielsweise das Beschwerdemanagement betreffen, wo das D115-Servicecenter nicht nur die entsprechenden Anrufe entgegennehmen, sondern zugleich diese strukturiert (beispielsweise in einer Datenbank) aufnehmen, die Vermeidung von Doppelerfassungen und die Zuständigkeit der Stadtverwaltung Chemnitz prüfen sowie bei Dringlichkeit eine Sofortinformation an das zuständige Fachamt übernehmen könnte.

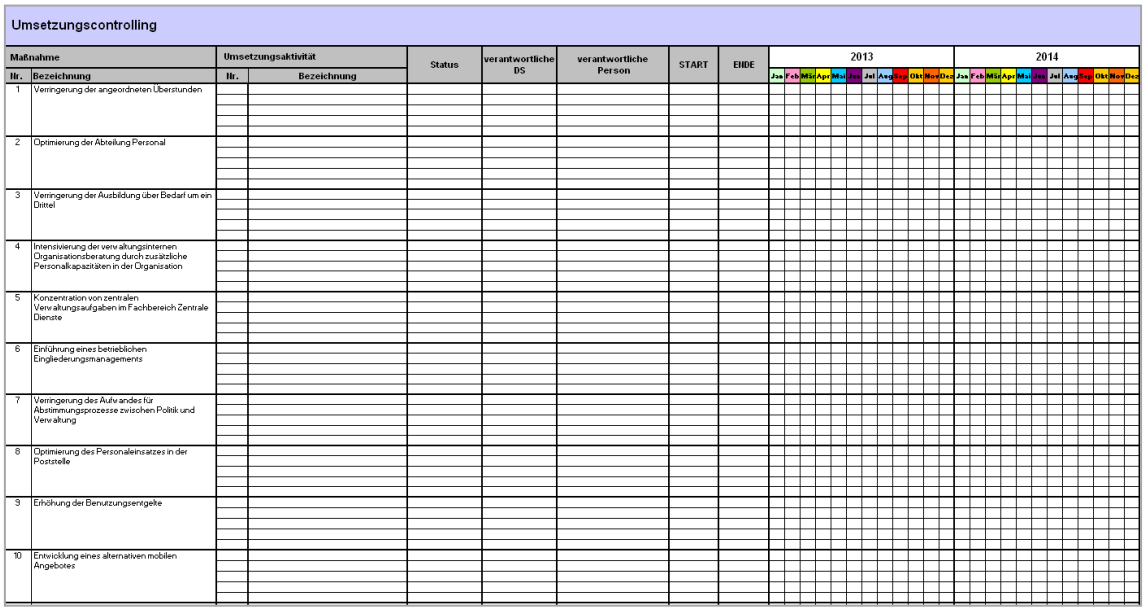
1.5 Umsetzungscontrolling

Die entwickelten und von der Politik beschlossenen Maßnahmenvorschläge müssen zeitgerecht in die Haushaltsplanung 2014 ff. eingearbeitet werden. Um diese Einarbeitung zu gewährleisten, wurden die Maßnahmenvorschläge in Maßnahmenblättern aufbereitet und in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Die Maßnahmenblätter unterstützen die Haushaltsplanaufstellung indem die entsprechenden Produktsachkonten eingetragen werden können. Die Aufbereitung der Maßnahmenvorschläge in Maßnahmenblättern und ihre Zusammenfassung in einem Maßnahmenkatalog dienen damit bereits der Umsetzungsvorbereitung.

Die im Projekt entwickelten Maßnahmenvorschläge sollen durch Einsparungen und Einnahmeerhöhungen zu Haushaltsverbesserungen führen. Aus diesem Grund sollten funktionsfähige Regelungen für die die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmenvorschläge aufgebaut werden. Politik und Verwaltung müssen die erfolgswesentlichen Rahmenbedingungen schaffen.

Wir empfehlen deshalb, die (beschlossenen) Konsolidierungsvorschläge, deren Umsetzung in einem Umsetzungscontrolling nachzuhalten und stellen dazu entsprechende Instrumente zur Verfügung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt im Überblick die Tabelle für den Umsetzungsplan, in dem die Teilschritte für die einzelnen beschlossenen und in das Umsetzungscontrolling aufgenommenen Konsolidierungsmaßnahmen niederzulegen sind:



Umsetzungscontrolling

Maßnahme		Umsetzungsaktivität		Status	verantwortliche DS	verantwortliche Person	START	ENDE	2013												2014											
Nr.	Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung						Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
1	Verringerung der angeordneten Überstunden																													
2	Optimierung der Abteilung Personal																													
3	Verringerung der Ausbildung über Bedarf um ein Drittel																													
4	Intensivierung der verwaltungsinternen Organisationsberatung durch zusätzliche Personalkapazitäten in der Organisation																													
5	Konzentration von zentralen Verwaltungsaufgaben im Fachbereich Zentrale Dienste																													
6	Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements																													
7	Verringerung des Aufwandes für Abstimmungsprozesse zwischen Politik und Verwaltung																													
8	Optimierung des Personaleinsatzes in der Poststelle																													
9	Erhöhung der Benutzungsentgelte																													
10	Entwicklung eines alternativen mobilen Angebotes																													

Abbildung 4: Übersicht zum inhaltlichen Umsetzungscontrolling

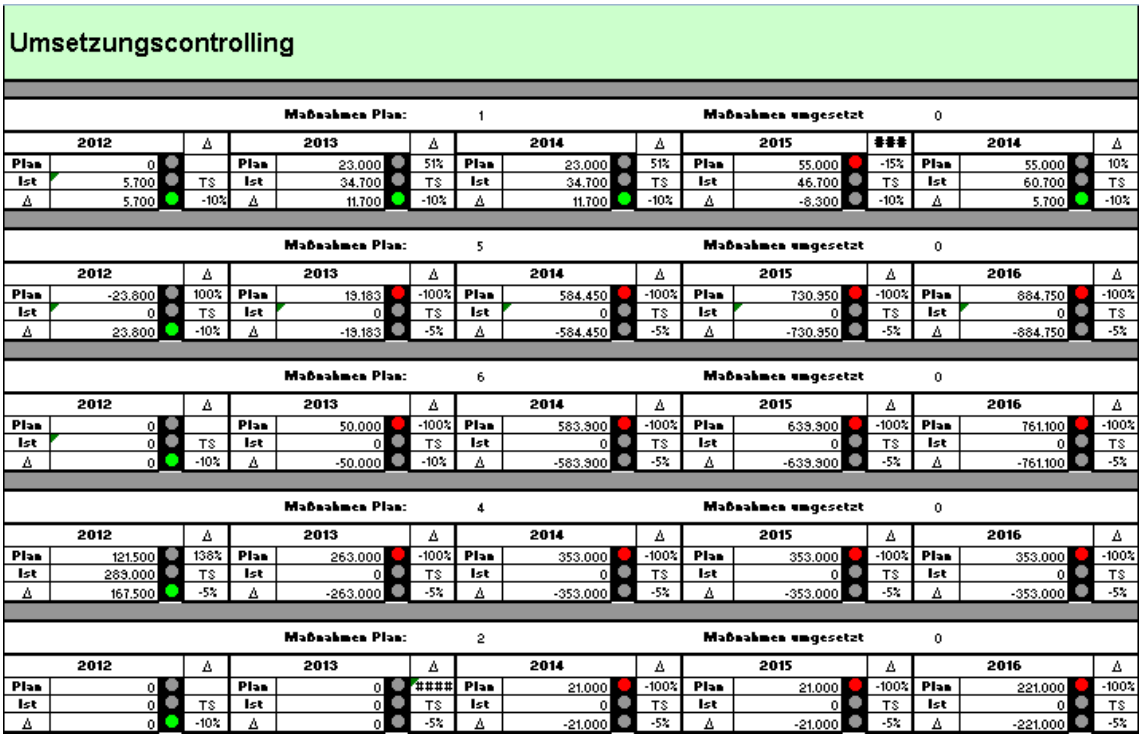
Die Umsetzung der Maßnahmen - und sei es auch nur in Teilen - ist eine komplexe Aufgabe, die aus einer Mehrzahl von Teilprojekten besteht. Für den Gesamterfolg ist die Professionalität des Programmmanagements sowie das Umsetzungscontrolling und -reporting insgesamt entscheidend. Dies ist verbindlich und standardisiert nach den Vorgaben aus dem Umsetzungsplan zu gestalten.

Umsetzungscontrolling

Das Umsetzungscontrolling besteht aus folgenden Elementen:

- Controllinggegenstände: Worüber wird berichtet?
- Periodizität: In welchen Abständen und zu welchen Zeitpunkten wird berichtet?
- Aufbauorganisation: Wer berichtet wem? Welche Gremien und Individuen sind mit welchen Rollen am Programmmanagement der Umsetzung insgesamt beteiligt?

Grundsätzlich wird zu den in das Umsetzungscontrolling aufgenommenen Maßnahmen berichtet. Für die Konkretisierung der Umsetzungsschritte ist für jedes Teilprojekt ein Projektplan zu erstellen. Der Projektplan besteht aus einer systematischen Beschreibung der sich auf der Zeitachse entwickelnden angestrebten Zustände sowie den jeweils zu veranlassenden Maßnahmen. Hinzu kommen Zeit- und Personalressourcen sowie ggf. externe Beraterbudgets, Abhängigkeiten und Risiken einschließlich Maßnahmen zum Management der Risiken, persönliche Verantwortlichkeiten und schließlich die Berichtspflichten. Es soll nach einem standardisierten Verfahren aus allen Teilprojekten berichtet werden, so dass durch eine Verbindung der einzelnen Berichte jeweils der Überblick auf das Gesamtprogramm der Umsetzung der in das Umsetzungscontrolling aufgenommenen Maßnahmen möglich ist. Der systematische Überblick über das bei diesen Maßnahmen finanziell realisierte Einsparpotenzial wird regelmäßig in folgender Oberfläche zusammengeführt:



Umsetzungscontrolling

Maßnahmen Plan:	1		Maßnahmen umgesetzt	0								
2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ	2015		###	2014		Δ
Plan	0		Plan	23.000	51%	Plan	23.000	51%	Plan	55.000	-15%	Plan	55.000	10%
Ist	5.700	TS	Ist	34.700	TS	Ist	34.700	TS	Ist	46.700	TS	Ist	60.700	TS
Δ	5.700	-10%	Δ	11.700	-10%	Δ	11.700	-10%	Δ	-8.300	-10%	Δ	5.700	-10%

Maßnahmen Plan:	5		Maßnahmen umgesetzt	0								
2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ	2015		Δ	2016		Δ
Plan	-23.800	100%	Plan	19.183	-100%	Plan	584.450	-100%	Plan	730.950	-100%	Plan	884.750	-100%
Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	23.800	-10%	Δ	-19.183	-5%	Δ	-584.450	-5%	Δ	-730.950	-5%	Δ	-884.750	-5%

Maßnahmen Plan:	6		Maßnahmen umgesetzt	0								
2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ	2015		Δ	2016		Δ
Plan	0		Plan	50.000	-100%	Plan	583.900	-100%	Plan	639.300	-100%	Plan	761.100	-100%
Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	0	-10%	Δ	-50.000	-10%	Δ	-583.900	-5%	Δ	-639.300	-5%	Δ	-761.100	-5%

Maßnahmen Plan:	4		Maßnahmen umgesetzt	0								
2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ	2015		Δ	2016		Δ
Plan	121.500	138%	Plan	263.000	-100%	Plan	353.000	-100%	Plan	353.000	-100%	Plan	353.000	-100%
Ist	289.000	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	167.500	-5%	Δ	-263.000	-5%	Δ	-353.000	-5%	Δ	-353.000	-5%	Δ	-353.000	-5%

Maßnahmen Plan:	2		Maßnahmen umgesetzt	0								
2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ	2015		Δ	2016		Δ
Plan	0		Plan	0	####	Plan	21.000	-100%	Plan	21.000	-100%	Plan	221.000	-100%
Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	0	-10%	Δ	0	-5%	Δ	-21.000	-5%	Δ	-21.000	-5%	Δ	-221.000	-5%

Abbildung 5: Übersicht zum finanziellen Umsetzungscontrolling (Beispiel)

Die Darstellung zeigt einen Teil des Controllingtools, das - für die einbezogenen Untersuchungsbereiche und Maßnahmenvorschläge - die geplanten Einsparpotenziale den tatsächlich realisierten Entlastungen gegenüberstellt. Dieses System wird flankiert von Berichten, die sich in folgende Berichtsarten klassifizieren lassen:

1. Meilensteinreporting
2. Periodisches Reporting
3. Ad hoc Reporting

Zunächst wird unter Begründung der jeweiligen Aussage zu den definierten Meilensteinen und deren Erreichung bzw. gegebenenfalls deren Verfehlung berichtet. Zweitens wird über alle Teilprojekte zu einheitlich definierten, periodisch wiederkehrenden Zeitpunkten - etwa im vierteljährlichen Turnus - berichtet. Hierbei werden alle zur Umsetzung vorgesehenen Teilprojekte aufgerufen. Das gilt auch für die Projekte, bei denen sich seit dem letzten Controllingstichtag keine Entwicklung ergeben hat. Schließlich wird bei sich ergebenden unvorhergesehenen Entwicklungen und Risiken in den Teilprojekten, die künftigen Entscheidungsbedarf und übergeordnete Abhängigkeiten auslösen könnten oder aus anderen Gründen von besonderer Bedeutung sind, ad hoc an den Programmmanager bzw. an ein gebildetes Lenkungsgremium zu berichten sein.

Die operative Projektarbeit zur Umsetzung geschieht in den einzelnen Teilprojekten. Für jedes Teilprojekt wird ein Verantwortlicher benannt, der für die Umsetzung des jeweiligen Teilprojekts und die entsprechenden Berichte an die Entscheidungsgremien sorgt.

2 AUFBAUORGANISATION

Die Aufbauorganisation bildet das formelle Gerüst einer Verwaltung. Sie ordnet in verschiedenen organisatorischen Einheiten Aufgaben durch Bildung von Stellen sowie andere Organisations- und Hierarchieebenen. Die Organisationseinheiten sollten so gewählt werden, dass die Teilaufgaben sachgerecht gebündelt und eine effiziente Aufgabenerledigung wahrscheinlich ist. Damit ein optimales Ergebnis im Sinne eines ganzheitlichen Verwaltungshandelns erzielt werden kann ist es notwendig, dass Aufbau- und Ablauforganisation aufeinander abgestimmt werden. Als grundsätzliche Prinzipien einer Aufbauorganisation können genannt werden:

- Die Anzahl der Hierarchiestufen sollte möglichst gering sein.
- Die Größe der Organisationseinheit sollte so gewählt werden, dass Mitarbeiterausfälle und –schwankungen in einem definierten Rahmen kompensiert werden können.
- Der Aufbau sollte an den Inhalten der Aufgaben orientiert werden.

2.1 Die gegenwärtige Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Chemnitz

Die Aufbauorganisation der Stadtverwaltung Chemnitz folgt einer Dezernats- und Ämterstruktur. Folgende Abbildung zeigt das aktuelle Organigramm:

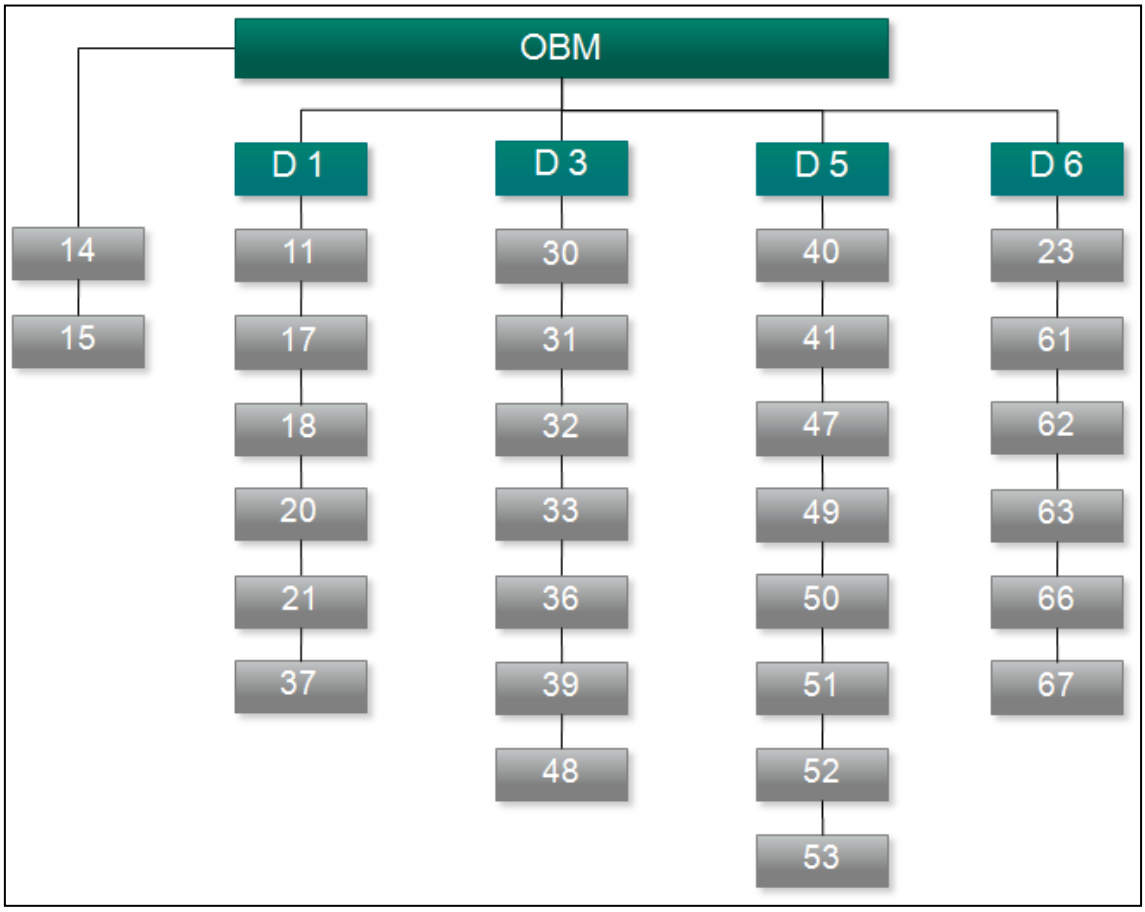


Abbildung 6: Gegenwärtige Aufbauorganisation

Neben dem Bereich der Oberbürgermeisterin gibt es vier Dezernate, an welche die Ämter angegliedert sind. Die Dezernate, Ämter und deren Bezeichnungen werden nachfolgend dargestellt:

Bereich der Oberbürgermeisterin

- Amt 14 – Rechnungsprüfungsamt
- Amt 14 – Bürgermeisteramt

Dezernat 1

- Amt 11 – Organisations- und Personalamt
- Amt 17 – Gebäudemanagement und Hochbau
- Amt 18 – Amt für Informationsverarbeitung
- Amt 20 – Kämmereiamt
- Amt 21 – Kassen- und Steueramt
- Amt 37 – Feuerwehr

Dezernat 3

- Amt 30 – Rechtsamt
- Amt 31 – Zentrale Verwaltungsdienste und Beschaffungsstelle
- Amt 32 – Ordnungsamt
- Amt 33 – Bürgeramt
- Amt 36 – Umweltamt
- Amt 39 – Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt
- 48 – Tierpark Chemnitz, Selbständige Einrichtung

Dezernat 5

- Amt 40 – Schulverwaltungsamt
- 41 – Kulturbüro der Stadt Chemnitz, Selbständige Einrichtung
- 47 – Stadtarchiv, Selbständige Einrichtung
- 48 – Kunstsammlungen Chemnitz, Selbständige Einrichtung
- Amt 50 – Sozialamt
- Amt 51 – Amt für Jugend und Familie
- Amt 52 – Sportamt
- Amt 53 – Gesundheitsamt

Dezernat 6

- Amt 23 – Liegenschaftsamt
- Amt 61 – Stadtplanungsamt
- Amt 62 – Städtisches Vermessungsamt
- Amt 63 – Baugenehmigungsamt
- Amt 66 – Tiefbauamt
- Amt 67 – Grünflächenamt

Neben den 29 Ämtern und vier Dezernaten hält die Stadt Chemnitz Eigenbetriebe zur Aufgabenerledigung vor.

2.2 Einordnung der gegenwärtigen Aufbauorganisation

Eine wesentliche Anforderung für die Gestaltung der Aufbauorganisation stellt die Wirtschaftlichkeit dar. Als Schlagwort sei hier die „Schlanke Organisation" genannt. Damit eine objektive Einschätzung über die Notwendigkeit vorhandener Strukturen getroffen werden konnte, wurde neben dem Vergleich mit den Erfahrungswerten von Rödl & Partner ein interkommunaler Vergleich mit bundesdeutschen Großstädten durchgeführt. Die mit der Stadt Chemnitz verglichenen Städte und deren Einwohnerzahlen werden in folgender Abbildung dargestellt:

Name der Kommune	Anzahl der Einwohner[1]
Bielefeld	327.900
Bonn	323.400
Münster	314.900
Name der Kommune	**Anzahl der Einwohner[2]**
Karlsruhe	297.500
Mannheim	291.800
Augsburg	278.900
Wiesbaden	266.600
Gelsenkirchen	260.500
Braunschweig	256.700
Aachen	250.600
Kiel	242.000
Halle	234.400
Magdeburg	233.700
Krefeld	232.400
Freiburg im Breisgau	229.100
Lübeck	212.600
Oberhausen	210.600
Erfurt	206.400
Rostock	204.300

Abbildung 7: Übersicht der Vergleichsstädte

Die Auswahl der Vergleichsstädte erfolgte anhand der Einwohnerzahlen. Es wurde darauf geachtet, dass die Stadt Chemnitz im Bereich der Einwohnerzahlen ungefähr die Mitte des Vergleichs bildete.

[1]Quelle: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1353/umfrage/einwohnerzahlen-der-grossstaedte-deutschlands/
[2]Quelle: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1353/umfrage/einwohnerzahlen-der-grossstaedte-deutschlands/

2.2.1 Einordnung der Dezernatsstruktur

Um eine ganzheitliche Aussage über die Aufbaustruktur treffen zu können, muss ein erster Vergleich auf Ebene der Dezernate durchgeführt werden. Folgende Abbildung zeigt das Ergebnis des interkommunalen Vergleichs im Hinblick auf die Anzahl der Dezernate:

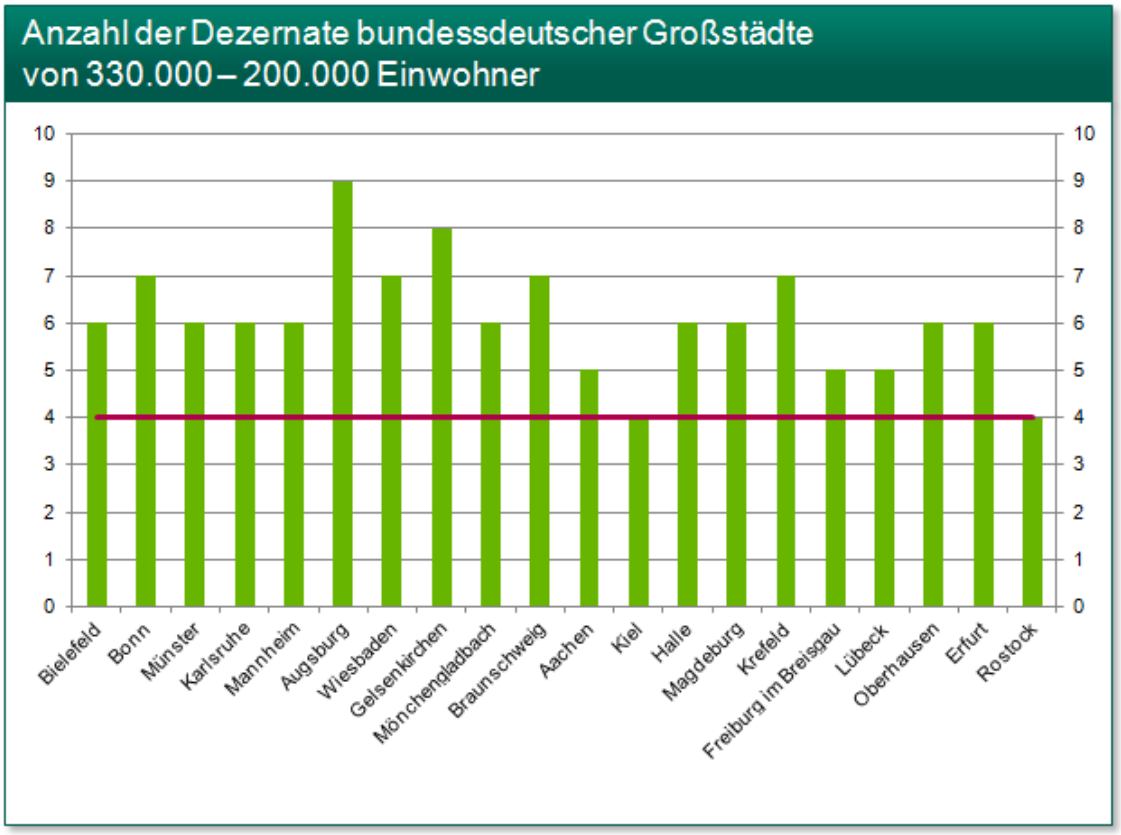


Abbildung 8: IKV – Dezernatsstruktur[3]

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, wählt keine der 20 Vergleichskommunen eine Dezernatsstruktur mit weniger als vier Dezernaten. Weitere aus dem Vergleich ersichtliche Sachverhalte sind:

- Die maximale Anzahl an Dezernaten im Vergleich wird mit neun von Augsburg vorgehalten.
- Die minimale Anzahl an Dezernaten im Vergleich liegt bei vier.
- Kiel und Rostock zeigt mit vier Dezernaten die gleiche Anzahl wie die Stadt Chemnitz.
- Die durchschnittliche Anzahl der Dezernate im durchgeführten Vergleich liegt bei 6,00.
- Keine Stadt im Vergleich wählte eine Aufbaustruktur mit drei Dezernaten.

Der durchgeführte interkommunale Vergleich und die Erfahrungen von Rödl & Partner führen zu dem Ergebnis, dass eine weitere Verringerung auf drei Dezernate in der Stadtverwaltung Chemnitz nicht sinnvoll erscheint. Dies vor allem vor dem Hintergrund des Anspruchs, dass die jeweiligen zuständigen Dezernenten ihre einzelnen Amtsbereiche nicht nur „managen", sondern fachlich in einem gebotenem Maß durchdringen sollten. Damit eine inhaltliche Verbindung der Dezernatsverantwortlichen zu den Ämtern gegeben sein kann, sollte die Struktur nicht auf drei Dezernate verringert werden. Vielmehr sollte

[3] Quelle: Internetseiten der jeweiligen Städte

im Rahmen einer Vier-Dezernats-Struktur dafür gesorgt werden, dass die im Dezernat verorteten Aufgaben inhaltlich Synergien entfalten können. Weiterhin sollte angestrebt werden, dass innerhalb eines Dezernates Deckungsmechanismen eingeführt werden, die den Ämterverbund im Dezernat ganzheitlich betrachtet.

2.2.2 Einordnung der Ämterstruktur

Wie im Bereich der Dezernatsstruktur, wurde auch für die Struktur der Ämter die bereits dargestellte Analysemethode angewendet. Das Ergebnis des interkommunalen Vergleichs im Hinblick auf die Anzahl der Ämter wird in folgender Abbildung dargestellt:

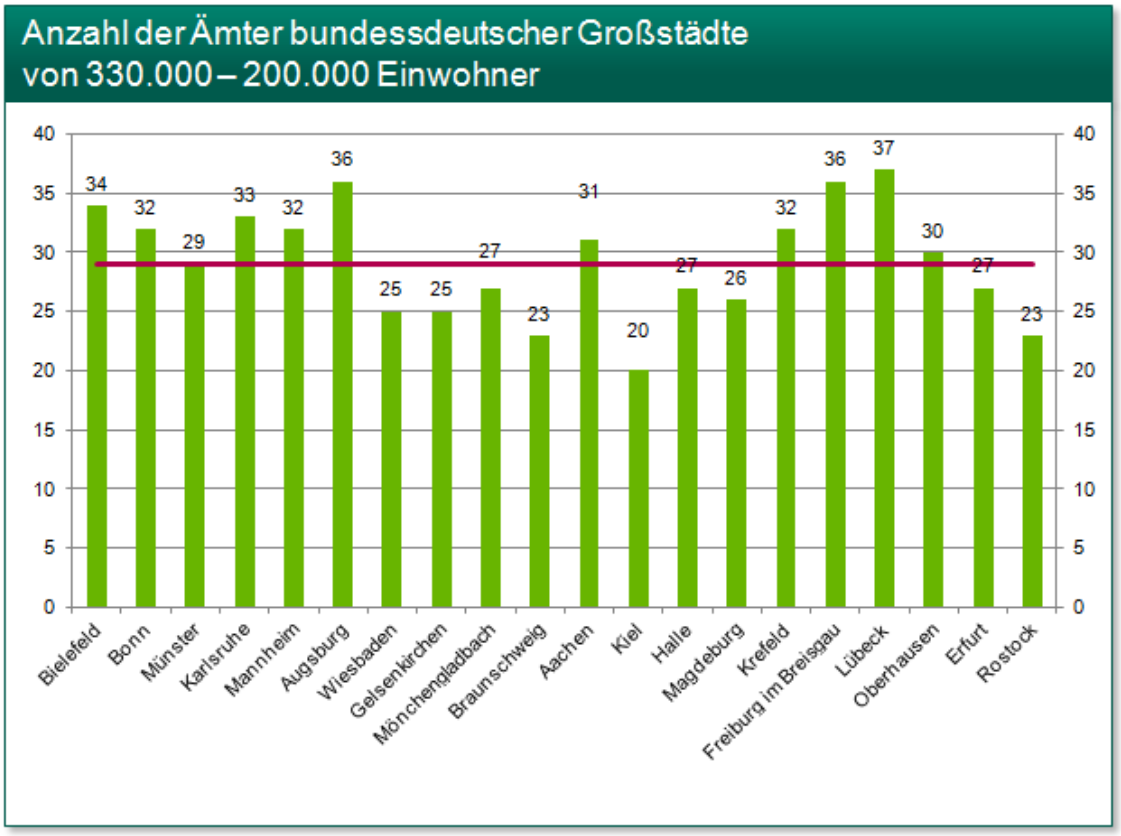


Abbildung 9: IKV – Ämterstruktur[4]

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Anzahl der Ämter im Vergleich als heterogen zu bewerten ist. Weitere aus dem Vergleich ersichtliche Sachverhalte sind:

- Die maximale Anzahl an Ämter hält die Stadt Lübeck mit 37 vor.
- Die Stadt Kiel hält mit 20 Ämtern die niedrigste Anzahl an Ämtern vor.
- Die durchschnittliche Anzahl der Ämter im durchgeführten Vergleich liegt bei 29,2.
- Bereits in der jetzigen Aufbaustruktur liegt die Stadt Chemnitz im Bereich des Durchschnitts.

Die durchgeführte Analyse der Ämterstruktur hat zum Ergebnis, dass der gegenwärtig gewählte Aufbau der Stadtverwaltung Chemnitz Möglichkeiten der Weiterentwicklung bietet.

[4] Quelle: Internetseiten der jeweiligen Städte

2.3 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Aufbauorganisation

Die nachfolgend dargestellten Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Aufbauorganisation wurden im Rahmen der Möglichkeiten nach fachlich – inhaltlichen Bewertungskriterien erarbeitet. Die vorliegenden Veränderungen gehen somit weit über eine lediglich quantitative Analyse hinaus.

In folgender Abbildung werden die empfohlenen Weiterentwicklungen auf einen Blick dargestellt:

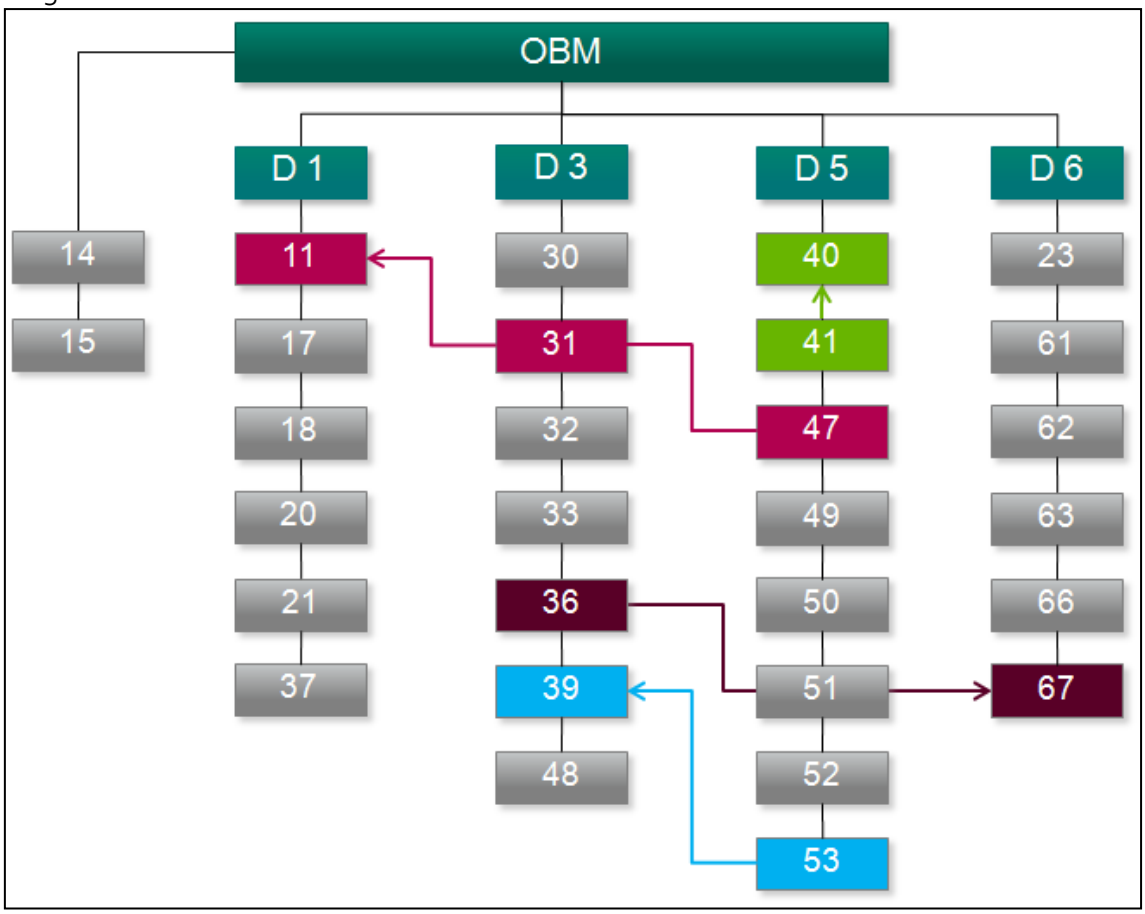


Abbildung 10: Weiterentwicklung der Aufbauorganisation – Überblick

Die empfohlenen Änderungen im Kontext der Ämterstruktur betreffen die Organisationseinheiten 11, 31, 36, 39, 40, 41, 47, 53 und 67.

2.3.1 Fusion der Ämter 11 / 31/ 47 zu einem Hauptamt 10

Wie die Praxis in vergleichbaren Kommunen zeigt, können mit der Bündelung von Querschnittsleistungen einer Stadtverwaltung der Größe Chemnitz Synergien erzielt werden, insbesondere durch die Verknüpfung von Teilleistungen.

Daher haben andere Städte nach einer Phase der Dezentralisierung von Querschnittsleistungen bereits den umgekehrten Weg beschritten und wieder ein klassisches Hauptamt gebildet, meist mit anderer Bezeichnung (z.B. Amt für Organisation, Zentrale Dienste und Informationsverarbeitung).

Im Stadtarchiv (SE 47) werden derzeit 17,25 SAE für die Produkte Zentrale Altregistratur und Historisches Archiv eingesetzt. Davon sind nach Stellenverteilung und -besetzung des Stadtarchivs (Stand: 27.05.2013) 8,75 SAE im Sachgebiet Bestände, Zentrale Altregistratur sowie 4,5 SAE im Sachgebiet Sammlungen, Öffentlichkeitsarbeit tätig. Die SE 47 stellt

damit eine kleine Sondereinrichtung in der Stadt Chemnitz dar. Administrative Aufgaben lassen sich dadurch nur schwer bewältigen. Zur Erleichterung des Arbeitsprozesses empfiehlt sich eine Zentralisierung der Altregistratur. Sofern eine Zuordnung der SE 47 zu einem Hauptamt erfolgen soll, empfiehlt Rödl & Partner, dass diese ganzheitlich ohne Trennung der Sachgebiete durchgeführt werden soll.

Gerade im Hinblick auf die Größe und die daraus resultierenden Schwierigkeiten (Kapazitäten für administrative Aufgaben) sowie die Möglichkeit der Einsparung von Leitungsstellen empfiehlt Rödl & Partner, die Ämter 11 / 31 / 47 zu einem Hauptamt 10 zusammenzufassen, um mit Ausnahme des Bereichs Finanzen sämtliche Querschnittsbereiche in einem Amt zu bündeln und eine robuste Organisationsstruktur zu schaffen.

Mit der Anbindung des Amtes 47 (Stadtarchiv) an das Hauptamt kann die Prozesskette, die sich vom Eingang der Datenanforderungen der Ämter über die Bereitstellung der Daten sowie dem Transport (bei SE 31) erstreckt, in einem Amt gebündelt werden.

Perspektivisch – also noch nicht zum gegenwärtigen Zeitpunkt – könnte auch das Amt 18 dem Hauptamt zugeordnet werden, da die enge Kooperation von Organisation und IT unter einer Leitung insbesondere für die stringente Bearbeitung der Themen E-Government und EDV-gestützte Prozessoptimierung förderlich wäre.

2.3.2 Fusion der Ämter 36 / 67 zu einem Amt

Das Amt 36 / Umweltamt besteht gegenwärtig aus den Abteilungen 36.1 / Umweltprüfung, Verwaltung, 36.2 / Untere Wasser- und Bodenschutzbehörde, 36.3 Untere Immissionsschutzbehörde, 36.4 / Untere Naturschutzbehörde und 36.5 / Untere Abfallbehörde. Insgesamt hält das Umweltamt 59,00 SAE zur Aufgabenerledigung vor.

Das Amt 67 / Grünflächenamt setzt sich aus drei Abteilungen und einem nicht in die Abteilungen eingegliederten Sachgebiet zusammen. Sachgebiet 67.01 / Kleingartenwesen, Abteilung 67.1 / Verwaltung, Forst, Abteilung 67.2 Grünplanung und Abteilung 67.3 / Grünflächenunterhaltung. Insgesamt werden im Grünflächenamt 141,63 SAE vorgehalten.

Die Ämter 36 (Umweltamt) und 67 (Grünflächenamt) können zu einem gemeinsamen Amt zusammengefasst werden. Die bisherige Ämterstruktur würde sich dann organisatorisch in verschiedenen Abteilungen widerspiegeln.

Für eine solche Zusammenlegung spricht die inhaltlich-fachliche Nähe zwischen den Ämtern. Diese inhaltlich-fachliche Nähe der Aufgabenbereiche kommt insbesondere beim Natur- und Landschaftsschutz sowie beim Gewässerschutz zum Ausdruck, da ein nicht unerheblicher Anteil der Grün-, Baum- oder Gewässerflächen im Stadtgebiet Chemnitz städtische Flächen sind und durch Amt 67 laufend operativ bewirtschaftet, gepflegt und unterhalten wird. Amt 36 nimmt für diese Flächen hoheitliche Funktionen ergänzt um konkrete operative Aufgaben für die unmittelbar betreuten Ausgleichsflächen wahr.

Die Zusammenführung hätte den Vorteil, dass die inhaltlichen Aufgaben auch organisatorisch näher zusammengeführt würden, damit frühzeitig bessere Verständigungen hinsichtlich der resultierenden Auswirkungen, aber auch Möglichkeiten erreicht und damit auch ggf. bestehende differierende Sichtweisen innerhalb eines Amts zusammengeführt und geklärt werden könnten und müssten.

Eine solche organisatorische Zusammenführung wird in anderen Städten bereits praktiziert, z. B. in Münster mit dem Amt 67, Amt für Grünflächen und Umweltschutz oder in Mannheim mit dem FB 67, Grünflächen und Umweltschutz.

Die organisatorische Anbindung sollte aufgrund der in den jeweiligen Aufgabenstellungen enthaltenen stadtgestalterischen und baulichen Elementen bei D 6 erfolgen.

2.3.3 Angliederung des Amt 39 an das Amt 53

Das Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst im Freistaat Sachsen (SächsGDG) definiert im § 2 die Behörden des öffentlichen Gesundheitsdienstes. In der Stadt Chemnitz sind dies das Gesundheitsamt und das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt.

Das Gesundheitsamt der Stadt Chemnitz ist organisatorisch im Dezernat 5 angesiedelt und in die Abteilungen 53.1 / Verwaltung, 53.2 / Amtsärztlicher Dienst, Infektionsschutz, 53.3 / Kinder-, Jugendgesundheitsschutz sowie 53.4 / Gesundheitliche Aufklärung, Beratung, Betreuung gegliedert. Dem Amt 53 gehören gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 73,75 SAE an.

Das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt ist hingegen im Dezernat 3 verortet und in die Abteilungen 39.1 / Veterinärwesen und 39.2 / Gesundheitlicher Verbraucherschutz unterteilt. Insgesamt verfügt das Amt 39 über eine Personalausstattung von 17,43 SAE.

Was die aufbauorganisatorische Gestaltung und Angliederung der beiden Behörden betrifft, so sieht das SächsGDG hier keine Regelung vor. Die Ämter sind jedoch in verwandten Aufgabengebieten tätig, beispielhaft seien hier ordnungsbehördliche Eingriffsbefugnisse genannt. Die Nähe der fachlichen Entscheidungen spiegelt sich in der Organisation der Ämter in der Stadtverwaltung Chemnitz jedoch nicht wider.

In der Praxis gibt es bereits einige Verwaltungen, die ihre Kompetenzen im Bereich des öffentlichen Gesundheitsdienstes zentral gebündelt haben. Exemplarisch seien hier die Städte Magdeburg (Gesundheits- und Veterinäramt), Halle (Gesundheit/ Veterinärwesen), Münster (Amt für Gesundheit, Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsangelegenheiten) sowie Bielefeld (Gesundheit-, Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt) genannt.

Die Stadt Chemnitz möchte eine robuste Organisationsstruktur für ihre Verwaltung schaffen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner die Zusammenführung des Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramtes mit dem Gesundheitsamt. Das Amt 39 sollte dabei als Abteilung in das Amt 53 eingegliedert werden und das Amt in Gesundheits-, Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt umbenannt werden.

Für eine Bündelung ordnungsrechtlicher Kompetenzen empfiehlt Rödl & Partner weiterhin, das Gesundheits-, Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt im Dezernat 3 anzusiedeln.

2.3.4 Zuordnung der SE 41 zum Amt 40

Das Kulturbüro stellt mit der Aufgabenstellung Kultursekretariat, Kulturförderung und -arbeit eine sehr kleine Einrichtung dar. Insgesamt werden im Kulturbüro (SE 41) 6,0 SAE eingesetzt. Dem Kulturbüro ist die städtische Musikschule Chemnitz (41-16) als eigene Einrichtung zugeordnet.

Gerade im Hinblick auf die Größe und die daraus resultierenden Schwierigkeiten (Kapazität für administrative Aufgaben, Krankheitsvertretung, etc.) empfiehlt Rödl & Partner, die SE 41 einer anderen städtischen Einrichtung zuzuordnen. Hierfür ist exemplarisch eine Angliederung an die Ämter 15, 40, 51 oder 52 denkbar.

Rödl & Partner empfiehlt eine Zuordnung der SE 41 zum Amt 40. Zur Festigung der Zukunftsfähigkeit der Musikschule wird es zwingend notwendig sein, die Angebote der Musikschule in das Bildungsnetzwerk der Stadt Chemnitz einzubinden: „Im Verhältnis zu den weiteren Bildungseinrichtungen gilt, dass Abstimmung und Koordination unbedingt anzustreben sind. Verbindlichkeit lässt sich dadurch erreichen, dass diese sich durch Kooperations-/ Leistungsvereinbarungen entsprechend binden."(KGSt-Gutachten 1/2012: Musikschule, S. 36) Die Musikschule hat hierfür bereits durch Kooperationen mit den Schulen

erste Wege beschritten. Folgende Vorteile können für die Angliederung der SE 41 an das Amt 40 angeführt werden:

- Schaffung einer robusten Organisationsstruktur / Synergien beim internen Querschnitt
- Direkte Möglichkeit zur Regelung der Raumnutzung für Musikschulangebote
- Intensivere Kooperation durch eine institutionelle Organisation der Bereiche Schule und Musikschule (Schulpartnerschaften, Kooperationen mit Grund-, Mittel- und Förderschulen sowie Gymnasien, unter anderen im Zuge des Ausbaus der Ganztagsbeschulung) unter einem Dach
- Beibehaltung der Zuordnung des Bildungs- / Kulturbereichs zum Dezernat 5

2.3.5 Zielstruktur der Aufbauorganisation

Aus den dargestellten Empfehlungen im Hinblick auf die Zusammenlegung ausgewählter Ämter ergibt sich eine neue Aufbauorganisation. Nachfolgende Abbildung zeigt die empfohlene Zielstruktur:

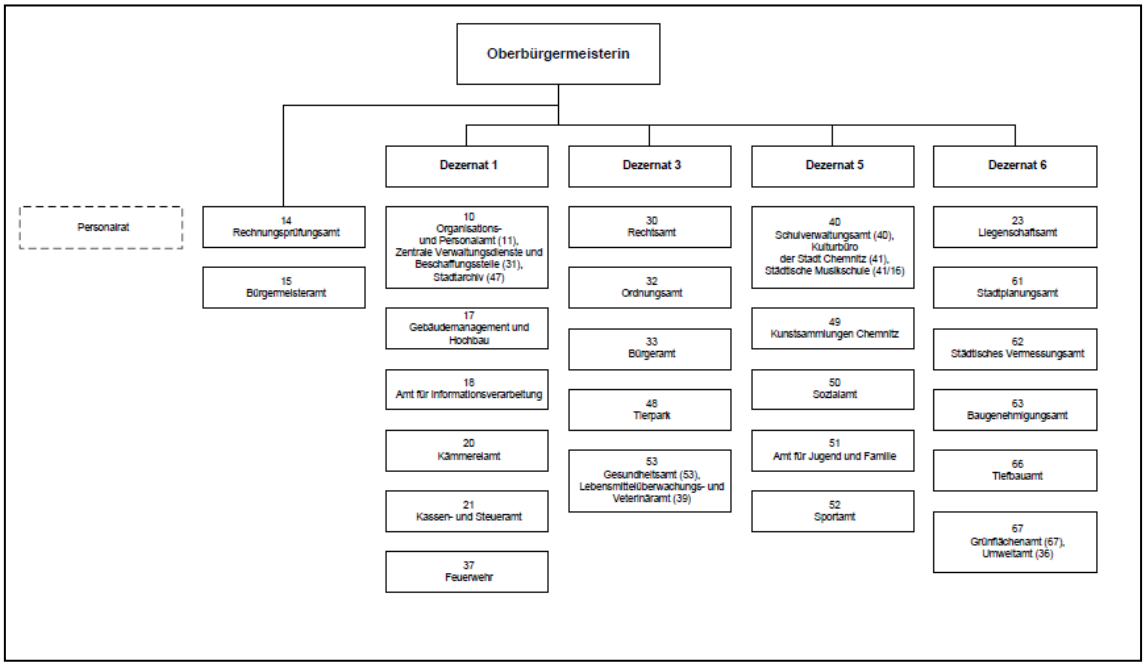


Abbildung 11: Zielstruktur der Aufbauorganisation

Die empfohlene Zielstruktur der Aufbauorganisation besteht weiterhin aus vier Dezernaten und dem Bereich der Oberbürgermeisterin. Die dargestellten Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Ämterfusionen führen zu einer deutlichen Verringerung der Anzahl an Ämtern. In folgender Abbildung wird die empfohlene Ämter-Zielstruktur im interkommunalen Vergleich dargestellt:

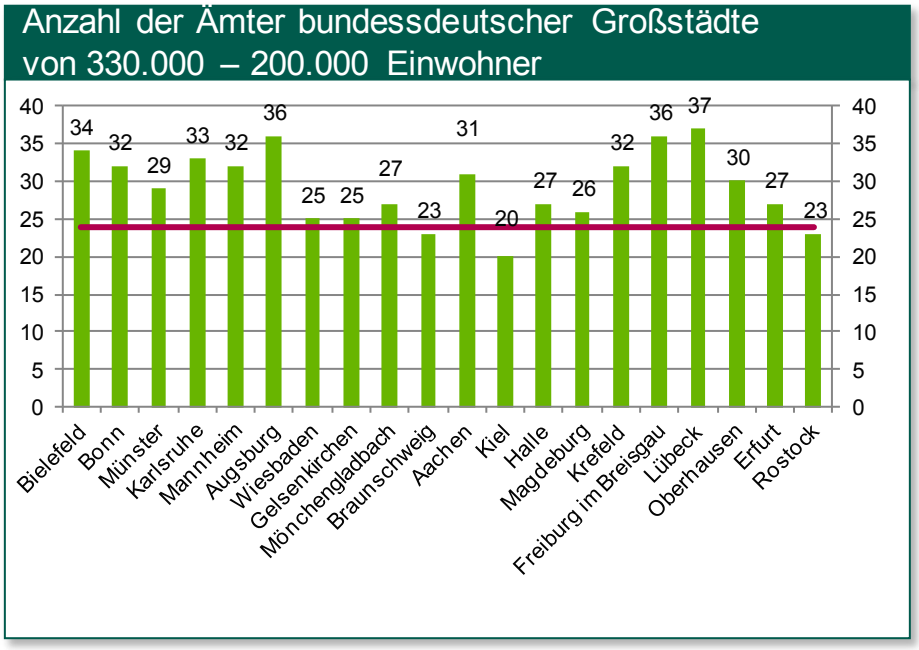


Abbildung 12: IKV - Zielstruktur der Ämter

Wie der Darstellung zu entnehmen ist, liegt die Stadt Chemnitz mit einer empfohlenen Anzahl von 24 Ämtern deutlich unter dem Durchschnitt der Vergleichskommunen. Lediglich Kiel, Braunschweig und Rostock zeigen im Vergleich eine geringere Anzahl an Ämtern, wobei es die Besonderheit der Organisationseinheit 48 – Tierpark in Chemnitz zu beachten gilt.

Bei einer Verwirklichung der aufbauorganisatorischen Zielstruktur kann es der Stadt Chemnitz gelingen, inhaltliche Synergien zu realisieren und schlanke Strukturen zu stärken. Eine weitere Reduzierung der Anzahl an Ämtern führt nach Ansicht von Rödl & Partner zu immer mehr Ergebnissen, bei denen die mathematischen Möglichkeiten die inhaltlichen Argumente überlagern.

3 PROZESSOPTIMIERUNGSSKONZEPT

3.1 Vorgehensweise zur Identifikation der Kernprozesse

Damit schlanke und serviceorientierte Prozesse in einer Verwaltung geschaffen werden können ist es zunächst notwendig, die vorhandenen Abläufe in den einzelnen Organisationseinheiten zu identifizieren. Die Identifikation der in den Ämtern vorhandenen Kernprozesse erfolgte im Rahmen der Datenerhebung. Folgende Abbildung zeigt exemplarisch einen Teil des eingesetzten Erhebungsinstrumentes:

Prozesse

In jedem Produkt können mehrere Kernprozesse bestehen. Tragen Sie daher bitte nachfolgend **alle** Kernprozesse in Ihrem Amt zusammen, fügen für jeden Kernproze
Merkmale anhand der Auswahllisten.

Amt	Bezeichnung Schwerpunktprodukt	Bezeichnung Kernprozess	Geschätzte Stellenbindung in SAE	S
11	Personalplanung und -information	- Personalkostenplanung und -controlling	0,05	
11	Personalbeschaffung und Personaleinsatz	Stellenbesetzungsverfahren	2,98	
11	Personalbeschaffung und Personaleinsatz	Einstellungsformalitäten inklusive Gremeinbeteiligung	1,72	
11	Personalbetreuung	Arbeitszeugnisse / Beurteilungen	0,59	
11	Personalbetreuung	Personalverwaltung	4,29	
11	Personalbetreuung	Schwerbehindertenbetreuung	0,04	
11	Personalbetreuung	Beratung	1,22	
11	Personalbetreuung	PZE	2,01	
11	Ausbildung	- Berufsausbildung	2,20	
11	Ausbildung	- Praktikantenbetreuung	0,50	
11	Geldleistungen	- Entgelt und Besoldung	8,50	
11	Geldleistungen	- sonstige Zahlungen	1,40	
11	Geldleistungen	- Familienkasse	1,45	
	Disziplinarmaßnahmen und Kündigungen,			

Abbildung 13: Instrument zur Prozesserhebung

Die mittels des Erhebungsinstruments erfassten Abläufe wurden durch folgende Abfragen konkretisiert:

- Zuordnung des Schwerpunktproduktes,
- Geschätzte Stellenbindung,
- Standardisierungsgrad,
- Automatisierungsgrad,
- Dezentrale und zentrale Aufgabenerledigung,
- Einbindung der Querschnittsämter,
- Kommunikationskanäle,
- Vorhandene Medienbrüche,
- Schnittstellen zu anderen Ämtern und
- Schnittstellen zu Organisationseinheiten außerhalb der Stadtverwaltung.

Durch die Erhebung wurden für die Stadtverwaltung erstmalig flächendeckend die Kernprozesse identifiziert und definiert. Weiterhin wurden die erhobenen Abläufe konkreten Schwerpunktprodukten zugeordnet. Die auf diese Weise identifizierten Kernprozesse weisen eine Mitarbeiterbindung von mehr als 2.000 SAE auf. Rund zwei Drittel der erhobenen Abläufe werden vollumfänglich innerhalb eines Amtes abgearbeitet. Darüber hinaus sind

für mehr als 90 Prozent der übergreifenden Prozesse klare und nachvollziehbare Regelungen getroffen.

Mit Vorliegen der Definition der Kernprozesse nach Ämtern und Schwerpunktprodukten ist eine enorm wichtige Basis für eine nachfolgende Geschäftsprozessoptimierung geschaffen worden. Nachfolgend wird konzeptionell und an zwei Beispielen dargestellt, in welcher Form die Weiterentwicklung der Prozesse in der Stadt Chemnitz nachhaltig gelingen kann.

3.2 Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren der GPO

Die Geschäftsprozessoptimierung ist ein zentrales Instrument der Verwaltungsmodernisierung. Bei der Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung (GPO) muss in der Stadt Chemnitz schrittweise vorgegangen werden. Hierbei bietet es sich an, zunächst eine Auswahl durch Priorisierung der zu optimierenden Prozessen z.B. nach der Anzahl der gebundenen Mitarbeiter vorzunehmen.

In diesem Kapitel wird zunächst kurz die generelle Vorgehensweise bei der Identifikation von Kernprozessen sowie bei einer GPO dargestellt, bevor die GPO am praktischen Beispiel der Schülerbeförderungskosten, sowie den Shared Services erläutert wird.

3.2.1 Vorgehensweise bei der GPO

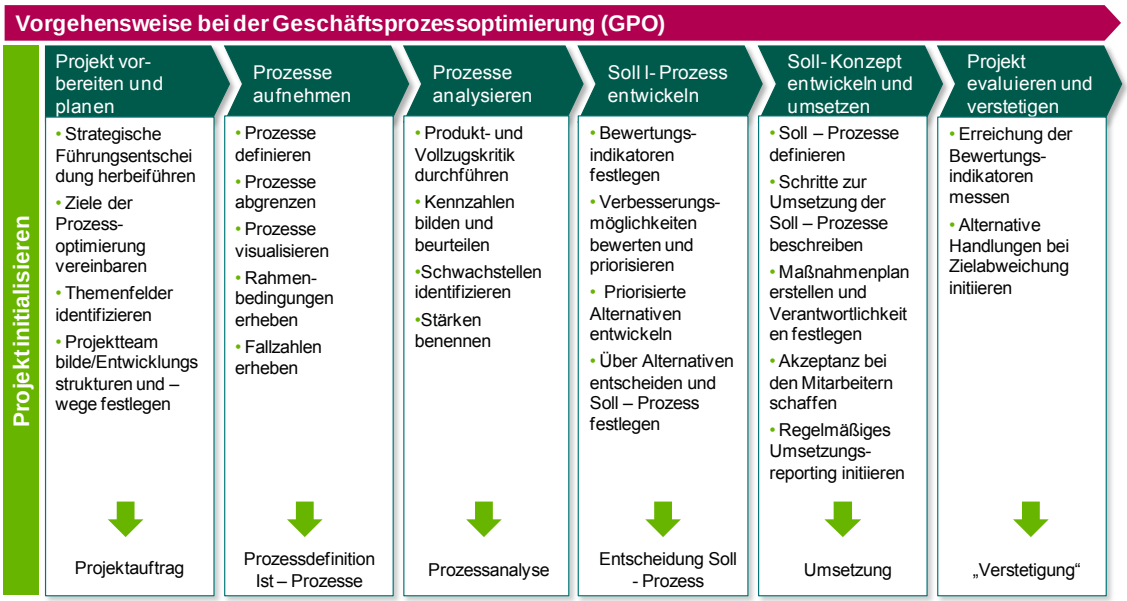


Abbildung 14: Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessoptimierung

Im Zuge von Workshops zur Prozessoptimierung mit der Querschnittsverwaltung hat sich gezeigt, dass sich die Stadt Chemnitz im Hinblick auf die GPO bereits auf den Weg gemacht hat. Es besteht ein einheitliches Verständnis von der generellen Vorgehensweise bei der GPO, in Teilen der Verwaltung wurde diese bereits angestoßen. Auf eine ausführliche Beschreibung des Vorgehensmodell soll daher an dieser Stelle verzichtet werden. Im Fokus der Ausführungen stehen daher die Erfolgsfaktoren der GPO.

3.2.2 Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung

Mit der Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung hat sich die Stadt Chemnitz mehrere Ziele gesetzt. Die Erhöhung von Effektivität und Effizienz von Verwaltungsprozessen oder die Verbesserung von Planung und Steuerung sind nur einige davon.

Damit diese Ziele erreicht werden können, muss ein tiefgreifender Entwicklungsprozess durchlaufen werden, der die Verwaltung vor einige Herausforderung stellt.

Für das Gelingen einer GPO sind drei Faktoren entscheidend für den Erfolg:

- Akzeptanzmanagement
- Ganzheitliches Projektmanagement
- Kontinuierliches Prozessmanagement

Untenstehende Abbildung verdeutlicht diese noch einmal.

Für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes gilt es, einen Umgang mit diesen erfolgskritischen Einflussfaktoren zu finden.

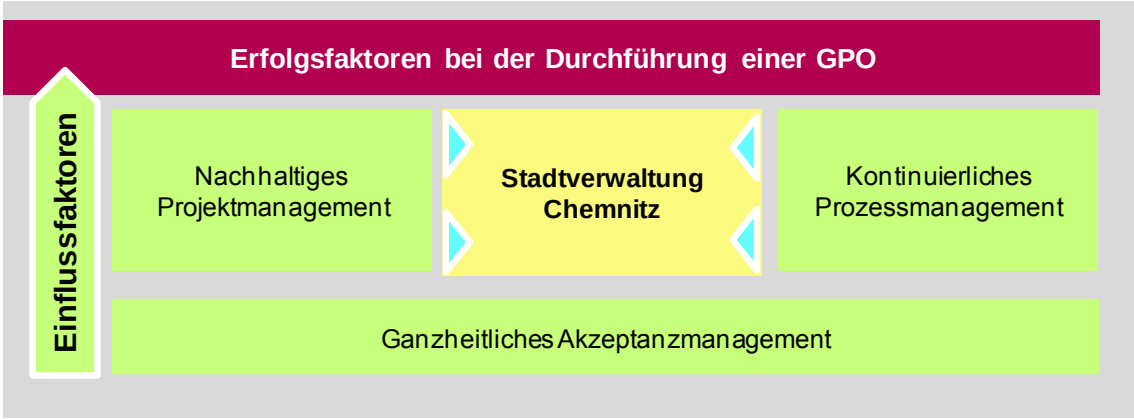


Abbildung 15: Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer GPO

Im Zuge eines Workshops mit der Querschnittsverwaltung wurden die für die Stadt Chemnitz bedeutsamen Erfolgsfaktoren einer GPO herausgearbeitet. Diese werden im Folgenden dargestellt.

3.2.2.1 Ganzheitliches Akzeptanzmanagement

Ziel eines ganzheitlichen Akzeptanzmanagements ist die Unterstützung der Projektziele durch die Politik, die Verwaltungsführung und die Mitarbeiter.

Der Projekterfolg ist maßgeblich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Akzeptanz für die bevorstehenden Veränderungen abhängig. Denn es sind vor allem die Mitarbeiter, die den Wandel aktiv mitgestalten werden.

Es ist kein Geheimnis, dass mit der Durchführung einer GPO zusätzliche Aufgabenstellungen von den Mitarbeitern bewältigt werden müssen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass die Arbeitsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt und die operative Alltagsarbeit weiterhin erfüllt werden kann.

Um die Akzeptanz für das Projekt in der Mitarbeiterschaft herzustellen, empfiehlt sich eine frühzeitige Kommunikation von

- Zielen der GPO,
- Methoden des Projektes,
- Möglichkeiten der Partizipation,
- geplante Dauer des Projektes,
- Kommunikationsmaßnahmen sowie den
- handelnden Akteuren (Projektleitung, Projektgruppe).

Die Prozessoptimierung ist ein wichtiges Instrument im Zuge der Verwaltungsmodernisierung. Politik und Verwaltungsführung haben häufig nur vage, teilweise auch unterschiedliche Vorstellungen über das Verwaltungshandeln. Neben den Mitarbeitern müssen damit auch Politik und Verwaltungsspitze als Auftraggeber einer GPO eine hohe Akzeptanz für das Projekt haben.

Beide Zielgruppen sind selten in die aktive Projektarbeit eingebunden. Umso wichtiger ist eine regelmäßige Kommunikation des aktuellen Projektstandes in politische Gremien und in die Verwaltungsführung. Bei der Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen (z.B. Beschlussvorlagen) sollten die Auswirkungen der Prozessoptimierungen transparent dargestellt werden.

3.2.2.2 Nachhaltiges Projektmanagement

Die Durchführung einer Prozessoptimierung ist ein umfassendes Vorhaben, bei dem mehrere Organisationseinheiten einer Verwaltung zu beteiligen sind. Ein funktionierendes Projektmanagement ist der wesentliche Erfolgsfaktor für das Gelingen der Geschäftsprozessoptimierung.

Jedes Projekt beginnt mit einem konkreten Projektauftrag. In der Stadt Chemnitz müssen daher vor dem Projektbeginn folgende Punkte eindeutig geklärt sein:

- Wer ist Auftraggeber der GPO (Politik oder Verwaltungsspitze?)
- Wie lautet der genaue Auftrag (Zielformulierung)?
- Wie sind die Projektphasen geplant?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (z.B. Einsatz von externen Beratern)?
- Welche Regularien gibt es (z.B. zeitliche Begrenzungen)?
- Welche Erfolgsparameter gibt es (wann war das Projekt erfolgreich)?

Der Projektauftrag stellt die wesentliche Arbeitsgrundlage des Projektes dar. Er muss schriftlich fixiert sowie transparent und für alle nachvollziehbar kommuniziert werden.

In der Vorbereitung des Projektes sind des Weiteren folgende Aspekte zu definieren:

- Projektleitung und Projektgruppe,
- Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum für die Projektleitung/ Projektgruppe
- Termin- und Meilensteinplanung (kurz-, mittel-, langfristig),
- Ressourcen- und Kapazitätsplanung (Mitarbeitereinsatz),
- Einbindung von Dritten (z.B. Personalvertretung),
- Steuerungs- oder Lenkungsgruppe (Vorstellung und Abnahme der Meilensteinergebnisse) sowie
- Kommunikationsroutinen in die Politik.

Die Kommunikationsroutinen mit dem Auftraggeber sind der entscheidende Aspekt im Projektmanagement. Bei der Vorstellung der Meilensteinergebnisse besteht regelmäßig die Möglichkeit, die Zielerreichung zu überprüfen und ggfs. alternative Handlungen anzustoßen. Um eventuellen Widerständen frühzeitig begegnen zu können, empfehlen sich aber kurzfristige Abstimmungsgespräche zwischen Projektleitung und Verwaltungsspitze.

3.2.2.3 Kontinuierliches Prozessmanagement

Der konzeptionelle Teil der Prozessoptimierung endet mit der Vorstellung des Soll-Konzeptes und der erarbeiteten Maßnahmen. Im Anschluss daran erfolgt die Umsetzung. Dies bedeutet, dass Verwaltungsspitze und Politik über die konkrete Umsetzung der vor-

geschlagenen Maßnahmen entscheiden und die entsprechenden Verantwortlichkeiten bestimmen. Auf Basis dessen wird die Umsetzung geplant.

Die Umsetzungsaktivitäten werden in einem Umsetzungscontrolling hinterlegt. Das Umsetzungscontrolling stellt ein Steuerungsinstrument dar, auf Basis dessen die personen- und ressourcenorientierte Zeitplanung für die Umsetzung erstellt wird. Ändert sich die Zeitplanung der Umsetzungsaktivitäten, so hat dies unmittelbaren Einfluss auf die Zielerreichung. Aus dem Umsetzungscontrolling werden in regelmäßigen zeitlichen Abständen Berichte zum Umsetzungsstand erstellt. Das Tool sollte von einer zentralen Stelle (z.B. in der Querschnittsverwaltung) verwaltet werden.

Um die Nachhaltigkeit der Optimierungsmaßnahmen sicherzustellen, ist für jeden Prozess ein prozessverantwortlicher Mitarbeiter zu benennen. In seiner Verantwortung liegen die Einführung des Soll-Prozesses sowie die kontinuierliche Überwachung des Prozesses. Prozessverantwortliche sind für die Qualität der Prozessorganisation verantwortlich.

Der Erfolg der Umsetzung ist abhängig von den handelnden Akteuren. Um eine zügige Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen, sollten für die Prozessverantwortlichen in der Umsetzungsphase Stellvertreter definiert werden. So können Personalausfälle (etwa durch Krankheit, Urlaub, Elternzeit etc.) kompensiert werden ohne dass sich dies negativ auf die Umsetzung auswirkt.

Die Evaluierung der Prozessoptimierung ist das wesentliche Instrument zur Überprüfung der Zielerreichung. Sie sollte in einem angemessenen Zeitabstand nach erfolgter Umsetzung des Soll-Konzeptes erfolgen.

Im Ergebnis der Erfolgskontrolle wird es entscheidend sein, inwieweit eine Nachsteuerung angestoßen wird, um Zielvorgaben vollständig zu erreichen, neue Probleme zu beheben oder auch wie auf veränderte Bedingungen reagiert wird. Dafür werden Ziele eventuell neu zu definieren sein, und ggfs. Maßnahmen zur Nachsteuerung abzuleiten sein. Auf diese Weise mündet die Umsetzung in einen Evaluierungskreislauf, der auch als kontinuierlichen Verbesserungsprozess bezeichnet werden kann.

3.3 GPO: Anteilige Übernahme der Schülerbeförderungskosten (GPO AÜdS)

3.3.1 Vorgehensweise GPO AÜdS

Am Prozess der anteiligen Übernahme der Schülerbeförderungskosten wurde eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt. Zunächst wurde im Rahmen der Erarbeitung der grundsätzlichen Überlegungen zur GPO der Prozess für das Verfahren definiert. Im Nachgang zu dieser Festlegung fand die Erhebung der einzelnen Abläufe des Prozesses statt. Im Ergebnis wurden folgende Bestandteile des Fachprozesses strukturiert festgehalten:

- Antrag auf anteilige Übernahme von Schülerfahrtkosten,
- Antrag auf Erlass des Eigenanteils,
- Abrechnung Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel und
- Abrechnung Nutzung privater Fahrzeuge.

Ein Teil der erhobenen Abläufe wird in nachfolgender Abbildung dargestellt:

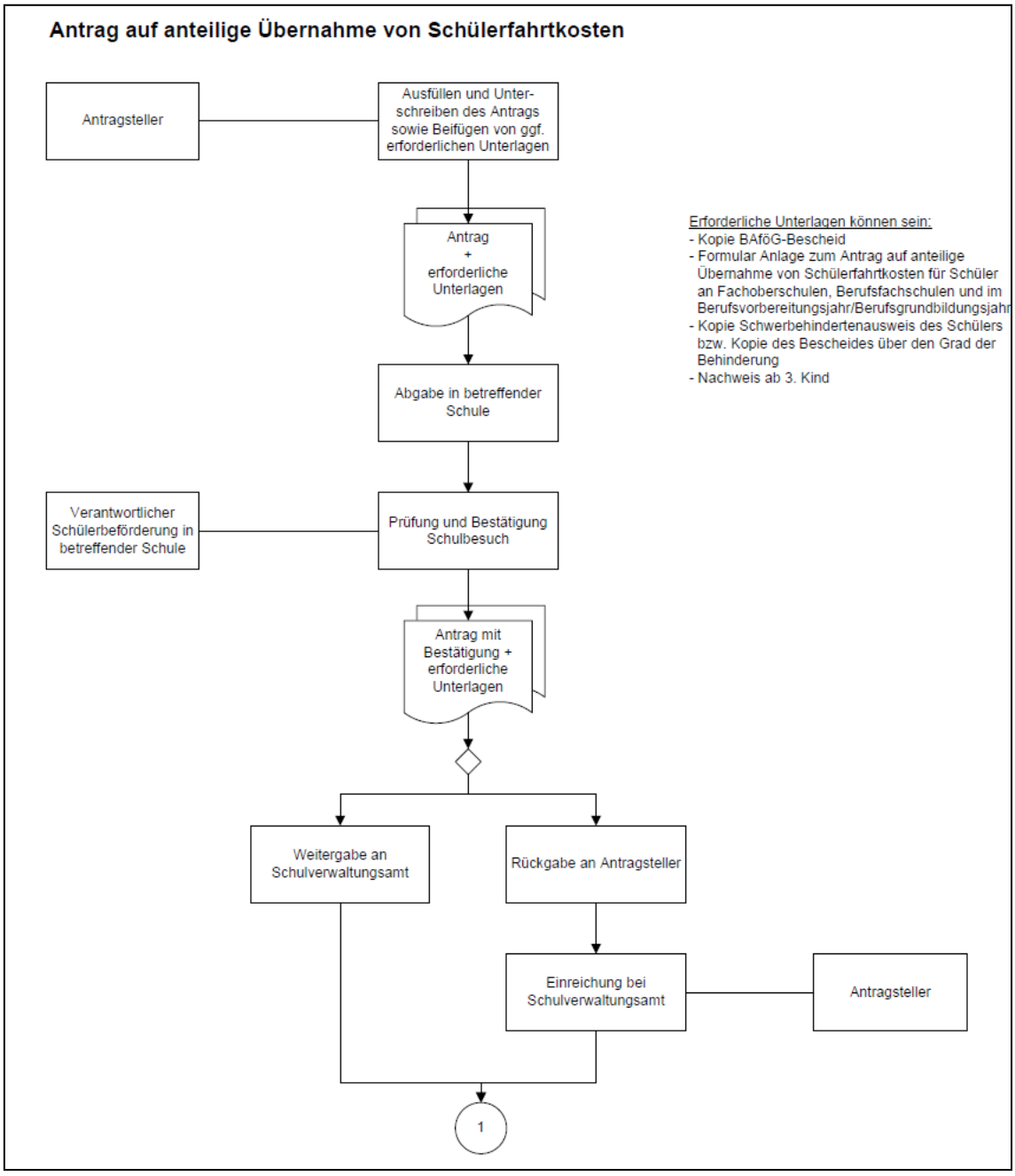


Abbildung 16: Prozessabbildung Anteilige Übernahme Schülerfahrtkosten - Ausschnitt

Das hinter dem Prozess liegende quantitative Gerüst und die Bearbeitungsgrundlagen werden nachfolgend dargestellt:

- Die Rahmenbedingungen werden in der Schülerbeförderungskostensatzung der Stadt Chemnitz definiert.
- Der Prozess bindet Mitarbeiterkapazitäten von rd. 1,8 AE.
- Die jährlichen Gesamtfallzahlen liegen bei rd. 6.200.
- Pro Jahr werden 600 Anträge abgelehnt.
- Die mittlere Bearbeitungszeit der Antragsbescheidung liegt bei 10 Minuten.

- 75 Prozent der Anträge beziehen sich auf eine anteilige Übernahme für den Bereich des ÖPNV. Der Rest entfällt auf Anträge hinsichtlich eigener PKW Nutzung.
- Der Übernahmeantrag wird jährlich gestellt.

Im Zuge der GPO wurden zunächst die einzelnen Schritte der Prozessdarstellung auf Plausibilität untersucht und diskutiert. Weiterhin wurden Grundlagen verifiziert und auf Veränderbarkeit geprüft. Alle Möglichkeiten der Veränderung wurden gemeinsam mit der Verwaltung der Stadt Chemnitz in einem Workshop geprüft und diskutiert. Folgende Weiterentwicklungen sind demnach für den Prozess der anteiligen Übernahme von Schülerfahrtkosten möglich:

3.3.2 Änderung des Turnus der Antragstellung

In der Schülerbeförderungskostensatzung der Stadt Chemnitz wird unter § 5 Abs.1 S.1 dargestellt: „Der Antrag zur anteiligen Übernahme der Fahrtkosten durch die Stadt Chemnitz muss jährlich gestellt werden." Durch diese Festlegung wird die Grundlast der Anzahl der Prozessdurchläufe definiert. Damit der Ablauf schlanker und auch serviceorientierter erfolgen kann ist es notwendig, die Satzung dahingehend zu verändern, dass die Beantragung der anteiligen Übernahme grundsätzlich erfolgt. Eine zweite Beantragung sollte dann erfolgen, wenn ein Grund dafür vorliegt. Solche Gründe können u.a. im Wechsel der Schule oder in einem Umzug liegen. Die Abrechnung und damit Auszahlung der Mittel für die Beantragenden bleibt hiervon unberührt.

3.3.3 Entlastung der Schülersekretariate durch das Schulverwaltungsamt

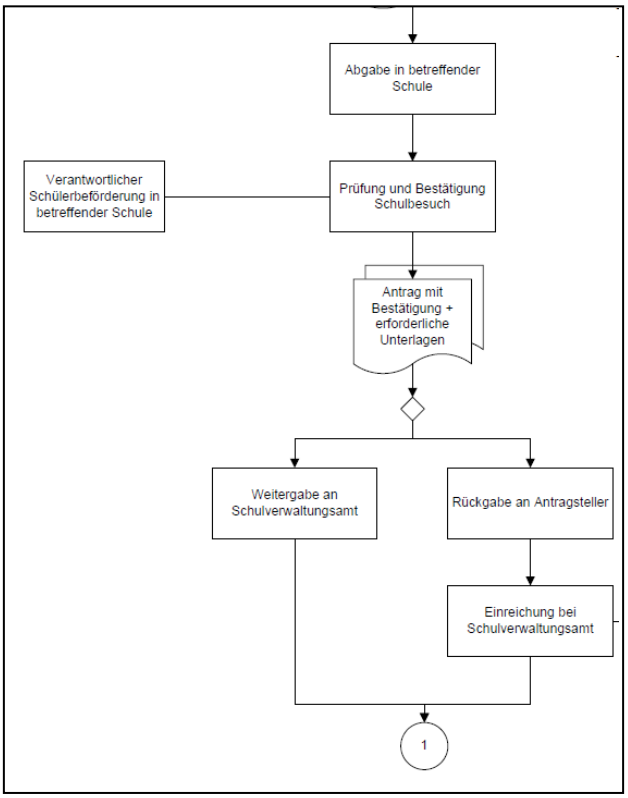


Abbildung 17: Prozesseinbindung der Schulen

Wie der Darstellung zu entnehmen ist, wird bei der Antragstellung die Einbindung der jeweiligen Schule vor Ort notwendig. Die Schulsekretariate bestätigen neben dem Schulbesuch die tatsächlichen Besuchstage für die Abrechnung im Bereich Nutzung des eigenen PKW.

Damit dieser Teil des Prozesses schlanker und serviceorientierter erfolgen kann, muss am Entfall der Einbindung der Schulsekretariate gearbeitet werden. Damit dies gelingen kann ist es notwendig, dass die Mitarbeiter im Schulverwaltungsamt die Schülerdaten elektronisch aus der vorhandenen Fachsoftware abrufen können. Die generelle Möglichkeit muss durch das Schulverwaltungsamt geprüft werden. Verläuft diese Prüfung positiv, so ist es möglich, dass die Antragsteller lediglich das Schulverwaltungsamt als Ansprechpartner im Sinne der anteiligen Übernahme der Schülerfahrtkosten kontaktieren müssen.

3.3.4 Vereinfachung der Satzung

Sowohl bei der Nutzung eines eigenen Fahrzeugs als auch bei der Nutzung des ÖPNV wird in der Satzung ein maximaler Anteil der Übernahme von 122,00 EUR beschrieben. Eine weitere mögliche Optimierung des Verwaltungsprozesses liegt darin, eine Pauschale für alle Nutzungsarten einzuführen. Damit der Stadt Chemnitz bei dieser Veränderung keine wesentlichen finanziellen Nachteile entstehen ist es notwendig, vor der Umgestaltung der Satzung eine Wirtschatftlichkeitsberechnung im Sinne einer Vollkostenrechnung zu erstellen.

Alleine durch die unter Punkt 1 dargestellte Weiterentwicklung des Prozesses der anteiligen Übernahme der Schülerfahrtkosten besteht für die Verwaltung der Stadt Chemnitz die Möglichkeit, die Personalkapazität um rund 0,5 AE zu verringern und dabei die Serviceorientierung für die Chemnitzer Bürger merklich zu verbessern.

3.4 Vorgehen zur Optimierung der Shared Services

3.4.1 Generelles zu den Shared Services

Unter dem Begriff Shared Services lassen sich gleichartige Tätigkeiten zuordnen, die in verschiedenen Organisationseinheiten dezentral wahrgenommen werden. Neben der organisatorischen Fragestellung wo eine solche Aufgabe erledigt werden kann, wird in aller Regel immer die Diskussion bzgl. der geltenden Standards zeitgleich geführt.

3.4.2 Identifikation und Definition Begriffsinhalte

Damit eine zielgerichtete Weiterentwicklung im Sinne einer Optimierung im Bereich der Shared Services stattfinden kann ist es notwendig, die Inhalte des Begriffs näher zu definieren. Hierzu wurde von Rödl & Partner ein Workshop durchgeführt, in dem gemeinsam mit Mitarbeitern die Definition der Inhalte erfolgte. Folgende Themengebiete und Themen wurden festgehalten:

- Haushaltsführung
    - dezentrales Tagesgeschäft
    - Rechnungseingang
- Personal
    - Fortbildung / Antragstellung
    - Dienstreisen / Antragstellung
- Beschaffungen
- Bau- und Objektverwaltung
- Belegungsmanagement der Beratungsräume
- Recht

  - Beratung
  - Vertretung
- Fördermittel / Zuschüsse an Dritte

Bei den dargestellten Themengebieten und Themen wurde darüber hinaus festgehalten, ob lediglich eine Optimierung im Sinne einer Zentralisierung oder zusätzlich eine neuerliche Definition der Standards erfolgen soll.

Die Festlegung der Inhalte stellt einen wichtigen Schritt für die weitere Bearbeitung des GPO in diesem Themengebiet dar. Vor der Erhebung empfiehlt Rödl & Partner, die Inhalte im Sinne eines Qualitätsgedankens noch einmal auf Vollständigkeit und Plausibilität zu prüfen.

3.4.3 Erhebung der gebundenen Kapazitäten

Nachdem die wesentlichen Grundlagen mit der Definition der Themengebiete und Themen festgelegt worden sind, gilt es in einem nächsten Schritt die Organisationeinheiten zu identifizieren, in denen die Themen dezentral bearbeitet werden.

Damit eine ressourcenschonende Vorgehensweise gewährleistet werden kann empfiehlt Rödl & Partner, eine Erhebung in mehreren Durchläufen durchzuführen. Folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Grundlagenerhebung nach Organisationseinheiten:

Personalwesen	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10
Dienstreiseabrechnung	X	-	X	-	X	X	-	X	X	X
Fortbildungsabrechnung	X	-	X	-	X	X	-	X	X	X
Krank- und Gesundmeldung	X	-	-	-	X	X	-	X	-	-
Urlaubseintragung	X	-	-	-	X	X	-	X	-	-
Personalvormerkungsbogen	X	-	-	-	X	X	-	X	-	-
Arbeitszeitkarten	X	-	-	-	-	X	-	X	-	-
Dezentrale Personalabrechnungsfähigkeiten (z.B. Fahrerabrechnung, Honorarkräfte, Zusatzleistungsentgeld)	X	-	X?	-	-	X	-	X	?	X

Abbildung 18: Ersterhebungsmaske Shared Services

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, sollte zunächst über alle Themen und Themengebiete eine Grobabfrage in allen theoretisch möglichen Organisationseinheiten erfolgen. Diese Methode bietet den Vorteil, dass nicht beteiligte Teile der Verwaltung bei den nachfolgenden Erhebungen und Optimierungen nicht oder nicht in vollem Umfang einbezogen werden.

Nachdem nach der Ersterhebung die weiteren einzubindenden Organisationseinheiten methodisch klar identifiziert worden sind gilt es in einem nächsten Schritt, die dezentral erbrachten Tätigkeiten personenscharf zu ermitteln. Eine mögliche Struktur zur Erhebung der einschlägigen Bereiche wird in folgender Abbildung dargestellt:

Allgemeine Angaben

Stellenplannummer:	
Wochenarbeitszeit in Stunden:	0,0
Stellenumfang in VK:	0%

Tätigkeitsbeschreibung

	Auszuführende Aufgabe/Tätigkeit	Erläuterung, Bemerkung	Wochenstunden	Geschätzter Umfang in Prozent
1			0	0%
2			0	0%
3			0	0%
4			0	0%
5			0	0%
6			0	0%
7			0	0%
8			0	0%
9			0	0%
10			0	0%
11	Buchhaltung		0	0%
12	Personalwesen		0	0%
13	Beschaffung		0	0%
14	Web Pflege - CMS		0	0%
15	Weitere Shared Services bitte hier eintragen		0	0%
16	Weitere Shared Services bitte hier eintragen		0	0%
		Σ		0%

Abbildung 19: Erhebung Tätigkeiten Shared Services

Generell sollte bei Erhebung der Tätigkeiten sensibel vorgegangen werden. Damit kein zu stark fokussiertes und damit evtl. verzerrtes Bild der zu erhebenden Aufgaben gezeichnet wird, empfiehlt Rödl & Partner eine Einbettung in den Gesamtaufgabenkontext. D.h., dass die befragten Mitarbeiter zunächst ihre gesamten Tätigkeiten auflisten und die Shared Services als einen Teil dieser Auflistung festhalten. Im Sinne der Weiterverwertbarkeit der übrigen Aufgabendarstellung sei an dieser Stelle eine mögliche Aktualisierung der Stellenbeschreibungen erwähnt.

Die genaue Ermittlung der Kapazitäten pro Mitarbeiter stellt den nächsten Schritt der Erhebung dar. Folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt eines möglichen Erhebungsinstruments für diese Aufgabe:

Shared Services

	Erläuterung	In welchem Umfang wird die Aufgabe erbracht?			Für wen wird die	
		Anzahl der Vorgänge pro Woche	MBZ in Minuten	Kapazität in Stunden pro Woche	BgA / 1	Bg
Buchhaltung						
Anlagenbuchhaltung (inkl. Inventarisierung)		0	0	0,0	0%	
Kreditoren / Debitoren (ink. Auszahlungsanordnung)		0	0	0,0	0%	
Vorarbeiten für Berichte / Controlling HH - Planung		0	0	0,0	0%	
	Σ	0	0	0,0	0%	
Wenn weitere Tätigkeiten durchgeführt werden, bitte hier eintragen		0	0	0,0	0%	
Wenn weitere Tätigkeiten durchgeführt werden, bitte hier eintragen		0	0	0,0	0%	
Wenn weitere Tätigkeiten durchgeführt werden, bitte hier eintragen		0	0	0,0	0%	
	Σ	0	0	0,0	0%	
	Gesamtsumme	0	0	0,0	0%	

Abbildung 20: Detailerhebung Shared Services

Da die Ermittlung der in den Shared Service Tätigkeiten gebundenen Personalkapazitäten entscheidend für die weiteren Überlegungen ist, ist es notwendig, dass die erhobenen Werte bereits im Erhebungstool plausibilisiert werden. Hier sollten, soweit möglich, automatische Routinen eingebaut werden, die Auffälligkeiten bereits bei der Befüllung anzeigen. Eine Gegenrechnung des angegebenen Stellenanteils mit dem Produkt aus mittlerer Bearbeitungszeit und Anzahl der Jahresfallzahlen stellt eine solche Möglichkeit dar.

Um eine Qualitätssicherung im Erhebungsprozess nahhaltig gestalten zu können empfiehlt Rödl & Partner, den Einsatz von standardisierten Instrumenten. Nachfolgende Darstellung zeigt einer Möglichkeit den Rücklauf über alle beteiligten Organisationseinheiten qualitativ abzusichern:

Organisationseinheiten / Stellen	Aufgaben-überblick befüllt?	Shared Services befüllt?	Darstellung der Shared S. in Aufgaben-feldern?	Unter-organisa-tionen zugeteilt?
OE 1	✓	✓	✓	✗
OE 2	✓	✓	✓	✗
OE 3	✓	✓	✓	✗
OE 4	✓	✓	✓	✓
OE 5	✓	✓	✓	✓
OE 6	✓	✓	✗	✗
OE 7	✗	✗	✓	✗

Abbildung 21: Qualitätssicherung Erhebungsinstrument Shared Services

Nach der Auswertung der Qualitätssicherung sollte entschieden werden, ob eine Nacherhebung notwendig wird.

Am Ende der Erhebung liegen der Stadt Chemnitz qualitätsgesicherte Erhebungen bzgl. der Shared Service Aktivitäten auf Ebene der Mitarbeiter und damit auch der einzelnen Organisationseinheiten vor.

3.4.4 Erarbeitung der Ergebnisse

Die Erarbeitung der Ergebnisse stellt den nächsten wichtigen Schritt im Rahmen der Realisierung von Potenzialen aus der GPO bei Shared Services dar. Um ein akzeptiertes und auch alltagstaugliches Ergebnis zu erzielen werden kann ist es zwingend notwendig, neben den Führungskräften auch Mitarbeiter aus dem operativen Bereich in einem angemessenen Maße zu beteiligen. Damit dies für alle Mitarbeiter nachvollzogen werden kann empfiehlt Rödl & Partner eine Aufbereitung nach Stellen in den einzelnen Organisationseinheiten. Es bietet sich an dieser Stelle an neben dem neuen Aufgabenzuschnitten die Veränderungen im Hinblick auf die aktuelle Situation zu visualisieren. Folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine visualisierte Aufgabenverschiebung:

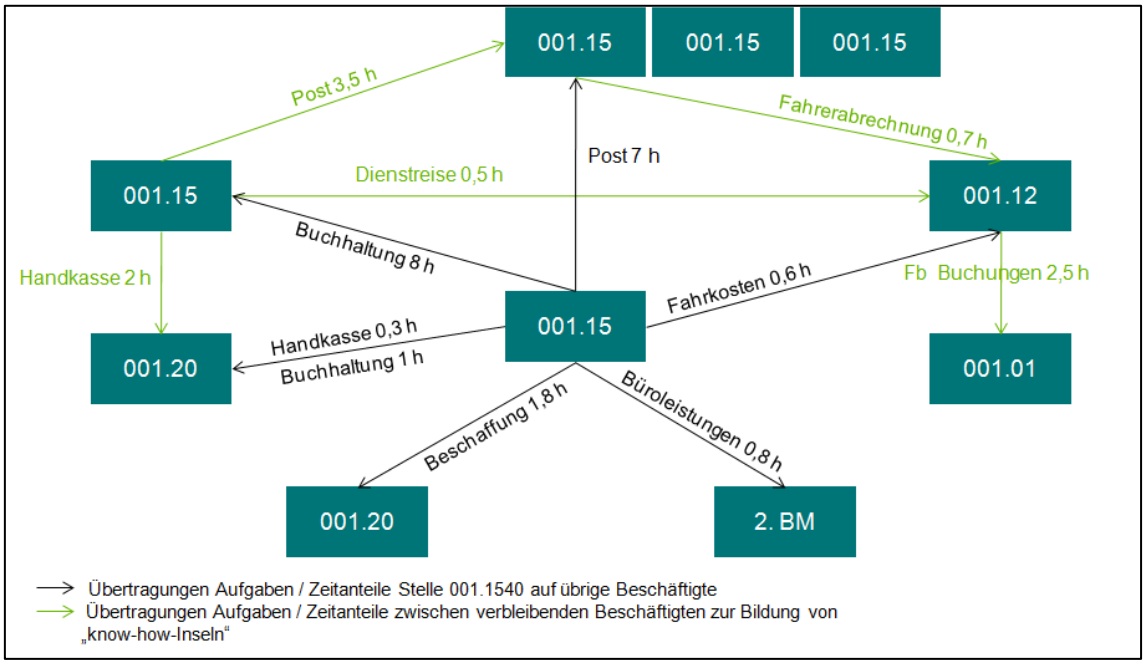


Abbildung 22: Übersicht Neuverteilung der Aufgaben

Wie die Abbildung zeigt, können sich alle Stelleninhaber orientieren

- welche Tätigkeiten
- sich in welchem Umfang
- auf welche Stelle verlagern.

Auf diese Art und Weise ist gewährleistet, dass jeder betroffene Mitarbeiter die Veränderungen nachvollziehen kann.

Um die durch die Optimierung der Shared Service Prozesse erzielten Optimierungen beziffern zu können ist es als Abschluss des Projektes notwendig, dass ein Vorher-Nachher-Vergleich der gebundenen Kapazitäten stattfindet. Für diese Aufgabenstellung bietet es sich an, die bereits eingesetzten Erhebungsinstrumente in leicht modifizierter Form erneut zu verwenden.

Am Ende des Projektes besteht Klarheit über neue organisatorische Zuordnung, die definierten Qualitätsstandards und die zur Aufgabenerledigung notwendigen Personalressourcen.

4 E GOVERNMENT

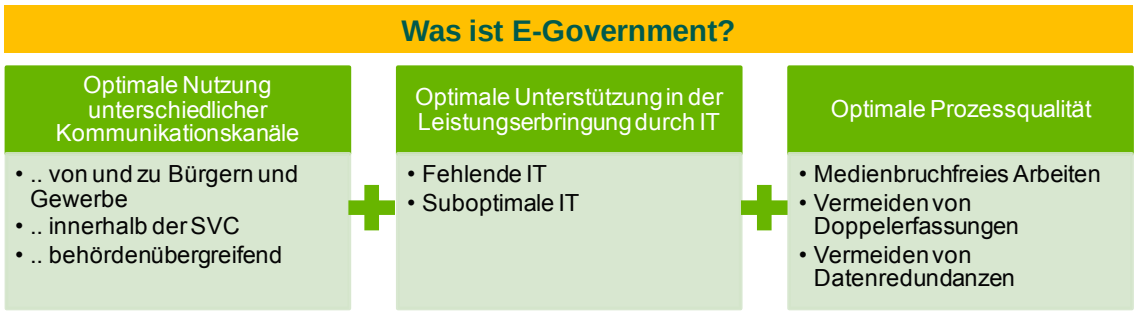
Die Aufgabenstellung im Umfeld von E-Government bezieht sich auf die Ermittlung positiver Effekte durch eine verstärkte oder veränderte Anwendung von informationstechnologischen Systemen. Diese informationstechnischen Systeme sollen die Stadtverwaltung Chemnitz in ihren prozessorientierten Strukturen ideal unterstützen.

4.1 Was ist E-Government und welche Bedeutung hat dies für die Erarbeitung des Verwaltungs- und Strukturkonzeptes?

Der Begriff E-Government ist in der IT-Landschaft unterschiedlich besetzt. Im Kern geht es um die optimale IT-technische Unterstützung des Verwaltungshandelns einer Kommune, insbesondere vor dem Hintergrund der Kommunikation mit Dritten.

Für die Analyse im Rahmen des Verwaltungs- und Strukturkonzeptes wurde die Fragestellung in drei Themenbereiche „Kommunikationskanäle", „IT-Unterstützung" und „Prozessqualität" unterteilt.

Durch diese Unterlegung wurde die Aufgabenstellung „E-Government" deutlicher und für die spätere Analyse für Optimierungsvorschläge greifbarer.



Die potenziellen Optimierungsvorschläge leiten sich von den für die drei Themenbereiche gewählten Überschriften ab. So sind für vorgefundene Defizite in der Kommunikationskanalnutzung Handlungsbedarfe in Richtung Effizienzsteigerung und Qualitätsoptimierung abzuleiten. Als Kommunikationskanäle sind neben dem persönlichen Kontakt die Medien wie Brief, Fax, Telefon und Onlinemedien gemeint.

Additive Organisationformen wie D115 und Bürgerbüro standen mit Blick auf E-Government nicht im Fokus, da diese eigenständig in den anderen Untersuchungsbereichen betrachtet wurden.

Als abschließender Analysefokus wurde die Fragestellung zum medienbruchfreien Arbeiten thematisiert. Hier standen die Vermeidung von Doppelerfassungen, Dateninseln und Datenredundanzen sowie fehlende Schnittstellen etc. im Mittelpunkt.

4.2 Die methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise gliederte sich in drei Schritte. Auf Basis der geforderten Aufgabenstellung aus der Beauftragung, der zusätzlichen Hinweise aus dem Auftaktgespräch, der Analyse der zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie der Auseinandersetzung mit den IT-technischen und organisatorischen Besonderheiten wurde der zentrale Fragebogen um die drei Themenbereiche „Kommunikationskanäle", „IT-Unterstützung" und „Prozessqualität" inhaltlich erweitert und mit den anderen Untersuchungsbereichen

(insbesondere D115, Prozessoptimierungskonzept, amtsbezogene Analyse von Amt 18) abgestimmt.

Abbildung 23: Vorgehensmodell in E-Government

Nach dem Fragebogenrücklauf wurden die Ergebnisse für die Aufgabenstellung E-Government zusammengeführt und mit dem Auftraggeber auf Plausibilität (Abgleich mit laufenden Projekten aus dem IT-Vorhabensplan sowie Klärung, ob die jeweilige Ämtermeldung überhaupt den Verantwortungsbereich der SVC betreffen, etc.) überprüft.

Auf Basis der Plausibilisierung wurden weitere Vertiefungsinterviews geführt. Das Ergebnis der ersten Vertiefung diente zum einen dem besseren Verständnis und der Priorisierung im Rahmen der weiteren Analyseschritte.

Die Analyse mündete in konkreten kurz- und mittelfristig umsetzbaren Handlungsbedarfen.

Über diese Ergebnisdokumentation hinaus wird auf folgende weiterführende Dokumentationen verwiesen:

- Erhebungsbögen pro Amt
- Verdichtung der Ergebnisse auf die drei Themenbereiche
- Zusammenfassung der Meldungen in einer Übersicht pro Amt
- Präsentation der Ergebnisse

Diese weiterführenden Dokumentationen wurden in digitaler Form der Stadtverwaltung Chemnitz übergeben.

4.3 Ergebnis der Analyse und empfohlene Maßnahmen

Der strukturierte Fragebogen trennte sich in Fragestellungen zu Aufgaben und zu Produkten / Leistungen. Auf Ebene der Aufgaben wurde die Beurteilung der IT-Unterstützung abgefragt. Die Einschätzung zu den einzelnen Kommunikationskanälen und die medienbruchfreie Prozessgestaltung wurde auf Ebene der Produkte / Leistungen hinterfragt.

Da jedes Amt in der Struktur der Aufgaben und Produkte / Leistungen unterschiedlich ist sowie im Rahmen der Erhebung keine Vorgaben zum Detaillierungsgrad in den Aufgaben bzw. Produkten / Leistungen gemacht wurden, kann auf Grund der Anzahl der Meldungen / Hinweise keine bewertenden Rückschlüsse gezogen werden.

Aus einer qualitativen Analyse der Fragebogenrückläufe kann dennoch geschlossen werden, dass die Fachämter im Rahmen ihrer Selbsteinschätzung mit der IT-Unterstützung im Rahmen von E-Government insgesamt – auch vor dem Hintergrund des Vergleichs mit anderen Städten gleicher Größenordnung – zufrieden sind!

Optimale Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle	Optimale Unterstützung in der Leistungserbringung durch IT	Optimale Prozessqualität
• Die Erhebung führte lediglich zu **drei** Hinweisen über einen dringenden Optimierungsbedarf	• Die Ämter listeten **fünf** Hinweise zu Handlungsbedarfen auf	• Hinweise zu Medienbrüchen, Doppelerfassung und Insellösungen wurden im **normalen** Umfang gegeben

Abbildung 24: Quantitatives Ergebnis der Fragebögen

Die detaillierten Informationen zu den Hinweisen sind der übergebenen Dokumentation zu entnehmen.

Aus der qualitativen Analyse des strukturierten Fragebogens über alle Ämter hinweg sowie aus den geführten Vertiefungsgesprächen ließ sich Handlungsbedarf ableiten. So soll die Stadtverwaltung Chemnitz drei für das E-Government strategische Maßnahmen kurz- bis mittelfristig verfolgen!

1. Strategische Neuausrichtung im Rahmen der Nutzung des VBS nscale
2. Review der durch die Doppik veränderten Prozesse
3. Anschließende Erhebung und Bewertung der Notwendigkeit funktionaler Erweiterungen

4.3.1 VBS nscale

Ausgangslage: Das VBS nscale ist ein Dokumenten- und Workflow-System, welches auf dem System nscale beruht. VBS steht für Vorgangsbearbeitungssystem. nscale wurde als Dokumenten- und Workflowsystem 2011 in der Stadtverwaltung Chemnitz eingeführt.

Kommentar: Zunächst muss festgehalten werden, dass die Entscheidung für ein Dokumentenmanagement- und Workflowsystem richtig war. Keine Verwaltung kann Synergie- und Effizienzvorteile nutzen und auf Dauer gewährleisten, wenn physische Akten transportiert werden! Zudem ist aus Sicht der Prozessqualität (Transparenz, Liegezeiten, Antwortzeiten, etc.) ein solches System ein wesentlicher Baustein zur Erhöhung der Zufriedenheit aller Prozessbeteiligten.

Empfehlung: Das VBS nscale ist ein für die Stadtverwaltung Chemnitz bedeutendes System, welches umfassender konzipiert und verwendet werden sollte!

Folgende drei Sachverhalte führen insgesamt zu dieser Empfehlung, das VBS nscale strategisch neu auszurichten.

a) Methodischer Ansatz zur Einführung muss geändert werden.

   Ausgangslage: Die Stadtverwaltung Chemnitz wählte seinerseits im Rahmen der Einführung einen „interessensbasierenden" Ansatz. Die Fachämter identifizierten überschaubare Prozesse mit wenig Risiko. Nur wenige Prozesse wurden bis heute im Echtbetrieb umgesetzt.

   Kommentar: Die damals identifizierten Prozesse ermöglichten den Aufbau einer gewissen Lernkurve. Nur zum Teil haben die Erkenntnisse jedoch „Blaupausencharakter" für zukünftige Prozessumstellungen.

   Empfehlung: Die Auswahl der umzusetzenden Prozesse muss zentral und unter Effizienz- und Projekterfolgskriterien stattfinden!

b) Gute Grundlagen sind geschaffen!

   Ausgangslage: Es wurden im Rahmen der Einführung in 2011 gute Grundlagen gelegt. Der Aktenplan ist seitdem verfügbar. Das Berechtigungssystem wurde flächendeckend eingerichtet.

   Kommentar: Der vorhandene Aktenplan und das Berechtigungssystem erleichtern eine flächige Ausweitung, da sich alle Ämter in VBS nscale schnell zurechtfinden dürften. Zudem bedeutet das, dass Dokumente vor Einsichtnahme und Bearbeitung innerhalb der Stadtverwaltung gesichert sind. Beides sind wesentliche Voraussetzungen für eine zügige breitere Nutzung.

   Die Umsetzungserfolge seit 2011 blieben jedoch aus. Der Wunsch nach „mehr" wurde im Rahmen des Projektes nicht generiert. Der Nutzen von VBS nscale (schnellerer Dokumententransport, kürzere Liegezeiten, Nutzung von Dateninhalten, Transparenz und Nachverfolgung, prozessorientierte Vorgangsbearbeitung, Verminderung Archivkosten, etc.) wurde nicht erkannt.

   Empfehlung: Auf dieser guten Grundlage müssen weitere sinnstiftende und effizienzsteigernde Funktionen eingebettet und für die gesamte Verwaltung verfügbar gemacht werden. Darunter sind u. a. das „qualifizierte Scannen" gemeint, welches die Inhalte von eingescannten Dokumenten so extrahiert, dass diese in weiteren Anwendungen genutzt werden können. nscale bietet diese Funktion. Diese muss aber ggf. lizenziert werden.

c) Die Abhängigkeit von Dritten muss reduziert werden!

   Ausgangslage: Zur Einführung von VBS nscale wurde ein externer Partner hinzugezogen. Auch heute besitzt nur der Partner IT-Kompetenz zu VBS nscale. Der Partner hat überwiegend kein kommunalspezifisches Prozess-Know-how. Die Stadtverwaltung hat kein Know-how in Bezug auf das Customizing von VBS nscale.

   Kommentar: Die Projekterfahrung zu VBS nscale zeigt, dass sich die Zusammenarbeit aufgrund der beiderseitig fehlenden Kompetenz als kompliziert herausstellte. Ständige Terminverschiebungen waren die Folge.

Empfehlung: Die wesentliche nscale-Kompetenz muss in der Stadtverwaltung aufgebaut werden! Die Abhängigkeit von Dritten muss reduziert werden.

Der „interessensorientierte Ansatz" muss zu einem zentral gesteuerten und unter Effizienz- und Projekterfolgskriterien bewerteten Ansatz gewandelt werden. In Verantwortung des Organisations- und Personalamtes heraus müssen die umzusetzenden Prozesse identifiziert und gesteuert umgesetzt werden. Dabei sind die Empfehlungen aus dem Kapitel „Prozessoptimierungskonzept" zu beachten.

Das System nscale besitzt die notwendige funktionale Seriosität für den weiteren Ausbau und Betrieb.

Aus technologischer Sicht empfiehlt es sich, mit dem Aufbau verwaltungsweiter Grundprozessen das Projekt neu auszurichten und dann mit sinnvollen Aufbauprozessen weiter zu entwickeln.

- Empfehlung für den Grundprozess I: Verwaltungsweiter Posteingang

  Zentraler Posteingang, revisionssichere Digitalisierung, Posteingangsbuch, transparente Postweiterleitung, Verfolgung, Archivierung laut Aktenplan

- Empfehlung für den Grundprozess II: Verwaltungsweiter Postausgang

  Zentraler Postausgang, parallele Digitalisierung mit dem Print, Verfolgung im Postausgangsbuch, revisionssichere Archivierung laut Aktenplan

- Empfehlung für die Aufbauprozesse:

  Effizienzsteigernde Funktionen sind das frühe und qualifizierte Scannen im Rahmen des zentralen Posteingangs (Grundprozess I), welches die Inhalte eines Dokuments extrahiert und den nachfolgenden Anwendungen über Schnittstellen zur Verfügung stellt.

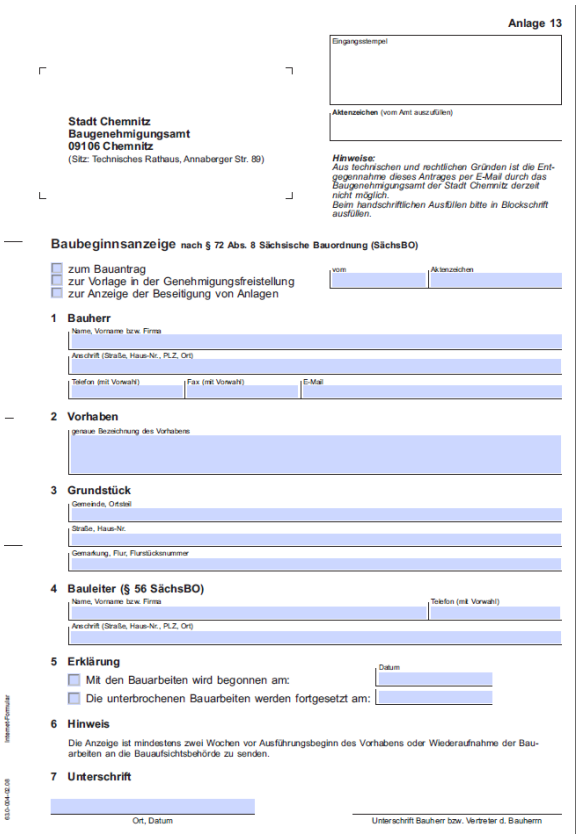
  Demnach sind Prozesse mit hohem und standardisierbaren, papiergebundenen Posteingang ideal für die Identifizierung von Aufbauprozessen (z. B. stadtweiter Rechnungseingangsprozess oder Posteingänge aufgrund des städtischen Formularwesens).

  Es ist erforderlich, dass Prozesse mit hohen und standardisierten, papiergebundenen Posteingängen ermittelt und bewertet werden.

Beispiel „Formularwesen“

Die Stadtverwaltung hält für die Bürgerinnen und Bürger über einen Formularserver PDF Formulare für verschiedenste Anträge vor. Diese können abgerufen und der Stadt auf verschiedenste Wege zugeleitet werden. Vereinfacht sind das: (1) Leeres Formular ausdrucken und handschriftlich ergänzen (2) Am PC ausfüllen und ausgefüllt ausdrucken und an die Stadt schicken (3) Am PC ausfüllen und mit Signatur digital an die Stadt übermittel.

Beispiel Baubeginnsanzeige nach § 72 Abs. 8 SächsBO.



Anlage 13

Eingangsstempel

Aktenzeichen (vom Amt auszufüllen)

Stadt Chemnitz
Baugenehmigungsamt
09106 Chemnitz
(Sitz: Technisches Rathaus, Annaberger Str. 89)

Hinweise:
Aus technischen und rechtlichen Gründen ist die Entgegennahme dieses Antrages per E-Mail durch das Baugenehmigungsamt der Stadt Chemnitz derzeit nicht möglich.
Beim handschriftlichen Ausfüllen bitte in Blockschrift ausfüllen.

Baubeginnsanzeige nach § 72 Abs. 8 Sächsische Bauordnung (SächsBO)

☐ zum Bauantrag
☐ zur Vorlage in der Genehmigungsfreistellung
☐ zur Anzeige der Beseitigung von Anlagen

vom | Aktenzeichen

1 Bauherr
Name, Vorname bzw. Firma
Anschrift (Straße, Haus-Nr., PLZ, Ort)
Telefon (mit Vorwahl) | Fax (mit Vorwahl) | E-Mail

2 Vorhaben
genaue Bezeichnung des Vorhabens

3 Grundstück
Gemeinde, Ortsteil
Straße, Haus-Nr.
Gemarkung, Flur, Flurstücksnummer

4 Bauleiter (§ 56 SächsBO)
Name, Vorname bzw. Firma | Telefon (mit Vorwahl)
Anschrift (Straße, Haus-Nr., PLZ, Ort)

5 Erklärung
☐ Mit den Bauarbeiten wird begonnen am: Datum
☐ Die unterbrochenen Bauarbeiten werden fortgesetzt am:

6 Hinweis
Die Anzeige ist mindestens zwei Wochen vor Ausführungsbeginn des Vorhabens oder Wiederaufnahme der Bauarbeiten an die Bauaufsichtsbehörde zu senden.

7 Unterschrift
Ort, Datum
Unterschrift Bauherr bzw. Vertreter d. Bauherrn

Internet-Formular

Abbildung 25: Beispiel Baubeginnsanzeige

Aufgrund der Umfeldbedingungen (siehe PIAAC-Studie „Programme for the International Assessment of Adult Competencies“; Zitat Spiegel-Online[5]: „11,6 Prozent der deutschen Testpersonen haben keinerlei Erfahrung mit Computern oder scheitern an grundlegenden Anforderungen - sie können zum Beispiel keine Maus bedienen. Die meisten können nur mit vertrauten Anwendungen umgehen. Lediglich ein Drittel der deutschen Erwachsenen schaffte komplexere Aufgaben, wie das Navigieren über Webseiten und die eigenständige Problemlösung.“) ist nicht davon auszugehen, dass die komplexen Beantragungswege mit z. B. Signaturkarten etc. in absehbarer Zeit genutzt werden.

Es muss davon ausgegangen werden, dass der verlässlichste Kommunikationskanal zwischen Bürger und Stadt immer noch die gelbe Post ist. Das heißt, das Ausdrucken und handschriftliche Unterzeichnen.

[5] http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/piaac-studie-erwachsene-in-deutschland-koennen-schlecht-lesen-a-926653.html

Mit Blick auf die Funktionalität von nscale und dessen Zusatzmodule ist es jedoch möglich, diese Formulare über einen qualifizierten Scann so zu erfassen, dass die Inhalte ausgelesen werden können.

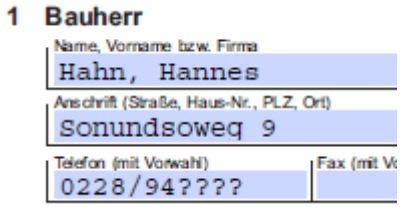


Abbildung 26: Für den qualifizierten Scann lesbares Formular

Geht man weiter davon aus, dass Bürgerinnen und Bürger ein Formular am PC nicht ausfüllen können, muss von einem handschriftlichen Bearbeiten ausgegangen werden.

Würde das Formular so geändert, dass in Druckbuchstaben geschrieben werden muss, können Zusatzmodule auch Handschriften erkennen.

Die Frage die sich stellt ist, bei welchen Formularen bzw. Kommunikationsprozessen eine Umstellung auf ein frühes Scannen von Vorteil wäre. Die Stadt hält leider keine Statistiken vor, in welchem Umfang die Formulare aus dem Formularserver genutzt werden und in welcher Form diese die Verwaltung erreichen. Insofern wäre es eine Aufgabenstellung im Rahmen der Projektsteuerung, die jeweiligen Formularwege zu priorisieren. Zudem ist bei jedem Formular- oder Prozessauswahl eine Wirtschaftlichkeitsberechnung angeraten.

Beispiel „VBS nscale im Rechnungseingang als Aufbauprozess"

Heute wird der Rechnungseingang mit teilweise zentralen und dezentralen Posteingang, der Postverteilung, dem sachlich und rechnerischen Genehmigungsprozess, der Anordnung in der Mittelbewirtschaftung, der Weiterleitung an die Kasse etc. teilweise noch manuell und papiergebunden vollzogen.

Stellt man sich einen zentralen Posteingang mit sofortiger Digitalisierung der Eingangsbelege vor und verbindet diesen mit einem qualifizierten Scann der „gelesenen Daten" zur Weiterverarbeitung in proDoppik, sodass die Daten bestenfalls nur noch bestätigt und nicht mehr erfasst werden müssen, so hat das Auswirkungen auf die Ressourcenbindung und auf die bisherige Organisation in der gesamten Stadtverwaltung.

Die Eingangsrechnung muss zum Zeitpunkt des zentralen Digitalisierens im Idealfall schon mit der Anlage eines Auftrags in proDoppik – also bei Vergabe des Auftrags an den Lieferanten – in den Stamm- und Bewegungsdaten (Lieferant, Konditionen, Kostenstelle, Aufwandsart etc.) bekannt sein. Ist dies der Fall, kann eine „Heuristik im Kreditorenbereich" genauso erfolgreich laufen, wie sie im Debitorenbereich heute bekannt ist.

Die Vorteile eines digitalisierten Kreditorenprozesses hat mehrere Dimensionen:

- Prozessablauf birgt Effizienzsteigerungspotenzial

Eine „Heuristik" würde Einspareffekte im Rahmen der Vorkontierung des Buchungsvolumen mit sich bringen. Eine Digitalisierung des Belegflusses schafft Freiraum durch Wegfall von manuellen Belegtransporten. Die Frage nach „Wo ist die Rechnung?" entfällt.

- Digitalisierung schafft Sicherheit mit Blick auf Schulden und Liquidität

  Ein dezentraler sowie überwiegend manueller Eingangsprozess führt dazu, dass ein Rechnungseingangsbuch, welches Auskunft über den jeweiligen Stand der Verbindlichkeiten liefern kann, nicht umsetzbar ist. Gehen Eingangsrechnungen zentral ein, sind diese auch zentral und tagesaktuell bekannt. Die Liquiditätsplanung kann nur bekannte Rechnungen berücksichtigen. Gegebenenfalls können Skontofristen nicht genutzt werden, weil der interne Postweg länger dauert, als die Frist es zulassen würde.

- Digitalisierung sichert Ordnungsmäßigkeit im Rahmen der Aufbewahrungspflicht

  In vielen Fällen non-digitaler Archive oder Ablagen werden Doppelstrukturen über ein und denselben Beleg angefertigt. Eine Kopie liegt im Fachbereich, eine wurde ggf. von dem internen Dienstleister wie z. B. der Gebäudewirtschaft gezogen, das Original geht an die Kasse. Auf dem Weg zwischen den Einheiten gehen Teile oder die kompletten Belege verloren. Niemand ist im Zweifel über den Bearbeitungsstand auskunftsfähig.

Die Realsierung der Vorteile von VBS nscale können auf Dauer nicht durch Externe sichergestellt werden! Die Umsetzung erfordert jedoch einen Personalentwicklungsplan, in welchem geklärt wird, wer im Rahmen einer Prozessumstellung auf VBS nscale, welche Kompetenz hält! Z. B.:

- Fachämter

  Prozessverantwortliche in den Fachämtern können Basis-Kompetenz in Bezug auf die Grundfunktionen von VBS nscale halten.

- Organisations- und Personalamt mit z. B. einem VBS nscale-Modellierer

  VBS nscale – Know-how-Träger können erweitertes Wissen in Bezug auf die Modellierung von Prozessen aufweisen.

- Amt für Informationsverarbeitung mit z. B. einem VBS nscale-Customizer

  Weitergehendes Einrichtungs- und Schnittstellenwissen könnte z. B. in der IT vorgehalten werden.

Nachdem eine solche Konzeption vorliegt, muss in einem Personalauswahl- und Fortbildungsverfahren die Basis geschaffen werden. Dazu sollten Kriterien für eine interne und externe Ausschreibung entwickelt werden sowie ein Fortbildungsbudget (Zeit und Kosten) kalkuliert werden.

Aus Vertretungssicht sollten der nscale-Modellierer und der nscale-Customizer zwei unterschiedliche Personen sein. Vor dem Hintergrund der Herausforderung und der dafür notwendigen Kompetenz sollte davon ausgegangen werden, dass die Aufgabe kapazitativ den überwiegenden Teil der jeweiligen Stellenbeschreibung ausmacht.

Kalkuliert man aus Sicht des Projektbedarfs, würden mit Sicherheit diese beiden Ressourcen nicht ausreichen. Betrachtet man die Entwicklung als mittel- bis langfristigen Prozess, so muss sich die Projektpriorisierung und der Zeitplan an den beiden dann vorhandenen Ressourcen orientieren.

Im Übrigen sollte die Auswahl der Aufbauprozesse immer mit einer Wirtschaftlichkeitsberechnung einhergehen.

4.3.2 Doppik

Ausgangslage: In jeder Stadtverwaltung, welche auf die Doppik umgestellt hat, gibt es immer wieder den Zeitpunkt, in welchen die neu entwickelten und umgesetzten doppischen Prozesse und Regelungen angepasst werden müssen. Sei es aufgrund von personellen, organisatorischen oder IT-technischen Veränderungen.

Kommentar: Auch die Erhebung über den strukturierten Fragebogen hat Hinweise enthalten, dass die Prozesse rund um die Doppik Mehrfacherfassungen beinhalten. Das Informationsmanagementsystem (IMS) spielt dabei eine besondere Rolle.

Empfehlung: Es wird ein Review der durch die Doppik veränderten Prozesse empfohlen.

a) Informationsmanagementsystem (IMS)

   Ausgangslage: Eine große Anzahl von Ämtern nutzt ein System IMS zur Bewirtschaftung (An- und Verkauf, Unterhalt) aller Liegenschaften. Ein Datenflussplan zwischen IMS und der Doppik liegt nicht vor. Die Rollenverteilung zwischen dem IMS und der Doppik ist nicht deutlich.

   Kommentar: Betroffen sind Stammdaten (Anlagen, Kreditoren, Debitoren) sowie Bewegungsdaten (Budgets, Rechnungen). Unklarheit führt zu Mehrfacherfassung.

   Empfehlung: Ein Datenflussplan mit Regelungen über das jeweilig führende System ist notwendig, um Klarheit zwischen der Doppik und dem IMS zu schaffen.

b) Zukunftsentwicklung des IMS

   Ausgangslage: Das IMS wird anlassbezogen zu angrenzenden Zwecken eingesetzt (Erfassung und Verwaltung von Kostenumlagen Versicherungen, Fuhrpark, etc.). Ein Konzept, wie sich das IMS insgesamt im Haus entwickeln soll, liegt nicht vor.

   Kommentar: Solche Nutzeranforderungen können schnell im IMS umgesetzt werden. Dies birgt die Gefahr, dass sich konkurrierende Datenstrukturen (Doppik, VBS) bilden.

   Empfehlung: Ein IMS hat die Rolle, Informationen bereit zu stellen. Insofern ist eine weitergehende Nutzung zu empfehlen. Diese Nutzung sollte sich jedoch in einem entsprechenden Teil der IT-Strategie wieder finden. Zudem hilft dies, die zukünftige Entwicklung des IMS besser beurteilen zu können.

c) Es liegen Medienbrüche vor

   Ausgangslage: Ämter – überwiegend mit Querschnittsfunktion – gaben im Rahmen der Erhebung weitergehende Hinweise auf Medienbrüche.

   Kommentar: Die Prozesse rund um das Rechnungswesen binden in den Fachämtern Ressourcen. Eine Ermittlung der Höhe dieser Ressourcenbindung ist nicht möglich.

   Empfehlung: Die doppischen Prozesse sollten einer Analyse (ggf. unter Bezug auf die Empfehlung zu VBS nscale und unter Beachtung der Empfehlungen zum Prozessoptimierungskonzept) unterzogen werden.

Der IMS-Datenflussplan heute und die Regelungen für zukünftige Entwicklungen bezüglich des IMS sind entscheidend! Daher wird die Konzipierung und die Umsetzung eines Datenflussplans zwischen der Doppik und dem IMS empfohlen.

- Synchronisation von Stammdaten (Anlagen, Kreditoren, Debitoren, Programmstammdaten wie Kostenstellen, etc.)

- Synchronisation bzw. Transport von Bewegungsdaten (Planwerte, Maßnahmenbudgets, Rechnungen)

- Aufbau von Regelungen, in welchen Datenbereichen welches System führend ist. Merkmale, welche zur Klärung zielführend sind
    - Notwendiger Detaillierungsgrad
    - Notwendiger Ordnungsmäßigkeitsgrad

- Regelungen für die Anbindung weiterer Funktionen im IMS (Anmeldung von Bedarf, Beschreibung des Datenflusses, Beschreibung von Auswirkungen auf andere Datenhaltungen wie Doppik und VBS nscale, etc.)

Zudem würde ein strukturiertes Review der durch die Doppik veränderten Prozesse die besten Erfolge liefern. Dazu empfiehlt sich folgender Ablauf (unter Berücksichtigung des Kapitels Prozessoptimierungskonzept).

- Aufnahme und Modellierung rechnungslegungsbezogener Prozesse
    - Auswahl (auch in Bezug auf die Projekte zu VBS nscale) und IST-Aufnahme der rechnungslegungsbezogenen Prozesse
    - Hohe Ressourcenbindung
    - Hohe Fehleranfälligkeit
    - Bedeutung für den Jahresabschluss

- Modellierung der Prozesse vor dem Hintergrund
    - der Erfassung von Daten zum Zeitpunkt deren Entstehung (bei der Bestellung und nicht erst zum Rechnungseingang),
    - der Vermeidung von Doppelerfassungen,
    - der Verminderung von Liegezeiten und Fristen,
    - der Vermeidung von Fehlleistungen (Falscheingaben),
    - der Bereinigung von Schnittstellen sowie
    - der Sicherstellung von Kontrollen und des Vier-Augen-Prinzips.

- Ableitung von IT-technischen Maßnahmen (Schnittstellen, Customizing von VBS nscale, etc.)
- Freigabe und Umsetzung

4.3.3 IT-Hinweise aus den Ämtern

Im Verlauf der Analyse wurden Schwerpunkte gesetzt, sodass Hinweisen und Meldungen aus den Ämtern aus deren Sicht ggf. als „unbearbeitet" betrachtet werden könnten. Die Schwerpunkte „VBS nscale" und „Doppik" werden aus unserer Sicht die Stadtverwaltung Chemnitz kurz- und mittelfristig erheblich binden.

Durch die Herangehensweise über den strukturierten Fragebogen wurde sicherlich auch eine Erwartungshaltung seitens der Ämter generiert, dass den Meldungen abschließend nachgegangen wird. Im Kern ist es auch richtig, dass die Hinweise aus den Ämtern in Bezug auf ggf. suboptimale IT nicht verloren gehen sollen.

Daher wird empfohlen, im Anschluss an die Empfehlungen aus den Maßnahmen zu VBS nscale und der Doppik eine situative Erhebung und Neubewertung der Bedarfe anzustoßen.

Dazu sollte eine

- Durchsicht der Hinweise und Meldungen aus der Erhebung und

- eine Gliederung nach Dringlichkeit und Zuordnung erfolgen, ob diese durch die Maßnahmen zu nscale oder der Doppik schon abgedeckt sind.

Danach sollte eine Einbettung der offenen Punkte in den IT-Vorhabensplan 2014 ff. erfolgen.

5 STEUERUNGS- UND CONTROLLINGKONZEPT

5.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Durch die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in der Stadt Chemnitz sollte den politischen Entscheidungsträgern die Möglichkeit gegeben werden, ihr Haushaltshandeln anhand von strategischen Zielen und deren Umsetzung über spezifische Kennzahlen gezielt steuern und kontrollieren zu können.

In Sachsen ist dies in der Kommunalhaushaltsverordnung-Doppik gesetzlich fixiert worden. Dementsprechend hat ein Haushaltsplan Angaben über die **wesentlichen Ziele und Strategien** der Gemeinde sowie damit verbundene Veränderungen gegenüber dem Vorjahr zu enthalten.[6] Des Weiteren sind in Ergänzung zu den Teilergebnisplänen auf Produktgruppenebene sogenannte **Schlüsselprodukte** auszuweisen, welche wiederum mit spezifischen Leistungszielen und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung zu hinterlegen sind.[7] Diese Schlüsselprodukte beschreiben gemäß der gesetzlichen Definition „Produkte, die örtlich von **finanzieller oder kommunalpolitischer Bedeutung** sind."[8]

Die Einführung des doppischen Buchungsstils, einer neuen Haushaltsstruktur sowie die Definition von Schlüsselprodukten konnte in der Stadt Chemnitz bereits erfolgreich umgesetzt werden. Im Haushaltsplan 2013 der Stadt Chemnitz werden bereits 43 Schlüsselprodukte ausgewiesen und jeweils mit entsprechenden Beschreibungen untersetzt. Die Notwendigkeit einer weitergehenden Qualifizierung und Anpassung der Schlüsselprodukte wurde in der Stadt Chemnitz infolge der bisherigen Diskussionen mit den Fraktionen des Stadtrates erkannt. Ein Prozess der Überarbeitung wurde parallel zur laufenden Untersuchung beschritten und erbrachte die folgenden Ergebnisse:

(1) 17 Schlüsselprodukte werden ersatzlos gestrichen und im Haushaltsplan 2014 nicht mehr aufgeführt.

(2) 9 Schlüsselprodukte sind inhaltlich zu modifizieren. Diesbezüglich wurde am 20.06.2013 ein Workshop mit den betroffenen Ämtern und Selbstständigen Einrichtungen sowie den Fraktionen des Stadtrates durchgeführt.

(3) 17 Schlüsselprodukte werden unverändert beibehalten und entsprechend einer überarbeiteten Vorlage im Haushaltsplan 2014 ausgewiesen.

Die Rückmeldungen aus den politischen Fraktionen zeigen, dass das Ziel einer verbesserten und gezielteren Steuerung noch nicht erreicht ist. Insbesondere eine vollumfängliche Information und eine Transparenz für die haushaltsrelevanten Entscheidungsprozesse der politischen Träger sind noch nicht im erforderlichen Maße gewährleistet. Die Stellen, an denen über Inhalte, Ziele und Kennzahlen berichtet werden soll, sind entweder wenig aussagekräftig (Qualität der Ziele und Kennzahlen) oder nicht konzeptionell in Einklang gebracht (gesamtstädtische Ziele im Vorbericht und Ziele zu den Schlüsselprodukten).

Rödl & Partner wurde daher damit beauftragt, ein überschaubares Steuerungs- und Controllingkonzept im Kontext der konkreten landesrechtlichen Haushaltsregelungen des Freistaates Sachsen zu konzipieren. In diesem Zusammenhang wird für die Stadtverwaltung Chemnitz ein Vorschlag erarbeitet, der aufzeigt, wie eine bessere Steuerung durch den Stadtrat mittels Kennzahlen erreicht werden kann.

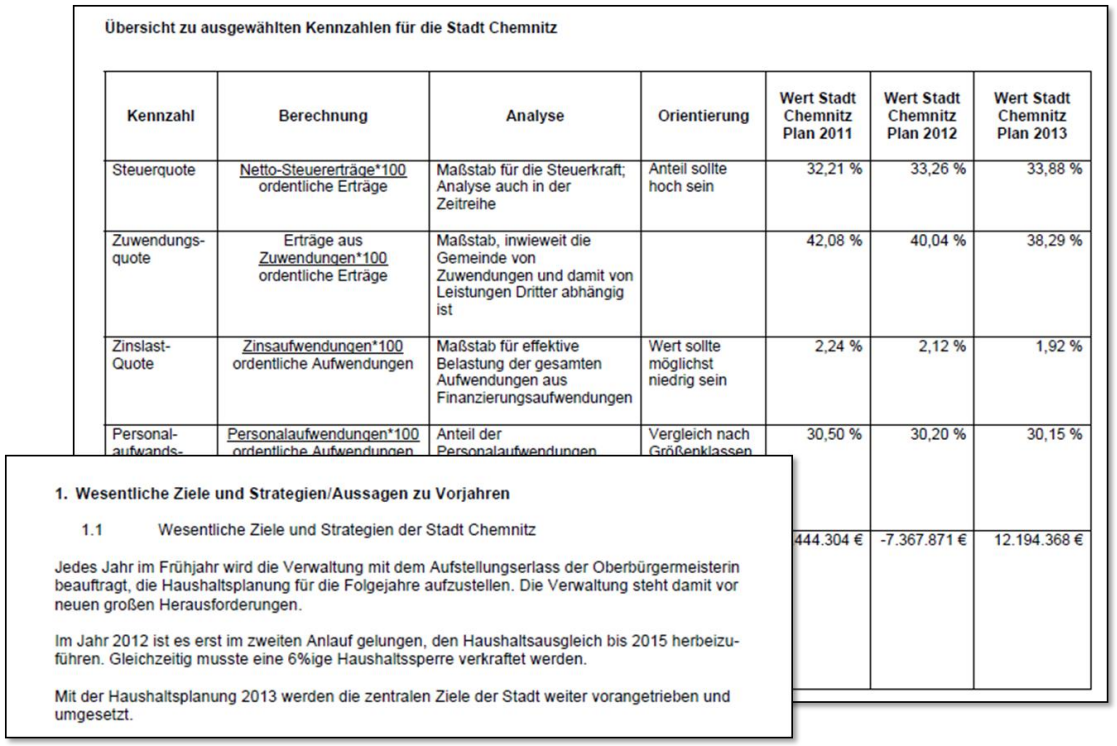
5.2 Analyse und Bewertung

Die Analyse der Ausgangssituation stützt sich in der Stadt Chemnitz im Wesentlichen auf vorliegende Unterlagen und eigene Erhebungen. Dies sind:

[6] Vgl. § 6 Nr. 1 SächsKomHVO-Doppik.
[7] Vgl. § 4 Abs. 2 SächsKomHVO-Doppik.
[8] § 59 Nr. 45 SächsKomHVO-Doppik.

- der aktuelle Haushaltsplan der Stadt Chemnitz 2013
- die Produktbeschreibungen der Stadt Chemnitz 2013
- eine flächendeckende Erhebung zu den Themen Steuerung und Berichtswesen in den einzelnen Ämtern der Stadt Chemnitz
- eigene Erhebungen zum Haushaltsplanungsprozess im Rahmen von Gesprächen mit dem Amt 21.

Die Analyse des **Haushaltsplans 2013** der Stadt Chemnitz zeigt, dass an mehreren Stellen bereits Ansätze für eine gezielte und kennzahlengestützte Steuerung bestehen, teilweise aber Lücken vorhanden sind und manche Elemente konzeptionell nicht einheitlich und in sich konsistent gestaltet sind. So enthält der Vorbericht zwar Angaben zu strategischen Zielen und Kennzahlen auf gesamtstädtischer Ebene, allerdings sind die Ziele nicht benannt und werden als bekannt vorausgesetzt. Eine thematische Verzahnung zwischen den strategischen Zielen und den aufgeführten Kennzahlen ist nicht zu erkennen.



Übersicht zu ausgewählten Kennzahlen für die Stadt Chemnitz

Kennzahl	Berechnung	Analyse	Orientierung	Wert Stadt Chemnitz Plan 2011	Wert Stadt Chemnitz Plan 2012	Wert Stadt Chemnitz Plan 2013
Steuerquote	Netto-Steuererträge*100 / ordentliche Erträge	Maßstab für die Steuerkraft; Analyse auch in der Zeitreihe	Anteil sollte hoch sein	32,21 %	33,26 %	33,88 %
Zuwendungs-quote	Erträge aus Zuwendungen*100 / ordentliche Erträge	Maßstab, inwieweit die Gemeinde von Zuwendungen und damit von Leistungen Dritter abhängig ist		42,08 %	40,04 %	38,29 %
Zinslast-Quote	Zinsaufwendungen*100 / ordentliche Aufwendungen	Maßstab für effektive Belastung der gesamten Aufwendungen aus Finanzierungsaufwendungen	Wert sollte möglichst niedrig sein	2,24 %	2,12 %	1,92 %
Personal-aufwands-	Personalaufwendungen*100 / ordentliche Aufwendungen	Anteil der Personalaufwendungen	Vergleich nach Größenklassen	30,50 %	30,20 %	30,15 %
				444.304 €	-7.367.871 €	12.194.368 €

1. Wesentliche Ziele und Strategien/Aussagen zu Vorjahren

1.1 Wesentliche Ziele und Strategien der Stadt Chemnitz

Jedes Jahr im Frühjahr wird die Verwaltung mit dem Aufstellungserlass der Oberbürgermeisterin beauftragt, die Haushaltsplanung für die Folgejahre aufzustellen. Die Verwaltung steht damit vor neuen großen Herausforderungen.

Im Jahr 2012 ist es erst im zweiten Anlauf gelungen, den Haushaltsausgleich bis 2015 herbeizuführen. Gleichzeitig musste eine 6%ige Haushaltssperre verkraftet werden.

Mit der Haushaltsplanung 2013 werden die zentralen Ziele der Stadt weiter vorangetrieben und umgesetzt.

Abbildung 27: Darstellung der Ziele und Kennzahlen im Vorbericht des Haushaltsplans 2013 der Stadt Chemnitz

Auf Ebene der Schlüsselprodukte sind im Haushaltsplan ebenfalls mit Zielen und Kennzahlen hinterlegte Einzeldarstellungen vorhanden. Die Qualität der Angaben ist sehr heterogen. Hinterfragen lässt sich insbesondere die Steuerungsrelevanz der aufgeführten Schlüsselprodukte, der Konkretisierungsgrad der Zielsetzungen sowie die Aussagekraft der benannten Kennzahlen. Eine Darstellung von Maßnahmen, die Benennen, was getan werden muss, um das benannte Ziel zur erreichen, fehlt vollständig. Die Beziehung zu den gesamtstädtischen Zielen im Vorbericht ist nicht dargestellt.

Produktinformationen	
Produktbereich	25 Kultur und Wissenschaft
Produktgruppe	252 Nichtwissenschaftliche Museen, Sammlungen
Produktuntergruppe	25220 Kunstsammlungen Chemnitz

Haushaltsplan: 2012
Produktuntergruppe 25220 Kunstsammlungen Chemnitz

Produktbeschreibungen

Produktbereich	25	Kultur und Wissenschaft				
Produktgruppe	252	Nichtwissenschaftliche Museen, Sammlungen				
Produktuntergruppe	25220	Kunstsammlungen Chemnitz				
Schlüsselprodukt	2522001000	**BgA: Kunstsammlungen**				
Produkttelegramm						
Verantwortliche Organisationseinheit	Kunstsammlungen Chemnitz					
Ziel 1	Bewahrung des Status des Museums in der Museumslandschaft im internationalen Kontext					
Kennzahlen	**Ist 2010**	**Plan 2011**	**Plan 2012**	**Plan 2013**	**Plan 2014**	**Plan 2015**
Qualität und Anzahl der Ausstellungen und sonstigen Veranstaltungen (in Anz)	0,00	151,00	137,00	137,00	137,00	137,00
Ziel 2	Bewahrung des Status des Museums in der Museumslandschaft im internationalen Kontext					
Kennzahlen	**Ist 2010**	**Plan 2011**	**Plan 2012**	**Plan 2013**	**Plan 2014**	**Plan 2015**
Anzahl der Publikationen (in Anz)	0,00	34,00	79,00	79,00	79,00	79,00

Abbildung 28: Darstellung der Ziele und Kennzahlen für die Schlüsselprodukte – Beispiel BgA: Kunstsammlung

Gestützt wurde die Prüfung der Haushaltspläne durch eine breit angelegte **Erhebung zu den Themen Steuerung und Berichtswesen in den einzelnen Ämtern** der Stadt Chemnitz. Hierzu wurden den Ämtern einheitliche offene und geschlossene Fragen zum Steuerungs- und Controllingprozess auf der Amtsebene gestellt und - sofern weiterführende Unterlagen die Aussagen belegen können (z.B. das Vorhandensein eines Leitbilds) - diese weiterführenden Unterlagen abgefragt.

Nach der Analyse der Erhebungen zum Steuerungsprozess in Chemnitz fällt insbesondere die große Anzahl an Ämtern auf, die angeben, ein Leitbild bzw. strategische Ziele zu haben.

Im Hinblick auf die Qualität der Leitbilder / Ziele zeigt sich, dass diese unterschiedlich und sehr allgemein gehalten sind. Die SMART-Kriterien[9] sind überwiegend nicht erfüllt. Dies könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass lediglich 19% der Leitbilder mittels einer (strategischen) Analyse erarbeitet wurden. Zudem zeigt sich eine fehlende Konkretisierung der Leitbilder / Ziele, da nur ca. 25% auf Schlüsselprodukte herunter gebrochen sind.

Auch hinsichtlich des Bekanntheitsgrades der jeweiligen Leitbilder / Ziele sind Auffälligkeiten vorzufinden. Häufig handelt es sich um Ziele und Leitbilder die der Verwaltungsführung und den politischen Entscheidungsträgern nach Angaben der Ämter nicht bekannt sind.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Anzahl der Ämter, die ein den objektiven Maßstäben entsprechendes Zielsystem aufweisen, gering ist. Die bestehenden Ziele können und sollten Grundlage für die Entwicklung eines strategischen Zielsystems für die Stadt Chemnitz nach einem Bottom-Up-Verfahren sein. Hierzu sind jedoch verbindliche Vorgaben für

[9] Als Grundlage zur Festlegung der Beschaffenheit von strategischen Zielen kommen die sogenannten „SMART-Kriterien" zur Anwendung. Dies sind **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttraktiv (Angemessen/Akzeptiert), **R**ealistisch und **T**erminiert.

den Erarbeitungsprozess (SWOT-Analyse, Sammlung und Clusterung zu Handlungsfeldern, Formulierung, Abstimmung, etc.) zwingend erforderlich.

Zum Fragenkreis „Controlling und Berichtswesen" zeigt sich aus der Erhebung, dass die Ämter insbesondere im Bereich der Finanzberichterstattung dezentrale Berichte erstellen. Dies umfasst zum Teil auch Auswertungen zu Leistungskennzahlen und Zeitreihenanalysen. Damit ist durchaus eine Grundlage für ein Controlling geschaffen. Die Vorgaben und Informationsgehalte der einzelnen Berichte sind jedoch sehr heterogen und müssen standardisiert und vereinheitlicht werden.

Während die Finanzberichte der Stadt Chemnitz weitestgehend standardisiert sind, fehlen für Berichte zur Zielerreichung entsprechende Standardvorgaben (Form, Inhalte, Adressaten). Dementsprechend heterogen gestalten sich auch die Berichtsgrundlagen (von Fachanwendungen bis zu Excel). Vor diesem Hintergrund erscheint es wichtig, Standardvorgaben für Berichte zur Zielerreichung und den Schlüsselprodukten verbindlich vorzugeben.

Weiterhin verfügt jedes Amt / SE im Durchschnitt über 0,5 SAE für die Wahrnehmung von Controllingaufgaben. Der verbundene Personaleinsatz in Chemnitz im Bereich Steuerung und Controlling erscheint zunächst angemessen, im Verhältnis zu den Ergebnissen der Erhebung hinsichtlich Umfang, Inhalt und Qualität der Berichte zeigt er sich jedoch als zu hoch.

Die vorgelegten Berichte sind auf Excel-Basis erstellt. Grundsätzlich ist das Berichtswesen mittelfristig durch entsprechende Softwareunterstützung (Business Warehouse) zentral zu unterstützen. Dies schafft personelle Kapazitäten für die Berichtsqualität (Begründungen und Erarbeitung von Gegensteuerungsmaßnahmen bei Planabweichungen). Zudem ist es erforderlich, dass der Umgang mit den Bereichen in Bezug auf Zyklen, Inhalte und Adressaten institutionalisiert wird, um einen Informationszugang zu erleichtern.

Im Ergebnis der durchgeführten Analysen lassen sich folgende **Leitlinien für ein Controlling- und Steuerungskonzept in der Stadt Chemnitz** festhalten:

(1) Das Konzept soll einfach und handhabbar gestaltet sein.

(2) Bereits bestehende Elemente sollen aufgegriffen und genutzt werden.

(3) Die Erarbeitung strategischer Ziele auf Ebene der Dezernate soll nach einem Bottom-Up-Verfahren erfolgen (Stärken/Schwächen-Analyse, SMART-Kriterien, etc.) und den zuständigen Fachausschüssen präsentiert werden. ⇨ Die Erarbeitung von gesamtstädtischen Zielen sollte in der ersten Phase nicht erfolgen.

(4) Das Steuerungs- und Controllingkonzept muss in den bestehenden Haushaltsplanungsprozess integriert werden. ⇨ Entsprechende Zeitfenster für Strategieklausuren, Budgetvorgaben auf Dezernats- und Amtsebene etc. sind in der Zeitplanung zu berücksichtigen.

(5) Überarbeitete und standardisierte Planungsmasken sollen den Planungsprozess mit Zielen und Kennzahlen unterstützen. Die Möglichkeiten der Hinterlegung von Zielen und Kennzahlen in H+H sind zu prüfen und den Ämtern zur Verfügung zu stellen.

(6) Die Darstellung der (strategischen) Ziele im Vorbericht des Haushaltsplans muss angepasst werden, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen.

(7) Die Finanzberichte müssen zur Verbesserung der Steuerung erweitert und modifiziert werden. Es müssen Angaben zur Zielerreichung, Kennzahlen, Begründung von Abweichungen, etc. ergänzt werden.

(8) Die Überarbeitung der (Schlüssel-) Produkte muss weiter verfolgt werden und im Umsetzungsfahrplan integriert werden.

5.3 Konzeptbeschreibung

5.3.1 Das Konzept im Überblick

Die Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts stellt ein Projekt dar, für das es insbesondere für Großstädte wie Chemnitz keine flächendeckenden Modelle gibt. Es ist daher zunächst die entsprechende Grundlagenarbeit zu leisten.

Ohne ein gemeinsam getragenes Steuerungsverständnis ist jedes Konzept bereits zum Einführungsbeginn zum Scheitern verurteilt. Aus diesem Grund ist es nötig, das Steuerungs- und Controllingkonzept der Stadt Chemnitz zu definieren. Hier kommt auch den Kommunikations- und Veränderungsmanagementprozessen zu Beginn der Umsetzung eine wesentliche Aufgabe zu.

Das im Beratungsprozess entstandene Modell für das Steuerungs- und Controllingkonzept in Chemnitz zeigt folgende Grafik:

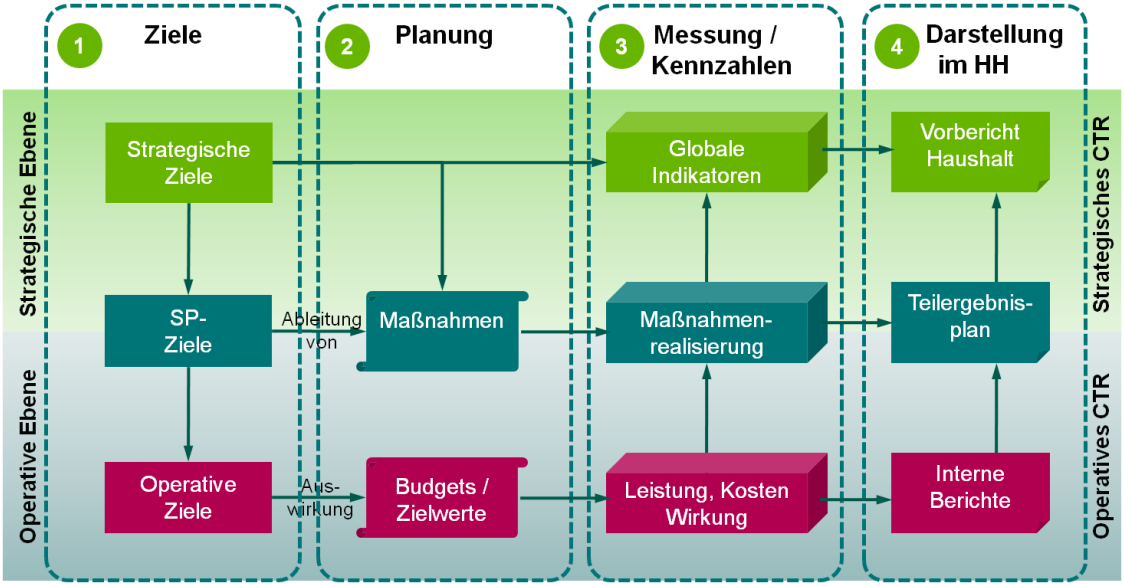


Abbildung 29: Elemente des Steuerungs- und Controllingkonzepts

Das Steuerungskonzept in der Stadt Chemnitz besteht aus einem hierarchischen Zielsystem, einem integrierten Planungs- und Berichtswesen zur Zielerreichung und der integrierten Darstellung im Haushalt der Stadt Chemnitz:

(1) Das Zielsystem beruht auf **strategischen Zielen**, die **auf Dezernatsebene** festgelegt wurden. Die definierten strategischen Ziele bilden die Grundlage für die abgeleiteten **operativen Fachziele auf Ebene der bestehenden Schlüsselprodukte** (Was wollen wir erreichen?).

(2) Operative Fachziele sind mit **Maßnahmenbündeln zu hinterlegen**. Eine Maßnahme beschreibt eine zweckgebundene Handlung zur Erreichung der Ziele (Wie tue ich etwas?). Die überarbeitete Dokumentationsmaske für die Schlüsselprodukte der Stadt Chemnitz ist um diesen Punkt zu ergänzen.

(3) Die Zielerreichung wird über ein **effektives Kennzahlensystem** bestehend aus Kennzahlen zur Maßnahmenrealisierung und globalen Indikatoren auf strategischer Ebene laufend und zeitnah kontrolliert. Auf diese Weise kann bei Zielabweichungen ggf. unterjährig nachgesteuert werden.

(4) Die Wirkungsorientierung ist im **Haushaltsplanverfahren und im Controlling verankert**. Die KLR, die Finanzsysteme und das Business Warehouse leisten einen unterstützenden Beitrag.

(5) Der bestehende städtische Haushalt wird um integrierte wirkungsorientierte Darstellungen ergänzt. Dies soll Transparenz (Input/Outcome) schaffen ohne den Haushalt unnötig aufzublähen.

5.3.2 Vorgehensweise bei der Umsetzung

Nach dem konzeptionellen Grundsatzbeschluss empfehlen wir, die Akzeptanz für das anstehende Projekt bei den Führungskräften der Stadtverwaltung zu fördern. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Führungskräfte unreflektiert in die Projektarbeit einsteigen und sich aktiv beteiligen werden. Hierzu muss ein Veränderungsmanagementprozess (Change-Management-Prozess) aufgesetzt und zur eigentlichen Projektarbeit parallel durchlaufen werden. In verschiedenen **Informations- und Schulungsveranstaltungen** sowohl im Stadtrat als auch in den Dezernaten müssen notwendige Hintergrundinformationen zu den Projektzielen und -implikationen gegeben werden. Ziel dieser Informations- und Schulungsphase ist es, dass die Dezernenten, die Amtsleiter und die Abteilungsleiter der Stadt Chemnitz erkennen, welchen Nutzen das Steuerungs- und Controllingkonzept für sie als Führungskräfte stiftet.

Nach dem konzeptionellen Grundsatzbeschluss sollte das Umsetzungsprojekt in den folgenden drei Teilprojekten (TP) mit den angeführten Meilensteinen realisiert werden:

(1) TP 1: Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz

- Vorarbeiten der Verwaltung für strategische Zielformulierung (Stärken-Schwächen-Analyse etc.)
- Erarbeitung von strategischen Zielen auf Dezernatsebene
- Operationalisierung der Dezernatsziele auf Ebene der Schlüsselprodukte
- Darstellung der Ziele und Wirkung im Haushaltsplan

(2) TP 2: Überarbeitung der Struktur der Schlüsselprodukte und Umsetzung in ein standardisiertes Berichtsinstrument

- Vereinheitlichung der Schlüsselprodukte
- Dokumentation der Ergebnisse
- ggf. Umsetzung für weitere Produkte

(3) TP 3: Integration in das Haushaltsplanungsverfahren und das Berichtswesen

- Integrierter Planungs- und Berichtsprozess zu Zielen, Wirkung und Finanzen erarbeiten
- Dezentrales Budgetierungskonzept mit dezernatsbezogenen Budgetvorgaben erarbeiten

Die einzelnen Teilprojekte zur Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts in der Stadt Chemnitz werden im Folgenden inhaltlich erläutert und anschließend in sogenannten Projektsteckbriefen, zeitlich und ablauftechnisch beschrieben.

Für die Konformität der Steuerungssysteme ist im weiteren Projektansatz die Umsetzung eines weiteren Teilprojekts zu empfehlen:

(4) TP 4: Einbindung in weitere Steuerungssysteme und künftige Aufgabenstellungen (KLR, Beteiligungsmanagement, Konzernabschluss)

- Konformität Kostenträger und Produkte prüfen
- Verrechnungssystem konzipieren und aufsetzen
- Einbindung Eigenbetriebe & Beteiligungen

Das Teilprojekt wird nicht weiter inhaltlich erläutert. Es sollte jedoch bei der Umsetzung des Controlling und Steuerungskonzepts mitgedacht und - sofern hierfür Projekte geplant sind - integriert werden.

Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen verschiedene Akteure in unterschiedlichen Rollen eingebunden werden. Zentrales Element der Umsetzungsorganisation ist die Projektgruppe. Diese prüft die Umsetzungsergebnisse und lässt sich diese vom Stadtrat bestätigen. Als Bindeglied zwischen Projektgruppe und Dezernaten sollten Projektkoordinatoren fungieren. Diese rekrutieren sich aus den Dezernaten.

5.3.2.1 Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz (TP 1)

Typischerweise lassen strategische Ziele einen breiten Interpretationsspielraum zu. Durch deren Operationalisierung und Konkretisierung entsteht eine verbindliche und verlässliche Arbeitsgrundlage für Politik und Verwaltung.

Die bisher erarbeiteten Fachziele weisen unterschiedliche Detaillierungsgrade auf. Die entwickelten Fachziele müssen auf Dezernatsebene aggregiert, bewertet und priorisiert sowie dann weiter operationalisiert werden. Den Prozess dafür zeigt folgende Grafik:

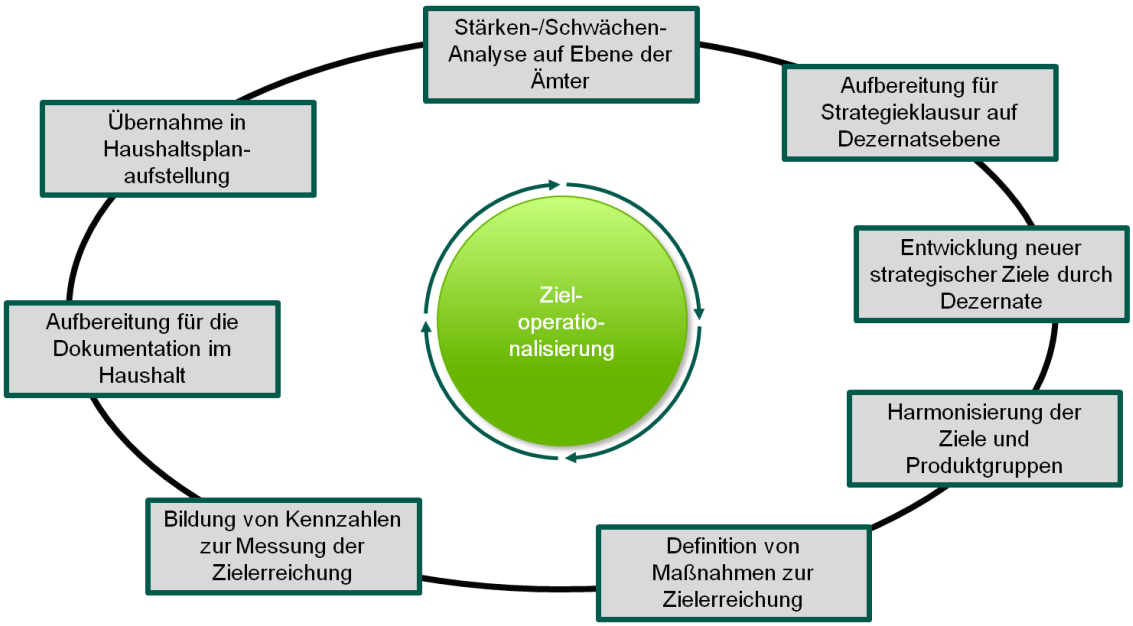


Abbildung 30: Ablauf der Zieloperationalisierung

Aus der Doppik-Umstellung und der Erarbeitung von Schlüsselprodukten existiert in den Dezernaten und Ämtern bereits eine Reihe an Fachzielen. Diese sind mit Blick auf die folgenden Kriterien zu überprüfen bzw. zu überarbeitenden:

(7) **Einheitlicher Konkretisierungsgrad der Ziele:** Bei der Definition von Zielen empfiehlt sich ein einheitlicher Konkretisierungsgrad. Zielsysteme, die über mehrere Ebenen verfügen, werden in den höchsten Ebenen weniger konkret sein als in den Nachgeordneten. Dennoch gilt der Grundsatz, auf einer Ebene konsistent hinsichtlich des Konkretisierungsgrades zu sein. Prüfkriterium beim Verdacht fehlender Konkretisierung ist die Frage, ob es sich wirklich um ein Sach- und kein Formalziel handelt. Ist keine Konkretisierung möglich, ist von einem Formalziel auszugehen.

(8) **Anerkennung der Interaktion zwischen den Zielen:** Ziele stehen nicht nebeneinander, sondern in wechselseitiger Abhängigkeit. Dies macht eine Priorisierung auf Ebene der Dezernate erforderlich, um mögliche Zielkonflikte zu lösen.

(9) **Verbindlichkeit schaffen:** Ohne einen entsprechenden politischen Beschluss des Zielsystems durch den Fachausschuss oder eine Verabschiedung des dokumentierten

Steuerungsprozesses durch die Verwaltungsführung entsteht für die handelnden Akteure keine Verbindlichkeit.

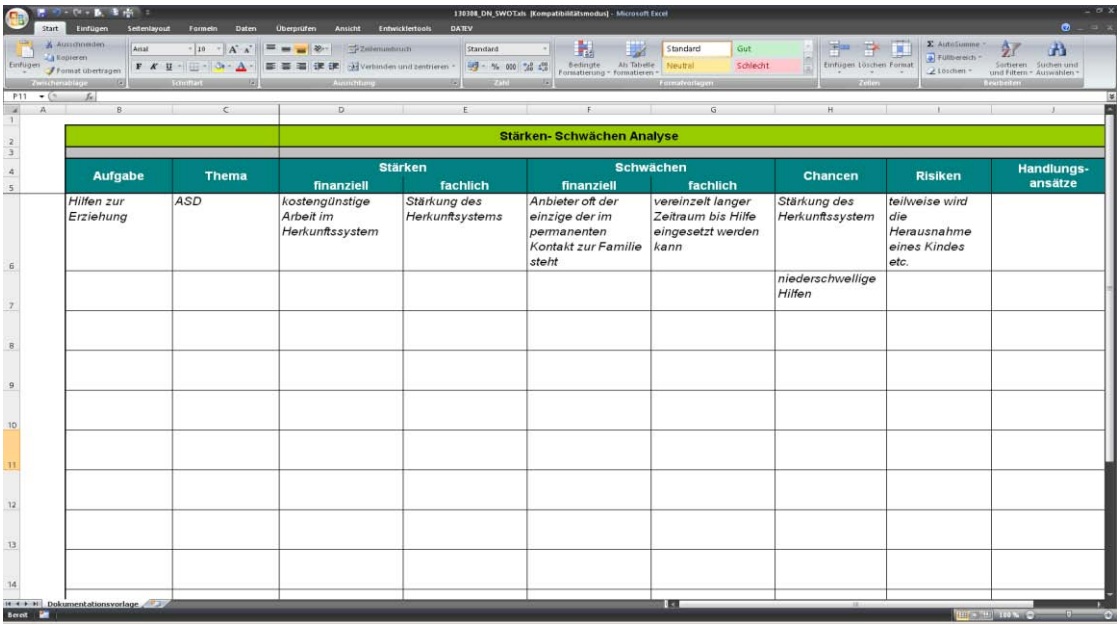
(10) **Einbindung in den laufenden Planungsprozess:** Die Zielvereinbarungs-, Berichts- und Revisionsprozesse müssen in bestehende Abläufe der Haushaltsplanung und -beratungen eingebunden werden. Das „Notwendige" (Haushaltsplanung) muss mit dem „Sinnvollen" (Zielvereinbarung) verknüpft werden, um nicht das Gefühl einer lästigen Zusatzaufgabe bei allen Beteiligten zu erzeugen.

(11) **Verknüpfung mit bestehenden Controllingkonzepten:** Wesentliche Informationen für das zentrale Berichtswesen müssen sich aus dem Fach- und Finanzcontrolling ableiten bzw. aggregieren lassen. Uneinheitliche Strukturen und fehlende Verknüpfungen erschweren die Controllingaktivitäten und binden unnötig Zeit für Datenerhebungen.

(12) **Regelmäßige Revision:** Ziele können sich verändern. Dies ist eine inhärente Eigenschaft von Zielen. Aus diesem Grund müssen die Ziele regelmäßig (alle zwei Jahre) hinterfragt und ggf. angepasst werden.

Entscheidend für die Begründung der erarbeiteten Fachziele ist es, dass analytische datengestützte Befunde, die zur Zieldefinition führen, dokumentiert werden. Dies sollte flächendeckend für alle Schlüsselprodukte mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse erfolgen, um sicherzustellen, dass für alle Schlüsselprodukte auch entsprechende Ziele entwickelt und dokumentiert werden. Im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse werden mittels Vergleichsbetrachtungen (Soll-Ist-Vergleiche, Zeitreihenvergleiche, intrakommunale und interkommunale Vergleiche) Ausgangszustände in den einzelnen Produkten ermittelt.

Dadurch soll reflektiert werden, warum die bisherigen Fachziele aufgeschrieben wurden bzw. welche weiteren Fachziele verfolgt werden sollten.



Stärken- Schwächen Analyse

Aufgabe	Thema	Stärken		Schwächen		Chancen	Risiken	Handlungs-ansätze
		finanziell	fachlich	finanziell	fachlich			
Hilfen zur Erziehung	*ASD*	*kostengünstige Arbeit im Herkunftssystem*	*Stärkung des Herkunftssystems*	*Anbieter oft der einzige der im permanenten Kontakt zur Familie steht*	*vereinzelt langer Zeitraum bis Hilfe eingesetzt werden kann*	*Stärkung des Herkunftssystem*	*teilweise wird die Herausnahme eines Kindes etc.*	
						niederschwellige Hilfen		

Abbildung 31: Stärken-Schwächen-Analyse

Beispiel:

Das Fachamt betrachtet die Bildungschancen von Kindern im Grundschulalter. Dabei wurde festgestellt, dass die Übergangsquote von der Grundschule zur weiterführenden Schule in Stadtteilen mit soziodemografischen Problemlagen deutlich geringer ist. Auf Basis dieses analytischen Befunds entsteht das Fachziel „Schulische Bildungschancen von Kindern im Grundschulalter in Stadtteilen mit besonderen Problemlagen über kommunale Bildungseinrichtungen zu erhöhen".

Die analytischen Ergebnisse, im Beispiel die auffällig niedrige Übergangsquote, dienen als Quelle für die Ableitung von Zielindikatoren und die Festlegung angestrebter Zielwerte.

Bei der Zielformulierung sollte nach unserer Auffassung der Fokus auf der Förderung von städtischen Potenzialen, der Bewältigung besonderer Herausforderungen sowie der Kompensierung von erkannten Schwächen liegen. Die Beibehaltung des Status quo kann ebenfalls einer Zielformulierung zugänglich sein, sollte aber nur eine nachrangige Priorität bei der Zielformulierung einnehmen. Aus diesem Grund ist die Maßnahmenplanung ein zwingender Bestandteil bei der Zielformulierung. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass sich Ziele quasi von „alleine realisieren". Deswegen ist eine Maßnahmendokumentation sowie die Festlegung von Zielerreichungskennzahlen durch die Ämter ein zwingender Bestandteil im Zieloperationalisierungsprozess. Die Maßnahmenentwicklungen und die Kennzahlendefinitionen sollten sich auf die analytischen Befunde und Einschätzungen der Produktverantwortlichen stützen.

Die in den Ämtern entstandenen Maßnahmen und Zielerreichungskennzahlen sind auf Dezernatsebene zu bündeln, zu dokumentieren und auf Stimmigkeit zu prüfen. Eine Abnahme durch die zuständige Dezernentin bzw. Dezernent schließt diese Stimmigkeitsprüfung ab. Danach können die Dezernatsziele in den politischen Beratungsprozess übernommen werden.

Zur Umsetzung der Zieloperationalisierung empfehlen wir eine mehrstufig und einheitlich moderierte Workshop-Sequenz. Im Ergebnis dieser Workshop-Sequenz sollten folgende Ergebnisse entstehen:

(1) Herbeiführung einer Verbindung von Dezernats- bzw. Fachziel und relevanten Schlüsselprodukten,

(2) Konkretisierung von Dezernats- bzw. Fachzielen auf Ebene der Schlüsselprodukte unter Anwendung der SMART-Kriterien[10].

Die strategischen Ziele und deren Zielerreichung müssen an prominenter Stelle im Haushalt dargestellt werden. Auf diese Weise sind gesamtstädtische Aussagen zur Wirkung des Verwaltungshandelns möglich. Rödl & Partner empfiehlt der Stadt Chemnitz, gemäß der landesrechtlichen Vorgaben[11] eine zusammenfassende Darstellung der strategischen Zielerreichung mittels Indikatoren und Ausprägungen im Vorbericht des HH-Plans. Die Darstellung kann folgendes beinhalten:

(1) Einführende Übersicht über die strategischen Ziele / Dezernatsziele ohne Konkretisierung auf Schlüsselproduktebene,

(2) Benennung der strategischen Ziele / Dezernatsziele, zu denen auf Produktebene Maßnahmen formuliert wurden,

(3) Auflistung der (Schlüssel-)Produkte, die an der Zielerreichung unmittelbar beteiligt sind,

(4) Nennung der globalen Indikatoren,

(5) Ausweis der Zielwerte der Indikatoren,

(6) Ist-Wert des Vorvorjahres, Prognosewert des Vorjahres und aktueller Plan-Wert für die Indikatoren und

(7) Bewertung (Ampel oder Pfeil).

Folgende Abbildung illustriert eine mögliche Darstellungsform am Beispiel der Darstellung im Haushalt der Stadt Mannheim:

[10] Als Grundlage zur Festlegung der Beschaffenheit von Zielen kommen die sogenannten „SMART-Kriterien" zur Anwendung. Dies sind **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttraktiv (Angemessen/Akzeptiert), **R**ealistisch und **T**erminiert.

[11] Vgl. § 6 Nr. 1 SächsKomHVO-Doppik.

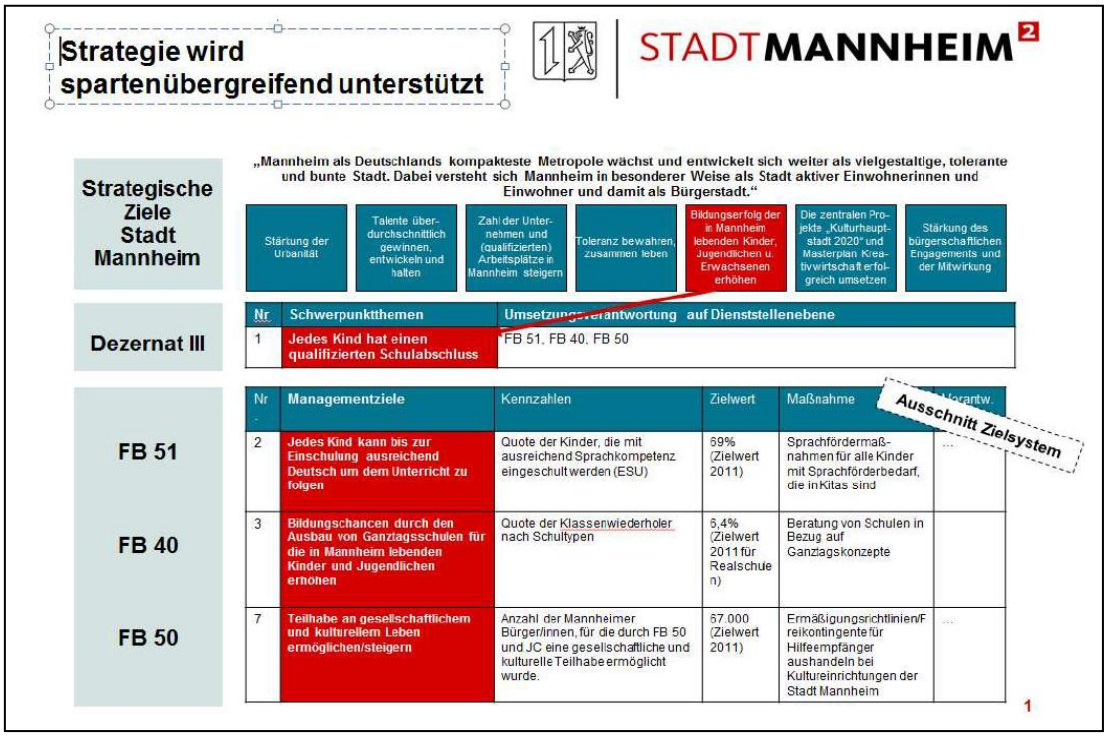


Abbildung 32: Darstellung der strategischen Ziele im Vorbericht (Beispiel)[12]

Es ist davon auszugehen, dass zu einzelnen Dezernatszielen unterschiedliche Zielbeiträge von verschiedenen Produkten geleistet werden. Denkbar ist auch, dass es zu dezernatsübergreifenden Zielbeiträgen kommt. Insofern sind mit der Darstellung im Vorbericht Aussagen zur „Gesamtwirkung" des Verwaltungshandelns ablesbar. Die Darstellung von Aussagen zur Erreichung von Dezernatszielen im Vorbericht bietet für Verwaltungsführung und Politik die Möglichkeit, einen schnellen Eindruck über die wesentlichen Wirkungen des Verwaltungshandelns zu gewinnen.

5.3.2.2 Überarbeitung der Struktur der Schlüsselprodukte und Umsetzung in ein standardisiertes Berichtsinstrument (TP 2)

Der Anpassungsprozess der im Haushalt der Stadt Chemnitz ausgewiesenen Schlüsselprodukte wurde in der Stadtverwaltung als notwendig erkannt und im Zuge einer breit angelegten Diskussion im Stadtrat bereits in Gang gesetzt. Dabei wurden einzelne Schlüsselprodukte gestrichen oder inhaltlich modifiziert. Auch mit der Ausarbeitung neuer Formblätter konnte bereits ein erster Schritt zur strukturellen Überarbeitung der Schlüsselprodukte umgesetzt werden.

Das Teilprojekt 2 muss daher mit dem Teilprojekt 1 verzahnt werden. Während die Stärken-Schwächen-Analyse für alle Produkte erfolgen sollte, empfiehlt sich die Operationalisierung in einem ersten Schritt nur für die bestehenden Schlüsselprodukte.

Weiterer Anpassungsbedarf besteht hinsichtlich der Darstellung der Schlüsselprodukte im Haushalt der Stadt Chemnitz. Zwar sind diese einzeln aufgeführt, und mit Beschreibungen und Kennzahlen hinterlegt, allerdings fehlen eine Verbindung zu den Übergeordneten Dezernatszielen sowie die Darstellung von Maßnahmen zur Zielerreichung. Die angegebenen Ziele und Kennzahlen weichen hinsichtlich Ihrer Aussagekraft und des Konkretisierungsgrades teilweise sehr deutlich voneinander ab.

[12] Haushaltsplan 2012 / 2013 der Stadt Mannheim: S. V 18.

Im Zielzustand sollen die Dezernats- bzw. Fachziele im jeweiligen Teilergebnisplan auf die Schlüsselprodukte heruntergebrochen und entsprechend dem Zielsystem mit Maßnahmen, Ergebnissen und Wirkungen hinterlegt werden.

Zur einheitlichen Umsetzung dessen im Haushalt der Stadt Chemnitz empfehlen wir folgende Darstellung auf Schlüsselproduktebene:

(1) Deckblatt auf Produktgruppenebene

- Benennung der Produkte in der Produktuntergruppe
- Kennzeichnung der Schlüsselprodukte
- Darstellung von schlüsselproduktbezogenen Wirkungszielen

(2) Teilergebnisplan (unverändert)

(3) Kennzahlenübersicht auf Schlüsselproduktebene

- Ausweis Fallzahlen / Leistungsmengen
- Ausweis Kostenkennzahlen
- Ausweis Wirkungskennzahlen

(4) Erläuterungsblatt

- Definition der Kennzahlen
- Erläuterung der Kennzahlen

Die veränderte Haushaltsstruktur wird durch folgendes Beispiel deutlich:

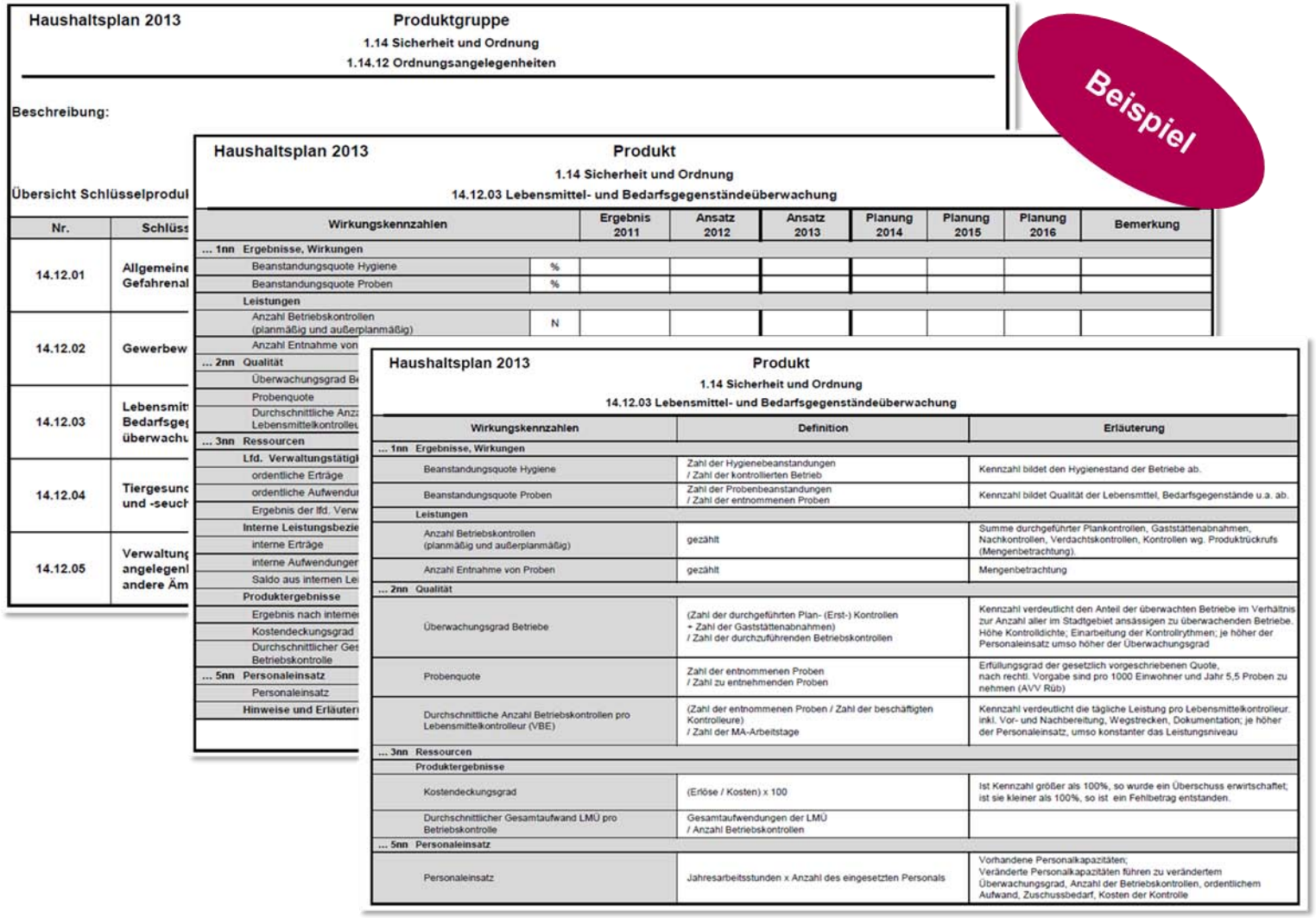


Abbildung 33: Darstellung der Dezernats- bzw. Fachziele auf Schlüsselproduktebene (Beispiel)

Mittelfristig ist eine weitere Veränderung der Schlüsselprodukte unabdingbar. Schlüsselprodukte sind nur dann steuerungsrelevant, wenn Sie auch mit einem entsprechenden Budget hinterlegt sind. Die Schlüsselprodukte sollten im Sinne der Steuerungsrelevanz einen wesentlichen Anteil des Haushaltsvolumens darstellen (in Summe ca. 80% des ordentlichen Ergebnisses).

So ist in einem weiteren Schritt zunächst eine einheitliche und konkrete Definition der Schlüsselprodukte als Steuerungseinheiten vorzunehmen. Dies beinhaltet im Wesentlichen die Erarbeitung eines Kriterienkatalogs, nach welchem die Kategorisierung eines Produkts als Schlüsselprodukts zu prüfen ist. Mögliche heranzuziehende Merkmale sind hier z. B. der Pflichtigkeitsgrad des Produkts, die Mitarbeiterbindung und insbesondere das Budgetvolumen bzw. die Zuschussintensität im Verhältnis zum Gesamthaushalt.

Anhand der erarbeiteten Kriterien sind im Folgenden die bestehenden Schlüsselprodukte im Rahmen einer Abstimmung auf Dezernatsebene auf Steuerungsrelevanz zu prüfen und ggf. um weitere Produkte zu ergänzen.

5.3.2.3 Integration in das Haushaltsplanungsverfahren und das Berichtswesen (TP 3)

Das aktuelle Haushaltsplanungsverfahren der Stadt Chemnitz zeigt folgende Grafik:

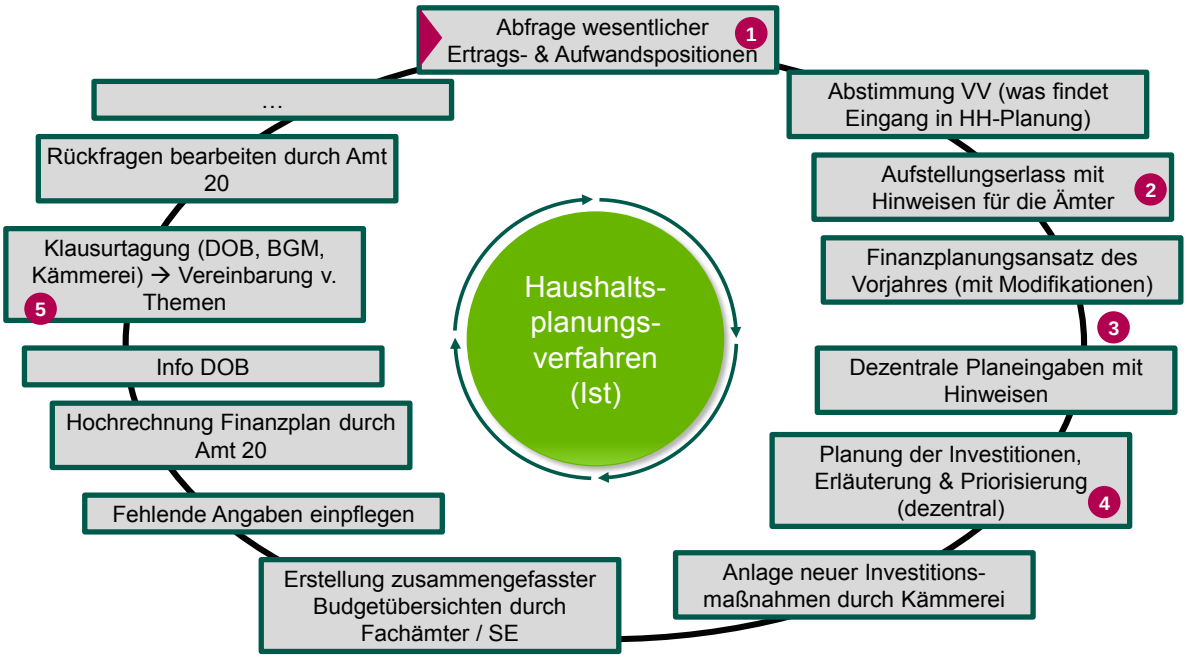


Abbildung 34: Auf- und Feststellung des Haushalts (Ist)

Der Ablauf des Haushaltsplanungsverfahrens ist detailliert festgelegt und wird laufend den Erfordernissen angepasst. Mit Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts sind weitere Anpassungen notwendig. Dazu gehören eine

(1) inhaltliche und zeitliche Verlinkung zwischen Berichtswesen (Jahresabschluss und unterjährigen Berichten) und dem Planungsverfahren,

(2) qualifizierte und verbindliche Budgetvorgaben, bei deren Überschreitung ein Budgetausgleich erst auf Ebene des Amtes und als nächstes auf Ebene der Dezernate zu erfolgen hat,

(3) eine Ergänzung der Ertrags- und Aufwandsplanung um eine Maßnahmenplanung,

(4) die Verständigung auf einen gemeinsamen Mindeststandard für dezentrale Planungsabläufe in den Dezernaten und Ämtern sowie

(5) die Vorstellung der Ziele und Budgetplanung im Rahmen der Ressourcenverantwortung durch die jeweiligen Dezernenten.

Die Aufnahme eines gemeinsamen Mindeststandards für dezentrale Planungsabläufe in den Dezernaten und Ämtern wird erforderlich, da die dezentralen Planungs- und Abstimmungsläufe durchaus komplex und zeitintensiv sind.

Bei der erstmaligen Planung des um das Steuerungs- und Controllingkonzept erweiterten Haushalts sind die Dezernate und Ämter intensiv durch die Kämmerei zu unterstützen und zu beraten sowie die zuständigen Fachausschüsse frühzeitig zu beteiligen.

Die Entwicklung von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen ist eine wichtige Voraussetzung für eine wirkungsorientierte Steuerung. Es ist aber nicht ausreichend, dies ausschließlich im Haushalt zu dokumentieren. Notwendig ist die Implementierung eines Steuerungskreislaufes. Gelingt dies, können die Chancen realisiert werden, die ein Steuerungskonzept bietet:

(1) Neuausrichtung der Haushaltsplanung unter Nutzung von Zielerreichungsinformationen bei der Budgetdotierung/Haushaltskonsolidierung,

(2) Unterstützung der Führungskräfte bei der Wahrnehmung dezentraler Führungsaufgaben,

(3) Schaffung einer von Politik und Verwaltung gemeinsam getragenen Arbeitsgrundlage.

Ad 1:

Haushaltsplanungen laufen in der Regel immer nach demselben Muster ab. Die Fachämter melden einen Mittelbedarf an, der höher ist als die verfügbaren Finanzmittel bzw. so hoch ist, dass die Haushaltskonsolidierung nicht umfassend genug unterstützt wird. Aufgabe der Kämmerei ist es dann, den Prozess des Haushaltsausgleichs zu organisieren. Mit Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung ergibt sich die Möglichkeit, Wirkungsinformationen neben operativen Steuerungsinformationen als zusätzlichen Bestandteil im Budgetverteilungsprozess zu nutzen.

Ad 2:

Erfolgreiche und anerkannte Führungskräfte sind in der Lage, Ziele als Führungsinstrument zu nutzen. Mit Beschluss der Fach- und Dezernatsziele entsteht das notwendige Fundament. Gelingt es, diese Ziele zum Bestandteil der Kommunikations- und Steuerungsprozesse zu machen, kann die Qualität der Führung deutlich gewinnen, weil ein stimmiges Zielsystem über alle Ebenen (gesamtstädtisch, Dezernat, Amt, Abteilung, etc.) vermittelbar ist.

Ad 3:

Fach- und Dezernatsziele müssen im engen Austausch zwischen Verwaltung und den jeweiligen Fachausschüssen erörtert und erarbeitet werden. Am Ende eines solchen Prozesses entsteht ein geteiltes Verständnis zu Zielen und Maßnahmen, die in der Zukunft umgesetzt werden sollen. Politik wird zwar immer mit tagesaktuellen Fragen befasst sein, dennoch entsteht über den Zielprozess eine verbindliche Arbeitsbasis, an der Entscheidungen ausgerichtet werden können.

Der umzusetzende Steuerungskreislauf in der Stadt Chemnitz macht eine Anpassung des Steuerungsverständnisses und der Aufgaben der einzelnen handelnden Akteure notwendig.

Die Ressourcen- und Budgetverantwortung sind in Chemnitz dezentral organisiert, werden aber in der Praxis nicht flächendeckend gelebt und wahrgenommen. Dies stellt sich im Ablauf des Haushaltsplanungsprozesses dar. So ist die Kämmerei beispielsweise für die Beantwortung von Fragestellungen zu Haushaltsansätzen und Maßnahmen im Rahmen

der Strategietagung zuständig. D.h. sie trägt die „Verantwortung" für die Planungsansätze der Ämter und Sondereinrichtungen und muss diese vertreten.

Die folgende Abbildung stellt die Rolle und die Funktionen der unterschiedlichen Akteure im Steuerungskreislauf dar:

Handelnder Akteur	Aufgabe im Rahmen der Steuerung	Beschreibung
Amtsleiter	▪ steuert die Zielerreichung	▪ Regelmäßige Prüfung im Rahmen der Amtsbesprechungen ▪ erarbeitet Gegenmaßnahmen bei Abweichung
Dezernenten	▪ setzen Dezernatsschwerpunkte	▪ Moderation des Interessensausgleichs ▪ Funktion als Rat- und Ideengeber
Kämmerei	▪ hält Prozess am laufen	▪ Koordination des Steuerungs- und Berichtskalenders ▪ Sicherung der Nachhaltigkeit
Verwaltungsführung (DOB)	▪ koordiniert bereichsübergreifend	▪ Führungsspitze lebt Steuerungskreislauf vor (Berichtswesen, Zielformulierung etc.) ▪ Strategieklausur als fester Agendapunkt
Ausschüsse	▪ setzen Prioritäten im Dezernatsbudget	▪ Integration der Budgetwirkungen in Vorlagen ▪ Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung
Rat	▪ definiert strategische Handlungsfelder	▪ Grundlage für SP-Ziele ▪ steuert zielorientiert

Abbildung 35: Rolle und Funktionen der unterschiedlichen Akteure im Steuerungsprozess

Voraussetzung für diesen Steuerungskreislauf ist eine funktionierende operative Steuerung auf zentraler und dezentraler Ebene. Für das zukünftige Steuerungs- und Controllingkonzept müssen zwischen Kämmerei und Ämtern die dafür relevanten Controllinggrößen erarbeitet und im Haushalt dokumentiert werden. Wichtig ist in diesem Prozess, dass das notwendigerweise hierarchische Berichts- und Steuerungssystem als Ganzes betrachtet wird. Dies vermeidet, dass im Haushalt zentrale Steuerungsgrößen ausgewiesen werden, die nicht durch dezentrale Steuerungsgrößen unterlegt sind.

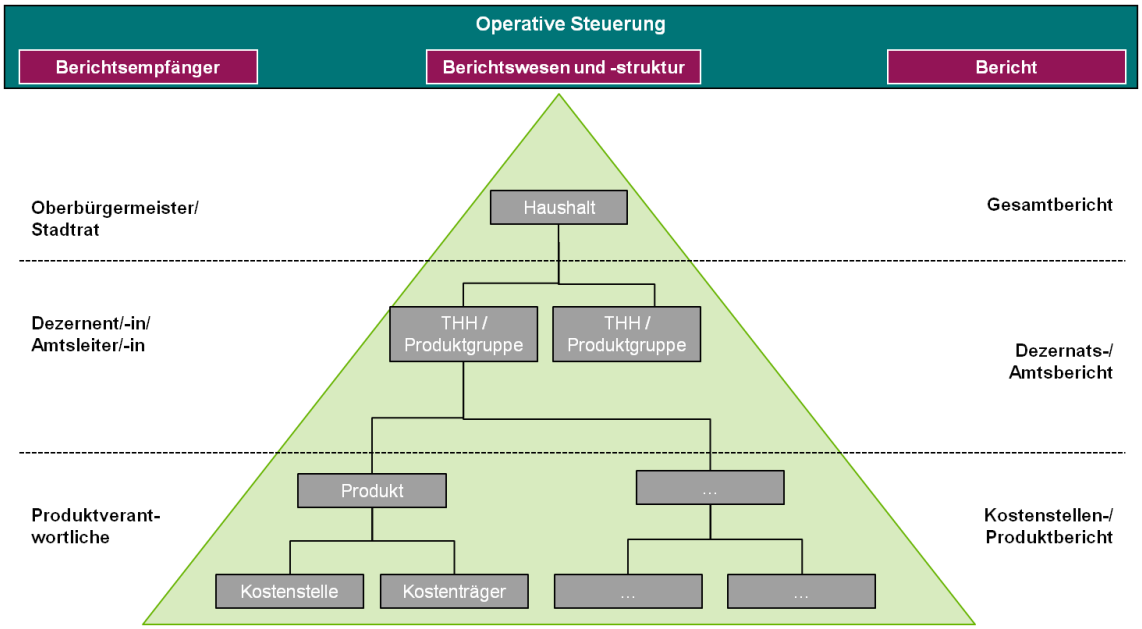


Abbildung 36: Hierarchisches Berichts- und Steuerungssystem

Des Weiteren muss eine operative Steuerung durch weitestgehend automatisiert erstellbare Berichte unterstützt werden.[13] Das H+H-Verfahren der Stadt Chemnitz bildet hierfür die Grundlage.

Um die operative Steuerung entsprechend weiterentwickeln zu können und den Automatisierungsgrad in der Berichterstellung auch als Service für die Fachämter anbieten zu können, muss im Umsetzungsprozess eine präzise Erarbeitung der Steuerungsgrundlagen im Data Warehouse erfolgen. Um dies zu gewährleisten empfehlen wir, in den Umsetzungsworkshops die Ergebnisse für die operative Steuerung in Anlehnung an folgendes Beispiel zu dokumentieren:

Beispielkommune
Jugendamt

09.05.2012

Beispiel

Wirkungsorientierter Haushalt
Dokumentation Workshop FB 22

Ziele und Maßnahmen			Kennzahlen					
Nr.	Ziel	Maßnahme	Bezeichnung	Grunddaten	Quelle	Formel		Erläuterungen
1	Erstellung eines nutzbaren Datenpools	Eingabehandbuch	Fehlerquote (FQ)	Anzahl Eingaben	ProSoz 14+	FQ	Fehlerhafte Eingaben / Eingaben	
		Datenkonzept		Anzahl fehlerhafte Eingaben	ProSoz 14+			
		Kontrolle der Systempflege						
		Archivierung						
2	Intensivierung der inhaltlichen Fallbearbeitung	Kontakt ASD mit Beteiligten außerhalb Hilfeplangespräch	Kontakte pro Quartal (ohne Krisen- und Hilfeplan-gespräch)	Anzahl Kontakte	individuell	KH	Kontakte / Aktive Fälle	nach Hilfeart
		Qualifizierung der Rechnungslegung		Anzahl aktiver Fälle	ProSoz 14+			
		Verbindung Tätigkeit und Hilfeplanziel						
		Make-or-buy-Analyse						
3	Zielerreichung im Einzelfall	Standardisierung der Anamnese	Zieler-reichungs-grad (ZEG)	Anzahl Ziele	individuell	ZEG	erreichte Ziele / geplante Ziele	je Träger
		Überarbeitung des Vordrucks Hilfeplanprotokoll (HPP)		Anzahl ermittelte Ziele	individuell			
		SMARTe Ziele im Hilfeplanprotokoll						
		Trägerinformationen						
4	Reduzierung der Laufzeiten	Stärkung der Mitarbeiter/-innen	durchschnittliche Laufzeit pro Fall	Anzahl aktive Fälle	individuell	Ø Lauf-zeit	kumulierte Laufzeitmonate / Aktive Fälle	nach Hilfeart
		Kritische Reflexion der Trägerinhalte		Anzahl aktive Fälle	individuell			
		Definition der Nachsorge						

Abbildung 37: Entwicklung operativer Steuerungsgrößen

Die Dokumentation zielt darauf ab, die operativen Steuerungselemente (Ziel/Maßnahme) zu systematisieren, indem für die relevanten Steuerungskennzahlen die Grunddaten, die

[13] Auf bestehende und zum Teil umgesetzte Handbücher und Konzepte der Stadt Chemnitz sei an dieser Stelle verwiesen.

Informationsquellen und die Berechnungsformeln festgehalten werden. Auf diese Weise sollen mittelfristig vordefinierte Berichte, nicht nur zu den Finanzdaten, aus dem Data Warehouse der Stadt Chemnitz generiert werden.

5.3.3 Zusammenfassung und zeitlicher Ablauf der Umsetzung

Das Steuerungs- und Controllingkonzept in Chemnitz soll aus folgenden Grundelementen bestehen:

(6) Das Zielsystem beruht auf strategischen Zielen, die auf Dezernatsebene festgelegt wurden. Die definierten strategischen Ziele bilden die Grundlage für die abgeleiteten operativen Fachziele auf Ebene der bestehenden Schlüsselprodukte (Was wollen wir erreichen?).

(7) Fachziele sind mit Maßnahmenbündeln zu hinterlegen. Eine Maßnahme beschreibt eine zweckgebundene Handlung zur Erreichung der Ziele (Wie tue ich etwas?).

(8) Die Zielerreichung wird über ein effektives Kennzahlensystem bestehend aus Kennzahlen zur Maßnahmenrealisierung und globalen Indikatoren auf strategischer Ebene laufend und zeitnah kontrolliert. Auf diese Weise kann bei Zielabweichungen ggf. unterjährig nachgesteuert werden.

(9) Die Wirkungsorientierung ist im Haushaltsplanverfahren und im Controlling verankert. Die KLR, die Finanzsysteme und das Business Warehouse leisten einen unterstützenden Beitrag.

(10) Der bestehende städtische Haushalt wird um integrierte wirkungsorientierte Darstellungen ergänzt. Dies soll Transparenz (Input / Outcome) schaffen ohne den Haushalt unnötig aufzublähen.

Das erarbeitete Konzept sollte zunächst in drei Teilprojekten umgesetzt werden.

Eine endgültige Projektplanung mit einer terminlichen Fixierung der Projektaktivitäten ist zu Beginn der Umsetzung und **nach** Schaffung aller beschriebenen Voraussetzungen (konzeptioneller Grundsatzbeschluss, Herbeiführung von Akzeptanz auf Ebene der Führungskräfte, personelle Voraussetzungen in den Dezernaten, Unterstützung des Prozesses durch die Politik) vorzunehmen.

Eine flächendeckende Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz (Teilprojekt 1) erscheint auf Grund von personellen Ressourcen und bestehenden Erfahrungswerten nicht sinnvoll. Personelle Ressourcen sind knapp bemessen. Wünschenswertes ist auch in Chemnitz schon rein personell in einer angemessenen Zeit kaum umsetzbar. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine schrittweise Umsetzung.

Die Operationalisierung erfolgt dabei in einer ersten Phase nur für die Schlüsselprodukte und kann anschließend flächendeckend für alle Produkte, d.h. auch für die nicht steuerungsrelevanten Produkte, geschehen. Die weiteren Teilprojekte sind davon nicht berührt.

Die zeitliche Umsetzung der einzelnen Teilprojekte stellt sich auf der Zeitachse wie folgt dar:

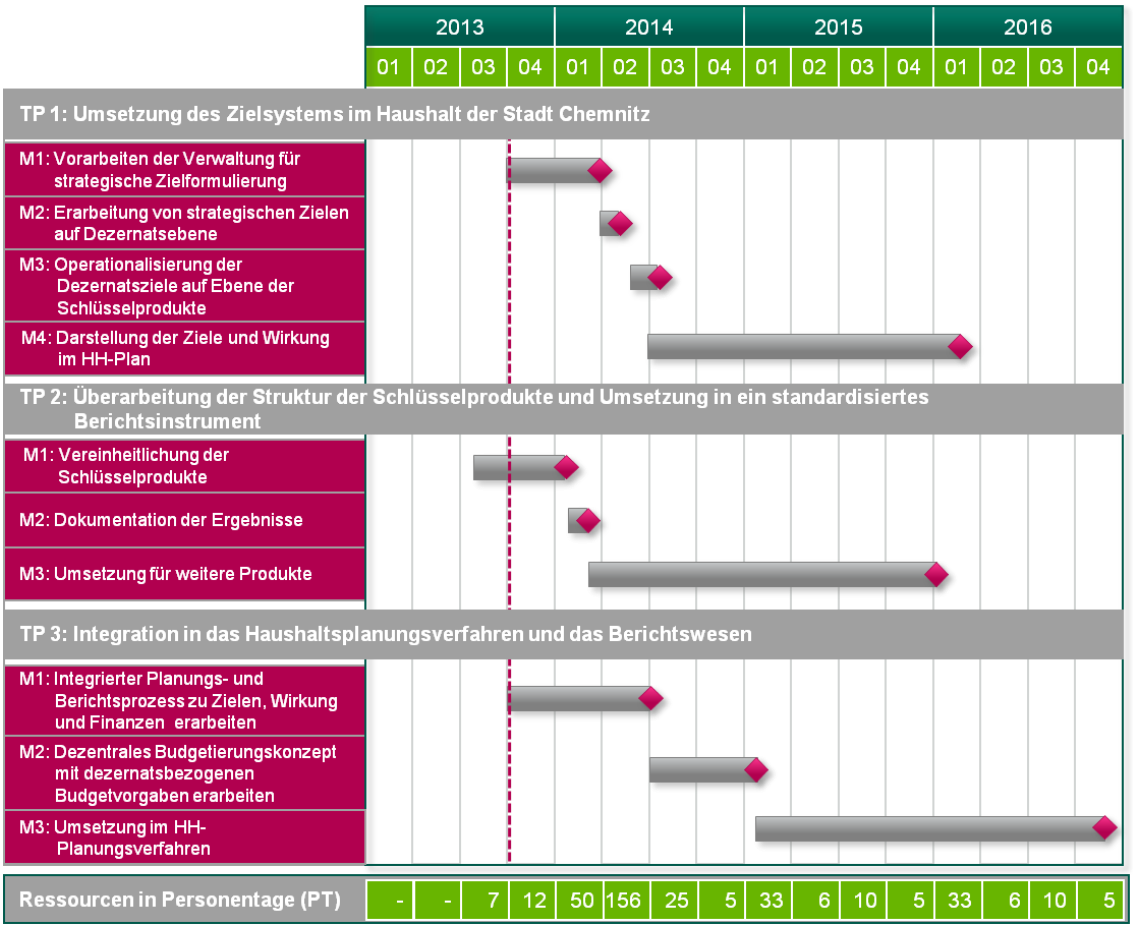


Abbildung 38: Gesamtzeitplanung für die Maßnahmenumsetzung[14]

Zur Einhaltung dieser Zeitplanung muss die Ressourcenbindung in Personentagen für die Umsetzung sehr komprimiert im Zeitraum 1tes Quartal 2014 bis 3tes Quartal 2014 erfolgen. Hier fallen über 60 % der gesamten Ressourcenbindung an.

Zusätzlich zu den eigenen Ressourcen der Stadt Chemnitz bietet es sich an, auf externe Unterstützungsleistungen zurückzugreifen. Diese Leistungen können z. B. eingesetzt werden für

(1) Informations- und Schulungsveranstaltungen für Verwaltung und Politik,

(2) Moderation des Veränderungsmanagementprozess (Change-Management)

(3) Unterstützung der städtischen Projektleitung im Umsetzungsprojekt (Sparringspartner, Methodendiskussion, Qualitätssicherung, Projektkommunikation),

(4) Moderation von Workshop-Sequenzen in Ämtern bei zeitlichen Engpässen,

(5) Beratung bei der Entwicklung von zentralen operativen Controlling-Grundlagen (relevante Steuerungsinhalte, Kennzahlen, etc.) oder

(6) Coaching beim erstmaligen Durchlaufen des Steuerungskreislaufes.

Die Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts in Chemnitz wird erfolgreich sein, wenn drei wichtige Erfolgsfaktoren beachtet werden:

[14] Bei der in der Abbildung 38 ausgewiesenen Verteilung der Personentage auf die einzelnen Quartale wurde aus Vereinfachungsgründen eine Gleichverteilung auf die Quartale, in denen die Aktivität erfolgt, unterstellt und entsprechend auf- bzw. abgerundet.

(1) Verwaltung, Verwaltungsführung und Politik entwickeln ein gemeinsames Zielverständnis und verständigen sich auf konkrete strategische Ziele,

(2) Fach- und Querschnittsverwaltung verstehen das Konzept als gemeinsames Steuerungsinstrument und

(3) Führungskräfte nehmen das Entwickeln und Umsetzen von Zielen als Führungsaufgabe an und nutzen das Potenzial ihrer Organisation für die Zielerreichung.

Wir wünschen allen Beteiligten für das anstehende Umsetzungsprojekt Zuversicht, Beharrlichkeit und Ausdauer.

Die Umsetzungsschritte und Maßnahmen für die Realisierung der Teilprojekte wurden in sogenannten Projektsteckbriefen inhaltlich, zeitlich und ablauftechnisch beschrieben und sind im Folgenden aufgeführt.

Teilprojekt:	1	Umsetzung des Zielsystems im Haushalt der Stadt Chemnitz	Teilprojektleiter	NN

Projektziel / -ergebnis	(1) Die Dezernatsziele der Stadt Chemnitz müssen in einem Gegenstromverfahren erarbeitet und entsprechend dem Zielsystem auf operativer und strategischer Ebene mit Zielen, Maßnahmen, Leistung, Kosten und Wirkung hinterlegt werden. (2) Das Zielsystem (strategisch und operativ) ist im Haushaltsplan (Vorbericht, Teilplänen) der Stadt Chemnitz abzubilden (integrative Darstellung als Bestandteil der (Schlüssel-)Produktdarstellung).

Projektbeschreibung

Das Zielsystem soll durchgängig alle Planungs-, Steuerungs-, Entscheidungs- und Controllingprozesse in der Stadt Chemnitz prägen. Die Umsetzung des Zielsystems sollte in den Haushaltsplanungsprozess 2014 für den Haushaltsplan 2015 flächendeckend eingehen.

Die strategischen Zielsetzungen und deren Zielerreichung müssen an prominenter Stelle im Haushalt dargestellt werden. Auf diese Weise sind gesamtstädtische Aussagen zur Wirkung des Verwaltungshandelns möglich. Rödl & Partner empfiehlt der Stadt Chemnitz eine zusammenfassende Darstellung der strategischen Zielerreichung mittels Indikatoren und Ausprägungen im Vorbericht des HH-Plans.

Die Dezernatsziele sind in Zusammenarbeit mit den Dezernaten und Ämtern bis auf Ebene der Produktgruppen darzustellen und entsprechend dem Zielsystem mit Ergebnissen und Wirkungen zu hinterlegen. Die Darstellung von Zielsetzungen aus fachlicher Sicht ohne entsprechenden Strategiebezug, z.B. die Einhaltung von gesetzlichen Standards erfolgt ebenfalls in der Struktur des Zielsystems.

Ecktermine	Start: 4. Quartal 2013 Ende: 1. Quartal 2016	**Meilensteine**	▪ Vorarbeiten der Verwaltung für strategische Zielformulierung (M 3) ▪ Erarbeitung von strategischen Zielen auf Dezernatsebene (M 4) ▪ Operationalisierung der Dezernatsziele auf Ebene der Schlüsselprodukte (M 7) ▪ Darstellung der Ziele und Wirkung im HH-Plan (M 9)

Maßnahmen / Aktivitäten		Beschreibung	Termin (bis)	Beteiligte Akteure
1	Aufsetzen der Handlungsfeld-abfrage auf Ebene der Ämter	▪ Einheitliches Abfrageinstrument zur Erhebung von Stärken / Schwächen, Handlungsthemen erstellen ▪ Versand an die Dezernate und Ämter ▪ Schulung der Dezernatsverantwortlichen	12/2013	20
2	Formulierung von Handlungsfeldern auf Ebene der Dezernate und Ämter	▪ Stärken-Schwächen-Analyse durch alle Ämter ▪ Formulierung von Handlungsfeldern und Definition von Kennzahlen und Indikatoren zur Messung für die Gesamtverwaltung ▪ Qualitätskontrolle durch Dezernatsverantwortlichen und Finanzcontrolling	01/2014	Dezernats-verantwortlicher
3	Bündelung der Informationen für strategische Zielformulierung auf Dezernatsebene	▪ Sammlung und Zusammenfassung der Rückläufer aus den Dezernaten ▪ Dokumentation und Aufbereitung der Rückläufer ▪ Ableitung von Indikatoren je Handlungsfeld aus den Rückläufern	03/2014	20
4	Formulierung und Priorisierung der strategischen Ziele	▪ Moderierter Workshop auf Dezernatsebene (Vorstellung der Erarbeitungen der Verwaltung, etc.) ▪ Dokumentation der Ergebnisse und finale Formulierung ▪ Vorstellung in den Fachausschüssen ▪ VV und politische legitimierte Darstellung	04/2014	VV / Politik
5	Aufsetzen der Planungsmaske für die Zieloperationalisierung auf Ebene der Ämter	▪ Planungsmaske für die Zieloperationalisierung mit folgenden Inhalten: o Ergebnisse & Wirkungen o Programme o Prozesse & Strukturen o Ressourcen aufsetzen ▪ Versand an die Dezernate und Ämter	04/2014	20
6	Formulierung von Zielen und Maßnahmen auf Ebene der Dezernate und Ämter für Schlüsselprodukte	▪ Herbeiführung einer Verbindung von Dezernatsziel und (Schlüssel-)Produkt ▪ ggf. Anpassung der Schlüsselprodukte nach Kriterien wie Haushaltsvolumen, strategischer Zielbeitrag, etc. ▪ Formulierung von Dezernats- und Fachzielen für Schlüsselprodukte	05/2014	Dezernats-verantwortlicher

Maßnahmen / Aktivitäten		Beschreibung	Termin (bis)	Beteiligte Akteure
		▪ Definition von Maßnahmen zur Zielerreichung für Schlüsselprodukte ▪ Formulierung von Kennzahlen zur Zielerreichung für Schlüsselprodukte ▪ Festlegung des Ressourceneinsatzes für Schlüsselprodukte ▪ Qualitätskontrolle, Revision und Bündelung durch Dezernate für Schlüsselprodukte		
7	Übermittlung und Bündelung auf Haushaltsebene	▪ Sammlung und Zusammenfassung der Rückläufer aus den Dezernaten	07/2014	20
8	ADV-technische Hinterlegung	▪ ADV-technische Hinterlegung des Zielsystems ▪ Klärung technische Unterstützung für Fortschreibung in H+H	08/2014	20
9	Umsetzung und Einbringung in HH-Planung 2015	▪ Erstellung des Berichtsteils für den Vorbericht in Word mit folgenden Inhalten o Darstellung des Zielsystems und Beschreibung der Ziele o Planungsteil mit mittelfristiger Planung (Zielwerte je Indikator und Maßnahmen) o Berichtsteil zur Zielerreichung je Indikator des letzten Jahres ▪ Erstellung des Berichtsteils für die Produktuntergruppen mit folgenden Inhalten o Darstellung der Fachziele sowie Beschreibung der Ziele o Planungsteil mit mittelfristiger Planung (Zielwerte je Kennzahlen und Maßnahmen) ▪ Einarbeiten in die Planversion	08/2014 ff.	20

Teilprojekt:	2	Überarbeitung der Struktur der Schlüsselprodukte und Umsetzung in ein standardisiertes Berichtsinstrument	Teilprojektleiter	NN

Projektziel / -ergebnis	(1) Vereinheitlichung der Struktur der Schlüsselprodukte (2) Klare Produktverantwortung durch Optimierung der Organisationstruktur (3) Klare Budgetverantwortung durch die Verdichtung der Planungselemente

Projektbeschreibung

Nach der Einführung der Doppik werden in der Stadt Chemnitz gemäß den landesrechtlichen Vorschriften bereits Schlüsselprodukte im Haushalt in Form von Einzeldarstellungen ausgewiesen und mit Zielen und Kennzahlen hinterlegt. Die Notwendigkeit einer strukturellen Anpassung wurde von der Stadt bereits erkannt und auch teilweise in Gang gesetzt.

Hinterfragen lässt sich insbesondere die Steuerungsrelevanz der aufgeführten Schlüsselprodukte, der Konkretisierungsgrad der Zielsetzungen sowie die Aussagekraft der benannten Kennzahlen.

Die Darstellung der Schlüsselprodukte im Haushalt ist formal einheitlich, bietet aber nicht den für ein Steuerungs- und Controllingkonzept erforderlichen Umfang. Die mit Kennzahlen hinterlegten Ziele auf Schlüsselproduktebene variieren zudem stark hinsichtlich ihres Operationalisierungsgrades. Eine Darstellung von Maßnahmen, die benennen was getan werden muss, um das benannte Ziel zur erreichen, fehlt vollständig. Eine formal und inhaltlich einheitliche Darstellung ist dementsprechend zu erarbeiten und im Haushalt der Stadt Chemnitz umzusetzen.

Die Anzahl der Planungseinheiten für die Haushaltsplanung muss insbesondere in Anbetracht der notwendigen Beplanung und Darstellung der Maßnahmen zur Zielerreichung möglichst schlank gehalten werden, um den Planungsaufwand für die Ämter zu reduzieren. Auf eine stimmige Trennung der (Schlüssel-)Produkte ist im Zuge der Umsetzung des Steuerungs- und Controllingkonzepts zu achten. In diesem Zusammenhang sollten die Produktstruktur auf ihre Schlüssigkeit und Trennschärfe hin geprüft werden.

Ecktermine	Start: 3. Quartal 2013 Ende: NN	Meilensteine	▪ Vereinheitlichung der Schlüsselprodukte (M 1) ▪ Dokumentation der Ergebnisse (M 3) ▪ Umsetzung für weitere Produkte (M 5)

Maßnahmen / Aktivitäten		Beschreibung	Termin (bis)	Beteiligte Akteure
1	Weiterbearbeitung der bestehenden Schlüsselprodukte	▪ Versand der Dokumentationsvorlage an Ämter ▪ Ergänzung um weitere Komponenten (Maßnahmen, etc.) ▪ Schulung ▪ Abstimmungsgespräch auf Ebene der Dezernate ▪ Vereinbarung Umsetzungszeitpunkt ▪ Bearbeitung und Rücklieferung durch Ämter sowie Bewertung durch Amt 11	01/2014	11 / Dezernatsverantwortlicher
2	Festlegung der Abbildung der Schlüsselprodukte im HH	▪ Darstellung der Schlüsselprodukte im HH mit folgenden Inhalten: o Produktbeschreibung o Wirkungsziele o Wirkungskennzahlen o Umsetzungsmaßnahmen ▪ Abstimmung mit Dezernaten und Politik	02/2014	20 und 11
3	Überarbeitung der Produktstrukturen	▪ Einarbeitung der Änderungen in H+H entsprechend Umsetzungsplan ▪ Umbuchung von Planungsansätzen	03/2014	20 bzw. Ämter
4	Identifizierung von Veränderungen der Produktstruktur	▪ Aggregation der Schlüsselprodukte und Maßnahmenstruktur ▪ Identifizierung von Konflikten (Planung, Verantwortung, Doppelungen) ▪ Darstellung im VV	06/2014	20 / Dezernatsverantwortlicher
5	Aufsetzen Prüfkatalog für weitere Schlüsselprodukte	▪ Kriterien für die Bildung von Schlüsselprodukten (Pflichtigkeit, Budgetvolumen, Mitarbeiterbindung) ▪ ABC-Analyse und Identifizierung von weiteren Schlüsselprodukten	06/2014 ff.	20 und 11

Teilprojekt:	3	Integration in das Haushaltsplanungsverfahren und das Berichtswesen	Teilprojektleiter	NN

Projektziel / -ergebnis	(1) Ergänzung des Haushaltsplanungsverfahrens um Elemente der wirkungsorientierten Steuerung (2) Herbeiführung eines dezentralen Budgetierungskonzepts mit dezernatsbezogenen Budgetvorgaben

Projektbeschreibung

Der Ablauf des Haushaltsplanungsverfahrens ist in der Haushaltsplanaufstellungsverfügung festgelegt und wurde seit Einführung der Doppik in der Stadt Chemnitz laufend optimiert. Vor dem Hintergrund der Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts können folgende Punkte und Anpassungsbedarfe in Chemnitz festgestellt werden:

- inhaltliche und zeitliche Verlinkung zwischen Berichtswesen (Jahresabschluss und unterjährigen Berichten) und dem Planungsverfahren,
- qualifizierte und verbindliche Budgetvorgaben, bei deren Überschreitung ein Budgetausgleich erst auf Ebene des Amtes und als nächstes auf Ebene der Dezernate zu erfolgen hat,
- eine Ergänzung der Ertrags- und Aufwandsplanung um eine Maßnahmenplanung,
- die Verständigung auf einen gemeinsamen Mindeststandard für dezentrale Planungsabläufe in den Dezernaten und Ämtern sowie
- die Vorstellung der Ziele und Budgetplanung im Rahmen der Ressourcenverantwortung durch die jeweiligen Dezernenten.

Für die Einführung eines Steuerungs- und Controllingkonzepts müssen diese Punkte in den Planungsprozess aufgenommen, beschrieben und in der Zeitschiene berücksichtigt werden. Darüber hinaus sind entsprechende Informationen für die Planungseinheiten (Berichte, Prognoserechnungen, etc.) zur Verfügung zu stellen. Dies ist mit der Zeitschiene zu koordinieren.

In der erstmaligen Planung sind die Dezernate und Ämter durch Amt 20 unterstützend und beratend zu begleiten.

Ecktermine		Meilensteine
Start:	4. Quartal 2013	▪ Integrierter Planungs- und Berichtsprozess zu Zielen, Wirkung und Finanzen erarbeiten (M 2) ▪ Dezentrales Budgetierungskonzept mit dezernatsbezogenen Budgetvorgaben erarbeiten (M 4) ▪ Umsetzung im HH-Planungsverfahren (M 6)
Ende:	1. Quartal 2016	

Maßnahmen / Aktivitäten		Beschreibung	Termin (bis)	Beteiligte Akteure
1	Überarbeitung der internen Richtlinien und Vorgaben für das Haushaltsplanverfahren	▪ Integration von Planungsschritten in die Vorgabe des Amtes für Finanzsteuerung zur Haushaltsplanung. Aufnahme von: o Planungsschritt o Beschreibung (To Do) o Zeitziel o Verantwortlicher	01/2014	20
2	Ergänzung der Planungsmasken	▪ Abfrage der genutzten Unterlagen auf Amts- und Dezernatsebene (Planungsmasken, Kontierungsobjekte) ▪ Aufbau einer einheitlichen Planungsmaske in H+H mit: o Ausweis als Schlüsselprodukt o Bezug zu Dezernatsziel o Fachziele/ operative Ziele o Erläuterungsmöglichkeit o Kennzahlen mit Zielwerten bzw. Planwerten	02/2014	20
3	Ergänzung der Planung in der Mittelanmeldung	▪ (operative) Zielformulierung und Kennzahlendefinition ▪ Formulierung der Maßnahmen und Hinterlegung (Beschreibung, Budget, Ziel und Zielwert) ▪ Einarbeitung in Planungsmasken	05/2014	Dezernats-verantwortlicher
4	Überarbeitung der Budgetierungsrichtlinie	▪ Erarbeitung eines Vorschlags für den VV ▪ Workshop im VV zur Veränderung von Budgetierungsvorgaben	08/2014	20
5	Ergänzung der Planung für Ämter- und Dezernate	▪ Durchführung der Maßnahmenrevision in folgenden Schritten: o Bewertung der Maßnahmen nach Zielerreichungsgrad o Ableitung eines Maßnahmenbündels je Dezernat mit Gesamtdarstellung der Maßnahmeninformationen (Budgetbedarf etc.)	01/2015	Dezernats-verantwortlicher

Maßnahmen / Aktivitäten		Beschreibung	Termin (bis)	Beteiligte Akteure
6	Durchlaufen des HH-Planungsprozesses 2016	▪ Siehe Haushaltsplanaufstellungsverfahren M 1	01/2016 ff.	20 und Dezernatsverantwortlicher

6 BEHÖRDENRUFNUMMER – D115

6.1 Die methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise gliederte sich in drei Schritte. Auf Basis der geforderten Aufgabenstellung aus der Beauftragung, der zusätzlichen Hinweise aus dem Auftaktgespräch sowie der Analyse mit den allgemein zugänglichen Unterlagen wurde der zentrale Fragebogen entwickelt und mit den anderen Untersuchungsbereichen (insbesondere E-Government, Prozessoptimierungskonzept, amtsbezogene Analyse von Amt 33) abgestimmt.

Nach dem Fragebogenrücklauf wurden die Ergebnisse für die Aufgabenstellung D115 zusammengeführt und mit Amt 33 als zuständiger Organisationseinheit für den Betrieb des D115-Servicecenters plausibilisiert und vertieft.

Auf Basis der Plausibilisierung wurden weitere Recherchen und Analysen vorgenommen. Die Analyse mündete in vorliegenden Bericht.

6.2 Sachverhalt

Zum 1.12.2012 hat die Stadt Chemnitz die „Charta für den 115 Regelbetrieb" mit der Bundesrepublik Deutschland abgeschlossen und setzt seitdem die Behördenrufnummer D115 ein. Die Anwendung dieser Rufnummer hat somit vorgegebene bzw. durch die Stadt Chemnitz akzeptierte Servicestandards zu erfüllen.

§ 2 Absatz 1 der „Charta für den 115 Regelbetrieb" enthält folgende konkrete Serviceversprechen:

- Mindest-Servicezeit: Montag bis Freitag von 8.00 bis 18.00 Uhr,
- 75 % der Anrufe werden innerhalb 30 Sekunden durch einen Mitarbeiter angenommen,
- 65 % der Anrufe werden beim ersten Kontakt beantwortet,
- bei Weiterleitung erhält der Anrufer innerhalb von 24 Stunden (innerhalb der Servicezeiten) eine Rückmeldung.

Dies muss somit ein Maßstab für die erforderliche Personalausstattung in Chemnitz sein.

Für den D115-Betrieb werden in Chemnitz 8,75 SAE eingesetzt. Alle eingesetzten Mitarbeiter müssen austauschbar einsetzbar sein, d.h. jeder Mitarbeiter muss alle eingehenden Anrufe unabhängig vom konkreten Anrufzweck annehmen können – und dafür auch das erforderliche Wissen haben, um mit dem Anrufzweck umgehen zu können. Grundsätzlich erfordert dies im Hintergrund den Einsatz eines Wissensmanagements, das regelmäßig aktualisiert werden muss.

Diese Telefonnummer – 115 – ist aus dem Gültigkeitsbereich der Chemnitzer Vorwahl *ohne* Vorwahl erreichbar. Umgekehrt ist die Nummer außerhalb der Gültigkeit der Chemnitzer Telefonvorwahl *nicht* erreichbar. Von dort können in der Stadtverwaltung Chemnitz nur Durchwahlen mit 488-Vorwahl erreicht werden.

Das System der einheitlichen Behördenrufnummer zielt auf einfache Erreichbarkeit ohne Recherchebedarf einer Zuständigkeit oder konkreter Ansprechpartner. So sind im bundesweiten Grundkonzept zu D115[15] als Ansprüche formuliert, dass D115

- eine bürgernahe Verwaltung schafft,

[15] Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (): Das Projekt D115. Einheitliche Behördenrufnummer. Feinkonzept – Management Summary. Dort S. 3

- die Verwaltung entlastet,
- das Angebot der telefonischen Servicecenter optimiert,
- als neue Dienstleistung für eine Marke mit hoher Qualität steht,
- die Umsetzung der EG-Dienstleistungsrichtlinie unterstützt,
- als Sensor für Bürgerbedürfnisse wirkt,
- die ebenenübergreifende Zusammenarbeit von Behörden und den Erfahrungsaustausch untereinander fördern soll.

Wesentliche Aufgaben des Servicecenters bzw. Anliegen der Anrufer sind:

- Beantwortung von organisatorischen Fragen (z. B. Zuständigkeiten, Leistungen der Stadtverwaltung Chemnitz, Öffnungszeiten, erforderliche Unterlagen bei einem Besuch der Stadtverwaltung für bestimmte Anliegen),
- Entgegennahme von Bürgeranliegen,
- Telefondienst für nicht am Arbeitsplatz anwesende Mitarbeiter aus den Ämtern (z. B. Untere Denkmalschutzbehörde),
- Vergabe von Terminen (z. B. Bauaktenarchiv),
- Entgegennahme von Anzeigen.
- Weitere Anliegen betreffen konkrete Anlagen, Gebiete, Pläne, Projekte, Anträge, Individuen o.ä. und damit Einzelsachbearbeitung der Fachämter und die Prüfung der individuellen Situation und Anträge durch das jeweilige Amt. Anfragen werden daher meist an das jeweilige Amt weitergeleitet.

Grundsätzlich ist der Gedanke von Service- oder Auskunftstelefonen nicht erst mit der 115-Rufnummer entstanden, sondern es gab solche Telefone – meist ämterbezogen – auch bereits in der Vergangenheit. Auf solch mögliche Servicetelefone in der Stadtverwaltung Chemnitz wurde zu Projektbeginn hingewiesen. Folgende Abbildung fasst diese sowie eine Bewertung ihres Zwecks zusammen:

Amt	**Zweck**	**Bewertung hinsichtlich des Charakters von Servicetelefonen**
Amt 18	Benutzerservice/qualifizierte Sachbearbeitung	intern an Mitarbeiter der Stadtverwaltung Chemnitz gerichtet (1st-Level-Support) bei Problemen im Umgang mit der IT, kein klassisches Servicetelefon im Sinne von D115
Amt 21	Havarietelefon	ist Notfalltelefon für Mitarbeiter beim Umgang mit dem Kassenautomaten, kein klassisches Servicetelefon im Sinne von D115
Amt 32	Gewerberegister	abgeschafft/abgemeldet
Amt 32	Bürgertelefon	weitgehend qualifizierte und spezielle Auskünfte im Umfang 0,1 VAE

Amt 33	Auskunft	Vorläufer von D115 – überführt in D115
Amt 50	Fallanfragen	über allgemeine Anfragen hinausgehende konkrete Fallfragen werden von D115 direkt in das Amt weitergeleitet
Amt 52	allgemeine Anfragen und Sachbearbeitung/individuelle Beratung	über allgemeine Anfragen hinausgehende konkrete Fallfragen werden von D115 direkt in das Amt weitergeleitet

Abbildung 39: Mögliche Servicetelefone in der Stadtverwaltung Chemnitz vor Einführung der D115-Servicenummer

Die Abbildung zeigt, dass keine durch die Schaffung des D115-Systems abschaltbaren Ämter-Auskunftstelefone bestehen.

6.3 Analyse

Der primäre Zweck der Einführung der Behördenrufnummer D115 war eine Serviceverbesserung für die Bürger, indem alle Anliegen unter einer einheitlichen Telefonnummer vorgebracht werden können. Diese einheitliche Nummer soll gleichzeitig alle bisherigen Servicetelefone ersetzen.

Dieser Schritt bzw. der Umfang des „Ersetzens" ist abhängig von der konkreten Ausgangssituation. Diese Ausgangssituation der Service-/Auskunftstelefone in den Ämtern der Stadtverwaltung Chemnitz war vor Einführung der D115-Nummer dadurch gekennzeichnet, dass

- es Service-/Auskunftstelefone und damit „Auskunftsarbeitsplätze" in expliziter Form kaum noch bzw. nicht mehr gab/gibt, wohl aber Auskunftsfunktionen bei eingehenden Anrufen – diese gehen bei mehreren oder allen Mitarbeitern eines Amtes inklusive Leitungsfunktionen ein,
- sich Auskünfte in den Ämtern i.d.R. auf mehrere Mitarbeiter verteilen,
- keine fest abgrenzbaren Stellenanteile für die Auskunftsfunktion bestehen.

Erste praktische Anwendungserfahrungen des D115-Services in deutschen Städten zeigen erste Erkenntnisse, auch Sparmöglichkeiten. Diese sind jedoch immer abhängig von der konkreten Ausgangssituation. Nachfolgende Abbildung fasst diese Erkenntnisse zusammen:

Ausgangsituation/ Veränderung	**Auswirkungen**
Auflösung von bestehenden Telefonzentralen in – oftmals räumlich dezentral angesiedelten – Bezirksämtern, Standorten, Fachbereichen und Ämtern	konkrete Einsparungsmöglichkeit von Stellen durch die Bündelung und Auflösung der bisherigen Auskunftstelefone
Entlastung von Unterbrechungen in den Ämtern	bessere Konzentration auf Kernaufgaben durch Vermeidung von Konzentrationsunterbrechungen und Reduzierung von Mehrfachbesuchen z. B. infolge fehlender Unterlagen

	Schaffung von Kapazitäten für Abbau von Überlastungen
	Schaffung von Freiraum für neue/ strategische Aufgaben
	Einsparung an Arbeitszeit ist abhängig von der Verteilung der eingehenden Anrufe auf eine oder mehrere Stellen; eingesparte Arbeitszeit pro Stelle umfasst nur einen Bruchteil einer Vollzeitstelle

Abbildung 40: Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bei D115 je nach Ausgangssituation

Im Zuge der Erhebungen wurden die Ämter zu einer Einschätzung hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung durch D115 und Erweiterungsmöglichkeiten – in Verbindung mit einer Aufgabenverlagerung vom Fachamt zu D115 – befragt. Dies brachte zwei wesentliche Erkenntnisse:

- Die Ergebnisse spiegeln weitgehend eine – auch bei der Gesamtkonzeption von D115 relevante – Erkenntnis wider, dass nämlich D115 einfache formale Auskünfte übernehmen kann, aber bei inhaltlichen Fragen, Sachbearbeitung bzw. Fragen zur Sachbearbeitung das zuständige Fachamt übernehmen muss. Dies ist bereits deshalb so, weil die Fallakten immer beim zuständigen Fachamt aufbewahrt werden. Der D115-Service hat keinen Zugriff auf die Akten der Ämter, sondern nur auf sein Wissensmanagement. Darüber hinaus können fachliche Entscheidungen aufgrund von Zuständigkeiten, Fachwissen und Verantwortungen nur durch das zuständige Fachamt getroffen und erklärt werden.
- Die Fachämter haben aufgrund der Argumente im vorherigen Spiegelpunkt bewusst nur in wenigen Fällen Aufgaben auf D115 ausgelagert. Dies umfasst Auskünfte sowie die Entgegennnahme von Anrufen.

Die Situation möglicher zentraler Auskünfte durch die Stadtverwaltung in Chemnitz durch den D115-Service ist gekennzeichnet durch

- die Wahlmöglichkeit der Bürger zwischen unterschiedlichen Telefonnummern (115 oder amtsbezogene Nummern), die alle in der Vergangenheit kommuniziert wurden, bei vielen Bürgern bekannt sind und immer noch sowohl in allgemeiner Form (Telefonbücher, Publikationen/Broschüren) als auch in den Briefköpfen der Stadtverwaltung Chemnitz veröffentlicht werden, damit gehen auch zahlreiche allgemeine Anfragen oder Beschwerden direkt bei den Fachämtern ein, ohne dass D115 überhaupt beteiligt ist;
- die – meist unkommentierte – Weiterleitung/-verbindung von Anrufen durch D115 zum Fachamt: nach der vorliegenden Statistik von Amt 33 zum 1. Halbjahr 2013 umfasst die Weiterleitung von Anrufen rund 53 % aller bei D115 eingehenden Anrufe, d.h. die Anrufe gehen somit wie vor Einführung der D115-Nummer über einen Umweg trotzdem direkt bei den Fachämtern ein oder
- die – teilweise unvollständige – Weiterleitung von Informationen zu einem bestimmten Sachverhalt durch D115 an die Fachämter;
- die teilweise Entlastung von Mitarbeitern in den Fachämtern um Störungen durch eingehende Telefonate bei D115, was die Konzentration bei diesen Mitarbeitern auf ihre originären Aufgaben ermöglicht. Im Einzelfall einzelner Mitarbeiter/Arbeitsplätze sind

diese Entlastungen nur geringfügig und bringen in Summe keine Arbeitszeit- oder Kostenersparnis . Die Effekte sind wegen Geringfügigkeit nicht oder kaum messbar.

Die Einführung der D115-Rufnummer liegt in Chemnitz noch nicht lange zurück, so dass sich alle Beteiligten noch in einer Lernphase befinden.

6.4 Empfehlung

Abgeleitet von der Ausgangssituation in Chemnitz mit bereits in der Vergangenheit im Zuge von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen abgebauten dezentralen Servicetelefonen ist die Einführung von D115 unmittelbarer Ausdruck von Serviceverbesserung („Serviceversprechen", Servicestandards), nicht aber primär ein Instrument zur (weiteren) Haushaltskonsolidierung.

Gleichwohl bestehen – zumal sich die Beteiligten aufgrund der bisher vergleichsweise kurzen Praxisphase durchaus weiterentwickeln können – Veränderungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten:

- Bündelung des Beschwerdemanagements bei D115 mit Prüfung, ob die Beschwerde bereits erfasst wurde, da ansonsten in den Ämtern die Beschwerde ggf. bei mehreren Mitarbeitern erfasst werden kann und dann durch verschiedene Mitarbeiter eine Mehrfachprüfung erfolgen muss, ob die Beschwerde bereits aufgenommen und evtl. sogar schon Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet wurden.
- Konkretisierung des Umgangs mit Anrufen durch das D115-Servicecenter hinsichtlich verschiedener Zwecke:
    - unmittelbare Weiterleitung der Anrufe durch D115 in die Fachämter nur in Ausnahmefällen,
    - Konkretisierung/Weiterentwicklung des Ticketsystems und der Informationsbedarfe bei den Fachämtern sowie der dafür durch das D115-Servicecenter zu erfassenden Informationen,
    - Überlegungen zur Reduzierung von erforderlichen Rückmeldungen an den Anrufer – allerdings orientiert am Serviceversprechen von D115, vgl. dazu unter 6.2 Sachverhalt.

Umsetzungsmöglichkeiten zur Erzielung möglicher Sparpotenziale sind aufgrund der Ausgangssituation in Chemnitz begrenzt, sie könnten erreicht werden durch

- die Übernahme der D115-Dienstleistung für andere Kommunen mit Kostenerstattung – dies würde zu einer Verbesserung der Auslastung der vorhandenen Mitarbeiter führen. Bisher liegt eine Erfassung der Anzahl von Anrufen vor, aber noch keine detaillierte Verlaufserfassung, zu welchen Zeiten im Tages- und Wochenverlauf die Anruferanzahl besonders hoch oder niedrig ist. Hieran könnte entschieden werden, ob in Abhängigkeit vom zeitlichen Verlauf des Eingangs der Anrufe der Personaleinsatz ggf. angepasst oder sogar eine Personalerhöhung zur Einhaltung des Serviceversprechens vorgenommen werden müsste;
- eine pauschale Kürzung bei allen Ämtern zur Erreichung eines Zielsparpotenzials mit der Einführung von D115, was mit der im Einzelfall geringen Entlastung der Mitarbeiter durch die Übernahme von Anrufen durch D115 begründet werden könnte, allerdings gleichzeitig sicherstellen müsste, dass eben nicht mehr eine hohe Anzahl von Anrufen durch D115 unmittelbar an die Fachämter weitergeleitet wird oder
- die konkrete Ermittlung/Zuordnung von Einsparungen zu einzelnen Ämtern, was allerdings eine Organisationsuntersuchung zur Ableitung der konkreten Sparpotenziale sowie zur Personalausstattung in den Fachämtern erfordern könnte.

Eine pauschale Kürzung kann aus externer Sicht nicht empfohlen werden, da damit keine Verursachungsgerechtigkeit verbunden wäre. Die Übernahme der Dienstleistung für andere Kommunen sollte angestrebt werden, ist aber abhängig von der Bereitschaft anderer Kommunen zur Überlassung der Dienstleistung und den konkreten Verhandlungsergebnissen zur Höhe der Vergütung durch die andere Kommune. Die konkrete Ermittlung von Einsparpotenzialen einzelner Ämter könnte vorgenommen werden. Dies würde verschiedene Voraussetzungen für die Umsetzung erfordern:

- Vollständiger Verzicht auf die Bekanntgabe von dezentralen Telefonnummern durch die Stadtverwaltung Chemnitz, beispielsweise auf den Briefköpfen der zuständigen Mitarbeiter, damit verbunden ist auch Neugestaltung der Briefköpfe erforderlich.
- In der Folge nach einer angemessenen Zeitspanne müsste unter Berücksichtigung der technischen Machbarkeit die technische Sperrung von Telefonnummern außerhalb von D115 für Anrufe von außen erfolgen. In Konsequenz würde das bedeuten, dass die städtischen Mitarbeiter von keinem Telefon außerhalb des Telefonnetzes der Stadtverwaltung Chemnitz mehr direkt erreichbar wären, sondern nur noch durch Vermittlung und Weiterleitung von D115.

Aus externer Sicht sollte die Einführung von D115 primär als externer Service für die Bürger gesehen werden. Ergänzend stellt es auch einen internen Service für die Ämter dar, die durch die Leistungen von D115 teilweise entlastet werden bzw. entlastet werden können. Der externe und interne Servicegedanke sollte konsequent fortgeführt werden, indem die Kommunikation weiter auf das D115-Servicecenter fokussiert wird und Informationen, die an verschiedenen Stellen der Stadtverwaltung eingehen können, aber einer zentralen Sammlung und formalen Prüfung bedürfen, ebenfalls bei D115-Servicecenter gebündelt werden. Dies könnte beispielsweise das Beschwerdemanagement betreffen, wo das D115-Servicecenter nicht nur die entsprechenden Anrufe entgegen nimmt, sondern zugleich diese strukturiert (beispielsweise in einer Datenbank) auf nimmt, die Vermeidung von Doppelerfassungen und die Zuständigkeit der Stadtverwaltung Chemnitz prüft sowie bei Dringlichkeit eine Sofortinformation an das zuständige Fachamt übernehmen könnte.

Rödl & Partner

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadt Chemnitz

Anlage 1

Maßnahmenkatalog

Oktober 2013

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-1**

Dezernat: 1	**Amt:** 11 / 31 / 47	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Fusion der Ämter 11 / 31/ 47 zu einem Hauptamt (10)

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**145.905**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			145.905	145.905	145.905	145.905
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**145.905**	**145.905**	**145.905**	**145.905**

Stellenreduzierung:			**2,0**			

Darstellung der Maßnahme:

Wie die Praxis in vergleichbaren Kommunen zeigt, können mit der Bündelung von Querschnittleistungen einer Stadtverwaltung der Größe Chemnitz Synergien erzielt werden, insbesondere durch die Verknüpfung von Teilleistungen.

Daher haben anderen Städte nach einer Phase der Dezentralisierung von Querschnittleistungen bereits den umgekehrten Weg beschritten und wieder ein klassisches Hauptamt gebildet, meist mit anderer Bezeichnung (z.B. Amt für Organisation, Zentrale Dienste und Informationsverarbeitung).

Im Stadtarchiv (SE 47) werden derzeit 17,25 SAE für die Produkte Zentrale Altregistratur und Historisches Archiv eingesetzt. Davon sind nach Stellenverteilung und -besetzung des Stadtarchivs (Stand: 27.05.2013) 8,75 SAE im Sachgebiet Bestände, Zentrale Altregistratur sowie 4,5 SAE im Sachgebiet Sammlungen, Öffentlichkeitsarbeit tätig. Die SE 47 stellt damit eine kleine Sondereinrichtung in der Stadt Chemnitz dar. Administrative Aufgaben lassen sich dadurch nur schwer bewältigen. Zur Erleichterung des Arbeitsprozesses empfiehlt sich eine Zentralisierung der Altregistratur. Sofern eine Zuordnung der SE 47 zu einem Hauptamt erfolgen soll, empfiehlt Rödl & Partner, dass diese ganzheitlich ohne Trennung der Sachgebiete durchgeführt werden soll.

Gerade im Hinblick auf die Größe und die daraus resultierenden Schwierigkeiten (Kapazitäten für administrative Aufgaben) sowie die Möglichkeit der Einsparung von Leitungsstellen empfiehlt Rödl & Partner, die Ämter 11 / 31 / 47 zu einem Hauptamt (10) zusammenzufassen, um mit Ausnahme des Bereichs Finanzen sämtliche Querschnittsbereiche in einem Amt zu bündeln und eine robuste Organisationsstruktur zu schaffen.

Durch die Fusion der Ämter können die derzeit unbesetzte Amtsleitungsstellen der SE 31 und des Amtes 47 im Umfang von jeweils 1,0 AE eingespart werden. Bei Personalaufwendungen für die Leitungsstelle der SE 31 von 69.082 € (Bruttopersonalkosten E 12 gem. DA 1008) sowie des Amtes 47 von 76.823 € (Bruttopersonalkosten E 14 gem. DA 1008) ergibt sich ein Konsolidierungsbeitrag von insgesamt 145.905 €.

Mit der Anbindung des Amtes 47 (Stadtarchiv) an das Hauptamt kann die Prozesskette, die sich vom Eingang der Datenanforderungen der Ämter über die Bereitstellung der Daten sowie dem Transport (bei SE 31) erstreckt, in einem Amt gebündelt werden.

Der Konsolidierungsbeitrag aus dem Entfall der Leitungsstellen der SE 31 und des Amtes 47 in Höhe von rund 146 T€ kann ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Langfristig-perspektivisch – also noch nicht zum gegenwärtigen Zeitpunkt – könnte auch das Amt 18 dem Hauptamt zugeordnet werden, da die enge Kooperation von Organisation und IT unter einer Leitung insbesondere für die stringente Bearbeitung der Themen E-Government und EDV-gestützte Prozessoptimierung förderlich wäre.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-2**

Dezernat: 6	**Amt:** 36 / 67	**OE:** diverse
Bezeichnung der Maßnahme: Fusion der Ämter 36 / 67 zu einem Amt		
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Nummer Produktuntergruppe:** diverse	
Bezeichnung Produkt(e): diverse		

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**82.109**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			82.109	82.109	82.109	82.109
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**82.109**	**82.109**	**82.109**	**82.109**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Die Ämter 36 (Umweltamt) und 67 (Grünflächenamt) können zu einem gemeinsamen Amt zusammengefasst werden. Die bisherige Ämterstruktur würde sich nach einer Fusion organisatorisch in verschiedenen Abteilungen widerspiegeln. Für eine solche Zusammenlegung spricht die inhaltlich-fachliche Nähe beider Ämter. Diese inhaltlich-fachliche Nähe der Aufgabenbereiche kommt insbesondere beim Natur- und Landschaftsschutz sowie beim Gewässerschutz zum Ausdruck, da ein nicht unerheblicher Anteil der Grün-, Baum- oder Gewässerflächen im Stadtgebiet Chemnitz städtische Flächen ist und durch Amt 67 laufend operativ bewirtschaftet, gepflegt und unterhalten wird. Amt 36 nimmt für diese Flächen hoheitliche Funktionen ergänzt um konkrete operative Aufgaben für die unmittelbar betreuten Ausgleichsflächen wahr.

Die Zusammenführung hätte den Vorteil, dass die inhaltlichen Aufgaben auch organisatorisch näher zusammengeführt würden. Indem ggf. bestehende differierende Sichtweisen innerhalb eines Amts frühzeitiger und einfacher geklärt werden können, wird eine bessere Verständigung über Problemlösungen, die Auswirkungen von Maßnahmen etc. erreicht.

Eine solche organisatorische Zusammenführung wird in anderen Städten bereits praktiziert, z. B. in Münster mit dem Amt 67, Amt für Grünflächen und Umweltschutz oder in Mannheim mit dem FB 67, Grünflächen und Umweltschutz.

Die organisatorische Anbindung sollte aufgrund den in den jeweiligen Aufgabenstellungen enthaltenen stadtgestalterischen und baulichen Elementen bei D 6 erfolgen.

Rödl & Partner empfiehlt, die beiden Ämter zusammenzuführen und damit verbunden den Personaleinsatz um eine Amtsleiterstelle (1,0 SAE, E 15) zu reduzieren, was dem angegebenen Konsolidierungsbeitrag entspricht (Bruttopersonalkosten E 15 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-3**

Dezernat: 3	**Amt:** 39 / 53	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Angliederung des Amt 39 an das Amt 53

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**44.092**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		44.092	44.092	44.092	44.092	44.092
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**44.092**	**44.092**	**44.092**	**44.092**	**44.092**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Gesetz über den öffentlichen Gesundheitsdienst im Freistaat Sachsen (SächsGDG) definiert im § 2 die Behörden des öffentlichen Gesundheitsdienstes. In der Stadt Chemnitz sind dies das Gesundheitsamt und das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt.

Das Gesundheitsamt der Stadt Chemnitz ist organisatorisch im Dezernat 5 angesiedelt und in die Abteilungen 53.1 (Verwaltung), 53.2 (Amtsärztlicher Dienst, Infektionsschutz), 53.3 (Kinder-, Jugendgesundheitsschutz) sowie 53.4 (Gesundheitliche Aufklärung, Beratung, Betreuung) gegliedert. Dem Amt 53 gehören gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 73,75 SAE an.

Das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt ist hingegen im Dezernat 3 verordnet und in die Abteilungen 39.1 (Veterinärwesen) und 39.2 (Gesundheitlicher Verbraucherschutz) unterteilt. Insgesamt verfügt das Amt 39 über eine Personalausstattung von 17,425 SAE.

Was die aufbauorganisatorische Gestaltung und Angliederung der beiden Behörden betrifft, so sieht das SächsGDG hier keine Regelung vor. Die Ämter sind jedoch in verwandten Aufgabengebieten tätig, beispielhaft seien hier ordnungsbehördliche Eingriffsbefugnisse genannt. Die Nähe der fachlichen Entscheidungen spiegelt sich in der Organisation der Ämter in der Stadtverwaltung Chemnitz jedoch nicht wider.

In der Praxis gibt es bereits einige Verwaltungen, die ihre Kompetenzen im Bereich des öffentlichen Gesundheitsdienstes zentral gebündelt haben. Exemplarisch seien hier die Städte Magdeburg (Gesundheits- und Veterinäramt), Halle (Gesundheit/ Veterinärwesen), Münster (Amt für Gesundheit, Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsangelegenheiten) sowie Bielefeld (Gesundheit-, Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt) genannt.

Die Stadt Chemnitz möchte eine robuste Organisatoinsstruktur für ihre Verwaltung schaffen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner die Zusammenführung des Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramtes mit dem Gesundheitsamt. Das Amt 39 sollte dabei als Abteilung in das Amt 53 eingegliedert werden und das Amt in Gesundheits- , Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt umbenannt werden.

Für eine Bündelung ordnungsrechtlicher Kompetenzen empfiehlt Rödl & Partner weiterhin, das Gesundheits- , Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt im Dezernat 3 anzusiedeln.

Mit Blick auf die Zusammenführung der beiden Ämter kann eine Stelle für Haushaltssachbearbeitung (E8) gestrichen werden, dies entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 44.092 € (Bruttopersonalkosten E8 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-4**

Dezernat: 5	**Amt:** 40 / 41	**OE:** diverse
Bezeichnung der Maßnahme: Zuordnung der SE 41 zum Amt 40		
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Bezeichnung Produktuntergruppe:** diverse	
Bezeichnung Produkt(e): diverse		

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €						
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Das Kulturbüro stellt mit der Aufgabenstellung Kultursekretariat, Kulturförderung und -arbeit eine sehr kleine Einrichtung dar. Insgesamt werden im Kulturbüro (SE 41) 6,0 SAE eingesetzt. Dem Kulturbüro ist die städtische Musikschule Chemnitz (41-16) als eigene Einrichtung zugeordnet.

Gerade im Hinblick auf die Größe und die daraus resultierenden Schwierigkeiten (Kapazität für administrative Aufgaben, Krankheitsvertretung, etc.) empfiehlt Rödl & Partner, die SE 41 einer anderen städtischen Einrichtung zuzuordnen. Hierfür ist exemplarisch eine Angliederung an die Ämter 15, 40, 51 oder 52 denkbar.

Nach Einschätzung des Kulturbüros sind insbesondere bei einer Angliederung an das Amt 15 Synergien zu erwarten. Der Sächsische Rechnungshof hingegen sieht in seinen Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020 Synergien mit dem Amt 52.

Rödl & Partner empfiehlt eine Zuordnung der SE 41 zum Amt 40. Zur Festigung der Zukunftsfähigkeit der Musikschule wird es zwingend notwendig sein, die Angebote der Musikschule in das Bildungsnetzwerk der Stadt Chemnitz einzubinden: „Im Verhältnis zu den weiteren Bildungseinrichtungen gilt, dass Abstimmung und Koordination unbedingt anzustreben sind. Verbindlichkeit lässt sich dadurch erreichen, dass diese sich durch Kooperations-/Leistungsvereinbarungen entsprechend binden."(KGSt-Gutachten 1/2012: Musikschule, S. 36) Die Musikschule hat hierfür bereits durch Kooperationen mit den Schulen erste Wege beschritten. Folgende Vorteile können für die Angliederung der SE 41 an das Amt 40 angeführt werden:

- Schaffung einer robusten Organisationsstruktur / Synergien beim internen Querschnitt
- Direkte Möglichkeit zur Regelung der Raumnutzung für Musikschulangebote
- Intensivere Kooperation durch eine institutionelle Organisation der Bereiche Schule und Musikschule (Schulpartnerschaften, Kooperationen mit Grund-, Mittel- und Förderschulen sowie Gymnasien, unter anderen im Zuge des Ausbaus der Ganztagsbeschulung) unter einem Dach
- Beibehaltung der Zuordnung des Bildungs- / Kulturbereichs zum Dezernat 5

Ein gesonderter Potenzialausweis wird neben der vorgeschlagenen Stellenreduzierung im Amt 40 von 12,6 SAE (RP/M-33) nicht vorgenommen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-5**

Dezernat: OBM	**Amt:** 14	**OE:** 14.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Reduzierung der Stellen in der Abteilung technische Prüfungen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Rechnungsprüfung, Korruptionsprävention	1114000

Bezeichnung Produkt(e):
Rechnungsprüfung

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**14.497**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		14.497	14.497	14.497	14.497	14.497
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**14.497**	**14.497**	**14.497**	**14.497**	**14.497**
Stellenreduzierung:		**0,25**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Chemnitz umfasst derzeit 18,50 SAE. Nach Stellenverteilung und -besetzung des Rechnungsprüfungsamtes (Stand: 27.05.2013) sind im Aufgabengebiet Technische Prüfung (Abteilung 14.3 Technische Prüfungen) 5,0 SAE ausgewiesen. Hiervon müssen nach Auswertung der Stellenbeschreibungen und der Aufteilung der Arbeitskapazitäten des RPA auf die Prüffelder weitere Stellenanteile für im engeren Sinne themenfremde Tätigkeiten (Prüfungen von Einzelpositionen im Rahmen der Prüfung der EÖB etc.) in Abzug gebracht werden. Auf diese Weise verbleiben 3,3 SAE für die orginär technischen Prüfungsaufgaben.

Aus der Konsolidierungsprojekterfahrung von Rödl & Partner wird als Vergleichswert ein Personaleinsatz im Bereich Technische Prüfungen von 0,125 SAE/ 10.000 Einwohner verwendet. Hochgerechnet bedeutet dies in der Stellenausstattung je 10.000 Einwohner einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von gerundet 0,25 SAE.

Rödl & Partner empfiehlt, eine Reduzierung der Stellen in der Abteilung 14.3 um 0,25 SAE vorzunehmen, was einem Konsolidierungsbeitrag von 14.497 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 10 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-6**

Dezernat: OBM	**Amt:** 15	**OE:** 15.4

Bezeichnung der Maßnahme:
Auflösung der Ortschafträte

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gemeindeorgane	1111100

Bezeichnung Produkt(e):
Ortschaftsrat

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**191.041**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						181.124
Sonstige Aufwendungen in €						9.917
Summe in €						**191.041**
Stellenreduzierung:						**1,35**

Darstellung der Maßnahme:
Im Zuge der Eingemeindungen im Jahr 1999 wurden Ortschaftsräte für die Ortschaften Einsiedel, Euba, Grüna, Klaffenbach, Kleinolbersdorf-Altenhain, Mittelbach, Röhrsdorf und Wittgensdorf werden Ortschaftsräte gebildet.Die Zahl der Mitglieder der acht Ortschatsräte beträgt 97.
Die durch die Tätigkeit der Ortschaftsräte entstehenden Kosten belaufen sich auf rd. 241 T€. Hiervon entfallen rd. 181 T€ auf Personalkosten, welche neben Aufwandsentschädigungen auch Personalkosten für die Mitarbeiter der Ortschafträte und das koordinierende Personal im Amt 15 beinhalten. Weiterhin entstehen durch die Tätigkeit Sachkosten in Höhe von rd. 59 T€.

Gegenwärtig besteht die Stadt Chemnitz aus 39 Stadtteilen. Lediglich in 8 von 39 Stadtteilen ist eine Orstschaftsverfassung vorhanden, wodurch rd. 11 Prozent der Gesamtbevölkerung erfasst werden. Mit der Einführung dieses Instruments wurden definierte Zielstellungen verbunden, die neben der Integration der einzelnen Ortschaften aus der Bewahrung der örtlichen Identität und Eigenverantwortlichkeit bestanden. Eine durch die Verwaltung durchgeführte Evaluation der Sachverhalte zeigte, dass Ziele bereits erreicht wurden.

Damit zukünftig diejenigen Staddteile, die bisher keine Möglichkeit einer direkten demokratischen Beteiligungerfahren konnten, emfiehlt Rödl & Partner Folgendes: Die Ortschaftsräte sollten aufgelöst werden und zeitgleich die Möglichkeiten im Rahmen der Bürgerplattformen verbessert werden. Hierfür sollten 50 T€ in die Investition von Web 2.0 Komponenten getätigt werden. Den zu tätigenden Investitionen stehen Einsparungen in Höhe von rd. 241 T€ gegenüber. Die Realisierung der Maßnahme kann nach der Wahlperiode 2014 - 2019 erfolgen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-7**

Dezernat: OBM	**Amt:** 15	**OE:** 15.1 / 15.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Bildung einer Abteilung Bürgerbüro, Europäische Beziehungen, Städtepartnerschaften, Protokoll, Gleichstellung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**20.942**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		20.942	20.942	20.942	20.942	20.942
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**20.942**	**20.942**	**20.942**	**20.942**	**20.942**
Stellenreduzierung:		**0,30**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Amt 15 / Bürgermeisteramt ist in drei Abteilungen gegliedert, nämlich Bürgerbüro (15.1), Protokoll, Städtepartnerschaften (15.2) und Geschäftsstelle des Stadtrates (15.4). Weiterhin ist ein Sachgebiet Verwaltung, Haushalt, Sekretariat (15.01) vorhanden.

In der Abteilung Bürgerbüro, Europäische Beziehungen, Gleichstellung sind 5,4 SAE und in der Abteilung Protokoll, Städtepartnerschaft 4,0 Stellen verortet. Vergleicht man die Größe der beiden Abteilungen mit dem Zuschnitt der überwiegenden Abteilungen anderer Ämter der Stadtverwaltung so wird deutlich ersichtlich, dass die Abteilungen 15.1 und 15.2 für selbständige Abteilungen zu klein sind.

In Abstimmung mit der Amtsleitung 15 kann eine Verschmelzung der Abteilungen 15.1 und 15.2 erfolgen.

Rödl & Partner empfiehlt, die Abteilungen 15.1 und 15.2 zu einer neuen Abteilung Bürgerbüro, Europäische Beziehungen, Städtepartnerschaften, Protokoll, Gleichstellung zu verschmelzen. Durch die Zusammenlegung können 0,3 AE Leitungsaufgaben eingespart werden. Die Fusion der Abteilungen entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 20.942 €.(Buttopersonalkosten EG 13 gem. DA 1008)

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-8**

Dezernat: 1	**Amt:** 11	**OE:** 11.1 / 11.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung des Personaleinsatzes durch Prozessoptimierung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Personalangelegenheiten	1112100

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**98.956**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			98.956	98.956	98.956	98.956
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**98.956**	**98.956**	**98.956**	**98.956**
Stellenreduzierung:			**2,12**			

Darstellung der Maßnahme:

Der Personaleinsatz für die Aufgaben des Personalmanagements im Amt 11 beträgt derzeit insgesamt rund 37,9 SAE. Die Aufgaben des Personalmanagements werden in allen drei Abteilungen des Amtes erbracht, wobei in der Abteilung 11.3 Organisation die Aufgaben Stellenplan und Personalentwicklung wahrgenommen werden.

Für die Beurteilung der Angemessenheit der Personalressourcen für das Personalmanagement wurde der Personaleinsatz differenziert auf 20 Teilaufgaben des Personalmanagements erhoben und anhand fallzahlenbezogener Benchmarks aus vergleichbaren Kommunen bewertet.

Die Teilaufgaben mit der größten Personalbindung sind Personalabrechnung mit insgesamt 10,2 SAE, Personalverwaltung mit 6,8 SAE, Personalbeschaffung mit 4,65 SAE, Leitungsaufgaben mit 3,0 SAE, Fortbildung mit 2,75 SAE, Ausbildung mit 2,2 SAE und Unterstützungsfunktionen mit 2,0 SAE .

Beim Vergleich mit fallzahlenbezogenen Benchmarks aus dem interkommunalen Vergleich zeigt sich, dass bei einigen Teilaufgaben signifikante Potenziale zur Verringerung des Personaleinsatzes bestehen, insbesondere bei den Teilaufgaben Personalabrechnung, Leitungsaufgaben, Personalbeschaffung und Fortbildung. Dagegen wäre in anderen Teilaufgaben für eine fachlich angemessene Aufgabenwahrnehmung gemessen an Vergleichswerten ein höherer Personaleinsatz erforderlich, insbesondere für die Teilaufgaben Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizinischer Dienst und Gesundheitsmanagement sowie Personalentwicklung.

Bei Orientierung des Personaleinsatzes an fallzahlenbezogenen Benchmarks aus dem interkommunalen Vergleich kann der Personaleinsatz für das Personalmanagement im Amt 11 insgesamt um mindestens 2,12 SAE reduziert werden.

In diesem Potenzialausweis ist enthalten, dass ein erforderlicher höherer Personalaufwand für einige Teilaufgaben durch Einsparungen in anderen Teilgebieten mehr als kompensiert werden kann.

Die erforderliche Effizienzsteigerung kann durch die Umstellung eines Teils der Prozesse auf digitale Workflows mittels der Nutzung weiterer Module der Personalverwaltungssoftware, weitere Prozessoptimierungen sowie bei wenigen Teilaufgaben, bspw. der Kindergeldabrechnung, durch die Verringerung des Servicestandards erreicht werden.

So können durch die Nutzung des HCM-Moduls der Personalverwaltungssoftware Loga, mit der Fehlzeiten und Urlaub zukünftig dezentral erfasst werden, verschiedene Arbeitsschritte in der Zeitwirtschaft entfallen, so dass der Aufwand im Amt 11 unter anderem bei der Personalabrechnung sinkt. Auch die Reisekostenabrechung lässt sich über Loga in einem digitalen Workflow abbilden.

Ein wesentlicher Ansatz für die Veringerung des Personaleinsatzes im Personalmanagement ist die Verschlankung der Prozesse bei der Teilaufgabe Personalbeschaffung. Diese ist derzeit von dem Bemühen geprägt, Stellenbesetzungen von extern weitestgehend zu vermeiden, um kw-Vermerke im Zuge der Umsetzung der EKKO-Maßnahmen zu realisieren.Der Prozess der Personalbeschaffung ist zum einen dahingehend zu optimieren, dass interne Regelungen geschaffen werden, die Mehraufwand für das Personalmanagement aufgrund von Ausnahmeentscheidungen und politischen Interventionen vermeiden. Zum anderen kann durch die Nutzung eines Moduls in Loga für Personalbeschaffung der Prozess auf einen digitalen Workflow umgestellt werden und damit aufwandsärmer ablaufen.

Insgesamt kann die Effizienz der Aufgabenwahrnehmung im Personalmanagement durch die allmähliche Umstellung von Prozessen auf digitale Workflows deutlich gesteigert werden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner, nach der Optimierung der Prozesse den Personaleinsatz für das Personalmanagement im Amt 11 um mindestens 2,12 SAE (E 8) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 98.956 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008). Das Potenzial kann ab dem Jahr 2015 umgesetzt werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-9**

Dezernat: 1	**Amt:** 11	**OE:** 11.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Wahrnehmung der Aufgabe Frauenbeauftragte durch die Gleichstellungsbeauftragte im Amt 15

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Personalangelegenheiten	1112100

Bezeichnung Produkt(e):
Sonstige Personaldienste

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**28.994**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		28.994	28.994	28.994	28.994	28.994
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**28.994**	**28.994**	**28.994**	**28.994**	**28.994**
Stellenreduzierung:		**0,50**				

Darstellung der Maßnahme:

Derzeit wird die Aufgabe der Frauenbeauftragten durch eine Mitarbeiterin im Amt 11 im Umfang von 0,5 SAE wahrgenommen.

Gemäß § 18 Absatz 1 Satz 3 SächsFFG können die Aufgaben der Frauenbeauftragten von der nach § 64 Abs. 2 SächsGemO zu bestellenden Gleichstellungsbeauftragten wahrgenommen werden:

> „In den Gemeinden und Landkreisen können die Aufgaben der Frauenbeauftragten von der nach § 64 Abs. 2 der Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen (SächsGemO) vom 21. April 1993 (SächsGVBl. S. 301) oder § 60 Abs. 2 der Landkreisordnung für den Freistaat Sachsen (SächsLKrO) vom 19. Juli 1993 (SächsGVBl. S. 577) zu bestellenden Gleichstellungsbeauftragten wahrgenommen werden."

Rödl & Partner empfiehlt, dass die Aufgabe Frauenbeauftragte zukünftig durch die Gleichstellungsbeauftragte im Amt 15, der für ihre Aufgaben eine volle Stelle (1,0 SAE) zur Verfügung steht, in Personalunion wahrgenommen wird.

Der Abbau von 0,5 SAE (E 10) im Amt 11 entspricht einem Konsolidierungsbeitrag von 28.994 € (Bruttopersonalkosten E 10 gem. DA 1008), der ab dem Jahr 2014 realisiert werden kann.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-10**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Steigerung Eigenanteil bei HOAI-Leistungen für konsumtive Baumaßnahmen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17;
Gebäudeunterhaltung

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**849.200**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			-737.600	-737.600	-737.600	-737.600
Sonstige Aufwendungen in €			1.586.800	1.586.800	1.586.800	1.586.800
Summe in €			**849.200**	**849.200**	**849.200**	**849.200**
Stellenreduzierung:			**-11,28**			

Darstellung der Maßnahme:

Bisher werden HOAI-Leistungen für Hochbaumaßnahmen, d.h. Planungs- und Projektsteuerungsleistungen, von der Stadt Chemnitz weitgehend extern vergeben, sowohl bei konsumtiven als auch bei investiven Baumaßnahmen.

Für konsumtive Hochbaumaßnahmen, d.h. Maßnahmen der laufenden Unterhaltung und Erneuerung, die nicht in der Bilanz aktiviert werden, beträgt das Bauvolumen im Durchschnitt der Jahre 2011 bis 2016 (2013-2016 Planzahlen) rund 9.762 T€ jährlich. Für die Vergabe der HOAI-Leistungen für diese Baumaßnahmen werden in diesem Zeitraum pro Jahr im Durchschnitt rund 2.429 T€ Honorare für externe Architekten- und Ingenieurleistungen verausgabt.

Die Erfahrung vieler kommunaler Hochbauabteilungen zeigt, dass bei Vergabe von Planungs- und Projektsteuerungsleistungen an externe Dienstleister trotzdem ein signifikanter Anteil der Planungs- und Projektsteuerungsleistungen weiterhin selbst zu erbringen ist. Qualifizierte Schätzungen gehen dabei von einem Anteil von 20-40 % aus. Grund hierfür sind insbesondere Kommunikations- und Koordinationserfordernisse zwischen Bauherren und externen Planern und Projektsteuerern. Dabei ist der Anteil bei kleinen Baumaßnahmen, worunter vor allem konsumtive Baumaßnahmen fallen, höher als bei großen Baumaßnahmen, d.h. Maßnahmen mit einem Volumen von mehr als 500 T€.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob ein höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen wirtschaftlich sinnvoll ist.

Einerseits ist die Einbindung externer Architekten und Ingenieure zweifellos erforderlich für singuläre Projekte, die in einer Kommune nur sehr selten vorkommen und ein spezielles Fachwissen erfordern, welches in einer kommunalen Hochbauabteilung nicht wirtschaftlich vorgehalten werden kann.

Andererseits streben kommunale Hochbauabteilungen ebenso wie Landesbaubetriebe verschiedener Bundesländer an, zukünftig wieder einen größeren Anteil an Planungs- und Projektsteuerungsleistungen selbst zu erbringen, um zum einen Schnittstellenverluste bei der Koordination mit externen Dienstleistern zu vermeiden und zum anderen über ausreichende Kompetenzen für die eigene Abwicklung von Baumaßnahmen sowie die Beurteilung von Fremdleistungen zu verfügen.

Ein weiteres Argument für einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen stellt die Novellierung der HOAI dar, die am 17.07.2013 in Kraft getreten ist. Durch Anhebung der Tafelwerte, unter anderem als Folge erweiterter Leistungsbilder, ist mit der neuen HOAI eine Steigerung der Honorare um durchschnittlich 17 % verbunden, unabhängig von der Entwicklung der für die Honorarberechnung zugrundezulegenden anrechenbaren Kosten. Somit steigen die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen zusätzlich zu dem von der Preisentwicklung bei Baukosten bedingten Anstieg. Für kleinere Baumaßnahmen, die einen großen Teil der kommunalen Investitions- und Bauunterhaltungstätigkeit ausmachen, ist mit einer überdurchschnittlichen Honorarsteigerung um bis zu 30 % zu rechnen. In einzelnen Leistungsbildern wie bspw. Wärmeschutz und Energiebilanzierung steigen die Honorare sogar teilweise um bis zu etwa 200 %. Kommunale Spitzenverbände wie der Deutsche Städtetag rechnen angesichts der Honorarsteigerungen durch die HOAI-Novellierung mit deutlichen Kostensteigerungen für kommunale Hochbaumaßnahmen.

Für die Analyse, ob ein höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen wirtschaftlich ist, stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Eine Personalbedarfsberechnung nach HOAI stellt dabei das exakteste, aber auch aufwendigste Verfahren dar.Daher wird üblicherweise die Wirtschaftlichkeit der HOAI-Leistungen berechnet, indem durchschnittliche Projektvolumina je Vollzeitkraft angelegt werden, welche erfahrungsgemäß in kommunalen Hochbauabteilungen erreicht werden können.

Die Spanne des Projektvolumens, das in kommunalen Hochbauabteilungen von einer Vollzeitkraft (1,0 AE) im Jahr abgewickelt werden kann, liegt gemäß interkommunalen Erfahrungswerten für konsumtive Hochbaumaßnahmen zwischen 500 und 650 T€, abhängig von Umfang und Komplexität der Baumaßnahmen. Dabei gilt, dass bei großen Maßnahmen ein höheres Projektvolumen abgewickelt werden kann als bei kleinen Maßnahmen, da bei kleinen Maßnahmen der Aufwand für Projekt-steuerung und -überwachung überproportional hoch ist.

Von den rund 2.000 Baumaßnahmen (investive und konsumtive Maßnahmen) der SE 17 im Jahr 2012 entfielen etwa 1.600 auf Maßnahmen mit einem Volumen von bis zu 2,5 T€ und weitere ca. 360 auf solche mit einem Volumen von bis zu 50 T€. Dagegen gab es nur 20 konsumtive Maßnahmen mit einem Volumen von 50 bis 250 T€ und nur eine mit einem Volumen zwischen 250 und 500 T€.

Aus diesem Grund wird für die Berechnung der niedrigste Wert von 500 T€ je AE zugrundegelegt.

Um ein konsumtives Projektvolumen von 9.762 T€ jährlich vollständig selbst abzuwickeln, ist somit ein Personaleinsatz von 19,52 AE erforderlich. Je AE sind außerdem zusätzlich 0,25 AE für unterstützende Verwaltungstätigkeiten anzusetzen. Darunter fallen sowohl Leitungs- und Assistenzkräfte als auch Personalkapazitäten für Aufgaben wie Bauzeichnung, Baukostencontrolling etc. Für diese Aufgaben sind somit weitere 4,88 AE erforderlich.

Insgesamt beträgt der Personalbedarf für die Abwicklung eines konsumtiven Projektvolumens von 9.762 T€ jährlich somit 24,4 AE. Bei bestehenden Personalkapazitäten für die Abwicklung von Bauunterhaltungsmaßnahmen von 13,13 AE besteht ein Personalmehrbedarf von 11,28 AE (rechnerische Abweichung bedingt durch Rundungsdifferenzen).

Für diesen Personalmehrbedarf wird im Durchschnitt die Entgeltgruppe 11 TVöD zugrundegelegt, wobei in der tatsächlichen Besetzung im Durchschnitt niedrigere Werte erreicht werden könnten, da die Mitarbeiter der SE 17 in der Abteilung 17.3 überwiegend in E 10 eingruppiert sind und für Unterstützungsfunktionen im Durchschnitt maximal eine Eingruppierung in E 10 zu erwarten ist.

Für den Personalmehrbedarf von 11,28 AE in EG 11 werden die Gesamtkosten nach DA 1008 in Höhe von 88.180 € eingerechnet, d.h. Bruttopersonalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten, sowie zusätzliche aufgabenspezifische Sachkosten für Fachanwendungen, EDV-Ausstattung, Wegekosten und weitere Sachkosten, die mit einem Pauschalwert von 10 % der Gesamtkosten angesetzt werden, so dass sich als umfassend berechneter Aufwand je AE ein Wert von rund 97 T€ ergibt.

Damit ergibt sich ein zusätzlicher Aufwand für 11,28 AE in Höhe von 1.094 T€, wovon rund 738 T€ auf Personalaufwendungen und rund 356 T€ auf Sachaufwendungen entfallen.

Bei der Berechnung des Einsparpotenzials ist zu berücksichtigen, dass auch bei ausreichender Personalausstattung unter Umständen nicht sämtliche HOAI-Leistungen selbst erbracht werden können, insbesondere bei Spezialleistungen, die nur sehr selten oder sogar nun in Einzelfällen anfallen, sowie bei Engpässen bedingt durch Spitzenbelasten.

Daher wird im Sinne des kaufmännischen Vorsichtsprinzips angenommen, dass mit dem ermittelten Personalmehrbedarf und einem Gesamtpersonaleinsatz von 24,4 AE lediglich mindestens 80 % der bisher extern bezogenen HOAI-Leistungen zukünftig selbst erbracht werden können.

Mit diesem Ansatz sind auch ggf. gegenüber der Privatwirtschaft bestehende Produktivitätsnachteile einer kommunalen Hochbauabteilung berücksichtigt.

Allerdings ist bei Einsatz geeigneter Instrumente für Personaleinsatzplanung, Personalsteuerung und Maßnahmenumsetzungscontrolling, wie sie in privaten Architekten- und Ingenieurbüros verwendet werden, kein grundsätzlicher Produktivitätsnachteil einer kommunalen Hochbauabteilung gegenüber der Privatwirtschaft zu erwarten. Dies wird auch durch zahlreiche Praxiserfahrungen aus der Projektarbeit von Rödl & Partner bestätigt.

Bei einem Ersatz von 80 % der bisher extern bezogenen HOAI-Leistungen durch eigene Mitarbeiter ergibt sich eine Einsparung bei Honoraren für externe Architekten- und Ingenieurleistungen in Höhe von 1.943 T€. Somit ist durch die Umsetzung der Maßnahme selbst bei der beschriebenen konservativen Berechnung ein jährliches Einsparpotenzial von rund 849 T€ zu realisieren, welches unmittelbar ergebniswirksam wird.

Rödl & Partner empfiehlt, den Personaleinsatz für konsumtive Baumaßnahmen um 11,28 AE zu erhöhen und damit mindestens 80 % der bisher vergebenen Architekten- und Ingenieurleistungen für derartige Baumaßnahmen zukünftig selbst zu erbringen.

Zu berücksichtigen ist bei der Umsetzung der Maßnahme, dass mit der Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter das Personalrisiko bei der Stadt liegt, d.h. insbesondere das Ausfallrisiko durch Krankheit etc. Insofern steigt durch einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen die Bedeutung der Personalsteuerung.

Mit der Umsetzung der Maßnahme sollten Instrumente eingeführt werden, welche es erlauben, die Wirtschaftlichkeit der Eigenleistungen fortwährend zu ermitteln und im Vergleich zur Fremdvergabe nachzuweisen.

Bewährt hat sich in anderen Kommunen, für die Leitung eines Planungsbüros als Teil der Abteilung 17.3 Mitarbeiter zu beschäftigen, die entsprechende Leitungserfahrungen in privaten Architekten- und Ingenieurbüros aufweisen und somit mit Personaleinsatzplanung und -steuerung sowie den entsprechenden Controllinginstrumenten vertraut sind.

Da die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter und der Aufbau einer Steuerung für einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen eines gewissen Vorlaufs bedürfen, kann der Konsolidierungsbeitrag der Maßnahme in Höhe von 849,2 T€ ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Wird auf die Umsetzung der Maßnahme verzichtet, so dass weiterhin HOAI-Leistungen für konsumtive Hochbaumaßnahmen weitgehend vollständig vergeben werden, ist bei unverändertem Projektvolumen, d.h. einem durchschnittlichen jährlichen konsumtivem Projektvolumen von 9.762 T€, für das bisher Honorare für HOAI-Leistungen in Höhe von durchschnittlich 2.429 T€ pro Jahr anfallen, durch die Honorarkostensteigerungen im Zuge der HOAI-Novellierung, welche durchschnittlich 17 % betragen, abhängig von der Wettbewerbsituation für HOAI-Leistungen mit einem Anstieg der Honorare für konsumtive Hochbaumaßnahmen von etwa 413 T€ zu rechnen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-11**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Örtliche Zentralisierung GMH

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**38.900**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			38.900	38.900	38.900	38.900
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**38.900**	**38.900**	**38.900**	**38.900**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Die SE 17 (Gebäudemanagement und Hochbau – GMH) ist bisher zu Teilen im Rathaus und im technischen Rathaus untergebracht, d.h. an zwei räumlich etwa 2,6 km voneinander entfernten Verwaltungsstandorten.

Durch eine räumliche Zusammenführung der SE 17 im Zuge der geplanten Umstrukturierung des Technischen Rathauses in diesem Gebäude können in einigen Bereichen der SE 17 Abläufe vereinfacht und für einzelne Mitarbeiter Wegezeiten eingespart werden. Die sich daraus ergebenden Effizienz-steigerungen können allerdings nicht exakt quantifiziert werden.

Eine quantifizierbare Einsparung lässt sich beim Personaleinsatz für Sekretariatsaufgaben (Vorzimmer) erzielen. Dieser beträgt derzeit insgesamt 3,7 SAE bzw. 3,25 VAE.

Durch die Zusammenführung in einem Verwaltungsgebäude kann ein gemeinsames Vorzimmer für die Führungskräfte der SE 17 gebildet werden. Durch diese Maßnahme kann der Personaleinsatz für Sekretariatsaufgaben um 1,0 SAE verringert werden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner, nach der räumlichen Zusammenführung der SE 17 an einem Verwaltungsstandort den Personaleinsatz für Sekretariatsaufgaben um 1,0 SAE (E 5) zu verringern, was einem Konsolidierungsbeitrag von 38.919 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 5 gem. DA 1008). Das Potenzial kann ab dem Jahr 2015 umgesetzt werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-12**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Flächenmanagement Verwaltungsgebäude

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**500.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Summe in €		**500.000**	**500.000**	**500.000**	**500.000**	**500.000**

Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Im Zuge des Abbaus von Stellen in der Stadtverwaltung Chemnitz kann mittelfristig der Umfang der von der Stadtverwaltung genutzten Bürofläche verringert werden. Dabei wird nach Angaben der SE 17 ein Abbau von etwa 300 Stellen flächenwirksam, so dass bei einer durchschnittlichen Bürofläche je Mitarbeiter von mindestens 10 m² und unter Berücksichtigung von Flächenmehrbedarfen etwa 2.000 bis 3.000 m² Verwaltungsfläche abgegeben werden können.

Die Flächenreduzierung kann entweder über eine Neuanmietung einer kleineren Verwaltungsfläche nach Auslaufen des Mietvertrages für das Technische Rathaus oder durch den Abschluss eines neuen Mietvertrages (Nachverhandlung) mit dem aktuellen Vermieter des Technischen Rathauses erreicht werden.

Eine Neuanmietung wäre erst nach Auslaufen des Mietvertrages für das Technische Rathaus Ende 2017 möglich. Eine frühere Realisierung von Kosteneinsparungen durch Untermietungen ist aufgrund der begrenzten Restlaufzeit des Mietvertrages als eher unwahrscheinlich einzuschätzen. Bei einem Umzug der Verwaltung in ein neu anzumietendes Verwaltungsgebäude, mit der Flächenreduzierungen sehr gut umgesetzt werden könnten, würden laut SE 17 einmalige Umzugskosten von etwa 300 T€ anfallen.

Bei einer Neuverhandlung des laufenden Mietvertrags für das Technische Rathaus wäre anzustreben, den bisherigen Mietvertrag unter der Voraussetzung zu verlängern, dass deutlich günstigere Mietkonditionen mit einer Kaltmiete zwischen 9,00 und 10,00 € je m² abgeschlossen werden sowie eine ablösefreie, gleitende Entmietungsoption über bis zu 3.000 m² in den Vertrag aufgenommen wird.

Aus der Neuverhandlung des Mietvertrages für das Technische Rathaus könnte unter dieser Voraussetzung ggf. schon ab 2014 ein Konsolidierungsbeitrag von 500 bis 750 T€ erzielt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Gegenzug zu der erforderlichen Veränderungen der Mietkonditionen voraussichtlich die bestehenden Verträge deutlich verlängert werden müssten, bspw. um 15 oder 20 Jahre.

Nach der Umsetzung der flächenwirksamen Stellenreduzierung könnten ab etwa 2016 über Flächenreduzierungen, die über Entmietungen umgesetzt werden, weitere Einsparungen von jährlich bis zu 100 T€ erzielt werden. Diesen Einsparungen sind einmalige Umzugskosten gegenzurechnen, wenn Verwaltungseinheiten aus angemieteten Büroräumen ausziehen. Diese können allerdings derzeit nicht kalkuliert werden.

Beim Flächenmanagement für die Verwaltungsgebäude ist zu berücksichtigen, dass viele kleinteilige und unabhängig voneinander stattfindende Umzüge zum einen erhebliche Kosten verursachen und zum anderen die Realisierung des maximal möglichen Konsolidierungspotenzials aus dem flächenwirksamen Personalabbau verhindern. Daher ist es zwingend erforderlich, eine langfristig ausgerichtete Flächenplanung für die Verwaltungsgebäude der Stadt Chemnitz auf langfristig ausgerichtete Personalkonzepte aufzubauen, die sowohl ämter- als auch stellenkonkret ausgearbeitet sind.

Darüber hinaus sind beim Flächenmanagement auch berechtigte Flächenmehrbedarfe zu berücksichtigen. Außerdem ist in die Planungen einzubeziehen, dass langfristig mit einer weiteren Verringerung des Flächenbedarfs zu rechnen ist, sofern durch digitale Archivierung der Flächenbedarf für Archivflächen verringert werden kann.

Rödl & Partner empfiehlt, als strukturelle Kostensenkungsmaßnahme die Neuverhandlung des laufenden Mietvertrags für das Technische Rathaus gegenüber einer Neuanmietung zu favorisieren, soweit Mietkonditionen zwischen 9,00 und 10,00 € je m² (Kaltmiete) und eine Entmietungsoption über mindestens 2.000 m² zu erreichen ist.

Im Sinne des kaufmännischen Vorsichtsprinzips wird der mindestens zu erzielende Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 500 T€ ausgewiesen. Dieser kann voraussichtlich bereits ab dem Jahr 2014 realisiert werden. Je nach Ergebnis der Neuverhandlung des bestehenden Mietvertrages und abhängig vom Umfang der mittelfristig im Zuge des Stellenabbaus zu realiserenden Entmietungen kann insgesamt durch Flächenreduzierungen bei Verwaltungsgebäuden ein deutlich höherer Konsolidierungsbeitrag von bis zu etwa 800 T€ erzielt werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-13**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Steigerung Eigenanteil bei HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17;
Neu-, Um-, Erweiterungsbauten, Rückbau

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €				2.209.400	2.209.400	2.209.400
Personalaufwendungen in €				-1.489.700	-1.489.700	-1.489.700
Sonstige Aufwendungen in €				-719.800	-649.400	-580.600
Summe in €				**-100**	**70.300**	**139.100**
Stellenreduzierung:				**-22,78**		

Darstellung der Maßnahme:

Bisher werden HOAI-Leistungen für Hochbaumaßnahmen, d.h. Planungs- und Projektsteuerungsleistungen, von der Stadt Chemnitz weitgehend extern vergeben, sowohl bei konsumtiven als auch bei investiven Baumaßnahmen.

Für investive Hochbaumaßnahmen, d.h. Maßnahmen, die in der Bilanz aktiviert werden, beträgt das Bauvolumen im Durchschnitt der Jahre 2011 bis 2016 (2013-2016 Planzahlen) rund 40.833 T€ jährlich. Für die Vergabe der HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen werden in diesem Zeitraum pro Jahr im Durchschnitt rund 8.439 T€ Honorare für externe Architekten- und Ingenieurleistungen verausgabt.

Die Erfahrung vieler kommunaler Hochbauabteilungen zeigt, dass bei Vergabe von Planungs- und Projektsteuerungsleistungen an externe Dienstleister trotzdem ein signifikanter Anteil der Planungs- und Projektsteuerungsleistungen weiterhin selbst zu erbringen ist. Qualifizierte Schätzungen gehen dabei von einem Anteil von 20-40 % aus. Grund hierfür sind insbesondere Kommunikations- und Koordinationserfordernisse zwischen Bauherren und externen Planern und Projektsteuerern. Dabei ist der Anteil bei kleinen Baumaßnahmen, worunter vor allem konsumtive Baumaßnahmen fallen, höher als bei großen Baumaßnahmen, d.h. Maßnahmen mit einem Volumen von mehr als 500 T€, was vor allem für investive Baumaßnahmen zutrifft.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob ein höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen wirtschaftlich sinnvoll ist.

Einerseits ist die Einbindung externer Architekten und Ingenieure zweifellos erforderlich für singuläre Projekte, die in einer Kommune nur sehr selten vorkommen und ein spezielles Fachwissen erfordern, welches in einer kommunalen Hochbauabteilung nicht wirtschaftlich vorgehalten werden kann.

Andererseits streben kommunale Hochbauabteilungen ebenso wie Landesbaubetriebe verschiedener Bundesländer an, zukünftig wieder einen größeren Anteil an Planungs- und Projektsteuerungsleistungen selbst zu erbringen, um zum einen Schnittstellenverluste bei der Koordination mit externen Dienstleistern zu vermeiden und zum anderen über ausreichende Kompetenzen für die eigene Abwicklung von Baumaßnahmen sowie die Beurteilung von Fremdleistungen zu verfügen.

Ein weiteres Argument für einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen stellt die Novellierung der HOAI dar, die am 17.07.2013 in Kraft getreten ist. Durch Anhebung der Tafelwerte, unter anderem als Folge erweiterter Leistungsbilder, ist mit der neuen HOAI eine Steigerung der Honorare um durchschnittlich 17 % verbunden, unabhängig von der Entwicklung der für die Honorarberechnung zugrundezulegenden anrechenbaren Kosten. Somit steigen die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen zusätzlich zu dem von der Preisentwicklung bei Baukosten bedingten Anstieg. Für kleinere Baumaßnahmen, die einen großen Teil der kommunalen Investitions- und Bauunterhaltungstätigkeit ausmachen, ist mit einer überdurchschnittlichen Honorarsteigerung um bis zu 30 % zu rechnen. In einzelnen Leistungsbildern wie bspw. Wärmeschutz und Energiebilanzierung steigen die Honorare sogar teilweise um bis zu etwa 200 %. Kommunale Spitzenverbände wie der Deutsche Städtetag rechnen angesichts der Honorarsteigerungen durch die HOAI-Novellierung mit deutlichen Kostensteigerungen für kommunale Hochbaumaßnahmen.

Für die Analyse, ob ein höherer Eigenanteil bei HOAI-Leistungen wirtschaftlich ist, stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Eine Personalbedarfsberechnung nach HOAI stellt dabei das exakteste, aber auch aufwendigste Verfahren dar.

Daher wird üblicherweise die Wirtschaftlichkeit der HOAI-Leistungen berechnet, indem durchschnittliche Projektvolumina je Vollzeitkraft angelegt werden, welche erfahrungsgemäß in kommunalen Hochbauabteilungen erreicht werden können.

Die Spanne des Projektvolumens, das in kommunalen Hochbauabteilungen von einer Vollzeitkraft (1,0 AE) im Jahr abgewickelt werden kann, liegt gemäß interkommunalen Erfahrungswerten für investive Hochbaumaßnahmen zwischen 750 und 1.000 T€, abhängig von Umfang und Komplexität der Baumaßnahmen. Dabei gilt, dass bei großen Maßnahmen ein höheres Projektvolumen abgewickelt werden kann als bei kleinen Maßnahmen, da bei kleinen Maßnahmen der Aufwand für Projekt-steuerung und -überwachung überproportional hoch ist.

Von den rund 2.000 Baumaßnahmen (investive und konsumtive Maßnahmen) der SE 17 im Jahr 2012 entfielen etwa 30 auf investive Maßnahmen mit einem Volumen von bis zu 50 T€, 40 auf investive Maßnahmen mit einem Volumen von 50 bis 250 T€, 11 auf investive Maßnahmen mit einem Volumen von 250 bis 500 T€ und 15 auf Maßnahmen mit einem Volumen über 500 T€, wobei nur 2 Maß-nahmen ein Volumen von 5 Mio. € überstiegen.

Für die Berechnung wird ein Wert von 900 T€ je AE zugrundegelegt, welches in effizient arbeitenden Hochbauabteilungen in Kommunen aus der Projekterfahrung von Rödl & Partner bei vergleichbarer Struktur der investiven Baumaßnahmen erreicht bzw. sogar übertroffen wurde.

Bei der Überlegung, in welchem Umfang und für welches Projektvolumen HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen zukünftig mit eigenen Mitarbietern selbst erbracht werden sollen, sind drei Aspekte zu berücksichtigen.

Erstens stellt sich die Frage, ob die in den Jahren 2011-2016 im Durchschnitt realisierten Investitions-volumina auch in Zukunft erreicht werden. Da in den Betrachtungszeitraum zwei vom Freistaat Sachsen geförderte Schulbauprogramme fallen, von denen das zweite im Jahr 2016 ausläuft, ist ein Sinken des im Durchschnitts über mehrere Jahre erreichten Investitionsvolumens für Hochbaumaßnahmen nicht unwahrscheinlich. Allerdings wird angesichts des erheblichen Sanierungsrückstands an den Gebäuden der Stadt Chemnitz von laut SE 17 ca. 250 Mio. € auch zukünftig ein erheblicher Investitionsbedarf bestehen, insbesondere bei Schulen und Kindertagesstätten.

Zweitens ist zu berücksichtigen, dass nicht sämtliche HOAI-Leistungen selbst erbracht werden können, zum einen weil Spezialleistungen, die nur sehr selten oder sogar nur in Einzelfällen anfallen, von einer kommunalen Hochbauabteilung nicht wirtschaftlich erbracht werden kann, zum anderen weil mit einem Mitarbeiterstamm über die Jahre nur ein relativ gleichmäßiges Projektvolumen abgewickelt werden kann, so dass Spitzenbelasten über die Vergabe an externe Dienstleister abgefedert werden müssen.

Drittens schließlich besteht ein Hindernis für die Eigenerbringung von HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen darin, dass bei vom Freistaat Sachsen geförderte Maßnahmen die Eigenleistungen nicht förderfähig sind. Daher wäre bspw. bei einer mit 40 % geförderten Baumaßnahme im Umfang von 1,0 Mio. €, bei der die HOAI-Leistungen im Umfang von etwa 200 T€ selbst erbracht werden, nur noch das verbleibende Bauvolumen von 800 T€ förderfähig, so dass die Förderung statt 400 T€ nur noch 320 T€ betrüge und somit der Stadt Chemnitz Fördermittel in Höhe von 80 T€ entgingen.

Dieser Aspekt könnte allerdings langfristig an Bedeutung verlieren. Zum einen wenn der Freistaat Sachsen die Förderbestimmungen so ändern würde, dass wie in anderen Bundesländern auch aktivierte Eigenleistungen, die bilanziell ebenso behandelt werden wie externe HOAI-Leistungen, förderfähig wären. Zum anderen stellt sich vor dem Hintergrund des Auslaufens des Solidarpakts bis 2019 und der in den kommenden Jahren anstehenden Neuverhandlung des Länderfinanzausgleichs die Frage, in welchem Umfang der Freistaat Sachsen langfristig weitere Förderprogramme finanzieren kann.

Um die drei genannten Aspekte zu berücksichtigen, wird für die folgende Berechnung angenommen, dass zukünftig und dauerhaft für 50 % der im Durchschnitt der Jahre 2011-2016 angefallenen Bauvolumina die HOAI-Leistungen selbst erbracht werden können, ohne auf Fördermittel zu verzichten.

Um ein investives Projektvolumen von 40.833 T€ jährlich vollständig selbst abzuwickeln, wäre bei einem durchschnittlichen Projektvolumen je Vollzeitstelle und Jahr von 900 T€ ein Personaleinsatz von 45,37 AE erforderlich. Je AE sind außerdem zusätzlich 0,25 AE für unterstützende Verwaltungstätigkeiten anzusetzen. Darunter fallen sowohl Leitungs- und Assistenzkräfte als auch Personalkapazitäten für Aufgaben wie Bauzeichnung, Baukostencontrolling etc. Für diese Aufgaben sind somit weitere 11,34 AE erforderlich.

Insgesamt beträgt der Personalbedarf für die Abwicklung eines investiven Projektvolumens von 40.833 T€ jährlich somit 56,71 AE. Bei bestehenden Personalkapazitäten für die Abwicklung von investiven Hochbaumaßnahmen von 18,75 AE bestünde ein Personalmehrbedarf von 37,96 AE.

Sollen stattdessen zukünftig für 50 % des investiven Projektvolumens die HOAI-Leistungen selbst erbracht werden, ist zu berücksichtigen, dass für 50 % des Projektvolumens – ein insgesamt gleichbleibendes investives Projektvolumen vorausgesetzt – weiterhin Mehraufwand für die Kommunikation und Koordination mit externen Dienstleistern sowie Aufwand für reine Bauherrenaufgaben anfällt.

Daher wird im Sinne des Vorsichtsprinzips davon ausgegangen, dass für das Erbringen von 50 % der bisher vergebenen HOAI-Leistungen 60 % des Personalmehrbedarfs erforderlich sein werden, d.h. 22,78 AE. Dieser Wert ist bewusst vorsichtig angesetzt, so dass der erforderliche Personalmehreinsatz tatsächlich etwas niedriger ausfallen kann.

Der Personalmehrbedarfs von 22,78 AE wird gestützt durch zwei alternative Berechnungsmethoden, zum einen eine Personalbedarfsberechnung, bei der das zu ersetzende Nettohonorar anhand eines Pauschalwertes für den Gesamtaufwand je AE in Personalbedarf umgerechnet wird, sowie zum anderen eine Personalbedarfsberechnung anhand des Personalkostenanteils von rund 60 % des Nettohonorars bei privatwirtschaftlichen Architektur- und Ingenieurbüros.

Zugleich sind mit diesem Ansatz auch ggf. gegenüber der Privatwirtschaft bestehende Produktivitätsnachteile einer kommunalen Hochbauabteilung berücksichtigt.

Allerdings ist bei Einsatz geeigneter Instrumente für Personaleinsatzplanung, Personalsteuerung und Maßnahmenumsetzungscontrolling, wie sie in privaten Architekten- und Ingenieurbüros verwendet werden, kein grundsätzlicher Produktivitätsnachteil einer kommunalen Hochbauabteilung gegenüber der Privatwirtschaft zu erwarten. Dies wird auch durch zahlreiche Praxiserfahrungen aus der Projektarbeit von Rödl & Partner bestätigt.

Für den Personalmehrbedarf wird im Durchschnitt die Entgeltgruppe 11 TVöD zugrundegelegt, wobei in der tatsächlichen Besetzung im Durchschnitt niedrigere Werte erreicht werden könnten, da die Mitarbeiter der SE 17 in der Abteilung 17.3 überwiegend in E 10 eingruppiert sind und für Unterstützungsfunktionen im Durchschnitt maximal eine Eingruppierung in E 10 zu erwarten ist.

Für den Personalmehrbedarf von 22,78 AE in EG 11 werden die Gesamtkosten nach DA 1008 in Höhe von 88.180 € eingerechnet, d.h. Bruttopersonalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten, sowie zusätzliche aufgabenspezifische Sachkosten für Fachanwendungen, EDV-Ausstattung, Wegekosten und weitere Sachkosten, die mit einem Pauschalwert von 10 % der Gesamtkosten angesetzt werden, so dass sich als umfassend berechneter Aufwand je AE ein Wert von rund 97 T€ ergibt.

Damit ergibt sich ein zusätzlicher Aufwand für 22,78 AE in Höhe von 2.209 T€, wovon rund 1.490 T€ auf Personalaufwendungen und 720 T€ auf Sachaufwendungen entfallen.

Mit dem einkalkulierten Personalmehreinsatz von 22,78 können zukünftig 50 % der bisher extern bezogenen HOAI-Leistungen für investive Baumaßnahmen zukünftig selbst erbracht werden.

Bei einem Ersatz von 50 % der bisher extern bezogenen HOAI-Leistungen durch eigene Mitarbeiter ergibt sich eine Einsparung bei Honoraren für externe Architekten- und Ingenieurleistungen in Höhe von rund 4.220 T€.

Somit ist durch die Umsetzung der Maßnahme selbst bei der beschriebenen konservativen Berechnung ein jährliches Einsparpotenzial von 2.010 T€ zu realisieren. Allerdings wird dieses Einsparpotenzial nicht unmittelbar ergebniswirksam, sondern bildet sich zunächst unmittelbar nur im Finanzhaushalt ab, in dem statt Honoraren für externe Architekten- und Ingenieurleistungen in Höhe von rund 4.220 T€ nun Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 2.209 T€ abfließen.

Im Ergebnishaushalt schlägt sich zunächst der höhere Aufwand für Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 2.209 T€ nieder.

Die Eigenleistungen können jedoch nach § 2 Abs. 1 Nr. 8 SächKomHVO-Doppik als „aktivierte Eigenleistungen und Bestandsveränderungen" ertragsseitig verbucht werden. Die Buchung erfolgt über die Kontenart 371 „aktivierte Eigenleistungen" (Anlage 3 zur VwV KomHSys). Als Gegenkonto für die aktivierten Eigenleistungen wird das Sachkonto „Anlagen im Bau" (Kontenart 096 Anlage 3 zur VwV KomHSys) angesprochen.

Somit wird der höhere Aufwand für Personal- und Sachaufwendungen im Ergebnishaushalt vollständig ausgeglichen und ist somit nicht ergebniswirksam. Ggf. kann über die Aktivierung der Eigenleistungen sogar ein weiterer Einsparbeitrag erzielt werden, indem Sachaufwendungen, die bspw. als Gemeinkosten nicht durch die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter gestiegen sind, in die aktivierte Eigenleistung einfließen. Da dieser Effekt jedoch derzeit nicht exakt zu ermitteln ist, wird er bei der Potenzialberechnung nicht berücksichtigt.

Der um rund 2.010 T€ geringere Finanzmittelbedarf im Finanzhaushalt schlägt sich in einem geringeren Volumen der investiven Hochbaumaßnahmen nieder. Statt externen Architekten- und Ingenieurleistungen in Höhe von rund 4.220 T€ sind nun Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 2.209 T€ als „aktivierte Eigenleistungen" aktivierungsfähig. Der geringere Umfang der Aktivierung von Baumaßnahmen führt bei einer durchschnittlichen Nutzungsdauer der Gebäude von 50 Jahren zu einer geringeren Abschreibung von 40,2 T€ für das erste Nutzungsjahr. Der Effekt wächst über 50 Jahre allmählich auf, wobei nach 10 Jahren die Abschreibungen um 402 T€ geringer ausfallen, nach 20 Jahren um 804 T€ und so weiter, bis nach 50 Jahren eine um 2.010 T€ geringere Abschreibung erreicht wird, die den ergebniswirksamen Konsolidierungsbeitrag darstellt.

Da die Stadt Chemnitz derzeit sämtliche Investitionsmaßnahmen über Kredite finanziert und sich diese Praxis voraussichtlich auch in Zukunft fortsetzen wird, ergibt sich ein zusätzlicher Konsolidierungsbeitrag durch die Einsparung von Zinsen für Investitionskredite. Dabei wird für die Potenzialberechnung ein der aktuellen Kreditmarktsituation entsprechender, im historischen Vergleich allerdings sehr niedriger Durchschnittszinzsatz von 1,5 % zugrundegelegt.

Bei einer angenommenen durchschnittlichen Tilgung von 5 % der Darlehenssumme pro Jahr, durch welche sich die Zinsbelastung jedes einzelnen Kredits kontinuierlich verringert, beträgt das Einsparpotenzial bei Zinsaufwendungen im ersten Jahr rund
30,2 T€. Nach 10 Jahren liegt es – eine unveränderte jährliche Kreditaufnahme vorausgesetzt – bei 234 T€, nach 20 Jahren wird der maximale Konsolidierungsbeitrag von 330 T€ erreicht.

Der Konsolidierungsbeitrag im Ergebnishaushalt wächst bei dieser Maßnahme, bedingt durch die doppische Haushaltsführung, sehr langsam auf. So beträgt der Konsolidierungsbeitrag insgesamt nach 5 Jahren rund 367 T€, nach 10 Jahren 636 T€, nach 20 Jahren 1.134 T€, nach 30 Jahren 1.536 T€ und nach 50 Jahren 2.340 T€.

Der Effekt der Maßnahme bedeutet jedoch bei einer kreditfinanzierten Investitionstätigkeit jedes Jahr eine Verringerung der Kreditaufnahme um 2.010 T€, so dass schon nach 10 Jahren eine Kreditaufnahme in Höhe von 20,1 Mio. € vermieden wurde.

Rödl & Partner empfiehlt, den Personaleinsatz für investive Baumaßnahmen um 22,78 AE zu erhöhen und damit 50 % der bisher vergebenen Architekten- und Ingenieurleistungen für investive Baumaßnahmen zukünftig selbst zu erbringen.

Zu berücksichtigen ist bei der Umsetzung der Maßnahme, dass mit der Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter das Personalrisiko bei der Stadt liegt, d.h. insbesondere das Ausfallrisiko durch Krankheit etc. Insofern steigt durch einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen die Bedeutung der Personalsteuerung.

Mit der Umsetzung der Maßnahme sollten Instrumente eingeführt werden, welche es erlauben, die Wirtschaftlichkeit der Eigenleistungen fortwährend zu ermitteln und im Vergleich zur Fremdvergabe nachzuweisen.

Bewährt hat sich in anderen Kommunen, für die Leitung eines Planungsbüros als Teil der Abteilung 17.3 Mitarbeiter zu beschäftigen, die entsprechende Leitungserfahrungen in privaten Architekten- und Ingenieurbüros aufweisen und somit mit Personaleinsatzplanung und -steuerung sowie den entsprechenden Controllinginstrumenten vertraut sind.

Da die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter und der Aufbau einer Steuerung für einen höheren Eigenanteil bei HOAI-Leistungen eines gewissen Vorlaufs bedürfen, kann die Maßnahme ab dem Jahr 2016 realisiert werden, der erste Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 70,4 T€ würde im Jahr 2017 ergebniswirksam.

Wird auf die Umsetzung der Maßnahme verzichtet, so dass weiterhin HOAI-Leistungen für investive Hochbaumaßnahmen weitgehend vollständig vergeben werden, ist bei unverändertem Projektvolumen, d.h. einem durchschnittlichen jährlichen investiven Projektvolumen von 40.833 T€, für das bisher Honorare für HOAI-Leistungen in Höhe von durchschnittlich 8.439 T€ pro Jahr anfallen, durch die Honorarkostensteigerungen im Zuge der HOAI-Novellierung, welche durchschnittlich 17 % betragen, abhängig von der Wettbewerbsituation für HOAI-Leistungen mit einem Anstieg der Honorare für investive Hochbaumaßnahmen von etwa 1.435 T€ zu rechnen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-14**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17 / 10

Bezeichnung der Maßnahme:
Steigerung des Eigenanteils bei Handwerkerleistungen im kleinen Bauunterhalt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17;
Gebäudeunterhaltung

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**91.400**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			-433.000	-433.000	-433.000	-433.000
Sonstige Aufwendungen in €			524.400	524.400	524.400	524.400
Summe in €			**91.400**	**91.400**	**91.400**	**91.400**
Stellenreduzierung:			**-10,80**			

Darstellung der Maßnahme:

Der Handwerkerhof der SE 17 besteht derzeit aus 8 Mitarbeitern. Der Handwerkerhof führt einen Teil der Bauunterhaltungsmaßnahmen an den Gebäuden der Stadt Chemnitz aus, insbesondere kleinere Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten sowie einen Teil der wiederkehrenden Prüfungen.

Angesichts der wenigen Mitarbeiter des Handwerkerhofs der SE 17 sind darin nicht mehr alle Gewerke vertreten, bspw. gibt es keine Maler, Maurer und Trockenbauer.

Der größte Teil der Bauunterhaltungsmaßnahmen wird daher extern vergeben, wobei Maßnahmen mit einem Volumen bis 13 T€ über Rahmenzeitverträge abgewickelt werden.

Die Vergabe der Leistungen ist, selbst bei Abwicklung über Rahmenzeitverträge, für die SE 17 mit erheblichem Kommunikations- und Prüfungsaufwand verbunden, da Leistungsverzeichnisse zu erstellen sind, die Aufgabenstellung mit den Auftragnehmern detailliert abgesprochen werden muss, diese in den Objekten eingewiesen werden müssen sowie die Leistung und die damit verbundene Rechnungsstellung zu überprüfen sind.

Aus der Projektarbeit von Rödl & Partner in anderen Kommunen lässt sich feststellen, dass die Vielzahl der vergebenen Aufträge in der Bauuntehaltung mit einem relativ hohen Aufwand für Vergabeverfahren und die Begleitung der Aufträge im technischen und kaufmännischen Gebäudemanagement verbunden ist. Bei Eigenerledigung von Handwerkerleistungen entfällt dieser Aufwand zum Teil. Die dabei freiwerdenden Personalressourcen können für die Betreuung der eigenen Leistungserbringung genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob ein höherer Eigenanteil bei Handwerkerleistungen wirtschaftlich sinnvoll ist.

Voraussetzung für das Realisieren von Einsparpotenzialen durch einen höheren Eigenanteil bei Handwerkerleistungen ist, dass erstens die Personalaufwendungen für Handwerkerstellen nicht signifikant über den Personalkosten im privaten Handwerkergewerbe liegen und zweitens die Steuerung des Personaleinsatzes mindestens ebenso effektiv ist wie bei privaten Dienstleistern.

Werden diese Voraussetzungen erfüllt, können Einsparpotenziale erzielt werden, weil erstens die Umsatzsteuer auf die Personalaufwendungen privater Dienstleiter eingespart wird, zweitens insbesondere bei Kleinstaufträgen ein häufig überproportional hoher Anteil Anfahrtpauschalen entfällt und drittens indem Maßnahmen auf den zwingend erforderlichen Umfang beschränkt werden. Da auch der Risiko- bzw. Gewinnanteil privater Dienstleister bei Eigenerledigung entfällt, kann insgesamt ein nicht unerhebliches Konsolidierungspotenzial für den kommunalen Haushalt erzielt werden. Zudem lassen sich die beschriebenen Effizienzgewinne durch den Entfall der Vergabe im kaufmännischen Gebäudemanagement realisieren.

Ein zusätzlicher Effekt ist der raschere Einsatz eigener Handwerker gegenüber privaten Dienstleistern sowie die flexiblere Steuerung der Maßnahmen. So können bspw. kommunale Beschäftigte über die entsprechende Gestaltung der Arbeitsverträge und die Nutzung von Arbeitszeitkonten auch am Samstag eingesetzt werden, ohne dass höhere Personalaufwendungen entstehen. Dies ist insbesondere für Schulgebäude von Nutzen, da dort Reparaturen während der Schulzeit oftmals mit Einschränkungen für den Schulbetrieb verbunden sind.

Nach Erfahrungen von Rödl & Partner mit der Praxis im professionellen Gebäudemanagement ist zu konstatieren, dass die Wahrnehmung eines Teils der erforderlichen handwerklichen Leistungen im Bauunterhalt effizienter ist als die vollständige Vergabe der Leistungen. So haben verschiedene Kommunen unterschiedlicher Größenordnung die Aufwendungen für die Bauunterhaltung durch den Aufbau eines Handwerkerteams verringern können.

Die SE 17 vergibt jährlich Leistungen für kleinere Bauunterhaltungsmaßnahmen im Umfang von etwa 2,9 Mio. €. Davon entfallen ca. 2,3 Mio. € auf Gewerke, die sich prinzipiell für eine Eigenerledigung eignen. Die größten Gewerke darunter mit einem Anteil zwischen 11 und 18 % am Volumen der vergebenen Leistungen sind:

- Anstrich- und Tapezierarbeiten
- Bodenbelagarbeiten
- Tischler-,Verglasungs- und Beschlagarbeiten
- Mauer- und Putzarbeiten
- Elektrik, Kabel- und Leitungsanlagen

Erfahrungsgemäß können in den für die Eigenerledigung in Frage kommenden Gewerke im Durchschnitt etwa 50 % der Leistungen selbst erbracht werden.

Für die Berechnung eines Konsolidierungspotenzials wird daher angenommen, dass zukünftig die Hälfte der bisher vergebenen Leistungen im kleinen Bauunterhalt von eigenen Handwerkern ausgeführt werden können. Damit würde ein Volumen von rund 1.145 T€ in Zukunft nicht mehr vergeben, sondern von eigenen Handwerkern abgewickelt.

Ebenfalls auf Grundlage von Erfahrungswerten wird ein niedrig angesetzter Anteil der Personalkosten an den Rechnungsbeträgen von 50 % eingerechnet. In der Regel liegt der Lohnanteil im kleinen Bauunterhalt bei über 50 %. Da der Lohnanteil bei Aufträgen mit größerem Volumen im Mittel niedriger als bei Kleinaufträgen ist, wird für die Berechnung im Sinne des Vorsichtsprinzips ein durchschnittlicher Lohnanteil von 50 % angesetzt.

Die eingesparten Fremdlohnkosten lägen somit bei rund 473 T€. Abzüglich des Anteils der Umsatzsteuer auf die Fremdlohnkosten in Höhe von rund 91 T€ sowie eines Anteils von ca. 10 % für Sachkostenumlagen,

welche private Dienstleister auf die reinen Lohnkosten aufschlagen, in Höhe von rund 48 T€ ergeben sich für die Personalaufwendungen eines eigenen Handwerkerpools zur Verfügung stehende Mittel in Höhe von 433 T€.

Für die Steuerung zusätzlicher Mitarbeiter im Handwerkerhof der SE 17 ist ein Meister erforderlich, der Personaleinsatzplanung, Personalsteuerung und Leistungskontrolle der Handwerker übernehmen müsste. Für einen Meister mit Koordinationsfunktion würden bei Eingruppierung in Entgeltgruppe 9 TVöD Personalaufwendungen in Höhe von 51.622 € anfallen (Bruttopersonalkosten E 9 gem. DA 1008).

Damit stünden noch 381 T€ für Handwerkerstellen zur Verfügung, so dass bei der aktuellen Eingruppierung der Handwerker in Entgeltgruppe 5 TVöD, bei der je AE Personalaufwendungen in Höhe von 38.919 € anfallen (Bruttopersonalkosten E 5 gem. DA 1008), Handwerkerstellen im Umfang von 9,80 AE geschaffen werden könnten.

Liegt der Lohnkostenanteil der nicht mehr vergebenen Leistungen höher als 50 %, ergäbe sich daraus eine entsprechend höhere Summe, welche für Personalaufwendungen des Handwerkerteams zur Verfügung stünde. Da in diesem Fall auch der Personalbedarf für das Erbringen von 50 % der bisher vergebenen Handwerkerleistungen höher ausfällt, sollte vor Umsetzung der Maßnahme der Lohnkostenanteil der bisher vergebenen und zukünftig selbst zu erbringenden Leistungen exakt ermittelt werden.

Neben den zusätzlichen Personalaufwendungen in Höhe von 433 T€ würden analog des Sachkostenanteils bei privaten Dienstleistern rund 48 T€ zusätzliche Sachaufwendungen für den Handwerkerhof anfallen. Nicht berücksichtigt sind dabei die Sachkosten, die bisher bei der Vergabe der Leistungen für Material angefallen sind, da diese im gleichem Maße auch bei Eigenerbringung anfallen. Bei einem durchschnittlichen Personalkostenanteil von 50 % an den Handwerkerrechnungen sind dies für die zukünftig selbst zu erbringenden Handwerkerleistungen jährlich rund 573 T€.

Insgesamt ergäben sich Gesamtaufwendungen für die zusätzlichen Mitarbeiter des Handwerkerhofs in Höhe von 481 T€. Der Konsolidierungsbeitrag ergibt sich nach dieser Berechnung somit aus der Einsparung der Umsatzsteuer auf die Personalaufwendungen der privaten Handwerkerunternehmen in Höhe von rund 91 T€.

Die darüber hinaus möglichen Einsparungen durch die Verringerung des Aufwands für Beauftragung, Koordinierung und Kontrolle externer Handwerkerleistungen, durch den Entfall des Gewinnanteils privater Unternehmer sowie die ggf. kostengünstigere Gestaltung von Bauunterhaltungsmaßnahmen können derzeit nicht exakt quantifiziert werden. Daher werden sie für den Konsolidierungsbeitrag nicht berücksichtigt.

Welche Leistungen zukünftig durch zusätzliche Mitarbeiter des Handwerkerhofs erbracht werden sollten, bedarf einer detaillierten Prüfung durch die SE 17. Nach der Erfahrung von Rödl & Partner bieten sich dafür insbesondere solche Leistungen an, die regelmäßig in einem Umfang anfallen, der mindestens zwei Mitarbeiter in einem Gewerk auslastet, und für die weder sehr spezielle Kenntnisse noch entsprechend spezielle Werkzeuge erforderlich sind.

Für zusätzliche Mitarbeiter im Handwerkerhof der SE 17 kämen daher bspw. die Gewerke Tischler, Maler, Trockenbau, Maurer, Elektrik, HLS (Heizung, Lüftung, Sanitär) und Dachdecker in Frage.

Unabdingbar für die Wirtschaftlichkeit eigener Handwerker ist eine an Produktivitätskriterien orientierte Personaleinsatzplanung, -steuerung und Leistungskontrolle.

Ggf. kann in der Zusammenarbeit von Handwerkerhof und Hausmeistern eine Möglichkeit bestehen, bisher fremdvergebene Bauunterhaltungsleistungen mit bestehenden Mitarbeitern auszuführen. Dies hängt allerdings von der Qualifikation und Leistungsfähigkeit wie -bereitschaft der Hausmeister ab. Eine Zusammenarbeit von Handwerkerhof und Hausmeistern erfordert in der Regel eine engere Personalsteuerung als in einem aus ausgebildeten Handwerkern bestehenden Team.

Rödl & Partner empfiehlt, etwa die Hälfte der bisher vergebenen Handwerkerleistungen im kleinen Bauunterhalt, die bisher über Rahmenzeitverträge vergeben sind, zukünftig mit eigenen Mitarbeitern zu erbringen und dafür eine Stellenmehrung von 10,80 AE vorzunehmen.

Mit der Umsetzung der Maßnahmen im Laufe des Jahres 2014 kann der Konsolidierungsbeitrag von mindestens 91 T€ ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-15**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17 / 10

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung der Vergabe von Prüfungen der ortsveränderlichen elektrischen Geräte

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**21.600**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			-47.300	-47.300	-47.300	-47.300
Sonstige Aufwendungen in €			72.400	72.400	72.400	72.400
Summe in €			**25.100**	**25.100**	**25.100**	**25.100**
Stellenreduzierung:			**-1,22**			

Darstellung der Maßnahme:

Die Prüfung der ortsveränderlichen elektrischen Geräten wird bisher von etwa drei Viertel der Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Chemnitz an externe Dienstleister vergeben, die übrigen Ämter erbringen die Leistung mit eigenen Mitarbeitern bzw. beauftragen den Handwerkerhof der SE 17.

Im Durchschnitt der Jahre 2010 bis 2012 wurde die Prüfung von jährlich 15.552 ortsveränderlichen elektrischen Geräten an externe Dienstleister vergeben, wofür im Durchschnitt Aufwendungen in Höhe von jährlich 72,4 T€ anfielen.

Mit einer Neustrukturierung und Ausweitung des Handwerkerhofs hin zur Übernahme von derzeit über Rahmenverträge vergebenen Handwerkerleistungen kann auch die Prüfung sämtlicher ortsveränderlicher elektrischer Geräte der Stadtverwaltung Chemnitz als neuer bzw. erweiterter Aufgabenbereich für den Handwerkerhof der SE 17 einbezogen werden.

Der Zeitaufwand für die Prüfung eines Gerätes liegt, einschließlich Fahrt- und Rüstzeiten, nach Erfahrungswerten aus der Projektarbeit von Rödl & Partner aus anderen Kommunen bei 5-10 Minuten, abhängig von der Zahl der Geräte in einem Objekt sowie den Wege- und Fahrtzeiten zwischen den Objekten. Auswertungen für zwei Objekte der Stadt Chemnitz, in denen eigene Mitarbeiter eines Amtes die Prüfung vornahmen, ergaben einen Wert von 4,5 Minuten je Gerät.

Anhand der Erfahrungswerte von Rödl & Partner ist im Durchschnitt bei einer Kommune der Größe Chemnitz mit relativ großen Objekten, die eine entsprechende Zahl von ortsveränderlichen elektrischen Geräten enthalten, ein Wert von durchschnittlich maximal 7,5 Minuten je Gerät zu erreichen. Bei einer Jahresarbeitszeit von gewerblichen Mitarbeitern, einschließlich der Berücksichtigung von Abwesenheiten aufgrund von Urlaub, Krankheit und Fortbildung, von rund 96.000 Jahresarbeitsminuten ergibt sich für die Prüfung sämtlicher bisher von externen Dienstleistern geprüfter ortsveränderlicher elektrischer Geräte ein zusätzlicher Personalbedarf für Mitarbeiter mit der Fachausbildung Elektrik von 1,22 AE.

Bei Personalaufwendungen je AE in Höhe von 38.919 € (Bruttopersonalkosten E 5 gem. DA 1008) entsteht ein zusätzlicher Personalaufwand von rund 47,3 T€. Zusätzliche Sachaufwendungen sind nicht einzurechnen, da die Mitarbeiter des Handwerkerhofs der SE 17 schon bisher für einige Organisationseinheiten der Stadtverwaltung die Prüfung der ortsveränderlichen elektrischen Geräten erbringen und die zukünftig zusätzlich zu übernehmenden Prüfungen mit anderen an den jeweiligen Objekten anfallenden Handwerkerleistungen im Gewerk Elektrik verbunden werden können, so dass bspw. zusätzliche Fahrtzeiten und -kosten nicht zwingend entstehen.

Rödl & Partner empfiehlt, mit einer Stellenmehrung um 1,22 AE im Handwerkerhof der SE 17 die bisher weitgehend an externe Dienstleister vergebenen Prüfungen der ortsveränderlichen elektrischen Geräte zukünftig vollständig selbst zu erbringen. Der Konsolidierungsbeitrag von 25,1 T€ kann ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-16**

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung des Immobilienbestandes der Stadt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**100.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €			100.000	100.000	100.000	100.000
Summe in €			**100.000**	**100.000**	**100.000**	**100.000**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Im Immobilienbestand der Stadt sind etliche für kommunale Aufgaben nicht benötigte Objekte enthalten. Dazu gehören u.a. Altbauvillen, Ortsteilrathäuser und verschiedene kulturelle Objekte.

Die Stadt Chemnitz sollte eine Strategie zur Verringerung ihres Gebäudebestandes entwickeln und stringent verfolgen, um sich von für hoheitliche Aufgaben nicht erforderlichen und gleichzeitig unwirtschaftlichen Objekten zu trennen. Dies gilt kurzfristig insbesondere für solche Objekte, bei denen ein erheblicher Sanierungsbedarf besteht.

Durch die Veräußerung der Objekte entfallen zum einen Bewirtschaftungsaufwendungen, zum anderen entfällt auch der durch die Objekte gebundene Personalaufwand, sowohl im kaufmännischen als auch im infrastrukturellen und technischen Gebäudemanagement.

Für die Auswirkungen der Veräußerung der Objekte auf den Ergebnishaushalt ist zu berücksichtigen, dass Veräußerungsgewinne nur erzielt werden können, wenn der beim Verkauf erzielte Betrag über dem Buchwert des Objektes in der Bilanz liegt. Auf der anderen Seite können Bilanzverluste eintreten, wenn der beim Verkauf erzielte Betrag geringer als der Buchwert des Objektes in der Bilanz ausfällt.

Unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Haushaltsentlastung sind derartige Bilanzverluste in Kauf zu nehmen, wenn mittel- bis langfristig die Aufwandsersparnis derartige Bilanzverluste kompensiert bzw. das Objekt hohe Sanierungsaufwendungen erfordern würde.

Das Potenzial ist nicht exakt bestimmbar, liegt jedoch im sechsstelligen Bereich. Daher wird ein Einsparpotenzial von 100 T€ als ab 2015 mindestens zu erzielender Konsolidierungsbeitrag ausgewiesen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-17**

Dezernat: 1	**Amt:** 18	**OE:** 18.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Zentralisierung sämtlicher Druckdienste der Verwaltung in einer zentralen Druckerei

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Datenverarbeitung und Kommunikation	1116200

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €				4.400	4.400	4.400
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €				**4.400**	**4.400**	**4.400**
Stellenreduzierung:				**0,10**		

Darstellung der Maßnahme:

Bisher erfolgt ein Teil der Druckdienste der Stadtverwaltung Chemnitz, konkret der Bescheid- und Verfahrensdruck, im Amt 18, während sämtliche übrige Druckdienste in der zentralen Verwaltungs-druckerei der SE 31 erbracht werden.

Hintergrund der Doppelstrukturen ist, dass der Bescheid- und Verfahrensdruck aus Fachverfahren erfolgt, die von Mitarbeitern des Amtes betreut werden. Im Zuge der technischen Weiterentwicklung lassen sich diese Drucke inzwischen allerdings auch über die Verwaltungsdruckerei der SE 31 ausführen.

Während in der Druckerei der SE 31 Mitarbeiter im Umfang von 4,0 SAE eingesetzt werden, können die Stellenanteile, die im Amt 18 durch Leistungen im Zusammenhang mit dem Bescheid- und Verfahrens-druck gebunden sind, nicht ausgewiesen werden.Durch die Zentralisierung sämtlicher Druckdienste in der Verwaltungsdruckerei der SE 31 ist eine Effizienzsteigerung zu erreichen, indem Personal- und Sachaufwand beim Amt 18 eingespart werden.

Daher sollten im Zuge der Umstrukturierung des technischen Rathauses sämtliche Druckdienste in der Verwaltungsdruckerei der SE 31 erbracht werden.

Eine Einsparung ergibt sich zum einen bei Sachaufwendungen für Druckinfrastruktur, zum anderen beim Personalaufwand im Amt 18. Das Potenzial ist nicht exakt bestimmbar, daher wird eine Personal-einsparung von lediglich 0,1 SAE angesetzt. Bei Personalaufwendungen je AE in Entgeltgruppe 8 TVöD von 44.092 € (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) ergibt sich ein Potenzial von rund 4.400 €, welches ab dem Jahr 2016 umgesetzt werden kann.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-18**

Dezernat: 1	**Amt:** 20	**OE:** 20.22

Bezeichnung der Maßnahme:
Reduktion von Stellen im Bereich Beteiligungsmanagement

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Kämmereiamt	1113100

Bezeichnung Produkt(e):
Beteiligungsmanagement

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**11.598**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		11.598	11.598	11.598	11.598	11.598
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**11.598**	**11.598**	**11.598**	**11.598**	**11.598**
Stellenreduzierung:		**0,20**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Kämmereiamt sind in der Abteilung 20.22 (Bereich Beteiligungsmanagement) 5 SAE eingesetzt. Die Stadt Chemnitz ist an 4 Eigenbetrieben sowie an 20 Unternehmen unmittelbar (Tochterunternehmen) und an 28 mittelbar beteiligt. Zudem ist die Stadt Chemnitz Mitglied in 11 Zweckverbänden, die der kommunalen Aufgabenerfüllung im Rahmen des Sächsischen Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit dienen (18. Beteiligungsbericht der Stadt Chemnitz). Dies entspricht einer Betreuungsquote von rund 12,8 Beteiligungen (nach Angaben im Erhebungsbogen) pro SAE.

Nach Erfahrungen von Rödl & Partner ist im Bereich Beteiligungscontrolling, Beteiligungsverwaltung und Mandatsbetreuung als Vergleichswert eine Kennzahl von 15 Beteiligungen pro SAE bekannt. Dieser Erfahrungswert beruht insbesondere auf Werten von Kommunen aus Bayern und Nordrhein-Westfalen. Daraus ergibt sich zunächst ein Personalmehreinsatz in Chemnitz von 0,7 SAE. Hiervon sind nach Auswertung der Stellenbeschreibungen 0,5 SAE für die Mitwirkung bei Änderungen zur Betriebsform bzw. Ausgliederung von Organisationseinheiten (ca. 10% Stellenanteil je Vollzeitkraft) in Abzug zu bringen. Es verbleibt ein Personalmehreinsatzin Chemnitz von 0,2 SAE.

Der Sächsische Rechnungshof nennt in seinen Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020 für die Tätigkeiten Controlling, Verwaltung und Mandatsbetreuung der Eigenbetriebe, Beteiligungen und Zweckverbandsmitgliedschaften als aufwandsprägendes Merkmal die Anzahl der Eigenbetriebe, Zweckverbandsmitgliedschaften sowie der mittelbaren und unmittelbaren Beteiligungen, die im Beteiligungsbericht dargestellt werden. Als Richtwert für die Personalausstattung weist der Sächsische Rechnungshof 1,00 VZÄ je 25 Unternehmen aus. Für die Tätigkeit Beteiligungsmanagement wird ebenfalls ein Richtwert von 1,00 VZÄ je 25 Unternehmen ausgewiesen. Diese Richtwerte können aufgrund der Gleichartigkeit des Aufgabenfelds auch für kreisfreie Städte herangezogen werden. Mit den Richtwerten des SRH ergibt sich eine

Personalsollausstattung von 4,64 SAE, was einen Personalmehreinsatz in Chemnitz von 0,36 SAE bedeutet.

Im Hinblick auf diese Vergleichswerte, den Richtwert des Sächsischen Rechnungshofes sowie die zu berücksichtigenden zusätzlichen Faktoren für Vergleiche in Chemnitz ist eine Reduzierung um 0,2 SAE im Bereich Beteiligungsmanagement angemessen.

Rödl & Partner empfiehlt mithin eine Reduzierung der Stellen im Bereich Beteiligungsmanagement um 0,2 SAE, was einem Einsparpotenzial von 11.598 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 10 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-19**

Dezernat: 1	**Amt:** 21	**OE:** 21

Bezeichnung der Maßnahme:
Veränderung der Aufbauorganisation durch Umorganisation des Sachgebiets 21.01

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Kassen- und Steueramt	1113200

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**69.082**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		69.082	69.082	69.082	69.082	69.082
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**69.082**	**69.082**	**69.082**	**69.082**	**69.082**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Kassen- und Steueramt der Stadt Chemnitz ist in vier Abteilungen gegliedert. Dies sind:

- 21.1 Zahlungsverkehr,
- 21.2 Mahnungen, Vollstreckung,
- 21.3 Gewerbe-, Zweitwohnungsteuer und
- 21.4 Grund-, Hunde-, Vergnügungsteuer.

Zudem gibt es neben den vier Abteilungen das Sachgebiet 21.01 Allgemeine Steuerverwaltung.

Mit dieser Organisationsstruktur weicht das Kassen- und Steueramt von der typischen Struktur eines Kassen- und Steueramtes ab. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) empfiehlt für Gemeinden der Größenklasse 2 folgende Binnenstruktur für ein in einer Organisationseinheit zusammengefasstes Kassen- und Steueramt:

- 21.1 Kasse mit den Bereichen 21.1.1 SB Zahlungsabwicklung und 21.1.2 Vollstreckung,
- 21.2 Gewerbesteuer sowie
- 21.3 Grundsteuer, sonstige Steuern und Abgaben.

Die Binnenstruktur im Kassen- und Steueramt in Chemnitz ist, bis auf die Bereiche 21.01 und 21.2, im Hinblick auf die aufgeführten Abteilungen entsprechend umgesetzt. Für die eigenständige Abteilung 21.2 Mahnungen, Vollstreckung spricht insbesondere die Führungsspanne für die Gesamtabteilung. Hier besteht nach Einschätzung von Rödl & Partner vorrangig ein Potenzial in der Optimierung der Binnenstruktur der Abteilung 21.2 selbst (vgl. hierzu RP/M-20).

Im Sachgebiet 21.01 Allgemeine Steuerverwaltung sind 6,0 SAE (inkl. Leitung) eingesetzt. Die Führungsspanne kann hier nicht, wie für die Abteilungen, als Begründung für eine eigene Organisationseinheit angeführt werden. Das Sachgebiet ist unter anderem für die Erledigung der Aufgaben verantwortlich, die der Stadt Chemnitz selbst als Steuerschuldnerin entstehen. Darunter fallen exemplarisch Beratung und Betreuung der Betriebe gewerblicher Art, Haushaltsplanung, -durchführung und -abrechnung einschließlich der Planung des Aufkommens der Gemeindesteuern sowie Bearbeitung von schwierigen Gewerbesteuerfällen.

Rödl & Partner empfiehlt, für das Sachgebiet 21.01 die Aufbauorganisation der KGSt umzusetzen. Die Aufgaben der 21.01 können der Amtsleitung direkt zugeordnet (administrative Aufgaben) oder in die jeweiligen Abteilungen (z.B. 21.3) verschoben werden.

Mit Blick auf die Aufbauorganisation anderer Kommunen sowie die Empfehlungen der KGSt 1/2009 empfiehlt Rödl & Partner, die Binnenstruktur des Amtes 21 neu zu organisieren und mit dem Entfall der Sachgebietsleitung für das aufzulösende Sachgebiet 21.01 Allgemeine Steuerverwaltung die Personalausstattung um 1,0 SAE zu reduzieren. Insgesamt lässt sich ein Konsolidierungspotenzial von 69.082 € (Bruttopersonalkosten E 12 gem. DA 1008) realisieren.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-20**

Dezernat: 1	**Amt:** 21	**OE:** 21.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Schaffung der technischen Voraussetzungen zur Reduzierung des manuellen Buchungsaufwand sowie Umsetzung von strukturellen Änderungen in der Abteilung 21.2

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Kassen- und Steueramt	1113200

Bezeichnung Produkt(e):
Kassen- und Rechnungswesen, Vollstreckung

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**74.600**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €			23.000	23.000	23.000	23.000
Personalaufwendungen in €			51.600	51.600	51.600	51.600
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**74.600**	**74.600**	**74.600**	**74.600**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Die Abteilung Mahnungen, Vollstreckung (21.2) des Kassen- und Steueramtes ist in zwei Sachgebiete untergegliedert. Der Aufgabenschwerpunkt dieser Abteilung liegt in der Abwicklung von Mahnungen und in der zwangsweisen Einziehung aller nicht beglichenen städtischen Forderungen.

- Die Führungsspanne im Sachgebiet Mahnungen, Vollstreckung (21.21), das den Innendienst umfasst,liegt bei 1:16 SAE, im Sachgebiet Vollstreckung, Außendienst (21.22) liegt sie bei 1:6 SAE. Die Erfahrungswerte von Rödl & Partner und die Empfehlungen der KGSt für die Führungsspanne liegen bei 1:10. Aufgrund der großen Differenz der Führungsspannen in beiden Sachgebieten empfiehlt Rödl & Partner eine Umorganisation der Aufgaben innerhalb der Abteilung zur Angleichung der Führungsspannen (z.B. Umverteilung der Aufgabe privatrechtliche Vollstreckungen ohne Stelle auf den Innendienst).
- Nach Betrachtung der Abläufe bestehen weitere Potenziale durch die Reduzierung des zur Zeit hohen manueller Buchungsaufwand für die Überführung der Datensätze aus H+H in die Fachsoftware AVVISO. Der manuelle Nachbearbeitungsaufwand beträgt 10-15 % je Stelle. Dies entspricht insgesamt einem Stellenanteil von 2,5 Stellen. Durch Einführung und Nutzung der Rückschnittstelle von AVVISO an das HKR kann der manuelle Buchungsaufwand um ca. 50 % reduziert werden.

- Weiterhin ist das Gesetz zur Reform der Sachaufklärung, welches am 01.01.2013 in Kraft trat, zu berücksichtigen. Dieses sieht für Sachsen eine sogenannte Optionslösung für die Abnahme der Vermögensauskünfte vor. Hierbei handelt es sich um eine Verbesserung der Vollstreckungsmaßnahmen, die in einem sehr frühen Vollstreckungsstadium eingesetzt werden können. Nach eigenen Schätzungen des Amtes 21 kann auf diese Weise die Vollstreckungsquote um circa 3 bis 5 % verbessert werden. Dies entspricht im Mittelwert der Jahre 2011-2013 einer rechnerischen Liquiditätsverbesserung zwischen 155 und 260 T€. Ziel muss es sein, dass die Ertragssteigerung im städtischen Haushalt (Abbau von Zinsaufwendungen durch Liquidität oder Reduzierung der Ertragsausfälle durch Niederschlagungen) die notwendige Personalausstattung von 0,5 SAE 2015 (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) überkompensiert. Die Personalausstattung kann aus den unter Punkt 1 und 2 dargestellten Personaleinsparungen erreicht werden und ist im nachfolgend ausgewiesenen Potenzial bereits abgezogen worden.

Rödl & Partner empfiehlt die Schaffung der technischen Voraussetzungen zur Reduzierung des manuellen Buchungsaufwands und die Umsetzung der strukturellen Änderungen. Hieraus ergibt sich eine Reduzierung in der Personalausstattung von 1,0 SAE ab 2015 (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) sowie eine Umgruppierung von E 9 auf E 8 (Differenz Bruttopersonalkosten E 9 - E 8 gem. DA 1008).

Durch die Übernahme der Abnahme der Vermögensauskünfte ergibt sich ein rechnerischer Mehrertrag für den städtischen Haushalt in Höhe von mindestens 23 T€. Die Realisierung dieser Effekte sollte nach spätestens zwei Jahren evaluiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-21**

Dezernat: 1	**Amt:** 21	**OE:** 21.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Optimierung des Verfahrens zur Erhebung der Gewerbesteuer

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Kassen- und Steueramt	1113200

Bezeichnung Produkt(e):
Verwaltung von Steuern und Abgaben sowie sonstige Finanzaufgaben

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**51.622**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			51.622	51.622	51.622	51.622
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**51.622**	**51.622**	**51.622**	**51.622**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Im Kassen- und Steueramt sind in der Abteilung 21.3 (Gewerbe-, Zweitwohnungsteuer) 10,9 SAE für die Produkte Verwaltung von Steuern und Abgaben sowie sonstige Finanzaufgaben im Bereich der Gewerbe- und Zweitwohnungsteuer eingesetzt. Grundlegende Aufgaben sind die Veranlagung und Erhebung von Gewerbe- und Zweitwohnungsteuer.

Aus Konsolidierungsprojekterfahrung von Rödl & Partner im Rahmen von Prozessoptimierungen von Veranlagung und -erhebung der Gewerbesteuer ergibt sich zunächst ein rechnerischer Personalmehreinsatz in Chemnitz von 3 SAE. Hiervon sind nach Auswertung der Stellenbeschreibungen und nach einer ersten Prozessbetrachtung folgende Punkte in der Abteilung 21.3 zu berücksichtigen:

- Bestehende langfristige krankheitsbedingten Ausfälle. Diese belaufen sich auf 0,85 VAE.
- Die Vorprüfung im Zusammenhang mit der Festsetzung von Steuerbescheiden: Der durschnittliche Prüfaufwand beträgt hier nach Schätzung von 21.3 ca. 2 bis 10 Minuten je Steuerbescheid. Bei durchschnittlich ca. 8.900 Steuerbescheiden pro Jahr entspicht dies 0,18 bis 0,91 VAE (Angaben im Erhebungsbogen).
- Die stichprobenartige Durchführung eines Vier-Augen-Prinzips. Der Personaleinsatz beträgt hier nach Schätzung der Abteilung 0,17 VAE.
- Die organisatorische Trennung von Veranlagung und Widerspruch sowie
- weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Gegenzeichnungen etc.).

Im Hinblick auf die beschriebenen Punkte sind nach Auswertung 2,0 SAE für Sonderaufgaben und qualitätssichernde Tätigkeiten in Abzug zu bringen. Es verbleibt ein Personalmehreinsatz in Chemnitz von 1,0 SAE.

Rödl & Partner empfiehlt, eine Reduzierung des Personaleinsatzes in Höhe von 1,0 SAE in Kombination mit der Optimierung des Verfahrens zur Erhebung der Gewerbesteuer u.a. durch die Umstellung der flächendeckenden Vorprüfungen im Rahmen der Bescheiderstellung auf eine risikoorientierte Vorprüfung (z.B. nach Betragshöhe). Daraus ergibt sich ein Einsparpotenzial von 51.622 € (Bruttopersonalkosten E 9 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-22**

Dezernat: 1	**Amt:** 37	**OE:** 37.4 / 37.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Reorganisation der Abteilungsgliederung 37.4 / 37.2

Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Nummer Produktuntergruppe:** diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**65.964**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			65.964	65.964	65.964	65.964
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**65.964**	**65.964**	**65.964**	**65.964**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Das Amt 37 / die Feuerwehr ist in sechs Abteilungen gegliedert, nämlich Verwaltung (37.1), Feuerwehreinsatz (37.2), Vorbeugender Brandschutz (37.3), Technik (37.4), Zivil-, Katastrophenschutz, Ausbildung, Freiwillige Feuerwehr (37.5) und Integrierte Regionalleitstelle (37.6).

Die Abteilung Technik unterstützt die Abteilung Feuerwehreinsatz, etwa durch Wartung von feuerwehrtechnischem Gerät wie Atemschutzmasken und Schläuchen oder etwa durch die Mitwirkung bei der Beschaffung von Einsatzfahrzeugen. Mit der Unterstützung von 37.2 durch 37.4 bestehen auch Überschneidungen zwischen diesen Abteilungen. So sind bei der Abteilung 37.2 u.a. 6,0 SAE „Einsatzkraft, Atemschutzgerätewart" und bei der Abteilung 37.4 u.a. 2,0 SAE „SB Atemschutz" vorhanden.

In Abstimmung mit der Amtsleitung 37 kann die Abteilung 37.4 organisatorisch in die Abteilung 37.2 eingegliedert und innerhalb der Abteilung 37.2 als Sachgebiet fortgeführt werden. Der bisherige Abteilungsleiter 37.4 wird in der Folge zum Sachgebietsleiter innerhalb der Abteilung 37.2 und übernimmt die Funktion eines stellvertretenden Abteilungsleiters 37.2. Die organisatorische Zusammenlegung erlaubt die bislang bei der Abteilung 37.4 bestehende und mit A 11 bewertete Stelle „SB Ausrüstung, Nachrichtentechnik" mit einem KW-Vermerk zu versehen. Der KW-Vermerk wird realisert, wenn der Inhaber der Stelle „SB Ausrüstung, Nachrichtentechnik" mit dem nächsten Ausscheiden eines A 11-Stelleninhabers auf die Stelle des Ausscheidenden bei der Feuerwehr umgesetzt wird.

Rödl & Partner empfiehlt, die bislang bei der Abteilung 37.4 vorhandene Stelle „SB Ausrüstung, Nachrichtentechnik" mit einem KW-Vermerk zu versehen und diesen mit dem nächsten Ausscheiden eines A 11-Stelleninhabers bei der Feuerwehr zu realisieren. Die Streichung der A 11-Stelle entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 65.964 € (Bruttopersonalkosten A 11 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-23**

Dezernat: 3	**Amt:** 30	**OE:** 30.1

Bezeichnung der Maßnahme:
Reduktion einer Juristenstelle

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Allgemeine Rechtsangelegenheiten	1112200

Bezeichnung Produkt(e):
gerichtliche und außergerichtliche Vertretung, Beratung

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**69.807**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		69.807	69.807	69.807	69.807	69.807
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**69.807**	**69.807**	**69.807**	**69.807**	**69.807**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Rechtsamt sind in der Abteilung 30.1(Bereich Recht) 8,0 SAE Juristenstellen für die Produkte gerichtliche und außergerichtliche Vertretung und Beratung eingesetzt.

Wird diese Personalausstattung ins Verhältnis zur Chemnitzer Einwohnerzahl gesetzt und mit der Kennzahl „Personalausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" bemessen, so bedeutet dies eine Personalausstattung von 0,33 SAE / 10.000 Einwohner. Aus eigener Konsolidierungsprojekterfahrung kennen wir als Vergleichswert einen Personaleinsatz im Rechtsamt von 0,24 VZÄ / 10.000 Einwohner (Zahl aus 2010, betreffende Stadt wurde 30 in den geführten Gesprächen benannt). Die Differenz in der Stellenausstattung je 10.000 Einwohner bedeutet hochgerechnet einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 2,0 SAE.

Der Sächsische Rechnungshof nennt in seinen Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020 für die Aufgabengruppe Recht als aufwandsprägendes Merkmal die Anzahl der aktiven Stelleninhaber im Jahresdurchschnitt, da diese es sind, die bei bestehenden rechtlichen Problemen beraten werden. Als Richtwert für die Personalausstattung zur Aufgabengruppe Recht weist der Sächsische Rechnungshof 1,0 VZÄ / 500 aktive Stelleninhaber aus.

Die Stadt Chemnitz ist kein Landkreis, die Rechtsamtsaufgaben sind mit der Rechtsberatung für die Verwaltung und der rechtlichen Vertretung jedoch gleichartig. Der Stadtverwaltung Chemnitz gehören - einschließlich Kitas, ohne Eigenbetriebe - 3.578 Personen (Köpfe) an (Stand: Januar 2013; Quelle: OSPI-Bericht 2012). Mit dem Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs ergibt sich eine Soll-Ausstattung im Rechtsamt für die Aufgabengruppe Recht von rd. 7,0 SAE, was umgekehrt einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 1,0 SAE bedeutet.

Mit Blick auf diese Vergleichswerte ist eine Reduktion der bei 30.1 vorgehaltenen Juristenstellen um 1,0

SAE angemessen.

Rödl & Partner empfiehlt, die Juristenstellen in der Abteilung 30.1 um 1,0 SAE (E 13) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 69.807 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 13 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-24**

Dezernat: 3	**Amt:** 31	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Optimierung von Prozessen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Zentrale Verwaltungsdienste und Beschaffungsstelle	1116100

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**11.023**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			11.023	11.023	11.023	11.023
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**11.023**	**11.023**	**11.023**	**11.023**
Stellenreduzierung:			**0,25**			

Darstellung der Maßnahme:

Durch die Optimierung verschiedener Prozesse kann der Aufwand im Bereich Querschnitt und Service der SE 31 signifikant verringert werden. Dies betrifft vor allem

- den Verzicht auf die Archivierung von Rechnungen zusätzlich zur digitalen Archivierung,
- die Automatisierung des Rechnungswesens sowie
- die Vereinfachung des Haushaltsverfahrens.

Vermeidbarer Aufwand entsteht bspw. durch die aufwendige Übertragung von sogenannten OP-Resten, die in den Monaten Januar und Februar viel Zeit in der Haushaltssachbearbeitung beansprucht, sowie durch die Archivierung von Rechnungen in Papierform.

Nach Optimierung der genannten Prozesse ist mittelfristig ein Potenzial zur Stelleneinsparung von rund 0,25 SAE zu erwarten. Dieses kann im Zuge der Veränderung der aufbauorganisatorischen Zuordnung der SE 31 umgesetzt werden, bei welcher der Aufgabenbereich Querschnitt und Service mit dem der anderen zu einem neuen Hauptamt fusionierten Ämter zusammengelegt wird.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner, nach der Optimierung der Prozesse sowie der Umsetzung der empfohlenen aufbauorganisatorischen Veränderung den Personaleinsatz im Bereich Querschnitt und Service der jetzigen SE 31 um 0,25 SAE (E 8) zu reduzieren. Dies entspricht einem Konsolidierungsbeitrag von 11.023 € (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008), der ab dem Jahr 2015 umgesetzt werden kann.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-25**

Dezernat: 3	**Amt:** 31	**OE:** 31.03

Bezeichnung der Maßnahme:
Effizienzsteigerung in Poststelle und Verwaltungsdruckerei

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Zentrale Verwaltungsdienste und Beschaffungsstelle	1116100

Bezeichnung Produkt(e):
Postdienst
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €				38.919	38.919	38.919
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €				**38.919**	**38.919**	**38.919**
Stellenreduzierung:				**1,00**		

Darstellung der Maßnahme:

Durch die räumliche Zusammenlegung von Poststelle und Verwaltungsdruckerei im Zuge der Umstrukturierung des technischen Rathauses lässt sich die Effizienz beider Bereiche steigern, wozu auch die für diesen Schritt geplante Anschaffung neuer Geräte beitragen wird. Durch die räumliche Zusammenführung lässt sich der Personaleinsatz für beide Bereiche flexibler gestalten, indem Mitarbeiter übergreifend für beide Aufgaben eingesetzt werden.

Zudem kann mittelfristig im Zuge der Implementierung von E-Government (vgl. Abschnitt zum E-Government) durch die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems einschließlich der Digitalisierung des Posteingangs der interne Postverkehr der Stadtverwaltung Chemnitz deutlich verringert werden.

Mit der Umsetzung beider Optimierungsansätze kann der Personaleinsatz mittelfristig um 1,0 SAE verringert werden.

Um einen geringeren Personaleinsatz für Poststelle und Verwaltungsdruckerei realisieren zu können, sollte außerdem durch technische Lösungen, wie sie bspw in der industriellen Fertigung sowie der Logistikbranche zum Einsatz kommen, die körperliche Belastung vor allem bei den Leistungen der Poststelle verringert werden. Ziel dabei ist, kranheitsbedingte Abwesenheiten, die aus der derzeit bestehenden körperlichen Belastung beim Umgang mit dem physischen Postgut herrühren, ebenso zu verringern wie durch die Dauerbelastung entstehende körperliche Beeinträchtigungen der Mitarbeiter.

Rödl & Partner empfiehlt die räumliche Zusammenlegung von Poststelle und Verwaltungsdruckerei im Zuge der Umstrukturierung des technischen Rathauses, um Synergieeffekte durch die Zusammenlegung erzielen und insbesondere im Zuge der Digitalisierung des Postverkehrs Effektivitätsvorteile einer räumlichen Zusammenführung beider Bereiche nutzen zu können.

Nach Umsetzung der beschriebenen Optimierungsansätze kann durch die damit zu erzielenden Effizienzsteigerung der Personaleinsatz für beide Aufgaben um insgesamt 1,0 SAE (E 5) verringert werden.

Dies entspricht einem Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 38.919 € (Bruttopersonalkosten E 5 gem. DA 1008), der ab dem Jahr 2016 realisiert werden kann.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-26**

Dezernat: 3	**Amt:** 32	**OE:** 32.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Personalreduktion im Bereich der Sachbearbeitung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Ordnungsaufgaben Amt 32	1221100

Bezeichnung Produkt(e):
Gewerberegister, Genehmigung und Überwachung der Gewerbebetriebe, Festsetzung und Überwachung von Messen und Märkten

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**44.092**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		44.092	44.092	44.092	44.092	44.092
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**44.092**	**44.092**	**44.092**	**44.092**	**44.092**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Ordnungsamt sind in der Abteilung 32.3 (Gewerbe, Marktwesen) 25,19 SAE eingesetzt, wovon nach dem Erhebungsbogen 19,44 SAE auf die Produkte Gewerberegister, Genehmigung und Überwachung der Gewerbebetriebe, Festsetzung und Überwachung von Messen und Märkten entfallen.

Wird die Personalausstattung für die vorbenannten Produkte ins Verhältnis zur Chemnitzer Einwohnerzahl gesetzt und mit der Kennzahl „Personalausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" bemessen, so bedeutet dies eine Personalausstattung von 0,81 SAE / 10.000 Einwohner. Aus eigener Konsolidierungsprojekteerfahrung kennen wir eine Reihe von Vergleichswerten, die einen geringeren Personaleinsatz für das Gewerbe- und Marktwesen zeigen, nämlich 0,43 VZÄ / 10.000 Einwohner, 0,54 VZÄ / 10.000 Einwohner, 0,58 VZÄ / 10.000 Einwohner und 0,69 VZÄ / 10.000 Einwohner (Zahlen aus 2009 bis 2012, betreffende Städte wurden 32 in den geführten Gesprächen benannt). Die Differenz in der Stellenausstattung je 10.000 Einwohner bedeutet schon beim Vergleich mit dem schlechtesten der Vergleichswerte einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 2,9 SAE.

Die Größenordnung des Mehr-Einsatzes wird ausdrücklich bestätigt, wenn der Chemnitzer Personaleinsatz Vergleichswerten des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands (BKPV) gegenübergestellt wird (der BKPV ist in Bayern der gesetzliche Rechnungshof der Kommunen). Der BKPV veröffentlichte mit seinem Geschäftsbericht 2009 Vergleichswerte für die „Überprüfung der Angemessenheit des Stellenbestandes anhand von Stellenvergleichen für kreisfreie Städte bis 100.000 Einwohner" (der Geschäftsbericht ist mit den Vergleichswerten im Internet frei zugänglich, dort Ziffer 4.2.2).
Chemnitz ist keine kreisfreie bayerische Stadt bis 100.000 Einwohner. Allerdings sind die Aufgaben im Gewerbe- und Marktwesen in Sachsen und Bayern gleichartig und die vom BKPV zu den Kategorien

„bis 50.000 Einwohner" und „50.001 bis 100.000 Einwohner" gebildeten Vergleichswerte zeigen, dass der Personaleinsatz je 1.000 Einwohner in der Kategorie der größeren Städte eher unter dem in der Kategorie für die kleineren Städte liegt.

Die Vergleichswerte des BKPV für kreisfreie Städte in der Kategorie „50.001 bis 100.000 Einwohner" für das Gewerbewesen und das Gaststättenwesen bedeuten in den Mittelwerten hochgerechnet auf die Chemnitzer Bevölkerungszahl einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 2,6 SAE.

Mit Blick auf diese Vergleichswerte ist eine Reduktion der bei 32.3 vorgehaltenen Sachbearbeitungs-Stellen um 1,0 SAE jdf. angemessen.

Rödl & Partner empfiehlt, die Sachbearbeitungsstellen in der Abteilung 32.3 um 1,0 SAE (E 8) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 44.092 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-27**

Dezernat: 3	**Amt:** 32	**OE:** 32.4

Bezeichnung der Maßnahme:
Personalreduktion im Bereich der Sachbearbeitung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Melde- und Personenstandswesen Amt 32	1222100

Bezeichnung Produkt(e):
Ausländerangelegenheiten

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**154.866**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		154.866	154.866	154.866	154.866	154.866
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**154.866**	**154.866**	**154.866**	**154.866**	**154.866**
Stellenreduzierung:		**3,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Ordnungsamt sind in der Abteilung 32.4 (Ausländer-, Staatsangehörigkeits-, Namens- und Aussiedlerangelegenheiten) 22,15 SAE eingesetzt, wovon nach dem Erhebungsbogen 20,05 SAE auf das Produkt Ausländerangelegenheiten entfallen.

Wird die Personalausstattung für das Produkt Ausländerangelegenheiten ins Verhältnis zur Chemnitzer Einwohnerzahl gesetzt und mit der Kennzahl „Personalausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" bemessen, so bedeutet dies eine Personalausstattung von 0,83 SAE / 10.000 Einwohner. Die Stellenausstattung für das Produkt Ausländerangelegenheiten ist gemessen an der Kennzahl „Stellenausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" im Vergleich zu uns aus eigener Konsolidierungsprojekteerfahrung bekannten Vergleichswerten unauffällig (0,87 SAE / 10.000 Einwohner, 1,14 SAE / 10.000 Einwohner, Zahlen aus 2009 und 2010). Allerdings berücksichtigt die Kennzahl „Stellenausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" nicht, dass der Stellenbedarf für das Produkt Ausländerangelegenheiten nicht durch die Gesamtzahl der städtischen Einwohner, sondern durch die vor Ort ansässigen Ausländer bestimmt wird.

Zum 31.08.2013 lebten in Chemnitz 9.862 Ausländer
(Quelle: http://www.chemnitz.de/chemnitz/de/die-stadt-chemnitz/stadtportrait/zahlen-fakten/zahlenfakten_bevoelkerungsstand.html; ,aufgerufen am 17.10.2013)
also rd. 10.000 Ausländer. Dies bedeutet eine Stellenausstattung von 2,005 SAE / 1.000 Ausländer. Aus eigenen Konsolidierungsprojekten kennen wir Vergleichswerte, die unter 1,0 VZÄ / 1.000 Ausländer liegen (Zahlen aus 2009 und 2010, betreffende Städte wurden 32 in den geführten Gesprächen benannt). Die Chemnitzer Stellenaustattung für das Produkt Ausländer-angelegenheiten liegt damit im Verhältnis zu den jeweils vor Ort lebenden Ausländern um mehr als das Doppelte über der Stellenausstattung dieser Kommunen.

Auch der Sächsische Rechnungshof gibt in seinen Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020 als aufwandsprägendes Merkmal die Anzahl der Ausländer im Zuständigkeitsbereich an und nennt als Richtwert für die Personalausstattung 1,0 VZÄ / 750 Ausländer.
Die Stadt Chemnitz ist kein Landkreis, die Aufgaben im Ausländerwesen sind für Landkreise und kreisfreie Städte jedoch deckungsgleich. Mit dem Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs ergibt sich eine Soll-Ausstattung in der Abteilung 32.4 für das Produkt Ausländerangelegenheiten von 13,33 SAE, (10.000 Ausländer : 750), was umgekehrt einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von 6,72 SAE bedeutet.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Abteilung 32.4 mit der Teilnahme an „AKZESS" und dem „Projekt Willkommenskultur" Aufgaben zu erfüllen hat, die im Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs nicht berücksichtigt sind und auch bei den Kommunen, die für die Vergleichswerte Rödl & Partner stehen, nicht vorhanden sind. Daneben führen die hohe Fluktuation der Ausländer in Chemnitz ebenso wie die in der jüngeren Vergangenheit mehrfach erfolgten Personalwechsel in der Abteilung 32.4 - seit 2009 mussten 8,5 Sachbearbeiter / Mitarbeiter neu eingearbeitet werden - nachvollziehbar zu einem erhöhten Arbeitsaufwand.

Der aus dem Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs ermittelte Mehr-Einsatz in Chemnitz von 6,72 SAE kann damit nicht 1:1 mit einem „zu-viel-Einsatz" von 6,72 SAE gleichgesetzt werden, sondern ist mit einem Abschlag zu versehen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner, die Sachbearbeitungsstellen in der Abteilung 32.4 um 3,0 SAE (E 9) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 154.866 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 9 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-28**

Dezernat: 3	**Amt:** 33	**OE:** 33.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Personalreduktion im Bereich der Sachbearbeitung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Dienstleistungen des Ordnungs- und Meldewesens Amt 33	1221200

Bezeichnung Produkt(e):
Kraftfahrzeugzulassungen

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**83.592**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		83.592	83.592	83.592	83.592	83.592
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**83.592**	**83.592**	**83.592**	**83.592**	**83.592**
Stellenreduzierung:		**2,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Bürgeramt sind in der Abteilung 33.3 (Kraftfahrzeugzulassungsbehörde) 25,80 SAE eingesetzt.

Wird diese Personalausstattung ins Verhältnis zur Chemnitzer Einwohnerzahl gesetzt und mit der Kennzahl „Personalausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" bemessen, so bedeutet dies eine Personalausstattung von 1,07 SAE / 10.000 Einwohner. Aus eigener Konsolidierungsprojekterfahrung kennen wir als Vergleichswert einen Personaleinsatz in der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde von 1,0 VZÄ / 10.000 Einwohner (Zahl aus 2012, betreffende Stadt wurde 33 in den geführten Gesprächen benannt). Die Differenz in der Stellenausstattung je 10.000 Einwohner ist insoweit nicht nennenswert auffällig, bedeutet gleichwohl hochgerechnet auf die Chemnitzer Einwohnerzahl einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 1,7 SAE. Bei der Bewertung ist zu berücksichtigen, dass die Chemnitzer Kraftfahrzeugzulassungsbehörde lediglich an 30 Stunden in der Woche geöffnet ist, während die Vergleichskommune 38,5 Wochenöffnungsstunden hat (Chemnitz: Mo.: 3,5 h, Di.: 9,5 h, Mi.: -, Do.: 9,5 h, Fr.: 3,5 h, Sa.: 4 h / Vergleichskommune: Mo.: 10 h, Di.: 8 h, Mi.: 5 h, Do.: 10 h, Fr.: 4 h, Sa.: 1,5 h (jeder 2. Sa. 3 h geöffnet)).

Dass in Chemnitz ein Mehr-Einsatz vorliegt, manifestiert sich, wenn auf den Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs abgestellt wird. Der Sächsische Rechnungshof gibt in seinen Organisations-empfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020 für den Aufgabenblock Kraftfahrzeugzulassungen als aufwandsprägendes Merkmal den Kfz.-Bestand im Zuständigkeitsbereich an und nennt als Richtwert 1,0 VZÄ / 7.500 Kfz.

Die Stadt Chemnitz ist kein Landkreis, die Aufgaben im Aufgabenblock Kraftfahrzeugzulassungen sind für Landkreise und kreisfreie Städte jedoch deckungsgleich. In Chemnitz lag zum 30.06.2013 ein Kfz.-Bestand von 149.009 Kfz. vor

(Quelle: http://www.chemnitz.de/chemnitz/de/die-stadt-chemnitz/stadtportrait/zahlen-fakten/zahlenfakten_verkehr.html ; aufgerufen am 17.10.2013).
Mit dem Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs ergibt sich eine Soll-Ausstattung in der Abteilung 33.3 für das Produkt Kraftfahrzeugzulassungen von 19,87 SAE (149.009 Kfz. : 7.500), was umgekehrt einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von 5,93 SAE bedeutet.

Die Größenordnung des Mehr-Einsatzes wird bestätigt, wenn der Chemnitzer Personaleinsatz Vergleichswerten des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands (BKPV) gegenübergestellt wird (der BKPV ist in Bayern der gesetzliche Rechnungshof der Kommunen). Der BKPV veröffentlichte mit seinem Geschäftsbericht 2009 Vergleichswerte für die „Überprüfung der Angemessenheit des Stellenbestandes anhand von Stellenvergleichen für kreisfreie Städte bis 100.000 Einwohner" (der Geschäftsbericht ist mit den Vergleichswerten im Internet frei zugänglich, dort Ziffer 4.2.2).

Chemnitz ist keine kreisfreie bayerische Stadt bis 100.000 Einwohner. Allerdings sind die Aufgaben für das Kraftfahrzeugzulassungswesen in Sachsen und Bayern gleichartig und die vom BKPV zu den Kategorien „bis 50.000 Einwohner" und „50.001 bis 100.000 Einwohner" gebildeten Vergleichswerte zeigen, dass der Personaleinsatz je 1.000 Einwohner in der Kategorie der größeren Städte eher unter dem in der Kategorie für die kleineren Städte liegt.

Die Vergleichswerte des BKPV für kreisfreie Städte in der Kategorie „50.001 bis 100.000 Einwohner" für Kraftfahrzeugzulassungen bedeuten in den Mittelwerten hochgerechnet auf die Chemnitzer Bevölkerungszahl einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von 4,19 SAE.

Dass sich Mehr-Einsätze für das Kraftfahrzeugzulassungswesen sowohl nach dem Vergleichswert Rödl & Partner wie dem Richtwert des Sächsischen Rechnungshofs und dem Vergleichswert des BKPV ergeben, spricht für das Vorliegen von Ineffizienzen bei der Aufgabenwahrnehmung. Weiter gestützt wird das Vorliegen von Ineffizienzen durch von 33.3 für bestimmte Standardleistungen angegebene mittlere Bearbeitungszeiten (mBZ). So gab 33.3 einen durchschnittlichen Aufwand von 20 Minuten je Vorgang für „Fahrzeugzulassungen" und einen durchschnittlichen Aufwand von 15 Minuten je Vorgang für „Fahrzeugscheinänderung bei Änderung Halterdaten und Technikdaten" an (Quelle: Erhebungsbogen). Demgegenüber nennt der BKPV in seinem Geschäftsbericht 2008 zur „Stellenbemessung in der Kfz.-Zulassungsstelle und im Führerscheinwesen (Stand: 1. Januar 2009)" für „Neuzulassungen allgemein" einen Zeitbedarf von 12 min/Fall, für „Änderung der Halterdaten" einen Zeitbedarf von 5 min/Fall und für „Änderung von technischen Daten" von 10 min/Fall (der Geschäftsbericht ist im Internet frei zugänglich, dort Ziffer 3.2). Der BKPV gibt damit für die genannten Leistungsarten jeweils Zeitbedarfe je Vorgang unterhalb derer von 33.3 benannten an.

Die mit den ermittelten Personal-Mehr-Einsätzen wie den mBZ naheliegenden Ineffizienzen zu identifizieren und zu beheben wird Aufgabe der Führungskräfte des Bürgeramts sein, etwa durch Analysen der Prozessabläufe zu den einzelnen Teilleistungen der Kraftfahrzeugzulassungsbehörde.

Im Gegenzug ist für die Bewertung der Personalausstattung 33.3 zu berücksichtigen, dass die Raumsituation im Bürgeramt am Düsseldorfer Platz nicht optimal ist, da die Mitarbeiter von ihren Arbeitsplätzen aus den Wartebereich nicht einsehen können, was eine Verkürzung der zwei-minütigen Aufrufzeit (die Zeit zwischen dem Drücken der Aufruftaste durch den Mitarbeiter und dem Eintreffen des Kunden / Bürgers beim Mitarbeiter) erschwert (für Ansätze zur Verbesserung der Orientierungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger im Bürgeramt, die ggf. Verkürzungen der Aufrufzeit zulassen, wird auf die nachfolgende Maßnahmendarstellung verwiesen). Zugleich wird die beim Bürgeramt im Vergleich zu anderen Ämtern der Stadtverwaltung erhöhte Krankenquote (Quelle: Rödl & Partner übergebene Datei „krankentage2011und2012.xls") zu nicht ohne Weiteres zu behebenden Ablaufhemmnissen führen.

Die aus den Vergleichswerten des Sächsischen Rechnungshofs bzw. des BKPV abgeleiteten Mehr-Einsätze in Chemnitz können damit nicht 1:1 mit einem entsprechenden „zu-viel-Einsatz" gleichgesetzt werden, sondern sind mit einem Abschlag zu versehen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner, die Sachbearbeitungsstellen in der Abteilung 33.3 um 2,0 SAE (E 6) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 83.592 € entspricht (Bruttopersonal-kosten E 6 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-29**

Dezernat: 3	**Amt:** 33	**OE:** 33.5

Bezeichnung der Maßnahme:
Personalreduktion im Bereich der Sachbearbeitung und Aufgabe der Ortsteil-Rathäuser als Bürgerservicestellen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Dienstleistungen des Ordnungs- und Meldewesens Amt 33	1221200

Bezeichnung Produkt(e):
Meldewesen, Bürgerservice

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**96.184**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		88.184	88.184	88.184	88.184	88.184
Sonstige Aufwendungen in €			8.000	8.000	8.000	8.000
Summe in €		**88.184**	**96.184**	**96.184**	**96.184**	**96.184**
Stellenreduzierung:		**2,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Im Bürgeramt sind in der Abteilung 33.5 (Meldebehörde, Bürgerservice) 43,3 SAE eingesetzt.

Das Leistungsangebot der Abteilung steht den Bürgerinnen und Bürgern an der Hauptstelle des Bürgeramts am Düsseldorfer Platz 1, an den Bürgerservicestellen Morgenleite, Rabenstein und Sachsenallee sowie mit dem mobilen Bürgerservice in den Rathäusern der Ortsteile Grüna, Altenhain, Einsiedel, Euba, Klaffenbach, Mittelbach, Röhrsdorf und Wittgensdorf zur Verfügung. Die Öffnungszeiten der einzelnen Servicestellen variieren. Die Hauptstelle am Düsseldorfer Platz hat 30 h / Woche geöffnet, Morgenleite und Rabenstein jeweils 19,5 h / Woche, Sachsenallee 25,5 h / Woche. Das Rathaus Grüna hat an einem Tag / Woche geöffnet, nämlich donnerstags für 8 h, die weiteren Servicestellen in den Ortsteil-Rathäusern jeweils nur an einem Tag im Monat (z.B. Einsiedel 1. Montag im Monat, Euba 1. Dienstag im Monat).

Die Angaben des Bürgeramts im Erhebungsbogen zu den Jahresfallzahlen für die von 33.5 abgedeckten Vorgangsarten (An-, Um-, Abmeldungen, Führungszeugnisse, Antragsannahmen Personalausweise und Reisepässe, Beglaubigungen etc.) zeigen das höchste Vorgangsaufkommen für die Hauptstelle am Düsseldorfer Platz, weiterhin ein verhältnismäßig hohes Vorgangsaufkommen für die Bürgerservicestellen Morgenleite, Rabenstein und Sachsenallee, jedoch nur ein geringfügiges Aufkommen für die Rathäuser in den Ortsteilen. Für ein Beispiel wird auf die Antragsannahmen Personalausweise verwiesen: Von den 30.415 Antragsannahmen Personalausweise im Jahr 2012 entfielen 53,4 % (16.230) auf die Hauptstelle, 41,4 % (12.583) auf die Bürgerservicestellen Morgenleite, Rabenstein und Sachsenallee und 5,2 % (1.602) auf die acht Ortsteil-Rathäuser.

Wird die Personalausstattung der Abteilung 33.5 ins Verhältnis zur Chemnitzer Einwohnertzahl gesetzt

und mit der Kennzahl „Personalausstattung in SAE / 10.000 Einwohner" bemessen, so bedeutet dies eine Personalausstattung von 1,8 SAE / 10.000 Einwohner. Aus eigener Konsolidierungsprojekte-erfahrung kennen wir Vergleichswerte, die einen geringeren Personaleinsatz für das Meldewesen und den Bürgerservice zeigen, nämlich 1,43 VZÄ / 10.000 Einwohner und 1,7 VZÄ / 10.000 Einwohner (Zahlen aus 2009 und 2010, betreffende Städte wurden 33 in den geführten Gesprächen benannt). Die Differenz in der Stellenausstattung je 10.000 Einwohner bedeutet schon beim Vergleich mit dem schlechteren der Vergleichswerte einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 2,4 SAE.

Ein Mehr-Einsatz in Chemnitz zeigt sich auch, wenn auf Vergleichswerte des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands (BKPV) abgestellt wird (der BKPV ist in Bayern der gesetzliche Rechnungshof der Kommunen). Der BKPV veröffentlichte mit seinem Geschäftsbericht 2009 Vergleichswerte für die „Überprüfung der Angemessenheit des Stellenbestandes anhand von Stellenvergleichen für kreisfreie Städte bis 100.000 Einwohner" (der Geschäftsbericht ist mit den Vergleichswerten im Internet frei zugänglich, dort Ziffer 4.2.2).
Chemnitz ist keine kreisfreie bayerische Stadt bis 100.000 Einwohner. Allerdings sind die Aufgaben für das Meldewesen und den Bürgerservice in Sachsen und Bayern gleichartig und die vom BKPV zu den Kategorien „bis 50.000 Einwohner" und „50.001 bis 100.000 Einwohner" gebildeten Vergleichswerte zeigen, dass der Personaleinsatz je 1.000 Einwohner in der Kategorie der größeren Städte eher unter dem in der Kategorie für die kleineren Städte liegt.

Die Vergleichswerte des BKPV für kreisfreie Städte in der Kategorie „50.001 bis 100.000 Einwohner" für „Melde-, Passwesen, Lohnsteuerkarten" (Lohnsteuerkarten gibt es nota bene nicht mehr) bedeuten in den Mittelwerten hochgerechnet auf die Chemnitzer Bevölkerungszahl einen Mehr-Einsatz in Chemnitz von rd. 9,6 SAE. Wird der Bestwert des BKPV herangezogen, liegt der Mehr-Einsatz in Chemnitz sogar bei rd. 26,4 SAE.

Der Mehr-Einsatz in Chemnitz ist sicher in nennenswertem Umfang auf das Vorhalten der weiteren Servicestellen zusätzlich zur Hauptstelle begründet. Die Erklärung kann sich aber nicht darin erschöpfen, da auch die Kommunen, die für die Vergleichswerte Rödl & Partner stehen, Nebenstellen, in denen Meldewesen / Bürgerservice angeboten wird, unterhalten bzw. vor unserer Konsolidierungsberatung unterhielten.

In Orientierung an dem Mehr-Einsatz gegenüber dem schlechteren der Vergleichswerte Rödl & Partner ist deshalb eine Reduktion der Sachbearbeitungsstellen 33.5 um jdf. 2,0 SAE angemessen.

Begleitend zur und unterstützend für die Umsetzung der Personalreduktion empfiehlt Rödl & Partner, den mobilen Bürgerservice für die Ortsteil-Rathäuser Grüna, Altenhain, Einsiedel, Euba, Klaffenbach, Mittelbach, Röhrsdorf und Wittgensdorf aufzugeben, da die Vorgangszahlen die nur sehr eingeschränkte Nachfrage nach den Meldewesen- / Bürgerservice-Leistungen in den Ortsteil-Rathäusern belegen. Mit den weiteren Servicestellen Hauptstelle, Morgenleite, Rabenstein und Sachsenallee verbleibt auch nach Aufgabe der Ortsteil-Rathäuser als Servicestellen noch ein breiteres, im Stadtgebiet verteiltes Angebot an Servicestellen.
Mit Aufgabe der Ortsteil-Rathäuser als Servicestellen können bei 33 nach dessen Angabe jährlich Sachaufwendungen i.H.v. 8.000 EUR eingespart werden.

Für eine Optimierung der Abläufe innerhalb der Hauptstelle kommt zunächst in Betracht, die Orientierungsmöglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern: In einem Schaukasten im Wartebereich der Hauptstelle hängt ein Raumübersichtsplan, der auch die einzelnen Abteilungen des Bürgeramts farbig voneinander absetzt. Dieser Übersichtsplan könnte aufwandsarm vergrößert und mit einer Legende versehen werden, die die Zuordnung der Abteilungen des Bürgeramts zu den Farben noch einmal betont. Zugleich könnten die neben den Türen angebrachten Zimmerschilder vor den einzelnen Büroräumen geändert werden. Diese sind bislang einfarbig weiß und zeigen in größerer Schrift das Wort „Bürgeramt" und in deutlich kleinerer Schrift die Bezeichnung der Abteilung wie etwa „Fahrerlaubnisbehörde". Hier könnten die Schriftgrößen „umgedreht" und zugleich die Farbe der Türschilder an die im Raumübersichtsplan für die Abteilungen genutzten Farben angepasst werden.

Mit einer solchen Verbesserung der Orientierungsmöglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger kann angenommen werden, dass sich diese nach Aufruf ihrer Wartenummer generell rascher beim Sachbearbeiter einfinden, wodurch wiederum eine Verkürzung der eineinhalb-minütigen Aufrufzeit (die Zeit zwischen dem Drücken der Aufruftaste durch den Mitarbeiter und dem Eintreffen des Kunden / Bürgers beim Mitarbeiter) möglich sein könnte. Eine generelle Reduktion der Aufrufzeit erlaubt bereits

für sich eine Reduktion des Personalbedarfs um einen Stellenanteil. Zur Verdeutlichung: 55.000 Vorgänge / Jahr in der Hauptstelle des Bürgeramts (Angabe Abtl. 33.5) bedeuten bei einer Vorlauf- / Aufrufzeit von 1,5 Minuten einen Zeitbedarf von 82.500 Minuten, was etwa 90 % der Netto-Jahresarbeitszeit (Jahresarbeitszeit nach Abzug sachlicher und persönlicher Verteilzeiten) einer Vollzeitkraft entspricht.

Für die angestrebte Verkürzung der Wartezeiten für die Bürgerinnen und Bürger - Statistiken zu den tatsächlichen Wartezeiten konnten uns nicht vorgelegt werden - kommt zunächst zur breiteren Streuung des Publikumsverkehrs in Betracht, das „Marketing" für die Bürgerservicestellen Morgenleite, Rabenstein und Sachsenallee etwa durch Hinweisschilder in der Hauptstelle, Flyer und Betonung im Internetauftritt der Stadt zu verstärken. So liegt die am Thomas-Mann-Platz befindliche Bürgerservicestelle Sachsenallee gerade 2,5 Straßenkilometer von der Hauptstelle entfernt (fußläufig kürzer), hat weitgehend gleiche Öffnungzeiten und ist als einzige Bürgerservicestelle an zwei Wochentagen, dienstags und donnerstags, sogar bis 19:00 Uhr geöffnet.

Rödl & Partner empfiehlt, die Sachbearbeitungsstellen in der Abteilung 33.5 um 2,0 SAE (E 8) zu reduzieren, was einem Konsolidierungsbeitrag von 88.184 € entspricht (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008).

Zugleich empfiehlt Rödl & Partner, die Ortsteil-Rathäuser Grüna, Altenhain, Einsiedel, Euba, Klaffenbach, Mittelbach, Röhsdorf und Wittgensdorf als Servicestellen aufzugeben. Hierdurch können bei 33 jährlich Sachaufwendungen i.H.v. 8.000 EUR eingespart werden.

Schließlich empfiehlt Rödl & Partner, die vorstehend ausgeführten Anregungen für Optimierungen (Orientierungsmöglichkeiten Bürger, „Marketing" zur Streuung Publikumsverkehr) umzusetzen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-30**

Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48

Bezeichnung der Maßnahme:
Schließung Wildgatter

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Tierpark	2532000

Bezeichnung Produkt(e):
Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**78.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		78.000	78.000	78.000	78.000	78.000
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**78.000**	**78.000**	**78.000**	**78.000**	**78.000**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Das Wildgatter wird räumlich unabhängig vom Tierpark in einem Waldgelände und eher extensiv betrieben, d. h. vergleichsweise naturnah und mit reduziertem Betreuungsaufwand. Inhaltlich gibt es gleichwohl Ergänzungen zum Tierpark, weil die Tierarten andere sind. Allerdings trägt das Wildgatter nicht zur unmittelbaren Attraktivierung des Tierparks und der dortigen Besucherzahl bei, weil aufgrund der räumlichen Trennung immer nur eine der beiden Einrichtungen besucht wird.

Zur Realisierung von Sparpotenzialen kann das Wildgatter geschlossen werden.

Allerdings sind Aufwendungen und Erträge des Wildgatters bisher nicht separat erfasst und damit nicht eindeutig zuzuordnen, somit ist auch das Konsolidierungspotenzial nicht exakt zu beziffern.

Zur Näherung des Potenzials soll nachfolgende Abschätzung dienen. Für das Gesamtprodukt (Wildgatter und Tierpark) liegt der Anteil der Personalaufwendungen an den gesamten Aufwendungen bei 45 %, der Anteil der Nicht-Personalaufwendungen demnach bei 55 %. Bei extensiverer Bewirtschaftung im Wildgatter müsste demnach der Anteil der Nicht-Personalaufwendungen bei mehr als 55 % oder vereinfacht (deutlich) mehr als der Hälfte liegen. Der Personaleinsatz könnte bei Schließung um den gesamten im Wildgatter eingesetzten Personalbestand von 2,0 SAE (E 5) reduziert werden, was dem angegebenen Konsolidierungsbeitrag entspricht (Bruttopersonalkosten E 5 gem. DA 1008). Wenn die Personalaufwendungen dafür bei rund 78.000 € liegen, müssten die Nicht-Personalaufwendungen über diesem Betrag liegen. Die Erträge des Wildgatters ergeben sich aus den Eintrittsgeldern (Erwachsene 3 €; Ermäßigt 2 €; Kinder bis zur Vollendung des 3. Lebensjahres, Begleitpersonen von Kindergruppen und Schulklassen, Betreuer von Schwerbehinderten freier Eintritt). Wird von einer Mischung der drei Gruppen mit unterschiedlichen Eintritten und daher einem durchschnittlichen tatsächlich erzielten Eintrittspreis über alle Besucher von 2 € bis 2,50 € ausgegangen, resultieren bei 26.697 Besuchern im Jahr 2012 Gesamterträge von rund 53.000 € bis 67.000 €. Diese

könnten für die Nicht-Personalaufwendungen (z. B. für Futter und sonstige Bewirtschaftungskosten) eingesetzt werden. Wenn die Nicht-Personalkosten über 78.000 € liegen, reichen die erzielten Eintrittsgelder für deren Deckung nicht aus, so dass das tatsächliche Konsolidierungspotenzial ggf. deutlich über den reinen Personalkosten liegt. Das Konsolidierungspotenzial besteht daher mindestens in den Personalaufwendungen der zwei Stellen, die permanent für das Wildgatter eingesetzt werden.

Offen ist hierbei, wie bei einer Schließung des Wildgatters mit den dort befindlichen Tieren umgegangen wird. Hierfür muss vor der Schließung eine Lösung gefunden werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-31**

Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung der Flächen je Schüler/in

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €					77.838	77.838
Sonstige Aufwendungen in €					554.810	554.810
Summe in €					**632.648**	**632.648**
Stellenreduzierung:					**2,00**	

Darstellung der Maßnahme:

Die Stadt Chemnitz ist auf ihrem Stadtgebiet Schulträger für sämtliche Schulformen. Einschließlich der Abendschulen besuchten nach Angaben des Amtes 40 im Schuljahr 2012/2013 insgesamt 23.854 Schülerinnen und Schüler die Schulen in Trägerschaft der Stadt.

Bis zum Schuljahr 2018/2019, d.h. dem letzten Jahr, für das eine Prognose der Schülerzahlen aufgrund der bekannten Geburtenzahlen vorliegt, wird ein Anstieg der Schülerzahlen auf insgesamt 27.832 prognostiziert, was vor allem mit gegenüber den Jahren vor 2005 gestiegenen Geburtenzahlen in Chemnitz zusammenhängt.

Die Stadt Chemnitz hat bisher eine Strategie zum Erhalt möglichst vieler Schulstandorte verfolgt. Dadurch verfügt die Stadt im Verhältnis zur Schülerzahl über relativ viele Schulen.

Aus diesem Grund und aufgrund vieler denkmalgeschützter Gebäude, die ein im Vergleich zu modernen Schulbauten ungünstigeres Verhältnis zwischen Schülerzahl und genutzter Fläche bedingen, beträgt an den Schulen der Stadt Chemnitz die Kennzahl Bruttogrundfläche (BGF) je Schüler/in im Durchschnitt 20,24 m². Bis zum Schuljahr 2018/2019 sinkt der Wert durch die steigend prognostizierten Schülerzahlen auf 17,34 m² je Schüler.

Die Stadt Chemnitz plant bzw. führt bereits verschiedene Maßnahmen durch, mit denen die Bruttogrundlfläche an Schulen verringert werden soll. Bereits in Umsetzung ist die Auflösung der Hans-Sager-Grundschule mit einer Bruttogrundfläche von laut Erhebungsbogen 5.051 m².

Eine zusätzliche Verringerung der Gebäudefläche ergibt sich durch den Neubau des Sonderpädagogischen Förderzentrums Körperbehindertenschule mit Heim und Ganztagsbetreuung am Standort Heinrich-Schütz-Straße mit einer Bruttogrundfläche von ca. 13.000 m² sowie die Sanierung und Erweiterung eines Teils der Schulgebäude der Körperbehindertenschule am alten Standort für die zweizügige Grundschule Borna inklusive Hort mit einer Bruttogrundfläche von ca. 4.000 m². Nach Abschluss dieser Maßnahmen können das alte, in Montagebauweise errichtete Schulgebäude der Grundschule Borna einschließlich Sporthalle sowie ein großer Teil der alten Körperbehindertenschule im Gesamtumfang von 32.700 m² BGF abgebrochen werden, wodurch insgesamt ca. 15.700 m² BGF bei Grundschule Borna und Sonderpädagogischem Förderzentrum entfallen.

Weitere Flächenreduzierungen sind geplant bei der Grundschule Comenius im Umfang von 1.650 m² sowie bei der Tereschkowa-Grundschule im Umfang von 620 m².

Durch diese geplante Verringerung der für die Schulen der Stadt Chemnitz genutzten Gebäudefläche im Gesamtumfang von rund 23.000 m² BGF wird sich die Kennzahl Bruttogrundfläche (BGF) je Schüler/in für das Schuljahr 2018/2019 im Durchschnitt von 17,34 m² auf 16,52 m² je Schüler reduzieren.

Andere kommunale Schulträger unterschiedlicher Größenordnung und in verschiedenen Bundesländern weisen bei der Kennzahl Bruttogrundfläche (BGF) je Schüler/in im Durchschnitt einen Wert von rund 13 m² BGF je Schüler/in auf.

Obwohl diese Zahlen nicht direkt miteinander vergleichbar sind, da wie beschrieben die Gebäudefläche an den Schulen in Chemnitz durch viele – zumindest in Teilen – denkmalgeschützte Schulgebäude bestimmt wird, besteht über die bereits von der Stadt geplanten Maßnahmen ein zusätzliches Potenzial zur Einsparung von Gebäudefläche durch die Aufgaben von Schulstandorten.

Anhand der Raumüberhänge, die sich bei der Betrachtung der prognostizierten Schülerzahlen und der verfügbaren Unterrichtsräume ergeben, können nach Analyse von Rödl & Partner bereits mittelfristig mindestens 5 Grundschulstandorte aufgegeben werden. Dadurch kann die Bruttogrundfläche an Grundschulen um 18.662 m² reduziert werden, was 11,1 Prozent der derzeitigen Gesamtfläche bei Grund-schulen entspricht. Die Kennzahl Bruttogrundfläche je Schüler/in könnte weiter auf 15,85 m² gesenkt werden.

Bei Gebäudeaufwendungen von nach Berechnungen der SE 17 durchschnittlich 33,90 € je m² BGF ergibt sich durch diese Flächenreduzierung ein Einsparpotenzial von rund 633 T€.

Zusätzliche Einsparungen können ggf. bei den sonstigen Aufwendungen für den Betrieb der Schulen erzielt werden. Allerdings können auch zusätzliche Aufwendungen gegenzurechnen sein, insbesondere für die Beförderung der Schüler zu den sie aufnehmenden Schulstandorten. Die Auswirkungen in beide Richtungen können derzeit nicht ermittelt werden.

Ebenso können derzeit finanzielle Auswirkungen durch die Veräußerung bzw. eine anderweitige Verwendung der freiwerdenden Liegenschaften nicht ermittelt werden, da weder die konkret aufzugebenden Schulstandorte noch die Möglichkeiten der Verwendung der Liegenschaften feststehen.

Rödl & Partner empfiehlt der Stadt Chemnitz, bei der Schulnetzplanung eine grundsätzlich veränderte Strategie zu verfolgen. Statt des Erhalts möglichst sämtlicher Schulstandorte sollte die Verringerung der beanspruchten Gebäudeflächen zwecks Realisierung von Einsparpotenzialen oberste Priorität erhalten.

Hintergrund dieser Empfehlung ist vor allem die demographische Entwicklung, die aufgrund des kontinuierlich schrumpfenden sogenannten Reproduktionspotenzials, worunter die sinkende Zahl von Einwohnern in den entsprechenden Alterskohorten verstanden wird, langfristig zwangsläufig wieder zu sinkenden Schülerzahlen führen wird. Auf diese Tendenz weisen auch die Darstellungen zur Bevölkerungsprognose in der Schulnetzplanung für die Grundschulen der Stadt Chemnitz hin. So prognostiziert die regionalisierte Bevölkerungsprognose des Landesamtes für Statistik des Freistaates Sachsen für die Stadt Chemnitz allein von 2015 bis 2020 eine Verringerung der Einwohnerzahl in der Altersgruppe unter 15 Jahre zwischen 700 und 1.300 Einwohnern. Aufgrund des wie beschrieben sinkenden Reproduktionspotenzials ist nach einem vorübergehenden Anstieg der Schülerzahlen in den Jahren bis 2020 langfristig, d.h.für die Jahre 2020 bis 2050, mit kontinuierlich sinkenden Geburten- und damit auch Schülerzahlen zu rechnen.

Aus diesem Grund würde der Erhalt sämtlicher Schulgebäude und die dafür erforderliche Sanierung zahlreicher Schulen dazu führen, dass ein Teil der Schulgebäude schon nach kurzer Zeit, zumindest aber weit vor Ablauf ihrer Nutzungsdauer von rund 50 Jahren, nicht mehr ausgelastet sind. Der Erhalt und die Sanierung von Schulraum, der durch das Sinken der Schülerzahlen schon in den Jahren ab 2020 nicht mehr benötigt wird, ist aus haushalterischen wie gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht zu rechtfertigen, ebenso wenig mit bildungspolitischen Zielen oder Strategien der Stadtentwicklung.

Dies gilt insbesondere, da angesichts zunehmender Ansprüche an die Schule als Bildungseinrichtung, sowohl hinsichtlich der technischen Ausstattung bzw. mit Informations- und Kommunikationstechnologie, als auch in Bezug auf das Erlernen sozialer Kompetenzen, steigende Ansprüche gestellt werden, die in kleinen Grundschulen auf wirtschaftlich vertretbare Weise nicht erfüllt werden können.

Ziel der Stadt Chemnitz – wie auch anderer Schulträger – sollte daher sein, Einsparungen durch die Verringerung der Gebäudefläche, welche durch sinkende Schülerzahlen mittels der Aufgaben von Schulstandorten möglich werden, als sogenannte demographische Rendite zu realisieren und zu einem Teil für die Konsolidierung des städtischen Haushalts, zum anderen Teil für die qualitative Verbesserung der Bildungsangebote an den Schulen zu nutzen.

Daher empfiehlt Rödl & Partner der Stadt Chemnitz, die Schulnetzplanung auf Grundlage einer in diese Richtung zielenden Strategie vorzunehmen und dafür zunächst die Schulnetzplanung für Grundschulen bis Ende 2015 grundlegend zu überarbeiten. Anschließend sollte auch die Schulnetzplanung für die weiterführenden Schulen entsprechend entwickelt werden.

Auf Basis der dabei erarbeiteten Zukunftsszenarien für die Grundschulen der Stadt Chemnitz kann über die Frage der konkreten Grundschulstandorte entschieden werden, die mittel- sowie langfristig aufzugeben sind.

Für eine langfristig angelegte Schulnetzplanung kann es sinnvoll sein, eine präzisere und langfristigere Prognose der Schülerzahlen zu erstellen, als sie auf Basis der Geburtenzahlen möglich ist.

Zu diesem Zweck kann die Prognose der Schülerzahlentwicklung bspw. auf Grundlage von Bevölkerungsmodellen erfolgen, die von verschiedenen Unternehmen am Markt angeboten werden. Mit derartigen Bevölkerungsmodellen werden Prognosen der Bestandsbevölkerung unter Einberechnung der Faktoren Geburtenrate, Überlebensziffern, Veränderungen durch Wanderungsbewegungen sowie Auswirkungen neuer Baugebiete fortgeschrieben. Auf diese Weise lässt sich die langfristige Bevölkerungsentwicklung und die Entwicklung der Schülerzahlen für einzelne Teile einer Kommune mit verhältnismäßig hoher Genauigkeit vorausberechnen, so dass eine fundierte Grundlage für die langfristige Schulnetzplanung geschaffen wird.

Voraussetzung für die Realisierung einer demographischen Rendite aus dem Sinken der Schülerzahlen durch Verringerung der genutzten Bruttogrundfläche an Schulen ist die Verfolgung einer entsprechenden Strategie auf Ebene der Kommunalpolitik ebenso wie in der Verwaltung.

Der Konsolidierungsbeitrag aus der Schließung der mittelfristig aufzugebenden Grundschulstandorte in Höhe von rund 633 T€ kann ab dem Jahr 2017 realisert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-32**

Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40 / 11

Bezeichnung der Maßnahme:
Veränderung Personaleinsatz Schulsekretariate

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**843.140**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			843.140	843.140	843.140	843.140
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**843.140**	**843.140**	**843.140**	**843.140**
Stellenreduzierung:			**20,17**			

Darstellung der Maßnahme:

In den Schulsekretariaten der Stadt Chemnitz werden derzeit Mitarbeiterinnen im Umfang von 64,45 SAE (62,95 SAE nach Umsetzung von kw-Vermerken) bzw. 57,1 VAE (55,6 VAE inklusive kw-Vermerke) eingesetzt.

Schon eine stadteigene Untersuchung der Organisationsabteilung im Jahr 2008 hat gezeigt, dass im interkommunalen Vergleich erhebliche Differenzen beim Personaleinsatz in den Schulsekretariaten zwischen den Kommunen bestehen. So lag der Personaleinsatz in Erfurt, Halle und Chemnitz nahezu doppelt so hoch wie in Kiel, Krefeld, Bielefeld oder Bonn, wobei es deutliche Unterschiede zwischen den Schulformen gab. Dabei zeigte der Vergleich der Aufgabenkataloge, dass diese trotz der großen Unterschiede beim Personaleinsatz praktisch identisch waren und somit den unterschiedlichen Personaleinsatz nicht rechtfertigten.

Auch aus der Projekterfahrung von Rödl & Partner mit Kommunen unterschiedlicher Größenordnung zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen Kommunen, sowohl zwischen den Bundesländern als auch innerhalb eines Bundeslandes.

So liegt bspw. der Personaleinsatz im Freistaat Bayern, in denen die Schulsekratariate an staatlichen Schulen vom Freistaat finanziert werden, um teilweise 200 Prozent über dem in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, wobei die Aufgabenkataloge der Schulsekretariate in Bayern lediglich einen um maximal 40 % höheren Personaleinsatz rechtfertigen.

Auch unter Schulträgern innerhalb eines Bundeslandes, bei denen demnach der gesetzlich festgelegte Aufgabenkatalog identisch ist, zeigen sich Unterschiede in allen Schulformen von teilweise mehr als 100 Prozent, bspw. beim Vergleich der eingesetzten Personalressourcen in den Schulsekretariaten der hessischen Landkreise, welche Schulträger für sämtliche Schulformen sind.

Diese bundesweite Betrachtung zeigt somit, dass ein höherer Einsatz von Personalressourcen in den Schulsekretariaten nicht auf einem entsprechend höheren Aufgabenvolumen beruht, sondern zum einen mit der Haushaltssituation der jeweiligen Aufgabenträger sowie zum anderen mit dem Servicestandard, den die Politik den Schulen und Schulleitungen in den Schulsekretariaten bieten möchte, zusammenhängt.

Die stadteigene Untersuchung der Organisationsabteilung im Jahr 2008 zeigt wie die Projekterfahrung von Rödl & Partner, dass viele unterschiedliche Modelle zur Personalbedarfsbemessung für Schulsekretariate eingesetzt werden, wobei keines der Modelle eine auf Zeiterfassung beruhende Personalbedarfsbemessung darstellt. Im Vergleich der Modelle und ihrer Berücksichtigung von Aufwandsfaktoren lässt sich feststellen, dass eine differenzierte Berechnung den Vorteil der besseren Berücksichtigung von Unterschieden zwischen einzelnen Schulen aufweist. Für die Beurteilung der Angemessenheit des Personaleinsatzes im interkommunalen Vergleich kann allerdings bei vergleichbarem Aufgabenkatalog die Kennzahl Personaleinsatz je Schüler herangezogen werden.

Als Benchmark aus der Projekterfahrung von Rödl & Partner wird für Schulträger mit sämtlichen Schulformen und der Größe der Stadt Chemnitz ein Durchschnittswert über alle Schulen von 0,140 AE je 100 Schüler verwendet. Da dieser Wert aus Kommunen stammt, die noch nicht bei sämtlichen Schulen einen Ganztagsbetrieb aufweisen, der mit einem signifikanten Zusatzaufwand für die Schulsekretariate verbunden ist, wird für den vollständigen Ausbau des Ganztagsbetriebs ein auf Projekterfahrungen von Rödl & Partner beruhender Aufschlag von 10 Prozent berücksichigt, so dass als Zielkennzahl ein durchschnittlicher Wert über alle Schulen von 0,154 AE je 100 Schüler herangezogen wird.

Für die Berechnung wurden grundsätzlich die für das Schuljahr 2018/2019 prognostizierten höheren Schülerzahlen verwendet. Die Stadt Chemnitz weist im Durchschnitt über alle Schulen Werte von 0,226 SAE bzw. 0,200 VAE je 100 Schüler auf. Gegenüber dem Zielwert von 0,154 AE ergibt sich ein Potenzial zur Verringerung des Personaleinsatzes in Höhe von 20,17 SAE bzw. 12,82 VAE.

Bei Personalaufwendungen je AE in Entgeltgruppe 6 TVöD von 41.796 € (Bruttopersonalkosten E 6 gem. DA 1008) ergibt sich ein Potenzial von 843.140 €, welches ab dem Jahr 2015 umgesetzt werden kann.

Der Vergleich des Aufgabenkatalogs eines hessischen Schulträgers, der den verwendeten Benchmark erreicht, mit den Aufgaben der Schulsekratariate der Stadt Chemnitz zeigt, dass diese grundsätzlich identisch sind. Allerdings fällt auf, das die Schulsekratariate der Stadt Chemnitz in hohem Maße Aufgaben erbringen, die als Serviceleistungen insbesondere gegenüber Schulleitung und Lehrern zu bewerten sind und nicht zu den originären Schulträgeraufgaben zählen.

Ein weiteres Potenzial zur Verringerung des Aufwandes der Schulsekretariate besteht in der Optimierung der Prozesse, insbesondere in den Bereichen Haushalts- und Rechnungs- sowie Bestellwesen.

Rödl & Partner empfiehlt, eine Beschränkung des Aufgabenkatalogs der Schulsekretariate ausschließlich auf Schulträgeraufgaben sowie die Optimierung der Prozesse vorzunehmen und anschließend den Personaleinsatz für Schulsekretariate am Benchmark aus dem interkommunalen Vergleich auszurichten.

Für die gemäß Schulgesetz erforderliche Benachrichtigung von Eltern über das Fehlen nicht entschuldigter Schüler, die in den Schulen mit schon aktuell nicht jeden Tag besetzten Schulsekretariaten nicht ausnahmslos sichergestellt werden kann, sollte eine Lösung bspw. über die Nutzung der D 115 gefunden werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Medienbrüche zwischen den Systemen der D 115, des Schulverwaltungsamtes und der Schulen möglichst vermieden werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-33**

Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung Personaleinsatz Schulverwaltung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Schülerbeförderung	2411000
sonstige schulische Aufgaben	2431000

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**484.041**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			484.041	484.041	484.041	484.041
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**484.041**	**484.041**	**484.041**	**484.041**
Stellenreduzierung:			**10,98**			

Darstellung der Maßnahme:

Der Personaleinsatz im Schulverwaltungsamt der Stadt Chemnitz wurde in den vergangenen Jahren bereits kontinuierlich verringert. So ergab die Stellenbemessung im WIBERA-Gutachten im Jahr 2002 bei damals rund 34.500 Schülern ein Stellensoll von rund 48,1 AE. Umgerechnet auf die aktuellen Schülerzahlen von 23.854 im Schuljahr 2012/2013 ergibt sich nach den dort verwendeten Ansätzen ein Personalbedarf, der nahezu dem heutigen Peronaleinsatz entspricht. Allerdings zeigt der interkommunale Vergleich mit vergleichbaren Schulträgern, dass andere Kommunen die Aufgaben der Schulverwaltung mit deutlich weniger Personalressourcen erfüllen.

Im Schulverwaltungsamt werden im Jahr 2013 Mitarbeiter im Umfang von 37,08 SAE bzw. 33,48 VAE eingesetzt. Im Vergleich zu anderen Schulträgern werden vom Amt 40 verschiedene landes- und stadtspezifische Aufgaben erfüllt, die bei einem interkommunalen Vergleich des Personaleinsatzes im Schulverwaltungsamt zu berücksichtigen sind.

So werden die Personalressourcen für Schul-IuK nicht in den Vergleich einbezogen, so dass der Personaleinsatz um 3,0 AE Sachbearbeitung IuK SyS-C, 1,0 AE Beschaffung IuK-Technik und 0,75 AE IuK-Organisation bereinigt wird.

Außerdem ist der Mehraufwand für die Einzelfallprüfung bei der Schülerbeförderung zu berücksichtigen, durch die gegenüber einer pauschalen Auszahlung der Erstattungsbeträge an die Eltern Mittel im Umfang von etwa 100 T€ eingespart werden. Daher werden 0,75 AE Sachbearbeitung Schülerbeförderung, GTA nicht in den Vergleich einbezogen.

Gegenüber Schulträgern in anderen Bundesländern entsteht durch die im Freistaat Sachsen bestehende Lernmittelfreiheit Mehraufwand für die Beschaffung von Lernmitteln, so dass 1,0 AE Sachbearbeitung Beschaffung, Lehr-, Unterrichtsmittel bereinigt werden.

Ein weiterer stadtspezifischer Aufwand entsteht durch den Betrieb und die Betreuung der Heime, so dass 1,0 AE Dienst-, Fachberatung Heime nicht einbezogen werden.

Schließlich ist die Stelle Sachbearbeitung Berufs-, Studienorientierung im Umfang von 1,0 AE nicht einzubeziehen, da diese Aufgabe als freiwillig zu bewerten ist und auf einer im Sinne der Unterstützung des Übergangs zwischen Schule und Ausbildung sinnvollen politischen Schwerpunktsetzung beruht.

Insgesamt werden somit 9 Stellen mit 8,5 AE nicht der originären Schulverwaltung zugeordnet bzw. aufgrund landes- oder ortsspezifischer Besonderheiten nicht berücksichtigt, so dass für den interkommunalen Vergleich des Personaleinsatzes für die Aufgaben der Schulverwaltung 28,58 SAE bzw. 24,98 VAE in die Betrachtung einbezogen werden.

Bei einer Betrachtung des Personaleinsatzes für die einzelnen Prozesse ergibt sich ein etwas geringerer Personaleinsatz für die originären Schulverwaltungsaufgaben. Nach Angaben des Amtes 40 im Erhebungsbogen beträgt der Personaleinsatz für die Prozesse der Schulverwaltung 31,25 SAE, wovon eine Stelle mit einem kw-Vermerk versehen ist. Auch beim prozessbezogenen Personaleinsatz sind Personalressourcen für einzelne Aufgaben zu bereinigen:

- 1,00 SAE für Planung und Organisation der schulspezifischen Bereitstellung von Telefonie u. a. Kommunikationstechnik,
- 0,88 SAE für Versorgung mit Lernmitteln, wie Schulbücher, Arbeitshefte, Kopien und andere Druckerzeugnisse
- 0,25 SAE für Unterstützungsleistungen des Freistaates bei notwendiger auswärtiger Unterbringung
- 0,20 SAE für Organisation der Fortbildung für schulisches und Erzieherpersonal
- 0,10 SAE für Planung und Organisation von Dienst- und Schutzbekleidung für Erzieher- und Pflegepersonal
- 1,00 SAE für Organisation der Berufs- und Studienorientierung in den Mittelschulen, Gymnasien und Förderschulen
- 0,75 SAE für Organisation und Finanzierung der Schülerbeförderung für die Schüler der allgemeinbildenden Schulen und der Schulen in Freier Trägerschaft

Insgesamt würde eine Bereinigung um 3,30 SAE vorgenommen, so dass in dieser Betrachtung 26,95 SAE für die Aufgaben der Schulverwaltung eingesetzt werden.

Im Sinne des kaufmännischen Vorsichtsprinzips wird in den folgenden interkommunalen Vergleich der gegenüber der stellenplanbezogenen Betrachtungsweise etwas geringere prozessbezogene bereinigte Personaleinsatz von 26,95 SAE einbezogen.

Als Vergleichskennzahl wird der Personaleinsatz für Aufgaben der originären Schulverwaltung bezogen auf die Zahl der Schüler in Zuständigkeit des Schulträgers herangezogen, konkret der Personaleinsatz in AE je 1.000 Schüler. Dabei werden wie auch bei der Analyse zu Schulinfrastruktur die für das Schuljahr 2018/2019 prognostizierten Schülerzahlen zugrundegelegt, die mit insgesamt 27.832 Schülern um 16,7 Prozent über denen des Schuljahres 2012/2013 liegen.

Für die Aufgaben der Schulverwaltung der Stadt Chemnitz werden bereinigt 26,95 SAE eingesetzt, so dass sich ein Wert von 0,968 SAE je 1.000 Schüler ergibt. Der Benchmark des Personaleinsatzes für die originären Schulverwaltungsaufgaben für Städte der Größenklassen 1 bis 4 aus der Projektarbeit von Rödl & Partner sowie Untersuchungen von Prüforganisationen liegt bei 0,574 AE je 1.000 Schüler. Bei Landkreisen sind sogar Werte von bis zu nur 0,400 AE je 1.000 Schüler festzustellen.

Gegenüber dem Benchmark von 0,574 AE je 1.000 Schüler ergibt sich eine rechnerische Differenz von 10,98 SAE. Wird der stellenplanbezogene Personaleinsatz betrachtet, ergibt sich eine Differenz von 12,60 SAE bzw. 9,00 VAE.

Auch aus den Empfehlungen des Sächsischen Landesrechnungshofes für die Schulverwaltungen der Landkreise ergeben sich Hinweise auf signifikante Einsparpotenziale beim Personaleinsatz des Amtes 40.

Für die Personalbemessung für die Schulverwaltung der Stadt Chemnitz können allerdings aus den Empfehlungen des Landesrechnungshofes nur Richtwerte für einige Einzelaufgaben herangezogen werden, da sich die Aufgaben der Schulverwaltungen der Landkreise im Freistaat Sachsen von denen der Stadt Chemnitz insofern deutlich unterscheiden, als die Landkreise nicht für sämtliche Schulformen zuständig sind.

Für die vergleichbare Aufgabe Schulnetzplanung empfiehlt der Landesrechnungshof einen Personaleinsatz von 1,0 AE je 50.000 Schüler, so dass sich für die aktuelle Schülerzahl ein Personalbedarf von 0,48 AE ergibt. Dies entspricht auch Erfahrungswerten von Rödl & Partner. Demgegenüber steht ein Personaleinsatz für Schulnetzplanung im Amt 40 von 2,20 AE, so dass sich allein bei dieser Aufgabe ein Einsparpotenzial von 1,72 AE ergibt.

Für die Aufgabe „Überwachung der Einhaltung der Schulpflicht einschließlich Antragsbearbeitung zur ruhenden Schulpflicht" empfiehlt der Landesrechungshof 1,0 AE je 80.000 Schüler sowie 1,0 AE je 200 Anträge auf Ruhen der Schulpflicht. Für die Schülerzahl des Schuljahres 2012/2013 sowie 10 Anträge auf Ruhen der Schulpflicht im Jahr 2012 ergibt sich ein Personalbedarf von 0,35 AE. Demgegenüber beträgt der aktuelle Personaleinsatz 0,5 AE, so dass ein Einsparpotenzial von 0,15 AE besteht.

Für die Aufgabe Schülerbeförderung empfiehlt der Landesrechnungshof 1,0 AE je 2.800 Schülerbeförderungsanträge. Bei 6.402 Anträgen ergibt sich ein Personalbedarf von 2,29 AE. Gegenüber dem Personaleinsatz von 3,5 AE besteht ein Einsparpotenzial von 1,21 AE. Selbst unter Berücksichtigung eines Mehraufwandes für die Einzelfallprüfung der Anträge, wofür nach Auswertung der Stellenbeschreibungen etwa 0,75 AE anzusetzen sind, verbleibt eine Differenz von ca. 0,46 AE.

Für die Verwaltung von Unterstützungsleistungen des Freistaates bei notwendiger auswärtiger Unterbringung empfiehlt der Landesrechungshof 1,0 AE je 1.200 Anträge auf auswärtige Unterbringung. Bei 75 Anträgen in Chemnitz ergibt sich ein Personalbedarf von 0,06 AE. Der Personaleinsatz für diese Aufgabe beträgt laut Erhebungsbogen 0,25 AE, so dass sich ein Einsparpotenzial von 0,19 AE ergibt.

Nur für diese vier Aufgaben, für welche die Empfehlungen des Sächsischen Landesrechnungshofes herangezogen werden können, da bei der Erfüllung dieser Aufgaben kein Unterschied zwischen Landkreisen und kreisfreien Städten besteht, beträgt die Differenz zwischen dem Personaleinsatz von 6,45 AE und dem Personalbedarf nach Empfehlungen des Landesrechungshofes mindestens 2,52 AE.

Insgesamt zeigt sich bei der Analyse der Leistungserbringung im Amt 40, dass der relativ hohe Personaleinsatz auch bedingt ist durch einen hohen Servicestandard, sowohl gegenüber Schulen, Schulleitungen und Eltern als auch gegenüber der Öffentlichkeit sowie der Politik.

Zudem zeigt die Betrachtung der Prozesse im Amt 40, dass dabei erhebliches Optimierungspotenzial durch die Vereinfachung von Verwaltungsabläufen besteht, unter anderem beim Haushalts- und Rechnungswesen sowie bei Bestellungen und deren Kontrolle.

So wird bspw. bei der Bestellung von Schulbüchern durch die Schulen nachträglich anhand der Rechnungen vom Schulverwaltungsamt kontrolliert, ob die bestellten Schulbücher vom Freistaat Sachsen für den Unterricht zugelassen sind. Die Schulbuchbeschaffung wurde vor einigen Jahren auf die Schulen dezentralisiert, um individuelle Bestellungen der Schulen zu ermöglichen. Der nachträgliche Kontrollaufwand für das Schulverwaltungsamt ließe sich vermeiden, wenn die Bestellungen der Schulen nur noch über einen elektronischen Einkaufskatalog liefen, in den von vorneherein nur vom Freistaat Sachsen genehmigte Schulbücher aufgenommen würden. Die Bestellung bei lokalen Buchhändlern wäre dabei weiterhin möglich, sofern diese ihre entsprechenden Angebote in den E-Katalog einstellen.

Insgesamt besteht ein signifikantes Potenzial zur Verringerung des Aufwandes im Schulverwaltungsamt durch die aufgabenkritische Einschränkung von Serviceleistungen und die Optimierung der Prozesse.

Rödl & Partner empfiehlt, diese Rationalisierungsansätze umzusetzen und auf diese Weise mittelfristig das bestehende rechnerische Potenzial zur Verringerung des Personaleinsatzes in Höhe von mindestens 10,98 SAE zu realisieren.

Dabei ist festzuhalten, dass sich für die Schülerzahlen des Schuljahres 2012/2013 ein nochmals um rund 16 Prozent geringerer Personalbedarf ergibt, so dass für die Umsetzungsphase bis zum Eintreten der für das Schuljahr 2018/2019 prognostizierten Schülerzahlen bei den eingesetzten Personalressourcen ein gewisser Puffer besteht.

Bei Personalaufwendungen je AE in Entgeltgruppe 8 TVöD von 44.092 € (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) ergibt sich ein Konsolidierungsbeitrag von mindestens 484.041 €, welcher ab dem Jahr 2015 umgesetzt werden kann.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-34**

Dezernat: 5	**Amt:** 41	**OE:** 41 / 16

Bezeichnung der Maßnahme:
Realisierung von Ertragspotenzial durch die Reduzierung und Umgestaltung von Ermäßigungstatbeständen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Musikschule	2631000

Bezeichnung Produkt(e):
Musikschulunterricht

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**41.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €		41.000	41.000	41.000	41.000	41.000
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**41.000**	**41.000**	**41.000**	**41.000**	**41.000**

Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Die städtische Musikschule der Stadt Chemnitz ist als Einrichtung dem Kulturbüro angegliedert. Der Kostendeckungsgrad der städtischen Musikschule liegt zur Zeit bei 48 Prozent (VdM-Bogen 2013).

Die städtische Musikschule ist laufend bestrebt, den Kostendeckungsgrad und die Organisation weiter zu optimieren. Hierzu wurde im Jahr 2013 ein Konzept der Städtischen Musikschule Chemnitz für die Jahre 2013 bis 2018 entwickelt, das vom Fachausschuss am 30.05.2013 und vom Stadtrat am 19.06.2013 beschlossen wurde (vgl. Beschlussvorlage Nr. B-106/2013).

Dies hat u.a. eine Erhöhung der Gebühren zur Finanzierung von zusätzlichen festangestellten Lehrkräften zum Ziel.

Bei einer tiefergehenden Betrachtung der Gebührensatzung der Stadt Chemnitz für die Städtische Musikschule lassen sich im Bereich der Ermäßigungstatbestände weitere Ertragsmöglichkeiten feststellen. Die Ermäßigungstatbestände der städtischen Musikschule Chemnitz sind breit gefächert und umfassen Geschwister- sowie Mehrfächerermäßigungen, Sozial- und Begabtenermäßigung sowie sonstige Ermäßigungen wieErmäßigungen für beeinträchtige Personen. Hierbei handelt es sich unter anderem um Doppelermäßigungen und Ermäßigungssätze, die im kommunalen Umfeld unüblich sind. Zum Beispiel wird in der Stadt Chemnitz die Geschwisterermäßigung auf jedes Kind, d.h. auch das erste Kind, gewährt. In der Regel gelten Geschwisterermäßigungen, wie im Begriff schon ausgedrückt, jedoch erst ab dem zweiten Kind und nur für dieses.

Rödl & Partner empfiehlt daher:

- Eine Abschaffung der Mehrfächerermäßigung: Dadurch kann ein Ertrag von ca. 9.000 € erzielt werden.
- Eine Umstrukturierung der Geschwisterermäßigung: Bisher sieht der Ermäßigungstatbestand bei zwei Kindern eine Ermäßigung von 10 % je Kind und ab drei Kindern 30 Prozent je Kind vor. Im Schuljahr 2012/13 gab es 500 Teilnehmer á zwei Kinder (1tes Kind und 2tes Kind), 90 Teilnehmer á drei Kinder und 30 Teilnehmer ab vier Kinder, so dass insgesamt 287 Erstkinder eine Geschwisterermäßigung erhielten. Zahlt das erste Kind die volle Gebühr und gilt die Geschwisterermäßigung erst ab dem zweiten Kind, ergibt sich ein zusätzlicher Ertrag von ca. 12.900 €.
- Eine Veränderung der Inanspruchnahme der Sozialermäßigung: Die Sozialermäßigung wurde im Schuljahr 2012/13 von 163 Schülern in Anspruch genommen. Insgesamt beläuft sich die Sozialermäßigung im Schuljahr 2012/13 auf 24.355 €. Das Bildungs- und Teilhabepakt ermöglicht die Bezuschussung von Leistungen zur Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben aus zur Verfügung gestellten Mitteln des Bundes/ Umlageschlüssel der Länder. Hier sind Zuschüsse in Höhe von 10 € pro Monat möglich. Dies umfasst „[…] den Unterricht für künstlerische Fächer (zum Beispiel für Erlernen eines Instrumentes) […].“(Quelle: http://www.soziales.sachsen.de/13721.html ; aufgerufen am 17.10.2013). Rödl & Partner empfiehlt, die Sozialermäßigung unter Berücksichtigung der Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket zu gewähren. D.h. die Sozialermäßigung in Höhe von 50 % wird auf die monatliche Gebühr abzüglich der monatlichen Leistung aus dem Bildungs- und Teilhabepaket in Höhe von 10 € gewährt Daraus kann ein Ertragspotential von ca. 19.000 € realisiert werden.
- Ein Verzicht auf die gebührenfreie Beurlaubung: In §12 Abs. 3 Gebührensatzung der Stadt Chemnitz für die Städtische Musikschule Chemnitz besteht der Anspruch auf eine Beurlaubung. In dieser Zeit wird keine Gebühr erhoben. Rödl & Partner empfiehlt daher, Beurlaubungen nicht mehr kostenfrei zu gestalten. Ein valides Potenzial kann, auf Grund der ungleichmäßigen Inanspruchnahme über die Jahre hinweg, nicht ermittelt werden und geht damit nicht in das Ertragspotenzial ein.

Durch die Umsetzung der Empfehlungen entsteht ein Ertragspotenzial in Höhe von 41.000 €. Darüber hinaus sollten die Gebühren der Musikschule in regelmäßigen Abständen an die inflationsbedingten allgemeinen Kostensteigerungen (Personal, Strom, Wasser, etc.) angepasst werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-35**

Dezernat: 5	**Amt:** 47	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Überarbeitung der Gebührensatzung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Zentrale Altregistratur	1116300
Historisches Archiv	2523000

Bezeichnung Produkt(e):
Archiv- und Präsenzbibliothek, etc.

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**8.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**8.000**	**8.000**	**8.000**	**8.000**	**8.000**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Das Stadtarchiv dient dem Nachweis der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns, da Unterlagen auch nach Abschluss der Bearbeitung eines Vorganges oder Sachverhaltes in der Behörde aufbewahrt werden müssen. In diesem Zusammenhang steht zur Aufbewahrung von nicht mehr ständig benötigtem Verwaltungsschriftgut die Zentrale Altregistratur zur Verfügung. Sie verwahrt insgesamt circa 5.600 laufende Meter (lfm) Archivgut. Das Historische Archiv ist zuständig für die Aufbewahrung des städtischen Archivsguts und beinhaltet Unterlagen, die aus rechtlichen, historischen und anderen Gründen dauerhaft aufbewahrt werden müssen bzw. sollen. Der Bestand des Historischen Archivs beläuft sich auf circa 9.400 lfm.

Die Nutzung des Stadtarchivs ist für Dritte nicht kostenlos. Für die Nutzung hat die Stadt Chemnitz eine Archivbenutzungsgebührensatzung erlassen. Diese wurde zuletzt am 8. April 2010 aktualisiert, wobei die Benutzungsgebühren überarbeitet wurden.

Gemäß gesetzlichen Vorgaben soll die Verwaltungsgebühr entsprechend dem Kostendeckungsgebot erhoben werden (Vgl. §10 SächsKAG sowie § 6 SächsVwKG). Somit soll keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt werden. Aus diesem Grund sind die Gebührensätze laufend an erfolgte Kostensteigerungen anzupassen. Der Verbraucherpreisindex zeigt seit dem Jahr 2010 bis heute einen Anstieg der durchschnittlichen Lebenshaltungskosten im Freistaat Sachsen von 4,0 Prozent (Quelle: http://www.statistik.sachsen.de/html/526.htm, aufgerufen am 18.10.2013). Darüber hinaus sind seit dem Jahr 2010 die der Kostenkalkulation zugrundeliegenden Pauschalsätze für Personal-, Raum- sowie Sachkosten um 4,65 Prozent (entsprechend Fortschreibung der DA 1008) gestiegen.

Aus diesen Gründen empfiehlt Rödl & Partner eine Anhebung der Archivbenutzungsgebühren an die erfolgten Kostensteigerungen um pauschal 10 Prozent.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Aufnahme von weiteren Gebührentatbeständen. Als Beispiel weist die Archivgebührensatzung in § 3 IV bei Vorgängen im Rahmen der Amts- und Rechtshilfe eine gebührenfreie Bearbeitung schriftlicher Anliegen aus. Das OVG Greifswald (Vgl. Oberverwaltungsgericht für das Land Mecklenburg-Vorpommern, Urteil vom 14. Mai 2008 – 1 L 166/05 oder BVerwG, Urteil vom 21.06.2006 – 8 C 12/05) hat festgestellt, dass es sich bei der Erteilung schriftlicher Auskünfte von Kommunalarchiven an das Bundesamt für zentrale Dienste und offene Vermögensfragen gerade nicht um Amtshilfe handelt.

„Das Rechtsamt der Stadt Chemnitz hat auf Ersuchen des Stadtarchivs den Sachverhalt geprüft und ist zu der Auffassung gelangt, dass die Erteilung schriftlicher Auskünfte an Gerichte und Behörden durch das Stadtarchiv keine Form der Amtshilfe darstellt. Im konkreten Fall bedeutet das allerdings auch, dass die Auskunftserteilung gebührenpflichtig sein kann." (Schreiben vom 23.09.2013). Rödl & Partner empfiehlt die Anpassung der Gebührensatzung in diesem Punkt.

Mit der Aufnahme eines neuen Tatbestands (gebührenpflichtige Bearbeitung von Anliegen von Gerichten und Behörden) kann unter anderem das Ziel einer Gleichbehandlung von Behörden und Gerichten verfolgt werden. Im Hinblick auf den Umfang der Bearbeitung von Anliegen von Gerichten und Behörden im Jahr 2012 ist nach Angaben des Stadtarchivs mit einem Mehrertrag von ca. 5.500 € zu rechnen.

Rödl & Partner empfiehlt eine Anhebung der Archivbenutzungsgebühren an die allgemeinen Kostensteigerungen um pauschal 10 Prozent sowie die Aufnahme weiterer Gebührentatbestände. Durch die Umsetzung der Empfehlungen entsteht ein Ertragspotenzial in Höhe von 8.000 €.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-36**

Dezernat: 5	**Amt:** 50	**OE:** 50.03

Bezeichnung der Maßnahme:
Realisierung der möglichen Einsparungen durch die Angemessenheitsermittlung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Leistungen für Unterkunft und Heizung	3121000

Bezeichnung Produkt(e):
-

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**100.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €		50.000	100.000	200.000	200.000	200.000
Summe in €		**50.000**	**100.000**	**200.000**	**200.000**	**200.000**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:
Die Stadt Chemnitz ist als kreisfreie Stadt gemäß § 6 Abs. 1 Ziffer 2 Sozialgesetzbuch II (SGB II) i. V. m. § 9 Absatz 1 Sächsisches Gesetz zur Ausführung des Sozialgesetzbuches (SächsAGSGB) Träger des Bedarfes für Unterkunft und Heizung im Rahmen der Grundsicherung für Arbeitsuchende.
Die Grundsicherung für Arbeitsuchende umfasst gemäß § 19 Absatz 1 Satz 3 i. V. m. § 22 Absatz 1 SGB II auch den Bedarf für Unterkunft und Heizung. Weiterhin ist die Stadt Chemnitz als örtlicher Träger der Sozialhilfe für Kosten der Unterkunft im Bereich SGB XII zuständig. Die haushaltswirksamen Auszahlungen wurden im Jahr 2013 mit 56,54 Mio. € geplant. Der Bund beteiligt sich gegenwärtig mit 33,4 Prozent an den Kosten. Derzeit sind in Chemnitz rund 16.000 Bedarfsgemeinschaften vorhanden.

Der Stadtrat hat am 14.11.2012 die Richtlinie der Stadt Chemnitz über die Angemessenheit der Aufwendungen für Unterkunft und Heizung nach den Sozialgesetzbüchern II und XII (Unterkunfts und Heizungskostenrichtlinie) beschlossen. Die in der Richtlinie verabschiedeten Werte wurden in einem schlüssigen Konzept unter externer Begleitung unter Berücksichtigung aller inhaltlichen Notwendigkeiten ermittelt. Die Fortschreibung des Konzepts ist für das erste Halbjahr 2014 geplant. Als Ergebnis der Fortschreibung werden neue Richtwerte ermittelt werden, die der Stadt Chemnitz die Möglichkeit bieten, Einsparungen zu realisieren. Derzeit wohnen rund 1/3 der Bedarfsgemeinschaften unangemessen.

Im Zuge der Fortschreibung der Angemessenheitsgrenzen ist zu erwarten, dass weiterhin eine signifikante Anzahl der Bedarfsgemeinschaften unangemessen wohnen werden. Rödl & Partner empfiehlt im Zuge einer Beschlussfassung nach der Fortschreibung des Konzepts, das Vorgehen für die unangemessen wohnenden Bedarfsgemeinschaften ebenfalls zu definieren und umzusetzen. Hiervon

unberührt sollten die bereits definierten Ausnahmetatbestände bleiben. Durch eine Umsetzung der Möglichkeiten wird es der Stadt Chemnitz möglich sein, schrittweise ein jährliches Einsparvolumen von 200 T€ zu realisieren.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-37**

Dezernat: 5	**Amt:** 50	**OE:** 50

Bezeichnung der Maßnahme:
Überführung des Ausländerbeauftragten in das Ehrenamt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Sonstige Soziale Angelegenheiten örtlicher Sozialhilfeträger	3518000

Bezeichnung Produkt(e):
Mitwirkungsgremien und Beauftragte

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**59.400**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		59.400	59.400	59.400	59.400	59.400
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**59.400**	**59.400**	**59.400**	**59.400**	**59.400**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

§ 64 SächsGemO definiert, dass für bestimmte Aufgabenbereiche Beauftragte definiert werden können. In der Hauptsatzung der Stadt Chemnitz ist festgelegt, dass die Aufgaben des Ausländerbeauftragten hauptamtlich wahrgenommen werden sollen. Der Umfang der Stelle der Ausländerbeauftragten beläuft sich auf 1,0 SAE. Die organisatorische Zuordnung erfolgt im Amt 50 / Sozialamt direkt bei der Amtsleitung.

Wie dargestellt, definiert die SächsGemO in § 64 das Beauftragtenwesen. In § 64 Abs. 2 SächsGemO wird dargestellt: „Zur Verwirklichung des Grundrechts der Gleichberechtigung von Frau und Mann haben die Gemeinden mit eigener Verwaltung Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen. In Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnern soll diese Aufgabe hauptamtlich erfüllt werden. Näheres regelt die Hauptsatzung." Die SächsGemO lässt demnach offen, für welche Aufgabenbereiche und in welcher Form die Beauftragten neben dem Gleichstellungsbeauftragten vorzuhalten sind.

Rödl & Partner empfiehlt vor dem Hintergrund der Konsolidierungsbemühungen, dass die Aufgabe der Ausländerbeauftragten ehrenamtlich wahrgenommen wird. Der Wegfall der Stelle der Ausländerbeauftragten entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 65.400 € (Bruttopersonalkosten E 11 gem. DA 1008 abzüglich der Aufwandsentschädigung für Wahrnehmung des Ehrenamtes i.H.v. 500 €/Monat).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-38**

Dezernat: 5	**Amt:** 50	**OE:** 60.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Überführung des Behindertenbeauftragten in das Ehrenamt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Sonstige Soziale Angelegenheiten örtlicher Sozialhilfeträger	3518000

Bezeichnung Produkt(e):
Mitwirkungsgremien und Beauftragte

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**59.400**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		59.400	59.400	59.400	59.400	59.400
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**59.400**	**59.400**	**59.400**	**59.400**	**59.400**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

§ 64 SächsGemO definiert, dass für bestimmte Aufgabenbereiche Beauftragte definiert werden können. In der Hauptsatzung der Stadt Chemnitz ist festgelegt, dass die Aufgaben des Behindertenbeautragten hauptamtlich wahrgenommen werden sollen. Der Umfang der Stelle des Behindertenbeauftragen beläuft sich auf 1,0 SAE. Die organisatorische Zuordnung erfolgt im Amt 50 / Sozialamt direkt bei der Amtsleitung.

Wie dargestellt, definiert die SächsGemO in § 64 das Beauftragtenwesen. In § 64 Abs. 2 SächsGemO wird dargestellt: „Zur Verwirklichung des Grundrechts der Gleichberechtigung von Frau und Mann haben die Gemeinden mit eigener Verwaltung Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen. In Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnern soll diese Aufgabe hauptamtlich erfüllt werden. Näheres regelt die Hauptsatzung." Die SächsGemO lässt demnach offen, für welche Aufgabenbereiche und in welcher Form die Beauftragten neben dem Gleichstellungsbeauftragten vorzuhalten sind.

Rödl & Partner empfiehlt vor dem Hintergrund der Konsolidierungsbemühungen, dass die Aufgabe des Behindertenbeauftragen ehrenamtlich wahrgenommen wird. Der Wegfall der Stelle des Behindertenbeauftragen entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 65.400 € (Bruttopersonalkosten E 11 gem. DA 1008 abzüglich der Aufwandsentschädigung für Wahrnehmung des Ehrenamtes i.H.v. 500 €/Monat).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-39**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51

Bezeichnung der Maßnahme:
Überführung der Kinderbeauftragten in das Ehrenamt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Sonstige Leistungen Amt für Jugend und Familie	3636000

Bezeichnung Produkt(e):
Mitwirkungsgremien und Beauftragte

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**45.622**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		45.622	45.622	45.622	45.622	45.622
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**45.622**	**45.622**	**45.622**	**45.622**	**45.622**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG, Achtes Buch Sozialgesetzbuch Kinder und Jugendhilfe) fordert die Träger der öffentlichen Jugendhilfe im § 1 Abs. 4 dazu auf, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu schaffen und zu erhalten. Kommunen haben damit einen gesetzlichen Auftrag, Querschnittsfunktionen im Interesse von Kindern wahrzunehmen. Das SGB VIII sieht an dieser Stelle keine organisatorische Regelung zur Ausgestaltung dieser Interessensvertretung vor, sie kann sowohl hauptamtlich als auch im Ehrenamt ausgeübt werden.

§ 64 SächsGemO definiert, dass für bestimmte Aufgabenbereiche Beauftragte definiert werden können. In der Hauptsatzung der Stadt Chemnitz (Stadtratsbeschlusses Nr. B 368/98) ist festgelegt, dass die Aufgaben des Kinderbeauftragten hauptamtlich wahrgenommen werden sollen. Der Umfang der Stelle der Kinderbeauftragten beläuft sich auf 1,0 SAE. Die organisatorische Zuordnung erfolgt im Amt 51 / Jugendamt direkt bei der Amtsleitung.

Wie dargestellt, definiert die SächsGemO in § 64 das Beauftragtenwesen. In § 64 Abs. 2 SächsGemO wird dargestellt: „Zur Verwirklichung des Grundrechts der Gleichberechtigung von Frau und Mann haben die Gemeinden mit eigener Verwaltung Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen. In Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnern soll diese Aufgabe hauptamtlich erfüllt werden. Näheres regelt die Hauptsatzung." Die SächsGemO lässt demnach offen, für welche Aufgabenbereiche und in welcher Form die Beauftragten neben dem Gleichstellungsbeauftragten vorzuhalten sind.

Rödl & Partner empfiehlt die Überführung der Kinderbeauftaften in das Ehrenamt. Als ehrenamtliche/r Kinderbeauftragte/r wird die Jugendamtsleitung oder ein Stadtratsmitglied empfohlen. Auch andere deutsche Städte organisieren das Amt des Kinderbeauftragten ehrenamtlich, beispielsweise die Städte

Frankfurt oder Erlangen.

Der Wegfall der Stelle der Kinderbeauftraften entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 45.622 € (Bruttopersonal-kosten E 9 gem. DA 1008 abzüglich der Aufwandsentschädigung für die Wahrnehmung des Ehrenamtes i. H. v. 500 € pro Monat).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-40**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.1 / 51.4

Bezeichnung der Maßnahme:
Zusammenführung der Abteilungen 51.1 und 51.4

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**67.208**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		67.208	67.208	67.208	67.208	67.208
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**67.208**	**67.208**	**67.208**	**67.208**	**67.208**
Stellenreduzierung:		**1,10**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Amt 51 / Jugendamt ist in fünf Abteilungen gegliedert: Verwaltung (51.1), Kindertageseinrichtungen (51.2), Jugendarbeit (51.3), Amtsvormundschaft, Abstammung, Unterhalt (51.4) und Sozialdienst (51.5.).

Die Abteilung 51.1 ist in die Sachgebiete Querschnitt und Personal (51.11), Jugendhilfeplanung (51.12), Jugendhilfeplanung/ Bau (51.13), Haushalt (51.14) und Wirtschaftliche Jugendhilfe (51.15) untergliedert. Der Stellenplan zum 01.01.2013 weist für die Abteilung 51.1 37,25 SAE aus.

Die Abteilung 51.4 ist in die Sachgebiete Abstammung und Unterhalt (51.41), Amtsvormunschaft für Minderjährige (51.42) und Unterhaltsvorschuss (51.43) geteilt. Bei der Abteilung 51.4 sind nach dem Stellenplan zum 01.01.2013 25,9 SAE eingesetzt.

Für den öffentlichen Träger der Jugendhilfe gibt es keine allgemeingültige Organisationsstruktur. Jeder öffentliche Jugendhilfeträger kann und hat die Möglichkeit die Aufbau- und Ablauforganisation so zu gestalten, dass die Organisation den spezifischen Erfordernissen und Bedarfen im Verantwortungsbereich entspricht.

Sowohl die Abteilung 51.1 als auch die Abteilung 51.4 verantworten mit den Sachgebieten Wirtschaftliche Jugendhilfe, Abstammung und Unterhalt, Amtsvormundschaften und Unterhaltsvorschuss die wesentlichen Verwaltungsaufgaben im Jugendamt.

Um die Verwaltungskompetenzen in Zukunft zu bündeln, können die Abteilungen 51.1 und 51.4 zusammengelegt werden. Mit der Zusammenlegung der Abteilungen kann eine Leitungsfreistellung einer Abteilungsleiterstelle (A 13) sowie eine halbe Stelle einer Mitarbeiter Abteilungsleiterstelle (E 5) eingespart werden.

Rödl & Partner empfiehlt, die Abteilungen 51.1 und 51.4 zu einer zusammenzulegen. Mit dieser Fusion sollten die Führungsfreistellung für eine Abteilungsleiterstelle (0,6 AE) sowie eine halbe Stelle Mitarbeiter Abteilungsleitung gestrichen werden. Dies entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 47.749 € (anteilige Bruttopersonalkosten 0,6 AE A 13 gem. DA 1008) zuzüglich 19.460 € (anteilige Bruttopersonalkosten 0,5 AE E 5 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-41**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.5

Bezeichnung der Maßnahme:
Erhöhung der Pflegequote auf 55 Prozent

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Hilfen zur Erziehung	3633000

Bezeichnung Produkt(e):
Vollzeitpflege gem. § 33 SGB VIII

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**390.920**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €		195.460	390.920	781.840	781.840	781.840
Summe in €		**195.460**	**390.920**	**781.840**	**781.840**	**781.840**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Die gesetzliche Grundlage für die Hilfe zur Erziehung in Form der Vollzeitpflege ist § 33 SGB VIII, in dem die Hilfe wie folgt beschrieben wird: „Hilfe zur Erziehung in Vollzeitpflege soll entsprechend dem Alter und Entwicklungsstand des Kindes oder Jugendlichen und seinen persönlichen Bindungen sowie der Möglichkeiten der Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie Kindern und Jugendlichen in einer anderen Familie eine zeitlich befristete Erziehungshilfe oder eine auf Dauer angelegte Lebensform bieten. Für besonders entwicklungsbeeinträchtigte Kinder und Jugendliche sind geeignete Formen der Familienpflege zu schaffen und auszubauen."

Die Differenzierung zu anderen Erziehungshilfen liegt vornehmlich darin, dass die Hilfe nicht von ausgebildeten Fachkräften, sondern in der Regel von engagierten Laien erbracht wird. Unter dem Begriff Vollzeitpflege finden sich verschiedene Formen der Hilfeerbringung wieder, die von kurzfristigen Aufnahmen bis hin zur langfristigen Lebensperspektive für das Kind reichen können. Die Aufgabe der Gewinnung von Pflegefamilien wurde mit dem Beschluss B025/2011 im Juni 2011 auf den Caritasverband für Chemnitz und Umgebung e.V.übertragen, wofür eine halbe Stelle bezuschusst wird.

Im Jahr 2013 kostete eine Unterbringung in einer Pflegefamilie jährlich 15.624 EUR, wohingegen eine Heimunterbringung jährlich mit durchschnittlich 35.534 EUR (vgl. Statistik 2013 Amt für Jugend und Familie I. Quartal, S. 10) anzusetzen war. Vor dem Gebot der Wirtschaftlichkeit ist es unerlässlich nach Möglichkeiten zu suchen, kostenintensive Hilfen in einem fachlich sinnvollen Maße umsteuern zu können. Eine Möglichkeit hierfür bietet die weitere Vermittlung von stationären Hilfefällen in Vollzeitpflegeverhältnissen.

Der Bereich des Pflegekinderdienstes stellt für die Stadt Chemnitz eine wichtige strategische Komponente hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der Kostenstruktur im Bereich der Hilfen zur Erziehung dar. Fatal in diesem Zusammenhang wäre es, wenn die Möglichkeit der Vermittlung von dafür

geeigneten Kindern in Pflegefamilien mangels geeigneter Familien nicht mehr vollumfänglich möglich wäre.

Hierfür empfiehlt Rödl & Partner die Erhöhung der Pflegequote um 10 Prozent von derzeit 45 auf 55 Prozent. Dies bedeutet die Unterbringung von 40 Kindern und Jugendlichen in Pflegefamilien anstelle einer Unterbringung in stationären Heimen bis zum Jahr 2017.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Erhöhung der Stelle beim Caritasverband für Chemnitz und Umgebung e.V. um 0,25 AE nötig, was zu einem erhöhten Zuschussbedarf in Höhe von 13.550 € führt (dies entspricht den Bruttopersonalkosten 0,25 AE S11 gem. DA 1008). Mit dieser Maßnahme ließen sich ab dem Jahr 2016 jährlich 781.840 € einsparen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-42**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Reduktion des Betreuungsangebotes

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege	3611000

Bezeichnung Produkt(e):
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**1.398.142**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €			-345.180	-1.177.680	-1.177.680	-1.177.680
Personalaufwendungen in €			735.399	735.399	735.399	735.399
Sonstige Aufwendungen in €			1.007.923	1.007.923	1.007.923	1.007.923
Summe in €			**1.398.142**	**565.642**	**565.642**	**565.642**
Stellenreduzierung:			**16,05**			

Darstellung der Maßnahme:

Den gesetzliche Anspruch auf Förderung in Kindertageseinrichtungen regelt das Kinderförderungsgesetz (KiFöG) im § 24 Abs.1 SGB VIII. Der Umfang der Betreuungszeit ist nicht definiert, der Träger der öffentlichen Jugendhilfe muss jedoch ein bedarfsgerechtes Betreuungsangebot vorhalten.

Der § 1 Abs. 5 der Satzung der Stadt Chemnitz über die Erhebung von Elternbeiträgen zur Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen, Einrichtungen der Frühförderung, Horteinrichtungen für Kinder von Förderschulen sowie in Kindertagespflege (Stadt November 2011) definiert das Betreuungsangebot in der Stadt Chemnitz.

Die Stadt Chemnitz hält für Kinder im Alter von der 9. Woche bis in der Regel zum Schuleintritt eine Betreuungsangebot von maximal 7,5 Stunden täglich vor, wenn mindestens ein Personensorgeberechtigter nicht im Arbeitsprozess steht, sich nicht in Ausbildung/ Studium befindet oder geringfügig beschäftigt ist.

Das mit dem Stadtratsbeschluss B-244/2008 beschlossene Betreuungsangebot wird in der Stadtverwaltung Chemnitz nach Angaben des Jugendamtes zufolge von rund 70 Prozent, d. h. rund 1.300 Kinder gebucht.

Rödl & Partner empfiehlt das Betreuungsangebot von Kindern, bei denen ein Elternteil zu Hause ist, von 7,5 Stunden aud 6 Stunden zu reduzieren. Hierdurch wird bei den städtischen Einrichtungen eine Personalreduktion von 16,05 AE angestoßen(die Stellen werden zum nächst möglichen Zeitpunkt mit einem kw-Vermerk versehen). Damit geht ein Konsolidierungspotential von 735.399 € einher. Für freie

Träger werden die Zuschüsse zu Personalaufwendungen um 961.843 vermindert.

Eine kürzere Betreuungszeit für Kinder, bei denen mindestens ein Elternteil zu Hause ist, halten beispielsweise auch die Stadt Halle (Saale) (vgl. Satzung über den Besuch von Kindertageseinrichtungen in der Stadt Halle (Saale) § 4 Abs.2.) und die Stadt Bautzen (vgl. Satzung der Stadt Bautzen über die Betreuung von Kindern in städtischen Kindertageseinrichtungen, § 2 Abs. 4).

Für Kinder mit einem erhöhten erzieherischen Bedarf sollten nach Antragstellung darüber hinausgehende Betreuungseiten ermöglicht werden.

Berücksichtigt man die durch die Maßnahme verminderten Einnahmen aus Elternbeiträgen und Landeszuschüssen, ist mit der Reduktion des Betreuungsumfangs ein jährlicher Konsolidierungsbeitrag von 565.642 € in den Folgejahren der Umsetzung zu realsieren.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-43**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Anhebung des Eigenanteils an den Betriebskosten für freie Träger

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege	3611000

Bezeichnung Produkt(e):
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**198.009**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €			198.009	198.009	198.009	198.009
Summe in €			**198.009**	**198.009**	**198.009**	**198.009**

Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Im § 16 des sächsischen Gesetztes zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen (SächsKitaG) ist der Eigenanteil des Trägers mit folgenden Worten definiert: „Ist der Träger einer Kindertageseinrichtung ein Träger der freien Jugendhilfe, hat er im Rahmen seiner Leistungsfähigkeit einen Eigenanteil an den Betriebskosten aufzubringen".

Die Stadt Chemnitz vereinbart als öffentlicher Träger der Jugendhilfe in Rahmenvereinbarungen die Höhe des Eigenanteils der freien Träger. Derzeit beträgt deren Eigenanteil an den Beitriebskosten 0,35 Prozent.

Die Aufwendungen für die Förderung von Kinderntageseinrichtungen in freier Trägerschaft (Produkt 3652000) betrugen im HH- Ansatz 2013 27,4 Mio.€. Erträge aus dem Eigenanteil der freien Träger betragen derzeit 157.458 € (inkl. Ausnahmeregelungen).

Mit Blick auf die aktuellen Konsolidierungsbemühungen der Stadt Chemnitz wird eine Erhöhung des Eigenanteils auf 1,00 Prozent als zumutbar erachtet. Mit der Erhöhung des Eigenanteils auf 1,00 Prozent sind Erträge in Höhe von 355.468 € zu realisieren (inkl. gleicher Ausnahmeregelungen).

Rödl & Partner empfiehlt daher die Erhöhung des Eigenanteils der freien Träger von Kindertageseinrichutngen von 0,35 Prozent auf 1,00 Prozent. Mit dieser Maßnahme kann ein Konsolidierungsbeitrag von 198.009 € realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-44**

Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Weitere Reduzierung des Sachkosten-Anteils für freie Träger

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege	3611000

Bezeichnung Produkt(e)
Förderung von Kindern in Kindertageseinrichtungen

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**410.909**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €		410.909	410.909	410.909	410.909	410.909
Summe in €		**410.909**	**410.909**	**410.909**	**410.909**	**410.909**

Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Die Stadt Chemnitz hat mit den freien Trägern von Kindertageseinrichtungen in der Stadt Chemnitz eine Rahmenvereinbarung zur Aufbringung von Betriebskosten geschlossen. Resultierend aus der Pauschalierung der Sachkosten erhalten die freien Träger zur Betreibung der Kindertageseinrichtungen Sachkostenzuschüsse.

Eine entsprechende EKKo-Maßnahme des Amtes für Jugend und Familie war Bestandteil der Beschlussvorlagen B-177/2010 und B-005/2011. Es wurde ein möglicher Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 887.443 € vorgeschlagen.

Aufgrund eines gemeinsamen Änderungsantrages der Fraktionen wurde der Konsolidierungsbeitrag dieser EKKo-Maßnahme in der Sitzung des Stadtrates vom 26.01.2011 auf 476.534 € festgesetzt.

Zur weiteren Angleichung der Sachkostenzuschüsse der für freie Träger an das Niveau der Sachkosten kommunaler Einrichtungen und zur vollständigen Realsierung des veranschlagten Konsolidierungspotentials empfiehlt Rödl & Partner die Reduktion der Zuschüsse um 410.909 €.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-45**

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.1

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung der Sportförderung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Allgemeine Förderung und Verwaltung der Angelegenheiten des Sports	4211000

Bezeichnung Produkt(e):
Förderung von Vereinen und Verbänden

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**28.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €			28.000	28.000	28.000	28.000
Summe in €			**28.000**	**28.000**	**28.000**	**28.000**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Der Zuschussbedarf des Produktbereichs 42 Sportförderung beträgt inklusive interner Leistungsverrechnungen im Haushaltsplan 2013 rund 14.274 T€. Davon entfallen auf Abschreibungen rund 2.528 T€ und auf interne Leistungsverrechnungen rund 1.261 T€. Der Zuschussbedarf je Einwohner (241.210 Einwohner zum Stand 31.12.2012) beträgt somit 59,18 € bzw. bereinigt um Abschreibungen und interne Leistungsverrechnungen 43,47 €. Im interkommunalen Vergleich von Kommunen aus der Konsolidierungserfahrung von Rödl & Partner, die Werte beim Zuschussbedarf für Sportförderung – jeweils bereinigt um Abschreibungen und interne Leistungsverrechnungen – in einer Spanne von 22 bis 60 € je Einwohner aufweisen, liegt die Stadt Chemnitz damit im oberen Mittelfeld.

Der Zuschussbedarf setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben der Sportförderung zusammen, die vom Betrieb von Sportstätten über die Bezuschussung der Vereine für die Gebrauchsüberlassung von Sportstätten, die mittelbare Förderung der Vereine durch ermäßigte Gebührensätze bis hin zu direkten Zuschüssen für Sportplatzwarte, Sportjugendarbeit, hauptamtliche Trainerstellen etc. reichen.

Ohne Auswirkungen auf die Sportförderung des Vereinssports kann aus Sicht von Rödl & Partner der Zuschuss für die direkte Förderung von Personalstellen in der Verwaltung des Stadtsportbunds Chemnitz e.V. in Höhe von rund 28 T€ eingespart werden.

Daher empfiehlt Rödl & Partner den Entfall der Bezuschussung des Personals in der Verwaltung des Stadtsportbunds Chemnitz e.V. in Höhe von 28 T€. Der Konsolidierungsbeitrag kann ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-46**

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.1

Bezeichnung der Maßnahme:
Anhebung der Gebühren für Vereine / Verbände

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Allgemeine Förderung und Verwaltung der Angelegenheiten des Sports	4211000

Bezeichnung Produkt(e):
Konzepte, Planung, Gebühren

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**83.660**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €			83.660	83.660	83.660	83.660
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**83.660**	**83.660**	**83.660**	**83.660**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Die Satzung der Stadt Chemnitz über die Erhebung von Gebühren für die Benutzung der kommunalen Sportstätten regelt die Höhe der Gebührensätze sowie die Ermäßigungen insbesondere für Sportvereine, die dem Stadtsportbund Chemnitz angehören, für Jugendsport, Wettkampfbetrieb etc. Dabei ergeben sich für viele Nutzungen Mehrfachermäßigungen, so dass die zu entrichtende Gebühr deutlich unter dem regulären Gebührensatz liegt.

Im interkommunalen Vergleich liegen die ermäßigten Gebührensätze für die Nutzung der Sportstätten durch Vereine und Verbände (Preis ermäßigt bzw. Nutzerkategorie B) unter den Gebührensätzen vergleichbarer Kommunen.

Daher besteht ein Potenzial zur Steigerung der Erträge mittels der Anhebung der ermäßigten Gebühren für die Nutzung der Sportstätten durch Vereine und Verbände um 20 Prozent, womit ein Potenzial zur Steigerung der Erträge von 83.660 € verbunden ist.

Mit der Anhebung der ermäßigten Gebührensätze ab Mitte 2014 werden außerdem Preissteigerungen seit der letzten Veränderung der Gebührensatzung im Jahr 2011 kompensiert und damit eine Gleichbehandlung mit solchen Vereinen hergestellt, welche überlassene Sportstätten betreiben und Preissteigerungen, soweit sie nicht durch eine Anhebung der städtischen Zuschüsse kompensiert werden, selbst tragen müssen.

Der Konsolidierungsbeitrag in Höhe von rund 84 T€ kann ab dem Jahr 2015 realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-47**

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Schließung des Freibades Erfenschlag

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Freibäder	4242200

Bezeichnung Produkt(e):
Freibad Erfenschlag

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**18.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Summe in €		**18.000**	**18.000**	**18.000**	**18.000**	**18.000**

Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Das Freibad Erfenschlag wird seit einigen Jahren durch einen Sportverein betrieben, so dass der von der Stadt Chemnitz zu tragende Aufwand mit 14 T€ für Sach- und Dienstleistungen und 4 T€ für Abschreibungen nur gering ausfällt.

Das Freibad ist allerdings in einem sehr schlechten Zustand, insbesondere die Wasserqualität kann mit den bestehenden technischen Anlagen dauerhaft nicht gemäß der gesetzlichen Bestimmungen gewährleistet werden.

Ein Gutachten zum technischen Zustand des Bades hat einen Sanierungsbedarf nur für die Aufrechterhaltung der Betriebssicherheit von rund 600 T€ ergeben. Eine einfache Sanierung, d.h. ohne Verbesserung der Attraktivität des Bades, würde etwa 1,6 Mio. € erfordern. Diese Investitionssummen können vom Verein nicht getragen werden, sondern müssten von der Stadt bereitgestellt werden.

Die Besucherzahlen des Freibades Erfenschlag sind in den letzten Jahren deutlich gesunken. Von 2006 bis 2012 war ein Rückgang von 51,8 Prozent zu verzeichnen. Dagegen lag der Rückgang im Durchschnitt über alle Freibäder nur bei 30,7 Prozent.

Neben Aspekten der Attraktivität des Freibades Erfenschlag ist eine Ursache in der Nähe der Freibäder Bernsdorf und Einsiedel zu sehen, die im selben Zeitraum eine etwas weniger ungünstige Besucherentwicklung verzeichneten.

Angesichts des bestehenden Sanierungsbedarfs für Infrastruktur der Stadt Chemnitz, die für die Erbringung hoheitlicher Aufgabe zwingend erforderlich ist, unter anderem auch Sanierungsbedarf für Hallenbäder, sowie der Haushaltssituation der Stadt ist die Sanierung des Freibades Erfenschlag selbst in der einfachsten Variante mit 1,6 Mio. € insbesondere angesichts der Besucherentwicklung sowie der in geringer Entfernung liegenden Freibäder Bernsdorf und Einsiedel aus Sicht von Rödl & Partner nicht zu vertreten.

Daher empfiehlt Rödl & Partner die Schließung des Freibades, womit ein struktureller Konsolidierungsbeitrag von rund 18 T€ verbunden ist, der ab 2014 erzielt werden kann.

Die finanziellen Auswirkungen einer Nachnutzung der Liegenschaft, die sich prinzipiell für Wohnbebauung eignet, können derzeit nicht ermittelt werden, da sie von der Form der Nachnutzung abhängen. Dabei sind neben Rückbaukosten ggf. auch zu realisierende Bilanzgewinne oder –verluste zu berücksichtigen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-48**

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.2

Bezeichnung der Maßnahme:
Schließung eines weiteren Freibades

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Freibäder	4242200

Bezeichnung Produkt(e):
Freibad Wittgensdorf

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						-46.000
Personalaufwendungen in €						115.920
Sonstige Aufwendungen in €						148.000
Summe in €						**217.920**
Stellenreduzierung:						**2,90**

Darstellung der Maßnahme:

Die Stadt Chemnitz verfügt für ihre Einwohnerzahl über ausreichend Wasserfläche in Frei- und Naturbädern, insbesondere aufgrund der großen Wasserfläche des Stausees Oberrabenstein.

Dieser weist von allen nicht gedeckten Wasserflächen im Zeitraum 2006 bis 2012 mit einem Besucherrückgang von nur 12,7 Prozent gegenüber 30,7 Prozent über alle Freibäder der Stadt Chemnitz die günstigste Besucherentwicklung auf und verzeichnet mit im Durchschnitt der Jahre 73.600 Besuchern 42,5 Prozent aller Freibadbesucher.

Das Freibad Wittgensdorf dagegen weist mit einem Besucherrückgang von 44,4 Prozent die schlechteste Besucherentwicklung nach dem Freibad Erfenschlag auf.

Auch ohne die Freibäder Erfenschlag und Wittgensdorf wäre eine ausreichende Versorgung mit Wassserfläche in Frei- und Naturbädern in Chemnitz gewährleistet.

Zu berücksichtigen ist auf der einen Seite, dass das Becken des Freibades Wittgensdorf erst im Jahr 2012 mit einem Betrag in Höhe von 600 T€ grundlegend saniert wurde.

Auf der anderen Seite sind die Schwierigkeiten des Sportamtes zu sehen, die Betriebssicherheit aller Bäder der Stadt Chemnitz mit dem bestehenden Personalbestand zu gewährleisten. Die Aufgabe eines weiteren Freibades neben dem Freibad Erfenschlag, wofür in der Bewertung der Gesamtsituation aller Freibäder an erster Stelle das Freibad Wittgensdorf in Frage kommt, würde somit neben der Einsparung von Aufwendungen für den Betrieb des Freibades Wittgensdorf dazu beitragen, eine Personalmehrung für den Betrieb der anderen Bäder der Stadt Chemnitz zu vermeiden bzw. deren Umfang zu verringern.

Der Stellenbestand des Freibades Wittgensdorf beträgt laut Stellenplan 11,75 SAE bzw. 11,55 VAE. Allerdings ist dieser Stellenbestand im Verbund mit dem Stadtbad zu sehen. Nach Angaben des Amtes 52 im Erhebungsbogen beträgt der Personaleinsatz für das Freibad Wittgensdorf etwa 4,1 SAE, die nur in einem Zeitraum von achteinhalb Monaten im Jahr für das Freibad eingesetzt werden, in den restlichen dreieinhalb Monaten dagegen für andere Bäder.

Daher beträgt der tatsächliche Personaleinsatz für das Freibad Wittgensdorf nur etwa 2,9 AE, die mit Personalaufwendungen in Höhe von rechnerisch 115.920 € verbunden sind.

Daneben fallen Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen sowie Abschreibungen in Höhe von rund 148 T€ an.

Bei einer Schließung des Freibades ist der Entfall der Erträge in Höhe von rund 46 T€ gegenzurechnen. Ggf. kann durch die Verlagerung der Besucher auf andere Bäder bei diesen ein Teil der Ertragsminderung kompensiert werden, was allerdings nicht kalkuliert werden kann.

Rödl & Partner empfiehlt, das Freibad Wittgensdorf perspektivisch – etwa um das Jahr 2020 herum – ebenfalls zu schließen. Ggf. kann eine frühere Aufgabe des Bades erforderlich sein, um den Betrieb der anderen Bäder der Stadt bzw. eine Ausweitungen der Öffnungszeiten in diesen Bädern bei gleichbleibendem Personalbestand zu ermöglichen.

Der Konsolidierungsbeitrag einer Schließung des Freibades Wittgensdorf beträgt rund 218 T€ und kann ab 2020 realisiert werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-49**

Dezernat: 5	**Amt:** 53	**OE:** 53.1

Bezeichnung der Maßnahme:
Verzicht auf die Poststelle im Gesundheitsamt

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gesundheitspflege	4141000

Bezeichnung Produkt(e):
Servicestelle

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**34.754**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		34.754	34.754	34.754	34.754	34.754
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**34.754**	**34.754**	**34.754**	**34.754**	**34.754**
Stellenreduzierung:		**1,00**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Gesundheitsamt der Stadt Chemnitz ist organisatorisch im Dezernat 5 angesiedelt und in die Abteilungen 53.1 (Verwaltung), 53.2 (Amtsärztlicher Dienst, Infektionsschutz), 53.3 (Kinder-, Jugendgesundheitsschutz) sowie 53.4 (Gesundheitliche Aufklärung, Beratung, Betreuung) gegliedert. Dem Amt 53 gehören gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 73,75 SAE an.

Die Abteilung Verwaltung ist in die Sachgebiete Haushalt, Fördermittel, Vergaben, Inventar (53.11), Administration AÄD/ Infektionsschutz (53.12) sowie den sonsigen Querschnitt unterteilt. Gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 gehören dieser Abteilung derzeit 19,23 SAE an. Im sonstigen Querschnitt sind folgende Aufgaben verortet: Gesundheitsförderung, Informationsstelle, IuK-Organisation, Patientenaltaktenarchiv, Systembetreuung Octoware sowie Poststelle.

Die Aufgaben der Poststelle werden mit einem Stellenumfang von 1,0 AE wahrgenommen. Die Vorhaltung einer eigenen Poststelle ist der Geh-Struktur des Amtes geschuldet.

Andere Ämter der Stadtverwaltung Chemnitz verfügen nicht über das Angebot einer eigenen Poststelle. Die Aufgaben werden in der Regel durch das Sekretariat abgedeckt. Vor dem Hintergrund aktueller Konsolidierungsbemühungen kann die Poststelle entfallen.

Rödl & Partner empfiehlt die Stelle mit einem kw- Vermerk zu versehen und mit dem regulären Ausscheiden des jetzigen Amtsinhabers zu streichen. Dies führt zu einem Konsolidierungsbeitrag von 34.754 € (Bruttopersonalkosten E3 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-50**

Dezernat: 5	**Amt:** 53	**OE:** 53.1

Bezeichnung der Maßnahme:
Zentralisierung der IuK- Stelle

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gesundheitspflege	4141000

Bezeichnung Produkt(e):
Servicestelle

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**46.390**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		46.390	46.390	46.390	46.390	46.390
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €		**46.390**	**46.390**	**46.390**	**46.390**	**46.390**
Stellenreduzierung:		**0,80**				

Darstellung der Maßnahme:

Das Gesundheitsamt der Stadt Chemnitz ist organisatorisch im Dezernat 5 angesiedelt und in die Abteilungen 53.1 (Verwaltung), 53.2 (Amtsärztlicher Dienst, Infektionsschutz), 53.3 (Kinder-, Jugendgesundheitsschutz) sowie 53.4 (Gesundheitliche Aufklärung, Beratung, Betreuung) gegliedert. Dem Amt 53 gehören gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 73,75 SAE an.

Die Abteilung Verwaltung ist in die Sachgebiete Haushalt, Fördermittel, Vergaben, Inventar (53.11), Administration AÄD/ Infektionsschutz (53.12) sowie den sonsigen Querschnitt unterteilt. Gem. dem Stellenverteilungsplan 2013 gehören dieser Abteilung derzeit 19,23 SAE an. Im sonstigen Querschnitt sind folgende Aufgaben verortet: Gesundheitsförderung, Informationsstelle, Poststelle, Patientenaltaktenarchiv, Systembetreuung Octoware sowie die IuK-Organisation.

Die Stelle des IuK-Koordinators wurde zentral nach der Dienstanweisung DA 1015 mit einem Stellenumfang von 1,0 SAE in der Abteilung 53.1 organisatorisch angebunden.

Die Aufgaben des IuK-Koordinators sind u. a. Datensicherheit, Durchführung von Updates, Administration der IT im Gesundheitamt. Die Betreuung der Fachanwendung Octoware wird durch den Sachbearbeiter Systembetreuung Octoware erbracht.

Die Stadt Chemnitz hat sich mit der Erarbeitung des Verwaltungs- und Strukturkonzeptes auch Effizienzsteigerungen zum Ziel gesetzt. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung können die IuK-Dienstleistungen auch zentral im Amt für Informationsverarbeitung (Amt 18) gebündelt werden. Auf ein dezentrales Angliederung von IuK-Koordinatoren kann verzichtet werden.

Rödl & Partner empfiehlt, die Kürzung der Stelle des IuK-Koordinators im Gesundheitsamt sowie die Zentalisierung der IuK- Kompetenzen im Amt 18. Dies führt zu einem Konsolidierungspotenzial von 46.390 € (anteilige Bruttopersonalkosten 0,8 AE E 10 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-51**

Dezernat: 6	**Amt:** 23	**OE:** diverse

Bezeichnung der Maßnahme:
Optimierung von Prozessen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Liegenschaften	1113300

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**25.800**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			25.811	25.811	25.811	25.811
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**25.811**	**25.811**	**25.811**	**25.811**

Stellenreduzierung:			**0,50**			

Darstellung der Maßnahme:

Durch die Optimierung von Prozessen kann der Bearbeitungsaufwand in Teilbereichen des Amtes 23 verringert werden. Dies betrifft insbesondere:

- Schnittstelle Haushaltsverfahren – Fachverfahren (IMS)
- Inventur
- Ämtereinweisung (Schnittstelle IMS-Emap)
- Haushaltsverfahren
- Anlagenbuchhaltung
- digitale Archivierung

Die identifizierten Ansätze zur Optimierung der Prozesse müssen zum großen Teil mittels der Verbesserung der IT-Unterstützung, bspw. durch die Schaffung von Schnittstellen zwischen Fachverfahren, umgesetzt werden. Bei anderen Prozessen sind Verfahren zu optimieren, beispielsweise bei den Themen Haushaltsverfahren und Anlagenbuchhaltung, indem nach Abschluss der Erstellung der Eröffnungsbilanz und zur Reduzierung des Aufwands für Nacharbeiten zur Eröffnungsbilanz offene Fragen möglichst umfassend und zügig zwischen den betreffenden Ämtern geklärt werden.

Durch Umsetzung der identifizierten Optimierungsansätze verringert sich der Personalaufwand im Amt 23, wodurch ab 2015 mindestens 0,5 SAE (E 9) eingespart werden können. Der Konsolidierungsbeitrag beträgt 25.811 € (Bruttopersonalkosten E 9 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-52**

Dezernat: 6	**Amt:** 23	**OE:** 23.02

Bezeichnung der Maßnahme:
Verringerung der Vergabe von Grundstücksbewertungen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Liegenschaften	1113300

Bezeichnung Produkt(e):
Liegenschaftsmanagement

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**22.500**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €			22.500	22.500	22.500	22.500
Summe in €			**22.500**	**22.500**	**22.500**	**22.500**
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Die beiden Sachbearbeiter Grundstücksbewertung sind in den letzten Jahren zu großen Teilen durch die Vorbereitung der Eröffnungsbilanz gebunden gewesen. Daher mussten im Durchschnitt jährlich mindestens 15 Verkehrswertgutachten an externe Sachverständige vergeben werden, wofür je Gutachten Kosten in Höhe von ca. 1.500 EUR anfielen.

Nach Abschluss der Eröffnungsbilanz könnten die Verkehrswertgutachten durch die beiden Sachbearbeiter Grundstücksbewertung wieder vollständig selbst erbracht werden.

Dafür muss zum einen der Aufwand für Nacharbeiten zur Eröffnungsbilanz verringert werden, indem offene Fragen möglichst umfassend und zügig zwischen den betreffenden Ämtern geklärt werden.

Zum anderem müssen die zur Verfügung stehenden Personalressourcen so eingesetzt werden, dass den beiden Sachbearbeitern Grundstücksbewertung ausreichende Zeitressourcen für die vollständige Eigenerbringung der Verkehrswertgutachten zur Verfügung stehen.

Durch die Umsetzung der Maßnahme kann ab dem Jahr 2015 ein Konsolidierungsbeitrag in Höhe von 22.500 € erzielt werden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-53**

Dezernat: 6	**Amt:** 23	**OE:** 23.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Entwicklung einer Strategie zur weiteren Verringerung des Liegenschaftsbestandes

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Liegenschaften	1113300

Bezeichnung Produkt(e):
Liegenschaftsmanagement

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €				51.622	103.244	258.110
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €				**51.622**	**103.244**	**258.110**
Stellenreduzierung:				**1,00**	**1,00**	**3,00**

Darstellung der Maßnahme:

Der Personalaufwand im Liegenschaftsamt wird durch den Umfang des Liegenschaftsbestandes der Stadt Chemnitz bestimmt. Dieser ist im interkommunalen Vergleich deutlich überdurchschnittlich, was vor allem zum einen mit den Folgen der Vermögensverhältnisse vor der deutschen Einheit und deren Abwicklung sowie zum anderen mit der großen Fläche der Stadt Chemnitz im Verhältnis zur Einwohnerzahl zusammenhängt.

So verfügt die Stadt Chemnitz über einen Liegenschaftsbestand von insgesamt rund 58,5 Mio. m², was rund einem Viertel der Stadtfläche entspricht. Dabei liegt allerdings ein Teil der Liegenschaften außerhalb des Stadtgebietes, insbesondere land- und forstwirtschaftliche Flächen.

Aus diesem Grund ist der Stellenbestand des Amtes 23 nicht mit dem von Kommunen ähnlicher Größe vergleichbar, welche über einen im Verhältnis zur Größe der Stadt deutlich geringeren Liegenschaftsbestand verfügen.

Die Stadt Chemnitz hat bereits erste Ansätze zur Verringerung des Liegenschaftsbestandes unternommen. So wurden von den Ämtern 17 und 23 rund 100 Liegenschaften als besonders unwirtschaftlich identifiziert, wovon bisher etwa 50 abgegeben wurden. Eine umfangreichere Bereinigung des Liegenschaftsbestandes der Stadt ist bisher aus verschiedenen Gründen, darunter sowohl politische als auch strategische, nicht erfolgt.

Mit der Abgabe nicht erforderlicher Liegenschaften können zum einen der Personalbedarf des Amtes 23, zum anderen Aufwendungen für den Betrieb nicht wirtschaftlicher Liegenschaften reduziert werden.

Die Stadt Chemnitz sollte daher eine Liegenschaftsstrategie entwickeln und verfolgen, die auf eine an Nachhaltigkeitskriterien orientierte Verringerung des Liegenschaftsbestandes abzielt, d.h. bei der perspektivisch sämtliche Liegenschaften abgegeben werden, die weder für hoheitliche Aufgaben noch für strategische Zwecke, bspw. der Stadtentwicklung oder Wirtschaftsförderung, erforderlich sind, und die zudem nicht wirtschaftlich betrieben werden können.

Dabei sollten in eine Liegenschaftsstrategie auch Präferenzen bspw. hinsichtlich der Entwicklung von Innenstadtflächen anstatt der Entwicklung von Außenflächen gesetzt und konsequent verfolgt werden.

Bei einer solchen Liegenschaftsstrategie könnten bspw. land- und forstwirtschaftliche Flächen durchaus im Liegenschaftsbestand der Stadt verbleiben, sofern mit ihnen in einer Gesamtkostenrechnung eine angemessene Rendite erzielt werden kann. Abgegeben werden sollten dagegen bspw. die mehrere tausend Garagen im Bestand der Stadt, sofern dafür nicht wirtschaftlich auskömmliche Pachterlöse erzielt werden können.

Mit einer Verringerung insbesondere des nicht wirtschaftlich zu betreibenden Liegenschaftsbestandes, der für das Amt 23 mit überdurchschnittlichem Aufwand verbunden ist, wird sich der Personalaufwand des Liegenschaftsamtes signifikant verringern.

Der Personalbedarf wird sich außerdem verringern, nachdem die vereinigungsbedingten Sonderaufgaben abgeschlossen sind bzw. sich deren Bearbeitungsaufwand deutlich verringert hat, wovon bereits für die nächsten Jahre auszugehen ist.

Mit der Umsetzung beider Ansätze zur Verringerung des Bearbeitungsaufwandes im Amt 23 kann der Personaleinsatz kontinuierlich um mindestens 5,0 AE (durchschnittlich E 9) verringert werden. Damit kann ein Einsparpotenzial von insgesamt 258.110 € (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) erzielt werden.

Für die Realisierung dieses Potenzials ist allerdings die Umsetzung einer wie beschrieben zu verfolgenden Liegenschaftsstrategie Voraussetzung. Dabei sollte vor einer Abgabe nicht erforderlicher Liegenschaften stets eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung erfolgen, um die Abgabe nachhaltig wirtschaftlicher oder zukünftig benötigter Liegenschaften zu vermeiden. Für eine solche Betrachtung ist der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung Voraussetzung.

Der mit der Umsetzung einer entsprechenden Liegenschaftsstrategie mögliche Stellenabbau sollte sukzessive realisiert werden, wobei voraussichtlich je eine Stelle in den Jahren 2016 und 2017 sowie 3 Stellen ab 2017ff. abgebaut werden können.

Der Konsolidierungsbeitrag der Maßnahme steigt von 51.622 € im Jahr 2016 über 103.244 € im Jahr 2017 auf 258.110 € ab 2017ff.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-54**

Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61.4 / 61.5

Bezeichnung der Maßnahme:
Reorganisation der Abteilungen 61.4 / 61.5

Bezeichnung Produktuntergruppe: Orts- und Regionalplanung	**Nummer Produktuntergruppe:** 5111000

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**84.382**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €			84.382	84.382	84.382	84.382
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €			**84.382**	**84.382**	**84.382**	**84.382**
Stellenreduzierung:			**1,00**			

Darstellung der Maßnahme:

Das Amt 61 / Stadtplanungsamt ist in fünf Abteilungen gegliedert, nämlich Haushalt, Verwaltung, Verfahren, Verträge (61.1), Außenbeziehungen, Freiraummanagement (61.2), Stadterneuerung, Koordination Fördermittel (61.3), Stadtentwicklungsplanung (61.4) und Verbindliche Bauleitplanung, Beratung (61.5). Zugleich gehört das Umweltzentrum als Einheit 61/10 zum Stadtplanungsamt.

Die Abteilung 61.4 ist in die Sachgebiete Flächennutzungs-, Grundlagenplanung (61.41), Städtebauliche Planung, Stadtbaumanagement (61.42) und Öffentlichkeitsarbeit, Kunst im öffentllichen Raum (61.43) untergliedert. Bei der Abteilung 61.4 sind nach dem Stellenplan zum 01.01.2013 12,0 SAE eingesetzt. Die Abteilung 61.5 ist in die beiden Sachgebiete Beratung, Vorkaufsrecht (61.51) und Verbindliche Bauleitplanung (61.52) geteilt. Der Stellenplan zum 01.01.2013 weist für die Abteilung 61.5 9,0 SAE aus.

Bei den Sachgebieten der Abteilungen 61.4 und 61.5 sind keine Sachgebietsleiter vorhanden, aber doch Stellen für 1. Sachbearbeiter bei den Sachgebieten 61.41, 61.42 und 61.52.

Zwischen den Abteilungen besteht fachlich-inhaltliche Nähe, da beide Abteilungen an der Bauleitplanung mitwirken, die Abteilung 61.4 für die Vorbereitende Bauleitplanung (Flächennutzungsplan, §§ 5 - 7 BauGB), die Abteilung 61.5 für die Verbindliche Bauleitplanung (Bebauungsplan, §§ 8 - 10 BauGB).

Die Abteilungen 61.4 und 61.5 können mit Blick auf die fachlich-inhaltliche Nähe, ihre jeweils überschaubare Größe und zumutbare Leitungsspannen zu einer Stadtplanungsabteilung zusammengelegt werden. Mit der Zusammenlegung der Abteilungen kann eine Abteilungsleiterstelle (A 14) eingespart werden.

Die Streichung einer Abteilungsleiterstelle kann zugleich zum Anlass genommen werden, um den Stellenplan um die im Stellenplan bei der Leitungsebene angesiedelten, unbesetzten und eigentlich zur Dezernatsebene gehörenden Stellen 61 00 000 040 und 61 00 000 050 zu bereinigen.

Rödl & Partner empfiehlt, die Abteilungen 61.4 und 61.5 zu einer Stadtplanungsabteilung zusammenzulegen und mit dieser Zusammenlegung eine Abteilungsleiterstelle zu streichen. Eine Abteilungsleiterstelle (A 14) entspricht einem Konsolidierungspotenzial von 84.382 € (Bruttopersonalkosten A 14 gem. DA 1008).

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-55**

Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.2 / 66.3

Bezeichnung der Maßnahme:
Ersatz der Vergabe von Planungen durch Ingenieurbüros durch die Einstellung von Planungsingenieuren

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
diverse	diverse

Bezeichnung Produkt(e):
diverse

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	**78.000**

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €		-255.000	-255.000	-255.000	-255.000	-255.000
Sonstige Aufwendungen in €		333.000	333.000	333.000	333.000	333.000
Summe in €		**78.000**	**78.000**	**78.000**	**78.000**	**78.000**
Stellenreduzierung:		**-3,80**				

Darstellung der Maßnahme:

In den Jahren 2008 bis 2012 wurden für Planungsleistungen bei Straßenbaumaßnahmen im Umfang von jährlich rund 1 Mio. € an Ingenieurbüros vergeben (Plan 2013 rund 2 Mio. €). Hinzu kamen Vergaben von weiteren 1,0-1,5 Mio. € für Planungsleistungen für Ingenieurbauwerke. Ein Teil dieser bisher extern vergebenen Leistungen kann zukünftig eigenständig erbracht werden, indem zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden, welche Planungsleistungen insbesondere für einfache Straßenbau-maßnahmen erbringen. Diese liegen weitgehend im konsumtiven Bereich und werden damit sofort ergebniswirksam.

Durch Eigenerbringung der Planungsleistungen können Umsatzsteuer und Gewinnanteile der Ingenieurbüros im Rahmen der HOAI eingespart werden. Durch die Novellierung der HOAI, die am 17.07.2013 in Kraft getreten ist, kommen zukünftig sogar höhere Vergabeaufwendungen auf die Stadt Chemnitz zu. Durch Anhebung der Tafelwerte, unter anderem als Folge erweiterter Leistungsbilder, ist mit der neuen HOAI eine Steigerung der Honorare um durchschnittlich 17 % verbunden, unabhängig von der Entwicklung der für die Honorarberechnung zugrundezulegenden anrechenbaren Kosten.

Hinzu kommt, dass durch die externe Vergabe eine Planung nicht vollständig externalisiert ist, sondern die Bauherrenaufgaben bei der Stadt Chemnitz verbleiben, ebenso wie Koordinations- und Abstimmungsleistungen mit dem externen Planungsbüro. Zusammen umfassen diese rund 5 % der Bauleistungen, können aber in Abhängigkeit von Komplexität und Umfang der Maßnahmen erheblich variieren (bei kleineren Baumaßnahmen in einem prozentual höheren Umfang als bei größeren Maßnahmen).

Komplexere Planungsleistungen im Straßenbaubereich sollten auch weiterhin fremdvergeben werden. Gleiches gilt für die gesamten Planungsleistungen für Ingenieurbauwerke, die eher einmaligen Charakter haben. Da in der Potenzialberechnung davon ausgenagen wurde, dass zukünftig nur ein

Anteil von einem Drittel der Planungsleistungen im Straßenbereich (keine bei Ingenieurbauwerken) nicht mehr vergeben werden soll, kann dauerhaft Vollauslastung der neuen Mitarbeiter sichergestellt werden.

Wenn davon ausgegangen wird, dass die städtischen Planer gleiche Leistungen erbringen wie in privaten Ingenieurbüros, liegt das Sparpotenzial bei 19 Prozent Umsatzsteuer und rund 3 Prozent Koordinationsleistungen, was bei um 333 T€ reduzierten Vergabeleistungen mindestens 73 T€ entspricht. Somit verbleiben rund 260 T€ zur Verfügung stehende Mittel für eigene Personalkosten. Wird für die Kalkulation der Potenziale von Gesamtkosten von67.688 € ausgegangen (Bruttopersonalkosten im Durchschnitt der einzustellenden Mitarbeiter E 10 zuzüglich Sachkostenpauschale gem. DA 1008), können Mitarbeiter mit einem Stellenumfang von rund 3,8 SAE eingestellt werden. Die Einstellung sollte sowohl Planungsingenieure als auch einen Zeichner bzw. Assistenten für Aufgaben wie Bauzeichnung, Baukostencontrolling usw. umfassen. Beim Potenzialausweis wurden die Beträge gerundet.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter entstehen gleichzeitig die üblichen Personalrisiken (Ausfall durch Krankheit, Auslastung usw.). Entsprechend ist eine professionelle Mitarbeitereinsatzsteuerung erforderlich. Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl neuer Mitarbeiter sollte dies problemlos erreichbar sein.

Beim Ausweis der Konsolidierungspotenziale sind die einzusparenden Gewinnanteile privater Planungsbüros nicht berücksichtigt, weil sie nicht abschließend kalkulierbar sind, so dass das ausgewiesene Potenzial ein Mindestpotenzial darstellt.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Maßnahmenvorschläge	**Nr.: RP/M-56**

Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67.33

Bezeichnung der Maßnahme:
Reduzierung der Anzahl der Spielplätze

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Öffentliches Grün, Landschaftsbau (inkl. Bewirtschaftung Grünanlagenstützpunkte)	5511000

Bezeichnung Produkt(e):
Planung, Bau und Unterhaltung von Spielplätzen

Konsolidierungsbeitrag 2015 in €	

Aufgliederung des Konsolidierungsbeitrags	**Produkt-sachkonto**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2017 ff.**
Erträge in €						
Personalaufwendungen in €						
Sonstige Aufwendungen in €						
Summe in €						
Stellenreduzierung:						

Darstellung der Maßnahme:

Bei Amt 67 liegt die Zuständigkeit für alle öffentlich zugänglichen Spielplätze, von einzelnen Wackeltieren bis zu Jugendplätzen. Dies umfasst insgesamt 112 Anlagen.

Darüber hinaus werden durch Amt 67 rund 120 weitere Anlagen betreut, die von anderen städtischen Einrichtungen verantwortet werden und in Einrichtungen liegen (z. B. in Kindertagesstätten oder Schulen). Weitere rund 300 Spielplätze – weitgehend Kleinkinderspielplätze – liegen im Eigentum von Wohnungsbauunternehmen und werden durch diese betreut.

Die finanziellen Mittel für regelmäßige Kontrollen, Wartungen und Reparaturen auf Spielplätzen wurden in den letzten Jahren nicht maßgeblich gekürzt und sind weitgehend ausreichend, so dass diese Maßnahmen in entsprechendem Umfang durchgeführt werden konnten.

Allerdings haben Spielplätze bei angemessener Unterhaltung und Pflege eine durchschnittliche Nutzungsdauer von nur rund 12 Jahren. Bei einem Bestand von 112 Plätzen sind über die regelmäßige Pflege und Unterhaltung hinaus jedes Jahr umfangreiche Investitionsmaßnahmen auf durchschnittlich 10 Spielplätzen erforderlich. Die Mittel für derartige Maßnahmen sind seit etwa 2 Jahren komplett gestrichen worden. Dadurch steigt der Druck auf die Unterhaltung und Pflege sowie Reparaturmaßnahmen deutlich an. Investitionen sind nur noch mit Fördermitteln möglich, Fördergebiete liegen jedoch i. d. R. nicht dort, wo aus fachlicher Sicht Spielplätze erforderlich wären.

Gleichzeitig besteht durch die demografische Entwicklung nicht mehr Bedarf für alle bestehenden Spielplätze. Amt 67 hat alle Spielplätze untersucht und bewertet und auf dieser Basis 32 Spielplätze ausgewählt, die aus fachlicher Sicht nicht mehr benötigt werden. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Kleinkinderanlagen, häufig in Wohngebieten. Diese Flächen können anschließend entweder als

Bauflächen verkauft werden – was bei den ausgesuchten Flächen zu großen Teilen denkbar ist – oder als reine Grünflächen gepflegt werden. Rödl & Partner schließt sich der Bewertung und Empfehlung des Amtes 67 zu Schließung und Rückbau der betreffenden Spielplätze an.

Die hieraus erzielbare Freisetzung von Mitteln für Pflege- und Unterhaltungskosten wird allerdings vom Amt 67 benötigt, um die verbleibenden Spielplätze und Anlagen dauerhaft angemessen pflegen, warten und reparieren zu können. Ein verbleibender Nettoeinspareffekt ist somit nicht zu erzielen, gleichwohl ist die Maßnahme zur Sicherung einer dauerhaft angemessenen Pflege der verbleibenden Spielplätze erforderlich.

Rödl & Partner

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadt Chemnitz

Anlage 2

Handlungsoptionen

Oktober 2013

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: OBM	**Amt:** 15	**OE:** 15.4	**Nr.: RP/H-1**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verkleinerung des Stadtrates			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Gemeindeorgane		**Nummer Produktuntergruppe:** 1111100	
Bezeichnung Produkt(e): Stadtrat, Ausschüsse und Beiräte			
Darstellung der Handlungsoption: Die SächsGemO regelt in Kombination mit der Hauptsatzung der Stadt Chemnitz die Anzahl der notwendigen Stadtratsmitglieder. Derzeit besteht der Stadtrat aus 60 Mitgliedern. Die SächsGemO sieht für Kommunen der Größe bis 400.000 Einwohner einen Stadtrat mit 54 Mitgliedern vor, lässt jedoch die Wahlmöglichkeit sowohl 48 als auch 60 Mitglieder vorzuhalten. Mit einer Reduzierung der Anzahl der Stadtratsmitglieder können Aufwendungen reduziert werden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 1	**Amt:** 11	**OE:** 11	**Nr.: RP/H-2**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Ausbau Gesundheitsmanagement

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Personalangelegenheiten	1112100

Bezeichnung Produkt(e):
Sonstige Personaldienste

Darstellung der Handlungsoption:
Im Zuge der demographischen Entwicklung, die zu einem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaft führen wird, kommt der Aufrechterhaltung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmende Bedeutung zu.
Rödl & Partner empfiehlt den Aufbau eines aktiven Gesundheitsmanagements, um die Krankenquote in der Stadtverwaltung zu senken bzw. einem weiteren Anstieg entgegenzuwirken.
Der erforderliche Personalmehreinsatz für den Ausbau des Gesundheitsmanagements ist bei der Maßnahme zur Optimierung des Personaleinsatzes bereits eingerechnet, weshalb zusätzliche Personalaufwendungen nicht entstehen. In welchem Umfang sonstige Aufwendungen im Zuge eines aktiven Gesundheitsmanagements anfallen, ist von Art und Umfang abhängig und kann daher nicht abschließend kalkuliert werden.
Ein Einsparpotenzial durch die Einführung eines aktiven Gesundheitsmanagements kann nicht ermittelt werden, da nicht zu prognostizieren ist, in welchem Umfang dadurch die Krankenquote gesenkt werden kann.
Die Handlungsoption ist daher in erster Linie im Sinne der Prävention eines weiteren Anstiegs der Krankenquote zu verstehen.

Dezernat: 1	**Amt:** 11	**OE:** 11.3	**Nr.: RP/H-3**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Intensivierung der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Organisationsangelegenheiten	1112600

Bezeichnung Produkt(e):
Personalentwicklung

Darstellung der Handlungsoption:
Für die Steigerung der Effektivität der Stadtverwaltung ist die Personal- und Führungskräfteentwicklung von großer Bedeutung. Daher sollte die Personal- und Führungskräfteentwicklung zukünftig mit höherer Intensität betrieben werden.
Der erforderliche Personalmehreinsatz für den Ausbau des Gesundheitsmanagements ist bei der Maßnahme zur Optimierung des Personaleinsatzes bereits eingerechnet.
Ein konkretes Einsparpotenzial der Maßnahme kann nicht angegeben werden.
Konsolidierungsbeiträge sind mittelbar zu erreichen, indem Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Aufgabenwahrnehmung in größerem Maße wirtschaftliche Gesichtspunkte sowie eine Outputorientierung des Verwaltungshandelns berücksichtigen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 1	**Amt:** 11	**OE:** 11	**Nr.: RP/H-4**
Bezeichnung der Handlungsoption: Neustrukturierung Personalbetreuung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Personalangelegenheiten	**Nummer Produktuntergruppe:** 1112100		
Bezeichnung Produkt(e): Personalbetreuung			
Darstellung der Handlungsoption: Die Stelle für Supervision kann ganz oder teilweise entfallen, indem zukünftig das Angebot auf zwingend erforderliche Supervisionen beschränkt wird und diese ggf. extern eingekauft werden. Die Einsparung bei Personalaufwendungen würde zu Teilen, ggf. vollständig, durch Aufwendungen für den Einkauf externer Dienstleistungen kompensiert werden. Eine Veränderungsoption bestünde darin, die Stelle zukünftig zur Hälfte für die Aufgabe Gesundheitsmanagement einzusetzen, insbesondere die aktive Ansprache von Mitarbeitern und das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement. Damit könnten 0,5 SAE Supervision (E 12) eingespart werden, womit ein Konsolidierungsbeitrag von rund 34.541 € (Bruttopersonalkosten E 12 gem. DA 1008) verbunden wäre.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.2	**Nr.: RP/H-5**
Bezeichnung der Handlungsoption: Gezieltere Steuerung der Immobilienbewirtschaftung durch Erhöhung der Haushaltstransparenz			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Gebäudemanagement und Hochbau	**Nummer Produktuntergruppe:** 1113600		
Bezeichnung Produkt(e): Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17			
Darstellung der Handlungsoption: Mit dem Ausbau der Kosten-Leistungsrechnung und der Einführung eines Vermieter-Mieter-Modells können die Voraussetzungen für eine gezielte Steuerung des Immobilienbestandes geschaffen werden, um Gebäudeaufwendungen zu verringern und Fehlinvestitionen in nicht erforderliche und unwirtschaftliche Objekte zu vermeiden. Ein konkretes Potenzial durch die Umsetzung der Handlungsoption lässt sich nicht angeben.			
Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.2	**Nr.: RP/H-6**
Bezeichnung der Handlungsoption: Schadensmeldung über Einbindung der Hausmeister in das Intranet			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Gebäudemanagement und Hochbau	**Nummer Produktuntergruppe:** 1113600		
Bezeichnung Produkt(e): Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17			
Darstellung der Handlungsoption: Mit der Anbindung sämtlicher Hausmeisterteams an das Intranet ließe sich der Prozess der Schadensmeldungen in digitaler Form organisieren, wodurch Kommunikation und Koordination zwischen Hochbau, Hausmeisterteams und anderen Beteiligten einfacher und verlässlicher werden. Ein konkretes Einsparpotenzial kann nicht angegeben werden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17	**Nr.: RP/H-7**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Prozessoptimierung in der SE 17

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17

Darstellung der Handlungsoption:
Durch die Optimierung von Prozessen kann der Bearbeitungsaufwand in Teilbereichen der SE 17 verringert werden. Dies betrifft insbesondere:
- E-Vergabe/E-Beschaffung
- Reinigungs-/Qualitätsmanagement
- Schnittstelle Haushaltsverfahren – Fachanwendung
- Vereinfachung Buchungsprozess
- Einführung digitale Bauakte

Für die Umsetzung der identifizierten Optimierungsansätze ist zum Teil die Optimierung der IT-Unterstützung der Prozesse erforderlich.
Bei Umsetzung der identifizierten Optimierungsansätze ist eine Aufwandsverringerung zu erreichen, deren Umfang jedoch derzeit nicht ermittelt werden kann.
Angesichts der Personalsituation der SE 17 ist mit einer Entlastung zu rechnen, die für eine intensivere Aufgabenwahrnehmung in Teilbereichen des kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements genutzt werden kann, z.B. bei Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling, so dass nicht unmittelbar Personalaufwendungen eingespart werden können, jedoch ggf. mittelbar Aufwendungen in der Gebäudebewirtschaftung.

Dezernat: 1	**Amt:** 17	**OE:** 17.2	**Nr.: RP/H-8**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Automatisierte Verbrauchsablesung über Einbindung der Gebäude in das Intranet

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Gebäudemanagement und Hochbau	1113600

Bezeichnung Produkt(e):
Bewirtschaftung und Unterhaltung von Objekten in Bedarfsträgerschaft der SE 17

Darstellung der Handlungsoption:
Mit der Anbindung sämtlicher Objekte an das Intranet und technischen Umrüstungen könnten Verbrauchsablesungen automatisiert erfolgen. Außerdem könnte die Steuerung der Gebäudetechnik zentral (EDV-gestützt) erfolgen, was eine sicherere und effektivere Steuerung erlaubt.
Die Maßnahme kann nur langfristig durch Schaffung der technischen Voraussetzungen im Zuge von Gebäudesanierungen umgesetzt werden.
Ein konkretes Einsparpotenzial der Maßnahme kann nicht angegeben werden. Ein Konsolidierungsbeitrag wäre erst langfristig durch eine Aufwandsverringerung bei Verbrauchsablesungen und Steuerung der Gebäudetechnik zu erreichen.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 1	**Amt:** 21	**OE:** 21.3 + 4	**Nr.: RP/H-9**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erzielung von Mehrerträgen durch Erhöhung der kommunalen Hebesätze für GewSt sowie GrSt A und B			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Kassen- und Steueramt		**Nummer Produktuntergruppe:** 1113200	
Bezeichnung Produkt(e): Verwaltung von Steuern und Abgaben sowie sonstige Finanzaufgaben			
Darstellung der Handlungsoption: Die Erträge aus der Gewerbesteuer und der Grundsteuer A und B sind im Haushaltsjahr 2013 wesentliche Ertragsposition der Stadt Chemnitz. Die Stadt kann diese Ertragsposition über die Festlegung der kommunale Hebesätze nach den örtlichen Gegebenheiten gestalten. Im Haushaltsplan 2013 wurde der Hebesatz für die Grundsteuer A auf 350 v. H., der Grundsteuer B auf 580 v. H. sowie der Gewerbesteuer auf 450 v. H. festgesetzt. Bei einem interkommunalen Vergleich der Hebesätze der kreisfreien Städte des Freistaates Sachsen fällt auf, dass sich die Hebesätze der Stadt Chemnitz für die Grundsteuer A und für die Gewerbesteuer im Durchschnitt bzw. für die Grundsteuer B im oberen Bereich befinden. Die Stadt Chemnitz weist in keinem kommunalen Hebesatz den Maximalwert auf. Damit besteht für die Stadt Chemnitz die Möglichkeit zur Anpassung der kommunalen Hebesätze für alle Steuerarten.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 1	**Amt:** 37	**OE:** 37.1	**Nr.: RP/H-10**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erzielung von Mehrerträgen durch Anpassung der Feuerwehrgebührensatzung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Brandschutz	**Nummer Produktuntergruppe:** 1261000		
Bezeichnung Produkt(e): Brandbekämpfung und Gefahrenabwehr, Gefahrenvorbeugung			
Darstellung der Handlungsoption: Die Feuerwehr erzielt aus der Feuerwehrgebührensatzung jährlich öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte i.H.v. rd. 180 TEUR. Die Feuerwehrgebührensatzung wurde zuletzt im Dezember 2006 überarbeitet. Mit einer Erhöhung der Gebührensätze im Gebührenverzeichnis der Satzung können Mehrerträge erzielt werden.			
Dezernat: 1	**Amt:** 37	**OE:** 37.2	**Nr.: RP/H-11**
Bezeichnung der Handlungsoption: Entscheidungsspielraum Schutzzielfestlegungen / Festlegung Funktionsstärke			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Brandschutz	**Nummer Produktuntergruppe:** 1261000		
Bezeichnung Produkt(e): Brandschutzbekämpfung und Gefahrenabwehr			
Darstellung der Handlungsoption: Die Zahl der für den Feuerwehreinsatzdienst erforderlichen Stellen bestimmt sich nach der Zahl der "Funktionen", wobei eine Funktion für eine Kraft rund um die Uhr im Einsatz steht (Stellen = Funktionen x Ausfallfaktor). Die Festlegung der Funktionen unterliegt mit den Schutzzielfestlegungen im städtischen Brandschutzbedarfsplan einem Entscheidungsspielraum des Stadtrats.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 30	**OE:** 30.2	**Nr.: RP/H-12**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verzicht Nachprüfung Vergabevermerke			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Zentrale Vergabeprüfung	**Nummer Produktuntergruppe:** 1116400		
Bezeichnung Produkt(e): Vergabeprüfung			
Darstellung der Handlungsoption: Die Prüfung der von den beschaffenden Organisationseinheiten erstellten Vergabevermerke mit Vergabevorschlag durch die Abteilung 30.2 des Rechtsamts dient der Rechtssicherheit, insbesondere der Vermeidung der Aufhebung von Vergabeverfahren, ist als Leistung jedoch dispositiv. Der Personaleinsatz für diese Leistung wird von 30.2 auf 0,5 SAE beziffert, was ausgehend von einer E 9-Stelle Bruttopersonalkosten von 25,8 TEUR entspricht.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 31	**OE:** 31.02	**Nr.: RP/H-13**
Bezeichnung der Handlungsoption: Service-Verbesserung durch elektronische Vergabe und Beschaffung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Zentrale Verwaltungsdienste und Beschaffungsstelle	**Nummer Produktuntergruppe:** 1116100		
Bezeichnung Produkt(e): Zentrale Vergabe, Beschaffung, VOL			
Darstellung der Handlungsoption: Durch die Umsetzung von E-Vergabe und E-Beschaffung kann der Service für die Ämter und Einrichtungen der Stadtverwaltung Chemnitz bei Beschaffungen und Vergaben verbessert werden, wodurch sich ggf. auch Verringerungen des Personalaufwandes ergeben können. Voraussetzung für eine effiziente Umsetzung von E-Vergabe und E-Beschaffung ist eine optimale IT-Unterstützung. Ein konkretes Einsparpotenzial der Handlungsoption kann nicht angegeben werden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 32	**OE:** 32.1	**Nr.: RP/H-14**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduktion von Zuschüssen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Ordnungsaufgaben Amt 32	**Nummer Produktuntergruppe:** 1221100		
Bezeichnung Produkt(e): Präventive Ordnungsverwaltung Amt 32 / D 3			
Darstellung der Handlungsoption: Über 32.1 / das benannte Produkt werden - mindestens haushalterisch - städtische Zuschüsse (Verkehrswacht, Verbraucherzentrale, Kriminalpräventiver Rat, Lokaler Aktionsplan) i.H.v. jährlich rd. 100 TEUR abgewickelt. Die Zuschüsse sind jedenfalls anteilig dispositiv.			
Dezernat: 3	**Amt:** 32	**OE:** 32.2	**Nr.: RP/H-15**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erhöhung Erträge durch Mehreinsatz von Vollzugsbediensteten			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Ordnungsaufgaben Amt 32	**Nummer Produktuntergruppe:** 1221100		
Bezeichnung Produkt(e): Gemeindliche Vollzugsaufgaben			
Darstellung der Handlungsoption: Als EKKo-Maßnahme E II 32/06 wurde durch das Ordnungsamt die Erzielung von Mehrerträgen durch den Einsatz 6 zusätzlicher Vollzugsbediensteter (6 x 0,75 AE) für die Kontrolle des ruhenden Verkehrs eingebracht. Nach Einschätzung 32 / 32.2 / 32.22 ist der Mehr-Einsatz städtischer Vollzugsbediensteter zur Kontrolle des ruhenden Verkehrs noch nicht "ausgereizt", sondern ein weiterer Mehr-Einsatz von 1 - 2 Vollzugsbediensteten (à 0,75 AE) möglich. Nach Angabe 32 ist der Mehr-Einsatz je Vollzugsbedienstetem (à 0,75 AE) mit jährlichen Netto-Mehrerträgen von rd. 10 TEUR im ersten Jahr und rd. 15 TEUR ab dem zweiten Jahr verbunden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 33	**OE:** 33.5	**Nr.: RP/H-16**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduktion / Abschaffung Begrüßungsgeld für Studierende			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Dienstleistungen des Ordnungs- und Meldewesens Amt 33	**Nummer Produktuntergruppe:** 1221200		
Bezeichnung Produkt(e): Meldewesen, Bürgerservice			
Darstellung der Handlungsoption: Das Begrüßungsgeld für Studierende bindet bei 33.5 0,1 AE und führt je "Erstwohnsitzverleger" zu einmaligen Aufwendungen von 100 EUR (lt. Maßnahmenbeschreibung zu EKKo I 33/03 jährlich 450 Studierende, aber 2012 bereits 985). Das Begrüßungsgeld ist dispositiv.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 36	**OE:** 36.1	**Nr.: RP/H-17**
Bezeichnung der Handlungsoption: Auslobung und Vergabe des Umweltpreises			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Umweltschutzmaßnahmen	**Nummer Produktuntergruppe:** 5611000		
Bezeichnung Produkt(e): Umweltinformation und -koordination			
Darstellung der Handlungsoption: Die Auslobung und Vergabe des Umweltpreises bindet bei 36.1 0,25 AE und führt zu Aufwendungen in Form von Preisgeld von jährlich 3.000 EUR. Der Umweltpreis ist dispositiv.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 39	**OE:** 39.1	**Nr.: RP/H-18**
Bezeichnung der Handlungsoption: Kürzung der jährlichen freiwilligen Zuschüsse an Tierschutzverein „Tiere in Not Chemnitz e.V.“			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Veterinärwesen, Lebensmittel- und Bedarfsgegenständeüberwachung	**Nummer Produktuntergruppe:** 1221300		
Bezeichnung Produkt(e): Veterinärwesen			
Darstellung der Handlungsoption: Über 32.1 werden städtische Zuschüsse an den Tierschutzverein "Tiere in Not Chemnitz e.V." in Höhe von 10.000 € abgewickelt. Die Zuschüsse sind jedenfalls anteilig dispositiv.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48	**Nr.: RP/H-19**
Bezeichnung der Handlungsoption: Schließung Tierpark			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Tierpark	**Nummer Produktuntergruppe:** 2532000		
Bezeichnung Produkt(e): Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Der Tierpark könnte geschlossen werden. Vorher müsste geklärt werden, was mit den dort befindlichen Tieren passieren sollte. Damit würden die Personal- und Sachkosten gespart werden, aber auch sämtliche Eintrittsgelder entfallen.			
Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48	**Nr.: RP/H-20**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verbesserung der Attraktivität des Tierparks mittels Investitionen zur Erhöhung der Besucherzahlen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Tierpark	**Nummer Produktuntergruppe:** 2532000		
Bezeichnung Produkt(e): Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Durch mehr Besucher könnten die Erträge gesteigert werden. Dazu könnte eine Verbesserung der Attraktivität des Tierparks zur Erhöhung der Besucherzahlen beitragen. Dies kann durch (immer wieder) neue Gehege/Neubauten, eine Erweiterung des Tierparks oder neue Tierarten erreicht werden. Dies verursacht jedoch zunächst Investitionen sowie zusätzliche laufende Kosten. Allerdings ist ein Tierpark kein Betrieb mit Gewinnerzielungsperspektive, die dauerhafte betriebswirtschaftliche Rentabilität der Investitionen ist mindestens fraglich.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48	**Nr.: RP/H-21**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erhöhung der Eintrittsgelder			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Tierpark	**Nummer Produktuntergruppe:** 2532000		
Bezeichnung Produkt(e): Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Die Eintrittsgelder könnten erhöht werden. Zu berücksichtigen sind dabei jedoch die Höhe der Eintrittsgelder - im Vergleich mit ähnlichen Einrichtungen, - im Vergleich zum Angebot sowie - die Entwicklung der Eintritte in den letzten Jahren. In Chemnitz gab es erst in jüngerer Vergangenheit eine Erhöhung, die derzeitigen Preise (6 € für Erwachsene) sind in Bezug zum Angebot nicht auffällig niedrig.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48.02	**Nr.: RP/H-22**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verbesserung der Attraktivität des Tierparks mittels besucherorientierten Maßnahmen wie Fütterungen zur Erhöhung der Besucherzahlen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Tierpark		**Nummer Produktuntergruppe:** 2532000	
Bezeichnung Produkt(e): Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Durch mehr Besucher könnten die Erträge gesteigert werden. Dazu könnte eine Verbesserung der Attraktivität des Tierparks zur Erhöhung der Besucherzahlen beitragen. Dies kann durch die regelmäßige Ausbildung von Zootierpflegern und damit die Schaffung von personellen Freiräumen für z. B. Fütterungen erreicht werden. Einmalig wird die Ausbildung nunmehr umgesetzt. Hierfür entstehen jedoch zusätzliche Personalkosten.			
Dezernat: 3	**Amt:** 48	**OE:** 48.02	**Nr.: RP/H-23**
Bezeichnung der Handlungsoption: Zusatzangebote wie Führungen zur Erzielung zusätzlicher Erträge			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Tierpark		**Nummer Produktuntergruppe:** 2532000	
Bezeichnung Produkt(e): Betreibung von Tierpark und Wildgatter (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Zusatzangebote wie Führungen durch den Tierpark könnten zusätzliche Erträge erzeugen. Diese Führungen müssten durch freie oder geringfügig beschäftigte oder ehrenamtliche Mitarbeiter durchgeführt werden. Dies kann - je nach Ausgestaltung - zu zusätzlichen Personalkosten führen. Offen bzw. unbekannt ist das tatsächliche Besucherpotenzial solcher Zusatzangebote ebenso wie die Auswirkungen durch zusätzliche Attraktivität auf Tierparkbesuche insgesamt.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40	**Nr.: RP/H-24**
Bezeichnung der Handlungsoption: Einstellung/Verringerung schulübergreifender Projekte			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Sonstige schulische Aufgaben	**Nummer Produktuntergruppe:** 2431000		
Bezeichnung Produkt(e): Schulübergreifende Projekte			
Darstellung der Handlungsoption: Mit der Einstellung oder der Verringerung der schulübergreifenden Projekte, die eine rein freiwillige Leistung der Stadt darstellen, können der Bearbeitungsaufwand im Amt 40 sowie Sachaufwendungen eingespart werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein schulübergreifendes Projekt, die Schultheaterwochen, weitgehend über Sponsoring finanziert wird. Ein konkretes Einsparpotenzial einer Einstellung schulübergreifender Projekte kann nicht angegeben werden.			
Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40	**Nr.: RP/H-25**
Bezeichnung der Handlungsoption: Dezentralisierung der Schul-IuK / Absenkung der Standards			
Bezeichnung Produktuntergruppe: sonstige schulische Aufgaben	**Nummer Produktuntergruppe:** 2431000		
Bezeichnung Produkt(e): Schulrechenzentrum			
Darstellung der Handlungsoption: Die Stadt Chemnitz stellt mit einer zentralen Schul-IuK den Schulen in ihrer Trägerschaft eine angemessene und den heutigen Anforderungen an eine moderne Medienausstattung der Schulen entsprechende IT-Ausstattung zur Verfügung. Mit der Dezentralisierung der Schul-IuK, d.h. der Verlagerung der Aufgabe auf die Schulen, sowie der Absenkung der Standards könnten die Aufwendungen für das Schulrechenzentrum-Sys-C verringert werden. Eine Verringerung des bestehenden Standards wäre allerdings aus Sicht von Rödl & Partner fachlich nicht angemessen. Ein konkretes Einsparpotenzial kann nicht angegeben werden. Zudem wären Einsparungen beim Schulrechenzentrum ggf. höhere Aufwendungen bei den Schulen für die Inanspruchnahme externer Dienstleister für einen Teil der bisher vom Schulrechenzentrum erbrachten Leistungen gegenzurechnen.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40	**Nr.: RP/H-26**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verringerung des Angebotes – Reduzierung des Personaleinsatzes			
Bezeichnung Produktuntergruppe: sonstige schulische Aufgaben	**Nummer Produktuntergruppe:** 2431000		
Bezeichnung Produkt(e): medienpädagogisches Zentrum			
Darstellung der Handlungsoption: Das Angebot des medienpädagogischen Zentrums könnte verringert werden, wodurch eine Verringerung des Personaleinsatzes möglich wäre. Das Angebot des medienpädagogischen Zentrums ist in seinem Umfang allerdings als angemessen zu bewerten. Durch eine Verringerung des Angebotes müsste unter anderem die Beratung der Schulen zu Multimediaprojekten verringert bzw. eingestellt werden. Mit der Verringerung des Angebotes wäre eine Verringerung des Personaleinsatzes um etwa 0,8 AE möglich. Bei Personalaufwendungen für EG 8 TVöD wäre damit ein Konsolidierungsbeitrag von 35.274 € (Bruttopersonalkosten E 8 gem. DA 1008) zu erzielen.			
Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:**	**Nr.: RP/H-27**
Bezeichnung der Handlungsoption: Aufgabe des Angebotes – Voraussetzung wäre Aufgabe des Sportzentrums "Eliteschule des Sports"			
Bezeichnung Produktuntergruppe: sonstige schulische Aufgaben	**Nummer Produktuntergruppe:** 2431000		
Bezeichnung Produkt(e): Internat Sportgymnasium (inklusive Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Das Angebot der Stadt Chemnitz in Form des Internats Sportgymnasium könnte aufgegeben werden, wenn die Stadt Chemnitz das Sportzentrum "Eliteschule des Sports" einstellen würde. Beide Angebote sind im Zusammenhang mit den Landes- und Bundesstützpunkten sowie dem Olympiastützpunkt in Chemnitz zu sehen und fester Bestandteil der Sportinfrastruktur der Stadt Chemnitz. Daher ist aus Sicht von Rödl & Partner die Aufrechterhaltung des Angebotes angemessen. Der mit der Einstellung des Angebotes verbundene Konsolidierungsbeitrag kann nicht exakt angegeben werden. Bei der Potenzialberechnung sind entfallende Erträge gegenzurechnen.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 40	**OE:** 40.3	**Nr.: RP/H-28**
Bezeichnung der Handlungsoption: Entfall der Verwaltungsleiterstelle an den beruflichen Schulen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Berufliche Schulen		**Nummer Produktuntergruppe:** 2311000	
Bezeichnung Produkt(e): Berufliche Schulen übergreifend			
Darstellung der Handlungsoption: Analog zur Praxis anderer Kommunen könnten die Aufgaben der Verwaltungsleiter an den beruflichen Schulen in Trägerschaft der Stadt Chemnitz mit einer Stelle im Umfang von 1,0 SAE zentral im Amt 40 wahrgenommen werden. Es ergäbe sich eine Einsparung aus der Differenz der Aufwendungen für EG 8 TVöD zu EG 6, d.h. Sekretariatsstellen statt Verwaltungsleiterstellen, für Stellenanteile von insgesamt 1,8 VAE, womit eine Einsparung von 4,1 T€ (Bruttopersonalkosten E 8 bzw. E 6 gem. DA 1008) verbunden wäre.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 41	**OE:** 41	**Nr.: RP/H-29**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verzicht auf freiwillige Kulturförderung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Heimat- und sonstige Kulturpflege	**Nummer Produktuntergruppe:** 2811000		
Bezeichnung Produkt(e): Kulturarbeit			
Darstellung der Handlungsoption: Die Stadt Chemnitz gewährt im Haushaltsjahr 2013 Zuwendungen an Künstlerinnen/Künstler, kulturelle Vereinigungen, Initiativen und wesentliche Träger des kulturellen Lebens zur Förderung des urbanen Kulturraums in Höhe von 1.733 T€ (Vgl. Haushaltsplan 2013). Die Förderung von kulturellen Einrichtungen und Maßnahmen von regionaler Bedeutung erfolgt nach Maßgabe des Sächsischen Kulturraumgesetzes sowie der Richtlinie der Stadt Chemnitz zur Gewährung von Zuwendungen im Bereich Kunst und Kultur. Damit ist die Kulturförderung im Freistaat Sachsen anders als in den anderen Bundesländern keine reine freiwillige Aufgabe. Im Rahmen der Richtlinie zur Gewährung von Zuwendungen im Bereich Kunst und Kultur besteht jedoch Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die Stadt Chemnitz im Rahmen der Budgetfestlegung. Nach Angaben des Kulturraumbüros ist im Bereich der freiwilligen Kulturförderung ein Verzicht auf 11.000 € sowie im Bereich Projekte und Veranstaltungen von ca. 24.000 € denkbar.			
Dezernat: 5	**Amt:** 41	**OE:** 41-16	**Nr.: RP/H-30**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verzicht auf Leistungen der städtischen Musikschule			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Musikschule	**Nummer Produktuntergruppe:** 2631000		
Bezeichnung Produkt(e): Musikschulunterricht			
Darstellung der Handlungsoption: Kulturelle Angebote können als wichtiger Standortfaktor für die Beurteilung der Lebensqualität einer Kommune bewertet werden, so dass den kulturellen Einrichtungen einer Stadt eine entsprechende Bedeutung zukommt. Nach dem Sächsischen Kulturraumgesetz "[...] werden kulturelle Einrichtungen, einschließlich Musikschulen, und Maßnahmen von regionaler Bedeutung, unabhängig von ihrer Trägerschaft und Rechtsform, auf Beschluss des Kulturkonventes nach Maßgabe der verfügbaren Finanzmittel unterstützt." (§ 3 Sächsisches Kulturraumgesetz - SächsKRG). Die Bedeutung der städtischen Musikschule wird damit durch das Kulturraumförderungsgesetz noch einmal betont. Dennoch bestehen innerhalb des Produkts Dispositionsspielräume, insbesondere im Bereich des Unterrichtsangebots. So existiert in Chemnitz für einen Teil dieser Aufgaben auch private Angebote (z.B. private Musikschulen). Mit der städtischen Musikschule ist mittelfristig ein Zuschussbedarf von jährl. rd. 1.355 TEUR verbunden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 5	**Amt:** 47	**OE:**	**Nr.: RP/H-31**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Reduzierung von Umfang und Tätigkeiten im Bereich Sammlungen und Öffentlichkeitsarbeit

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Historisches Archiv	2523000

Bezeichnung Produkt(e):
Übernahme und Archivierung von Informationsträgern, Archiv- und Präsenzbibliothek, Sicherung von Archivgut, Erforschung und Vermittlung historischer Informationen
(übergreifend)

Darstellung der Handlungsoption:
Im Stadtarchiv werden im Sachgebiet 47.02 Sammlungen und Öffentlichkeitsarbeit 4,5 SAE eingesetzt.
Für die Erledigung der jeweiligen Aufgaben sind die Mitarbeiter anteilig in den verschiedenen Aufgabengebieten tätig.
Dispositionsspielraum ist im Stadtarchiv insbesondere in den Bereichen mit entsprechendem Publikumsverkehr gegeben. Dies sind die Öffnungszeiten der Archiv- und Präsenzbibliothek, die Bearbeitungsdauer von schriftlichen und mündlichen Anfragen sowie der Umfang der Erforschung und Vermittlung (Veröffentlichungen, Publikationen und Vorträge).

Dezernat: 5	**Amt:** 47	**OE:** 47.1	**Nr.: RP/H-32**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Zentralisierung der dezentralen Ämterregistraturen im Stadtarchiv

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Zentrale Altregistratur	1116300

Bezeichnung Produkt(e):
Aktenplan, Zentrale Altregistratur, Querschnitt und Service

Darstellung der Handlungsoption:
Die Stadtverwaltung Chemnitz verfügt neben der Zentralen Altregistratur im Stadtarchiv über dezentrale Altregistraturen in den Ämtern. Hierfür sind nach Abfrage bei den Ämtern im Rahmen des Erhebungsprozesses bis zu 17.680 lfm und 5,95 SAE in den Ämtern räumlich und personell gebunden. Durch eine mittelfristige Zentralisierung der Ämterregistraturen an einem zentralen Standort können Personaleinsparungen für die gesamte Stadtverwaltung realisiert werden.
Hierzu ist in einem ersten Schritt eine detaillierte Organisationsuntersuchung notwendig, die die tatsächliche Mediennutzung und Möglichkeiten der Unterbringung prüft. Das Stadtarchiv geht von einem Einsparpotenzial im Bereich des gesamtstädtischen Personaleinsatzes in Höhe von bis zu 50 % aus. Daneben bestehen qualitative Optimierungsmöglichkeiten für die zentrale Altregistratur und den Aktenplan.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 49	**OE:** 49.2	**Nr.: RP/H-33**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verzicht auf Leistungen der Kunstsammlungen in Chemnitz			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Kunstsammlungen Chemnitz	**Nummer Produktuntergruppe:** 2522000		
Bezeichnung Produkt(e): BgA: Kunstsammlungen			
Darstellung der Handlungsoption: Kulturelle Angebote können als wichtiger Standortfaktor für die Beurteilung der Lebensqualität einer Kommune bewertet werden, so dass den kulturellen Einrichtungen einer Stadt eine entsprechende Bedeutung zukommt. Nach dem Sächsischen Kulturraumgesetz "[...] werden kulturelle Einrichtungen, einschließlich Musikschulen, und Maßnahmen von regionaler Bedeutung, unabhängig von ihrer Trägerschaft und Rechtsform, auf Beschluss des Kulturkonventes nach Maßgabe der verfügbaren Finanzmittel unterstützt." (§ 3 Sächsisches Kulturraumgesetz - SächsKRG). Die Bedeutung der Kunstsammlung Chemnitz wird damit durch das Kulturraumförderungsgesetz nicht explizit betont. Jedoch bestehen in den Kunstsammlungen Chemnitz und ihren Einrichtungen eine Vielzahl von Fördermittelverträgen sowie Leihverträgen, mit denen sich die Stadt Chemnitz verpflichtet hat, das geliehene Kunstgut sicher und ordnungsgemäß aufzubewahren und teilweise auch regelmäßig der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Damit besteht grundsätzlich innerhalb des Produkts Dispositionsspielraum mit gewissen vertraglichen Einschränkungen. Dispositionsmöglichkeiten bestehen u.a. in den Bereichen: 1) Schließung von musealen Einrichtungen an ausgewählten Standorten 2) Reduzierung von Öffnungszeiten bzw. saisonale Schließzeiten 3) Reduzierung der Anzahl der (Wechsel-)Ausstellungen 4) Verzicht auf das Angebot "Konrad der Kunstbus“ Mit der Kunstsammlung Chemnitz ist mittelfristig ein Zuschussbedarf von jährl. rd. 4.600 TEUR verbunden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** übergreifend	**Nr.: RP/H-34**
Bezeichnung der Handlungsoption: Ganzheitliche und zügige Umsetzung des con_sens Gutachtens			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Hilfe zur Erziehung	**Nummer Produktuntergruppe:** 3633000		
Bezeichnung Produkt(e): übergreifend			
Darstellung der Handlungsoption: Das Amt für Jugend und Familie wurde durch die Verwaltungsspitze der Stadt Chemnitz beauftragt, im Budget "Jugendhilfe" Wirtschaftlichkeitsoptimierungen bei den Hilfen zur Erziehung herauszuarbeiten. Hierfür wurde die Beratungsfirma con_sens beauftragt. Im Ergebnis stehen 19 Maßnahmen fest. Um das ausgewiesene Konsolidierungspotenzial realisieren zu können, müssen die Maßnahmen nun zügig umgesetzt werden.			
Dezernat: 5	**Amt:** 51	**OE:** 51.5	**Nr.: RP/H-35**
Bezeichnung der Handlungsoption: Implementierung von eigenen Erziehungsstellen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Hilfe zur Erziehung	**Nummer Produktuntergruppe:** 3633000		
Bezeichnung Produkt(e): Vollzeitpflege § 33 SGB VIII			
Darstellung der Handlungsoption: Im Rahmen von sogenannten Erziehungsstellen werden in der Stadt Chemnitz Erziehungshilfen nach dem § 33 SGB VIII Vollzeitpflege für Kinder und Jugendliche gewährt, die einen erhöhten sozialpädagogischen Betreuungsbedarf aufweisen. Durch diese Hilfeform können stationäre Unterbringungen in Heimen vermieden werden. Die Organsiation der Erziehungsstellen gestalten in der Stadt Chemnitz freie Träger. Um das Angebot der Erziehungsstellen zu erweiterten, ist die Implementierung eigener Erziehungsstellen eine mögliche Handlungsoption für die Verwaltung.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.3	**Nr.: RP/H-36**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Anbindung von Sporteinrichtungen an das Intranet

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Sportstätten und Bäder (inklusive Bewirtschaftung)	4241000

Bezeichnung Produkt(e):
Sportstätten und Sporteinrichtungen übergreifend

Darstellung der Handlungsoption:
Mit der Anbindung sämtlicher Sporteinrichtungen an das Intranet ließe sich die Kommunikation zwischen Sportverwaltung und Hallenwarten in digitaler Form organisieren, wodurch Kommunikation und Koordination einfacher und verlässlicher würden.
Durch die Umsetzung der Handlungsoption ließe sich eine Optimierung von Prozessen erreichen. Ein konkretes Einsparpotenzial kann nicht quantifiziert werden.

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.1	**Nr.: RP/H-37**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Prozessoptimierung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Allgemeine Förderung und Verwaltung der Angelegenheiten des Sports	4211000

Bezeichnung Produkt(e):
Amt 52 Querschnitt und Service

Darstellung der Handlungsoption:

Durch die Optimierung von Prozessen kann der Bearbeitungsaufwand in Teilbereichen des Amtes 52 verringert werden. Dies betrifft insbesondere:
- Automatisierung Fördermittelbescheide
- Vergabe, Beschaffung, Haushaltswesen
- Entlastung durch D115, Information im Internet

Für die Umsetzung der identifizierten Optimierungsansätze ist zum Teil die Optimierung der IT-Unterstützung der Prozesse erforderlich.
Bei Umsetzung der identifizierten Optimierungsansätze ist eine Aufwandsverringerung zu erreichen, deren Umfang jedoch derzeit nicht ermittelt werden kann.
Angesichts der Personalsituation des Sportamtes ist mit einer Entlastung zu rechnen, die für eine intensivere Wahrnehmung anderer Aufgaben genutzt werden könnte, z.B. bei Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling, so dass nicht unmittelbar Personalaufwendungen eingespart werden können, jedoch ggf. mittelbar Aufwendungen in der Bewirtschaftung der Sportstätten.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.3	**Nr.: RP/H-38**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Schließung von Sporteinrichtung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Sportstätten und Bäder (inklusive Bewirtschaftung)	4241000

Bezeichnung Produkt(e):
Sportstätten und Sporteinrichtungen übergreifend

Darstellung der Handlungsoption:
Die Stadt Chemnitz stellt eine umfangreiche Sportinfrastruktur zur Verfügung, insbesondere mit den Sporteinrichtungen des Sportforums sowie den Bezirkssportanlagen.
Laut Sportentwicklungsplanung der Stadt sowie nach Angaben des Amtes 52 ist die Sportinfrastruktur bei Sporthallen insofern bedarfsgerecht, als dass sie vollständig ausgelastet ist.
Mit der Schließung von Sporteinrichtungen könnte der festgestellte Personalmehrbedarf für die Betreuung der Sporteinrichtungen kompensiert werden.
Die Handlungsoption ist somit nicht mit einem Einsparpotenzial verbunden, sondern könnte dazu beitragen, eine Personalmehrung zu vermeiden bzw. geringer ausfallen zu lassen.

Dezernat: 5	**Amt:** 52	**OE:** 52.1	**Nr.: RP/H-39**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Verringerung der Sportförderung

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Allgemeine Förderung und Verwaltung der Angelegenheiten des Sports	4211000

Bezeichnung Produkt(e):
Förderung von Vereinen und Verbänden

Darstellung der Handlungsoption:
Die Stadt Chemnitz fördert bisher 11 hauptamtliche Trainerstellen in Landes- und Bundesstützpunkten, die für die Förderung des Jugendsports, insbesondere der Nachwuchsförderung des Leistungssports, tätig sind.
Die Finanzierung der hauptamtlichen Trainerstellen wird ab 2014 von rund 307 T€ auf rund 207 T€ verringert.
Sie könnte prinzipiell vollständig eingestellt werden, womit die hauptamtlichen Trainerstellen für den Jugendsport entfielen, sofern nicht Sportvereine oder Landessportbund die Finanzierung übernehmen würden.
Mit der vollständigen Einstellung der Finanzierung der hauptamtlichen Trainerstellen wäre ein Konsolidierungsbeitrag von 207 T€ verbunden.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 5	**Amt:** 53	**OE:** 53.2	**Nr.: RP/H-40**
Bezeichnung der Handlungsoption: Optimierung der Steuerung ärztlicher Ressourcen bei Asylbewerberuntersuchungen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Gesundheitspflege		**Nummer Produktuntergruppe:** 4141000	
Bezeichnung Produkt(e): Amtsärztlicher Dienst			
Darstellung der Handlungsoption: Jeder Asylbewerber, der in den Freistaat Sachsen einreist, hat sich einer Gesundheitskontrolle durch das Gesundheitsamt der Stadt Chemnitz zu unterziehen (§ 62. Abs. 1AsylVfG). Nach Hochrechnung wird das Gesundheitsamt im Jahr 2013 4.958 Erstuntersuchungen durchgeführt haben. Mit der steigenden Anzahl der Asylbewerber gewinnt die Planung und Koordination der ärztlichen Ressourcen an Bedeutung.			
Dezernat: 5	**Amt:** 53	**OE:** 53.3	**Nr.: RP/H-41**
Bezeichnung der Handlungsoption: Zentralisierung der jugendärztlichen Untersuchungen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Gesundheitspflege		**Nummer Produktuntergruppe:** 4141000	
Bezeichnung Produkt(e): Kinder- und Jugendärztlicher Dienst, Kinder- und Jugendzahnärztlicher Dienst			
Darstellung der Handlungsoption: Die Einschulungsuntersuchung ist gem. § 26a Abs. 4 sächs. Schulgesetz (SächsSchulG) eine Pflichtuntersuchung aller Kinder, die bis zum 30.06. des laufenden Kalenderjahres das sechste Lebensjahr vollendet haben. Die Untersuchungen werden in der Geh-Struktur durch den kinder- und jugendärztlichen Dienst erbracht. Vor dem Hintergrund aktueller Optimierungsansätze hat die Stadt Chemnitz die Option, die Untersuchungen zentral in den Räumen des Gesundheitsamtes durchzuführen.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 23	**OE:** 23 - CWE	**Nr.: RP/H-42**
Bezeichnung der Handlungsoption: Aufhebung der Schnittstelle zwischen 23, 66 und Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Liegenschaften		**Nummer Produktuntergruppe:** 1113300	
Bezeichnung Produkt(e): Liegenschaftsmanagement			
Darstellung der Handlungsoption: Insbesondere beim Verkauf von Gewerbegrundstücken besteht derzeit eine Schnittstelle zwischen der CWE und den Ämtern 23 und 66. Dadurch entsteht zum einen erheblicher Kommunikationsaufwand, zum anderen treten Probleme durch die unterschiedlichen Ziele von CWE (verkaufte Flächen) und Stadtverwaltung (Verkaufserlöse im Vergleich mit Buchwerten, Liegenschaftsstrategie) auf. Durch die Wahrnehmung der Wirtschaftsförderung innerhalb der Stadtverwaltung, bspw. als Abteilung in einem Amt für Wirtschaftsförderung und Liegenschaftsmanagement, könnten diese Probleme vermieden und der Aufwand an Schnittstellen deutlich verringert werden. Insbesondere ließe sich über diese Lösung die Einbindung der Aktivitäten der Wirtschaftsförderung in Stadtplanung und Liegenschaftsstrategie sicherstellen. Ein Einsparpotenzial aus der Verringerung von Stellen könnte ggf. durch den Abbau von Stellenanteilen bei Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen realisiert werden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61.1	**Nr.: RP/H-43**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erzielung von Mehrerträgen durch Erlass einer Ausbaubeitragssatzung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Orts- und Regionalplanung	**Nummer Produktuntergruppe:** 5111000		
Bezeichnung Produkt(e): Beitragsrecht			
Darstellung der Handlungsoption: Die Stadt Chemnitz hat eine Erschließungsbeitragssatzung, nach Aufhebung im Jahr 2007 jedoch keine Ausbaubeitragssatzung mehr. Mit Wiedereinführung einer Straßenausbaubeitragssatzung können Mehrerträge erzielt werden.			
Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61.2	**Nr.: RP/H-44**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduktion von Umlagen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Orts- und Regionalplanung	**Nummer Produktuntergruppe:** 5111000		
Bezeichnung Produkt(e): Regionale Zusammenarbeit			
Darstellung der Handlungsoption: Im Produkt sind neben pflichtigen Aufgaben (Regionaler Planungsverband Region Chemnitz) auch freiwillige Leistungen verankert, nämlich für die überregionalen Zusammenarbeiten Sächsisch-Bayerisches Städtenetz und Metropolregion Mitteldeutschland. Mit den dispositiven Produktbestandteilen sind etwa 0,5 AE und Sachaufwendungen aus Umlagen i.H.v. jährl. rd. 43 TEUR verbunden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61.2 / 61.4	**Nr.: RP/H-45**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduktion / Aufgabe gestalterischer Leistungen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Orts- und Regionalplanung		**Nummer Produktuntergruppe:** 5111000	
Bezeichnung Produkt(e): Städtebaulicher Entwurf, Stadtgestaltung			
Darstellung der Handlungsoption: Stadtgestaltung kann als wichtiger Standortfaktor für die Beurteilung der Lebensqualität einer Kommune bewertet werden, so dass der Erarbeitung von Gestaltungsplänen Bedeutung zukommt. Dessen ungeachtet sind diese Gestaltungssatzungen wie sämtliche im Produkt erbrachten Leistungen wie u.a. auch Kunst im öffentlichen Raum dispositiv. Mit dem Produkt sind Aufwendungen von jährl. rd. 150 TEUR verbunden.			
Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61.3	**Nr.: RP/H-46**
Bezeichnung der Handlungsoption: Nicht-Einstieg / Ausstieg Förderprogramme			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Förderung Städtebau		**Nummer Produktuntergruppe:** 5112000	
Bezeichnung Produkt(e): 23 Produkte (insb. Sanierungs- und Fördergebiete)			
Darstellung der Handlungsoption: Die Teilnahme an Förderprogrammen verschafft der Stadt Fördermittel. Zugleich sind Eigenmittel aufzubringen. Die Stadtratsbeschlüsse zur Teilnahme an einem neu aufgelegten Förderprogramm bzw. die Anmeldung eines Stadtgebiets zu einem Förderprogramm sind dispositiv. Nach Antragsannahme bedarf ein Ausstieg der Klärung, ob mit dem Ausstieg Fördermittel zurückerstattet werden müssen.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 61	**OE:** 61/10	**Nr.: RP/H-47**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduktion / Aufgabe Umweltzentrum			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Umweltplanung, -prüfung und -information	**Nummer Produktuntergruppe:** 5612000		
Bezeichnung Produkt(e): Umweltzentrum (inkl. Bewirtschaftung)			
Darstellung der Handlungsoption: Die Konzeption für das Umweltzentrum wurde durch den Stadtrat wiederholt bestätigt, zuletzt mit Beschluss vom Juli 2013. Mit dem Produkt werden ausschließlich dispositive Aufgaben wahrgenommen. Mit dem Umweltzentrum sind Aufwendungen von jährl. rd. 160 TEUR verbunden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 62	**OE:** 62.2	**Nr.: RP/H-48**
Bezeichnung der Handlungsoption: Variation der Geschwindigkeit der Digitalisierung von Unterlagen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Flächen- und grundstücksbezogene Daten und Grundlagen	**Nummer Produktuntergruppe:** 5121000		
Bezeichnung Produkt(e): Führung des Liegenschaftskatasters			
Darstellung der Handlungsoption: Derzeit werden 3,1 SAE zur Digitalisierung von Unterlagen im Rahmen des Dokumentenmanagementsystems eingesetzt. Dies beinhaltet nicht nur das bloße einscannen von Unterlagen, sondern gleichzeitig fachliche Bewertungen und Einordnungen. Durch eine Variation der Geschwindigkeit der Digitalisierung kann eine Veränderung des Personaleinsatzes erreicht werden: - Entweder soll schneller digitalisiert werden mit kurzfristig mehr Ressourceneinsatz (Personal), um dadurch in der Zukunft früher einen schnelleren/besseren Zugriff auf die Daten im laufenden Geschäft des Amtes zu haben und damit voraussichtlich zügiger arbeiten und Personal reduzieren zu können. - Oder es soll langsamer digitalisiert werden mit kurzfristig weniger Ressourceneinsatz (Personal), dadurch wird ein späterer Zugriff auf die digitalisierten Daten und eine spätere Reduzierung des Personaleinsatzes im laufenden Geschäft des Amtes möglich.			
Dezernat: 6	**Amt:** 62	**OE:** 62.2	**Nr.: RP/H-49**
Bezeichnung der Handlungsoption: Verlängerung der Bearbeitungszeiten			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Flächen- und grundstücksbezogene Daten und Grundlagen	**Nummer Produktuntergruppe:** 5121000		
Bezeichnung Produkt(e): Führung des Liegenschaftskatasters			
Darstellung der Handlungsoption: Durch geringeren Personaleinsatz würde eine Verlängerung der Bearbeitungszeiten für die Auskünfte aus dem Liegenschaftskataster inkl. Messungsvorbereitung sowie Prüfung und Übernahme in das Liegenschaftskataster resultieren. Gesetzliche Fristen bestehen hier nicht. Allerdings würde mit der Verlängerung der Bearbeitungszeiten eine Verzögerung von Investitionen sowie Verzögerung der Arbeit der öbV (öffentlich bestellte Vermessungsingenieure) vorwerfbar sein.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 62	**OE:** 62.02	**Nr.: RP/H-50**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduzierung der Anzahl der Umlegungsverfahren			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Flächen- und grundstücksbezogene Daten und Grundlagen	**Nummer Produktuntergruppe:** 5121000		
Bezeichnung Produkt(e): Grundstücksneuordnung (Bodenordnung)			
Darstellung der Handlungsoption: Durch eine Reduzierung der Anzahl der Umlegungsverfahren (die von Amt 61 ausgehen und festgelegt werden) könnte der Personaleinsatz reduziert werden. Allerdings können je nach konkretem Verfahren diese mit einem Umlegungsgewinn enden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.3/ASR	**Nr.: RP/H-51**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduzierung Winterdienst			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Winterdienst an Gemeindestraßen, Wegen und Plätzen	**Nummer Produktuntergruppe:** 5452000		
Bezeichnung Produkt(e): Winterdienst an Gemeindestraßen, Wegen und Plätzen			
Darstellung der Handlungsoption: Der Winterdienst kann reduziert werden - unter Beachtung von Verkehrssicherungspflichten, der Gewährleistung des ÖPNV, von Rettungswegen usw.			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.36	**Nr.: RP/H-52**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erhöhung der Kontrolle der Qualität der Wiederherstellung der Straßendecke nach Fremd-Aufbrüchen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Nummer Produktuntergruppe:** diverse		
Bezeichnung Produkt(e): Planung und Bereitstellung von Verkehrsflächen / Tiefbauhöfe			
Darstellung der Handlungsoption: Es erfolgen rund 4.000 Fremd-Aufbrüche von Straßen pro Jahr (durch Stadtwerke, Telekommunikationsunternehmen, private Bauherren usw.). Jeder Aufbruch einer Straße führt zu einer Reduzierung von deren Qualität - und damit zu einem Wertverlust. Insgesamt werden früher umfangreichere Erhaltungs- und Erneuerungsmaßnahmen erforderlich. Einem fachgerechten Verschluss des Aufbruchs kommt daher hohe Bedeutung zu, um die Reduzierung der Qualität so gering wie möglich zu halten. Daher sollte durch das Amt 66 sichergestellt bzw. kontrolliert werden, dass durch die Verantwortlichen der Aufbrüche bzw. deren Baufirmen eine qualitativ hochwertige Wiederverschließung der Straße erfolgt. Eine Erhöhung der Kontrolle der Qualität der Wiederherstellung der Straßendecke nach Fremd-Aufbrüchen bzw. vor Ablauf der Gewährleistungsfristen würde dies und damit die Gesamtqualität der Straßen verbessern und mögliche Wertverluste reduzieren. Insgesamt könnte das zu einer Reduzierung der zukünftigen Unterhaltungskosten und Investitionen führen. Dieser Ansatz erfordert allerdings höheren Personaleinsatz.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.3	**Nr.: RP/H-53**
Bezeichnung der Handlungsoption: Erhöhung der Mittel für die laufende Straßenunterhaltung			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse		**Nummer Produktuntergruppe:** diverse	
Bezeichnung Produkt(e): Planung und Bereitstellung von Verkehrsflächen / Tiefbauhöfe			
Darstellung der Handlungsoption: Eine Erhöhung der Mittel für die laufende Straßenunterhaltung würde dazu führen, dass sich der Zustand der Straßen verbessert und damit deren Qualität gehalten werden kann. Ohne angemessene laufende Unterhaltung kann sich der Gesamtzustand stark verschlechtern und umfangreichere Erneuerungen erfordern. Damit verbunden wäre eine Reduzierung umfangreicherer Folgeinvestitionen infolge struktureller Verschlechterungen durch zu geringe laufende Unterhaltungsmaßnahmen.			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.53	**Nr.: RP/H-54**
Bezeichnung der Handlungsoption: Reduzierung der Beleuchtung der Straßen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse		**Nummer Produktuntergruppe:** diverse	
Bezeichnung Produkt(e): Öffentliche Beleuchtung			
Darstellung der Handlungsoption: Die Straßenbeleuchtung könnte hinsichtlich Helligkeit und Einschaltzeiten reduziert werden. Damit könnten Stromkosten gespart werden.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.53	**Nr.: RP/H-55**
Bezeichnung der Handlungsoption: Ersatz/Umrüstung Gaslaternen			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Nummer Produktuntergruppe:** diverse		
Bezeichnung Produkt(e): Öffentliche Beleuchtung			
Darstellung der Handlungsoption: 1,2 % der Anzahl der Lampen der Straßenbeleuchtung in Chemnitz sind Gaslaternen. Diese verursachen 15 % des Verbrauchs. Daher können mit dem Ersatz oder der Umrüstung der Gaslaternen durch elektrische Beleuchtung laufende Kosten gespart werden. Dies verursacht einmalige Investitionen. Ansätze dazu laufen bereits, diese sollten entsprechend verstärkt werden.			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.53	**Nr.: RP/H-56**
Bezeichnung der Handlungsoption: Nachverhandlung des Beleuchtungsvertrag			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse	**Nummer Produktuntergruppe:** diverse		
Bezeichnung Produkt(e): Öffentliche Beleuchtung			
Darstellung der Handlungsoption: Aufgrund auffällig hoher Verbrauchswerte bzw. Kosten könnte eine Nachverhandlung des Vertrags angestrebt werden. Allerdings hat eine Nachverhandlung mit einer Reduzierung der Kosten erst kürzlich stattgefunden, ein erneuter Ansatz könnte daher wenig erfolgversprechend sein.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 66	**OE:** 66.53	**Nr.: RP/H-57**
Bezeichnung der Handlungsoption: Rückkauf der Straßenbeleuchtung und Neuausschreibung des Betriebs			
Bezeichnung Produktuntergruppe: diverse		**Nummer Produktuntergruppe:** diverse	
Bezeichnung Produkt(e): Öffentliche Beleuchtung			
Darstellung der Handlungsoption: Das Eigentum an der Straßenbeleuchtung befindet sich nicht mehr bei der Stadt Chemnitz, sondern bei der eins Energie GmbH. Eine Neuausschreibung des Betriebs ohne Eigentum ist nicht zweckmäßig. Daher könnte der Rückkauf der Straßenbeleuchtung (mit entsprechendem Finanzierungsbedarf durch die Stadt Chemnitz) und dann anschließend eine neue Ausschreibung der Anlagen und des Betriebs erfolgen.			

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67.34	**Nr.: RP/H-58**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Schließung Botanischer Garten

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Botanische Gärten	2531000

Bezeichnung Produkt(e):
Botanischer Garten und Schulbiologiezentrum (inkl. Bewirtschaftung)

Darstellung der Handlungsoption:
Der Botanische Garten könnte geschlossen werden.
Allerdings sind hierbei zu berücksichtigen:
- Der Botanische Garten bildet ein Schulbiologiezentrum mit 3 Biologielehrern vom Regionalschulamt. Dieses Angebot würde bei Schließung vollständig entfallen.
- Im Botanischen Garten erfolgt der Schulgartenunterricht für Grundschulen. Auch dies würde bei Schließung entfallen.
- Der Botanische Garten bildet eine große Vereinsplattform, er erhält auch Arbeitsunterstützung durch die Vereine, Beteiligung an den Kosten der Tierhaltung, Durchführung von Veranstaltungen.
- Der Botanische Garten bildet ein Ausflugsziel für Familien, daher gab es in der Vergangenheit bereits eine Unterschriftensammlung für dessen Erhaltung.

Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67/67.3	**Nr.: RP/H-59**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Optimierung/Kanalisierung des Umgangs mit Beschwerden

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Öffentliches Grün, Landschaftsbau (inkl. Bewirtschaftung Grünanlagenstützpunkte)	5511000

Bezeichnung Produkt(e):
Planung, Bau und Unterhaltung öffentlicher PuG-Anlagen

Darstellung der Handlungsoption:
Da die Standards in der Grünflächenunterhaltung in den letzten Jahren deutlich gesunken sind, entsprechen diese oftmals nicht den Erwartungen der Bürger, so dass sich diese darüber beschweren. Der Umgang mit Beschwerden könnte daher kanalisiert bzw. gebündelt werden. Beschwerden laufen bisher an verschiedenen Stellen auf (über D115, bei verschiedenen Mitarbeitern des Amtes per Telefon oder mail, teilweise weitere). Die Mitarbeiter erhalten diese Informationen neben ihren sonstigen Aufgaben. Durch die Bündelung auf einen Mitarbeiter (der dafür zusätzliche freie Personalressourcen bräuchte), könnte eine sofortige Prüfung erfolgen, ob diese Meldung bereits vorliegt, ob es sich um städtische Flächen handelt und ob unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Darüber hinaus könnte eine Reduzierung der erforderlichen Reaktionen vorgenommen werden, indem nicht jeder Beschwerde (sofort) nachgegangen wird, sondern eine Einzelverfolgung nur bei unmittelbaren Verkehrssicherungsproblemen erfolgt, da nur dafür eine Prüfung vor Ort erforderlich ist.
Dies führt nicht unmittelbar zu einer Einsparbarkeit von Mitarbeitern, aber zu einer Entlastung der Mitarbeiter und ggf. zu einer Reduzierung von ad-hoc-Vergaben.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz
Handlungsoptionen

Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67.3	**Nr.: RP/H-60**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Erhöhung des laufenden Unterhaltungs- und Pflegeaufwands

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Öffentliches Grün, Landschaftsbau (inkl. Bewirtschaftung Grünanlagenstützpunkte)	5511000

Bezeichnung Produkt(e):
Planung, Bau und Unterhaltung öffentlicher PuG-Anlagen

Darstellung der Handlungsoption:
Durch eine zu geringe laufende Pflege und Unterhaltung der Grünanlagen können diese zunehmend verwildern, der Wild aufwuchs steigt, es entstehen Nutzungseinschränkungen. Langfristig entstehen dadurch Flächen, die nicht mehr in ihrem ursprünglichem Sinne als Grünflächen nutzbar sind. Um sie dann wieder als (nutzbare) Grünflächen herzurichten, entsteht erheblicher Investitionsbedarf. Somit ist abzuwägen und zu entscheiden, für welche Flächen und wie viel ggf. die laufende Pflege und Unterhaltung erhöht werden soll, um langfristig erhöhten Aufwand für Reparaturen und Bau/Erneuerung nach einigen Jahren zu vermeiden oder zu reduzieren. Hierbei sind auch Anforderungen aus der Verkehrssicherungspflicht zu berücksichtigen.

Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67.3	**Nr.: RP/H-61**

Bezeichnung der Handlungsoption:
Rückbau von Grünflächen

Bezeichnung Produktuntergruppe:	**Nummer Produktuntergruppe:**
Öffentliches Grün, Landschaftsbau (inkl. Bewirtschaftung Grünanlagenstützpunkte)	5511000

Bezeichnung Produkt(e):
Planung, Bau und Unterhaltung öffentlicher PuG-Anlagen

Darstellung der Handlungsoption:
Grünanlagen verursachen für die Erhaltung ihres Pflege- und Nutzbarkeitszustands Kosten für die laufende Unterhaltung und Pflege. Um diese Kosten langfristig reduzieren zu können, sollten verschiedene Handlungsoptionen und die dabei resultierenden Auswirkungen auf die laufenden Kosten geprüft werden:
-der Rückbau von Grünanlagen und deren Umwandlung zu Wald,
-anderweitige Flächennutzungen,
-die Sperrung von Flächen für die Nutzung,
-der Verkauf. Für die Auswirkungen der Veräußerung der Objekte auf den Ergebnishaushalt ist zu berücksichtigen, dass Bilanzverluste eintreten können, wenn der beim Verkauf erzielte Betrag geringer als der Buchwert des Objektes in der Bilanz ausfällt.
Unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Haushaltsentlastung sind derartige Bilanzverluste in Kauf zu nehmen, wenn mittel- bis langfristig die Aufwandsersparnis derartige Bilanzverluste kompensiert. Ein Verkauf „unter Buchwert" kann somit längerfristig betriebswirtschaftlich die vorteilhaftere Variante sein.

Verwaltungs- und Strukturkonzept für die Stadtverwaltung Chemnitz Handlungsoptionen			
Dezernat: 6	**Amt:** 67	**OE:** 67.3	**Nr.: RP/H-62**
Bezeichnung der Handlungsoption: Einschränkung/Verbot Grillplätze			
Bezeichnung Produktuntergruppe: Öffentliches Grün, Landschaftsbau (inkl. Bewirtschaftung Grünanlagenstützpunkte)	**Nummer Produktuntergruppe:** 5511000		
Bezeichnung Produkt(e): Planung, Bau und Unterhaltung öffentlicher PuG-Anlagen			
Darstellung der Handlungsoption: In Chemnitz wurden vor rund 2 Jahren 6 Freiflächen in Parkanlagen offiziell als Grillplätze ausgewiesen. Die Plätze weisen keine festen Aufbauten auf, sind aber befestigt. Durch die intensive Nutzung der Grillplätze entstehen erhebliche Mengen an Abfällen, die durch die Nutzer nicht nur in den Abfallbehältern gesammelt werden, sondern auch auf den Flächen verteilt sind und daher erheblichen Reinigungsaufwand bei Amt 67 verursachen. Da die Plätze besonders an den Wochenenden genutzt werden, sind auch an den Wochenenden Reinigungen erforderlich. Zur Reduzierung dieser Reinigungsaufwendungen könnte die Nutzung der Grillplätze eingeschränkt oder untersagt werden. Dies würde die Personalaufwendungen zur Reinigung der Flächen reduzieren. Das Verbot kann allerdings nur wirksam werden, wenn gleichzeitig regelmäßige und häufige Kontrollen zur Einhaltung des Verbots durch das Ordnungsamt erfolgen. Dies verursacht dort (zunächst) zusätzliche Personalaufwendungen, die dann entweder durch - konsequent erhobene – Bußgelder gedeckt oder bei dauerhafter Einhaltung der Verbote durch den dann wieder erfolgenden Abbau der Mitarbeiterkapazitäten wieder abgebaut werden können.			