

Nürnberg 20.01.2006



Service öffentlicher Raum

Stadt Nürnberg
Stand 01.2006



Service öffentlicher Raum



Agenda.

1. Auftrag und Vorgehen im Projekt
2. Überblick über die Ergebnisse der Ist-Analyse
3. Soll-Konzept
4. Entscheidungsbedarf

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55: Seite 3
© Steria Mummert Consulting AG



1 Auftrag und Ziel



Auftrag und Vorgehen.

Auftrag

Bündelung der städtischen Leistungen im öffentlichen Raum unter einem organisatorischen Dach.

Zusammenfassung von **Aufgabe, Verantwortung, Ressourcen und Ausführung** für **Straße und Grün** in einer Organisationseinheit.

Dies betrifft T, ASN, GBA, BA/NOS.

Ziele

Bürgerfreundlicher

Qualitativ mindestens gleichwertig

Kostengünstiger

Erschließung von Synergien in Höhe von 2 Mio. Euro.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 5
© Steria Mummert Consulting AG



1 Phasen des Projektes.



Auftrag und Vorgehen.

Status quo

Phase I	Phase II	Phase III
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Analyse, Grobes Sollkonzept</div> <ul style="list-style-type: none"> - Istanalyse (grob) - Bewertung der Organisationsmodelle - Leistungsstruktur/ Aufgaben der neuen Organisation - Synergiepotenziale - Grobes Einsparpotenzial 	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Detailkonzept, Umsetzungsplanung</div> <ul style="list-style-type: none"> - Strategische Positionierung - Betriebsstruktur - Ressourcen - Standorte - Beschwerdemanagement - Budget - Anteil Fremdvergabe - interne Organisation - Gemeinsame Produkte 	<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Umsetzungs- begleitung</div> <ul style="list-style-type: none"> - Projektcontrolling - Moderation, Problemlösung

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 6
© Steria Mummert Consulting AG



2 Übergreifende Ist-Ergebnisse

Ist-Analyse.



- Isoliert optimierte Ämter
- Führung ohne Information
- Qualitätsmanagement noch unstrukturiert und situativ
- Personalentwicklungsstrategien wenig ausgeprägt
- Zukunftsfähigkeit eingeschränkt
- Planungsschnittstellen zu anderen nicht qualitätsgesichert

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 8
© Steria Mummert Consulting AG

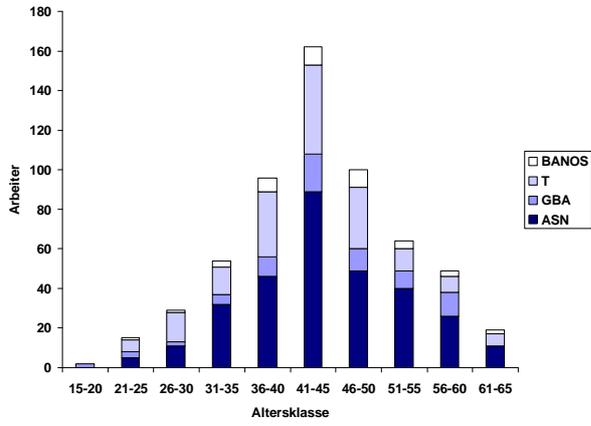


2 Beispiel: Arbeiter nach Alter heute

Ist-Analyse.



Die Altersverteilung der Arbeiter ist in allen vier Organisationen weit von einer Gleichverteilung entfernt.



Altersklasse	ASN	GBA	T	BANOS
15-20	2	0	0	0
21-25	5	5	0	0
26-30	10	15	0	0
31-35	30	15	0	0
36-40	45	25	0	0
41-45	90	20	5	0
46-50	50	40	0	0
51-55	40	20	0	0
56-60	25	15	0	0
61-65	10	5	0	0

Quelle: OrgA, Stand 22.09.05

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 9
© Steria Mummert Consulting AG



2 Beispiel: Arbeiter nach Alter in 15 Jahren

Ist-Analyse.

Spätestens in 15 Jahren wird die Mehrheit der Mitarbeiter zu anstrengenden körperlichen Arbeiten nicht mehr fähig sein.

Altersklasse	ASN	GBA	T	BANOS
15-20	15	5	5	5
21-25	15	5	5	5
26-30	15	5	5	5
31-35	15	5	5	5
36-40	20	10	5	5
41-45	25	15	10	5
46-50	45	15	10	5
51-55	45	15	10	5
56-60	90	15	10	5
61-65	50	15	10	5

Annahme: Neues Personal wird gleichmäßig in den Altersklassen 21-25 bis 46-50 eingestellt.

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 10
© Steria Mummert Consulting AG

2 GBA - Organigramm -

Ist-Analyse.

Das Gartenbauamt beschäftigt 158 VZÄ (Vollzeitäquivalente).

```

    graph TD
      GBA_D[GBA/D Gartenbauamt] --- GBA_SO[GBA/SO Sonderaufgaben]
      GBA_D --- GBA_D2[GBA/D-2 (Vorzimmer)]
      GBA_D --- GBA_S[GBA/S Verwaltung]
      GBA_D --- GBA_C[GBA/C Finanzwesen /Buchhaltung/ Controlling]
      GBA_D --- GBA_2[GBA/2 Objektplanung und Neubau]
      GBA_D --- GBA_3[GBA/3 Grünflächenunterhalt und Baumpflege]
      
      GBA_2 --- P1[Projekte Objektplanung Neubau]
      GBA_2 --- P2[Projekte Straßenbegleitgrün und Pflegekonzepte (Straßenbäume)]
      
      GBA_3 --- G3_1[GBA/3-1 Grünflächenunterhalt und Unterhalt Kleingärten - Bezirk Nord - Bezirk Süd]
      GBA_3 --- G3_2[GBA/3-2 Kinderspielplätze, Spieleinrichtungen, Werkstätten]
      GBA_3 --- G3_3[GBA/3-3 Grün im öffentlichen Verkehrsraum, Dienstleister für Grün anderer städtischer Ämter Bürgertelefon]
    
```

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 11
© Steria Mummert Consulting AG

2 GBA IST



Ist-Analyse.

Verantwortung:
GBA ist zuständig für Grünanlagen, Kleingartenanlagen und Spielplätzen.

Aufgaben:
Planung, Neubau, Bauherrenaufgaben, Pflege, Unterhalt

Ausführung:
GBA führt Aufgaben des T im Bereich Straßenbegleitgrün durch.
Einige durch T an das GBA beauftragte Aufgaben (Reinigung von Straßenbegleitgrün und Baumscheiben) werden durch ASN ausgeführt.

Vergabestrategie:
Vergabeanteil beträgt ca. 50% (planbare Leistungen Pflege, Baumschnitt, Baumfällung etc.); kleinere Reparaturleistungen, Kontrollaufgaben, schnell zu erledigende Tätigkeiten und schwierig auszuschreibende Instandsetzungsmaßnahmen werden in Eigenregie bearbeitet.

Ressourcen:
Im Rahmen des Strategiewechsels der Eigenfertigung (seit 1996) wurden im Arbeiterbereich ca. 60 Stellen eingespart. GBA hat derzeit 1,5 kw-Stellen und nutzt geringfügig 1-Euro-Jobs.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 12
© Steria Mummert Consulting AG



2 GBA: Stärken und Schwächen



Ist-Analyse.

Stärken

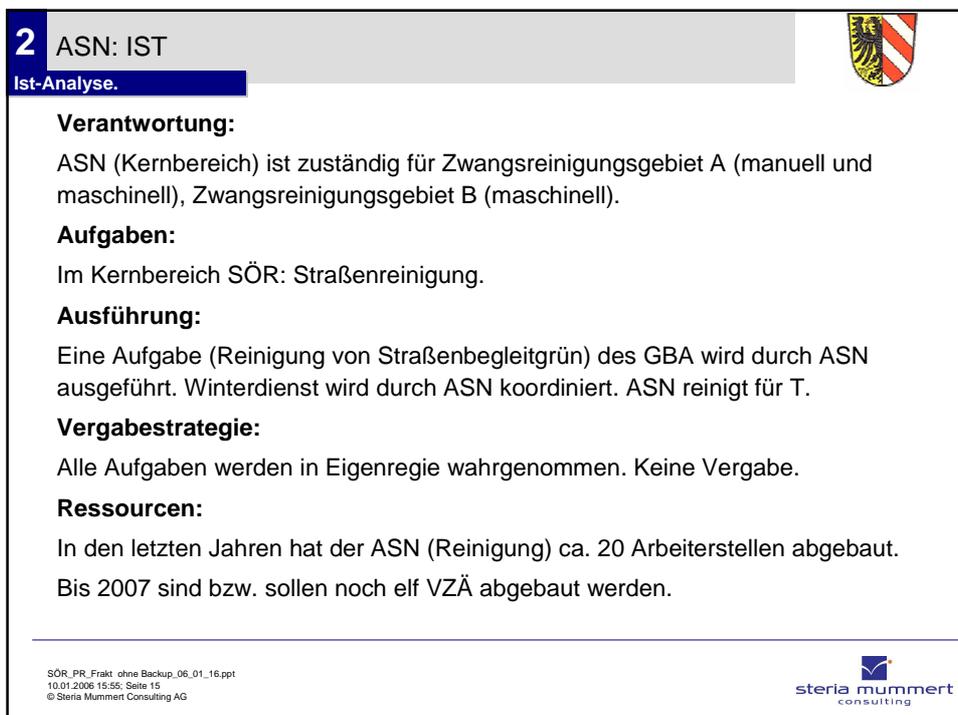
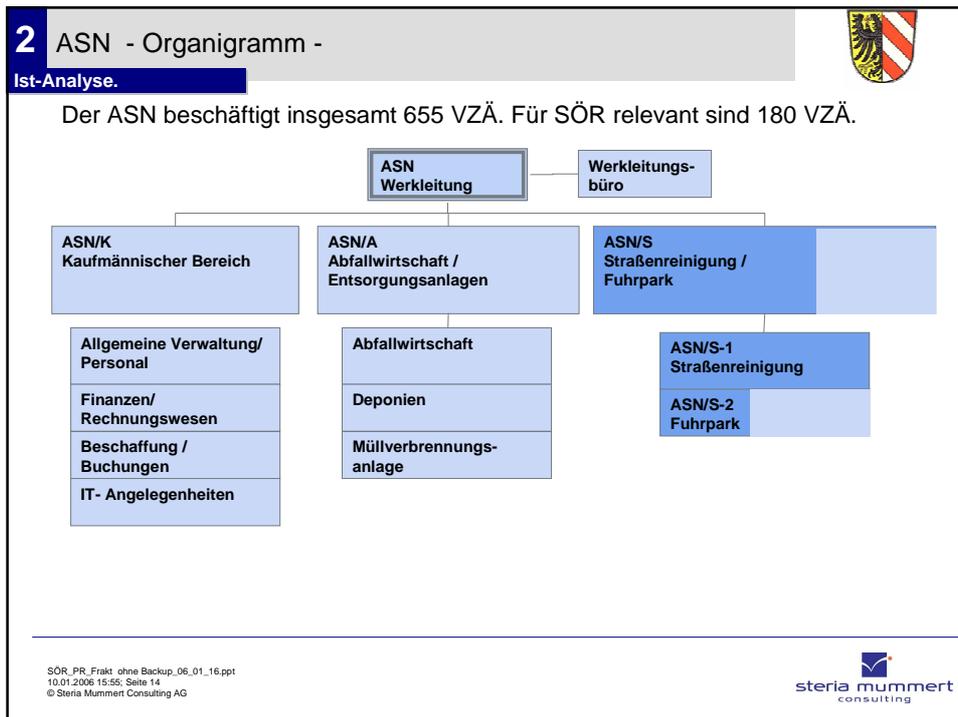
- Leistungsstarke Planungsabteilung
- Differenziertes Grünflächenkataster
- Aufwandserfassung als Grundlage für ein Controlling
- Angemessene Ressourcenausstattung
- Existierende Vergabestrategie (Vergabe im Winterdienst)
- Angemessene Dislozierung bei Aufrechterhaltung des Regionalprinzips

Schwächen

- Zum Teil kleinteilige Aufbauorganisation
- „verteilte“ Zentralaufgaben wie Beschaffung, Ausschreibung, Kataster
- Zum Teil unklare Zuständigkeiten zwischen T und GBA (Rad- und Gehwege im Bereich der Grünanlagen, Straßenbegleitgrün)
- Hohe Eigenkosten im Winterdienst im Vergleich zur Vergabe
- Altersstruktur

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 13
© Steria Mummert Consulting AG





2 ASN: Stärken und Schwächen

Ist-Analyse.

Stärken

- Wirksamer Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Optimierung der Reinigungstechnologie und Effizienzsteigerung (z.B. Gruppenbildung: Handreiniger, KKM, GKM)
- Sehr effektive Arbeitsplanung (u.a. GIS) und Aufwanderfassung
- Angemessene Ressourcenausstattung
- Angemessene Dislozierung (fünf Standorte) bei Aufrechterhaltung des Regionalprinzips
- Schlanke Aufbauorganisation

Schwächen

- Keine klare Zuordnung der Fahrer (Großkehrmaschinen) zum direkten Verantwortungsbereich der Straßenreinigung
- Altersstruktur

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 16
© Steria Mummert Consulting AG

2 T: Organigramm

Ist-Analyse.

T Tiefbauamt					
T/Z zentrale Aufgaben	T/1 Straßenverkehr, Verkehrsüberw., Wegerecht	T/S Straßenbau	T/B Brückenbau, Wasserwirtschaft	T/E Elektrotechnik	T/U U-Bahn-Bau
T/Z-V allg. Verw., Personal, Budget	T/1-1 Straßenaufsicht	T/S-1 Straßenaufbezirke A, NW, NO, SO, SW	T/B-N Neubau	T/E-1 Straßenbeleuchtung	T/U-E Entschädigung, Verw.
T/Z-K Koord. Baumaßnahmen, IuK	T/1-2 Verkehrsaufsicht	T/S-1/WV	T/B-Ü Überwachung	T/E-2 Verkehrsregelungstechnik	T/U-1 Planung
	T/1-3 Planfestst., Wegerecht	T/S-2 Zuschuss- / Sonderbaumaßnahmen	T/B-W Wasserwirtschaft		T/U-2 Bauvorb., Bauausführung
	T/1-VÜ Verkehrsüberwach.	T/S-4 Werkbetrieb, Baustoffbeschaffung			

T beschäftigt 420 VZÄ.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 17
© Steria Mummert Consulting AG

2

T: IST



Ist-Analyse.

Verantwortung:
T ist Straßenbau- und Straßenverkehrsbehörde, U-Bahnbau und Wasserwirtschaft sind zusätzlich dort angesiedelt.

Aufgaben:
Baubehörde: Planung, Neubau, Bauherrenaufgaben, Pflege, Unterhalt
Verkehrsbehörde: Planfeststellung, Anordnungen, Aufsicht/Überwachung

Ausführung:
Eine Aufgabe (Straßenbegleitgrün) wird durch GBA bzw. durch ASN im Auftrag von GBA (Reinigung) ausgeführt.

Vergabestrategie:
Anteil der Vergabe ca. 50 %; wenig ausgeprägte Vergabestrategie

Ressourcen:
In den letzten Jahren hat T 40 Stellen, davon 19 Arbeiterstellen abgebaut.
T hat derzeit 15 kw-Stellen; 9 üpl/Zeitverträge; verwendet geringfügig 1-Euro-Jobber

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 18
© Steria Mummert Consulting AG


2

T: Stärken und Schwächen



Ist-Analyse.

Stärken

- Integration von Straßenbau- und Straßenverkehrsbehörde, eingespielte Prozesse
- Angemessene Ressourcenausstattung im Bereich Planung
- Angemessene Dislozierung bei Aufrechterhaltung des Regionalprinzips
- Beginn des Internen Verbesserungsprozesses
- Zahlreiche Vorschläge der internen Arbeitsgruppen

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 19
© Steria Mummert Consulting AG


2

T: Stärken und Schwächen



Ist-Analyse.

Schwächen

- Unzureichende Führungsinformationen
- Wenig unmittelbare Führung des Arbeiterbereiches
- Zum Teil kleinteilige Aufbauorganisation (T/E, T/B)
- Geringe Führungsspannen
- Viele Klein-Standorte
- „verteilte“ Zentralaufgaben, z.B. Personal
- Geteilte Fachaufgaben (Planung)
- Hoher Aufwand für Kontrolltätigkeiten (Straßenzustand)
- Zum Teil unklare Zuständigkeiten zwischen T und GBA
- Verbesserungswürdige Ablauforganisation zwischen Vpl und T
- Aufgabenteilung mit BAV
- Altersstruktur

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 20
© Steria Mummert Consulting AG

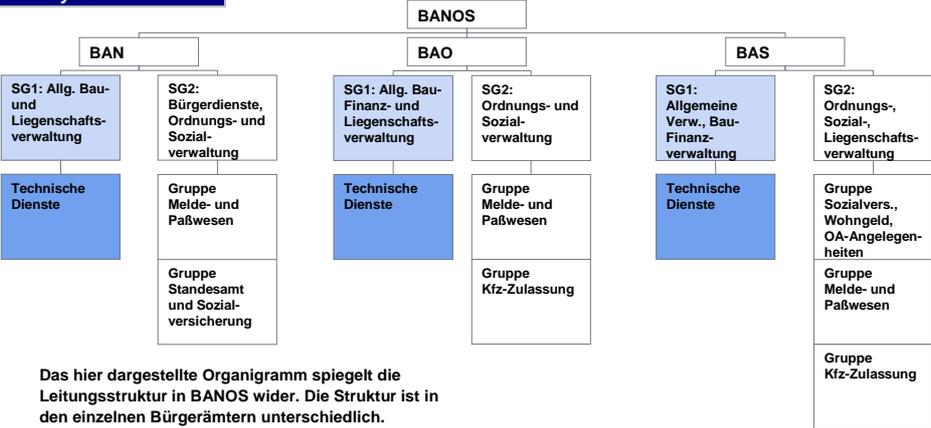


2

BANOS: Organigramm



Ist-Analyse.



```

graph TD
    BANOS --> BAN
    BANOS --> BAO
    BANOS --> BAS
    BAN --> SG1_BAN[SG1: Allg. Bau- und Liegenschaftsverwaltung]
    BAN --> SG2_BAN[SG2: Bürgerdienste, Ordnungs- und Sozialverwaltung]
    BAO --> SG1_BAO[SG1: Allg. Bau-Finanz- und Liegenschaftsverwaltung]
    BAO --> SG2_BAO[SG2: Ordnungs- und Sozialverwaltung]
    BAS --> SG1_BAS[SG1: Allgemeine Verw., Bau-Finanzverwaltung]
    BAS --> SG2_BAS[SG2: Ordnungs-, Sozial-, Liegenschaftsverwaltung]
    SG1_BAN --> TD1[Technische Dienste]
    SG2_BAN --> GM1[Gruppe Melde- und Paßwesen]
    SG2_BAN --> GS1[Gruppe Standesamt und Sozialversicherung]
    SG1_BAO --> TD2[Technische Dienste]
    SG2_BAO --> GM2[Gruppe Melde- und Paßwesen]
    SG2_BAO --> GKZ[Gruppe Kfz-Zulassung]
    SG1_BAS --> TD3[Technische Dienste]
    SG2_BAS --> GSO[Gruppe Sozialvers., Wohngeld, OA-Angelegenheiten]
    SG2_BAS --> GM3[Gruppe Melde- und Paßwesen]
    SG2_BAS --> GKZ2[Gruppe Kfz-Zulassung]
    
```

Das hier dargestellte Organigramm spiegelt die Leitungsstruktur in BANOS wider. Die Struktur ist in den einzelnen Bürgerämtern unterschiedlich.

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 21
© Steria Mummert Consulting AG



2

BANOS: IST



Ist-Analyse.

Verantwortung:
BANOS ist zuständig für Bürgerdienste und technische Dienstleistungen für eine begrenzte Region in Nürnberg.

Aufgaben im SÖR-Sinne:
Straßenunterhalt, Grünflächenpflege, Reinigung im Zwangsreinigungsgebiet, Winterdienst.

Ausführung:
BANOS führt alle Aufgaben selber aus.

Vergabestrategie:
Alle Aufgaben in Eigenregie.

Ressourcen:
In den letzten Jahren hat BANOS ca. 15 Arbeitsstellen abgebaut.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 22
© Steria Mummert Consulting AG



2

BANOS: Stärken und Schwächen



Ist-Analyse.

Stärken

- Wahrnehmung von Grau- und Grün-Leistungen in einem Bauhof
- Kurze Wege zwischen Bürger, Leitung und Bauhof
- Angemessene Ressourcenausstattung

Schwächen

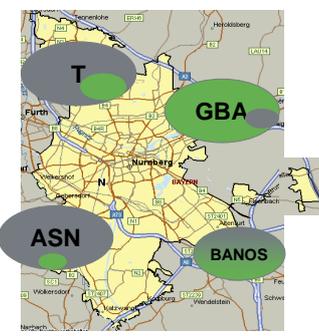
- Kleine Einheiten mit Schwächen in Flexibilität, Auslastungssteuerung, Vertretungsregeln
- Wenig Spezialisierung möglich
- Teils geringe Produktivität
- Zusammenhang zwischen Planung und Unterhalt durchbrochen

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 23
© Steria Mummert Consulting AG



3 Anforderungen an ein Soll Konzept

Soll-Konzept.



Projektidee:
Bündelung aller Leistungen im "Öffentlichen Raum"

Explizite Ziele:

1. Bürgerfreundlicher
2. Qualitätssichernd
3. Effizienter

Zusätzliche Ziele:

1. Ausbaufähigkeit
2. Zukunftsfähigkeit
3. Realisierungsfähigkeit

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 25
© Steria Mummert Consulting AG



3 Methode der Modellbildung

Soll-Konzept.

Geschäftsfeldsegmentierung hat viele richtige Lösungen.

Mögliche Dimensionen der Geschäftsfeldsegmentierung:

- Produkte (Straßen, Parks, ÖPNV, Ver-/Entsorgung)
- Finanzierungsquellen (Verwaltungs- vs. Gebührenhaushalt)
- Räumliche Gliederung (Bezirke, große Bürgerämter)
- Produktion / Gewerke (Planung, Ausführung, Verwaltung)
- Politikfelder (Umwelt, Wirtschaft, Infrastruktur)

Handlungsrahmen:
Stadtverwaltung Nürnberg (Tiergarten, Friedhof, Zentrale Werkstätten, Hochbau, Schulen, Liegenschaften)

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 26
© Steria Mummert Consulting AG



3 Methode der Modellbildung

Soll-Konzept.

Zwei wesentliche Fragestellungen:

- Welches ist die führende Dimension bei der Segmentierung?

Bezirke	Stadtplanung	Bezirk	Bezirk	Bezirk	Bezirk	Bezirk	Bezirk	Personal	
Produkte	Parks	Straßen	StEB	Schulen	Kinder-gärten	Touri-stische Einricht.	Jugend-hilfe	Bürger-dienste	
Gewerke	Planen	Unterhalten	Reini-gen	Warten					

- Auf welcher Ebene erfolgt die Integration der Dienstleistungen im öffentlichen Raum?

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 27
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Vertragliche Aufgabe: Modellbewertung

Soll-Konzept.

Der Weg zur Soll-Konzeption führt über die Bewertung der bereits entwickelten Modelle.

- Modell 1 „Optimierte Ämterstruktur“ (Straßenamt u. Parkamt)
- Modell 2 „Dienstleistungsbetrieb Unterhalt“ (Horizontale Integration)
- Modell 3 „Großer Eigenbetrieb SÖR“ (Diagonale Integration)
- Modell 4 ggf. weitere Alternative

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 28
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Bewertungskriterien

Soll-Konzept

Die Anforderungen an das Vorzugsmodell bilden die Bewertungskriterien und Nebenbedingungen für die Modelle.

Bewertungskriterien:

1. Effizienz / Wirtschaftlichkeit
2. Steuerungsfähigkeit
3. Kundenorientierung

Nebenbedingungen:

- a. Serviceverbesserung im „Öffentlichen Raum“ bzw. Qualität mindestens gleichbleibend
- b. Einnahmenerhöhung
- c. Rechtlich unbedenklich
- d. Realisierbar

➔

Vpl/Stpl
„Straßenamt“

UWA
„Parkamt“

Vpl/Stpl
T

UWA
GBA

Dienstleistungsbetrieb
Unterhalt

Vpl/Stpl
UWA

Eigenbetrieb
SÖR

SÖR 1

SÖR 2

SÖR n

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 29
© Steria Mummert Consulting AG

3 Bewertung

Soll-Konzept

Die Zusammenführung aller Organisationen in „SÖR“ weist die höchsten Synergien und Effizienzpotenziale aus.

Bewertung:	Vpl/Stpl „Straßenamt“	UWA „Parkamt“	Vpl/Stpl T	UWA GBA	Dienstleistungsbetrieb Unterhalt	Vpl/Stpl UWA	Eigenbetrieb SÖR	SÖR 1	SÖR 2	SÖR n
1. Wirtschaftlichkeit/Effizienz	0				+		++			+
2. Steuerungsfähig	-				0		0			0
3. Kundenorientiert	0				+		++			++
a) Serviceverbesserung	0				+		+			+
b) Einnahmenerhöhung	0				0		0			0
c) Rechtlich unbedenklich	0				0		0			0
d) Realisierbar	+				+		+			+

SÖR_PR_Frakt ohne Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 30
© Steria Mummert Consulting AG

3 Quellen für Synergiepotenziale

Soll-Konzept.

Beide voll integrierenden Modelle („SÖR“ und „SÖR 1-n“) bergen Synergiepotenziale. Die Zusammenfassung in einem Betrieb gewährleistet die Erreichung des Einsparziels mit hoher Sicherheit:

- Zentrale Aufgaben (Z-Bereiche)
 - Personal, Rewe / Controlling
 - Anlagen / Facility-Management
 - gemeinsame IT - Anwendungen:
 - Beschaffung
- Standorte
- Fuhrpark
- Werkstätten
- Integrierter Betrieb in den Bezirken
 - Beschwerdemanagement
 - gleichartige Tätigkeiten
 - Ausgleich von Auslastungsschwankungen
 - Verbesserung der Vertretung bei Ausfällen, Urlaub etc.
 - Begehungen, Kontrollen
 - Dienstaufsicht (Anzahl der Meister)

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 31
© Steria Mummert Consulting AG



3 Synergiepotenziale „Integrierter Betrieb“

Soll-Konzept

Beim integrierten Betrieb werden in folgenden Bereichen Synergien erwartet:

- Reinigung
- Bauunterhalt (Wege)
- Beschwerdemanagement
- Werkstätten
- Winterdienst

Aufgaben	GBA	ASN	T	BANOS
Reinigung (Straßen, Wege, Plätze, Grünanlagen)	x	x	x	x
Bauunterhalt (Straßen)			x	x
Bauunterhalt (Wege)	x		x	x
Unterhaltung Spielplätze (Reparatur)	x			x
Pflege/ Unterhalt Grünflächen	x	x	x	x
Regeneinlassreinigung		x		x
Papierkorbleerung	x	x		x
Beschwerdemanagement	x	x	x	x
Winterdienst	x	x	x	x
Werkstätten	x	x	x	x

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 32
© Steria Mummert Consulting AG



3 Synergiepotenziale „Integrierter Betrieb“



Soll-Konzept

Beim integrierten Betrieb werden in folgenden Bereichen Synergien erwartet:

- Kontrollen

Arbeitsgänge	GBA	ASN	T	BANOS
Sichtkontrollen Spielplätze	x			x
Baumkontrolle	x			x
Funktions- und Jahreskontrolle Spielplätze	x			x
Straßenzustandskontrolle, Verkehrssicherung Straßenbegleitgrün, Baumscheiben			x	x
Verkehrskontrolle (ruhender Verkehr)			x	
Kontrolle Feuerwehrrposten			x	

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 33
© Steria Mummert Consulting AG



3 Nebenbedingungen



Soll-Konzept

Das Modell „SÖR“ bietet die größten Vorteile bei weiteren Zielsetzungen

- Mehr Möglichkeiten bei der Personalentwicklung
 - Perspektive, Qualifizierung
 - Größeres Aufgabenpotenzial für ältere Kollegen (z.B. Kontrolltätigkeiten)
- Kundenorientierung (Neben- oder Hauptbedingung)
 - (Ein Ansprechpartner) für alle Belange im „Öffentlichen Raum“
 - Einheitliches Management im „Öffentlichen Raum“ inkl. Beschwerdemanagement

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 34
© Steria Mummert Consulting AG



3 Binnenorganisation bei vertikaler Integration

Soll-Konzept

- Bei einer vertikalen Integration wäre die Straßenreinigung und das Tiefbauamt in das Straßenamt integriert. Es existiert aber weiterhin eine **geteilte Verantwortung für den Öffentlichen Raum**.
- Es müssen neben dem ASN zwei weitere zentrale Bereiche erhalten bleiben.
- Im Betrieb und Unterhalt können Synergiepotenziale zwischen GBA und ASN / T nicht genutzt werden.
- Diese Nachteile bleiben auch bestehen, wenn z.B. Friedhof und Tiergarten in das Parkamt integriert werden.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 35
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Binnenorganisation bei horizontaler Integration

Soll-Konzept

- Nach Herauslösen der operativen Bereiche verbleibt eine kleine Restorganisation GBA.
- Zentrale Aufgaben (z.B. Verwaltung und Controlling) müssten in drei bzw. in vier Organisationen wahrgenommen werden.
- Die Bereiche Planen und Bauen wären vom Betrieb und Unterhalt getrennt.
- Eine Abstimmung zwischen „Planung“ und „Unterhalt/Betrieb“ wäre damit erschwert.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 36
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Zwei Extremmodelle

Soll-Konzept.

■ Vollständige Integration aller Dienstleister im öffentlichen Raum

■ Geschäftsfelder: Funktionsorientiert

```

graph TD
    SOR[SÖR] --- VC[Verwaltung, Controlling]
    SOR --- HW[„Hoheitliche“ Verwaltung]
    SOR --- PB[Planung und Bau]
    SOR --- BU[Betrieb und Unterhalt]
    SOR --- AB[Abfallbeseitigung]
        
```

■ Stärken

- Einheitliche Zuständigkeit für den öffentlichen Raum in **einem** Betrieb
- Hohe Produktivitätsvorteile durch einheitliche Flächenorganisation und Größendegression
- Zentrale Verwaltung
- Hohe Professionalität in den Gewerken
- Große Flexibilität in Personaleinsatz, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

■ Schwächen

- Aufwändigere (interne) Steuerungsorganisation notwendig
- Politische Konflikte werden in den Betrieb verlagert.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 37
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Zwei Extremmodelle

Soll-Konzept.

■ Vollständige Integration aller Dienstleister im öffentlichen Raum

■ Geschäftsfelder: regional orientiert

```

graph TD
    RZ[Referat Z] --- PB[Planung Bau]
    RZ --- VB[Verkehrsbehörde]
    RZ --- P[Personal]
    R2[Referat 2] --- B1[Bezirk 1]
    R2 --- B2[Bezirk 2]
    Rn[Referat n] --- B3[Bezirk 3]
    Rn --- B4[Bezirk 4]
    Rn --- Bn[Bezirk n]
        
```

■ Stärken

- Ausgeprägte Bezirks-Zuständigkeit und Bürgernähe
- Offen für Bezirksverwaltung im Sinne der Bürgerämter
- Zentrale Spezialaufgaben möglich
- Hohe Professionalität in den Gewerken

■ Schwächen

- Integration über Bezirke erschwert
- Einheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung und der politischen Schwerpunktsetzung gefährdet
- Frontenbildung möglich: ... die da unten in den Bezirken; ... die da oben in der Zentrale

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 38
© Steria Mummert Consulting AG

steria mummert consulting

3 Modellempfehlung 

Soll-Konzept

Wir empfehlen das Modell SÖR (Integration der Bereiche ASN, T, GBA, BANOS in einen Betrieb).

- SÖR weist die größten Synergie- und Effizienzpotenziale auf.
- SÖR garantiert die höchste Servicequalität und Kundenorientierung (Zuständigkeit aller Belange des Öffentlichen Raumes in einer Hand).
- SÖR bietet die größte Flexibilität im Bereich des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung.



```

graph TD
    SOR[SÖR] --- VC[Verwaltung, Controlling]
    SOR --- EV[Eingriffsverwaltung]
    SOR --- PB[Planung und Bau]
    SOR --- BU[Betrieb und Unterhalt]
    SOR --- AB[Abfallbeseitigung]
  
```

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 39
© Steria Mummert Consulting AG



3 Modellempfehlung 

Soll-Konzept

Das Modell SÖR erfüllt auch die rechtlichen Anforderungen.

- Gebühren- und haushaltsfinanzierte Aufgaben können innerhalb einer Organisation wahrgenommen werden.

Die Aufgliederung der Kosten ist hierfür nachvollziehbar zu gestalten, ggf. durch organisatorische Maßnahmen getrennt auszuweisen.

- Eine geeignete Betriebsform für SÖR wäre der Eigenbetrieb.

Die Betriebsform Eigenbetrieb ist zulässig und bietet eine höhere Eigenverantwortung.

Durch die konsequente Einführung der Kosten – und Leistungsrechnung Transparenz über die verschiedenen Aufgabenfelder.

Die Erfahrungen des ASN als Eigenbetrieb können genutzt werden.

SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 40
© Steria Mummert Consulting AG



4 Präferenzen?

Entscheidungsbedarf.

**Lieber das zweitbeste Modell realisieren ...
... als das beste für die Schublade gestalten.**

- **Politische Idee**
 - Starke Bezirke

vs.

- Einheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung

- **Führungsverständnis**
 - Konflikte auf die politische Ebene

vs.

- Fachaufgaben durch Fachleute erledigen lassen

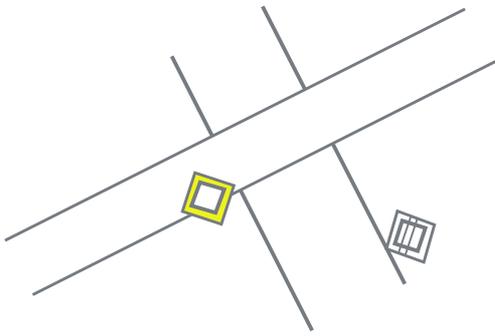
SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 41
© Steria Mummert Consulting AG



Entscheidungsgrundlage.

Entscheidungsbedarf.

Wenn zwei Vorfahrt berechnigte Straßen aufeinander treffen, ist einer dieser beiden Straßen die Vorfahrt zu nehmen.



SÖR_PR_Frakt_ohne_Backup_06_01_16.ppt
10.01.2006 15:55; Seite 42
© Steria Mummert Consulting AG





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und
die gute Zusammenarbeit.**

 steria mummert
consulting