

**Inhalt**

<b>1) Projektauftrag SÖR</b>	<b>2</b>
1.1) Untersuchungsauftrag Bereiche Straßenunterhalt, Grün, Reinigung und Mülleinsammlung	2
1.2) Ergebnisse der Voruntersuchung durch die Projektgruppe „SÖR“	2
1.3) Ergebnisse der Phase I der Beratung durch Steria-Mummert Consulting	5
1.4) Zusammenfassung der Hauptaussagen aus den Anträgen / Stellungnahmen der Fraktionen und des Geschäftsbereichs „Umwelt“ in der POA-Sitzung vom 5.12.2006	7
<b>2) Projekthistorie</b>	<b>8</b>
<b>3) Kurzzusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse</b>	<b>9</b>
3.1) Aufgaben und Leistungsstruktur „SÖR“	9
3.2) Nicht integrierte Bereiche	10
3.2.1) Nicht in den SÖR integrierte Bereiche gemäß Gutachten	10
3.2.2) Aktuelle Festlegungen und Schnittstellen zu Ref. VI	10
3.3) Aufbauorganisation, Organisationsform und Einsparpotential SÖR	12
3.3.1) Aufbauorganisation	12
3.3.2) Einsparpotential SÖR	14
3.4) Organisationsform SÖR	14
3.4.1) Organisationsform Eigenbetrieb	14
3.4.2) Schnittstellen zur Querschnittsverwaltung (Ref. I und Ref. II)	15
3.5) Mechanismen zur Wahrung der „Grün“-Belange	16
3.6) Bezirksstruktur und Standortkonzept SÖR	16
3.6.1) Bezirke und Bezirksstandorte	16
3.6.2) Zentralstandorte	18
3.6.2.1) Werkbetrieb	18
3.6.2.2) Verwaltungszentrale	19
3.6.2.3) Übergangsphase	20
3.6.3) Städtebauliche Aspekte	21
3.6.4) Kosten und Erlöse der Standortkonzeption	22
3.6.4.1) Zentrale: „Werkbetrieb“ und „Verwaltung“ sowie „Planung & Bau“	22
3.6.4.2) Kfz-Zulassungsbehörde	23
3.6.4.3) Rückbau Großreuther Straße	24
3.6.4.4) Bezirksstandorte	24
3.6.4.5) Notwendige Investitionen ohne SÖR	24
3.6.4.6) Gegenfinanzierung	25
3.6.4.7) Übersicht Investitionen und Erlöse	25
3.6.4.8) Gesamtbilanzierung „Bau“, laufende Haushaltsbelastung	27
<b>4.) Chancen und Risiken</b>	<b>29</b>
4.1) Chancen	29
4.2) Risiken	29
<b>5) Umsetzungskonzept</b>	<b>30</b>

## 1) Projektauftrag SÖR

### 1.1) Untersuchungsauftrag Bereiche Straßenunterhalt, Grün, Reinigung und Mülleinsammlung

Auf Basis der Erfahrungen im Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit“ sowie der Beschlüsse der Sparklausur 2004 wurde die Verwaltung beauftragt die Strukturen der Stadt Nürnberg im Bereich Grün, Straßenunterhalt, Straßenreinigung, Winterdienst und Mülleinsammeln näher zu analysieren und zu optimieren.

Geprüft werden sollte u.a. explizit die Errichtung einer neuen Organisationseinheit (z.B. in Form eines Eigenbetriebs) mit

- dezentralen Zuständigkeiten (Bezirksstruktur)
- ganzheitlicher Erledigung der genannten Aufgaben.

Durch die Zusammenlegung der gewerblichen Bereiche für die verschiedenen Aufgaben soll eine größere Flexibilität erreicht werden.

Folgende Prämissen sollten Grundlage der Untersuchung sein:

- es ist vom Kunden, von der Bedarfsanforderung aus zu denken
- es soll eine optimale Struktur (zentral/dezentral) gefunden werden
- es sollen optimale Einsatzpläne erstellt werden
- Planungsaufgaben sollen in den Fachämtern verbleiben
- Schnittstellen sollen optimiert werden
- Prüfung, welche fachliche Kompetenzen jeweils vorgehalten werden müssen
- Verhältnis Eigenerledigung/Fremdvergabe
- die richtige Organisations- und Rechtsform soll gefunden werden

Mit dem Untersuchungsauftrag wurden die folgenden Ziele verbunden:

- Qualitätssicherung, d.h. Erbringung der Leistung mindestens in der bisherigen Qualität
- wirtschaftlicheres Arbeiten
- Kostenreduzierung in Höhe von 2 Mio. Euro, die auf die Sparvorgabe 2004 angerechnet werden sollen.
- Es wird angestrebt Arbeitsplätze für gewerbliche Beschäftigte durch den flexibleren Einsatz zu sichern.

### 1.2) Ergebnisse der Voruntersuchung durch die Projektgruppe „SÖR“

Die mit Fachleuten aus den schwerpunktmäßig betroffenen Organisationseinheiten ASN, BANOS, GBA und T besetzte Projektgruppe „*Service öffentlicher Raum*“

- untersuchte das Leistungsportfolio der vier Organisationseinheiten
- analysierte Abläufe, Zuständigkeiten und Verantwortungen
- dokumentierte und untersuchte die Schnittstellen innerhalb der vier oben erwähnten Organisationseinheiten
- analysierte die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten im Rahmen der Leistungserbringung im öffentlich Raum (z. B. zu Stpl, Vpl, LA usw.)
- erarbeitete und bewertete alternative Organisationsformen für die Leistungserbringung

Abschlussbericht

In der Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 25.01.2005 wurde der Bericht der Projektgruppe SÖR mit folgenden Kernaussagen vorgelegt:

- ASN, BANOS, GBA und T erbringen ein breites Spektrum an Leistungen im öffentlichen Raum: vom Vollzug hoheitlicher Aufgaben über Neubaumaßnahmen bis hin zum betrieblichen Unterhalt.
- Die Aufgabenwahrnehmung ist nach verschiedenen Strukturmerkmalen wie der Art des Raums (Grün/Grau), geographischer Zuständigkeiten, Charakter der Aufgabe stark zersplittert mit entsprechenden Konsequenzen für die „Hoheit“ über die benötigten Mittel. Teilweise fallen dadurch jeweils formale Zuständigkeit, Mittelbereitstellung, Befugnis zum Mittelabruf, Aufgabenausführung und Abnahme der Ausführung auseinander und führen zu hohem Aufwand für Abstimmung und Abgrenzung zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.
- Jeder der Bereiche verfolgt eine individuelle Optimierungsstrategie, die aber nicht zwangsläufig zu einem Gesamtoptimum der Leistungserbringung im öffentlichen Raum führt.
- Zuständigkeiten und Ansprechpartner sind für den Bürger nicht klar zu erkennen; ein einheitliches, übergreifendes Beschwerdemanagement existiert nicht. Eine zielgerichtete, zügige und systematische Bearbeitung von Beschwerden kann ebenso wenig zugesichert werden, wie ein rasches Feedback an den Bürger.

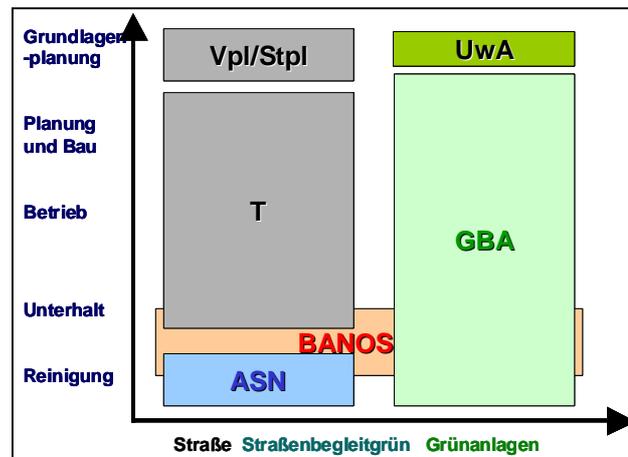


Abbildung 1: Zuständigkeit der Aufgabenerledigung

Das Projektteam entwickelte und überprüfte drei unterschiedliche Organisationsalternativen.

- Zusammenfassen der jeweils vorhandenen Arbeiter- Bereiche zu einer „Ausführungseinheit“ ohne konzeptionelle Kompetenz; die Beauftragung erfolgt durch die verkleinerten Einheiten T und GBA („Horizontale Integration“ in einem Dienstleistungsbetrieb Unterhalt)
- Möglichst trennscharfe Abgrenzung der Flächenarten Straße und Park („Vertikale Integration“ in jeweils einem Straßenamt und einem Parkamt)

Abschlussbericht

- Zusammenfassen von Aufgabe, Verantwortung, Ressourcen und Ausführung für den öffentlichen Raum in einer Hand („Diagonale Integration“ in einem Eigenbetrieb „Service Öffentlicher Raum“)

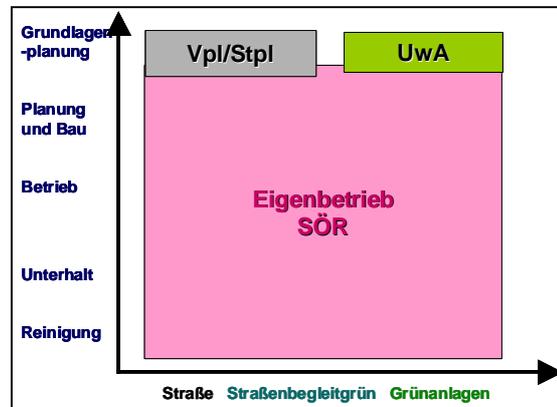


Abbildung 2: Zuständigkeit für die Aufgabenerledigung bei diagonaler Integration

Nach Auffassung der Projektgruppe war die Alternative „Diagonale Integration“ die beste und erfolgversprechendste Lösung.

Aufgrund der Dimension der beteiligten Organisationseinheiten sowie der empfohlenen Organisationsalternative und der Vielzahl der noch zu konkretisierenden Einflussfaktoren und zu lösenden offenen Fragen erschien das Hinzuziehen eines neutralen, mit Fach- und Methodenkompetenz ausgestatteten Beraters geboten.

Die Beratungsleistung sollte in drei Phasen beauftragt und bearbeitet werden (vgl. hierzu ausführlich Punkt 2 „Vergabe und Beratungsleistung“):

- Phase 1:  
Analyse und Bewertung der Ist-Situation, Überprüfung und Konkretisierung der Ergebnisse der Projektgruppe inklusive der empfohlenen Organisationsalternative.
- Phase 2:  
Entwickeln eines Soll-Konzepts auf Basis der in Phase 1 erhobenen Daten und Ergebnisse inklusive eines Umsetzungskonzepts.
- Phase 3:  
Begleitung der Umsetzung, Controlling & Detaillierung der Umsetzung.

Der Personal- und Organisationsausschusses hat am 25.01.2005 wie folgt beschlossen:

1. Das Konzept der „Diagonalen Integration“ bietet die größten Potentiale für verbesserte Effizienz und Bedarfsorientierung und soll als Grundlage für die weitere Untersuchung weiterverfolgt werden.
2. Der Beauftragung eines externen Beraters wird zugestimmt.
3. Der Vorgehensweise bezüglich der phasenweisen Beauftragung und Untersuchung wird zugestimmt.
4. Während der laufenden Untersuchung sollen die betroffenen Organisationseinheiten von ASN, BANOS, GBA und T aus der Umsetzung neuer Einsparbeschlüsse insbesondere im Personalbereich ausgenommen werden.

## Abschlussbericht

Der Bau – und Vergabeausschuss genehmigte in seiner Sitzung am 19.07.2005 die Vergabe der Beratungsleistung für das Projekt „Service Öffentlicher Raum“ (SÖR) an die Firma Mummert Consulting AG (heute: Steria Mummert AG), Hamburg, für die Projektphasen I und II bei stufenweiser Beauftragung.

**1.3) Ergebnisse der Phase I der Beratung durch Steria-Mummert Consulting**

(Sachstandsbericht im Personal- und Organisationsausschuss vom 05.12.2006)

Der Berater empfiehlt das Modell „diagonale Integration“. Diese Modell bietet die größten Potentiale für eine durchgreifende und nachhaltige Beseitigung der bestehenden organisatorischen Defizite bei der Leistungserbringung. Auch bezüglich des Einsparpotentials sieht der Berater beim Modell „diagonale Integration“ die größten Möglichkeiten: Der Berater sieht das Projektziel „Einsparung von 2 Millionen Euro“ als realistische Zielgröße an. Die bisher auf Schätzungen basierende Einschätzung des Beraters sollte in Phase II noch konkretisiert und mit detaillierten Berechnungen unterfüttert werden.

Im Einzelnen sieht der Berater mit der Gründung eines „Eigenbetrieb SÖR“ die folgenden Vorteile verbunden:

- Die Zusammenfassung der operativen Aufgabenbereiche Straßenreinigung, Straßenunterhalt und Grünflächenunterhalt in einer Betriebsabteilung, die regional in Bezirke gegliedert wird. Das den Bauhöfen der Bürgerämter zugrundeliegende Konzept der Multifunktionalität bei klar definierter regionaler Zuständigkeit war ein Leitgedanke für die zukünftige Aufgabenerledigung. Dieses Konzept soll die Verbundenheit der Beschäftigten mit „ihrem“ Bezirk und die räumliche Nähe zum Bürger fördern. Die Allgemeinzuständigkeit ermöglicht die flexible Fokussierung auf die besonderen Bedürfnisse des Bezirks.
- Synergien bei den mannigfaltigen Kontrolltätigkeiten (Begehungen, Reaktionen auf Schadensmeldungen, Sicherheitsprüfungen, Prüfung der Ausführung von Arbeiten, ...) lassen sich am besten realisieren, wenn keine Bereichs- bzw. Referatsgrenzen überwunden werden müssen.
- Ein neues Standortkonzept (sowohl multifunktionale Bauhöfe als auch Büroflächen) ist de facto nur bei einer gemeinsamen Organisation realisierbar.
- Synergien in den zentralen Bereichen (Personal, Rechnungswesen & Controlling, dezentrale IT, gemeinsame IT- Anwendungen, Fuhrpark, Werkstätten) lassen sich nur durch eine Fusion der einzelnen Bereiche erschließen.
- Ein effizientes, einheitliches Beschwerdemanagement lässt sich leichter in einer Einheit realisieren, in der Organisation, Finanzierung, Abläufe und Zuständigkeiten in eigener Zuständigkeit klarer und mit weniger Abstimmungsaufwand definiert werden als dies in der Zusammenarbeit von vier Organisationsbereichen über drei Referatsgrenzen hinweg möglich ist. Ein einheitliches Beschwerdemanagement setzt allerdings nicht zwingend die Fusion der betroffenen Bereiche voraus;
- Der Kapazitätsausgleich vor allem bei einfacheren Tätigkeiten durch flexiblen Personaleinsatz im Arbeiterbereich ist in größeren betrieblichen Zusammenhängen leichter möglich.
- Bewältigung des steigenden Durchschnittsalters im gewerblichen Bereich. In allen Bereichen ist der Anteil der über 45-jährigen Mitarbeiter im gewerblichen Bereich sehr hoch, bei gleichzeitiger Beschränkung bei der Wiederbesetzung freiwerdender Stel-

## Abschlussbericht

len. Innerhalb der nächsten 10 Jahre wird die Mehrheit der Mitarbeiter im gewerblichen Bereich mit 55 – 60 Lebensjahren die heute geforderten körperlich anstrengenden Arbeiten nicht mehr erbringen können. Die zur Bewältigung dieser Entwicklung nötigen Weichenstellungen bzgl. Ausbildung und Qualifizierung, Flexibilisierung des Personaleinsatzes, langfristige Vergabestrategie usw. sollten bald in Angriff genommen werden und betreffen alle Organisationseinheiten des Projektes SÖR. Ein gemeinsames, abgestimmtes Vorgehen unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach bietet größere Synergiepotentiale in Planung und Umsetzung. Die Ausarbeitung einer mittel- bis langfristigen Personal- und Vergabestrategie ist zwingend notwendig.

- Eine gemeinsame Vergabestrategie (lang- und mittelfristig, vgl. oben) bietet die Chancen „Paketlösungen“ einzukaufen, d.h. Sommer- und Wintertätigkeiten in einem Paket zu bündeln: Dadurch können Kapazitäten auf Seiten der Dienstleister ganzjährig besser ausgelastet und so bessere Vergabekonditionen erzielt werden können. Eine Bündelung von Vergaben über die Grenzen der vier Organisationseinheiten erscheint aus heutiger Sicht sehr schwierig.
- Die Berührungspunkte der vier Organisationseinheiten sind vielfältig und erzeugen heute einen regen Abstimmungsbedarf der selbständigen Einheiten, die naturgemäß zunächst die eigenen Ziele und Interessen im Fokus haben und die nicht immer zu einem Gesamtoptimum führen. Die teilweise vorhandene Zersplitterung von Budget, Planung, Ausführung und Verantwortung bedingt systematisch Konflikte und Probleme. Nach einer Fusion der für SÖR-relevanten Bereiche von ASN, BANOS, GBA und T besteht die realistische Möglichkeit, Reibungsverluste abzubauen, da in einem gemeinsamen Betrieb ein gemeinsam entwickeltes Zielsystem bedient werden kann und nicht mehr über Organisations- und Referatsgrenzen hinweg verhandelt werden muss.

Insgesamt hat der externe Berater in Phase I die Überlegungen und Ergebnisse der Projektgruppe bestätigt.

Personal- und Organisationsausschuss vom 05.12.2006 fasste folgenden Beschluss

1. Einer weiteren Verfolgung des Konzepts „Diagonale Integration – Eigenbetrieb SÖR“ wird zugestimmt
2. Die Freigabe für die Beauftragung der Leistungsphase II „Detailkonzept, Umsetzungsplanung“ auf Grundlage des Konzepts „Diagonale Integration – Eigenbetrieb SÖR“ an Steria Mummert Consulting AG wird erteilt.
3. Die Anregungen und Fragen der Stadtratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen vom 28.11.06 und der CSU-Stadtratsfraktion vom 04.12.06 werden von der Projektgruppe SÖR und deren Beratern mit bearbeitet bzw. beantwortet.
4. Die Projektgruppe SÖR und die betroffenen Ämter sowie ASN werden beauftragt die erforderliche Unterstützung und Zuarbeit zu leisten.
5. Über die Ergebnisse ist im POA zu berichten.

#### **1.4) Zusammenfassung der Hauptaussagen aus den Anträgen / Stellungnahmen der Fraktionen und des Geschäftsbereichs „Umwelt“ in der POA-Sitzung vom 5.12.2006**

##### Stellungnahmen Bündnis90/Die Grünen (Kurzfassung)

- Die Bereiche Abfallbeseitigung, Verkehrsrecht, Elektrotechnik, Sonderbauwerke sollen hinsichtlich einer Integration geprüft werden.
- Eine Matrixorganisation ist mit gewisser Problematik behaftet hinsichtlich der eindeutigen Zuständigkeitsregelung und Verantwortlichkeit – der Organisationsvorschlag ist zu präzisieren.
- Vorschläge für die organisatorische Anbindung der nicht in SÖR integrierten Bereiche sind zu entwickeln.
- Vorschläge für die Qualifizierung von (v.a. älteren) Mitarbeitern sind zu erstellen und kostenmäßig zu quantifizieren
- Ein Standortkonzept ist auszuarbeiten, die nötigen Investitionen darzustellen.
- Bereits jetzt vorhandene Optimierungsmöglichkeiten sollten angegangen werden.

##### Stellungnahme SPD

- Der Antrag der Grünen wird unterstützt.

##### Stellungnahme CSU

- Die Bürgerämter (BANOS) sollen weiter Kompetenzen und Verfügungsbefugnisse über die dort gelegenen Bauhöfe behalten.
- Die Ausführungsplanung (Grün und Grau) wird in SÖR integriert.

##### Stellungnahme Geschäftsbereich Umwelt (3. Bürgermeister)

- Die Grundaussage Bündnis 90/Die Grünen wird unterstützt.
- Ein Fusion des Bereichs Abfallwirtschaft des ASN mit SUN wird allerdings nicht als sinnvoll erachtet.

**2) Projekthistorie**

Mai 2004	Projektstart, eine verwaltungsinterne Projektgruppe mit Mitgliedern von T, GBA, ASN, BANOS und OrgA nimmt unter Leitung von Herrn Appel (SUN) die Arbeit auf. Die Projektgruppe berichtete an eine Lenkungsgruppe SÖR unter dem Vorsitz des Herrn BMU Dr. Gsell unter Beteiligung des GPR.
Januar 2005	Bericht im POA: Ergebnisse der Arbeitsgruppe, Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Der POA stimmt der weiteren Untersuchung des Konzepts der „Diagonalen Integration“ (d.h. der Integration weiter Teile der betroffenen Organisationseinheiten in eine neue Einheit „SÖR“) sowie dem Hinzuziehen eines externen Beraters zu. Der Auftrag für den externen Berater wird in einzelne Phasen unterteilt.
Februar 2005 – Juni 2005	Erstellen des Leistungsverzeichnisses, Durchführen des Vergabeverfahrens für den europaweit ausgeschriebenen Beratungsauftrag.
Juli 2005	Bau- und Vergabeausschuss stimmt der Beauftragung der Firma Steria-Mummert Consulting AG zu.
August 2005 – Dezember 2005	Arbeitsauftrag der Projektphase I: Analyse und Bewertung der Ist-Situation, Überprüfung und Konkretisierung der Ergebnisse der Projektgruppe inklusive der empfohlenen Organisationsalternative. Die Berater bestätigten das Modell der „Diagonalen Integration“.
Januar 2006 -	Präsentation der Ergebnisse in den Fraktionen, politische Diskussion der Untersuchungsergebnisse
Dezember 2006	Bericht im POA zum weiteren Vorgehen. Der POA beschließt die Beauftragung der Projektphase II: Entwicklung eines Soll-Konzepts auf Basis der in Phase 1 erhobenen Daten und Ergebnisse inklusive eines Umsetzungskonzepts, dies beinhaltet das Ausarbeiten konkreter Lösungen hinsichtlich der Aufbauorganisation eines SÖR, der Bezirksstruktur, der Standorte, der Personalzuordnung, der Finanzausstattung, sowie der Einsparpotentiale und der notwendigen Investitionen. Die Stadtratsfraktionen sowie der Geschäftsbereich „Umwelt“ erweitern bzw. präzisieren den Untersuchungsauftrag durch jeweils eigene Anträge / Stellungnahmen (vgl. Aufstellung unten).
Januar 2007 – Januar 2008	Bearbeitung der Projektphase II, Ausarbeiten der Lösungsansätze für die oben beschriebenen offenen Fragen durch Berater, Projektgruppe und Experten der Organisationseinheiten ASN, BANOS, GBA und T.
März 2008	Endfassung des Gutachtens liegt vor. Präsentation der Ergebnisse und Übergabe des Gutachtens an die Mitglieder der Lenkungsgruppe SÖR und an die Fraktionen des Stadtrates.
Juli 2008	Behandlung des Konzepts „SÖR“ im Stadtrat

### **3) Kurzzusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse**

Die Vorlage fasst wesentliche Ergebnisse des Gutachtens des Beraters Steria-Mummert Consulting vom 28.02.2008 sowie weitere aktuelle Überlegungen zu dem Projekt SÖR zusammen. Das Kapitel 1 „Zusammengefasstes Ergebnis“ des Gutachtens ist diesem Abschlussbericht als Anlage beigefügt. Das komplette Gutachten liegt den Stadtratsfraktionen, dem Herrn OBM, den Herren Ref. I, Ref. II, Ref. III, Ref. VI, den Herren Dienststellen- und Werkleitern der betroffenen Organisationseinheiten ASN, T, GBA und BANOS den örtlichen Personalvertretungen und dem GPR vor.

#### **3.1) Aufgaben und Leistungsstruktur „SÖR“**

In die Organisationseinheit SÖR sollen integriert werden:

1. Das gesamte Aufgabenspektrum des Gartenbauamts, im wesentlichen
  - Planung, Bau und Unterhalt von Grünflächen (Grünanlagen, Straßenbegleitgrün, Grün an öffentlichen Gebäuden)
  - Planung, Bau und Unterhalt von Spielplätzen
  - Baumkontrolle und -pflege
  - Betreuung der Kleingartenanlagen
  - Winterdienst
  
2. Der Bereich „Straßenreinigung und Fuhrpark“ des ASN mit den Aufgaben:
  - Straßenreinigung in den Zwangsreinigungsgebieten A und B
  - Papierkorbleerung
  - Service- und Bereitschaftsdienst
  - Winterdienst
  - Öffentliche Bedürfnisanstalten
  - Fuhrparkverwaltung
  - Kfz-Werkstatt
  
3. Weite Teile des Aufgabenspektrums des Tiefbauamts:
  - Planung, Bau und Unterhalt von Straßen, Wegen und Plätzen
  - Genehmigung von Sondernutzungen
  - Planung, Bau und Unterhalt von Sonderbauwerken wie Brücken, Lichtsignalanlagen, Straßenbeleuchtung
  - Teile des Bereichs „Bürgerservice“ wie das Erteilen von Ausnahmegenehmigungen (Befahren der Fußgängerzone, Gurt- und Helmbefreiungen, Sonderparkgenehmigungen u.ä.)
  - Winterdienst
  
4. Die Aufgabenbereiche der Bauhöfe der Bürgerämter
  - Unterhalt von Straßen, Wegen und Plätzen
  - Unterhalt von Grünflächen
  - Winterdienst

### 3.2) Nicht integrierte Bereiche

#### 3.2.1) Nicht in den SÖR integrierte Bereiche gemäß Gutachten

- **ASN:**  
Der Bereich Abfallwirtschaft soll als selbstständiger Eigenbetrieb weitergeführt werden.  
  
Die Regeneinlassreinigung soll zukünftig bei SUN angesiedelt werden.
- **BANOS:**  
Die Verwaltungsteile der Bürgerämter Nord, Ost und Süd sollen weiterhin als eigenes Amt mit den drei Anlaufstellen Nord, Ost und Süd im Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters weitergeführt werden.  
  
Der Berater empfiehlt die Verwaltungsteile der Bürgerämter einschließlich Liegenschafts- und Hochbauverwaltung nicht in SÖR zu integrieren. Diese Empfehlung ergibt sich aus „ordnungspolitischen“ Überlegungen: Die in den Bürgerämtern wahrgenommenen hoheitlichen Aufgaben der Ordnungsverwaltung gehören nicht zu den technisch-gewerblichen Aufgabenstellungen einer Organisationseinheit SÖR.
- **T:**  
Die Verkehrsüberwachung geht als in sich geschlossener Aufgabenblock mit starker Eingriffs- / Ordnungsverwaltungsprägung zum Ordnungsamt über.  
  
Die Ausgabe von Bewohnerparkausweisen geht zum Einwohneramt, wo die Leistung im Rahmen der eines Dienstleistungspakets zur Lebenslage „Umzug / An- / Ummeldung“ mit angeboten werden kann.

#### 3.2.2) Aktuelle Festlegungen und Schnittstellen zu Ref. VI

Aktuelle Überlegungen im Zusammenhang mit der Aufgabenabgrenzung der neuen Organisationseinheit SÖR und deren Anbindung zum Geschäftsbereich des 2. Bürgermeisters führten zu folgenden Ergebnissen:

- **U-Bahn-Bau (T/U)**  
Der Bereich „U-Bahn“ verbleibt im Verantwortungsbereich Ref. VI. Die Wechselwirkungen zwischen U-Bahn-Bau und der gesamtstädtischen Verkehrsplanung können dort unmittelbar aufgenommen und praktisch verzahnt werden.
- **Schnittstellen zu Ref. VI:**  
Die Aufgaben des Bereichs T/1 (Verkehrsaufsicht, Straßenaufsicht und Wegerecht) sind zu analysieren in welchem Umfang Grundsatzfragen und strategische Aufgaben (Angelegenheiten des politischen Gestaltungsbereiches) betroffen sind. Diese Aufgaben sollen im Bereich Ref. VI verbleiben. Operative Aufgaben werden SÖR zugeordnet. Die genauen Schnittstellen werden mit der Umsetzungsplanung SÖR erarbeitet und zur Entscheidung vorgelegt.

Die Zusammenarbeit und Abstimmprozesse zwischen dem Verkehrsplanungsamt

Abschlussbericht

(Vpl) und dem Stadtplanungsamt (Stpl) einerseits und den Planungsbereichen des SÖR andererseits ist mit der Umsetzungsplanung SÖR zu erarbeiten und zur Entscheidung vorzulegen. Dies betrifft die Erstellung der Grundlagen- und Entwurfsplanungen (z.B. Flächennutzungsplanung, Bebauungsplanung, Verkehrs- und Straßenplanung, Radverkehrsprogramm) für Stadtplanungsausschuss und Verkehrsausschuss.

Bevor Planungen in den Ausschuss für Verkehr (AfV) eingebracht werden, sind sie mit SÖR abzustimmen. Für große Maßnahmen ist ein Projektteam aus Beschäftigten von Vpl und SÖR einzurichten. Für den Verkehrsausschuss ist eine abgestimmte Vorlage zu erstellen, die durch Ref. VI eingebracht wird. Anmeldung und Prioritätensetzung im Rahmen der MIP-Verhandlungen erfolgt in Abstimmung zwischen Vpl und SÖR. Die Aufbereitung der Planungen für die BIB/MIP-Anmeldungen wird von SÖR geleistet.

Zu klären ist auch das Zusammenwirken im Bereich der Grünflächen, mit dem Ziel, die Qualität der Freiflächengestaltung zu gewährleisten.

SÖR erarbeitet die Objektpläne für die Maßnahmen, die im Haushaltsplan der Stadt konkret zur baulichen Umsetzung vorgesehen sind. Sollte es im Verlauf der Objektplanung zu Änderungen der durch den AfV oder Stadtplanungsausschuss genehmigten Planungen kommen, sind diese zwischen Vpl bzw. Stpl und SÖR abzustimmen und gegebenenfalls erneut dem jeweiligen Ausschuss vorzulegen. Die Objektpläne werden im Werkausschuss SÖR behandelt.

### 3.3) Aufbauorganisation, Organisationsform und Einsparpotential SÖR

#### 3.3.1) Aufbauorganisation

Im SÖR werden rund 841 Vollzeitäquivalente zusammengeführt<sup>1</sup>. Diese Mitarbeiter verteilen sich auf die Bereiche Werkleitung (mit Stabsstellen), Verwaltung Planung & Bau sowie Betrieb und Unterhalt.

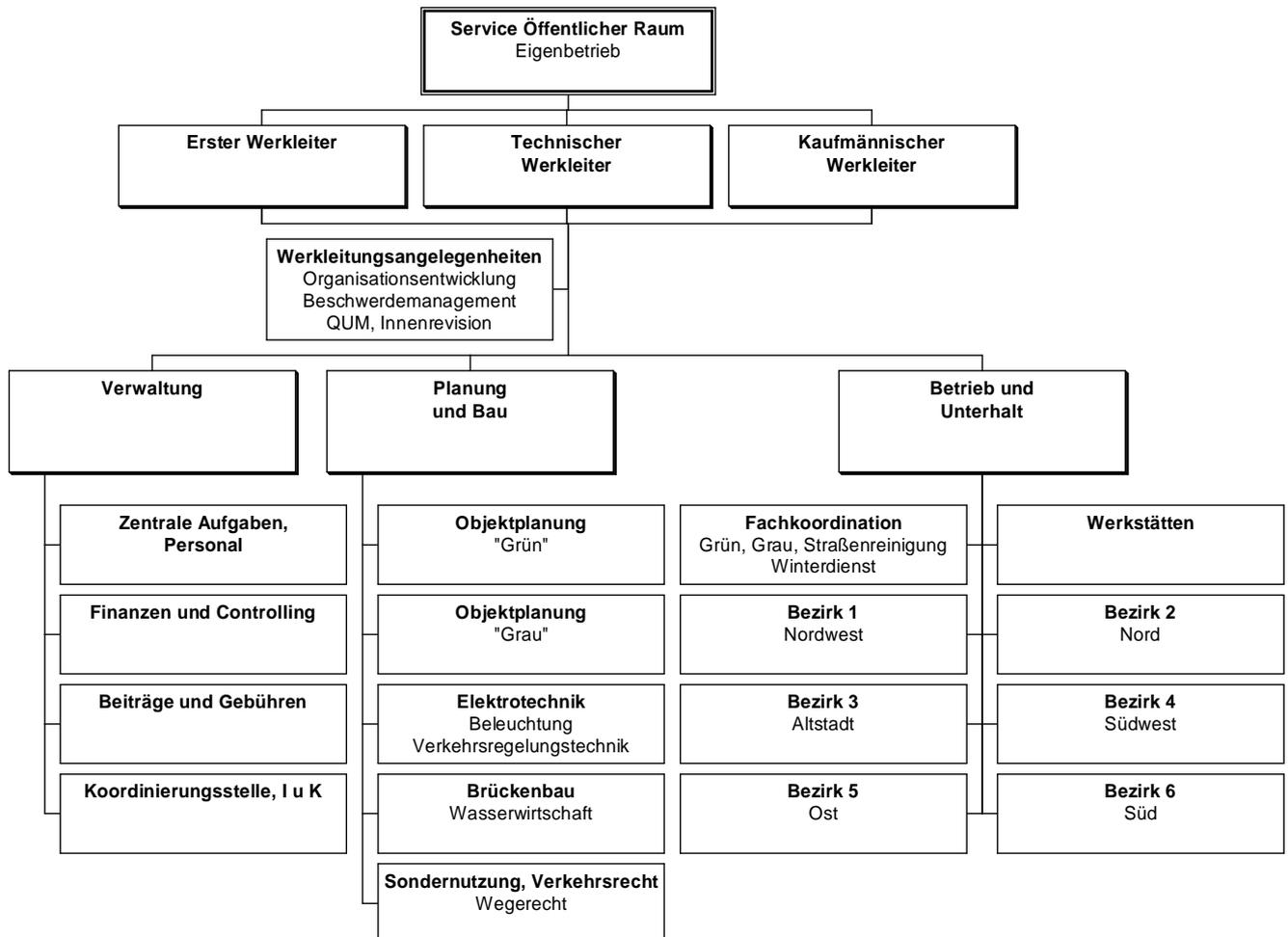


Abbildung 3: modifiziertes Organigramm

Der Bereich „Betrieb und Unterhalt“ umfasst dabei den mit Abstand größten Mitarbeiterstamm mit derzeit rund 640 Mitarbeitern. Dem Bereich sind sowohl die in den Bezirken tätigen Mitarbeiter als auch die zukünftig unter einer Leitung zusammengeführten Werkstätten zugeordnet.

Die Unterhaltsaufgaben werden in sechs Bezirken (die zwischen 25 und 110 Mitarbeiter umfassen) wahrgenommen, 2 „kleine“ Bezirke (Nordwest und Süd) ein mittelgroßer Bezirk (Ost) und 3 „große“ Bezirke (Nord, Altstadt und Südwest).

<sup>1</sup> Hinzuzurechnen sind zusätzlich rund 30 Auszubildende.

## Abschlussbericht

Die Bezirke werden unterstützt durch den Werkbetrieb, der unter seinem Dach die Werkstätten

- Holz (Schreinerei, Zimmerei und Maler)
- Metall (Schlosserei)
- KfZ
- Elektrotechnik
- Mauerer

bündelt.

Zusätzlich ist im Bereich „Betrieb und Unterhalt“ die sogenannte „Fachkoordination“ angesiedelt. Die Fachkoordination ist als Stab organisiert, welcher der Leitung „Betrieb & Unterhalt“ zuarbeitet und als Interessenskoordinator sowohl zwischen den Bereichen „Betrieb & Unterhalt“ sowie „Planung & Bau“ als auch zwischen den Bezirken und Werkstätten fungiert. Die Fachkoordination gliedert sich voraussichtlich in die Bereiche

- Winterdienst  
Organisation des Winterdienstes (inkl. Einsatzleitung, Vor- & Nachbereitung)
- Technischer Unterhalt  
Festlegen von Standards / Vorgaben für technischen Unterhalt (Qualität, Ausführung,...)
- Koordinierungsstelle  
Koordination der Sondernutzung im öffentlichen Raum, Durchführen von Instruktionen
- Bauprogramme  
Jahresbauprogramme erstellen, Jahresausschreibungen durchführen, Auftragnehmer bewerten,...
- Straßenreinigung  
Organisation der Straßenreinigung (Kehrpläne, Mitarbeiterereinsatz, Basis Abrechnung...)

In der Fachkoordination werden fachliche Vorgaben für die Bezirke gesetzt, um durch eine Standardisierung das Auseinanderdriften der Bezirke zu verhindern und eine maximale Effizienz im Unterhalt zu erreichen. Des weiteren erarbeitet die Fachkoordination Grundlagen für die Arbeitsdurchführung (technisch und organisatorisch) und koordiniert bzw. bündelt Bau- und Unterhaltsprogramme der Bezirke sowie Dritter (sogenannter Spartenträger wie z.B. Telekom, N-Energie,...).

Die Fachkoordination wirkt zusätzlich als Bindeglied zwischen „Planung & Bau“ auf der einen und „Betrieb & Unterhalt“ auf der anderen Seite, um sicher zu stellen, dass bereits bei der Planung den Belangen des Unterhalts Rechnung getragen wird und die betrieblichen Belange der Bezirke „mit einer Stimme“ an den Bereich „Planung & Bau“ vermittelt werden.

Der Bereich „Planung & Bau“ umfasst derzeit etwa 116 Mitarbeiter, die sich auf die unterschiedlichen, von SÖR zu betreuenden Gewerke verteilen:

- Grünflächen (inkl. Spielplätze und Kleingärten)
- Straßen (inkl. Wege und Plätze)
- Elektrotechnik (Beleuchtung, Lichtsignalanlagen)
- Brücken
- operative Aufgaben des Bereiches Verkehrs- und Wegerecht

Im Bereich Verwaltung sind derzeit rund 77 Mitarbeiter beschäftigt. Diese verteilen sich auf die Bereiche

- Zentrale Aufgaben, Personal
- Finanzen und Controlling
- Beiträge & Gebühren
- Koordinierungsstelle, IuK

Abschlussbericht

Im Bereich der Werkleitung sind rund 9 Mitarbeiter beschäftigt. In einem Stabsbereich werden die Aufgaben Organisationsentwicklung, Beschwerdemanagement und Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement sowie eine Stelle im Bereich der Innenrevision zusammengefasst.

Einen Überblick über den Stand der Personalzuordnung auf die Bereiche nach dem derzeitigen Organisationskonzept zeigt die nachfolgende Tabelle. Die aktuelle Zuordnung des Planungsbereiches U-Bahn zu Ref. VI ist dabei bereits berücksichtigt:

3.3.2) Einsparpotential SÖR

Durch die Reorganisation bzw. Fusion der beschriebenen Teile von T, ASN, BANOS und GBA zu SÖR lassen sich dauerhaft 35,6 Stellen einsparen, was zu einer Kostensenkung von rund 1,55 Mio. EUR führt. Darüber hinaus lassen sich durch die Reduzierung von Standorten und die Zusammenführung gleichartiger Ausstattungen weitere 300.000 EUR einsparen. In Summe können durch die Bildung von SÖR dauerhaft 1,85 Mio. EUR eingespart werden.

SÖR-Organisationseinheit		Summe Ist	Einsparung (kw)	Einsparung (SÖR)	Summe Soll
SÖR-Nr.	SÖR-Bezeichnung				
<b>Zwischensumme Werkleitung</b>		<b>10,50</b>		-1,50	<b>9,00</b>
<b>Zwischensumme Verwaltung</b>		<b>76,79</b>	-5,00	-7,29	<b>64,50</b>
<b>Zwischensumme Planung und Bau</b>		<b>116,12</b>		-4,87	<b>111,25</b>
<b>B0</b>	<b>Betrieb und Unterhalt</b>			3,00	<b>3,00</b>
<b>B1</b>	<b>Fachkoordination</b>	<b>18,65</b>	-1,00		<b>17,65</b>
<b>B2</b>	<b>Bezirke 1 – 6</b>	<b>420,25</b>	-9,00	-17,25	<b>394,00</b>
<b>B3</b>	<b>Werkbetrieb</b>	<b>198,42</b>	-1,00	-7,72	<b>189,70</b>
<b>Zwischensumme Betrieb und Unterhalt</b>		<b>637,32</b>	-11,00	-21,97	<b>604,35</b>
<b>Summe SÖR</b>		<b>840,73</b>	<b>-16,00</b>	<b>-35,63</b>	<b>789,10</b>

Abbildung 4: Personalzuordnung nach Bereichen

**3.4) Organisationsform SÖR**

3.4.1) Organisationsform Eigenbetrieb

Der Berater empfiehlt SÖR in Form eines Eigenbetriebs zu führen. Hierfür sprechen aus Sicht des Beraters die größeren Freiheitsgrade hinsichtlich Personal- und Wirtschaftsführung, der besseren Controlling-Möglichkeiten durch die gesonderte Rechnungslegung als Sondervermögen sowie die klareren und schnelleren Entscheidungswege hinsichtlich der politisch zu bestimmenden Richtungsvorgaben (Werkausschuss), die vor allem aufgrund der Betriebsgröße und der Außenwirkung des Betriebs von hoher Bedeutung sind.

Die Leistungen des SÖR müssen ständig flexibel an die technischen Anforderungen, die finanziellen Gegebenheiten und die sich wandelnden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger angepasst werden. Die Anpassungen von Leistungen und Fähigkeiten können schnell und bedarfsorientiert durch die Verkürzung der Entscheidungswege und die weitreichenden

## Abschlussbericht

organisatorischen Befugnisse der Organe eines Eigenbetriebs (Werkleitung und Werkausschuss) vollzogen werden.

Die früher gegründeten Eigenbetriebe der Stadt wurden im wesentlichen unverändert aus bestehenden Organisationen heraus in die Eigenbetriebsform überführt. Im Gegensatz dazu führt SÖR Bereiche und Teilbereiche von GBA, T, ASN und BANOS in einer neuen Struktur zusammen – entsprechend hoch wird der Bedarf an Steuerung und Organisation einer unmittelbar und rasch handlungsfähigen Leitung vor allem in der Anfangsphase sein.

Der Berater weist darauf hin, dass diese schnellen und klaren Entscheidungswege sowie die Freiheitsgrade in der Betriebsführung von hoher Bedeutung für die erfolgreiche Fusion der beteiligten vier Organisationseinheiten zu SÖR sind, um die neue Organisationsstruktur stringente durchzusetzen. Ziel der an unternehmerischen Prinzipien ausgerichteten Neustrukturierung und deren laufende Anpassung an die betrieblichen Erfordernisse ist es, die betrieblichen Abläufe effizienter zu gestalten und dadurch entstehenden Einsparungspotenziale auszuschöpfen.

Der Berater schlägt dabei aber vor, der Selbstständigkeit des SÖR bezüglich des Haushaltsrechts deutliche Grenzen zu setzen: Das Eigentum an Straßen, Wegen, Grünanlagen und ähnlichen Liegenschaften verbleiben bei der Stadt Nürnberg und werden nicht an SÖR übertragen. Dementsprechend wird die Entscheidung über z.B. die Umgestaltung einer Straße im Stadtrat getroffen, wo diese Entscheidung in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Investitionsentscheidungen wie der Sanierung einer Schule steht. Der Stadtrat setzt also hier im Rahmen der Investitionsplanungen im Haushalt nach wie vor die entsprechenden politischen Prioritäten.

### 3.4.2) Schnittstellen zur Querschnittsverwaltung (Ref. I und Ref. II)

Die detaillierten Befugnisse z.B. hinsichtlich des Personalwesens, des Einsatzes finanzieller Mittel u.ä. werden in der Eigenbetriebsatzung, der Geschäftsanweisung und weiteren Regelwerken dargestellt. Diese Grundlagen sind von der Projektgruppe „SÖR“ unter Beteiligung von StK, PA, RA und OrgA auszuarbeiten. Dabei ist zu berücksichtigen:

- Die Leitlinien des Wirtschaftsplans des Eigenbetriebes sind bis zum 30.06. des Vorjahres mit Ref. II/StK abzustimmen.
- Investitionen an Straßen, Wegen, Grünanlagen und ähnlichen Liegenschaften sowie dem unbeweglichen Betriebsvermögen SÖR werden in der mittelfristigen Investitionsplanung (MIP) geführt, über den Haushaltsplan der Stadt genehmigt und dann dem SÖR zur Bewirtschaftung übertragen.
- personelle Angelegenheiten erfolgen in Abstimmung mit dem Dienstleister PA
- OrgA bleibt zuständig für die Stellenplanführung (Soll) und die Stellenbewertung des Eigenbetriebs
- Sofern Zielvereinbarungen und Zielvorgaben (z.B. bei Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen) nicht eingehalten werden, sind in Absprache mit Ref. I/Ref. II entsprechende Maßnahmen einzuleiten. In diesen Fällen und bei Strukturreformen hat OrgA das Recht zu Organisationsuntersuchungen.
- der Umfang des Anschluss- und Benutzungszwangs für die Dienstleistungen von Ka, OrgA/IuK, BÄD, ASi und SKN bleiben erhalten, Einzelheiten sind im Umsetzungskonzept zu definieren.
- Grundsätzliche, auch die Gesamtverwaltung betreffende Angelegenheiten (z.B. Ideenmanagement, Arbeitszeitregelungen,...) werden mit Ref. I abgestimmt.

### 3.5) Mechanismen zur Wahrung der „Grün“-Belange

Im Gutachten sind Mechanismen dargestellt, die einer Belastung des Grünbereichs – z.B. durch einen Transfer von Mitteln aus dem „Grün-Budget“ hin zum „Grau-Budget“ – entgegen wirken:

- Der Betrieb erhält sowohl im Bereich der Investitionen als auch für Unterhaltsleistungen definierte Mittel für „Grün“ zugewiesen (Einzel- und Pauschalansätze für Investitionen, Unterhaltungsmittel für Pflege- und Unterhaltsleistungen).
- Sofern die Verschiebung von Mitteln in Summe eine (in der Satzung noch festzulegende) Wertgrenze (beispielsweise 100.000EUR) übersteigt, muss dies durch den Werkausschuss genehmigt werden und kann nicht mehr allein durch die Werkleitung beschlossen werden.
- Sofern eine Verschiebung von Mitteln stattfindet, müssen diese Mittel (innerhalb einer in der Satzung zu definierenden Frist) wieder zurückgegeben werden; es kann also nur eine Art „interne Kreditaufnahme“ erfolgen.

Die fachliche Zuständigkeit für „Grün“ findet sich auch in der Aufbauorganisation:

Im Bereich der Planung wird die Fachlichkeit und Bedeutung der „Grün“-Planung durch die Einrichtung einer eigenen Planungsabteilung „Grünflächen und Spielplätze“ gewahrt.

Insbesondere in den drei „großen“ Bezirken (Bezirke 2, 3 und 4) ist aufgrund der notwendigen Personalausstattung eine Spezialisierung der operativen Kräfte für „Straßenunterhalt“, „Grünunterhalt“ und „Straßenreinigung“ sinnvoll und effektiv. Die Spezialisierung zeigt sich in der organisatorischen Gliederung durch jeweils eigene Meister- bzw. Vorarbeiterbereiche.

Der Unterhalt der Grünflächen wird daher– wie bisher – von einschlägig für die Grünpflege ausgebildeten Mitarbeitern durchgeführt, die ggf. von Kollegen unterstützt werden können, die einen anderen fachlichen Hintergrund haben, deren Schwerpunkt auf anderen „Gewerken“ liegt. Grundprinzip ist: „Wahrung der hohen Fachlichkeit bei gleichzeitig flexibler Unterstützung auch über die „Gewerkegrenze hinweg.“

Die Planung des Grünunterhalts wird zu einem hohen Teil in der Fachkoordination „Technischer Unterhalt“ erfolgen, in der Fachleute aus dem Grünbereich die Vorgaben entwickeln und gleichzeitig eine engere Verzahnung von Unterhaltsmaßnahmen herbeiführen.

### 3.6) Bezirksstruktur und Standortkonzept SÖR

#### 3.6.1) Bezirke und Bezirksstandorte

Das Stadtgebiet Nürnberg soll in sechs SÖR-Bezirke aufgeteilt werden.

Bei Bezirk 1 (Norden, ab Marienbergstraße Richtung Erlangen, ohne Ziegelstein und Buchenbühl) und Bezirk 6 (Süden, Katzwang, Reichelsdorf, Mühlhof, Worzeldorf, Kornburg) handelt es sich um moderat erweiterte bzw. modifizierte Bezirke der Bürgerämter Nord und Süd; entsprechend werden auch die dort vorhandenen Bauhöfe zu den Bezirksstandorten SÖR. Diese beiden Bezirke zeichnen sich durch eher ländliche bzw. vorstädtische Prägung aus.

## Abschlussbericht

Der Bezirk 2 umfasst weite Teile des Nürnberger Nordens ab der Achse Fürther Straße über den Frauentorgraben bis zur Regensburger Straße. Dieser Bezirk zeichnet sich durch eine dichte, urbane Bebauung und die entsprechend dichte Infrastrukturnutzung aus.

Der Bezirk 2 wird über 3 Standorte verfügen: Zum ersten den Standort „Braillestraße“ (v.a. Mitarbeiter aus den Bereichen Gartenbau und Tiefbau) sowie den Stützpunkt „Hohfeder Straße“ (reiner Straßenreinigungs- Standort) und den Standort „Am Pferdemarkt“, wo die Bezirksleitung sowie Mitarbeiter aus dem Bereich Straßenreinigung angesiedelt sein werden.

Der Bezirk 3 umfasst die erweiterte Altstadt (Fürther Straße, Brückenstraße, Nordring, Bayeruther Straße, Bauvereinstraße, Bahnhofstraße, Frauentorgraben). Der Bezirk 3 ist charakterisiert durch eine sehr dichte, urbane Bebauung, eine hohe Verkehrsdichte und Beanspruchung öffentlicher Flächen sowie eine hohe Dichte an Veranstaltungen und baulichen Sondernutzungen. Die Bezirksleitung sowie die Mehrzahl der Mitarbeiter aus dem Bereich Straßenunterhalt und Grünunterhalt werden am Standort „Am Pferdemarkt“ angesiedelt. Als Stützpunkte für die Straßenreinigung dienen die Standorte Katharinengasse und Maxtor-mauer.

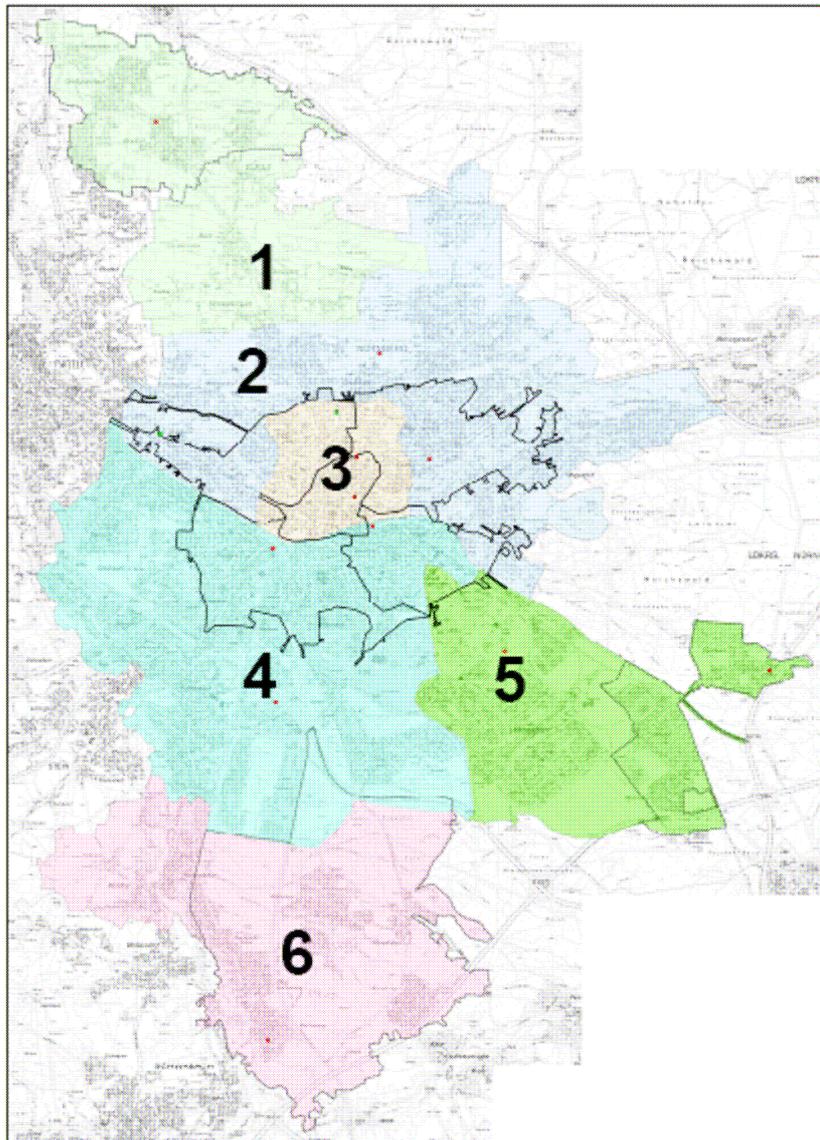


Abbildung 5: Bezirksstruktur

## Abschlussbericht

Der Bezirk 4 erstreckt sich entlang der Fürther Straße über den Frauentorgraben bis hin zur Regensburger und Münchner Straße nach Süden. Die Südgrenze verläuft über Eibach, das Hafengebiet und Falkenheim bis hin zur Kettlersiedlung. Dieser Bezirk ist urban bis sub-urban geprägt und beinhaltet eine Vielzahl kleinerer Grünflächen. Der Bezirk verfügt über die Standorte „Am Pferdemarkt“ und „Köhnstraße“, wobei der Standort Köhnstraße ausschließlich Mitarbeiter aus dem Bereich „Straßenreinigung“ umfasst, der Standort „Am Pferdemarkt“ dagegen Mitarbeiter aus den Bereichen Tiefbau, Gartenbau und Straßenreinigung.

Der Bezirk 5 umfasst Langwasser, Altenfurt, Fischbach, Moorenbrunn, Brunn, Netzstall und Birnthon, sowie das Veranstaltungsgelände Dutzendteich und den Luitpoldhain. Dieser durch Langwasser und das Veranstaltungsgelände, die östlichen Vororte sowie einen hohen Grünanteil geprägte Bezirk nutzt als Standorte die Bauhöfe in der Hans-Kalb-Straße und in der Dickensstraße.

Besondere Bedeutung erhält der Standort „Am Pferdemarkt“: Aufgrund seiner zentralen Lage im Stadtgebiet und seiner Größe kann er gleichzeitig mehreren Bezirken als Standort dienen. Am Pferdemarkt werden die Bezirksleitungen der Bezirke 2, 3 und 4 angesiedelt, so dass in den „großen“ Bezirken eine intensive Zusammenarbeit der Leitungsebene bei gleichzeitiger räumlicher Nähe zu den dort ebenfalls zusammengezogenen operativ tätigen Mitarbeitern ermöglicht wird. Dies stellt auch eine leichtere Vertretung bei (ungeplanten) Ausfällen sicher.

Weiterhin bietet der Standort „Am Pferdemarkt“ die Möglichkeit Spezialgerät und –fahrzeuge (wie Großkehrmaschinen, Unimogs, spezielles Schnitt- und Reinigungszubehör) zusammenzuziehen und so Kapazitätsengpässe leichter zu überbrücken.

Eine erste, auf einem Funktionsprogramm für die Bezirke basierende Planung hat ergeben, dass alle nötigen Geräte, Fahrzeuge, Mitarbeiter und Büroflächen „Am Pferdemarkt“ unterzubringen sind. Auch für den selbständig verbleibenden Betriebsteil „Abfallwirtschaft“ des ASN stehen dann noch ausreichend Flächen zur Verfügung.

### 3.6.2) Zentralstandorte

Für die Unterbringung der Zentralbereiche

- Werkbetrieb d.h. aller zentralen Werkstätten des SÖR
- Verwaltungszentrale für die Werkleitung sowie der Abteilungen Verwaltung und Planung & Bau

wurde zwei Standortvarianten untersucht:

- Unterbringung „im Bestand“, d.h. auf Flächen die dem SÖR zur Verfügung stehen und die ggfls. durch Anmietungen zu erweitern sind
- Zusammenführung aller Zentralaktivitäten und Unterbringung in einer neuen Betriebszentrale

#### 3.6.2.1) Werkbetrieb

Für die Ansiedlung des Werkbetriebs bieten sich zwei Optionen an:

##### 1) Donaustraße / Rheinstraße

Der Standort Donaustraße (mit direkt angrenzendem Standort „Rheinstraße“) wird von T, H und GBA genutzt und bietet ausreichend Fläche, um dort den zentralen Werkbetrieb anzu-

## Abschlussbericht

siedeln. Die von H genutzte Fläche<sup>2</sup> müsste hierfür geräumt und SÖR zur Verfügung gestellt werden.

Für den Standort Donaustraße sprechen:

- die Lage in einem Industriegebiet
- die gute Anbindung an den Straßenverkehr
- die Eigentumsverhältnisse (Fläche gehört der Stadt Nürnberg)
- die Weiternutzung der bestehenden Infrastruktur

Allerdings gehen mit dem Standort Donaustraße auch mehrere Nachteile einher:

- Die räumliche Distanz zwischen „Werkbetrieb“ und „Verwaltung“ bzw. „Planung & Bau“
- Die Notwendigkeit, den Standort „im laufenden Betrieb“ umzubauen; dies zieht Kosten nach sich, die zur Zeit noch nicht seriös beziffert werden können und deshalb *nicht* in den unten aufgeführten Kosten enthalten sind.
- Erweiterungsmöglichkeiten sind kaum vorhanden

Zudem hat die Untersuchung der Standortalternativen gezeigt, dass die Investitionen für den Um- und Ausbau des Standorts Donaustraße kaum geringer sind, als die Investitionen für den Ausbau des Standorts Fuchsstraße.

### 2) Fuchsstraße, ehemalige VAG-Straßenbahnwerkstatt

Der – zur Zeit brach liegende und teilweise unter Denkmalschutz stehende - Standort „Fuchsstraße“ befindet sich im Eigentum der VAG. Das Grundstück ist rund 39.500 qm groß und im wesentlichen mit drei Gebäudekomplexen bebaut. Die beiden südlichen Gebäude stehen unter Denkmalschutz, die nördliche gelegene Halle ist nicht denkmalgeschützt. Der nördliche Hallenkomplex kann so um- bzw. ausgebaut werden, dass er den Belangen des Werkbetriebs SÖR Rechnung trägt und ein ausreichendes, funktionales Flächenangebot zur Verfügung stellen kann.

Mit der Nutzung des Standorts Fuchsstraße verbinden sich die folgenden Vorteile:

- Verkehrsgünstige Lage, auch bezüglich ÖPNV
- Der Standort ist derzeit nicht genutzt, was einen Umbau deutlich erleichtert
- Die Bereiche Werkbetrieb, Verwaltung sowie Planung & Bau des SÖR können an einem Standort zusammen gezogen werden (vgl. unten)
- Sinnvolle Nutzung der Brachfläche
- Unmittelbare Nähe zum Eigenbetrieb SUN mit möglichen zusätzlichen Synergiepotentialen
- Möglichkeit zur Unterbringung der Kfz-Zulassungsbehörde

Der Standort Donaustraße würde bei der Ansiedlung des Werkbetriebs in der Fuchsstraße in erster Linie als zentrales Baustofflager bzw. Lager für Verkehrssicherung und Elektrotechnik teilweise weitergenutzt. Ein großer Teil der Fläche könnte verkauft werden.

### 3.6.2.2) Verwaltungszentrale

Für die Ansiedlung der Werkleitung sowie der Abteilungen Verwaltung und Planung & Bau („Verwaltungszentrale“) bieten sich zwei Optionen an:

---

<sup>2</sup> H lagert in der Donaustraße in erster Linie Sandsteinblöcke, die bei der Renovierung entsprechender denkmalgeschützter Gebäude wiederverwendet werden. Diese Sandsteinblöcke können problemlos auf einer anderen Freifläche gelagert werden.

## Abschlussbericht

## 1) Bauhof

Im Bauhof könnten durch Anmietungen ausreichend Flächen zur Verfügung gestellt werden, um die betroffenen Verwaltungsbereiche der Organisationseinheiten T, GBA und ASN sowie die im Bereich „Planung und Bau“ beschäftigten Mitarbeiter zusammenzuziehen. Eine Unterbringung in einem Gebäude ist dabei nicht möglich. Die Abteilungen können jedoch in zwei bis drei Gebäuden im Bauhof bzw. in unmittelbarer Nähe des Bauhofs untergebracht werden. Diese Gebäude sind anzumieten. Für die Anmietungen entstehen laufende Kosten; eine Hochrechnung dieser Kosten ist bei der Aufstellung der monetären Auswirkungen der beiden Optionen (vgl. Punkt 3.6.4) mit berücksichtigt. Die von GBA zur Zeit genutzten Räume in der Lina-Ammon-Straße würden geräumt und könnten entweder verkauft, vermietet oder einer anderen Nutzung zugeführt werden.

## 2) Fuchsstraße, ehemalige VAG-Straßenbahnwerkstatt

In einer Vorstudie zum Standort „Fuchsstraße“ wurde die grundsätzliche Eignung der Gebäude für die Nutzung durch SÖR (hinsichtlich Nutzungsart, Raumangebot, Belangen des Denkmalschutzes) geprüft und bestätigt. Die Kosten für den Aus- und Umbau wurden ermittelt (vgl. Aufstellung).

Am Standort Fuchsstraße könnten alle Abteilungen in einem Gebäudetrakt untergebracht werden. Die vom Tiefbauamt im Bauhof genutzten Flächen würden bei einem Bezug der Fuchsstraße geräumt und könnten dann von anderen städtischen Dienststellen genutzt werden. Die im Bauhof zur Verfügung stehenden Flächen sollten bevorzugt von städtischen Einrichtungen genutzt werden, die zur Zeit zur Miete untergebracht sind: Dadurch erzielt die Stadt Nürnberg Einsparungen, die zur teilweisen Gegenfinanzierung der Baukosten „Fuchsstraße“ herangezogen werden können. Die von GBA zur Zeit genutzten Räume in der Lina-Ammon-Straße würden ebenfalls geräumt und könnten entweder verkauft, vermietet oder einer anderen Nutzung zugeführt werden.

Die Variante „Fuchsstraße“ weist gegenüber der Variante „Bauhof“ mehrere entscheidende Vorteile auf:

- Konzentration von „Verwaltung“, „Planung & Bau“ und des „Werkbetriebs“ an einem Standort
- Das brach liegende Areal wird einer sinnvollen Nutzung - unter Berücksichtigung der Belange des Denkmalschutzes – zugeführt.
- Bei der Betrachtung der Auswirkung der Investitionen für den Ausbau der Standorte auf die jährlichen Belastung des städtischen Haushalts erweist sich die Alternative „Fuchsstraße“ als die günstigere Lösung. Dies resultiert aus den möglichen Mieteinsparungen dieser Alternative – bei der Alternative „Bauhof – Donaustraße“ sind demgegenüber zusätzliche Anmietungen nötig, die hier die jährlichen Belastungen steigern lassen.
- Das gesamte Areal „Großreuther Straße“ kann geräumt und vermarktet werden (vgl. hierzu „städtebauliche Folgen“).

### 3.6.2.3) Übergangsphase

Die Variante Fuchsstraße hat gegenüber der Variante „Bauhof und Donaustraße“ eindeutige betriebliche Vorteile und besitzt auch positive städtebauliche Aspekte. Allerdings ist mit der Variante ein Realisierungshorizont von mindestens 4-5 Jahren (Planung des Um- und Ausbaus, Ausschreibung, Realisierung) verbunden. Um zumindest die Werkleitung und die Abteilungen „Verwaltung“ sowie „Planung und Bau“ möglichst rasch räumlich zusammenführen zu können ist es daher nötig, im unmittelbaren Umfeld des Bauhofs zeitlich befristet Räum-

## Abschlussbericht

lichkeiten anzumieten und ein ganzheitliches Nutzungs- und Raumkonzept für SÖR und im folgenden (nach Umzug des SÖR in die Fuchsstraße) für den Bauhofbereich zu erstellen.

Trotz der Vorteile ist die Variante Fuchsstraße keine Bedingung für eine erfolgreiche Umsetzung des Organisationskonzeptes SÖR. Das Standortkonzept für die Bezirke, insbesondere die Konzentration auf den Standort „Am Pferdemarkt“ ist unabhängig von den Standortvarianten für die Werkbetriebs- und Verwaltungszentrale. Sofern also kein wirtschaftliches Verhandlungsergebnis für den Ankauf der Fuchsstraße erzielt werden kann, ist es möglich die Variante Bauhof/Donaustraße zu realisieren. Mit der im vorhergehenden Absatz genannten Zwischenlösung wurde dann bereits der erste Umsetzungsschritt durchgeführt.

### 3.6.3) Städtebauliche Aspekte

#### 1) Großreuther Straße:

Verlagerung von Betriebsteilen des ASN sowie der Kfz-Zulassungsbehörde

Der ASN unterhält zur Zeit zwei große Standorte: Am Pferdemarkt sind weite Teile der Abfallwirtschaft konzentriert, in der Großreuther Straße befinden sich die Kfz-Werkstatt, große Teile der Winterdienstgeräte und –fahrzeuge sowie kleinere Einrichtungen der Abfallwirtschaft. ASN plante den Standort Großreuther Straße zu räumen und alle zentralen Betriebsteile am Pferdemarkt zu konzentrieren, wo durch den Abbruch der alten Müllverbrennungsanlage ausreichend Platz geschaffen wurde. Das ASN-Gelände „Großreuther Straße“ könnte dann vermarktet und für Wohnbebauung genutzt werden, die Verkaufserlöse könnten (teilweise) zur Deckung der Investitionskosten am Pferdemarkt herangezogen werden.

In der Großreuther Straße würde dann die Kfz-Zulassungsbehörde als einzige städtische Einrichtung verbleiben – die sich allerdings nur eingeschränkt mit der bereits vorhandenen und geplanten Wohnbebauung auf dem ASN-Areal vertragen würde. Es liegt daher nahe, auch die Kfz-Zulassungsbehörde an einen anderen Standort zu verlagern, zumal das Gebäude in absehbarer Zeit saniert werden müsste und auch von der funktionalen Aufteilung nicht mehr den heutigen Anforderungen genügt.

#### 2) Fuchsstraße:

Entwicklungsperspektiven durch SÖR

Im Zuge der Gründung „SÖR“ kann den oben beschriebenen Überlegungen und der Entwicklung des gesamten Standorts „Großreuther Straße“ Rechnung getragen werden:

- Die Kfz-Werkstatt sowie Winterdienstfahrzeuge und –ausrüstung werden in die Fuchsstraße verlagert.
- Die Kfz-Zulassungsbehörde wird ebenfalls an den Standort „Fuchsstraße“ verlagert: Die Vorstudie für den Standort „Fuchsstraße“ berücksichtigt auch die Belange der Kfz-Zulassungsbehörde und ergab, dass eine Unterbringung der Kfz-Zulassungsbehörde in einem der vorhandenen Gebäudeteile problemlos möglich ist.
- Nur die zur Abfallwirtschaft gehörenden Teile am Standort „Großreuther Straße“ werden an den Pferdemarkt verlagert.

Somit kann das komplette Gelände „Großreuther Straße“ geräumt und vermarktet werden. Zudem kann bei der Verlagerung der Kfz-Zulassungsbehörde den heutigen baulichen und betrieblichen Erfordernissen Rechnung getragen werden.

## Abschlussbericht

Die Konzentration der Abfallwirtschaft am Pferdemarkt ist für den ASN sinnvoll und wird durch die Gründung SÖR auch nicht beeinträchtigt. Der Flächenbedarf der Abfallwirtschaft für die Verlagerung ihrer Betriebsteile von der Großreuther Straße an den Pferdemarkt lässt für SÖR genug Raum, um dort die oben beschriebene Konzentration der Bezirksmitarbeiter zu vollziehen.

Der Standort Donaustraße / Rheinstraße kann – bei einer Nutzung des Standorts „Fuchsstraße“ durch SÖR zu einem großen Teil geräumt und vermarktet werden.

3) Am Pferdemarkt:

Konzentration des ASN und Ansiedlung operativer Einheiten SÖR

Die Fläche der alten Müllverbrennungsanlage soll künftig wie folgt genutzt werden:

- Recyclinghof (bereits heute vorhanden)
- ASN/ Abfallwirtschaft: Von den verfügbaren ca. 16.000 qm nutzt der Bereich Abfallwirtschaft künftig ca. 7.000 qm und bringt dort seine zur Zeit noch am Standort „Großreuther Straße“ befindlichen Geräte unter.
- Die restlichen rund 9.000 qm gehen an SÖR über, der dort Mitarbeiter und Bezirksleitung der Bezirke 2, 3 und 4 unterbringt. Dadurch entsteht am Pferdemarkt in sehr günstiger Lage eine Konzentration von Mitarbeitern und (Spezial-)Geräten, mit der Synergien einhergehen.

### 3.6.4) Kosten und Erlöse der Standortkonzeption

#### 3.6.4.1) Zentrale: „Werkbetrieb“ und „Verwaltung“ sowie „Planung & Bau“

Im folgenden werden die Kosten für die Zentralstandorte „Werkbetrieb“ bzw. für „Verwaltung“ sowie „Planung & Bau“ gegenübergestellt. Dazu sind die Alternativen „Fuchsstraße“ und „Bauhof – Donaustraße“ zu betrachten. Alle Beträge sind auf volle hunderttausend Euro gerundet und weichen daher geringfügig von den Berechnungen im Gutachten ab.

#### **Werkbetrieb**

a) Donaustraße:

Der Bau der Werkstättenzentrale am Standort „Donaustraße“ beläuft sich auf ca. 12 Mio. EUR, wobei der größte Kostenblock auf die ohnehin zu Verlagerungen und damit zum Neubau vorgesehene KfZ-Werkstatt entfällt. Bei der Summe von 12 Mio. EUR handelt es sich um die reinen Baukosten; nicht enthalten sind Kosten, die sich durch die Notwendigkeit ergeben, den Standort Donaustraße im laufenden Betrieb umzubauen (z.B. Anmietung von Flächen und Containern, verlängerte Bauzeit,...).

b) Fuchsstraße

Für den Ankauf der Liegenschaft Fuchsstraße wurde ein Kaufpreis von ca. 2 Mio. EUR veranschlagt. Der Buchwert der Immobilie liegt deutlich darüber. Die Liegenschaft ist jedoch belastet durch Nutzungsvorbehalte des Eigenbetriebs Stadtentwässerung und Umweltanalytik für Belange der Abwasserreinigung im rückwärtigen Bereich des Grundstücks, durch Altlastensanierungsbedarf und durch den Denkmalschutz, der auf den Gebäuden im vorderen Bereich der Liegenschaft (Betriebs- und Lagergebäude, alte Sheddachhalle) lastet. Die Immobilie steht seit ca. 10 Jahren zum Verkauf und konnte nicht veräußert werden.

Abschlussbericht

Der Umbau und Ausbau der bestehenden Halle in der Fuchsstraße für den Werkbetrieb SÖR beläuft sich auf ca. 11 Mio. EUR, zuzüglich anteiliger Kosten für den Ankauf des Gesamtareals von rund 1 Mio. EUR.

Im Ergebnis entstehen also für beide Alternativen etwa die gleichen Baukosten. Das Objekt „Fuchsstraße“ wird zur Zeit nicht genutzt, somit könnte ein Umbau vom Bauablauf entsprechend leicht realisiert werden.

<b>Werkbetrieb</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Donaustraße</b>
Ankauf Grundstück	1.000.000,00 €	
Bau Gebäude	11.000.000,00 €	12.000.000,00 €
<b>SUMME</b>	<b>12.000.000,00 €</b>	<b>12.000.000,00 €</b>

**„Verwaltung“ und „Planung & Bau“**

a) Bauhof

Sofern die Zentrale für „Verwaltung“ und „Planung & Bau“ des SÖR im Bauhof angesiedelt wird, entstehen nur geringe Umbaukosten, jedoch müssen Räume angemietet werden um GBA und Teile der Verwaltung des ASN im Bereich des Bauhofs unter bringen zu können. Hierfür fallen laufend und dauerhaft Mietkosten in Höhe von mindestens 150.000 EUR pro Jahr an, die jedoch zu einem Teil durch die anderweitige Verwertung der Räumlichkeiten des GBA in der Lina-Amon-Straße kompensiert werden können.

Im Szenario Bauhof werden – im Gegensatz zum Szenario „Fuchsstraße“ – keine zusätzlichen Flächen im städtischen Besitz geschaffen. Daher können städtischen Einrichtungen nicht aus angemieteten Gebäuden in eigene Räume umgesiedelt werden. Im Szenario „Bauhof“ entstehen daher kaum Mieteinsparungen, sondern nur die beschriebenen zusätzlichen Mietkosten.

b) Fuchsstraße

Um die Zentrale für „Verwaltung“ und „Planung & Bau“ des SÖR in der Fuchsstraße ansiedeln zu können, sind größere Sanierungs- und Umbauarbeiten vorzunehmen; zusätzlich fallen anteilige Kosten für den Ankauf des Gesamtareals in Höhe von rund 0,5Mio. EUR an. In Summe belaufen sich die Investitionskosten auf ca. 7,5 Mio. EUR.

Diese Kosten werden jedoch zu einem Teil durch die anderweitige Verwertung der Räumlichkeiten des GBA in der Lina-Amon-Straße sowie weitere Abmietungen kompensiert: Da im Zuge der Nutzung des Areals „Fuchsstraße“ Gebäude im Bauhofbereich frei werden, kann die Stadt Nürnberg dort Einrichtungen ansiedeln, die zur Zeit in angemieteten Gebäuden untergebracht sind. In Summe lassen sich voraussichtlich Einsparungen bzw. Einnahmen in Höhe von rund 0,5Mio. EUR pro Jahr erzielen.

<b>Verwaltungs- &amp; Planungszentrale</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Bauhof</b>
Ankauf Grundstück	500.000,00 €	
(Um-)Bau Gebäude	7.000.000,00 €	500.000,00 €
<b>SUMME</b>	<b>7.500.000,00 €</b>	<b>500.000,00 €</b>

3.6.4.2) Kfz-Zulassungsbehörde

Die Kfz-Zulassungsbehörde kann ebenfalls am Standort „Fuchsstraße“ untergebracht werden. Hierfür entstehen Umbaukosten von rund 4,9 Mio. EUR sowie anteilige Kosten für den Ankauf des Gesamtareals in Höhe von ca. 0,5 Mio. EUR, in Summe rund 5,4 Mio. EUR. Aufgrund des großzügigen Platzangebots in der Fuchsstraße ließen sich in den Bereich der

Abschlussbericht

künftigen Schalterhalle der Kfz-Zulassungsbehörde weitere Angebote (z.B. Führerscheinwesen) integrieren.

Alternativ könnte die Kfz-Zulassungsbehörde an einer anderen Stelle im Stadtgebiet „auf der grünen Wiese“ errichtet werden. Hierfür wurden Kosten (inkl. Grundstücksankauf) in Höhe von rund 4,5 Mio. EUR angenommen.

<b>KfZ-Zulassung</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Standort N.N.</b>
Ankauf Grundstück	500.000,00 €	1.000.000,00 €
Bau Gebäude	4.900.000,00 €	3.500.000,00 €
<b>SUMME</b>	<b>5.400.000,00 €</b>	<b>4.500.000,00 €</b>

3.6.4.3) Rückbau Großreuther Straße

Um das Areal „Großreuther Straße“ einer neuen Nutzung (Wohnbebauung) zuführen zu können, müssen die bestehenden Gebäude abgerissen und die Fläche geräumt werden. Hierfür wurden Kosten von rund 1,2 Mio. EUR angenommen. Diese Kosten entstehen in jedem Szenario gleichermaßen, auch sofern „nur“ der ASN seine Betriebsteile an den Pferdemarkt verlagern und eine Verlagerung der Kfz-Zulassungsbehörde stattfinden würde. Diese Kosten sind daher nicht auf SÖR zurückzuführen (gleichwohl aber in der Aufstellung der Gesamtkosten berücksichtigt).

<b>Rückbau "Großreuther Straße"</b>	<b>1.200.000,00 €</b>
-------------------------------------	-----------------------

3.6.4.4) Bezirksstandorte

Um die notwendige Infrastruktur in den Bezirken zu schaffen und Kleinstandorte aufgeben zu können, müssen die Bezirksstandorte moderat um- bzw. ausgebaut werden. Für den Ausbau der Standorte fallen in Summe – ohne den Ausbau „Am Pferdemarkt“ - rund 0,5 Mio. EUR an (Ausbau Sozialräume und Büroarbeitsplätze).

Der Ausbau des Standorts „Am Pferdemarkt“, der als gemeinsamer Standort für die Bezirke 2, 3 und 4 dient, beläuft sich auf ca. 3,8 Mio. EUR.

<b>Bezirke</b>	
Bezirke ohne "Am Pferdemarkt"	500.000,00 €
"Am Pferdemarkt"	3.800.000,00 €
<b>SUMME</b>	<b>4.300.000,00 €</b>

3.6.4.5) Notwendige Investitionen ohne SÖR

Auch ohne die Gründung SÖR wären von der Stadt Nürnberg Investitionen für die geplante Konzentration des ASN am Pferdemarkt, für die Verlagerung der Kfz-Zulassungsbehörde, für den Rückbau des Areals „Großreuther Straße“ sowie für kleinere Umbauarbeiten an Bezirksstandorten vorzunehmen. Diese Kosten belaufen sich voraussichtlich auf mindestens<sup>3</sup> 14,8 Mio. EUR:

<b>"Sowieso" - Investitionen</b>	
Verlagerung KfZ-Werkstatt „Großreuther Straße“	8.100.000,00 €
Verlagerung KfZ-Zulassung „Großreuther Straße“	4.500.000,00 €
Rückbau „Großreuther Straße“	1.200.000,00 €
Minimale Investition in die Bezirke & Am Pferdemarkt	900.000,00 €
<b>SUMME</b>	<b>14.800.000,00 €</b>

Minimale Investition in die Bezirke & Am Pferdemarkt Kosten angesetzt, um eine seriöse Darstellung der durch SÖR bedingten Kosten darzustellen.

3.6.4.6) Gegenfinanzierung

Für die Einnahmen aus der Vermarktung des Areals „Großreuther Straße“ sind aus heutiger Sicht seriöse Schätzungen nur schwer möglich. Für die Kostengegenüberstellung wurde auf die zur Vermarktung stehende Fläche, reduziert um Anteile für Erschließungsflächen, die Ansätze aus der Bodenrichtwertkarte angewendet. Daraus ergibt sich ein Wert in Höhe von rund 12,5 Mio. EUR, Kosten für Rückbau und Sanierung der Flächen in Höhe von 1,2 Mio. EUR sind in den Investitionsansätzen berücksichtigt.

Diesen Zahlen beruhen auf Schätzungen und sind daher mit Unsicherheit behaftet – beispielsweise konnte bisher noch keine Altlastenuntersuchung durchgeführt oder Bebauungsplanung ausgearbeitet werden. Beide Faktoren können Auswirkungen auf die Einnahmen bzw. Erlöse entfalten.

Über die Liegenschaft „Großreuther Straße“ hinaus kann – bei einem Ausbau des Standorts „Am Pferdemarkt“ - das ASN-Depot „Sandreuth“ mit einem erwarteten Erlös von 0,2 Mio. EUR verkauft werden.

Bei einer Ansiedlung des SÖR auf dem Areal „Fuchsstraße“ kann ein Teil des bestehenden Bauhofs „Donau- / Rheinstraße“ mit einem erwarteten Erlös von 2,0 Mio. EUR verkauft werden.

<b>Gegenfinanzierung</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Donaustraße</b>
Großreuther Straße	12.500.000,00 €	12.500.000,00 €
Depot Sandreuth	200.000,00 €	200.000,00 €
Teilverkauf Donau- / Rheinstraße	2.000.000,00 €	- €
<b>SUMME</b>	<b>14.700.000,00 €</b>	<b>12.700.000,00 €</b>

3.6.4.7) Übersicht Investitionen und Erlöse

In der folgenden Tabelle sind die für die Investitionen in die Standorte nötigen Mittel sowie die zu erwartenden Erlöse aus der Umsetzung des Standortkonzepts im Überblick dargestellt: In der Tabelle sind zunächst die zu erwartenden Investitionskosten für die beiden Alternativen „Fuchsstraße“ und „Bauhof & Donaustraße“ aufgelistet. Im Anschluss finden sich die möglichen Erlöse aus dem Verkauf von frei werdenden Flächen. Der Saldo ergibt sich aus der Differenz von Investitionen und Erlösen der jeweiligen Alternative.

Abschlussbericht

<b>Investiton</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Bauhof &amp; Donaustraße</b>
<b>Werkbetrieb</b>		
Ankauf Grundstück (Fuchsstr.: Anteilig)	1.000.000 €	
(Um-)Bau Gebäude	11.000.000 €	12.000.000 €
<b>Verwaltungszentrale</b>		
Ankauf Grundstück (Fuchsstr.: Anteilig)	500.000 €	
(Um-)Bau Gebäude	7.000.000 €	500.000 €
<b>KFZ-Zulassung</b>		
Grunderwerb (Fuchsstr.: Anteilig)	500.000 €	1.000.000 €
Bau	4.900.000 €	3.500.000 €
<b>Rückbau "Großreuther Straße"</b>	1.200.000 €	1.200.000 €
<b>BEZIRKE</b>		
Bezirke ohne Pferdemarkt	500.000 €	500.000 €
Am Pferdemarkt	3.800.000 €	3.800.000 €
<b>SUMME</b>	<b>30.400.000 €</b>	<b>22.500.000 €</b>
<b>Gegenfinanzierung - Erlöse durch Verkauf</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Donaustraße + Bauhof</b>
Großreuther Straße	12.500.000 €	12.500.000 €
Depot "Sandreuth"	200.000 €	200.000 €
Donaustr. / Rheinstr. (Teilverkauf)	2.000.000 €	- €
<b>SUMME</b>	<b>14.700.000 €</b>	<b>12.700.000 €</b>
<b>SALDO</b>	<b>15.700.000 €</b>	<b>9.800.000 €</b>

Zur Information sind zum Abschluss die Investitionskosten dargestellt, die auch ohne die Gründung von SÖR voraussichtlich anfallen werden („Sowieso“- Investitionen).

<b>Investitionen: Nicht durch SOR bedingte Investitionen ("Sowieso"-Invest.)</b>	
Verlagerung Kfz-Werkstatt	8.100.000 €
Verlagerung Kfz-Zulassung	4.500.000 €
Rückbau "Großreuther Straße"	1.200.000 €
Minimal-Invest in Bezirksstandorte	1.000.000 €
<b>SUMME</b>	<b>14.800.000 €</b>

Abschlussbericht

3.6.4.8) Gesamtbilanzierung „Bau“, laufende Haushaltsbelastung

Aus der obigen Tabelle ist ersichtlich, dass für die Alternative „Fuchsstraße“ ein Investitionsbetrag von 15,7 Mio. EUR nicht durch Erlöse gedeckt werden kann und folglich aus dem Haushalt finanziert werden muss. Für die Alternative „Bauhof & Donaustraße“ ergibt sich eine Deckungslücke von 9,8 Mio. EUR.

Diese Beträge schlagen sich über Abschreibungen und Zinsen für die Kreditaufnahme in einer Belastung für den Haushalt nieder. Bei einem Zins von 4,5% sowie einer linearen Abschreibung von 1% ergeben sich die folgenden laufenden Belastungen:

<b>Saldo / Deckungslücke</b>	15.700.000 €	9.800.000 €
<b>Kapitalkosten</b>	860.000 €	540.000 €
Zins	4,5%	4,5%
Tilgung	1,0%	1,0%

Die laufenden Kapitalkosten für die Alternative „Fuchsstraße“ liegen also rund 300.000 EUR über den Kapitalkosten der Alternative „Bauhof & Donaustraße“.

Gleichzeitig bietet die Alternative „Fuchsstraße“ aber auch die höheren Einspar- bzw. Verwertungspotentiale bezüglich „Mieten“: Durch die Verlagerung der Verwaltungszentrale SÖR aus dem Bauhof in die Fuchsstraße werden erhebliche Flächen im Bauhof frei. Diese können dann durch städtische Einrichtungen genutzt werden, die zur Zeit in angemieteten Objekten untergebracht sind. Dadurch kann die Stadt Nürnberg Mietkosten dauerhaft reduzieren. Zusätzlich können die zur Zeit von GBA genutzten Räume in der Lina-Amon-Straße vermarktet (z.B. vermietet) werden, so dass hier laufende Einnahmen zu erzielen sind.

Sofern eine Unterbringung der SÖR- Verwaltungszentrale dauerhaft im Bauhof erfolgt, fallen zusätzliche Ausgaben an, da in der Nähe des Bauhofs dauerhaft zusätzliche Flächen für die Zusammenführung von SÖR angemietet werden müssen. Die Vermarktung der zur Zeit von GBA genutzten Räume in der Lina-Amon-Straße könnte diese dauerhaften Mehrausgaben durch die Anmietung von Räumen in etwa kompensieren – allerdings ergibt sich für die Alternative „Bauhof & Donaustraße“ kein Einsparpotential durch die Abmietung von Flächen.

In der unten abgebildeten Tabelle sind die zu erwartenden Einsparungen bzw. Einnahmen sowie die zusätzlichen Ausgaben für Anmietungen dargestellt:

<b>Mieten: Einsparungen bzw. Mehrausgaben</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Bauhof &amp; Donaustraße</b>
Laufende Einsparungen Miete	140.000 €	30.000 €
Laufende Einnahmen aus Vermietung	370.000 €	90.000 €
Laufende Ausgaben für Anmietung	- €	-110.000 €
<b>SUMME "MIETEN"</b>	<b>510.000 €</b>	<b>10.000 €</b>

## Abschlussbericht

In der Gesamtbetrachtung sind die laufenden Ausgaben den laufenden Einnahmen / Einsparungen gegenüber zu stellen:

<b>Übersicht: Ausgaben vs. Einnahmen / Einsparungen</b>	<b>Fuchsstraße</b>	<b>Bauhof &amp; Donaustraße</b>
<b>KAPITALKOSTEN</b>	-860.000 €	-540.000 €
<b>SUMME "MIETEN"</b>	<b>510.000 €</b>	<b>10.000 €</b>
<b>SALDO</b>	-350.000 €	-530.000 €

Die Alternative Fuchsstraße erweist sich in der Gegenüberstellung von laufenden Kosten und laufenden Einnahmen bzw. Einsparungen günstiger als die Alternative „Bauhof & Donaustraße“; da die Alternative „Fuchsstraße“ allerdings auch ein höheres Risiko aufweist (Stichworte: Umbau eines denkmalgeschützten Gebäudekomplexes, Altlasten<sup>4</sup>, insgesamt höhere Bausumme), sollte unter einer vorsichtigen kaufmännischen Risikoabwägung eher von einem „monetären Gleichstand“ beider Alternativen von rund 500 TEUR ausgegangen werden.

In beiden Alternativen besteht das Risiko, dass die prognostizierten Einnahmen bzw. Einsparungen (z.B. aufgrund ungünstiger Marktentwicklungen) nicht in der geschätzten Höhe erreicht werden können.

Um die durch die Gründung von SÖR bedingten zusätzlichen Belastungen abzuschätzen, müssen die oben angesetzten Werte um die Kapitalkosten der auch ohne SÖR anstehenden Investitionen („Sowieso“-Investitionen) bereinigt werden:

Die Kapitalkosten der „Sowieso“-Investitionen reduziert um Verkaufserlöse können mit ca. 120 TEUR veranschlagt werden. Von den oben prognostizierten laufenden Haushaltsbelastungen der SÖR-Standortkonzepte in Höhe von rund 500 TEUR sind dann rund 120 TEUR abzuziehen. Die von SÖR bedingten zusätzlichen Haushaltsbelastungen belaufen sich daher auf ca. 380 TEUR.

## Sensitivitätsanalyse:

Bei einer Erhöhung der Deckungslücke der Investitionsalternativen durch geringere Einnahmen (etwa aus der Vermarktung der Liegenschaft Großreuther Straße) oder höhere Investitionsaufwendungen (Ankauf Fuchsstraße, Baukosten), erhöht sich auch die laufende Haushaltsbelastung. Pro 1,0 Mio. EUR Erhöhung der Deckungslücke ist bei den angenommenen Finanzierungsgrundlagen von einer nachhaltigen zusätzlichen jährlichen Haushaltsbelastung von ca. 55 TEUR auszugehen. Bei einer Erhöhung der Deckungslücke um 3,0 Mio. EUR in der Variante „Fuchsstraße“ ist der oben dargestellte rechnerische Vorteil der laufenden Kosten aufgezehrt.

<sup>4</sup> Ein Altlastengutachten für den Komplex liegt vor, die festgestellten Lasten wurden in der Baukostenkalkulation berücksichtigt; trotzdem ist eine Entdeckung weiterer Altlasten während der Bauphase nicht gänzlich auszuschließen.

## 4.) Chancen und Risiken

### 4.1) Chancen

- Geplante / anstehende Infrastrukturinvestitionen lassen sich mit den für die Gründung von SÖR notwendigen Investitionen vorteilhaft verbinden.
- Durch SÖR können direkt drei große Maßnahmen (Fuchsstraße, Großreuther Straße, Am Pferdemarkt) zur städtebaulichen Entwicklung gefördert / realisiert werden.
- Durch die klare Bezirksgliederung und die Zusammenführung der Aufgaben dort entsteht
  - eine klare Zuständigkeit nach außen für den Bürger
  - eine Identifikation mit dem Bezirk nach innen bei den Mitarbeitern
  - ein „Zusammenwachsen“ der Gewerke im Sinne einer gesamtheitlichen Wahrnehmung des öffentlichen Raums statt eine Zersplitterung nach Zuständigkeiten.
- Durch die Beibehaltung der klaren fachlichen Ausrichtung (Grün, Grau, Reinigung) der operativ tätigen Mitarbeiter bleibt einerseits ein hohes fachliches Niveau erhalten, durch das Zusammenziehen der Mitarbeiter auf größere Standorte entstehen andererseits größere Einheiten mit der Möglichkeit der Vertretung / Aushilfe / Unterstützung auch über „fachliche Grenzen“ hinweg.
- Durch das umfassende Aufgabenspektrum und den gewachsenen Personalkörper des Betriebs entstehen flexiblere Möglichkeiten der Personalentwicklung für die Mitarbeiter.
- Mit der Gründung von SÖR wird gleichzeitig – in Form des Werkbetriebs – eine „Werkstatt-Zentrale“ etabliert, die viele bisher vereinzelt Werkstätten unter einem Dach bündelt.
- Ein direkt haushaltswirksamer, laufender Einspareffekt von rund 1,85 Mio. EUR ist in dieser Höhe nur durch die Gründung von SÖR zu erzielen.
- Durch die Rechtsform Eigenbetrieb werden effektivere Entscheidungsstrukturen geschaffen

### 4.2) Risiken

- Die Investitionskosten übersteigen den prognostizierten Rahmen (z.B. Berücksichtigung Denkmalschutz, nicht bekannte Altlasten im Gelände Fuchsstraße) bzw. die prognostizierten Einnahmen / Einsparungen bleiben hinter den Ansätzen zurück.
- Der Betrieb wird gegründet, ohne dass die notwendige Infrastruktur (Bauhöfe, Zentrale) vorhanden ist und die Mitarbeiter entsprechend verteilt werden können; dies kann zu Reibungsverlusten führen.
- Gegebenenfalls Reduzierung von Synergien im SÖR durch Herauslösung von Teilbereichen und deren Verlagerung (z.B. Teile der Verkehrsbehörde und Wegerecht) in den Geschäftsbereich des Ref. VI.
- In der Anlaufphase besteht die Gefahr, dass sich der Service zunächst verschlechtert und dass überzogene Erwartungen nicht erfüllt werden können, was zu einem Imageschaden nach innen und außen führen kann.

## 5) Umsetzungskonzept

Mit dem Grundsatzbeschluss des Stadtrates zur Gründung des SÖR wird die Verwaltung beauftragt, die Gründung eines Eigenbetriebs SÖR vorzubereiten. Es ist ein Umsetzungskonzept zu erstellen, mit dem die Aufnahme des operativen Geschäftes ab 01.01.2009 sichergestellt wird.

Das Umsetzungskonzept muss die Startphase des Eigenbetriebs SÖR darstellen und dabei vor allem die folgenden Punkte behandeln:

- Vermögensübertragung:  
Klärung des Übergangs von Vermögensteilen der Organisationseinheiten ASN, BANOS, GBA und T unter besonderer Berücksichtigung des ASN als Eigenbetrieb.
- Standorte:  
Entwickeln eines Konzepts zur Überführung der heutigen Standorte auf den Soll-Zustand bzw. Zwischenlösungen
- BANOS:  
Klärung des Verhältnisses zwischen den Verwaltungsbereichen des BANOS und SÖR
- Formelle Grundlagen des Eigenbetriebs SÖR, insbesondere:
  - Betriebssatzung
  - Geschäftsanweisung
  - Wirtschaftsplan
  - Aufgabengliederungsplan
  - Bildung einer Nebenstelle im Sinn Art.6 Abs. 5 BayPVG (örtlicher Personalrat)
- Finanzen, insbesondere Konzepte für:
  - Aufbau des internen Rechnungswesens: Kostenstellen- und Kostenträgerstruktur
  - Berichtswesen mit transparenter Darlegung der Mittelverwendung
  - Budgethoheit der Bezirke sowie deren Grenzen
  - Abgrenzung von Gebühren- und allgemeinem Haushalt
  - Mechanismen zum Schutz des Grünbudgets, d.h. Berichtspflichten und Zustimmungspflichten bei Mittelverschiebungen definieren, Rückführungsmechanismen darstellen.
- Prozesse:  
Darstellung wesentlicher interner Prozesse und deren Schnittstellen mit anderen Teilen der Stadtverwaltung.
- Aufbau eines Beschwerdemanagements

Abschlussbericht

- Stellenplan und Aufbauorganisation
  - Aufbau des Stellenplans SÖR, Anpassung der Stellenpläne sonstiger betroffener Dienststellen.
  - Darstellung der Aufbauorganisation SÖR
  - Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen SÖR und anderen Organisationseinheiten der Stadt Nürnberg, insbesondere Querschnittsfunktionen
  
- Besetzungsvorschlag der Führungspositionen (Werkleitung und Bereichsleitungen)

Nürnberg, den 27.06.2008  
Projekt Service Öffentlicher Raum  
Projektleitung



Appel

Anlage:

Kapitel 1, „Zusammengefasstes Ergebnis“ des Gutachtens vom 28.02.2008 von Steria-Mummert Consulting AG