

# Service Öffentlicher Raum Phase II

Abschlussbericht

Stadt Nürnberg

28. Februar 2008



# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Dokumentinformationen

---

## Service Öffentlicher Raum

### Phase II

Abschlussbericht

Stadt Nürnberg

---

**Version:**

04

Abschlussbericht

**Datum:**

28. Februar 2008

---

**Kommentar:**

---

**Ansprechpartner:**

Hartwig Meyer

**Telefon:**

+49 40 22703 - 7520

**Fax:**

+49 40 22703 - 3520

**E-Mail:**

hartwig.meyer@steria-mummert.de

---

**Standort:**

Steria Mummert Consulting AG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29

D-22085 Hamburg

---

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Verzeichnisse

---

### Inhaltsverzeichnis

1	Zusammengefasstes Ergebnis	13
1.1	Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise	13
1.2	Service Öffentlicher Raum	16
1.2.1	Leistungsstruktur	16
1.2.2	Aufbauorganisation	17
1.2.3	Personalausstattung und Personaleinsparungen	19
1.2.4	Regionale Bezirksstruktur	20
1.2.5	Standortkonzept	23
1.2.6	Wesentliche Prozesse	24
1.2.7	Vergaben	27
1.2.8	Technische Ausstattung	28
1.2.9	IT- Ausstattung	28
1.2.10	Budgetstruktur	29
1.2.11	Beschwerde- und Ideenmanagement	32
1.2.12	Winterdienst	33
1.2.13	Betriebsform	34
1.2.14	Zusammenfassung der Optimierungspotenziale	35
1.2.15	Zusammenfassung der Investitionen	36
1.2.16	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	36
1.2.17	Chancen und Risiken	37
1.2.18	Anträge und Stellungnahmen der Fraktionen	38
2	Ausgangssituation und Zielsetzung	42
3	Vorgehensweise und Methoden	46
4	Service Öffentlicher Raum	48
4.1	Leistungsstruktur	48
4.1.1	SÖR- Leistungen	48
4.1.2	Nicht in SÖR integrierte Leistungen	51
4.2	Grundsätzliche SÖR- Strukturen	53
4.3	Aufbauorganisation und Aufgabenzuordnung	54
4.3.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	54
4.3.2	Varianten der Aufbauorganisation	54
4.3.3	Überblick SÖR	57
4.3.4	Abteilung Verwaltung	58
4.3.5	Abteilung Planung und Bau	59
4.3.6	Abteilung Betrieb und Unterhalt	60
4.3.6.1	Überblick	60
4.3.6.2	Struktur und Aufgaben der Fachkoordination	61
4.3.6.3	Struktur und Aufgaben der Bezirke	65
4.3.6.4	Struktur und Aufgaben des Werkbetriebs	69
4.4	Bezirke und Standorte	72

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Verzeichnisse

---

4.4.1	Bezirke	72
4.4.1.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	72
4.4.1.2	Modellbetrachtung Bezirke	75
4.4.1.3	Vorzugsmodelle	102
4.4.2	Standorte	112
4.4.2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	112
4.4.2.2	Standortkonzept	122
4.5	Winterdienstorganisation	141
4.5.1	Ausgangssituation und Varianten Winterdienstorganisation im SÖR	141
4.5.2	Kapazitätsbetrachtung Winterdienst	146
4.5.3	Vergabestrategien für den Winterdienst:	149
4.5.4	Aktuelle Rechtsprechungen bzgl. des Winterdienstes	150
4.6	Prozesse	150
4.6.1	Arbeitsplanung in den Bezirken	151
4.6.2	Organisation und Durchführung der Kontrollen	165
4.6.3	Planung und Bau von Neu-, Aus- und Umbauten , Unterhalt	167
4.6.4	Vergabeprozess Neu-, Aus-, Umbauten und Unterhalt	172
4.6.5	Einkauf / Beschaffungen	173
4.7	Personalausstattung und Personaleinsparungen	176
4.7.1	SÖR im Überblick	177
4.7.2	Werkleitung	178
4.7.3	Abteilung Verwaltung	179
4.7.4	Abteilung Planung und Bau	180
4.7.5	Abteilung Betrieb und Unterhalt	181
4.8	IT- Ausstattung	190
4.9	Technische Ausstattung	192
4.10	Vergaben im investiven Bereich	195
4.11	Vergaben im Unterhalt	195
4.11.1	Vergaben Grünflächenunterhalt	196
4.11.2	Vergaben Straßenbauunterhalt	198
4.12	Budgetstruktur	198
4.12.1	Anforderungen	198
4.12.2	Kostenstellen	199
4.12.3	Kostenarten	200
4.12.4	Kostenträger	200
4.12.5	Finanzierungssystem des SÖR	201
4.12.6	Kostenverteilung	203
4.13	Beschwerde- und Ideenmanagement	204
4.13.1	Ziele	204
4.13.2	Definition Beschwerdemanagement SÖR	204
4.13.3	Beschwerdemanagement-Prozess	205
4.13.4	Status Quo Beschwerdeverfahren Stadt Nürnberg	209
4.13.5	Sollkonzept: Zentrales Beschwerdemanagement SÖR	211
4.14	Betriebsform	218

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Verzeichnisse

---

4.15	Zusammenfassung der Optimierungspotenziale	224
4.16	Investitionen Infrastruktur/Standorte	225
4.17	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	227
5	Umsetzungsplan	228
6	Schlussbemerkung	229
7	Glossar	230
8	Anlagenverzeichnis	232
9	Anhangverzeichnis	233

## 1 Zusammengefasstes Ergebnis

### 1.1 Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise

#### Ausgangssituation

Die Stadt Nürnberg hat sich im Jahr 2005 entschlossen, die Leistungserbringung im öffentlichen Raum unter einem organisatorischen Dach durch eine Untersuchung weiter zu verfolgen.

Derzeit nehmen verschiedene Organisationseinheiten wesentliche Aufgaben in den Bereichen „Straße“ und „Grün“ wahr. Durch eine Organisationseinheit sollen in Zukunft Aufgaben, Verantwortung, Ressourcen und Ausführung für „Straße“ und „Grün“ zusammengefasst werden. Eine derartige Aufgabenbündelung hat konkrete Auswirkungen auf die Organisationsbereiche:

- Tiefbauamt (T)
- Gartenbauamt (GBA)
- Eigenbetrieb „Abfallwirtschaft und Stadtreinigungsbetrieb Nürnberg“ (ASN)
- Bürgeramt Nord/Ost/Süd (BANOS).

Im Ergebnis wurde ein Betrieb vorgeschlagen, in dem alle Bereiche von T, GBA, ASN und der technische Bereich von BANOS integriert werden.

Das Thema SÖR wurde in der internen Projektgruppe der Stadt Nürnberg weiterhin bearbeitet und in der Verwaltungsspitze und den politischen Gremien im Jahr 2006 beraten.

Im Januar 2007 wurde Steria Mummert Consulting beauftragt die Phase II zur Entwicklung des SÖR extern zu begleiten. Hierbei sollten u.a. folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

- Vorschlag der Matrixorganisation, um gleiche Standards in der Unterhalt in den einzelnen Bezirken zu garantieren.

Weitere Diskussionsschwerpunkte im Abstimmungsverfahren zur Fortführung des SÖR-Projektes, die in der Phase II berücksichtigt werden sollten sind:

- Stellungnahmen Bündnis90/Die Grünen
  - Die Bereiche Abfallbeseitigung, Verkehrsrecht, Elektrotechnik, Sonderbauwerke hinsichtlich einer Integration prüfen.
  - Eine Matrixorganisation ist mit gewisser Problematik behaftet hinsichtlich der eindeutigen Zuständigkeitsregelung und Verantwortlichkeit.
- Stellungnahme SPD
  - Der Antrag der Grünen wird unterstützt.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

- **Stellungnahme CSU**
  - Die Bürgerämter (BANOS) sollen weiter Kompetenzen und Verfügungsbefugnisse über die dort gelegenen Bauhöfe behalten.
- **Stellungnahme Geschäftsbereich Umwelt (3. Bürgermeister )**
  - Die Grundaussage Bündnis 90/Die Grünen wird unterstützt.

### Zielsetzung

Ziel der Phase II ist das Feinkonzept des SÖR mit den beteiligten Organisationen zu erarbeiten, auf dessen Basis eine Umsetzung erfolgen kann. Hierbei waren folgende Themenkreise zu bearbeiten und auszugestalten.

Nr.	Themenkreise
1	<b>Leistungsstruktur</b>
2	<b>Personal- und Sachausstattung, Fremdvergabe</b>
3	<b>Budgetbildung/Allg. Haushalt, Gebührenhaushalt</b>
4	<b>Technische Ausstattung, Maschinen</b>
5	<b>Bezirke, Standorte</b>
6	<b>Aufbauorganisation und Prozesse</b>
7	<b>Schnittstellen zur Grundlagenplanung</b>
8	<b>Beschwerde- und Ideenmanagement</b>

Weiterhin sollten die Synergiepotenziale und notwendige Investitionen dargelegt werden.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Zusammengefasstes Ergebnis

## Vorgehensweise

Auf Basis der Ergebnisse der Phase I wurde die Phase II im Januar begonnen und wird im November/Dezember mit Abstimmung des Berichts abgeschlossen.



Abbildung 1: Überblick Gesamtkonzeption SÖR

Die projektbegleitenden Gremien aus wurden nicht gegenüber der Phase I geändert.

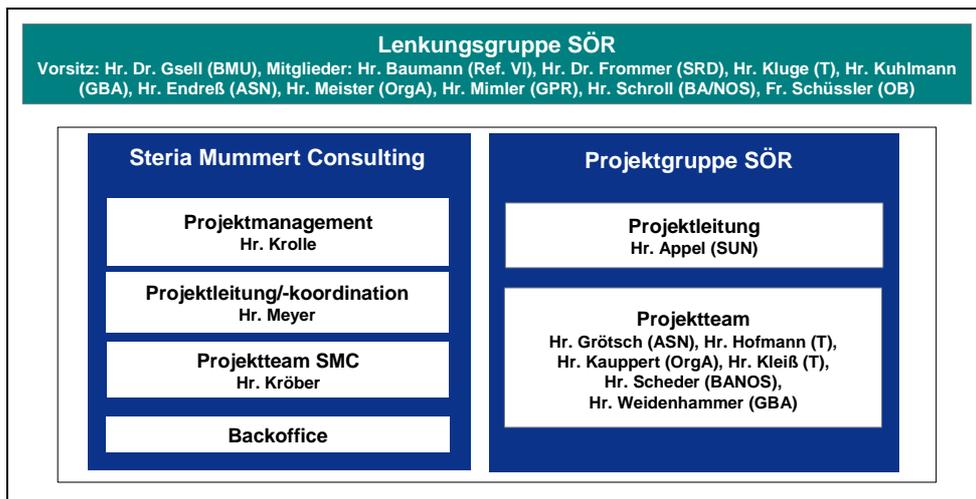


Abbildung 2: Projektorganisation

Bei Bearbeitung der Fachthemen wurden entsprechende Fachexperten der einzelnen Dienststellen mit herangezogen.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Das Vorgehen war insgesamt durch eine intensive Kommunikation geprägt. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Ergebnisse zu den einzelnen Themen sollte eine entsprechende Akzeptanz für das Ziel „SÖR“ entstehen und das vorhandenen Fach- Know-How entsprechend einfließen.

Die einzelnen Fachthemen wurden in Workshops teilweise sehr kontrovers von den Teilnehmern diskutiert. Die Diskussionspunkte wurden bei den Ergebnissen berücksichtigt.

## 1.2 Service Öffentlicher Raum

### 1.2.1 Leistungsstruktur

Die Leitlinien für die Definition der Leistungsstrukturen für den SÖR sind:

- Bündelung der Verantwortung für Serviceaufgaben des Öffentlichen Raums
- Verbesserung Leistungserbringung / Leistungsqualität
- Kostensenkung
- Optimierung der Befriedigung des Bürger-/Kundeninteresses.

Daraus ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- Leistungsstarke Einheiten auf regionaler Ebene
- Aufgaben ähnlichen Typs zusammenfassen
- Wichtige bestehende Aufgabenzusammenhänge belassen
- Größendegressionseffekte insbesondere im Zentralbereich.

Der zukünftige Aufgabenbestand des SÖR umfasst:

- Alle Aufgaben des Gartenbauamtes
  - Planung und Bau von Grünflächen und Kinderspielplätzen
  - Grünflächenunterhalt und Baumpflege
  - Unterhalt und Kontrollen von Kinderspielplätzen.
- Der überwiegender Aufgabenbereich des Tiefbauamtes
  - Planung und Bau (Straßen, Brücken, U-Bahn, ...)
  - Bauunterhalt
  - Straßenaufsicht und Verkehrsaufsicht
  - Gebühren, Beiträge nach KAG und BauBG

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

- Straßen- und Gehwegreinigung vom ASN
- Die technischen Leistungen von BANOS mit Ausnahme der Planung, der Vergaben und der Verwaltung im Hochbaubereich und im Bereich des Fiskalvermögens.
- Der Winterdienst.

In die Leistungsstruktur des SÖR werden nicht übernommen:

- Verkehrsüberwachung (ruhender, fließender Verkehr)  
Diese Leistungen sollten zukünftig zur Rechts- und Ordnungsverwaltung zugeordnet werden, ggf. verbunden mit Stadtwacht, da weder Synergien noch wesentliche Aufgabenzusammenhänge zu SÖR bestehen.
- Bürgerservice: Bewohnerparkausweise, weitere Sondergenehmigungen  
Diese Leistungen sollten zukünftig dem Bürgeramt zugeordnet werden, da dort ähnliche Kundenkontakte (Lebenslagen-Prinzip) vorliegen. Verkehrliche Anordnungen erfolgen weiterhin durch die Verkehrsbehörde.
- Abfallwirtschaft (Müllabfuhr, Deponie, Verbrennung, Verwertung, Beratung)  
Abfallentsorgung ist Daseinsvorsorge, nicht Teil des öffentlichen Raums.  
Durch eine Trennung entstehen voraussichtlich Mehrkosten zwischen 260 und 350 TEUR
- Regeneinlassreinigung  
Stärkerer Zusammenhang mit dem Kanalnetz (Verstopfung, Verschmutzung). Die Leistung sollte dementsprechend dem SUN zugeordnet werden.
- Verwaltungsbereiche von BANOS

### 1.2.2 Aufbauorganisation

Das Hauptziel des SÖR: Eine einheitliche Verantwortung für den Zustand im „Öffentlichen Raum“ lässt sich optimal mit der funktionalen Gliederung umsetzen. Hier werden insbesondere für den Betrieb/Reinigung und Unterhalt die Tätigkeitsbereiche für „Grün“ und „Straße“ in eine regional orientierte Verantwortung zusammengeführt.

Der Betrieb Service Öffentlicher Raum sollte in drei bzw. vier Führungsebenen strukturiert werden:

- Werkleitung  
Die Werkleitung sollte neben dem ersten Werkleiter mit einem kaufmännischen und einem technischen Werkleiter besetzt sein. Der Werkleitung sollte direkt die Aufgabenbereiche Öffentlichkeitsarbeit / Beschwerdemanagement und Innenrevision zugeordnet sein.
- Abteilungen
  - Verwaltung

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

- Planung und Bau
- Betrieb und Unterhalt.

Dem Leiter „Betrieb und Unterhalt“ sind als Stabsstellen Fachkoordinationen für die spezifischen Aufgabenbereiche zugeordnet.

- Fachbereiche.

Unterhalb der Fachbereiche sind Gruppen bzw. Sachbereiche (in den Bezirken Meisterbereiche) als vierte Führungsebene strukturiert.

Die Aufgaben der Abteilungen 'Verwaltung' und 'Planung und Bau' sowie die Fachkoordination und der Werkbetrieb der Abteilung 'Betrieb und Unterhalt' werden **zentral** durchgeführt.

Die Aufgaben in den Bezirken 1 bis 6 werden dezentral mit regionaler Zuständigkeit durchgeführt. In der Abteilung Betrieb und Unterhalt werden Stabsstellen „Fachkoordination“ eingeführt.

Die Stabsstellen Fachkoordination sind für die bezirksübergreifenden Standards, Leistungen und Entwicklungen zuständig. Durch die Fachkoordination wird gewährleistet, dass sich die einzelnen Fachbereiche und Bezirke nicht verselbständigen und unterschiedliche Standards entwickeln.

Im Werkbetrieb sind Spezialleistungen (z.B. Werkstätten, Baumkontrolle) zusammengefasst. In den Werkstätten ist die Aufgabe Funktions- und Jahreskontrolle integriert. Der Werkbetrieb ist Service-Leister für alle Bezirke.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Zusammengefasstes Ergebnis

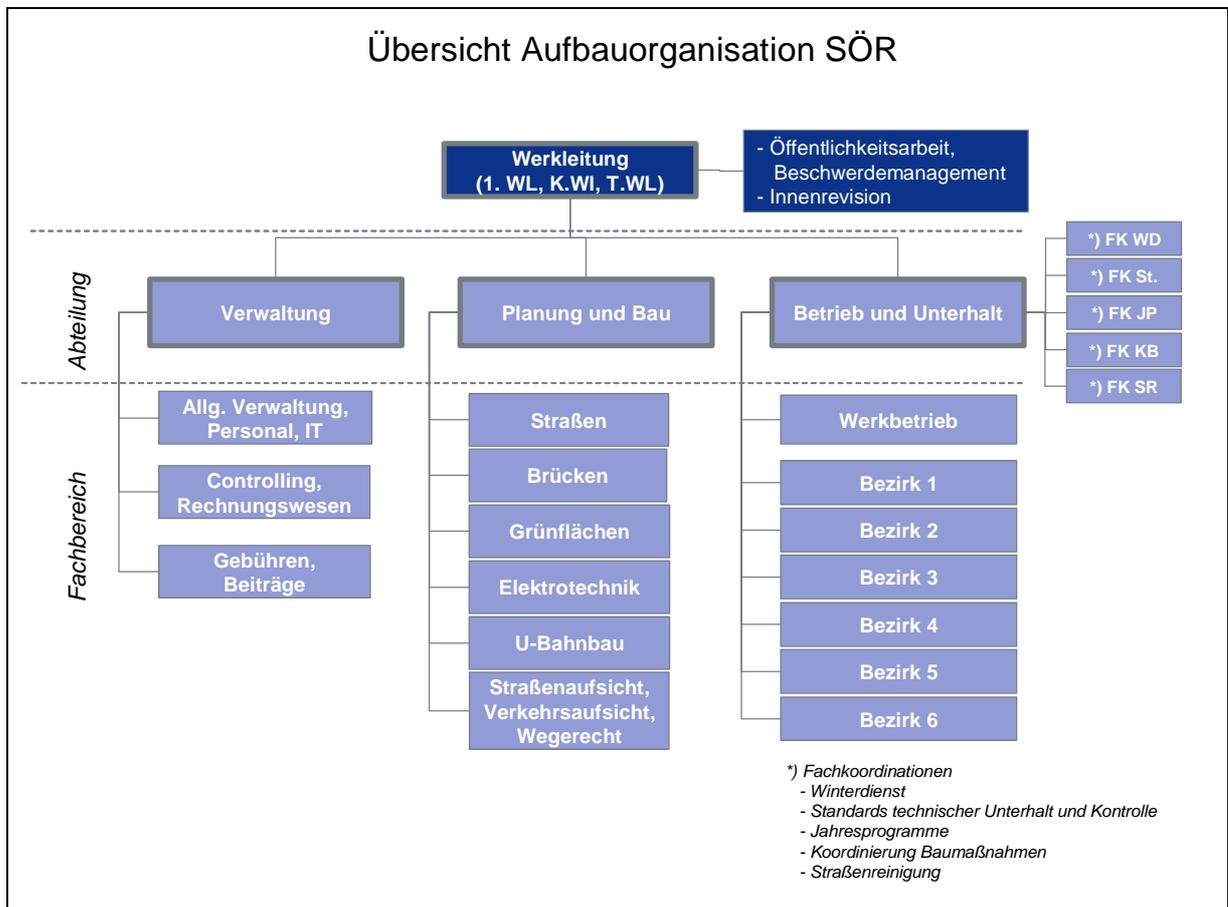


Abbildung 3: Übersicht Aufbauorganisation SÖR

## 1.2.3 Personalausstattung und Personaleinsparungen

In der Organisationseinheit SÖR werden ca. 875 Vollzeitäquivalente (bzw. 920 Personen) zusammengeführt. Mit der Zusammenführung und unter der Voraussetzung der Einführung moderner Systeme für Controlling und Projektsteuerung sind im „eingeschwungenen“ Zustand innerhalb von ca. 5 Jahren ca. 36 Stellen einzusparen. Die Einsparungen ergeben sich durch alle Hierarchien und Besoldungsgruppe. Außerdem sind 16 kw-Stellen aus vorangegangenen Konsolidierungsrunden zu realisieren. Nach Ablauf von ca. 5 Jahren umfasst die Organisationseinheit SÖR aus heutiger Sicht noch 825 Vollzeitäquivalente (bzw. 870 Stellen).

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Zusammengefasstes Ergebnis

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>149,87</b>		-4,87	<b>145,00</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>874,48</b>	<b>-16,00</b>	<b>-35,63</b>	<b>822,85</b>

Tabelle 1: Personalausstattung SÖR (Überblick)

Die Einsparpotenziale ergeben sich durch Synergien aufgrund der Zusammenführung von drei Dienststellen, insbesondere im Verwaltungsbereich. Ggf. sind nach einer Einlauf und Aufbauphase insbesondere in den Bereichen Personal/Organisation und Controlling weitere Optimierungspotenziale realisierbar.

In den Führungspositionen der Bezirke (Meister, Techniker, Ingenieure) sollten nach einer Einlaufphase weitere Synergiepotenziale quantifiziert und realisiert werden. Hierzu sollten die Führungskräfte (Meister, Techniker) in die Aufwandserfassung einbezogen werden.

Im gewerblichen Bereich werden durch die Zusammenführung der einzelnen Gewerke in einen Verantwortungsbereich (Bezirk) neben der Qualitätssteigerung (aus der Gesamtverantwortung für den Bezirk) nach einer Einlaufphase mittelfristig dennoch Synergien aufgrund einer gegenseitigen Unterstützung erwartet. Weiterhin kann der Personaleinsatz in Teilbereichen flexibilisiert werden, indem einzelne Tätigkeiten des Straßenunterhalts und des Grünflächenunterhalts von allen gewerblichen Mitarbeitern ausgeführt werden.

## 1.2.4 Regionale Bezirksstruktur

Für die Entwicklung der Bezirksstruktur (regionale Gliederung für den Betrieb und Unterhalt) wurden 14 mögliche Modelle des Bezirkszuschnittes mit einer Variantenvielfalt von 3 bis zu 8 Bezirke entwickelt und analysiert. Die Modelle orientieren sich an folgende Faktoren und vorhandene Grundstrukturen:

- Bürgerversammlungsbereiche, Bürgervereine, Vorstadtvereine

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

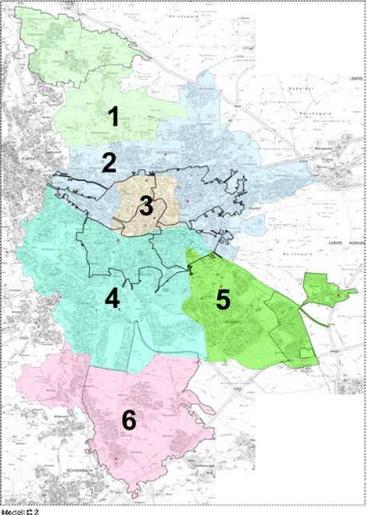
- BANOS- Bezirke
- Nord- / Süd – Struktur
- Altstadt / Innenstadt
- Zwangsreinigungsgebiet
- Vorhandene Standorte
- Winterdienst-Organisation.

Nach einem intensiven Evaluationsprozess wurden zwei Vorzugsvarianten für die Bezirksgliederung festgelegt.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

### Modell C2 (sechs Bezirke: erweiterte Altstadt und fünf weitere Bezirke)



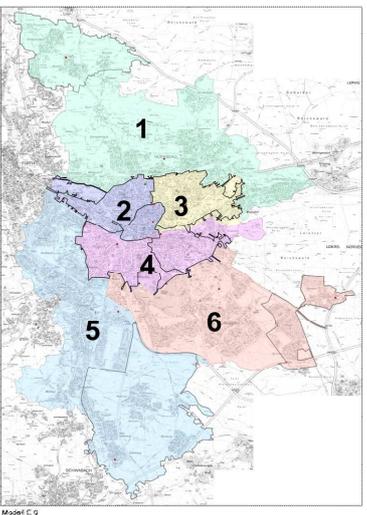
Model C2

Die schwarzen Umrandungen stellen die bestehende Depotaufteilung des ASN im ZRG A dar

- **Vorteile des Modells**
  - Einheitliche Gebietscharakteristik, Innenstadt entspricht verdichteter Bebauung
  - BANOS- Bezirke werden in etwa abgebildet, d.h. hohe politische Akzeptanz
  - Lässt sich mit vorhandenen Standorten umsetzen, nur geringe Erweiterungsinvestitionen erforderlich, max. drei Standorte je Bezirk
  - Max. ca. 110 gewerbliche Mitarbeiter je Bezirk
- **Nachteile des Modells**
  - Drei kleinere Bezirke
  - Bezirke 2,3 und 4 haben Gebiete innerhalb und außerhalb des ZRG.
  - Bezirk 2 groß und in sich uneinheitlich.

Abbildung 4: Modell C2

### Modell E6 (sechs Bezirke, orientiert an Grenzen des Zwangreinigungsgebietes)



Model E6

Die schwarzen Umrandungen stellen die bestehende Depotaufteilung des ASN im ZRG A dar

- **Vorteile des Modells**
  - ZWRG komplett in drei Bezirken, keine „Misch-Bezirke“.
  - keine kleinen Bezirke (mind. ca. 45 gewerbliche Mitarbeiter), max. ca. 110 Mitarbeiter je Bezirk.
- **Nachteile des Modells**
  - Innenstadt durchschnitten
  - ggf. deutliche Aufgabe von Kapazitäten in der Donaust. (abhängig vom Standort der Betriebszentrale).
  - Bez. 1 und 5 sind groß und in sich uneinheitlich.
  - Tendenziell längere Fahrzeiten, da einige Mitarbeiter außerhalb des Gebietes stationiert sind, für das sie zuständig sind.

Abbildung 5: Modell E6

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Generell gilt für beide Modelle in Bezug auf BANOS: Zu den Bereichen Unterhalt und Verwaltung der städtischen Hochbauten und des städtischen Fiskalvermögens bei BANOS entstehen neue Schnittstellen.

**Unter Abwägung der Vor- und Nachteile wird die Umsetzung des Modell C2 empfohlen.**

Der wesentliche Vorteil ist, dass die Innenstadt nicht zerteilt wird.

### 1.2.5 Standortkonzept

SÖR sollte nach Möglichkeit die vorhandenen Standorte der Dienststellen nutzen, um notwendige Investitionen zu minimieren. Aktuell verfügen die einzelnen Dienststellen über ca. 7 Verwaltungsstandorte (ASN:2, GBA: 1; T: 1; BANOS: 3) und 41 Betriebsstandorte im Stadtgebiet.

Allgemeine Zielsetzungen in Bezug auf die Standorte sind:

- Möglichst geringe Anzahl von Standorten insgesamt, um u.a.
  - die Führungsorganisation zu erleichtern,
  - die Zusammenarbeit zwischen den Gewerken zu fördern,
  - Bauunterhaltsaufwendungen und Betriebskosten zu reduzieren.
- Einrichtung einer Verwaltungszentrale an einem Standort, um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit der einzelnen Organisationseinheiten zu unterstützen
- Einrichtung einer Betriebszentrale (Werkbetrieb) an einem Standort.

Das Standortkonzept für SÖR folgt – unter Berücksichtigung der vorhandenen Liegenschaften von ASN, BANOS, GBA und T - der Struktur der neu zu schaffenden Bezirke im umzusetzenden Bezirksmodell C2. Jeder Bezirk verfügt über einen zentralen Hauptstandort sowie ggf. weitere kleinere Nebenstandorte. Die im Ist vorhandenen Kleinststandorte werden im neuen Standortkonzept SÖR, wie oben beschrieben aufgelassen und können anderweitig genutzt oder (zumindest teilweise) verkauft werden.

Für die zentralen Standorte der Verwaltung und des Werkbetriebes haben sich zwei Alternativen herauskristallisiert:

- Umbau der Fuchsstraße und damit Konzentration auf einen Standort für die Verwaltungs- und Betriebszentrale / Werkbetrieb
- Umgruppierung im Bestand und Nutzung der Standorte Bauhof für die Bereiche Werkleitung, Verwaltung, Planung und Bau und Donaustraße / Rheinstraße für den Werkbetrieb.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

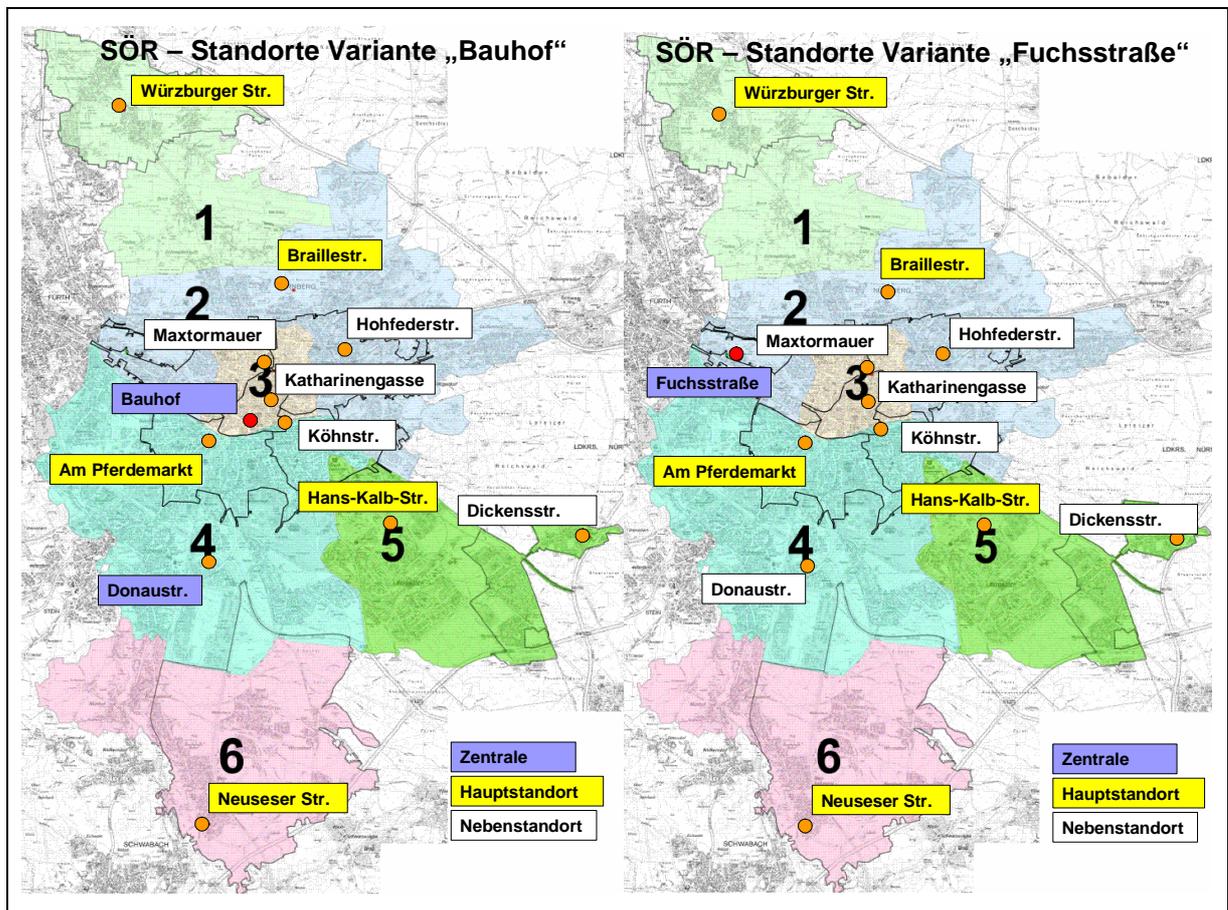


Abbildung 6: Gegenüberstellung Standortmodelle „Bauhof“ und „Fuchsstraße“

Die Auswahl und Umsetzung der Alternativen sind allerdings an Rahmenbedingungen geknüpft, die politisch entschieden werden müssen (z.B. eine Nutzungszuführung des denkmalgeschützten Straßenbahndepots in der Fuchsstraße versus Investitionskosten).

### 1.2.6 Wesentliche Prozesse

Die wesentlichen Prozesse des SÖR sind:

- Arbeitsplanung in den Bezirken
- Organisation und Durchführung der Kontrollen
- Planung und Realisierung von Neu-, Aus- und Umbauten
- Planung und Realisierung Unterhalt
- Vergabeprozess Neu-, Aus-, Umbauten und Unterhalt

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

- Einkauf / Beschaffungen.

Voraussetzungen für eine einheitliche Systematik in der Auftragsplanung und Auftragscontrolling sind:

- Einheitliches internes Auftrags- und Auswertungssystem
- Überwiegende Einführung von elektronischen Handfassungsgeräten
- Einführung eines Telematik-Systems
  - zum Nachweis bei Rechtsstreitigkeiten im Winterdienst
  - zur Steuerung und Auswertung.

### Arbeitsplanung

Die Planung der Straßenreinigung sollte weiter auf den Tourenplänen (Wochenpläne) basieren. Die bestehenden Pläne sind an den Bezirksgrenzen anzupassen. Die Erstellung der Pläne sollte durch die Fachkoordination Straßenreinigung erfolgen.

Der Soll-Prozess: Planung Unterhalt Straßen, Wege, Grünanlagen, Kinderspielplätze erfolgt in einer kombinierten Jahresplanung mit Ergänzungen aufgrund von Einzelaufträgen. Sämtliche Aufträge werden im Auftragssystem verwaltet.

Der Werkbetrieb agiert als Dienstleister für die Bezirke. In den einzelnen relevanten Fachgruppen (ausgenommen Kfz- Werkstatt, Bereitschaftsdienst, Servicetrupp, Einkauf / Materialwirtschaft) werden entsprechende Jahrespläne aufgestellt und mit den Bezirken abgestimmt und ins Auftragssystem übernommen.

Mit Hilfe des Auftrags- und Controllingsystems wird eine wesentliche Effizienzsteigerung in den Bezirken erwartet. Dies betrifft sowohl die Durchführung der Aufträge (auf Basis von Vorgaben) als auch die Führungs- und Aufsichtsfunktion in den einzelnen Bezirken. Es können gezielt ggf. vorhanden Schwächen in den einzelnen Bezirken mit Hilfe des zentralen Controllings lokalisiert werden und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

### Kontrollen

Für die einzelnen Kontrollleistungen wurden 'Kontrollebenen' definiert, das heißt die notwendige Qualifikation für die Durchführung dieser Tätigkeiten.

Da keine wesentliche Kombination von Kontrolltätigkeiten zu realisieren ist sollte auch keine separate Organisationseinheit „Verkehrssicherheitskontrollen“ in den Bezirken installiert werden.

Die Aufgabe der Verkehrssicherheitskontrolle sollte in die Gruppen „Unterhalt Straßen, Wege“ und „Unterhalt Grünflächen und Kinderspielplätze“ integriert sein.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Im Rahmen der Arbeitsplanung in den Bezirken sollte nach Gründung des SÖR geprüft werden, die Verkehrssicherheitskontrollen in die „Tages“- Aufgaben zu integrieren um dann mögliche Synergiepotenziale zu erzielen.

### **Planung und Bau von Neu-, Aus- und Umbauten, Unterhaltsmaßnahmen**

Die Planung sollte insgesamt zentralisiert werden. Dies schafft Personalflexibilität und sichert Standards und es können konzentriert Hilfsmittel (CAD-Systeme) eingesetzt werden. Das Know-how wird gebündelt.

Der generelle Prozessablauf sollte bestehen bleiben. Vor Beginn der Entwurfsplanung muss eine Abstimmung mit den Bezirksleitern erfolgen. Die Bezirke können hierzu ihre Fachkompetenz (Einfluss bzw. Berücksichtigung der Bau-Maßnahme auf Standards bzgl. Reinigung und Unterhalt) einbringen.

Die Betreuung der Unterhalts- und Instandsetzungsmaßnahmen (U/I), die keiner Planung bedürfen erfolgt in den Bezirken. Die Bezirke erstellen U/I- Jahrespläne für ihren Verantwortungsbereich. Die Durchführung von adhoc-Maßnahmen bzw. Einzelaufträgen, die von „Anderen“ oder selbst im Bereich festgestellt wurden (siehe auch Prozesse „Arbeitsplanung“) werden eigenständig in den Bezirken durchgeführt. Die Fachkoordinationen geben Standards vor die bei den Inhalten der U/I-Jahrespläne berücksichtigt werden müssen.

Bei der Schnittstelle zur Verkehrsplanung werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen:

- Frühere Berücksichtigungen der fachlichen Anforderungen (z.B. Fahrstreifenbreiten)
- Frühere Planung von LSA, um auch dafür Zuschüsse beantragen zu können
- einheitliche Softwarestände der CAD-Anwendungen
- optimierter Übergang der Maßnahme von Vpl an SÖR.

Diese Punkte sollten im Instruktionsverfahren fixiert und umgesetzt werden.

### **Vergabeprozess Neu-, Aus-, Umbauten und Unterhalt**

Die Planungsaufgaben (HOAI- Leistungen) und damit auch die Vorbereitung und Mitwirkung bei den Vergaben (HOAI- 6 und -7) ist bei den entsprechenden Planungsfachbereichen angesiedelt. Dies trifft für alle Neu- Aus- Umbauten und zu planenden Unterhaltsleistungen (Einzelmaßnahmen) zu.

Die Vorbereitung und Mitwirkung bei den Vergaben von Unterhaltsleistungen, die keine Einzelmaßnahmen darstellen (Rahmenverträge für den Unterhalt, Jahresausschreibungen im Straßenbau, Jahrespflege bei Grünflächen) werden durch die Fachkoordinatoren zentral für die Bezirke durchgeführt. Die Bezirke und der entsprechende Planungsfachbereich sind in Form eines Instruktionsverfahrens zu beteiligen.

### Einkauf / Beschaffungen

Die Aufgabe „Beschaffung“ und damit das entsprechende Know-how wird beim SÖR im Werkbetrieb im Bereich 'Einkauf, Materialwirtschaft' konzentriert. Die Definition der Anforderungen an die Beschaffungsobjekte erfolgt durch die einzelnen Fachbereiche. Die Beschaffung und Lagerhaltung wird mit einem einheitlichen System unterstützt. Eine Schnittstelle zur Buchhaltung, bzw. ein integratives System (SAP-R/3) ist erforderlich.

Für die Beschaffung „Sonstiger Güter und Dienstleistungen“, wie z.B. IT- Ausstattungen werden weiterhin über die „Zentralen Stellen“ der Stadtverwaltung beschafft.

#### 1.2.7 Vergaben

Die Vergabe für **Grünflächenunterhalt und Baumpflege** beträgt ca. 3,5 Mio. € p.a. Für eine Insourcingbetrachtung wurde die gärtnerische Jahrespflege (ca. 1,8 Mio. € p.a.) näher analysiert.

Die zwei wesentlichen Einflussfaktoren auf den Produktivstundensatz sind die Ausfallzeiten (Krankheit) und die realisierbare Entgeltstufe in der die Mitarbeiter beschäftigt werden. Bei Senkung der Ausfallzeit und Realisierung der Entgeltstufe E1 für einen Großteil der Tätigkeiten können Stundensätze unter 20,- Euro erzielt werden. Bei Realisierung dieser geringen Produktivstundensätze können in der Eigenregie die Leistungen zu vergleichbaren Kosten bzw. geringeren Kosten erbracht werden.

Die Umsetzung der Rahmenbedingungen für eine kostengünstige Aufgabenerledigung im Rahmen der Eigenregie bzw. des SÖR, Einstellung von Mitarbeitern in der Entgeltstufe E1 und die Reduzierung der Ausfallzeiten um mehr als 50% wird von SMC kritisch eingeschätzt.

Die Erprobung in einem „Feldversuch“, wie zwischen GBA und OrgA der Stadtverwaltung abgestimmt wird von SMC unterstützt. Das durch SMC erstellten Berechnungsmodell kann ein Controlling dieses Feldversuches sehr gut unterstützen.

Die Vergabe für **Straßenunterhalt** (ca. 4 Mio. € p.a.) ist im Bericht SÖR I dargestellt. Aufgrund nicht vorhandener Leistungsdaten (KLR) sind für die wesentlichen Vergabeleistungen keine Kostenvergleiche Eigenregie – Fremdvergabe möglich. Dies trifft auch für den Bereich der Fuhrleistungen zu. Hier wären die erbrachten Fuhrleistungen (km-Fahrleistung, spezifische Ladeleistungen detailliert darzustellen).

Die generelle Vergabestrategie für Arbeiten, die eine entsprechende Spezialtechnik erfordern, sollte beibehalten werden (z.B. Rissesanierung im Straßenunterhalt).

Eine weitere Untersuchung zu Möglichkeiten des Insourcing sollte nach Einführung der KLR im SÖR erfolgen.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

### 1.2.8 Technische Ausstattung

Zukünftig werden die Fahrzeuge von ca. 13 Standorten aus eingesetzt. Bei den Kfz-Arten Pkw, Transporter, Klein- LKW, LKW werden aufgrund koordinierter Fahrtenplanung (Personaltransport als auch Baustoffe, etc.) über alle Gewerke in einem Bezirk Einsparpotenziale von ca. 10% bis 20% erwartet.

Kfz-Art	Ist-Anz.	Soll-Anz.	Differenz-Anz.
GKM	18	18	
HKM	5	5	
Hub-Steiger	7	7	
KKM	27	27	
Klein LKW	9	8	-1
Kleintraktor	38	38	
LKW	18	15	-3
Mehrzweckfahrzeug	12	12	
*) Pkw	65	55	-10
Schlepper	9	9	
sonstige	36	36	
Transporter	81	69	-12
<b>Summe</b>	<b>325</b>	<b>299</b>	<b>-26</b>
*) 69 PKW abzügl. 4 Pkw von BANOS, da diese dem bei BANOS verbleibenden Verwaltungsbereich zuzuordnen sind			

Tabelle 2: Fahrzeuge SÖR im Soll

Bei ca. 26 eingesparten Fahrzeugen und einer Annahme von durchschnittlich 25.000,- Euro Ersatzinvestition pro Fahrzeug und bei einem Abschreibungszeitraum von 8 Jahren sowie einem Zinssatz von 4% ergeben sich ca. 100 T Euro p.a. als Einsparpotenzial.

### 1.2.9 IT- Ausstattung

Für die einzelnen Aufgabenbereiche werden einheitliche und integrierte Systeme eingesetzt.

#### ■ **Verwaltungsanwendungen – Finanzen**

Im Rahmen der SAP-Einführung der Stadt Nürnberg nutzt auch SÖR SAP als alleiniges Instrument für alle Aufgaben des Rechnungswesens.

Aufgrund der Konzentration und entsprechender Synergien im Bereich Finanzbuchhaltung können hier ca. 2 Arbeitsplätze eingespart werden (siehe auch Kapitel „Personalausstattung“).

Mit einem geeigneten SAP-Modul ist auch die Steuerung und Kostenüberwachung von Projekten bzw. Einzelbaumaßnahmen und Aufträgen durchzuführen. Im Bereich Planung / Bau und Betrieb / Unterhalt wird ein entsprechendes Optimierungspotenzial bei der Kostenüberwachung erwartet (Entfallen von Doppelarbeiten).

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

### ▪ **Verwaltungsanwendungen – Lager / Inventar**

Es sollte hier die Migration der bestehenden Altsysteme in SAP durchgeführt werden. T und ASN planen die Einführung bzw. führen SAP-MM (Materialwirtschaft) ein. Die Kosten sind als nicht SÖR- spezifisch zu betrachten.

### ▪ **GIS / Kataster**

Es ist ein einheitliches GIS-Format zu nutzen, das zu dem System von GEO kompatibel ist. Die einzelnen Fachbereiche bilden ihre spezifischen Objekte in der entsprechenden Fachschale ab. In der Umsetzungsphase sind die Anforderungen an ein GIS- System aus Sicht der SÖR Aufgabengebiete (Straßen, Grünflächen und Kinderspielplätze, Straßenreinigung, Winterdienst) für ein in SÖR nutzbares GIS- System zu definieren und mit GEO abzustimmen. Der Systemaufbau und die Bestandserfassung erfordern einen zeitlich befristeten Initialaufwand.

### ▪ **Fachanwendungen – Planung**

Ein einheitliches CAD-System ist auf Grund der unterschiedlichen fachlichen Anforderungen nicht zielführend. Es sollen weiterhin die Systeme Nemetschek Allplan und CARD/1, AutoCAD LT 2000i (spezifisches System für Straßendetailplanung) in den Bereichen Straßen, Brücken, U-Bahn und Grünflächen eingesetzt werden.

### ▪ **Fachanwendungen – Speziell**

Die Fachanwendungen für Lärmprognose, Arbeitssicherheitsmanagementsystem (ASM), Schwerlastverkehr auf Brücken, Sondernutzungsverfahren, Koordinierung/geplante Baumaßnahmen (Siehe SÖR I) sind weiterhin anzuwenden.

Durch den Einsatz eines integrierten Softwaresystems mit den Funktionen Buchhaltung, Kostenrechnung/Controlling, Beschaffung/Materialwirtschaft, Auftragsverwaltung und Schnittstellen zu GIS- Systemen werden Optimierungspotenziale bis zu 5% bei den entsprechenden Anwendern in SÖR (Rechnungswesen/Controlling, Bereiche Planung und Bau, Einkauf/Materialwirtschaft) erwartet.

### **1.2.10 Budgetstruktur**

Die Budgetstruktur von SÖR soll sich grundsätzlich an dem für Eigenbetriebe geltenden Rahmenbedingungen von Wirtschaftsbetrieben orientieren. Dies umfasst die

- Systematik der regelmäßigen Budgetplanung und laufenden Budgetüberwachung
- Definition von Kostenstellen, Kostenarten und Kostenträgern
- Die Trennung von Gebührenhaushalt und sonstigem Haushalt / Einnahmen
- Problemlösungsprozess bei konkurrierenden Ansprüchen von „Grün“ und „Gru“ („Minderheitenschutz“ Grün – funktional oder über Prioritäten-/Budgetbildung)

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Zusammengefasstes Ergebnis

---

- Kostenverteilung der SÖR- Organisationseinheiten auf Kostenträger.

## **Kostenstellen**

Für SÖR soll eine Kostenstellenstruktur streng nach Aufbauorganisation erstellt werden. Zusätzlich können Kostenstellen für Fahrzeuge, Maschinen oder Geräte vorgesehen werden.

## **Kostenarten**

Im NRN sind für die ganze Stadt einheitlich Kostenarten abgebildet. Diese Vorgabe gilt nur für Dienststellen und nicht für Eigenbetriebe. Die aktuelle einheitliche Kostenartenstruktur erschwert das Eigencontrolling der Dienststellen, da sie aus Sicht der einzelnen Dienststellen teilweise zu grob und teilweise zu fein untergliedert ist.

Für SÖR sollte eine eigene Kostenarten-Struktur auf Basis des IKR (Industriekontenrahmens) geschaffen werden.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

Zusammengefasstes Ergebnis

## Kostenträger

Die Kostenträgerstruktur berücksichtigt die „Trennung“ von gebührenrelevanten und sonstige Aufgaben. Folgende Grundstruktur sollte installiert werden.

#	Bereich	Bezeichnung	Erläuterung
1	Straße	Straßenbau	
2		Straßenunterhalt	- Gemeindestraßen, Staatsstraßen etc. (erforderliche Statistik ggf. auf anderem Weg bedienen) - Inkl. Straßenbegleitgrün, Baumscheiben, Regeneinlassreinigung, Papierkorbentleerung, Winterdienst bei Anliegerverpflichtung
3		Winterdienst Fahrbahnen	
4		Bau Straßenbeleuchtung	
5		Unterhalt Straßenbeleuchtung	Inkl. "Anleuchtungseinrichtungen"
6		Bau Verkehrsregelungstechnik	
7		Unterhalt Verkehrsregelungstechnik	
8		Straßenverkehr und Wegerecht	
9	Straßenreinigung	Straßenreinigung	Gebührenfinanziert
10	Brücken und Wasserbau	Brückenbau	
11		Brückenunterhalt	
12		Wasserbau	inkl. "Sonstige Grundvermögen" von T
13	U-Bahn	U-Bahn	
14	Grün	Planung und Bau von Grünanlagen und Spielplätzen	
15		Unterhalt von Grünanlagen	- inkl. Leistungen für andere Dienststellen - inkl. Winterdienst bei Anliegerverpflichtung
16		Spielplätze	
17		Kleingärten	
18	weitere Leistungen	Kfz-Werkstatt	
19		Kfz-Bewirtschaftung	
20		Rückbau	
21		öffentliche Bedürfnisanstalten	
22		Altlastensanierung	
23		Hochbauunterhalt	SÖR-Leistungen für BANOS

Tabelle 3: Kostenträger

Zusätzlich sollten **Projekte** als eigene Kostenträger eingerichtet werden.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

### **Konsumtive und Investive Mittel**

Straßen und Parks bleiben im Eigentum der Stadt; nur die Betriebsmittel werden in der Bilanz des SÖR aktiviert.

Investitionen für Neubau und Sanierung werden weiterhin über den MIP geplant und konkurrieren weiterhin mit Investitionen in anderen Politikfeldern (da politische Entscheidung erforderlich).

Investitionen in Betriebsmittel (z.B. Fahrzeuge, Maschinen) werden nicht im MIP sondern im Werksausschuss genehmigt und abgeschrieben. Die Finanzierung von Zins und Abschreibung erfolgt aus den Mitteln der Stadt für die Dienstleistungen des SÖR (s.o.).

Die Kostenträger werden mit den **konsumtiven und investiven Mitteln** beplant. Die Ist-Kosten werden ebenfalls den Kostenträgern zugeordnet.

### **Kostenverteilung**

Die investiven Ist-Kosten werden den Kostenträgern direkt zugeordnet.

Die Verteilung der konsumtiven Plan- und Ist-Kosten der SÖR- Organisationseinheiten auf die Kostenträger erfolgt entweder direkt (Tätigkeiten sind dem Kostenträger direkt zuzuordnen) oder über einen Umlageschlüssel (z.B. bei Verwaltung und Abteilungsleitung).

### **1.2.11 Beschwerde- und Ideenmanagement**

Das Beschwerde- und Ideenmanagement ist zweistufig organisiert. Die Annahme, Weiterleitung und Auswertung erfolgt zentral.

Das Organisationsmodell SÖR wird als ein zentrales Beschwerdemanagement SÖR bzw. Service-Center SÖR definiert und berücksichtigt damit auch die zentrale Organisationsform des SÖR Nürnberg generell.

Im Gegensatz zur aktuellen Kontaktsituation wird das Service-Center SÖR nur über eine zentrale Rufnummer (Fax- und Telefon), eine zentrale Webseite, eine zentrale E-Mail-Adresse und eine zentrale Postadresse von den Beschwerdequellen erreichbar sein. Damit entfällt für den Kunden die Suche nach einem entsprechenden Ansprechpartner für sein Anliegen.

Das Service-Center SÖR wird zum einen aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Nürnberg bestehen, die bereits in den verschiedenen Bereichen und Dienststellen im Rahmen der Beschwerdeannahme und –bearbeitung tätig waren (1st-Level-Bereich)

Im Gegensatz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im 1st-Level-Bereich werden die Fachabteilungen nur dann in das Beschwerdeverfahren einbezogen, wenn das Service-Center im Erstkontakt die Beschwerde nicht abschließend behandeln konnte.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

Das Service-Center wird bei der Aufnahme, Bearbeitung, der Weiterleitung, der Auswertung, des Controllings und des Reportings von Beschwerden umfangreich durch eine geeignete Software unterstützt.

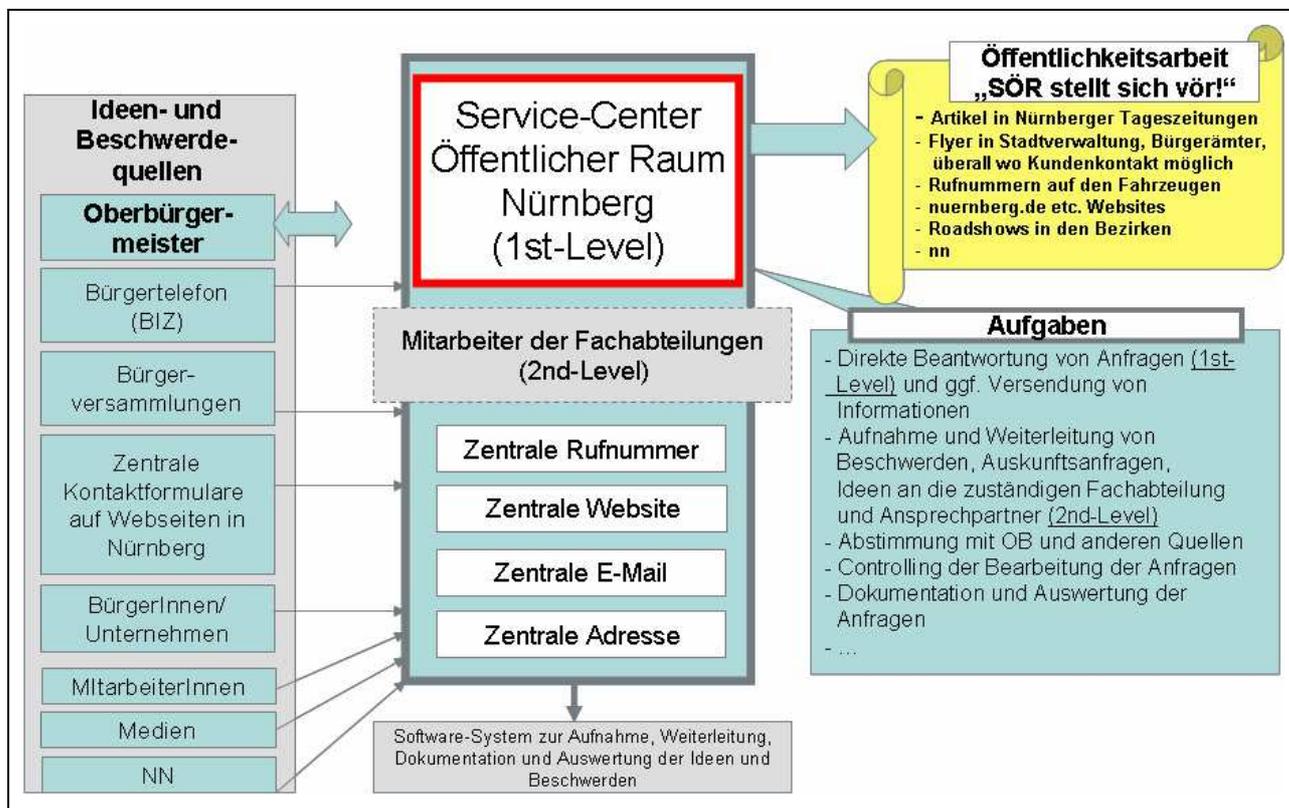


Abbildung 7: Organisationsmodell Zentrales Beschwerdemanagement

### 1.2.12 Winterdienst

Der WD soll für das gesamte Stadtgebiet einheitlich von der Fachkoordination WD organisiert werden. Die Ausführung des manuellen WD erfolgt dezentral in der Verantwortung der Bezirke. Die Beschäftigten des Werkbetriebes und anderer Dienststellen werden den Bezirken zugeordnet. Die dienststellenbezogene Ist-Organisation des Winterdienstes wird an die zukünftigen sechs Bezirke angepasst.

Pro Bezirk ist ein Winterdienstverantwortlicher als Einsatzleiter und für Kontrollfahrten zuständig. Die Einsatzleiter sollten aus den Bezirken (mindestens Meisterqualifikation) rekrutiert werden. Von diesen werden auch Regelungen aufgrund geographischer Besonderheiten (z.B. Brunn, Netzstall, Birnthon und der Brunner Straße) veranlasst.

Der Fahrbahn-WD soll für das gesamte Stadtgebiet einheitlich organisiert werden und einem Einsatzleiter unterstehen. Aufgrund begrenzter Kapazitäten ist hier eine Gesamtverantwortung für den WD zu definieren, um eine Prioritätensteuerung z.B. bei Ausfällen zu gewährleisten.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Ein Personalausgleich zwischen den Bezirken bei Ausfällen kann bei extremen Ausfällen von der Fachkoordination WD angeordnet werden. In der Regel müssen die Bezirke bei Ausfällen (Technik bzw. Personal) im WD-Fußgängerquerungen auf entsprechende Notfallpläne zurückgreifen.

Zum Austausch von Informationen und für ggf. notwendige Koordinierungen sollten die WD-Leiter sich bei WD-Tagen in einem „WD-Gremium“ treffen.

### 1.2.13 Betriebsform

Die in der Phase SÖR-I getroffene Empfehlung: SÖR als Eigenbetrieb einzurichten wird weiterhin aufrechterhalten.

Die Stadt Nürnberg ist das „größte Dienstleistungsunternehmen vor Ort“. Eine optimale Aufgabenerledigung in „betrieblich orientierten Bereichen“ setzt aber auch eine optimale Organisation voraus, die der Kommune - vergleichbar einem Privatunternehmer - insbesondere die notwendige Flexibilität, Autonomie und damit im Ergebnis die unternehmerische Betätigung ermöglicht.

Vor dem Ziel der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Aufgabenerfüllung ist die Betriebsform des Eigenbetriebes gegenüber der Betriebsform des Regiebetriebes für den SÖR vorzuziehen. Nachfolgend sind die wesentlichen Vorteile für einen Eigenbetrieb noch einmal zusammengefasst:

- Verstärkte betriebswirtschaftlichen Ausrichtung als Kernstück der Betriebsführung, Führung nach kaufmännischen Gesichtspunkten
- Stärkere Motivation zu einer wirtschaftlichen Unternehmensführung bei gleichzeitiger Gewährleistung einer weitgehenden Kontrolle und Einflussnahme durch die Trägerverwaltung (Stadt Nürnberg) bzgl. Rahmenvorgaben, wie z.B. Leistungsqualität, Gesamtbudget.
- Eigenes Rechnungswesen auf dessen Grundlage sich wirtschaftliche Entscheidungen besser treffen und nachvollziehen lassen
- Verkürzung der Entscheidungswege, insbesondere durch eigene Organe und Übertragung der Führung der laufenden Geschäfte auf die Werkleitung

Bei der Gründung eines SÖR beschreitet die Stadt Nürnberg organisatorisches Neuland: Die Fusion von vier Organisationseinheiten (bzw. großen Teilen dieser Organisationseinheiten) stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe dar. Zudem verfügt die neue Einheit „SÖR“ noch nicht von Beginn an über eine „passende“ Infrastruktur und wird für eine längere Übergangsphase mit suboptimalen Strukturen (Standorte, Zuordnung der Mitarbeiter, Aufbau IT-Infrastruktur, Aufbau interner Abläufe...) arbeiten müssen. In dieser Phase ist ein Höchstmaß an Flexibilität und „unternehmerischer Freiheit“ zwingend erforderlich – nicht zuletzt allein aufgrund der in der Gründungsphase neu zu schaffenden Strukturen und Infrastruktur empfiehlt sich die Wahl der Organisationsform „Eigenbetrieb“ für den SÖR. Mit der relativ hohen Selbständigkeit der Organe Werkleitung und Werkausschuss wird die zeitnahe und problemorientierte Umsetzung der Zusammenführung der beteiligten Organisationseinheiten unter dem Dach des Eigenbetriebes gefördert und die stringente Durchsetzung der neuen Organisationsstruktur sichergestellt.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Beispiele anderer Kommunen zeigen, dass Betriebe mit ähnlicher Aufgabenstruktur als Eigenbetrieb organisiert sind. Die Stadt Duisburg hat diese und weitere Aktivitäten sogar in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts (vergleichbar einem Kommunalunternehmen) organisiert.

### 1.2.14 Zusammenfassung der Optimierungspotenziale

Die relevanten Bereiche wurden hinsichtlich Synergiepotenziale analysiert. Nach einer ersten Analyse können mit Bildung des SÖR ca. **1,85 Mio. Euro** Optimierungspotenzial realisiert werden.

Im Personalbereich können ca. 36 VZÄ. Euro eingespart werden, das entspricht ca. **1,55 Mio.** (Weiterhin werden 16 - unabhängig von der SÖR-Bildung - bestehende kw-Stellen umgesetzt):

Weitere Einsparungspotenziale von ca. **0,3 Mio. Euro** ergeben sich im Bereich der Sachkosten sind zu erzielen durch:

- Standortreduzierung: 150 T €
- Verringerung des Fahrzeugeinsatzes: 100 T €
- Geringere technische Ausstattung: 50 T €

In den folgenden Bereichen werden in den Jahren nach Umsetzung des SÖR weitere Synergiepotenziale erwartet, die erst nach Umsetzung des SÖR und Einführung der KLR quantifiziert werden können.

- In den Führungspositionen der Bezirke (Meister, Techniker, Ingenieure) sollten nach einer Einlaufphase weitere Synergiepotenziale quantifiziert und realisiert werden. Hierzu sollten die Führungskräfte in die Aufwandserfassung einbezogen werden.
- Im gewerblichen Bereich werden durch die Zusammenführung der einzelnen Gewerke in einen Verantwortungsbereich (Bezirk) neben der Qualitätssteigerung (Gesamtverantwortung für den Bezirk) nach einer Einlaufphase mittelfristig Synergien aufgrund einer gegenseitigen Unterstützung erwartet und damit kann der Personaleinsatz flexibilisiert werden.

Dies ist durch das Controlling (Soll- / Ist-Vergleiche, Arbeitspläne) des SÖR zu unterstützen. Mit Hilfe des Auftrags- und Controllingsystems wird eine wesentliche Effizienzsteigerung in den Bezirken erwartet. Dies betrifft sowohl die Durchführung der Aufträge (auf Basis von Vorgaben) als auch die Führungs- und Aufsichtsfunktion in den einzelnen Bezirken. Es können gezielt ggf. vorhanden Schwächen in den einzelnen Bezirken mit Hilfe des zentralen Controllings lokalisiert werden und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Diese Synergiepotenziale sollten in erster Linie genutzt werden die Qualität zu erhöhen und nicht dazu in diesem Bereich Personal einzusparen.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

### 1.2.15 Zusammenfassung der Investitionen

Die beiden möglichen Standortvarianten

- Umbau der Fuchsstraße und damit Konzentration auf einen Standort für die Verwaltungs- und Betriebszentrale / Werkbetrieb
- Umgruppierung im Bestand und Nutzung der Standorte Bauhof für die Bereiche Werkleitung, Verwaltung, Planung und Bau und Donaustraße / Rheinstraße für den Werkbetrieb.

unterscheiden sich signifikant in den Investitionskosten:

- Fuchsstraße: ca. 30,6 Mio. Euro
- Umgruppierung im Bestand, Bauhof Donaustraße: ca. 21,8 Mio, Euro.

Durch Verkauf nicht mehr benötigter Objekte und Berücksichtigung der sonst notwendigen Investitionen können die fiskalischen Effekte reduziert werden. Die periodisierten Investitionskosten p.a. betragen:

- Fuchsstraße: ca. 0,25 Mio. Euro
- Umgruppierung im Bestand, Bauhof Donaustraße: ca. 0,38 Mio, Euro.

### 1.2.16 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

In einer vereinfachten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden die periodisierten Kosten und Nutzen pro Jahr gegenübergestellt.

Es werden die zwei sich herauskristallisierten Alternativen betrachtet. Der Nettoeffekt beträgt jährlich ca. 1,3 Mio. Euro bzw 1,2 Mio. Euro:

	Alternative Fuchsstraße	Alternative Bauhof
<b>Nutzen</b>	<b>1.850 T Euro</b>	<b>1.850 T Euro</b>
<b>Kosten</b>		
- Trennungskosten	<b>300 T Euro</b>	<b>300 T Euro</b>
- Investitionen periodisiert	<b>246 T Euro</b>	<b>379 T Euro</b>
<b>Nettoeffekt</b>	<b>1.304 T Euro</b>	<b>1.171 T Euro</b>

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

### 1.2.17 Chancen und Risiken

Folgende Ziele wurden beim Start des Projektes SÖR in 2005 definiert und können als Chancen bei der Realisierung eines SÖR gewertet werden:

- Bündelung der Verantwortung für Serviceaufgaben des Öffentlichen Raums
- Verbesserung der Leistungserbringung / der Leistungsqualität
- Senkung der Kosten

Auf Basis der erzielten Projektergebnisse stellen sich weitere Chancen dar:

- Einheitliche Strategie und Verantwortung im öffentlichen Raum
- Verbesserte Abstimmung der verschiedenen Gewerke
- Klare Zuständigkeiten für den Bürger bei „Problemen“ im öffentlichen Raum
- Städtebauliche Neuordnung des Bereiches Großreuther Straße und Fuchsstraße
- Anstehende Großinvestitionen (Verlagerung KfZ-Werkstatt, Sanierung/Neubau Gebäude KfZ-Zulassung) lassen sich mit SÖR vorteilhaft verbinden.

Den Chancen stehen bei der SÖR-Bildung entsprechende Risiken entgegen:

- Projektrisiken
  - Überschreitung von Investitionsplanungen
  - Späte Realisierung der Infrastruktur
  - Sich ändernde Rahmenbedingungen
  - Ca. 900 bewegte Menschen.
- Betriebsrisiken
  - Nur übliche Betriebsrisiken

**Die Risiken erscheinen beherrschbar. Das Risiko, durch Nicht-Entscheiden, Chancen zu verpassen, ist deutlich höher.**

### 1.2.18 Anträge und Stellungnahmen der Fraktionen

Im Rahmen des Abstimmungsverfahrens zur Fortführung des SÖR- Projektes Phase II wurden folgende Punkte von den Fraktionen eingebracht, die im weiteren Projekt SÖR II Berücksichtigung finden sollten.

Nachfolgend sind die Inhalte der einzelnen Stellungnahmen wiedergegeben und die Antworten zusammengefasst dargestellt.

#### Stellungnahmen Bündnis 90/Die Grünen (von der SPD unterstützt)

- (1) Die Bereiche Abfallbeseitigung, Verkehrsrecht, Elektrotechnik, Sonderbauwerke (U-Bahn) sind hinsichtlich einer Integration in den SÖR zu prüfen.
- (2) Eine Matrixorganisation ist mit gewisser Problematik behaftet hinsichtlich der eindeutigen Zuständigkeitsregelung und Verantwortlichkeit.
- (3) Wie sind die zukünftigen Strukturen bzw. die organisatorische Anbindung der nicht integrierten Aufgaben des ASN (Abfallwirtschaft), des Tiefbauamtes und der Bürgerämter vorgesehen?
- (4) Wie kann der Altersberg bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden?
- (5) Was bedeutet die räumliche Umsetzung des SÖR Konzeptes?

#### Zu (1)

Die Aufgabe **Abfallwirtschaft** soll nicht in SÖR integriert, sondern separat geführt werden. Die Abfallentsorgung ist eine Maßnahme der Daseinsvorsorge und nicht Teil des öffentlichen Raums. Die nicht zu integrierenden Aufgaben umfassen:

- Müllabfuhr
- Deponie
- Verbrennung
- Verwertung
- Beratung.

Die Kosten aus der Auflösung vorhandener Synergien wurden analysiert und belaufen sich voraussichtlich auf ca. 260 bis 350 TEUR jährlich. Die Mehrkosten sind nicht haushaltswirksam sondern gebührenrelevant. Die Steuerung von SÖR ist ohne Abfallwirtschaft einfacher, da sich die geplante integrierte Leistung „Service im öffentlichen Raum“ als eine eigene komplexe Aufgabenstruktur darstellt, die ungeteilte Aufmerksamkeit der Leitung für sich beanspruchen wird. Für die Kundenorientierung machen Integration in SÖR oder Trennung keinen Unterschied.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

Die Aufgaben der **Verkehrsüberwachung (ruhender, fließender Verkehr)** sollten zukünftig zur Rechts- und Ordnungsverwaltung zugeordnet werden, ggf. verbunden mit der Stadtwacht, da weder Synergien noch wesentliche Aufgabenzusammenhänge zu SÖR bestehen. Diese Leistungen sind üblicherweise in der Ordnungsverwaltung gebündelt.

Die Aufgabenbereiche **Straßenaufsicht** - Arbeitsstellen in öffentlichen Flächen (Sondernutzungen), Genehmigung von Schwertransporten-, **Verkehrsaufsicht** - Verkehrsrechtliche Anordnungen (inkl. Großveranstaltungen, Operating Verkehrs-Leit-System) - und **Wegerecht** - Widmung von Straßen, Überwachung von Überwuchs, unerlaubte Sondernutzungen durch betriebsunfähige Kfz, Planfeststellungen, Kreuzungsvereinbarungen- sollen in den SÖR integriert werden. Es bestehen wesentliche Schnittstellen zu anderen Bereichen im Tiefbau, z.B. Planungs- und Baumaßnahmen (Straße, Brücken, LSA) verursachen verkehrsrechtliche Anordnungen, der Bau von Straßen bewirkt (Um-) Widmung, alle gewidmeten Flächen müssen unterhalten werden, verkehrsrechtliche Anordnungen sind umzusetzen. Somit werden in diesem Bereich die Grundlagen für den Unterhalt der Straßen, des Grüns in Zusammenhang mit Straßen sowie der Straßenreinigung gelegt, was ihn zu einem wesentlichen Bestandteil des SÖR-Betriebes macht.

**Bewohnerparkausweise** sollten unter dem „Lebenslagenprinzip Wohnen“ künftig in einem neukonzipierten Bürgeramt beantragt und ausgestellt werden können.

Der Aufgabenbereich **Elektrotechnik** (Unterhalt der Straßenbeleuchtung, Unterhalt der Lichtsignalanlagen und des Verkehrs- und Parkleitsystems (Verkehrsregelungstechnik)) soll in den SÖR integriert werden. Der Aufgabenbereich hat einen ursächlichen Bezug zum Öffentlichen Raum. Weiterhin gibt es Synergiepotenziale bzw. Schnittstellen zu den Werkstätten des SÖR und den betrieblichen Unterhalt im Öffentlichen Raum. Es stehen auch keine Alternativen für eine sinnvolle anderweitige Zuordnung zur Verfügung.

Der Aufgabenbereich **Sonderbauwerke (U-Bahn)** sollte vorerst in den SÖR integriert werden. Eine separate Arbeitsgruppe mit Vertretern der Stadt Nürnberg und der VAG hat empfohlen, dass der Bereich U-Bahn (Planung und Bau) des Tiefbauamtes bis zum Abschluss der Neubaumaßnahmen in der bisherigen Struktur verbleiben sollte (Schnittstellen zum Straßenbau, auch bei Zuwendungen und Finanzierungen; Planungshoheit bei der Kommune). Bei einer dann perspektivischen (nach Abschluss der Neubaumaßnahmen) Schwerpunktausrichtung auf den Unterhalt sollte erneut die Übertragung der Aufgabenbereich an die VAG geprüft werden: Unterhalt und Betrieb sind dann in einer Hand.

### Zu (2)

In der Organisationsstruktur des SÖR wird die „Matrixstruktur“ in der Form ausgeprägt, dass über Fachkoordinationen Vorgaben und einheitliche Standards für den Betrieb und Unterhalt definiert werden. Es existiert eine klare Aufgabenverteilung und Aufgabenverantwortung zwischen der Abteilung „Betrieb und Unterhalt“ und der Zentrale mit den Abteilungen „Verwaltung“, und „Planung und Bau“. Die Fachkoordination nimmt divergierende Interessen von Planung und Unterhalt auf und gleicht sie aus. Darüber hinaus sorgt die Fachkoordination für die Einhaltung der Standards und unterstützt die Leitung „Betrieb und Unterhalt“ bei der Steuerung der Bezirke und des Werkbetriebs.

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

### Zu (3)

Die Anbindung der nicht integrierten Bereiche des Tiefbauamtes und der Abfallwirtschaft sind in den vorstehend aufgeführten Punkten beschrieben. Die Bürgerämter Nord, Ost und Süd bleiben weiterhin wie bisher bestehen. Nur die technischen Bereiche (Bauhöfe) sollen in den SÖR integriert werden. Die **Verwaltungsleistungen von BANOS** inkl. Rechts- und Ordnungsverwaltung einschließlich Liegenschaftsverwaltung bleiben im Zuständigkeitsbereich von BANOS.

Die Untersuchung eines möglichen Zusammenschlusses von Abfallwirtschaft und dem Eigenbetrieb Stadtentwässerung und Umweltanalytik war nicht Gegenstand des Projektauftrages der Projektgruppe und ist daher auch nicht Bestandteil des Gutachtens. Ein Zusammenschluss des ehemaligen Stadtentwässerungsbetriebes (StEB) und des ASN wurde vor einigen Jahren von einer stadtinternen Arbeitsgruppe untersucht. Eine Zusammenführung dieser Entsorgungsbetriebe birgt wegen der unterschiedlichen Techniken und Medien („Feuer“ und „Wasser“) wenn überhaupt nur geringe Synergien vor allem im Verwaltungsbereich.

(4) Wie kann der Altersberg bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden?

### Zu (4)

Die Problematik des Altersbergs wird auch im SÖR grundsätzlich in den nächsten Jahren bestehen bleiben. Die Gründe sind darin zu sehen, dass z.B. ein weiteres Insourcing von Aufgaben nicht sinnvoll erscheint. Dies hätte durch eine erhöhte Einstellungsquote zu einer Harmonisierung der Altersstruktur führen können. Weiterhin wird aufgrund der geringen Aufgabenzusammenhänge der Bereich der Verkehrsüberwachung mit seinen körperlich nicht so belastenden Aufgaben nicht in SÖR integriert sondern der **Rechts- und Ordnungsverwaltung** zugeordnet, sodass keine Verlagerung von älteren Mitarbeitern innerhalb des SÖR realisiert werden kann. Unabhängig davon wurde allerdings von den Experten der Projektgruppe aufgrund ihrer Erfahrungen eingeschätzt, dass eine in Phase I angedachte Qualifizierung von älteren Arbeitern des Straßenunterhalts und des Grünflächenunterhalts für diesen Bereich keine Akzeptanz bei den Mitarbeitern findet und dementsprechend auch aus diesem Grund nicht realisiert werden kann. Um mittel- bis längerfristig eine Harmonisierung der Altersstruktur zu erreichen sollten Neueinstellungen aufgrund alterbedingter Fluktuation gezielt in verschiedenen Alterstufen durchgeführt werden.

### zu (5)

Die räumliche Umsetzung des SÖR Konzeptes bietet Chancen und Risiken

- Chancen:
  - Städtebauliche Neuordnung des Bereiches Großreuther Straße und Fuchsstraße
  - Anstehende Großinvestitionen (Verlagerung KfZ-Werkstatt, Sanierung/Neubau Gebäude KfZ-Zulassung) lassen sich mit SÖR vorteilhaft verbinden.
- Risiken
  - Überschreitung von Investitionsplanungen

# Service Öffentlicher Raum, Phase II

## Zusammengefasstes Ergebnis

---

- Späte Realisierung der Infrastruktur

Die Risiken erscheinen beherrschbar. Das Risiko, durch Nicht-Entscheiden, Chancen zu verpassen, ist deutlich höher.

### **Stellungnahme CSU**

- (1) Die Bürgerämter (BANOS) sollen weiter Kompetenzen und Verfügungsbefugnisse über die dort gelegenen Bauhöfe behalten.
- (2) Im Rahmen der Leistungsphase SÖR II wird überprüft, ob die jeweilige Ausführungsplanung des „Grau- und Grünbereichs“ in das Konzept SÖR mit integriert werden kann.

#### Zu (1)

Die drei BANOS- Bauhöfe bleiben weiterhin bestehen. Die bisherigen BANOS- Bereiche werden aus-  
geweitet. Die BANOS- Leiter bleiben Leiter der Verwaltungsbereiche und sind als weitere Stellvertreter  
der entsprechenden SÖR-Bezirksleiter tätig. Sie können damit auf den Unterhalt und den Betrieb in  
Ihren Zuständigkeitsbereichen einschließlich der dort verbleibenden Liegenschafts- und Hochbauver-  
waltung Einfluss nehmen.

#### Zu (2)

Die Planungsbereiche „Grau“ und „Grün“ sind in den SÖR integriert. Die Planungsbereiche nehmen im  
Rahmen ihrer Planungsarbeiten erheblich auf den Aufwand des Betriebes Einfluss. Durch die Integra-  
tion der Planung bzw. Ausführungsplanung in den SÖR werden hier optimale Voraussetzungen für  
eine Abstimmung zwischen Betrieb und Planung mit dem Ziel eines kostengünstigen Betriebes ge-  
schaffen. Diese Struktur wird bereits in den einzelnen Dienststellen erfolgreich praktiziert.