

Projektstatus: „Gründung SÖR“

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Grundsätzliches Vorgehen zur Gründung SÖR.....	2
Projektorganisation	3
Lenkungsgruppe	4
Projektgruppe „Umsetzung SÖR“	4
Aufspaltung ASN	6
Kaufmännische Organisation und Verwaltung, formale Grundlagen	7
Kaufmännische Organisation und Verwaltung	7
Formale Grundlagen	8
Geschäftsverteilung.....	11
Geschäftsverteilung Status Quo bis 31.12.2008	11
Geschäftsverteilung ab 01.01.2009	12
Geschäftsverteilung ab 01.01.2010	13
Bereich Technik: Abteilungen „Planung & Bau“ und „Betrieb & Unterhalt“	14
Verhältnis BANOS – SÖR	20
Bürgertelefon & Beschwerdemanagement SÖR	21
Öffentlichkeitsarbeit.....	25

Einleitung

Mit Beschluss des Stadtrats vom 23.7.2008 zur Gründung des Eigenbetriebs „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg – SÖR“ wurde auf Seiten der Verwaltung alle nötigen Schritte eingeleitet – d.h. ein entsprechendes Projekt aufgesetzt - damit SÖR zum 1.1.2009 die operative Arbeit aufnehmen kann.

Der folgende Bericht stellt den Projektstatus zum 8.10.2008 dar.

Grundsätzliches Vorgehen zur Gründung SÖR

Aufgrund haushaltstechnischer und –rechtlicher Notwendigkeiten kann zum 1.1.2009 nicht sofort ein neuer Eigenbetrieb, der alle für SÖR vorgesehenen Organisationsbereiche unter dem neuen Dach SÖR vereint, gegründet werden.

Zur Umsetzung des Konzepts müssen daher zunächst zwei Betriebe gegründet werden, die beide unter dem Namen SÖR firmieren:

- zum einen der Eigenbetrieb „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ – interne Abkürzung SÖR I, der aus Teilen des ASN hervorgeht
- zum anderen der optimierte Regiebetrieb „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ – interne Abkürzung SÖR II, der GBA sowie große Teile von T und die Bauhöfe von BANOS umfasst.

Notwendig ist diese „Doppelgründung“, da ein Herauslösen der Dienststellen bzw. von Teilen der Dienststellen BANOS, GBA und T aus dem städtischen Gesamthaushalt nicht mehr möglich war.

Ein Herauslösen aus dem Haushaltsplan und das Auflösen der gesamten Finanzbeziehungen (interne Leistungsverrechnungen, Umlagen u.ä.) hätten die gesamte Aufstellung des Haushaltsplanes 2009 zunichte und eine grundlegend neue Ausarbeitung notwendig gemacht. Dies war angesichts der Fristen zur Aufstellung, Vorbereitung der Haushaltsberatungen und Verabschiedung des Haushaltes 2009 nicht mehr machbar.

Daher wurde die folgende Lösung erarbeitet:

- Der ASN wird aufgeteilt in
 - den neuen Eigenbetrieb „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“-SÖR I.
Dieser SÖR I umfasst die Straßenreinigung, das Fuhrparkmanagement samt KfZ-Werkstatt sowie den Betrieb der öffentlichen WC-Anlagen samt Service-Trupp und Bereitschaftsdienst.
 - den Eigenbetrieb „Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg“ – ASN; dieser umfasst den Bereich Abfallwirtschaft nebst der thermischen Abfallverwertungsanlage; die erfolgreiche „Marke“ ASN wird also weitergeführt, allerdings in einer auf die Aufgabe „Abfallwirtschaft“ konzentrierten Form.
- Die Ämter (bzw. deren betroffene Teilbereiche) BANOS, GBA und T werden zum optimierten Regiebetrieb „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ – SÖR II zusammengefasst. Die Form des optimierten Regiebetriebs bietet dabei zwei Vorteile:

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 3 von 26

- der Regiebetrieb bleibt originärer Bestandteil der Stadtverwaltung und des städtischen Haushalts und erlaubt es, die grundsätzlichen Querbeziehungen und Systematiken beizubehalten. Die Aufstellung eines neuen Haushaltsplans (bzw. Haushaltsplanentwurfs) ist damit nicht notwendig; gleichzeitig können alle bisher verwendeten Profit-Center unter eine Klammer gezogen und gegenseitig zur Deckungsfähigkeit gebracht werden, so dass für den Regiebetrieb eine Haushaltsbewirtschaftung aus einem Guss möglich wird.
- der optimierte Regiebetrieb kann die grundlegenden organisatorischen Strukturen wie der parallel laufende Eigenbetrieb SÖR I aufbauen, so dass eine Verschmelzung der beiden SÖR-Betriebe zum Haushaltsjahr 2010 (1.1.2010) relativ leicht möglich wird; so kann und sollte die Betriebsleitung des Regiebetriebs mit der Werkleitung des Eigenbetriebs identisch sein. Auch sollte für den Regiebetrieb bereits ein Betriebsausschuss eingerichtet werden, der personenidentisch mit dem Werkausschuss SÖR I sein sollte, so dass in der operativen Arbeit und in den Stadtrat hinein bereits ein einheitlich wahrgenommenes Gesamtbild SÖR entsteht.

Die Unterscheidung zwischen SÖR I und SÖR II wird dem Grunde nach nur nach außen bedeutsam, hier tritt SÖR I als Eigenbetrieb und SÖR II als Regiebetrieb auf; nach innen – d.h. in die Stadtverwaltung hinein – wird sich die Unterscheidung vor allem in den zwei verschiedenen Buchungskreisen und den damit getrennten Haushaltsführungen manifestieren.

In Modifikation zur POA- und Stadtratsvorlage vom Juli 2008 wird dem Stadtrat nunmehr vorgeschlagen, die Gründung eines Eigenbetriebs „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ und der Gründung eines Regiebetriebs „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ zum 1.1.2009 sowie der Zusammenführung der beiden Betriebe zum Eigenbetrieb „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ zum 1.1.2010 zu veranlassen.

Projektorganisation

Um die erforderliche rasche Umsetzung des Auftrags des Stadtrats zur Gründung SÖR zu gewährleisten, wurde eine Projektorganisation aufgebaut und das Gesamtprojekt in Teilprojekte zerlegt, die sich wiederum in Unterprojekte gliedern: Ausgehend vom Gesamtziel „Gründung SÖR zum 1.1.2009“ wurden die notwendigen Aufgabenpakete und Arbeitsschritte definiert und in eine hierarchische Gesamtgliederung eingeplant sowie Verantwortliche für die Leitung der Teil- und Unterprojekte benannt. Die Gesamtprojektleitung liegt bei Herrn Appel und Herrn Nachtmann, die Gesamtkoordination der operativen Projektarbeit erfolgt in der „Projektgruppe Umsetzung SÖR“.

Als Entscheidungsgremium der Verwaltung wurde eine „Lenkungsgruppe SÖR“ eingesetzt, in der die betroffenen Geschäftsbereiche sowie der GPR und die Projektleitung SÖR vertreten sind.

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 4 von 26

Lenkungsgruppe

Das Entscheidungsgremium der Verwaltung ist die Lenkungsgruppe, die sich wie folgt zusammensetzt:

Geschäftsbereich / Referat (mit Dienststellen)	Mitglieder			
Oberbürgermeister	Frau Schüssler			
2. Bürgermeister	Herr Förther	Herr Höfler		
Referat I	Herr Köhler	Frau Pfeiffer- Beck	Herr Kauppert	Herr Rupp
Referat II	Herr Riedel	Herr Heckel	Herr Steckert	
Referat III	Herr Dr. Pluschke			
Referat VI	Herr Baumann			
GPR	Herr Mimler			
Projektleitung SÖR	Herr Appel	Herr Nacht- mann		

In der Lenkungsgruppe wird regelmäßig über den Projektfortschritt berichtet, hier werden grundsätzliche Fragen diskutiert und erörtert.
Die Lenkungsgruppe tritt am 13.11.2008 wieder zusammen.

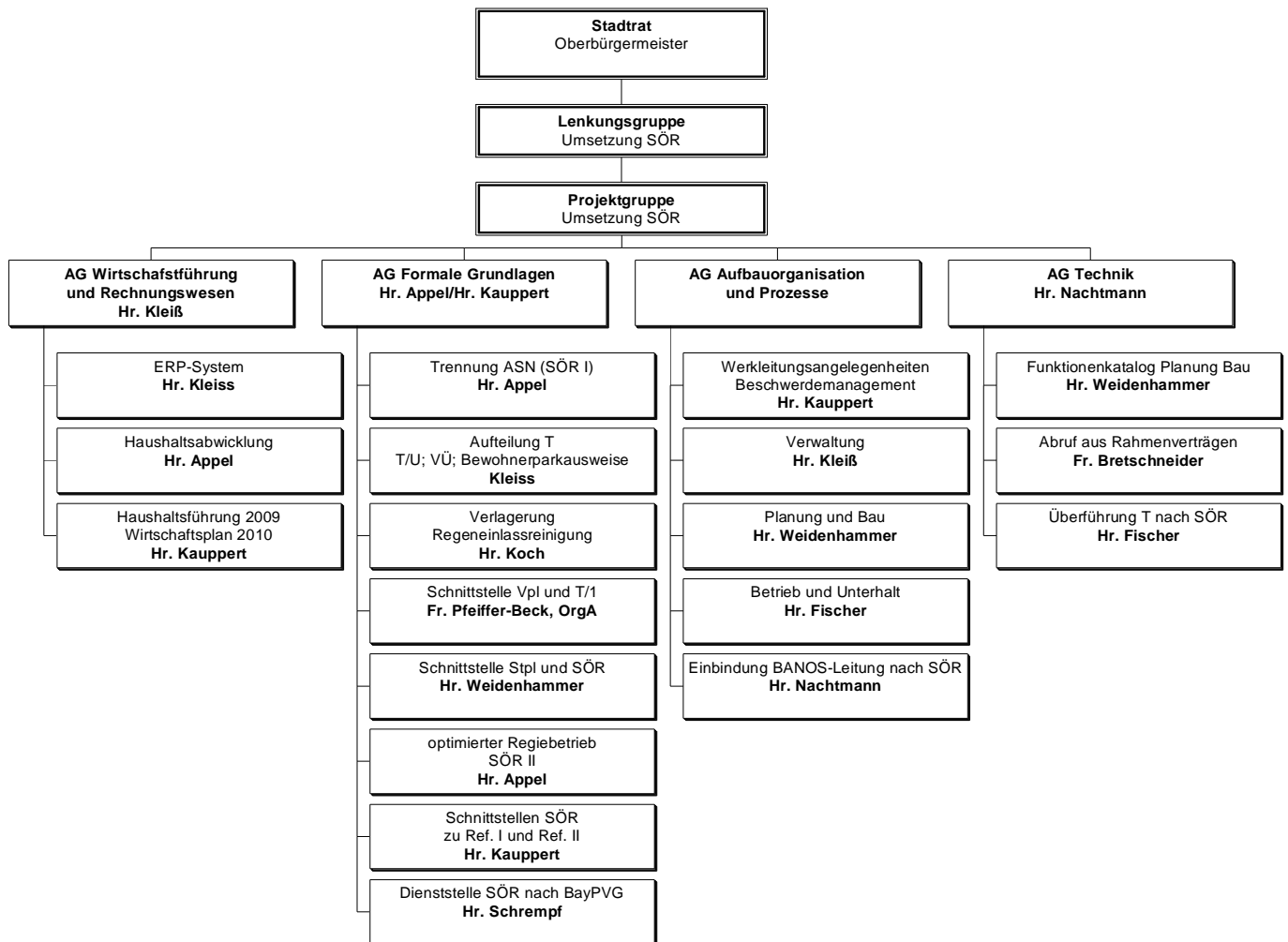
Projektgruppe „Umsetzung SÖR“

Die Projektgruppe ist das koordinierende Gremium auf Arbeitsebene, hier tauschen sich die Leiter der Teilprojekte bzw. die Koordinatoren für Themenbereiche regelmäßig über den aktuellen Sachstand aus.

Die Projektgruppe setzt sich zusammen aus:

- Herr Appel / SUN
- Herr Nachtmann / SUN
- Herr Kleiß / T
- Herr Weidenhammer / GBA
- Herr Fischer / T
- Herr Scheder / BANOS
- Herr Koch / ASN
- Herr Kauppert / OrgA

Einen Überblick über die gesamte Projektorganisation gibt die folgende Abbildung:



Auf den folgenden Seiten ist der aktuelle Status des Projekts SÖR in Form von Berichten zu den einzelnen Themenfeldern dargelegt.

Die Berichte bzw. Themenfelder folgen nicht streng der oben abgebildeten Projektstruktur, da verschiedene Unterprojekte thematisch eng verwoben sind; zugunsten eines besseren Gesamtüberblicks wurden Themenblöcke gebildet, die korrespondierende Unterprojekte zusammenfassen.

Aufteilung ASN

Der ASN wird in seine beiden große Bereiche Abfallwirtschaft und Straßenreinigung aufgeteilt:

Der Bereich Straßenreinigung, das Fuhrparkmanagement samt KfZ-Werkstatt sowie den Betrieb der öffentlichen WC-Anlagen wird im ersten Schritt zum Eigenbetrieb SÖR I umgewandelt, der dann zum 1.1.2010 den Regiebetrieb SÖR II aufnehmen wird (vgl. oben).

Die Abfallwirtschaft wird als eigenständiger Eigenbetrieb weitergeführt und firmiert weiterhin als ASN, „Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg“. Die Weiterführung der „Marke“ ASN hat mehrere Vorteile:

- Logos u.ä. können weiter benutzt werden
- Der bei den Bürgern bekannte Name wird (nahezu) weiterverwendet, es ist keine erklärungsbedürftige Umstellung zusätzlich zur Neuorganisation nötig.

In den letzten Wochen wurde durch den ASN die Auftrennung des Wirtschaftsplans ASN vorbereitet; aus dem Gesamtwirtschaftsplan wurden zwei Wirtschaftspläne für die neuen Eigenbetriebe „Abfallwirtschaft Stadt Nürnberg“ und „Servicebetrieb Öffentlicher Raum Nürnberg“ erstellt.

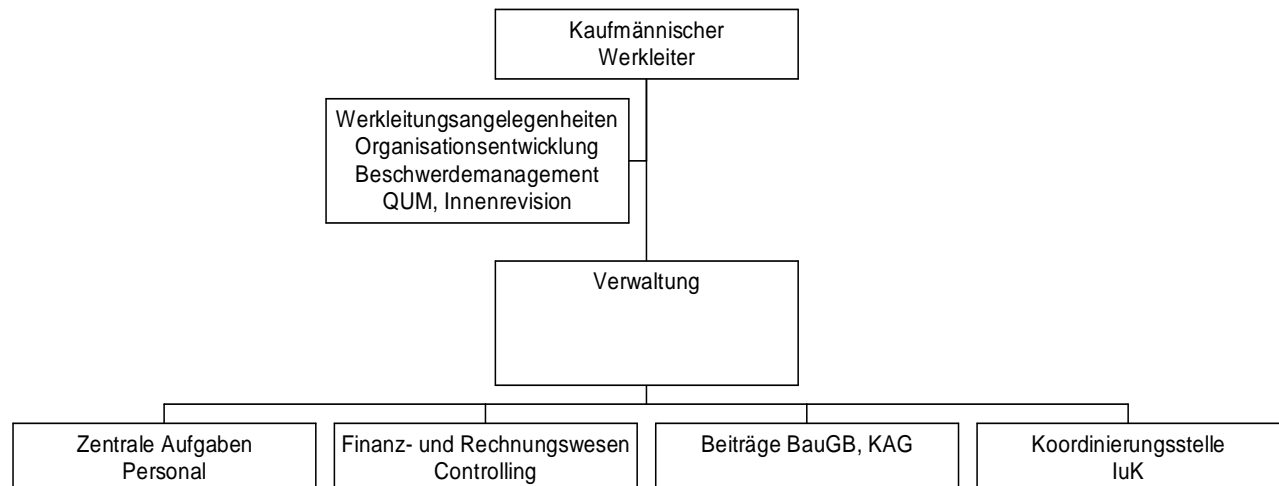
Die Wirtschaftspläne befinden sich zur Zeit in der verwaltungsinternen Abstimmung. Grundsätzliche Fragestellungen sind weitestgehend geklärt, in Teilbereichen (z.B. die Aufteilung von Stellen bzw. den Übergang von Stellenanteilen) sind noch Klärungen herbei zu führen.

Einhergehend mit der Aufteilung des ASN müssen zwischen ASN und SÖR diverse Vereinbarungen geschlossen werden, z.B. bezüglich der Durchführung des Winterdienstes 2008 / 2009, zur Teilung und Nutzung des Areals „Am Pferdemarkt“, wo beide Organisationseinheiten Flächen benötigen usw.

Kaufmännische Organisation und Verwaltung, formale Grundlagen

Kaufmännische Organisation und Verwaltung

Das Organigramm des Kaufmännischen Bereiches und der Verwaltung stellt sich wie folgt dar:



Im Jahre 2009 werden sowohl der Eigenbetrieb SÖR als auch der Regiebetrieb SÖR eingerichtet. Es ist wenig sinnvoll, für jeden der beiden Betriebe eine eigene Verwaltung zu installieren. Der daraus resultierende personelle und organisatorische Aufwand und die Probleme für eine gemeinsame Haushalts- und Wirtschaftsführung wären unverträglich hoch. Mit dem Beschluss der Geschäftsordnung für den Regiebetrieb SÖR wird deshalb dem Regiebetrieb SÖR die Verwaltung des Eigenbetriebes SÖR übertragen.

Die im Gutachten der Fa. Steria Mummert AG vorgeschlagenen Prozessabläufe und die darauf aufbauende Aufgabengliederung wurden auf Praktikabilität und Erreichung der Optimierungsziele geprüft. In der Fortschreibung der Gutachtentorschläge in der Umsetzungsphase ergeben sich folgende Änderungen:

- Die Aufgaben der Koordinierungsstelle und der luK haben eine größere Schnittmenge und werden – wie bisher im Tiefbauamt – in einem eigenen Fachbereich zusammen gefasst
- Die kreditorischen Vorgänge auf der Grundlage des Bayerischen Straßen- und Wegegesetzes, der Straßenverkehrsordnung und des Bürgerlichen Gesetzbuches passen sehr gut zu dem Aufgabenspektrum des Rechnungswesens und werden deshalb dem Fachbereich Finanz- und Rechnungswesen, Controlling zugeordnet

Den Aufbau der Wirtschaftsführung und des Rechnungswesens bereitet eine Arbeitsgruppe, in der auch Vertreterinnen und Vertreter von Ref. II und SKN beteiligt sind, vor. Zu den Themen ERP-System, Haushaltsabwicklung, Haushaltsführung

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 8 von 26

2009 und Wirtschaftsplan 2009 und 2010 wurden jeweils Unterarbeitsgruppen eingerichtet.

Aktueller Status:

- Die Zusammenführung der Aufgaben und Harmonisierung der Prozesse in den Fachbereichen sind teilweise unproblematisch. Insbesondere im Fachbereich „Finanz- und Rechnungswesen, Controlling“ sind größere Anpassungen an die neuen Anforderungen erforderlich. Hierzu werden neue Prozessbeschreibungen und Funktionskataloge formuliert.
- Die Aufteilung der Aufgaben des ASN im Jahre 2009 auf zwei getrennte Eigenbetriebe bedingen erhebliche Anpassungen in SAP. In enger Zusammenarbeit mit SKN und der Unterstützung von externen Beratern wurde ein Konzept und ein Zeitplan erarbeitet.
- Der Kontenplan und der Kostenstellenplan für den Eigenbetrieb SÖR sind definiert.
- Die Haushaltsführung und die Haushaltsabwicklung des Regiebetriebes SÖR sind mit dem Referat II vereinbart.
- Der Stellenplan für SÖR I und SÖR II wird zur Zeit ausgearbeitet.
- Die Beziehungen von SÖR zur Querschnittsverwaltung werden zur Zeit ausgearbeitet. Zu klären ist hier, inwieweit SÖR durch zentrale Fachbereiche betreut werden kann bzw. wo SÖR eigene Kapazitäten aufbauen muss und sollte (beispielsweise wird SÖR sicher die Leistungen der zentralen Stelle „Arbeitssicherheit“ in Anspruch nehmen, gleichzeitig aber auch Kapazitäten in Form lokaler Arbeitssicherheitsbeauftragter aufbauen müssen).

Nächste Schritte

- Der Wirtschaftsplan 2009 für den Eigenbetrieb SÖR ist zu erstellen.
- Die Aufbauorganisation mit der Zuordnung aller Funktionen des Kaufmännischen Bereiches und der Abteilung Verwaltung ist festzulegen.
- Zusammen mit ASN sind die notwendigen Schritte in kaufmännischer Hinsicht für die Abspaltung des Eigenbetriebes SÖR zu vereinbaren.

Formale Grundlagen

Für die Gründung des Eigenbetriebs und des Regiebetriebes SÖR sind formale Grundlagen zu schaffen bzw. vorhandene Regularien und Organisationsvorgaben anzupassen:

- Für den Eigenbetrieb SÖR I sowie für den optimierten Regiebetrieb SÖR II ist eine Betriebssatzung bzw. Geschäftsordnung zu erarbeiten und zu beschließen.

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 9 von 26

- Für den Eigenbetrieb SÖR I sowie für den optimierten Regiebetrieb SÖR II ist ein Werk- bzw. Betriebsausschuss einzurichten, der über die Belange der Betriebe befindet; da SÖR I und SÖR II zum 1.1.2010 zu einem Eigenbetrieb fusioniert werden sollen, erscheint es zweckmäßig diese beiden Ausschüsse personenidentisch zu besetzen und terminlich eng zu koppeln.
- Für den Eigenbetrieb SÖR I ist ein Wirtschaftsplan für das Jahr 2009 sowie ein Finanzplan für die Jahre 2008 bis 2012 zu erstellen.
- Für den Regiebetrieb SÖR II ist ein Haushaltsplan zu erstellen.
- Teile des Tiefbauamts werden zu OA (Verkehrsüberwachung) bzw. EP (Ausgabe von Bewohnerparkausweisen) verlagert oder als neues Amt weitergeführt (U-Bahnbau); hierfür sind die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen (Stellenpläne u.ä.). Die Umsetzung wird in einer Vorlage von OrgA im nicht-öffentlichen Teil des POA vorgelegt.
- Die folgenden Aufgabengliederungspläne sind anzupassen:
 - ASN: Fokussierung des bestehenden Aufgabengliederungsplans auf den Bereich „Abfallwirtschaft“;
 - SÖR I: Darstellung der Aufgaben des Bereichs „Abfallwirtschaft“ sowie „Fuhrpark und KfZ-Werkstatt“ und „Öffentliche Bedürfnisanstalten“ unter der neuen Aufgabengruppennummer 850;
 - GBA und T: die Aufgabengruppen 650 und 660 entfallen zum 01.01.2009; große Teile dieser Aufgaben werden unter der neuen Aufgabengruppe 680 (SÖR II) zusammengefasst;
 - Anpassungen der Aufgabengliederungspläne von OA, EP und SUN: An OA wird die Aufgabe „Verkehrsüberwachung“ übertragen, an EP die Ausgabe von Bewohnerparkausweisen. SUN übernimmt die Reinigung von Regeneinlässen von ASN.
 - BANOS: Die von SÖR übernommenen Aufgaben müssen aus dem Aufgabengliederungsplan gestrichen werden, die Auftraggeberfunktion von BANOS im Verhältnis zu SÖR ist aufzunehmen.
 - Amt für U-Bahnbau: Im Zuge der Gründung SÖR wird der Bereich „U-Bahn“ des Tiefbauamts zu einer eigenen Dienststelle umgewandelt, die im Bereich des Referats VI angesiedelt wird.
- Die Stellenpläne von SÖR I und SÖR II sind zu erarbeiten, weitere Stellenpläne sind anzupassen (OA, EP,...vgl. oben)
- Für den Eigenbetrieb SÖR I und den Regiebetrieb SÖR II ist eine gemeinsame Dienststelle im Sinne des Art. 6 Bayerisches Personalvertretungsgesetz (BayPVG) zu bilden: Dadurch wird es ermöglicht, unmittelbar nach dem 1.1.2009 eine gemeinsame Personalvertretung für SÖR I und SÖR II zu bilden und diese dann auch nach dem 1.1.2010 weiter beizubehalten; eine erneute Wahl der Personalvertretung wird damit überflüssig. Nähere Einzelheiten sind in der von PA ausgearbeiteten Vorlage „Bildung von Dienststellen im Sinne des Artikel 6 Abs. 5 Bayerische Personalvertretungsgesetz“ dargestellt.

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 10 von 26

- Der Verwaltungsgliederungs- und Geschäftsverteilungsplan ist anzupassen.
- Die Geschäftsordnung des Stadtrats ist hinsichtlich der zu beschließenden Ausschüsse und der Geschäftsverteilung anzupassen.
- Die Geschäftsanweisung „Winterdienst“ ist anzupassen.

Zur Zeit werden von OrgA die Schnittstellen zwischen T/1 und Vpl untersucht. Ziel der Untersuchung ist es zu ermitteln, ob Teile von T/1 besser bei Vpl denn bei SÖR angesiedelt werden sollten; in Abhängigkeit vom Ergebnis dieser Untersuchung müssen die Aufgabengliederungspläne SÖR II / 680 (Anlage 4) und Vpl / 615 noch modifiziert werden. Über das Ergebnis der Untersuchung wird im POA am 2.12.2008 berichtet.

In dieser Vorlage sind in der Anlage die originär SÖR betreffenden formalen Grundlagen als Anlagen beigefügt:

Anlage 1: Betriebssatzung SÖR I

Anlage 2: Entwurf Geschäftsordnung Regiebetrieb SÖR II

Anlage 3: Entwurf Aufgabengliederungsplan Aufgabengruppe 850 SÖR I

Anlage 4: Entwurf Aufgabengliederungsplan Aufgabengruppe 680 SÖR II

Anlage 5: Entwurf Verwaltungsgliederungs- und Geschäftsverteilungsplan

Anlage 6: Änderung der Geschäftsordnung Stadtrat

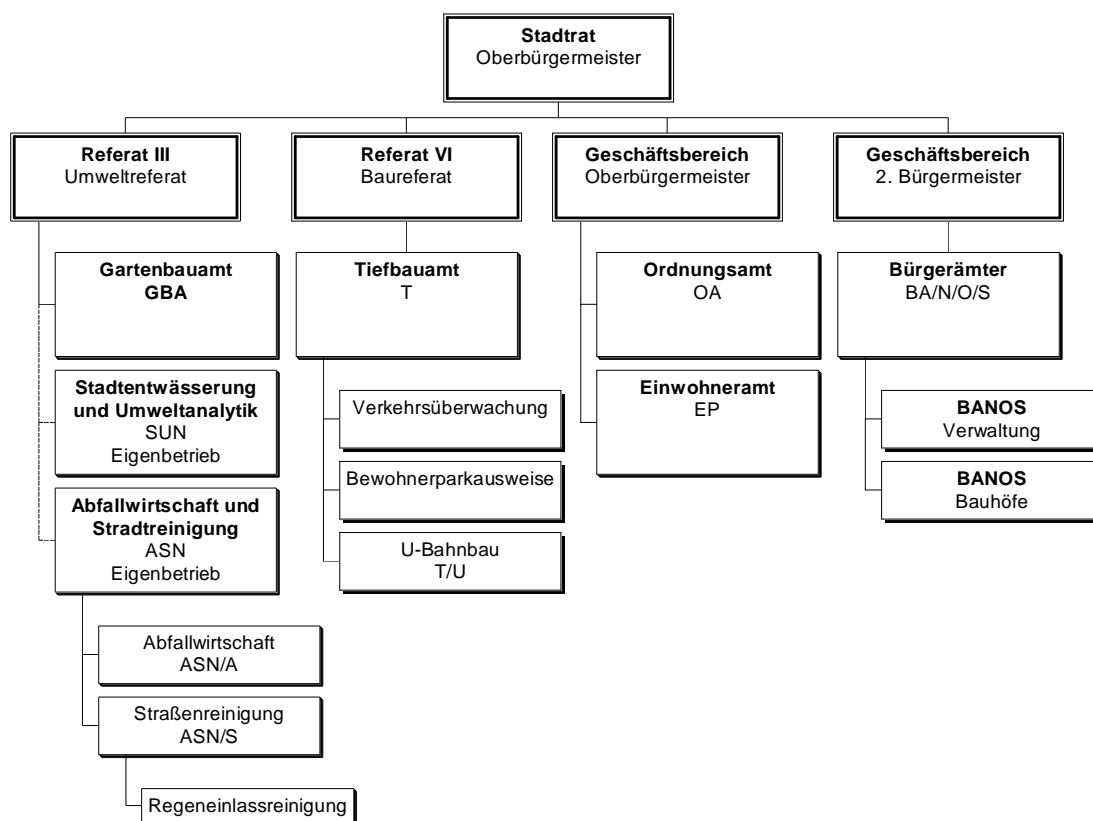
Anlage 7: Entwurf Geschäftsanweisung Winterdienst

Geschäftsverteilung

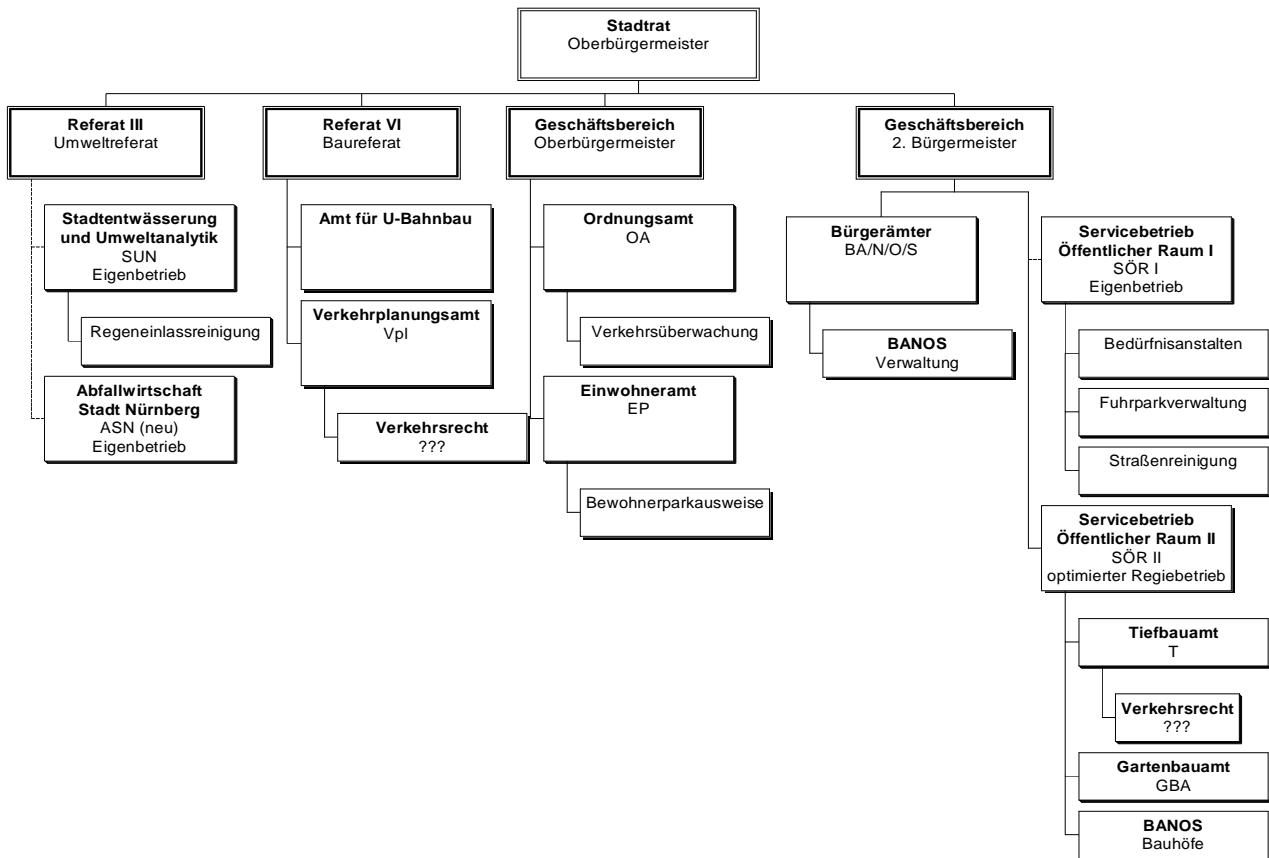
Wie bereits unter „formale Grundlagen“ beschrieben, müssen Aufgabengliederungspläne, Geschäftsverteilungspläne usw. an die durch SÖR entstehenden Gegebenheiten angepasst werden.

Die mit der Umsetzung des Konzeptes SÖR einhergehende Veränderungen in der Geschäftsverteilung der beteiligten Referate und des Geschäftsbereichs 2. BM sind in den folgenden Abbildungen dargestellt. (Es sind nur die von der Reorganisation betroffenen Ämter, Betriebe und (Teil-)Aufgaben dargestellt.)

Geschäftsverteilung Status Quo bis 31.12.2008



Geschäftsverteilung ab 01.01.2009

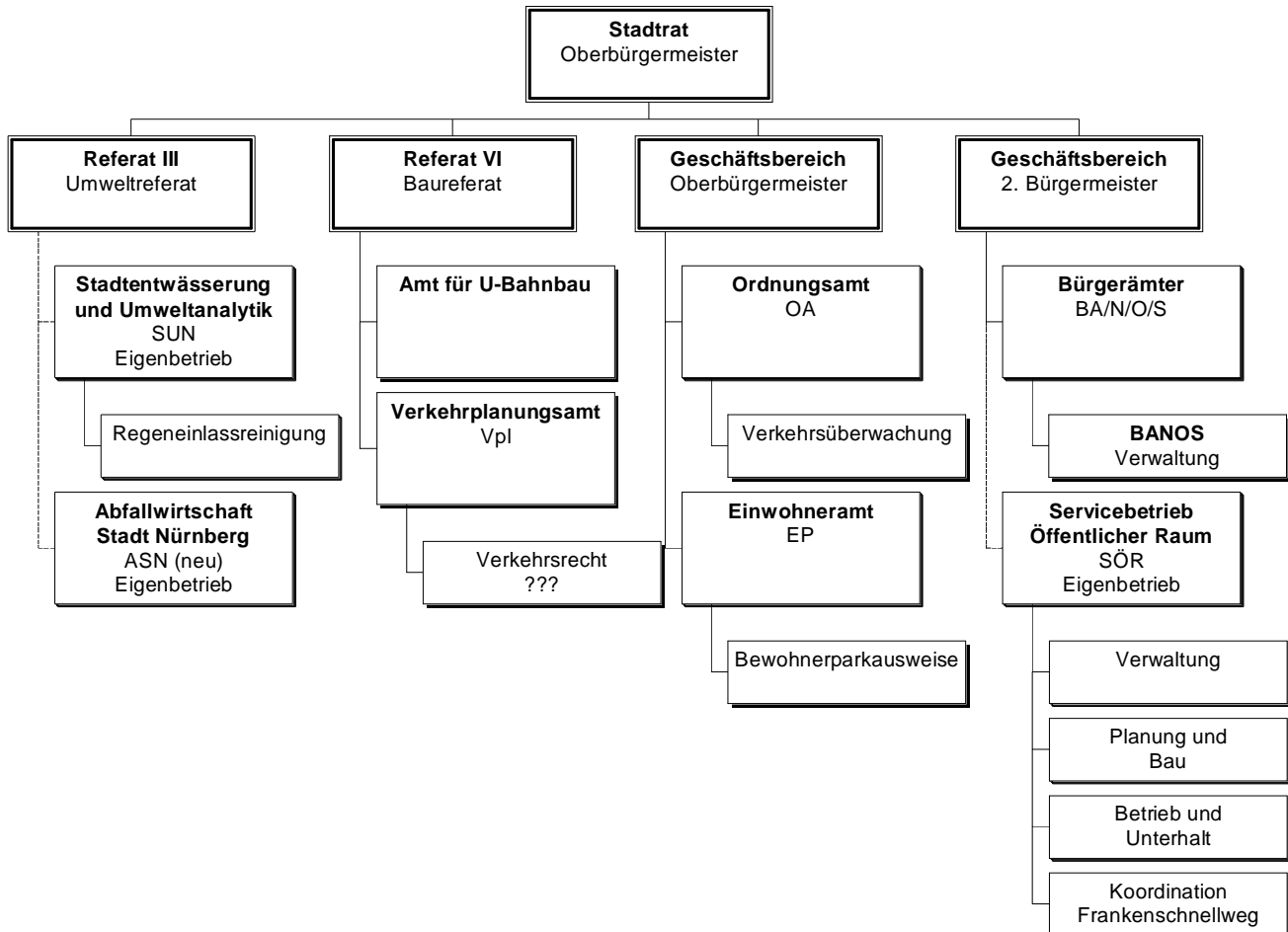


1

Anmerkung: Die Zuordnung von Teilaufgaben des Bereichs Verkehrsrecht des Tiefbauamtes zum Verkehrsplanungsamt werden derzeit durch OrgA untersucht und dem POA in seiner nächsten Sitzung zum Beschluss vorgelegt.

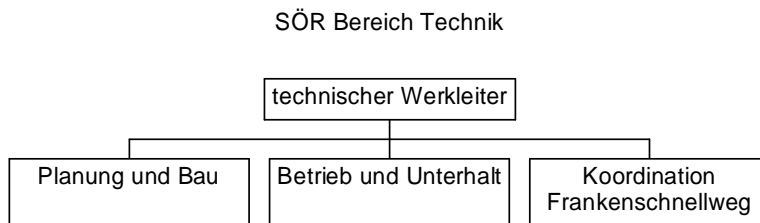
¹ Die Ausgabe von Bewohnerparkausweisen soll bereits ab 1.12.2008 bei EP erfolgen.

Geschäftsverteilung ab 01.01.2010



Bereich Technik: Abteilungen „Planung & Bau“ und „Betrieb & Unterhalt“

Der SÖR - Bereich „Technik“ – also die Abteilungen „Planung & Bau“ sowie „Betrieb & Unterhalt“ - stellt sich wie folgt dar:



Die Koordination Frankenschnellweg wird bewusst als Abteilung - direkt dem technischen Werkleiter unterstellt - geführt, da hier - abhängig vom Projektfortschritt - mit einer kontinuierlichen Personalzunahme zu rechnen ist und diesem Projekt aufgrund seiner Dauer, Komplexität und finanzieller Gewichtung soviel Beachtung gezollt werden muss, dass es nicht in der Abteilung „Planung & Bau“ aufgehen soll.

Mit Neugründung des SÖR - und damit der Vereinigung der vier Dienststellen - treffen unterschiedlichste Betriebsphilosophien, Ausstattungsstände, Aufgaben und Menschen aufeinander.

Das Gutachten der Fa. Mummert ist von einer Ziellösung ausgegangen, die derzeit - mangels der Betriebsstandorte Pferdemarkt und Fuchsstraße - nur mit Interimsstandorten zu bewältigen ist. Neben den Standorten ist auch die Vielzahl der "kleinen" internen Schnittstellen als Hemmnis nicht zu unterschätzen, hier ist im Umsetzungsprozess abzuwägen, wie welche Schnittstelle und welcher Berührungspunkt zu bewerten und zu organisieren ist.

Zielvorstellung wird sein, den "SÖR Gedanken" in allen Ebenen zu verankern und das "Schiff besetzt mit rund 900 Mitarbeitern" in der Umstellungsphase manövrier- und arbeitsfähig zu halten.

Deshalb muss die Umsetzung des gesamten Betriebes schrittweise erfolgen.

Auch wird es notwendig werden, bestimmte Personalanpassungen und Ausgleichsmaßnahmen innerhalb der Bezirke vorzunehmen. Diese sind aber erst nach einem gewissen Probetrieb mit nivellierten Bedingungen möglich.

In der Umsetzung der Konzeption ist jedoch bereits heute klar, dass bei zentraler Betriebsführung eine größere Mobilität notwendig sein wird, die voraussichtlich zu einer Erweiterung der Fahrzeugausstattung führt. Ein schlüssiges Ausstattungskonzept muss dann für die Bezirke aufgestellt werden, wenn die Bezirke im Vollbetrieb sind und erste Betriebserfahrungen gesammelt wurden.

Zeitplan:

Um eine zeitliche Abfolge und damit eine Priorisierung zu schaffen, wurde zunächst der Betrieb mit dem größten Anpassungspotenzial identifiziert. Hier ist auf Grund der

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 15 von 26

vielfältigen Aufgaben bzw. Schnittstellen und der meisten Standorte das Tiefbauamt als primäres Ziel der Umsetzung bestimmt worden.

Phase 1:

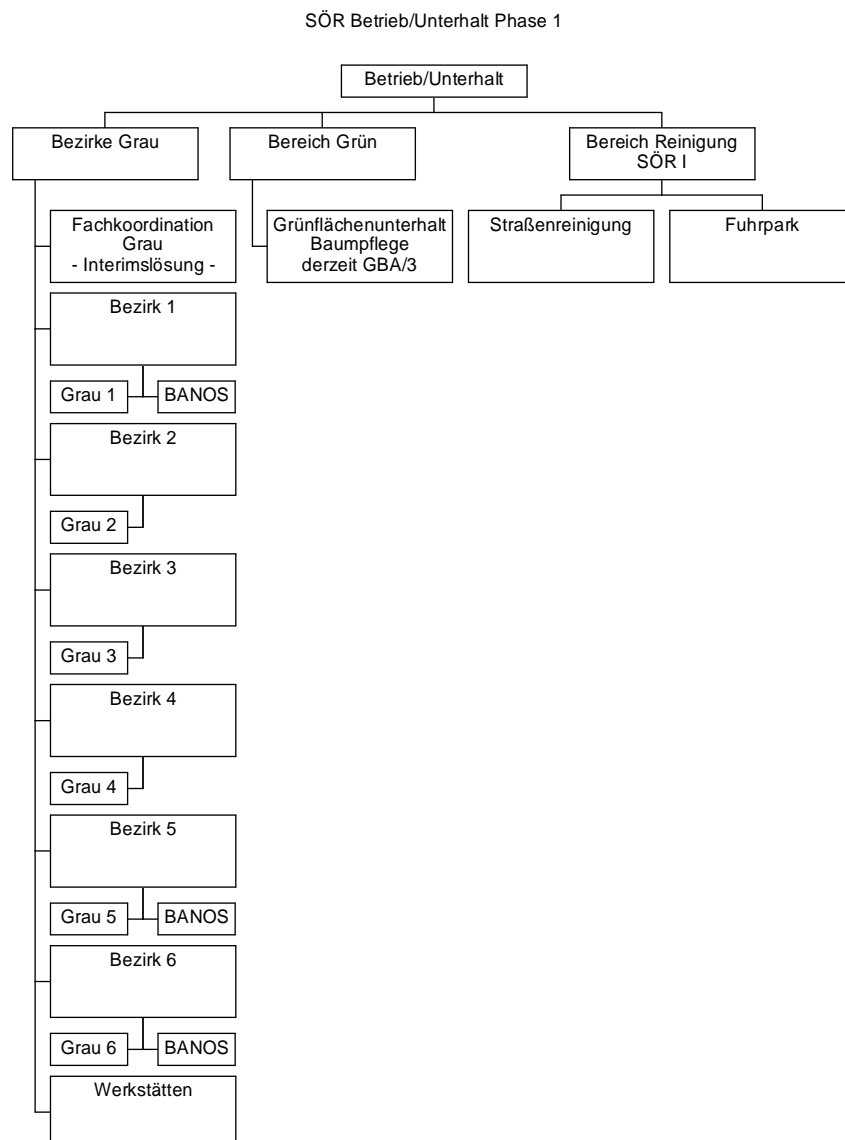
Es ist deshalb vorgesehen, zum 1.1.2009 sogenannte virtuelle Graubezirke einzuführen. Ab diesem Zeitpunkt soll das Führungspersonal sich in den neuen Zuständigkeitsgrenzen (Bezirke) wiederfinden und agieren können.

Nach Beendigung des Winterdienstes wird dann das gewerbliche Personal des Graubereichs zugeordnet.

Mit Erstellung dieser Struktur ist der Weg für die Umgliederung der anderen beiden Betriebe Gartenbau und Straßenreinigung geebnet.

Hier besteht die Philosophie, sich den Vorteil zu Nutze zu machen, dass der Bereich Straßenreinigung sehr kleinzellig aufgebaut ist und damit ideal den Bezirken zugeordnet werden kann. Der Bereich "Grün" operiert von nur drei Standorten aus und kann deshalb ebenfalls relativ einfach auf die einzelnen Bezirke aufgeteilt werden.

Im ersten Schritt (Phase 1) stellt sich der Bereich Betrieb wie folgt dar:



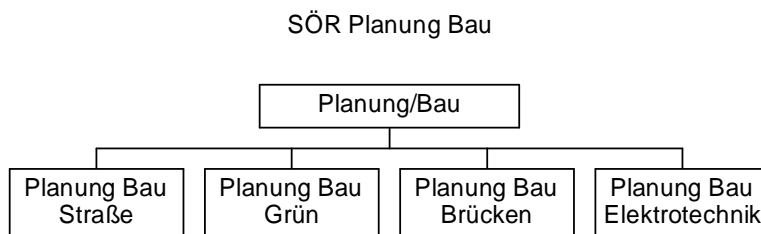
Projektstatus Gründung SÖR
Seite 16 von 26

Der Bereich Planung/Bau ist verhältnismäßig einfach in einem Zug zusammenzuführen: den drei bzw. vier Bereichen des bisherigen T werden um den Grünbereich ergänzt.

Die Ansiedlung des heutigen T/1 wird vorbehaltlich der Untersuchung des Organisationsamtes im Bereich "Planung & Bau" erfolgen.

Durch die kurzfristig zu schaffende räumliche Situation im Umgriff des Standortes Bauhof sind hier ein sehr schneller Vollzug vorstellbar - allerdings auch abhängig von dieser Grundvoraussetzung.

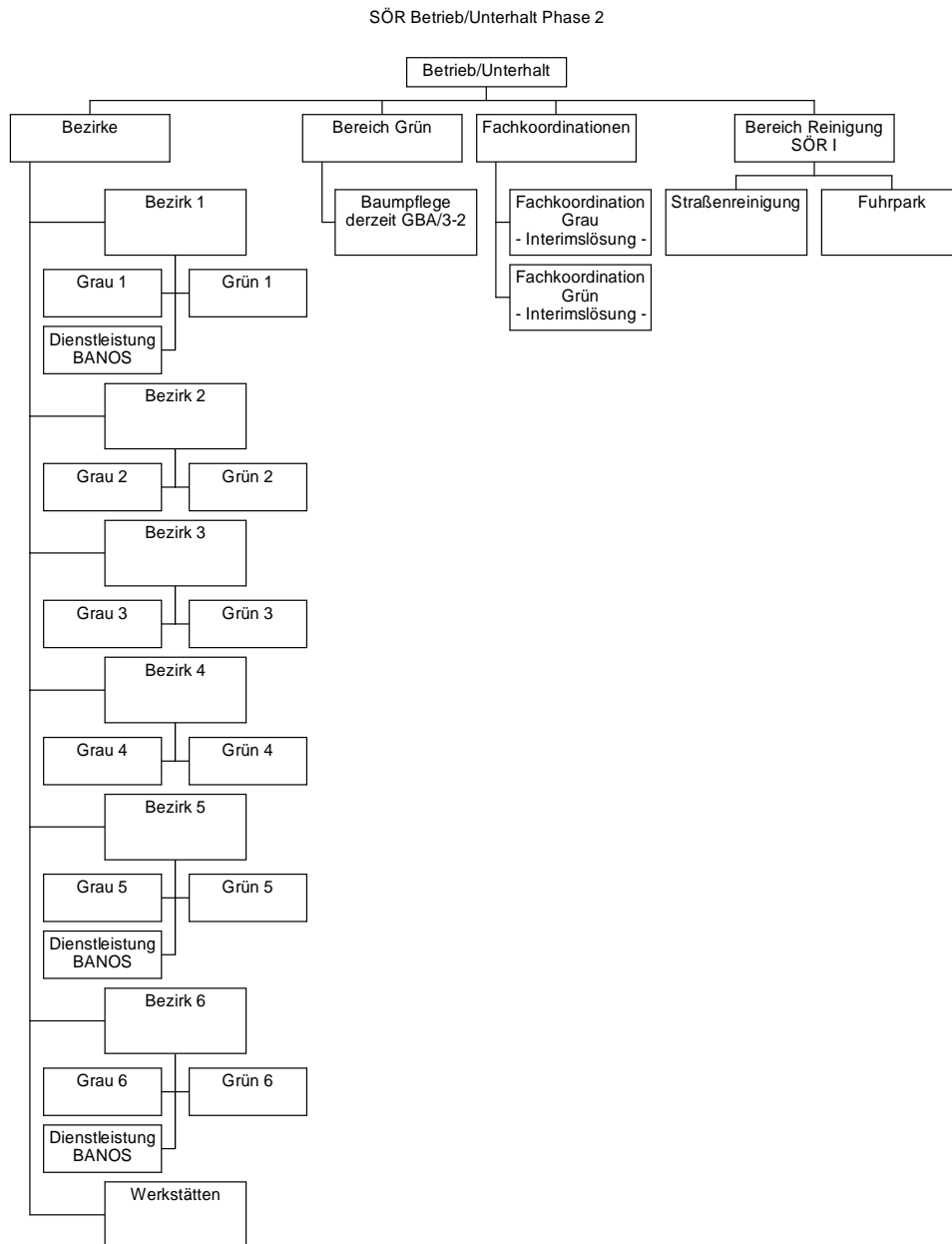
Die Umsetzung der Zielvorstellung ist damit bereits in der ersten Phase abgeschlossen, sofern bis zu diesem Zeitpunkt die Schnittstellenproblematik im Bereich der Elektrotechnik geklärt ist.



Phase 2:

Da bereits sehr gut strukturierte Vorarbeiten geleistet wurden, besteht die Zielvorstellung, die Zuordnung der "Grünbereiche" noch im ersten Quartal abwickeln zu können. Das Organigramm würde sich dann wie folgt darstellen:

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 17 von 26



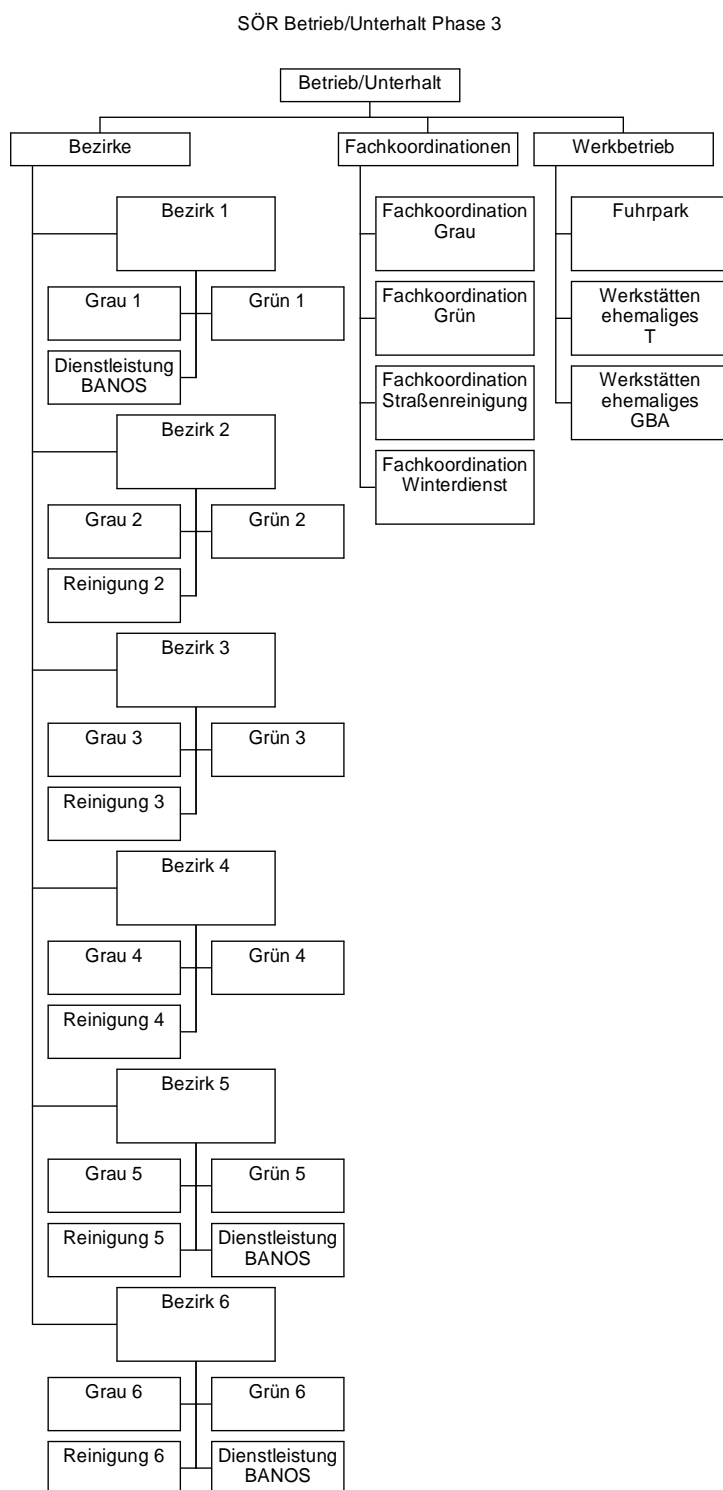
Phase 3:

Nächste und letzte strukturelle Phase wird dann die Eingliederung der Straßenreinigung an die Bezirke sein.

In dieser Phase soll parallel der Werkbetrieb neu sortiert werden, d.h. alle Werkstätten werden dann in einer Organisation zusammengefasst.

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 18 von 26

Damit ergibt sich folgendes Bild:



Diese Organisation spiegelt die im Gutachten entwickelten Vorstellung der Projektgruppe und des externen Beraters wieder.

Aktueller Status:

Um die Schritte einleiten zu können, laufen derzeit folgende Arbeiten:

- Überlegung der Überführung T in die neue Struktur
Hier besteht großer Planungsbedarf, da T bisher in einer absolut zentralen Struktur organisiert war. Im Bereich T/S-4 waren die gewerblichen Mitarbeiter und Geräte angesiedelt, ebenso wie eine Vielzahl von Querschnittsaufgaben - es gilt nun mit sogenannten Funktionenkatalogen die Aufgaben zu identifizieren und den entsprechenden neuen Strukturen zuzuordnen.
- Auch gilt es Schnittstellenbetrachtungen zu führen, die zum Beispiel in den Erhalt funktionierender, in sich geschlossener Arbeitseinheiten führen (z.B. Straßenbeleuchtung), da hier die Schnittstellenminimierung einem konsistenten System auf jeden Fall vorzuziehen ist.
- Durch die fehlenden Betriebsstandorte müssen die derzeit vorhandenen Standorte bewertet und ggf. aufgewertet (zusätzliche Büroräume) werden. Der Zwischenschritt ist notwendig, um den Grundgedanken des SÖR - Dezentralität - erreichen zu können und damit auch den Zusatznutzen der regionalen Betriebserfahrung zu gewinnen.
- Da der Bereich "Planung und Bau" relativ schnell an den Start gehen wird und keine besonderen organisatorischen Veränderungen bedarf, werden hier aktuell die Funktionenkataloge zusammengestellt – um die Arbeitsabläufe innerhalb der Abteilung zu strukturieren und anzupassen.
- Um personelle Ressourcen im Bereich Ausschreibungen effektiver einsetzen zu können, prüft derzeit T die Auswirkungen der Erhöhung der Wertgrenzen zum Abruf aus den Rahmenverträgen. Diese Maßnahme würde in eine Änderung der Vergaberichtlinie münden.

Ausblick:

Nächste Schritte werden dann sein:

- Verteilung des Personals auf die Bezirke, mit entsprechender Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche
- Tatsächliche Aufwertung der Interimsstandorte
- Erste Überprüfungen der Richtigkeit der Mummertannahmen hinsichtlich Personalausstattung in den einzelnen Bezirken
- Vorbereitung Winterdienst 2009/2010 in der neuen SÖR-Struktur
- Überprüfung der Geräte und Fahrzeugausstattung

Verhältnis BANOS – SÖR

Die Bauhöfe der Bürgerämter werden in SÖR integriert, die anderen Teile der Bürgerämter werden als Abteilungen BAN, BAO und BAS der Dienststelle BANOS weitergeführt.

In der Verantwortung der Bürgerämter verbleiben die Verwaltung und der Unterhalt der städtischen Liegenschaften und Gebäude in diesen Gebieten.

Die Unterhaltsleistungen wurden bisher größtenteils durch die Bauhöfe erbracht. Dem Grunde nach soll dieses Modell fortgeführt werden, d.h. die Bauhöfe sollen auch weiterhin die entsprechenden Unterhaltsarbeiten anbieten, die BANOS dann gegen interne Leistungsverrechnung einkaufen kann.

Sollte SÖR eine Leistung (kurzfristig) z.B. aufgrund nicht kompatibler Prioritäten nicht erbringen können, steht es BANOS frei, die benötigte Leistung extern einkaufen zu können.

In diesem Modell werden die Bürgerämter zu Auftraggebern von SÖR, d.h. die Bürgerämter benötigen

- die nötige finanzielle Ausstattung für die Abrechnung der Leistungen und / oder ggf. für die externe Beauftragung
- dezidierte Informationen über laufende und anstehende Maßnahme von SÖR im Bezirk
- eine direkten Draht zur jeweiligen Leistung des SÖR Bezirks sowie einen Status als „bevorzugte Auftraggeber“, d.h. Aufträge mit hoher Priorität einbringen zu können.

Für das Auftraggebermodell sprechen die klare Aufgabenverteilung und Abgrenzung der jeweiligen Zuständigkeiten zwischen SÖR und BANOS.

Die besonderen Gegebenheiten von BANOS (Stichwort: Nahe am Bürger) erfordern einen intensiven Informationsaustausch zwischen BANOS und den jeweiligen SÖR-Bezirken, der beispielsweise durch die Einbindung von BANOS in das Beschwerdemanagement von SÖR und feste Besprechungstermine auf Leitungsebene hergestellt werden muss.

Bürgertelefon & Beschwerdemanagement SÖR

Im Ist-Zustand weist die Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden der Bürger Mängel auf; neben der für den Bürger nicht leicht zu klärenden Frage nach der Zuständigkeit innerhalb der Stadtverwaltung gibt es weitere systemimmanente Probleme:

- Die organisatorische Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden ist in den Organisationseinheiten ASN, BANOS, GBA und T völlig unterschiedlich geregelt
- Personalkapazitäten, die sich „hauptamtlich“ um die Bearbeitung von Anfragen und Beschwerden kümmern, sind nur bei GBA vorhanden, in den anderen Organisationseinheiten stellte die Beschwerdebearbeitung ein auf viele Schultern verteiltes „Nebengeschäft“ dar, so dass die systematische Auswertung von Beschwerden und die konzeptionelle Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements nahezu zwangsläufig auf Sparflamme betrieben werden muss.
- Lediglich der ASN verfügt für den Bereich Straßenreinigung über ein datenbankgestütztes Erfassungs- und Bearbeitungstool für Anregungen und Beschwerden.
- Die Bearbeitung von Beschwerden, die über die Grenzen und Zuständigkeiten einer Organisationseinheit hinausreichen gestaltet sich zeit- und abstimmungsaufwändig.

Durch SÖR können einige der vorhandenen systembedingten Schwierigkeiten gelöst werden, z.B. verringert sich das Problem der „Dienststellengrenze“ sicher deutlich – ein sicher bedeutsamer Effekt, der allein aber nicht ausreicht.

Um das Beschwerdemanagement insgesamt verbessern zu können, bedarf es einer Reihe gezielter Maßnahmen:

- Ausreichende Kapazitäten für die Annahme, Bearbeitung und Weiterverfolgung von Beschwerden und Anregungen aus der Bürgerschaft
- Ausarbeiten von Verfahrensregeln für das Beschwerdemanagement bzw. generell für den Umgang mit Beschwerden
- Gezielte Auswertung der eingehenden Anfragen, Beschwerden, Schadensmeldungen,... Aufbau einer entsprechenden Wissensdatenbank, Ableiten präventiver Maßnahmen (die Beschwerde erst gar nicht entstehen lassen), konzeptionelle Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements (Prozesse, Reaktionszeiten,...)
- Einsatz einer für die Bearbeitung von Beschwerden geeigneten Software
- ...

Diese Aufgaben werden im Teilprojekt „Beschwerdemanagement“ bearbeitet.

Aktueller Status:

- Aufbau einer Wissensdatenbank:

Aus den in den einzelnen Organisationseinheiten vorliegenden Aufzeichnungen

gen und dem Wissen der beteiligten Mitarbeiter wurde eine Liste der „TOP 150“ – Beschwerden ermittelt, d.h. die rund 150 häufigsten Anfragen und Beschwerden zusammengestellt.

Diese Beschwerden wurden verschlagwortet, um eine stichwortbezogene Recherche in einer Datenbank zu ermöglichen.

Zusätzlich wurde für jede Beschwerde eine zuständige Stelle (in der Regel innerhalb von SÖR, in Ausnahmefällen auch in anderen Teilen der Verwaltung) definiert, an die die Beschwerde zur tiefergehenden Recherche (z.B. vor Ort Überprüfung eines Schadens) weitergeleitet wird.

In der Regel ist der Empfänger der Beschwerde dann auch für die weitere Bearbeitung der Beschwerde zuständig, und entscheidet über

- a) eine zu ergreifende Maßnahme (z.B. Reparatur)
- b) den weiteren Verfahrensweg, d.h. ob eine direkte Kontaktaufnahme mit dem Bürger erfolgt, der sich beschwert hat oder aber ob dieser Kontakt über das Beschwerdemanagement laufen soll.

- Prozesse

Der oben erwähnte „weitere Verfahrensweg“ ist in die Kategorie der zu definierenden Prozesse einzuordnen; in diesem Bereich sind in der Projektgruppe Eckpunkte vereinbart worden:

- alle Anrufe und Beschwerden sollen zentral beim Beschwerdemanagement eingehen, Telefonnummern und E-Mailadressen einzelner Personen oder Bereiche werden – außer bei direkten Anschreiben an Bürger - weder publiziert noch herausgegeben.
- im zentralen Beschwerdemanagement werden alle Anfragen und Beschwerden mit Hilfe einer geeigneten Software erfasst und zur Weiterbearbeitung an die zuständige Stelle delegiert.
- eine direkte Weitervermittlung von Bürgern an zuständige Sachbearbeiter wird es nicht geben, da
 - zahlreiche SÖR-Mitarbeiter häufig im Außendienst und damit nicht erreichbar sind; somit droht hier ein „Buchbinder-Wanninger“-Effekt
 - die Sachbearbeiter möglichst wenig in ihrer Haupttätigkeit unterbrochen werden sollen; vielmehr sollen Sachbearbeiter regelmäßig überprüfen, ob Beschwerden vom Beschwerdemanagement an sie weiterdelegiert wurden und deren Bearbeitung dann in ihren Arbeitsrhythmus einplanen
 - die Gefahr besteht, dass eine Dokumentation der Auskunft für den Bürger unterbleibt, wenn direkt mündlich am Telefon eine Vereinbarung zwischen Sachbearbeiter und Bürger getroffen wurde; dadurch gehen dann Informationen verloren, die für die Steuerung des Beschwerdemanagements (vor allem in der Aufbauphase) bedeutend sein können.

Sofern sich im Laufe der Zeit andere Verfahrensweisen – sprich: Eine direkte Weitervermittlung eines Gesprächs bei bestimmten Sachverhalten – als zielführender erweisen, können entsprechende Prozesse ausgearbeitet werden.

In der Aufbauphase, die mehr oder weniger einen Start bei Null bedeutet,

sollte dagegen zunächst ein einheitliches Prozedere vereinbart werden, dass die Komplexität der Bearbeitung minimiert und zugleich den Aufbau von Erfahrungswerten und Managementinformationen unterstützt.

Inwiefern eine Beschwerde durch den direkten Rückruf des Sachbearbeiters beim Bürger erörtert oder im Gespräch zwischen Beschwerdemanagement und Bürger behandelt wird, ist von mehreren Faktoren, z.B. der Grad des fachspezifischen Wissens abhängig:

Während eine Anfrage zur Verkehrsführung an einer Baustelle von einem Sachbearbeiter mit entsprechend tiefgreifenden verkehrsrechtlichen Kenntnissen beantwortet werden muss, kann (und sollte) eine Information bezüglich einer veranlassten Reparaturmaßnahme über das Beschwerdemanagement erfolgen.

- Personelle Kapazitäten

Das Beschwerdemanagement wird direkt im Werkleitungsbüro angesiedelt, die Leitung des Werkleitungsbüros ist unmittelbar für das Beschwerdemanagement und dessen inhaltliche und konzeptionelle Weiterentwicklung zuständig.

Das Beschwerdemanagement wird mit 3 Stellen ausgestattet, bei Bedarf sollen weitere Mitarbeiter des Werkleitungsbüros (Sekretariat, Öffentlichkeitsarbeit,...) das Beschwerdemanagement ergänzen, so dass ein an der aktuellen Belastungssituation angepasste Kapazitätsniveau bereit gestellt werden kann.

- Software

Der Bereich „Straßenreinigung“ des ASN verfügt über eine selbst entwickelte Access-Anwendung, mit der Beschwerden erfasst, dokumentiert und ausgewertet werden können.

Für den Einsatz im SÖR ist die Software jedoch nur sehr bedingt geeignet, da

- ein paralleler Zugriff mehrerer Bearbeiter nur bedingt möglich ist
- die Software speziell auf die Belange der Straßenreinigung zugeschnitten ist
- die Datenbank nicht mit einem Informationssystem verknüpft werden kann, so dass zusätzlich weitere Systeme geschult und bedient werden müssen.

Daher prüft die Projektgruppe derzeit, inwieweit das Tiefbauamt-Fachverfahren „VMS Dr. Haller“ für den Einsatz im Beschwerdemanagement geeignet ist.

Im Laufe des MEDIA@Komm- Projekts wurden für das Verfahren zusätzliche Module für die Meldung und Bearbeitung von Schäden entwickelt.

Auf dieser Grundlage sollte auch eine allgemeinere, nicht nur auf Schäden beschränkte Bearbeitung von Beschwerden und Anfragen möglich sein.

Vorteilhaft bei dem System „VMS Dr. Haller“ ist vor allem

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 24 von 26

- die Möglichkeit, Workflows zu hinterlegen und so z.B. Beschwerden an definierte Stellen weiterzuleiten, aktuelle Bearbeitungsmeldungen zu erhalten u.ä.
- dass im System zahlreiche Informationen (z.B. aktuelle Sondernutzungen, Geodaten,...) hinterlegt sind
- dass die Verknüpfung von Bearbeitungssystem und Informationssystem in einer Software die Schulungs- und Pflegeaufwände reduziert.
- dass bereits viele Mitarbeiter, die im SÖR mit einem Beschwerdemanagementsystem arbeiten werden, mit der Software vertraut sind.

Zu erledigende Aufgaben:

- Prüfung des Einsatzes der Software „VMS Dr. Haller“ im Beschwerdemanagement, Beauftragung notwendiger Anpassungen, einleiten der datenschutzrechtlichen Freigabe.
- Akquise der Mitarbeiter für die drei im Beschwerdemanagement zu besetzenden Stellen.
- Schulung der Mitarbeiter (direkt im Beschwerdemanagement sowie die „Empfänger“ von Beschwerden und Anfragen).
- Weiterverfeinerung und Dokumentation der Prozesse im Beschwerdemanagement.
- Beschaffung der notwendigen Ausstattung (Head-Sets, PCs, ...).

Öffentlichkeitsarbeit

Insbesondere in der Anfangsphase wird die Öffentlichkeitsarbeit im SÖR – die direkt im Werkleitungsbüro angesiedelt wird - von großer Bedeutung sein und in mehreren Richtungen arbeiten müssen:

- Im Hauptfokus der Arbeit wird natürlich die Öffentlichkeitsarbeit für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Nürnberg sein, die z.B. über Aufgaben, Bezirksstruktur, Erreichbarkeit,... des SÖR informiert werden müssen.
- Nicht zu unterschätzen wird auch die Öffentlichkeitsarbeit in die restliche Stadtverwaltung hinein sein: Auch hier wird ein großer Bedarf an Informationen über Aufgaben, Schnittstellen, neue Prozesse u.ä. herrschen, den es zu bedienen gilt.
- Nicht zuletzt gilt es, auch die SÖR- Mitarbeiter mit aktuellen Informationen zu versorgen, neue Strukturen transparent zu machen, über neue Verfahren zu informieren usw.

Um diese verschiedenen Zielgruppen bedienen zu können, Bedarf es einer professionellen Kommunikation über verschiedene Kanäle wie Presse, Internet, Intranet, usw.

Aktueller Status:

Bereits im Vorfeld der Gründung der beiden Betriebe SÖR I und SÖR II entstand ein Informationsbedarf innerhalb der Verwaltung, der nicht durch das Führen bilateraler Gespräche zu decken war. Daher wurde mit Hilfe des Presseamts ein Intranet-Auftritt zum Projekt SÖR realisiert, der Basisinformationen über das Projekt, die aktuellen Überlegungen, Antworten auf häufig gestellte Fragen usw. enthält.

Vor Kurzem wurden für die direkt von der Gründung SÖR betroffenen Mitarbeiter – d.h. die künftigen SÖR- Mitarbeiter aber auch die Kolleginnen und Kollegen bei BANOS, T und ASN, die nicht in den SÖR wechseln – weitere Informationen über einen nur für dieses Mitarbeiter zugänglichen Intranet-Auftritt („IntraSÖR“) bereit gestellt. Hier finden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u.a. Informationen zur internen Projektorganisation, den Inhalt von Teilprojekten, Ansprechpartner bei Fragen und Anregungen, einen Aufruf, sich an einem Logo-Wettbewerb zu beteiligen usw. Diese Inhalte werden den Kolleginnen und Kollegen, die keinen direkten Zugang zum städtischen Intranet haben als Ausdrucke zur Verfügung gestellt.

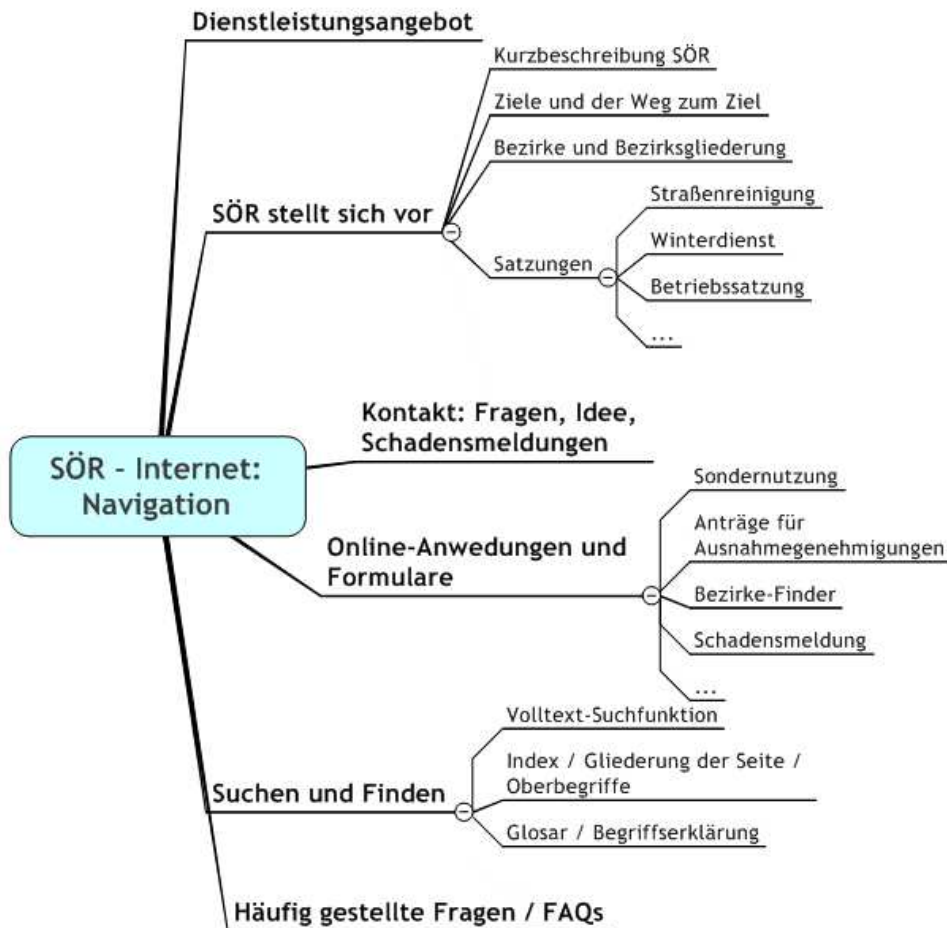
Ein sehr wichtiger Punkt stellt die Vorbereitung des Internet-Auftritts SÖR dar: Über dieses Medium sollen den Bürgerinnen und Bürgern zum einen grundlegende Informationen zu SÖR erhalten, zum anderen sollen hier die bereits vorhandenen Online-Anwendungen gebündelt sowie neue Anwendungen angeboten werden (z.B. Beschwerdemanagement / Schadensmeldungen, „Bezirke-Finder“...).

Für den Auftritt SÖR wurde – ausgehend von den vorhandenen Angeboten – ein Konzept hinsichtlich der Inhalte und der Struktur erarbeitet. Die vorhandenen Angebote und Informationen werden – unter einer neuen Struktur und in neuem Design – in den künftigen Internet-Auftritt SÖR eingebunden und durch neue Angebote ergänzt. Ein solches neues Angebot ist z.B. der „Bezirke-Finder“: Hier kann der Bürger seine Adresse eingeben und bekommt dann angezeigt, welcher SÖR-Bezirk für ihn

Projektstatus Gründung SÖR
Seite 26 von 26

zuständig ist. Dieses Tool kommt auch intern zum Einsatz, etwa wenn es darum geht, einen gemeldeten Schaden einem Bezirk zuzuordnen.

Einen Überblick über die Struktur des Internet-Auftritts gibt die folgende Abbildung (Arbeitsstand):



Um den Internet-Auftritt SÖR realisieren zu können müssen die Inhalte sowie ein Design erarbeitet werden; in Zusammenarbeit mit dem Online-Büro wird hierfür zur Zeit ein Konzept erarbeitet.

Zu erledigende Aufgaben:

- Akquisition einer geeigneten Mitarbeiterin / eines geeigneten Mitarbeiters für die Aufgabe „Öffentlichkeitsarbeit“.
- Realisierung des Internet-Auftritts SÖR.
- Entwickeln von Informationsmaterialien für die „Initialzündung“ SÖR ab 1.1.2009.
- Laufende Pflege des Auftritts von SÖR im städtischen Intranet und des Intra-SÖR sowie das zur Verfügung stellen der Informationen für Mitarbeiter ohne Intranet-Zugang.