



ABSCHLUSSBERICHT

# Projekt Aufgabenkritik

**Stadt Augsburg**

Copyright 2011 KGSt Köln

© KGSt®

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich und markenrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Nutzung, Kennzeichnung u. Ä. außerhalb der engen Grenzen des Urheber- und Markenrechts ist ohne ausdrückliche Zustimmung und Lizenzierung unzulässig und wird rechtlich geahndet.

**KGSt**

Kommunale Gemeinschaftsstelle  
für Verwaltungsmanagement

Gereonstraße 18-32

50670 Köln

Telefon 0221/3 76 89-0

Telefax 0221/3 76 89-7459

E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de

Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>

# Inhalt

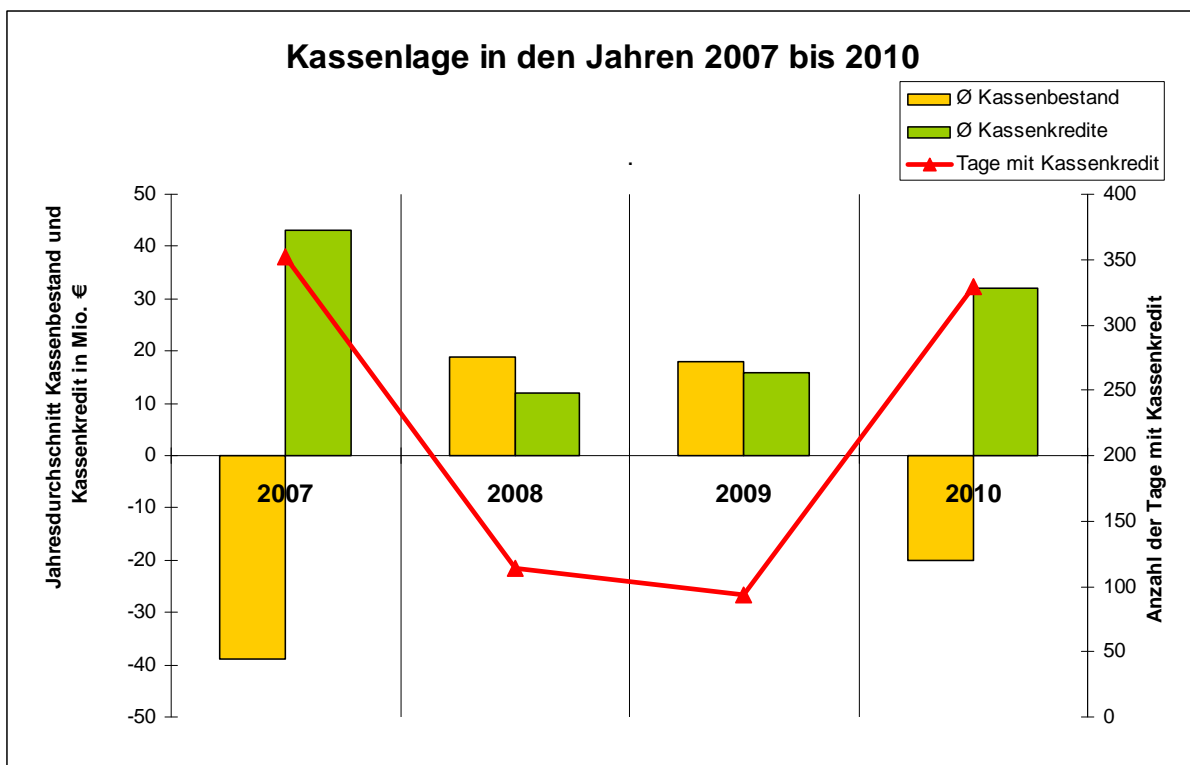
<b>1</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Aufgabenstellung und Zielsetzung</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Vorgehensweise</b>	<b>6</b>
3.1	Bearbeitung eines Fragenkataloges	6
3.2	Workshops mit den Amtsleitungen und Nachwuchsführungskräften	7
3.3	Auswertung der Rückmeldungen und Erarbeitung von Sitzungsvorlagen für die IFAG	7
3.4	Arbeitssitzungen der Interfraktionellen Arbeitsgruppe	8
<b>4</b>	<b>Maßnahmenkataloge zur Aufgabenkritik</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Einschätzung zur Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Augsburg</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Einschätzung zum Zuschuss und Förderwesen</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Abschlussbemerkung</b>	<b>13</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	<b>15</b>
	<b>Anlage 1</b>	
	Anlage 1 wurde Ihnen als Datei zur Verfügung gestellt	15
	<b>Anlage 2</b>	
	Informationen zum Fragenkatalog der KGSt	16
	<b>Anlage 3</b>	
	Dokumentation Workshop der Amtsleitungen im Rahmen des Projektes „Aufgabenkritik in der Stadt Augsburg“ am 25.01.2011	25
	<b>Anlage 4</b>	
	Dokumentation Workshop der Nachwuchsführungskräfte im Rahmen des Projektes „Aufgabenkritik in der Stadt Augsburg“ am 26.01.2011	37
	<b>Anlage 5</b>	
	Übersicht Prüfungsberichte des Rechnungsprüfungsamtes	52

# 1 Ausgangssituation

Die Stadt Augsburg hat sich aufgrund einer als schwierig zu bezeichnenden und weiter zuspitzenden Haushaltssituation entschieden, den Weg einer nachhaltigen und konsequenten Haushaltskonsolidierung zu gehen.

Folgende Daten der Stadt Augsburg unterstreichen den hohen Handlungsdruck zur Haushaltskonsolidierung:

- o Der Jahresfehlbetrag des Jahres 2009 betrug rund 38 Mio. €
- o Der Jahresfehlbetrag des Jahres 2010 betrug rund 32 Mio. €
- o Der Schuldenstand bei den Investitionskrediten betrug im Jahr 2010 (ohne Eigenbetriebe und Beteiligungen) 261 Mio. €. Im Falle der Genehmigung des Haushaltes 2011 durch die Aufsichtsbehörde (mit einer Nettoneuverschuldung von 50 Mio. € zzgl. eines Sonderkredits für die Kongresshallensanierung) ergibt sich ein Gesamtschuldenstand von ca. 317 Mio. €
- o Die Kassenlage 2011 ist quasi durchgängig negativ (im mittleren zweistelligen Millionenbereich) und weist an „Spitzentagen“ Kassenkreditaufnahmen von bis zu 89 Mio. Euro auf.
- o Zur Veranschaulichung der Kassenlage in den Jahren von 2007 bis 2010 dient folgende Grafik:



## 2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Aufgrund der schwierigen Haushaltssituation wurde in der Stadtverwaltung Augsburg entschieden, einen aufgabenkritischen Prozess unter Begleitung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu initiieren. Für den aufgabenkritischen Prozess wurde seitens des Finanzreferenten und 2. Bürgermeisters ein Konsolidierungsvolumen von 60 Mio. € in einem Zeitraum von 10 Jahren, bzw. einem Einsparvolumen von ca. 6 Mio. € jährlich, als Zielstellung vorgegeben.

Hierfür sollten gemeinsam mit den Organisationseinheiten und Vertretern aus dem Stadtrat Maßnahmen zur Aufgabenkritik identifiziert und in einem Maßnahmenkatalog zusammengeführt werden. Dabei verständigten sich Auftraggeberin und Auftragnehmerin darauf, alle Organisationseinheiten der Stadtverwaltung in den Prozess zur Aufgabenkritik einzubeziehen.

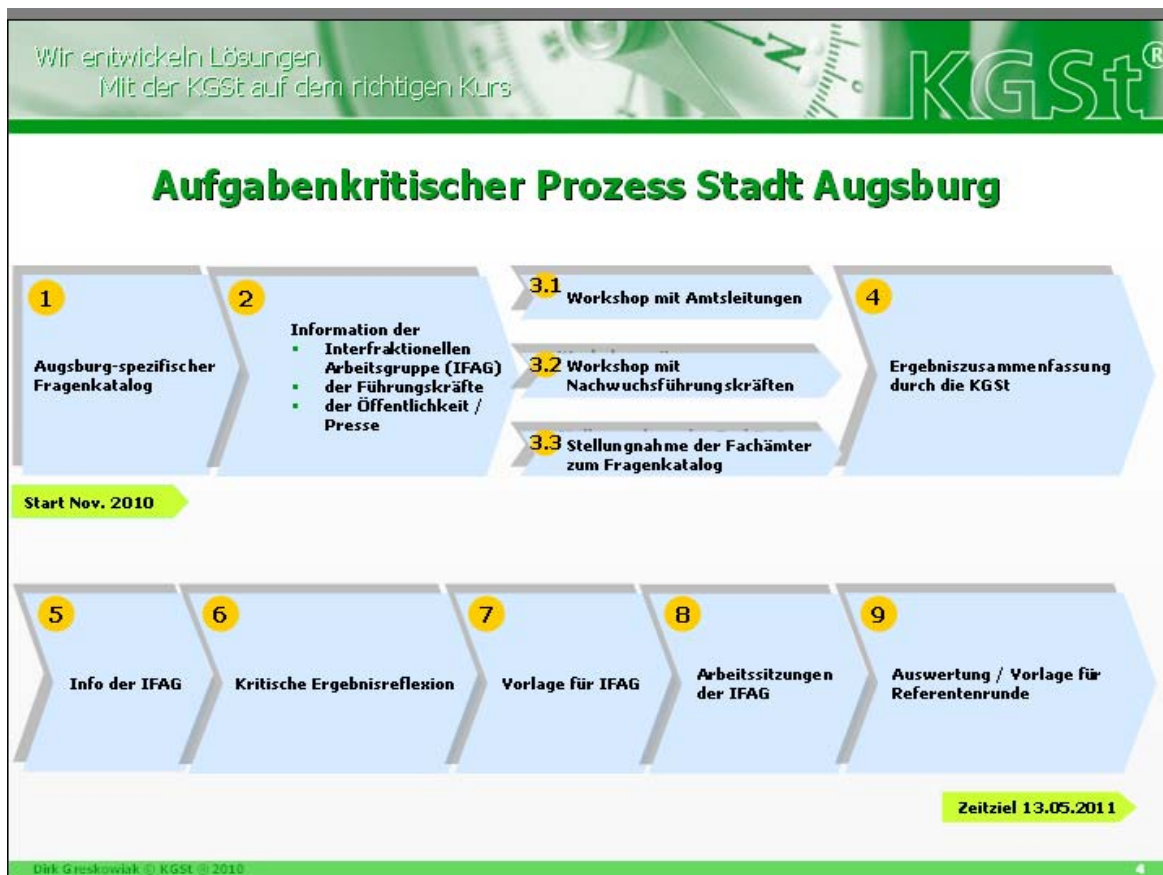
Aus dieser Zielstellung heraus ergab sich für die KGSt als Auftragnehmerin folgende Aufgabenstellungen:

- o Entwicklung eines Maßnahmenkataloges zur Aufgabenkritik unter Beteiligung der Ämter der Stadtverwaltung und unter Einbeziehung von Vertretern der Kommunalpolitik sowie der Personalvertretung.
- o Die im Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik enthaltenen Vorschläge zur Aufgabenkritik sollten alle denkbare und rechtlich zulässigen Optionen beinhalten.
- o Moderation und Dokumentation des Diskussionsprozesses in der Interfraktionellen Arbeitsgruppe (IFAG) bestehend aus Vertretern der Stadtverwaltung und des Stadtrates.
- o Abschließende Erarbeitung von Vorschlägen zur Aufgabenkritik durch die KGSt, in dem diese zu den einzelnen Vorschlägen aus ihrer Sicht ein Votum abgibt.

Auf Basis dieser Zielstellungen entwickelte die KGSt gemeinsam mit der Stadt Augsburg eine Vorgehensweise für den aufgabenkritischen Prozess, die im Folgenden näher beschrieben ist.

### 3 Vorgehensweise

Folgende Abbildung stellt die einzelnen Prozessschritte im Zusammenhang dar.



#### 3.1 Bearbeitung eines Fragenkataloges

Um denkbare Vorschläge zur Aufgabenkritik erarbeiten zu können, hat die KGSt ein Verfahren entwickelt, bei dem alle Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Augsburg in den Prozess mit einbezogen werden konnten. Dazu wurde der Stadtverwaltung Augsburg ein Fragenkatalog bezogen auf alle Bereiche der Verwaltung an die Hand gegeben. Dieser enthielt eine Vielzahl denkbarer, rechtlich zulässiger Konsolidierungsvorschläge. Für die Erarbeitung dieses Fragenkataloges hat der Geschäftsbereich „Projektbegleitungen“ der KGSt ihm vorliegende Haushaltskonsolidierungskonzepte aus den unterschiedlichsten Mitgliedskommunen ausgewertet, die Vorschläge anonymisiert, und aufgabengruppenbezogen in einer Liste zusammengefasst. Hierbei handelte es sich um Konzepte aus Mitgliedskommunen unterschiedlicher Größenklassen sowie um Konzepte aus Landkreisen, kreisfreien Städten, kreisangehörigen Städten und Gemeinden.

Die KGSt hat diese Konsolidierungsvorschläge analysiert und für jeden Konsolidierungsvorschlag zur weiteren Bearbeitung in Augsburg eine Prüffrage formuliert.

Die Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Augsburg wurden im Verlauf des Prozesses um eine Stellungnahme und Einschätzung zu den Konsolidierungsvorschlägen des Fragenkataloges gebeten. Auf diese Weise war es unter anderem möglich, neue, bislang noch nicht angedachte Vorschläge zur Aufgabenkritik zu erarbeiten und für die Stadt Augsburg im Fragenkatalog aufgeführte, nicht relevante Möglichkeiten zur Aufgabenkritik zu identifizieren (z. B. weil eine entsprechende Zuständigkeit der Stadtverwaltung gar nicht gegeben ist).

Der Fragenkatalog wurde vor dem Versand an die Fachämter der Stadtverwaltung Augsburg Vertretern der Querschnittsbereiche (Amt für Organisation und Informationstechnik, Personalamt, Kämmereiverwaltung, Rechnungsprüfungsamt) zur Vor-Sichtung zur Verfügung gestellt. Hierdurch konnten verschiedene Formulierungen der Fragestellungen auf augsburgspezifische Verhältnisse soweit dies möglich war angepasst werden, bzw. einzelne, nicht relevante Fragestellungen, aus der Liste entfernt werden.

Um eine strukturierte und zielgerichtete Bearbeitung des Fragenkatalogs zu gewährleisten, wurde ein Bewertungsschema vorgegeben. Der Fragenkatalog ist **Anlage 1 (die Anlage wurde der Stadt Augsburg als Datei zugestellt)** zu entnehmen. Eine Legende zum Bewertungsschema des Fragenkataloges sowie Ausfüllhinweise zum Fragenkatalog sind dem Informationsblatt in **Anlage 2** zu entnehmen.

Den Fachämtern wurde der Fragenkatalog am 14. Januar 2011 übersandt. Um innerhalb des knappen Zeitrahmens noch eine qualitative Auswertung der bearbeiteten Fragenkataloge durch die KGSt vornehmen zu können, wurde eine Rückmeldefrist bis zum 03. Februar 2011 festgelegt.

Mit der Bearbeitung des Fragenkataloges wurde den Fachämtern auch die Möglichkeit gegeben, darüber hinausgehende Vorschläge zur Aufgabenkritik zu benennen und an die KGSt weiterzugeben.

### **3.2 Workshops mit den Amtsleitungen und Nachwuchsführungskräften**

Neben dem Fragenkatalog wurde den Amtsleitungen und Nachwuchsführungskräften der Stadtverwaltung auch die Möglichkeit gegeben, im Rahmen von Workshops in amtsübergreifenden Gruppen denkbare Möglichkeiten zur Aufgabenkritik zu erarbeiten. Der Workshop mit den Amtsleitungen fand am 25. Januar 2011 statt, der Workshop mit den Nachwuchsführungskräften am 26. Januar 2011. Die Ergebnisse des Workshops mit den Amtsleitungen sind der **Anlage 3** zu entnehmen, die Ergebnisse des Workshops mit den Nachwuchsführungskräften der **Anlage 4**.

### **3.3 Auswertung der Rückmeldungen und Erarbeitung von Sitzungsvorlagen für die IFAG**

Die KGSt hatte die Aufgabe, auf Basis der aus den vorangehenden Prozessschritten erhaltenen Informationen erste Entwürfe für mögliche Maßnahmen zur Aufgabenkritik abzuleiten, die dann zur Diskussion in die IFAG-Sitzungen eingebracht wurden.

Aus den Rückmeldungen der Fachämter im Fragenkatalog ergaben sich für die KGSt teilweise Klärungsbedarfe. Zum Teil war es auch erforderlich, augsburgspezifisch einzelne Prüffragen (und die sich aus einer eventuellen Umsetzung von Vorschlägen ergebenden Konsequenzen) mit den Fachämtern näher zu betrachten und mit Details zu unterlegen.

Zusätzlich wertete die KGSt den Haushaltsplanentwurf 2011 aus, um weitere Möglichkeiten zur Aufgabenkritik identifizieren zu können. Darüber hinaus erhielt die KGSt auch Vorschläge zur Aufgabenkritik per email, die anonymisiert in die Sitzungsvorlagen für die IFAG-Sitzungen Eingang fanden.

Alle auf diese Weise zugeliferten bzw. erarbeiteten Vorschläge zur Aufgabenkritik wurden durch die KGSt nach Referaten sortiert und ein erster Entwurf eines Maßnahmenkataloges für jedes Referat zusammengestellt. Den Vertretern der IFAG wurden die Maßnahmenkataloge der jeweiligen Referate als Sitzungsunterlagen für die IFAG-Sitzungen zugestellt, so dass den Mitgliedern der IFAG eine qualifizierte Vorbereitung auf die Sitzungen möglich war.

### **3.4 Arbeitssitzungen der Interfraktionellen Arbeitsgruppe**

Die interfraktionelle Arbeitsgruppe (IFAG) bestehend aus Vertretern der Stadtverwaltung, des Stadtrates und der Personalvertretung hatte die Zielstellung, in Arbeitssitzungen erste Einschätzungen der Politik und der Verwaltung zu den unterbreiteten Vorschlägen zur Aufgabenkritik zu erarbeiten. So sollte die spätere Entscheidungsfindung im Stadtrat vorbereitet werden.

Der KGSt ist es an dieser Stelle wichtig darauf hinzuweisen, dass es nicht zwingendes Ziel der IFAG-Sitzungen war, einen Konsens über die einzelnen Vorschläge zur Aufgabenkritik zu erzielen. Dies kommt auch in den durch die KGSt erarbeiteten Dokumentationen der Ergebnisse der einzelnen IFAG-Sitzung zum Ausdruck, in der z. T. deutlich unterschiedliche Einschätzungen zu den erarbeiteten Vorschlägen zur Aufgabenkritik wiedergegeben sind.

Im Zeitraum vom 22.03.2011 bis zum 26.04.2011 fanden folgende Sitzungen der Interfraktionellen Arbeitsgruppe statt:

- o Mittwoch, 23.02.2011: Informationsveranstaltung.
- o Dienstag, 15.03.2011: Behandlung der übergreifenden Vorschläge zur Aufgabenkritik die mehrere Referate oder die gesamte Stadtverwaltung betreffen.
- o Dienstag, 22.03.2011: Vorschläge zur Aufgabenkritik des Referats OB und des Referats 6.
- o Dienstag, 29.03.2011: Vorschläge zur Aufgabenkritik des Referats 1 und des Referats 8
- o Dienstag, 05.04.2011: Vorschläge zur Aufgabenkritik des Referats 3 und des Referats 4
- o Dienstag, 12.04.2011: Vorschläge zur Aufgabenkritik des Referats 5
- o Dienstag, 19.04.2011: Vorschläge zur Aufgabenkritik des Referats 2 und des Referats 7
- o Dienstag, 26.04.2011 – Behandlung noch offener Punkte



## 4 Maßnahmenkataloge zur Aufgabenkritik

Die Arbeitsergebnisse der in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Vorgehensweise stellen die Maßnahmenkataloge zur Aufgabenkritik dar, die als Einzeldokumente mit diesem Abschlussbericht zugestellt werden.

Folgende Maßnahmenkataloge werden der Stadt Augsburg mit diesem Abschlussbericht übersandt.

- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 0 - Oberbürgermeister, Stadtmarketing, Internationales, Hauptverwaltung
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 1 - Finanzen, Personal, Stiftungen, Wohnen
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 2 - Umwelt, Energie, Kommunales, Forsten
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 3 - Soziales, Jugend, Familie, Senioren
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 4 - Bildung, Schulen, Kindertagesstätten
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 5 - Kultur, Jugendkultur und Sport
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 6 - Bauwesen, Stadtentwicklung und Konversion
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 7 - Ordnung, Gesundheit, Verbraucherschutz, Märkte, Brand- und Katastrophenschutz
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik des Referates 8 - Wirtschafts- und Strukturförderung, Liegenschaften
- o Maßnahmenkatalog zur Aufgabenkritik übergreifende Vorschläge.

Jeder Maßnahmenkatalog ist wie folgt aufgebaut:

- Vorbemerkungen zum Umgang mit dem Maßnahmenkatalog
- Legende zu den Vordrucken, in die die einzelnen Vorschläge zur Aufgabenkritik eingefügt wurden.
- Inhaltliche Beschreibung des betreffenden Vorschlages zur Aufgabenkritik
- Die Dokumentation der in den IFAG-Sitzungen geäußerten Einschätzungen zu diesen Vorschlägen
- Votum zum weiteren Umgang mit dem Vorschlag zur Aufgabenkritik aus Sicht der KGSt.

- Anlage 1: Beinhaltet eine Darstellung der Berechnungsverfahren zu den verwendeten Kostenpauschalen.
- Anlage 2: Beinhaltet eine Darstellung der altersbedingten Personalfuktuation in der Stadtverwaltung Augsburg

An dieser Stelle ist es der KGSt wichtig darauf hinzuweisen, dass neben den Maßnahmenkatalogen zur Aufgabenkritik auch den Dokumentationen der Workshops mit den Amtsleitungen und Nachwuchsführungskräften (siehe Anlage 3 und 4) Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten und aufgabenkritischen Maßnahmen zu entnehmen sind. Es wird empfohlen, bei den weiteren konzeptionellen und prozessualen Planungen zur Aufgabenkritik, auch diese Dokumentationen noch einmal sorgfältig auf Ansatzpunkte zur weiteren Optimierungsmöglichkeiten zu durchleuchten..

Außerdem sollte auch berücksichtigt werden, dass zu einer Fülle von Themen bereits Prüfungsberichte des Rechnungsprüfungsamtes vorliegen. **Anlage 5** ist daher eine Aufstellung von Themenbereichen mit bereits vorhandenen Prüfungsberichten zu entnehmen, ohne dass diese einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Anlage enthält auch weitere Hinweise des Rechnungsprüfungsamtes zu einzelnen Themenbereichen, die aufgrund der besonderen Rolle und Funktion dieses Querschnittsbereiches nachrichtlich aufgelistet sind.

Ferner weist die KGSt darauf hin, dass in den Maßnahmenkatalogen einzelne Vorschläge zu ausgewählten Bereichen vorhanden sind, die einen negativen Deckungsbeitrag aufweisen. Unabhängig davon sollten jedoch auch alle weiteren Bereiche, die einen negativen Deckungsbeitrag aufweisen, aber im Rahmen des Prozesses zur Aufgabenkritik nicht näher betrachtet wurden, einer aufgabenkritischen Überprüfung unterzogen werden.

## 5 Einschätzung zur Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Augsburg

Die KGSt wurde außerdem darum gebeten, eine erste Einschätzung zur Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Augsburg abzugeben. Dieser Bitte kommt die KGSt hiermit gerne nach.

Für eine kreisfreie Stadt mit rd. 260.000 Einwohnern ist die Stadtverwaltung Augsburg relativ kleingliedrig organisiert. Dies gilt sowohl für den Bereich der hauptamtlichen Verwaltung als auch der ehrenamtlichen Verwaltung (Politik).

- o Die Stadtverwaltung ist in 9 Referate gegliedert.
- o Es bestehen derzeit 14 Ausschüsse.

Unterhalb der Referate gibt es weit mehr als 50 Organisationseinheiten, Ämter, Fachstellen, Geschäftsstellen und dergl. Des Weiteren gibt es eine Fülle von städtischen Beteiligungen. Die Ausschussstruktur ist nicht 1 : 1 deckungsgleich mit der Referatsstruktur, es gibt also nicht je Referat einen jeweils zuständigen Ausschuss.

Eine nicht repräsentative Erhebung bei Städten mit in etwa gleicher Einwohnerzahl wie Augsburg hat ergeben, dass diese im Schnitt 6 Dezernate (in Augsburg Referate) haben, mit durchschnittlich jeweils ca. 4 Ämtern.

Die KGSt ist der Auffassung, dass die aktuelle Zahl der Referate kritisch überprüft werden sollte. In diesem Zusammenhang sind auch die inhaltlichen Zuschnitte der Referate zu überprüfen, insbesondere im Hinblick auf die Artverwandtschaft der wahrzunehmenden Aufgaben innerhalb eines Referates und auch im Hinblick auf die Reduzierung von Schnittstellen zwischen den einzelnen Referaten.

Die oben erwähnte Erhebung hat ergeben, dass der jeweilige Oberbürgermeister jeweils selbst ein Dezernat (Referat) leitet. Trotz dieser Tendenz empfiehlt die KGSt der Stadt Augsburg, diese Praxis für ihr Haus zu überprüfen.

Der Oberbürgermeister einer Stadt mit 260.000 Einwohnern ist damit „Konzernchef“ eines der größten Unternehmen am Ort. Er ist „Chef der Verwaltung“ und gleichzeitig Vorsitzender des Stadtrates. Er ist erster Repräsentant im Außenverhältnis und dadurch erster Ansprechpartner, z. B. für Vertreter großer Unternehmen, von wissenschaftlichen Einrichtungen und dergl.. Insofern ist es aus Sicht der KGSt nicht erforderlich, dem Oberbürgermeister ein komplettes Referat zu unterstellen, auch wenn er von den in diesem Kontext eher „kleinteiligen“ Aufgaben eines Referenten weitestgehend entlastet wird.

Weiterhin sollte überlegt werden, ob dem Oberbürgermeister nicht eine Organisationseinheit zur Seite gestellt werden sollte, die im umfassenden Sinne die Aufgaben einer strategischen Steuerungsunterstützung für ihn und den Stadtvorstand wahrnimmt. Der Oberbürgermeister benötigt, um sowohl die Gesamtsteuerung aus seiner Verantwortung heraus wahrnehmen zu können als auch die des strategischen Controllings, eine ihm direkt zugeordnete Organisationseinheit, die für ihn alle strategisch bedeutsamen Entscheidungen vorbereitet, nachbereitet und die Durchführung der entsprechenden Beschlüsse überwacht.

Bei Bedarf kann die KGSt hier nachgehend zu diesem Prozess Hinweise zur Konkretisierung dieses Vorschlages unterbreiten.

## **6 Einschätzung zum Zuschuss und Förderwesen**

Im Zuge der Erarbeitung von Vorschlägen zur Aufgabenkritik wurden gemäß der Mehrheitsmeinung der IFAG die identifizierten Zuschuss- und Fördermaßnahmen der Referate einer Einzelfallbetrachtung unterzogen. Da jede Zuschuss- und Fördermaßnahme sehr differenziert und spezifisch zu betrachten ist, war es der KGSt nicht möglich, hierzu jeweils ein spezifisches Votum abzugeben. Hinsichtlich des weiteren Umgangs mit dem Zuschuss- und Förderwesen verweist die KGSt daher auf die im Folgenden dargestellten Aspekte.

Durch die Ämter und Referate der Stadtverwaltung Augsburg werden direkte oder auch indirekte Zuschüsse und Förderungen (indirekte Zuschüsse bsp. in Form von geldwerten Personal- und Sachleistungen, Mietkostenfreiheit etc.) an Vereine, soziale und sonstige Einrichtungen und dergl. geleistet. Sie haben sich als Baustein im System Stadt etabliert und werden von den Empfängern stets als unverzichtbar dargestellt. Nach einer ersten groben Schätzung kann von einem gesamten Fördervolumen in Höhe von über 10 Mio. € ausgegangen werden.

Durch die Kürzung und/oder Streichung dieser Zuschüsse und Förderungen könnte demnach auch ein erkennbarer Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden. Im Rahmen des Prozesses zur Aufgabenkritik wurde beschlossen, dass eine pauschale Kürzung des gesamten Fördervolumens nicht sachgerecht und zielführend wäre, sondern für jeden einzelnen Fördergegenstand eine Einzelfallbetrachtung zum weiteren Umgang mit der Förderung vorgenommen werden sollte.

Innerhalb des zur Verfügung stehenden Projektzeitrahmens war eine Einzelfallbetrachtung jedes Fördergegenstandes in den IFAG-Sitzungen nicht möglich, sodass durch die KGSt keine sachgerechten und belastbaren Empfehlungen zum weiteren Umgang mit jeder einzelnen Förderungs- und Zuschussmaßnahme abgegeben werden konnten. Nur in Ausnahmefällen konnte für einzelne Förderungs- und Zuschussmaßnahmen, für die ausreichend Informationen zur Verfügung standen und die in der IFAG diskutiert wurden, eine Empfehlung der KGSt abgegeben werden.

Die Entscheidung über den weiteren Umgang der einzelnen Förderungen und Bezuschussungen sollte nach Ansicht der KGSt auf der Basis eines noch zu entwickelnden ganzheitlichen Konzeptes für das Zuschusswesen in der Stadt Augsburg erfolgen. Dieses Konzept sollte u. a. folgende Aspekte berücksichtigen:

- o Identifikation der Zielgruppen (geförderte Institution), ggf. differenziert nach Sozialräumen, die Gegenstand einer Förderung sein könnten.
- o Je Zielgruppe ist zu erfassen und darzustellen, welche unterschiedlichen Arten der Förderungen, Bezuschussungen und dergl. (direkte und indirekte) die einzelne Institution erhält.
- o Klärung, was mit der Förderung bzw. Bezuschussungen für Auflagen, Zielvorgaben und dergl. verbunden sind.
- o Festlegung von Prioritäten für die Zielgruppen und Sozialräume.
- o Formulierung von zukünftigen Zielstellungen (insbesondere im Hinblick auf die zu erreichenden Ergebnisse und Wirkungen des Handelns), die für die Zielgruppen und Sozialräume mit der Bezuschussung und Förderung verbunden sein sollen.
- o Zum nächstmöglichen Zeitpunkt Neuregelung der vertraglichen Beziehungen mit einer generell nur noch befristet ausgesprochenen Förderung bzw. Bezuschussung, um nicht mehr im Einzelfall kündigen zu müssen, sondern im Einzelfall über eine Verlängerung nachdenken zu können.
- o Darstellung, ob die Stadt durch die Förderung von einer ansonsten erforderlichen eigenen Aufgabenwahrnehmung entlastet wird und welche plausibel belegbaren, haushaltswirksamen Entlastungseffekte hiermit verbunden sind.
- o Aufbau eines Berichtswesens um Kenntnis darüber zu erhalten, in welchem Umfang die mit einer Bezuschussung/Förderung verbundenen Zielstellungen auch erreicht werden.

Für den weiteren Umgang mit dem Zuschuss- und Förderwesen könnte für den derzeitigen Prozess zur Aufgabenkritik die Prämisse ausgegeben werden, dass alle Förderungen bzw. Bezuschussungen generell um einen Betrag von X % € reduziert werden, damit alle betroffenen Institutionen und Einrichtungen in einem ersten Schritt einen (kleinen) Beitrag zur Erreichung des Konsolidierungszieles beitragen.

In einem zweiten Schritt kann darauf aufbauend individuell ein weiterer Konsolidierungsbeitrag festgelegt werden. Die Entscheidung über den entsprechenden Umgang jeder einzelnen Bezuschussung/Förderung kann auf der Basis folgender Leitfragen folgen:

- o Wird durch die bezuschusste/geförderte Maßnahme die Stadt von einer andernfalls erforderlichen Aufgabenwahrnehmung entlastet? Lassen sich hieraus haushaltswirksame Entlastungseffekte ableiten?
- o Handelt es sich beim Fördergegenstand um eine priorisierte Zielgruppe bzw. um einen priorisierten Sozialraum?
- o Werden die von der Förderung/Bezuschussung profitierenden Zielgruppen /Sozial-räume auch bereits durch andere Maßnahmen gefördert?
- o Steht der Zuschuss-/Förderbetrag im Verhältnis zur beabsichtigten Zielstellung für die Zielgruppe und/oder den Sozialraum?

Es wird der Vollständigkeit halber darauf hingewiesen, dass die Fragen nach den Prioritäten leichter zu beantworten wären, würde die Stadt Augsburg über eine gesamtstädtische strategische Zielplanung verfügen.

## **7 Abschlussbemerkung**

Die KGSt bedankt sich an dieser Stelle für die konstruktive Zusammenarbeit mit allen Beteiligten bei der Stadt Augsburg. Aus Sicht der KGSt sind eine Vielzahl von sehr konstruktiven Vorschlägen zur Aufgabenkritik erarbeitet worden.

Die Gestaltung des gesamten Prozesses hat sich nach Einschätzung der KGSt bewährt. Aufgrund der vielfältigen Aktivitäten ist es gelungen, aus den Reihen der Stadt selber eine große Anzahl von aufgabenkritischen Vorschlägen zu erarbeiten. Die darauf aufbauenden Recherchen der KGSt in Zusammenarbeit mit den Fachämtern haben dazu beigetragen, dass die Interfraktionelle Arbeitsgruppe (IFAG) eine gute Grundlage für ihre Erörterungen hatte. Die Diskussionen in der IFAG werden von der KGSt durchweg als konstruktiv eingeschätzt. Jeder einzelne Vorschlag wurde erörtert und die damit verbundenen Vor- und Nachteile, die Wechselwirkungen zu anderen Aktivitäten der Stadt und die Auswirkungen auf die relevanten Zielgruppen transparent gemacht.

Gleichwohl war nicht zu verkennen, dass das von Herrn Bürgermeister Weber deklarierte Ziel, ab 2012 und dann darauf folgend jedes weitere Jahr 6 Mio. Euro einsparen zu wollen (in der Summe 60 Mio. Euro), nicht bei allen Teilnehmern der IFAG präsent war. Dies gilt auch für die Mitglieder des Stadtvorstandes.

Es kann gut nachvollzogen werden, dass man sich als Referent für „seinen“ Zuständigkeitsbereich und „sein“ Aufgaben- und Leistungsportfolio einsetzt und dafür „kämpft“. Gleiches gilt für die Mitglieder des Stadtrates.

Andererseits ist es Auffassung der KGSt, dass das Thema der Haushaltskonsolidierung, und dafür vorbereitend der Aufgabenkritik, nicht in der alleinigen Zuständigkeit des Oberbürgermeisters und des für den Haushalt zuständigen Bürgermeisters liegt. Die Gruppe der Referenten in ihrer Gesamtheit als Stadtvorstand ist aus Sicht der KGSt dafür verantwortlich, im Sinne einer Gesamtverantwortung sich für diesen Prozess zu engagieren und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Um ein Beispiel (von durchaus mehreren) zu nennen, bei dem die Diskussionen in der IFAG als überraschend eingeschätzt wurden. So leistet sich die Stadt Augsburg noch den „Luxus“, jedes Jahr rd. 180.000 Euro für die kostenlose zur Verfügungstellung von Streugut für die Bürgerinnen und Bürger zu investieren. Diese Leistung ist aus Sicht der KGSt umgehend und ersatzlos zu streichen, weil dieser Service bei der Haushaltssituation der Stadt und dem Einsparziel in keiner Weise mehr zu vertreten ist. Gleichwohl hat dieser, aus der Stadtverwaltung selber erarbeitete Vorschlag, zu intensiven Diskussionen in der IFAG geführt, mit einem nicht eindeutigen Votum i. S. der Einschätzung der KGSt.

Wenn jedoch selbst diese Art von Leistungen nicht voll umfänglich zur Disposition stehen, dann scheint es insgesamt fraglich zu sein, wie die Stadt ihr selbstgestecktes Ziel von 6 Mio. Euro Einsparungen p. a. erreichen will.

Die KGSt wünscht den Verantwortlichen der Stadt bei dem weiteren Prozess zur Aufgabenkritik und den anstehenden Entscheidungen viel Erfolg, und bittet um Verständnis für die abschließende kritische Einschätzung.

## **8 Anhang**

### **Anlage 1**

**Anlage 1 wurde Ihnen als Datei zur Verfügung gestellt**

**Informationen zum Fragenkatalog der KGSt**

Sehr geehrte Damen und Herren,

eine Zielstellung des Projektes „Aufgabenkritik“ ist es, durch die Sammlung und Entwicklung von Maßnahmen zur Aufgabenkritik innerhalb von 10 Jahren ein Einsparvolumen von mindestens 60 Mio. € zu generieren. Dies bedeutet, dass ab dem Jahr 2012 ein jährlicher Einsparbetrag von 6 Mio. € zu erzielen ist.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurde ein Prozess zur Aufgabenkritik in Gang gesetzt, an dessen Ende ein Gesamtkatalog mit möglichen Maßnahmen zur Aufgabenkritik stehen wird. Dieser soll den politischen Entscheidungsträgern im Mai dieses Jahres vorgelegt werden.

Aufgrund des hohen Handlungsdrucks zur Haushaltskonsolidierung ist für dieses Vorhaben ein sehr enger, nicht veränderbarer Zeitplan vorgegeben worden. Um diesen engen Zeitplan einhalten und das im Weiteren vorgestellte Verfahren vollständig anwenden zu können, bitten wir alle beteiligten Akteure sehr herzlich darum, die festgesetzten Bearbeitungs- und Rückmeldefristen einzuhalten.

Um zügig wirksame Maßnahmen zur Aufgabenkritik erarbeiten zu können, hat die KGSt ein Verfahren entwickelt, bei dem alle Ämter der Stadtverwaltung Augsburg in den Prozess mit einbezogen werden. Dazu wird den Ämtern der Stadt Augsburg ein Fragenkatalog an die Hand gegeben. Er bietet mit Prüffragen aus der Erfahrung vieler kommunaler Haushaltskonsolidierungsprozesse einen wertvollen Fundus an Möglichkeiten zur Aufgabenkritik, die sich direkt oder aber sinngemäß auf Augsburg anwenden lassen.

Eine erste Version des Fragenkatalogs der KGSt wurde Ihnen bereits Ende letzten Jahres als Information zur Verfügung gegeben. Mit diesem Schreiben erhalten die Fachämter eine überarbeitete Version des Fragenkatalogs, die nun auch Ergänzungen der Querschnittsämter der Stadtverwaltung Augsburg enthält.

Die Fachämter werden gebeten,

**bis Donnerstag, den 03.02.2011**

ihre Rückmeldungen in den Fragenkatalog einzuarbeiten. Bitte machen Sie Ihre Eintragungen in den Fragenkatalog der Ihnen mit diesem Schreiben zugestellt wurde und nicht in den Fragenkatalog der Ihnen Ende letzten Jahres als Information zur Verfügung gestellt wurde.



Hinsichtlich der städtischen Beteiligungen und Tochterunternehmen werden die jeweils zuständigen Referate gebeten, entsprechende Vorschläge im Ergänzungsbereich des Fragenkataloges einzutragen.

Die Vorgehensweise bei der Bearbeitung des KGSt - Fragenkatalogs entnehmen Sie bitte den unten stehenden Ausführungen.

Bitte senden Sie Ihren ausgefüllten Fragenkatalog an den Mitarbeiter der KGSt, Herrn Matthias Kreutzer. Die email-Adresse von Herrn Kreutzer lautet wie folgt: [Matthias.Kreutzer@kgst.de](mailto:Matthias.Kreutzer@kgst.de) .

Die KGSt wird die ausgefüllten Fragenkataloge der Fachämter auswerten, Konsense und Dissense herausarbeiten, aus ihrer Sicht sinnvolle Möglichkeiten zur Aufgabenkritik identifizieren und auch weitere ergänzende Vorschläge zur Aufgabenkritik der Fachämter aufnehmen. Der ausgefüllte Fragenkatalog bildet demnach innerhalb des Prozesses eine Informationsbasis für die Erarbeitung des abschließenden Maßnahmenkataloges zur Aufgabenkritik.

Die Ergebnisse aus dem Abfrageprozess werden im Projektverlauf mit der interfraktionellen Arbeitsgruppe (IFAG) in regelmäßigen Arbeitssitzungen diskutiert und reflektiert.

Erlauben Sie uns an dieser Stelle noch einen Hinweis.

Niemand unterbreitet gerne Vorschläge zur Aufgabenkritik. Vorschläge zur Aufgabenkritik, die einen nennenswerten Konsolidierungsbeitrag einbringen und als „positiv“ betrachtet werden, gibt es wohl kaum. Diese Einschätzung teilen alle an diesem Prozess Beteiligten. Dennoch ist in der derzeitigen schwierigen Haushaltssituation ein Prozess zur Konsolidierung des städtischen Haushaltes mit allen Beteiligten unumgänglich, um wieder einen finanzwirtschaftlichen Handlungsrahmen zu schaffen.

Daher werben wir ausdrücklich für eine engagierte Beteiligung an diesem schmerzlichen Prozess. Nur so kann jeder von Ihnen im Rahmen seiner Verantwortung den Prozess so mitgestalten, dass er an den „richtigen“ Stellen ansetzt. Wir würden uns sehr freuen, wenn wir daher auf ihre konstruktiv-kritische Mitwirkung setzen können.

Im gesamten Zeitraum dieses Projektes wird Ihnen für Rückfragen Herr Kreutzer von der KGSt zur Verfügung stehen. Sie erreichen Herr Kreutzer unter der oben angegebenen email-Adresse.

Um Ihnen schon heute die erste Informationen über die weiteren Arbeiten zukommen zu lassen, finden Sie die nachfolgenden Informationen:

Überblick: Struktur des KGSt - Fragenkataloges

Vorgehensweise

Legende zum KGSt - Fragenkatalog

Wir hoffen Ihnen mit diesen Informationen einen ersten Überblick über den Projektablauf gegeben zu haben. Wir sind sicher, dass wir die uns gemeinsam gestellte Aufgabe für die Entscheidungsträger in Verwaltung und Politik erfolgreich lösen werden.

Mit freundlichen Grüßen

Matthias Kreutzer, KGSt

## Überblick: Struktur des KGSt - Fragenkataloges

A	B	C	D	E	F	G
AG	Nr.	Konsolidierungs- bereich	Prüffragen	Referat	Amt	UA
<b>Bitte beachten Sie unbedingt auch die Prüffragen im Tabellenblatt "Zuordnung übergreifend". In diesen übergreifenden Hinweisen sind Prüfaspekte enthalten, die sich nicht ausschließlich auf eine oder vereinzelte Aufgabengruppen beziehen, sondern grundsätzlich auf alle Aufgabengruppen bezogen angewendet werden können. Dabei handelt es sich beispielsweise um Fragen zu Möglichkeiten der inter-/ intrakommunalen Zusammenarbeit, Standardreduzierungen, Prüfung von Personalausstattungen etc.</b>						
82	1	Holzeinschlag	Ist sichergestellt, dass der Umfang des Holzeinschlages unter Berücksichtigung der Marktsituation, realisiert wird?			
82	2	kommunale Jagdflächen	Wurden alle Möglichkeiten zur Verpachtung der kommunalen Jagdflächen geprüft?			
82	3	Waldverkauf	Wurde ein möglicher Verkauf von Wald- und Forstflächen überprüft?			
		<b>Hinweise der KGSt zu Gestaltungsoptionen - soweit erkennbar und zweckmäßig</b>	vorrangig Streubesitz			

H	I	J	K	L	M	N	O
<b>Stellungnahme der zuständigen Organisationseinheit</b>							
Vorschlag sollte nicht weiterverfolgt werden, weil...	Vorschlag sollte weiterverfolgt werden mit der Priorität	Konsolidierungsvolumen	sofern bekannt Konsolidierungsvolumina für die folgenden Jahre				sonstige (nicht finanzielle) Auswirkungen bei Realisierung bzw. Anmerkungen
	A - B - C - D	2012	2013	2014	2015	2016	

181	<b>Ergänzungsbereich</b>						
182							
183							

## Vorgehensweise bei der Bearbeitung des KGSt-Fragenkataloges

Für die Erstellung des Fragenkataloges hat die KGSt Haushaltskonsolidierungskonzepte vieler Kommunen gesichtet und daraus sog. Prüffragen zu denkbaren Maßnahmen zur Aufgabenkritik, welche auch für die Stadt Augsburg anwendbar wären, formuliert. Die Liste enthält daher Fragen zu Maßnahmen der Aufgabenkritik, die grundsätzlich denkbar und rechtlich zulässig sind.

Der Fragenkatalog ist zur besseren Auffindbarkeit der Prüffragen gegliedert nach der Ordnungssystematik des Aufgabenkataloges der KGSt. Dabei ist für jede Aufgabengruppe ein Tabellenblatt angelegt worden. Zusätzlich enthält der Fragenkatalog auch noch ein Tabellenblatt, welches Prüffragen beinhaltet, die sich übergreifend auf alle Aufgabengruppen beziehen.

Wir bitten die Fachämter jeweils die Prüffragen in den Aufgabengruppen ihres Verantwortungsbereiches, **und zusätzlich** auch die Prüffragen in dem Tabellenblatt „Zuordnung\_übergreifend“ zu bearbeiten.

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die Verantwortung für die Richtigkeit der Angaben des Fragenkataloges bei den jeweiligen Fachämtern liegt. Gleichzeitig weist die KGSt auch daraufhin, dass insbesondere bei den Angaben zu dem zu erwartenden Konsolidierungsvolumen, keine spitzberechneten Beträge einzutragen sind. Plausible Schätzungen sind für diesen Bearbeitungsschritt ausreichend. Eine weitere Plausibilisierung des ausgewiesenen Betrages erfolgt ggf. im Rahmen der Erarbeitung des Gesamtkataloges zur Aufgabenkritik.

Für die Bearbeitung des Fragenkataloges empfiehlt die KGSt, nach folgender Logik zu verfahren:

### **1. Schritt: Handelt es sich um eine freiwillige oder eine pflichtige Aufgabe?**

Bei der Bearbeitung des Fragenkataloges der KGSt sollten Sie zunächst die Aufgaben ihres Amtes vor dem Hintergrund folgender Leitfrage betrachten: Handelt es sich bei der jeweiligen Aufgabe um eine freiwillige oder um eine pflichtige Aufgabe?

Für die Identifizierung von freiwilligen Aufgaben in ihrem Bereich, können Sie sich eventuell an den Kategorisierungen des Geschäftsverteilungsplanes der Stadt Augsburg orientieren.

Die oben formulierte Leitfrage ist insofern von Bedeutung, da sie die weitere Bearbeitung des Fragenkataloges im Wesentlichen vorherbestimmt. So besteht die Möglichkeit, auf eine freiwillige Aufgabe vollständig zu verzichten. Möglichkeiten zur Aufgabenkritik wie etwa Geschäftsprozessoptimierung u. ä. würden in diesem Fall hinfällig.

Ebenso bestehen auch die Möglichkeiten eines teilweisen Verzichtes auf die Wahrnehmung einer Aufgabe, der Einstellung der Aufgabenwahrnehmung für eine bestimmte Zielgruppe oder der Einstellung der Aufgabenwahrnehmung in einem bestimmten Sozialraum der Stadt.

Es ist davon auszugehen, dass in dem nach Aufgabengruppen gegliederten KGSt-Fragenkatalog innerhalb der Aufgabengruppe ihres Amtes für die beschriebenen Varianten des teilweisen oder vollständigen Verzichtes auf die Aufgabenwahrnehmung eine entsprechende Prüffrage formuliert ist (z.B. wurde geprüft, auf die Wahrnehmung der Aufgabe XX zu verzichten? Wurde geprüft, die Einrichtung XX zu schließen?). Wir bitten Sie in diesem Fall, in der Zeile dieser Prüffrage eine entsprechende Eintragung vorzunehmen.

Für den Fall, dass für eine Aufgabe keine Prüffrage zu den beschriebenen Varianten des teilweisen oder vollständigen Verzicht einer Aufgabewahrnehmung im Fragenkatalog enthalten ist, bitten wir Sie im Ergänzungsbereich (in den Zeilen unterhalb der jeweiligen Aufgabengruppe) eine entsprechende Angabe zu machen.

## 2. Schritt: Beantwortung der weiteren Prüffragen zur Aufgabenkritik

Neben dem teilweisen oder vollständigen Verzicht zur Wahrnehmung einer Aufgabe, bestehen auch noch eine Vielzahl weiterer Möglichkeiten zur Aufgabenkritik.

Die folgende Aufstellung soll illustrieren, welche Möglichkeiten dabei bestehen, sie erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

- **Optimierung von Geschäftsprozessen**, unter anderem
  - Dezentralisierung von Verantwortung
  - Reduzierung von Schnittstellen
  - Reduzierung von Doppelerfassung bei Datenerhebungen
  - Vermeidung von Medienbrüchen
  - ...
- **Optimierung von aufbauorganisatorischen Strukturen**, unter anderem
  - Schaffung von größeren und damit umfassend verantwortlichen Organisationseinheiten
  - Stärkere Bündelung von Aufgaben nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten und nach der Artverwandtschaft
  - Reduzierung von Stabsstellen
  - Trennung von Steuerungsaufgaben und sonstigen Service- und Dienstleistungsfunktionen
  - Nutzung von externem Know-how
- **Intensivierung der intra- und interkommunalen Zusammenarbeit**
- **Reduzierung von Standards**, unter anderem
  - Kann das Leistungsangebot quantitativ eingeschränkt werden?

Beispiele

- Einschränkung von freiwilligen (Geld-)Leistungen
- Reduzierung von Öffnungs- und Nutzungszeiten von städtischen Einrichtungen und bezogen auf die Erbringung von Dienstleistungen.
- Der Raumbedarf je N.N. wird reduziert.

- ...
- Kann das Leistungsangebot qualitativ eingeschränkt werden?

#### Beispiele

- Zentralisierung der Leistungserbringung, so dass sich die Leistungsabnahme für den Bürger durch längere Wegezeiten verschlechtert.
- Das Leistungsangebot bleibt vom Grundsatz her erhalten, wird aber auf einige Zielgruppen reduziert.
- Das Leistungsangebot bleibt vom Grundsatz her erhalten, wird aber auf bestimmte Sozialräume der Kommune reduziert.
- Die mittlere Bearbeitungszeit je Fall wird reduziert.
- Die Betreuungsrelation je Klient wird reduziert.
- **Erhöhung des Bürgerschaftlichen Engagements**
- **Präventive Aufgabenwahrnehmung** ausbauen, wenn sich dadurch der Aufwand für „nachsorgende“ Leistungen reduzieren lässt.
- **Einnahmen/Erlöse erhöhen**, unter anderem
  - Gewinnung von Sponsoren
  - Optimierung des Forderungsmanagements
  - ...

Zu den vorangehend dargestellten Optimierungsmöglichkeiten und Möglichkeiten der Aufgabenkritik, sind in dem KGSt-Fragenkatalog jeweils Prüffragen für einzelne Aufgaben formuliert. Diese bitten wir im Weiteren zu bearbeiten.

### 3. Schritt: Angabe von weiteren Möglichkeiten zur Aufgabenkritik im Ergänzungsbereich

Sollten nach Ihrer Sicht weitere Möglichkeiten zur Aufgabenkritik bestehen, die nicht durch Prüffragen in den Aufgabengruppen abgedeckt sind, bitten wir Sie im Ergänzungsbereich eine entsprechende Eintragung vorzunehmen.

#### Noch ein Hinweis:

**Wir gehen davon aus, dass die Kenntnisnahme und Abstimmung mit dem jeweils zuständigen Referenten in der Verantwortung der Ämter erfolgt. Berücksichtigen Sie dies bitte hinsichtlich des Rücklauftermins 03.02.2011 an die KGSt.**

#### Legende zum KGSt - Fragenkatalog

- Spalte A: **AG** = hier ist die Aufgabengruppe, der die jeweilige Prüffrage zugeordnet wurde, angegeben.
- Spalte B: **Nr.** = die laufende Nummer des Vorschlags zur Aufgabenkritik innerhalb der Aufgabengruppe.

- Spalte C: **Konsolidierungsbereich** = hier ist zur besseren Auffindbarkeit das Themenfeld angegeben, zu welchem die Prüffrage gehört.
  
- Spalte D: ausformulierte **Prüffrage**
  
- Zeilen unterhalb der jeweiligen Prüffrage: **Hinweise der KGSt zu Gestaltungsoptionen - soweit erkennbar und zweckmäßig** = hier sind für einzelne Prüffragen Angaben enthalten, welche weiteren Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Vorschlages zur Aufgabenkritik bestehen.
  
- Spalte E: **Referat** = hier werden die Ämter gebeten, das für den Unterabschnitt verantwortliche Referat einzutragen.
  
- Spalte F: **Amt** = hier werden die Ämter gebeten, das für den Unterabschnitt verantwortliche Amt einzutragen.
  
- Spalte G: **Unterabschnitt** = hier werden die Ämter gebeten, den der Prüffrage zuzuordnenden Unterabschnitt des Haushaltes einzutragen.
  
- Spalte H bis O: Stellungnahme **des zuständigen Amtes**
  - Spalte H: **Vorschlag sollte nicht weiterverfolgt werden, weil...**= wenn der Vorschlag aus Sicht des zuständigen Amtes nicht weiterverfolgt werden sollte, muss hier eine entsprechende Begründung angegeben werden.
  
  - Spalte I: **Vorschlag sollte weiterverfolgt werden mit der Priorität A, B, C und D** = wenn aus Sicht des zuständigen Amtes ein Vorschlag weiterverfolgt werden sollte, können die Ämter hier entsprechende Angaben zur Priorität der Umsetzung, des mit der Prüffrage verbundenen Vorschlags zur Aufgabenkritik machen. Es wird eine Abstufung in vier Prioritätsstufen vorgenommen.
    - Priorität A – Vorschlag zur Aufgabenkritik sollte mit höchster Priorität umgesetzt werden
    - Priorität B – sollte mit hoher Priorität umgesetzt werden
    - Priorität C – sollte mit eher nachrangiger Priorität umgesetzt werden
    - Priorität D – sollte nachrangig umgesetzt werden
  
  - Spalte J: **Konsolidierungsvolumen Jahr 2012** = hier werden die Ämter gebeten eine Einschätzung zu dem mit der Maßnahme zur Aufgabenkritik verbunden Konsolidierungsvolumen für das Jahr 2012 anzugeben.

- Spalte K bis N: **sofern bekannt Konsolidierungsvolumina für die folgenden Jahre** = hier können die Ämter Einschätzungen zu den Konsolidierungsvolumina in den Jahren 2013 bis 2016 eintragen.
  
- Spalte O: **sonstige (nicht finanzielle) Auswirkungen bei Realisierung bzw. Anmerkungen** = sind mit der Maßnahme zur Aufgabenkritik sonstige, nicht finanzielle Auswirkungen (bsp. für bestimmte Zielgruppen, in bestimmten Sozialräumen, geschlechterspezifische Auswirkungen) verbunden, kann hier eine entsprechende Angabe gemacht werden. In diese Spalte können Sie auch sonstige Anmerkungen eintragen.
  
- **Zeile: Ergänzungsbereich:** Unterhalb der Prüffragen befindet sich in den jeweiligen Aufgabenhauptgruppen der so genannte Ergänzungsbereich. Hier besteht für die Fachämter die Möglichkeit, über die in den Prüffragen formulierten Maßnahmen zur Aufgabenkritik hinausgehende Vorschläge einzubringen.



**Anlage 3****Dokumentation Workshop der Amtsleitungen im Rahmen des Projektes „Aufgabenkritik in der Stadt Augsburg“ am 25.01.2011****Ergebnisse Arbeitsphase 1****1. Personal**

- Verbot der betrieblichen Kündigungen überprüfen!
- „Goldener Handschlag“ Abfindung bei vorzeitigem Ausscheiden

**2. Prüfung zusätzlicher Aufgaben**

- Prüfung zusätzlicher Aufgaben vor Einführung und vor Auslösung von Mehraufwand in der Verwaltung

**3. E- Government**

- Dokumentenmanagement
- Platz gewinnen
- Suche erleichtern
- Elektronische Signatur
- Verzicht Kassenanordnung
- E- Government ausbauen
- Mitarbeiterzeitung nur noch online
- Reduzierung von Druckerzeugn.
- B: Haushaltsplan als pdf- Datei

**4. Konsequente Verrechnung**

- Konsequente Verrechnung städt. Leistungen bei Veranstaltungen
- Dienstleistungen f. Externe in Rechnung stellen

z. B: Christkindtormarkt u.a.

**5. Jahresbericht**

- Jahresbericht (MUK) einsparen

**6. BKK**

- BKK notwendig?

**7. Fraktionsstärke**

- Mindestfraktionsstärke weitestgehend erhöhen

**8. Bürgerentscheiden**

- Verneinung von Bürgerentscheiden durch frühzeitige Bürgerbeteiligung  
(freiwillige Leistungen → Bäderschließung)

**9. Empfang**

- Neubürgerempfang/Erstsemesterempfang abschaffen
- alle Empfänge überprüfen

**10. BEM**

- Verbesserung des BEM

**11. Ehrenamtlichkeit**

- Erhöhung Ehrenamtlichkeit, z. B. Deponieführungen

**12. Prestigeobjekte**

- keine intensiven Prestigeobjekte; z. B. Gemeinde Kirchheim, FCA-Stadion, Eis-Arena
- Umwegrentabilität

**13. Freiwillige Zuschüsse**

- freiwillige Zuschüsse nur dann, wenn Stadt v. Pflichtaufgaben (z.B. Jgd Hilfe) entlastet wird, z. B. Investition in Bildung und Betreuung
- gesamten Zuschussbereich um 10% dauerhaft kürzen

**14. Beschaffungen**

- Zentrale Entscheidung: Was wird selbst verarbeitet, was wird vergeben
- Kein Zwangs-Leasing für Verwaltungs-PCs
- Möglichkeit Preise von Rahmenverträgen anderweitig zu unterschreiten

**15. Budgetierung**

- auf dem Prüfstand: Budgetierungsverfahren
- Budgetübertragung am Jahresende 50/50
- Haushaltsvollzug über Ämterbudgets regeln!
- Steuerungsmöglichkeiten der Verwaltungsführung – insbes. auch im personellen Bereich – muss verbessert werden

**16. Verstaatlichung**

- Verstaatlichung des Gesundheitsamtes
- Überführung des Theaters in ein Staatstheater
- Höherer Staatszuschuss für Staats- und Stadtbibliothek oder Verstaatlichung

**17. Profisport**

- Weniger Unterstützung im Profisport WM/FCA/AEV
- Keine Unterstützung des Profisports (GmbH's)
- Umweg Rentabilität

**18. Einnahmen erhöhen**

- Gebühren und Eintritte erhöhen, z.B. Bäder, Bibliotheken, Ammersee usw.
- Erhöhung der Mietgebühren für Schulgebäude/Sporthallen

**19. Referatsstruktur**

- Reduktion/ Zusammenlegen der städt. Referate
- Reduzierung der Referate
- Zusammenlegen von Referaten
- Leistungsspannen kritisch prüfen/ flache Hierarchien

**20. Aufgabenzuschnitt**

- Konzentration der Querschnittsämter auf Kernaufgaben
- Konzentration juristischer Dienste als Querschnittsaufgabe
- Zentralisierung Verwaltungsmarketing
- Zentralisierung von Servern und RZ-Diensten
- Ämterübergreifendes Lizenzmanagement (IT)

- Prüfung der Zentralisierung einzelner Aufgaben(bereiche), z.B. Reinigung

## 21. Kultur

- Kulturverband, Gastspiele? Stadt und Umland
- 3-Sporten-Haus
- Theater: Schließung einzelner Sparten
- Verzicht auf Theatercontainer
- Verzicht auf städtische Beteiligung an >Events< Max, KuSpo, Fußball WM etc.
- Verzicht auf KuSpo (75.000€) und Konzentration auf Profillinien (Brecht, Mozart, Frieden)
- Vereinheitlichung der Friedensaktivitäten, insb. der Festivals (Festival der Kulturen, Friedensfest und Festival der 1000 Töne) + strukturell Kresslesmühle, Büro für Frieden u. Interkultur. und Fachstelle für Integration u. Interkulturelle Akademie
- Verzicht auf Popkulturbeauftragten
- Abschaffung des Popkulturbeauftragten (u.ä.)
- Aufstellung eines Kulturentwicklungsplanes der langfristig Ziele und Aufgaben im Sinne der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit der Stadtgesellschaft definiert (all zu oft wird improvisiert oder kurzfristig agiert, was die Aufgaben erhöht)

## 22. Freiwillige Aufgaben

- Ämter mit ausschließlich freiwilligen Aufgaben überprüfen  
z.B: Medien- und Kommunikationsamt, Vermessungsamt u.a.
- Überprüfung der Beratungsstellen z.B. Umweltsamt EZA/Seniorenberatung
- Auflösung der Schulbildstelle (Integration in Stadtbücherei)

## 23. Gebäude

- ein zentrales Verwaltungsgebäude
- Liegenschaften, Eigentum >> Miete; energetische Sanierung
- Referatsübergreifende Raumbelagungen ermöglichen intrakommunale Zusammenarbeit
- Reduzierung der angemieteten Objekte

## 24. energetische Maßnahmen

- energetische Sanierung der städtischen Altbauten
- Energiesparende Investitionen verstärken
- Investitionen in Energiesparmaßnahmen

## 25. Winterdienst

- Abschaffung von Streukisten
- Einsparung p.A. 200TE
- Winterdienst etc. Standards
- Insourcing Winterdienst Kräfte von anderen Ämtern, z.B. AGNF/Forst/Tiefbau  
Einsparung > 100TE p.a.

## 26. Schulen

- Verstaatlichung von städtischen Schulen; alternativ: höhere staatliche Zuschüsse

## 27. Öffnungszeiten

- Öffnungszeiten bedarfsorientiert

**28. Zulagenpauschalierung**

- Zulagenpauschalierung um individuelle Aufzeichnungen zu vermeiden

**29. Selbstbeschäftigung der Verwaltung**

- Selbstbeschäftigung der Verwaltung reduzieren; möglicher Arbeitsauftrag: Werbekosten für X Vorjahre ermitteln u. auflisten

**30. Stat. Steuerung**

- Orientierungshilfe für die Stadt definieren (z. B. Nachhaltigkeit, QÄ) + formulieren.
- Besseres Stadtentwicklungskonzept (langfristig!) → Einsparung Ex-terner/Berater

**31. Mobilitätskonzept**

- Nachhaltiger Mobilitätskonzept
- Parkplatzgebühr für ehrenamtliche Stadträte
- Verzicht auf Semmeltaste (ca. 300000€ p.a.)
- Abschaffung der „Semmeltaste“
- Parkplatzgebühren für städt. Beschäftigte

## Ergebnisse Arbeitsphase 2

### Thema 18: Budgetierung

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
<p>„Personalhoheit“ muss bei „Budgethoheit“ sein (nicht Stellenplan) (Personalkosten = Großteil des Budgets)</p> <p>Ämterbudgets sind zu kleinteilig</p> <p>Mittelübertragung sinnvoll, wenn sich das nicht bei Bildung neuer Budgets rächt</p>	<p>Personalsteuerung durch das jeweilige Referat im Rahmen d. Budgets</p> <p>Wiederbesetzungssperre = Belastung anderer MA, Fehlzeiten</p> <p>Umfrage bei AL zur Sinnhaftigkeit des derzeitigen Budgetierungsverfahrens</p> <p>Auf dem Prüfstand: Budgetierungsverfahren!</p>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
<p>Referat 1</p> <p>Personalausschuss</p> <p>Keine zentr. Kontrolle/ Steuerung</p>	<p>Probephase 2 J.</p> <p>+ Referatscontrolling</p> <p>= Übertragbarkeit auf Stadt</p> <p>Keine Ämterbudgets (Ämterbudgets sollten geprüft werden)</p>

**Thema 19: Referatsstruktur**

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
<p>1.) Ref. OB + Wirtschaft</p> <p>2.) Ref. 1 Kämmerei</p> <p>3.) Ref. Umwelt und Ordnung</p> <p>4.) Ref. Soziales</p> <p>5.) Ref. Bildung + Kultur/Sport</p> <p>6.) Ref. Bau</p> <p>Einsparungsquote ca. 33%</p> <p>Reduzierung von 9 auf 6 Referate</p>	<p>→</p> <p>→ Sofort möglich</p> <p>→</p> <p>2014</p> <p>Beschränkung der Referate auch strategisch-politische Entscheidungen; Sachbearbeitung bleibt in den Ämtern</p>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
<p>Politik</p> <p>Mitarbeiter der betroffenen Referate</p> <p>u.U. Amtsleitungen</p>	<p>Besetzung Referatsleitung nach fachbezogener Ausschreibung</p> <p>Org.- Beschluss Stadtrat gemäß</p> <p>Vorschlag + ausdrückliche Festschreibung der Referatskompetenzen</p>

## Thema 20: Aufgabenzuschnitt

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
<p>1 Rechtsamt mit allen Juristen der Stadt</p> <p>Zentr. Verwaltungsmarketing</p>	<p>Synergieeffekt durch Spezialisierung, Vertretung, sinkender Fremdvergaben</p> <p>Budgetverantwortung bei Ämtern</p> <p>→ Zentralbudget (Grafik/Druck)</p> <p>+ klare Abgrenzung</p>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
<p>Referenten + Amtsleiter, die Juristenstellen verlieren Juristen selbst</p> <p>flw. Fachstellen</p>	<p>Zentralisierung von Servern und RZ Diensten</p> <p>Konzentration der Querschnittsämter auf Kernaufgaben</p>

**Thema 21: Kultur; Thema 22: Freiwillige Arbeiten**

Konkretisierung	Realisierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturverband, Gastspiele? Stadt und Umland</li> </ul>	<p>Stadthalle Neusäß und/oder Gersthofen <b>1</b>                      Wenn nicht dann</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theater: Schließung einzelner Sparten</li> <li>- 3-Sporten-Haus</li> </ul>	<p>Schauspielsparte schließen <b>3</b>                      Wenn nicht dann</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf Theatercontainer -</li> </ul>	<p>Kongresshalle (ab 2012) und/oder Kurhaus, Abraxas, tim <b>2</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinheitlichung der Friedensaktivitäten, insb. der Festivals (Festival der Kulturen, Friedensfest und Festival der 1000 Töne)</li> <li>+ strukturell Kresslesmühle, Büro für Frieden u. Interkultur und Fachstelle für Integration u. Interkulturelle Akademie</li> </ul>	<p>Vereinheitlichen <b>4</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung des Popkulturbeauftragten (u.ä.)</li> </ul>	<p>Verzicht <b>5</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf städtische Beteiligung an &gt;Events&lt; Max, KuSpo, Fußball WM etc.</li> </ul>	<p>Beachten</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf KuSpo (75.000€) und Konzentration auf Profillinien (Brecht, Mozart, Frieden)</li> </ul>	<p>Umwegrentabilität</p>



Widerstände	Empfehlung
<p>2: Kongresshalle: andere Zielrichtung</p> <p>1+2: Theater will unabhängig sein (persönl. Eitelkeiten?)</p> <p>1+2+3: Bevölkerung: begrenzter Interessenkreis</p> <p>5: Nur von Seiten des OB + 3. Bgm. ? + Gastronomie</p> <p>4. Keiner</p>	<p>4+5: sofort realisieren</p> <p>+ Transparenz(Kosten) f. Bürger</p> <p>2: Realisierung prüfen</p> <p>wenn nicht ↓</p> <p>1: Realisierung prüfen</p> <p>wenn nicht ↓</p> <p>3</p>

## Thema 24: energetische Maßnahmen

Konkretisierung	Realisierung
<p>Konzept der kleinen Schritte, kein Warten auf den großen Sprung</p> <p>Bestandsdaten Energieverbrauch liegt vor (einschl. Masterplan)</p> <p>Weiterführung auf Objekte bezogen</p> <p>Untersuchungen</p> <p>Übergeordnetes Ziel: Umweltstadt praktizieren</p>	<p>Beginn 2011 mit dem Projekt des größten Energieverbrauches</p> <p>Beschaffung entsprechender EDV Programme für das Monitoring</p> <p>Konstanter Betrag in jedem Haushaltsjahr vorsehen</p> <p>Anreize zum Sparen auch bei Verwaltungsgebäuden</p>
Widerstände	Empfehlung
<p>Kreditrahmen</p> <p>Kämmerei</p> <p>Denkmalschutz</p>	<p>Techn. Betreuung über Contracting</p> <p>Automatisch Abschaffungen</p> <p>Verbot privater Elektrogeräte bei gleichzeitiger Schaffung zentraler Einrichtungen (Kaffeemaschine, Kühlschrank)</p> <p>Langfristiges Ziel: Errichtung eines Verwaltungsgebäudes mit energetischen Zukunftsstandards (z.B. ...)</p>



**Thema 30: Strategische Steuerung**

Konkretisierung	Realisierung
<u>Orientierungsziele f. d. Stadt definieren und formulieren (z.B. Nachhaltigkeit, OÄ,...)</u>	
<p>„Augsburg 21“ Grundsatzentscheidung des Stadtrats</p> <p>Erarbeitung von Leitbildern im Rahmen des Zeitplans</p> <p>Prioritätensetzung zur Erreichung des Sparziels</p> <p>Entwicklungskonzepte für Cluster</p> <p>Entwicklungskonzepte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stadtentwicklung</li> <li>- Kultur</li> <li>- Sport</li> <li>- Soziales</li> </ul> <p>Nachhaltigkeit</p>	<p>Externe Berater</p> <p>Beteiligung und Einbeziehung Bürger/Interessengruppen</p> <p>Fachübergreifende Arbeitsgruppe</p> <p>Stadtratsbeschluss</p> <p>Verwaltungsorganisation</p> <p>Haushalt</p>
<p>Nachhaltige Bindung</p>	
Widerstände	Empfehlung
<p>Lobbyisten/ Grundablehnung</p> <p>Entgegenstehende Parteiprogramme</p> <p>„freies Mandat“</p>	<p>Sofort beginnen</p> <p>Verankerung in der Geschäftsorga.</p> <p>→ Änderung nur mit 2/3 Mehrheit?</p> <p>Controlling</p> <p>Leitbild ↔ prakt. Handeln</p> <p>Nachhaltigkeit vor Schnellschuss</p>

**Anlage 4****Dokumentation Workshop der Nachwuchsführungskräfte im Rahmen des Projektes „Aufgabenkritik in der Stadt Augsburg“ am 26.01.2011****Ergebnisse Arbeitsphase 1****1. Einkaufsmanagement**

- Zentrale Vergabe und Handhabung innerstädtischer Umzüge
- Zentralen Einkauf intensivieren
- Forcierung von Rahmenverträgen bei Beschaffung (z.B. Büromöbel)

**2. Prozessoptimierung**

- Ausbau Internetleistungen, E-Government, weniger Parteiverkehr, bessere Ablaufsteuerung
- Konsequentes Prozessmanagement
- Einheitliches, professionelles, digitales (Akten) Einlagersystem
- Vermeidung von Mehrfacherfassung (Datenbelege, keine Nutzungsübergreifende Fachverfahren)
- Konsequente Zusammenführung von Fachwissen (zentral) z.B. Vertragsmanagement
- Postzustellung nur 1x täglich
- E-Paper statt 1000fache Papierform , AZ, SZ, VSV, Fachzeitschriften, OB-Rundschr.

**3. Bußgelder**

- Bußgelder konsequent verfolgen

**4. Pauschalisierung des Zulagenwesens**

- Pauschalisierung des Zulagenwesens im gewerblichen Bereich

## 5. Sanierung der Staats- und Stadtbibliothek

- Sanierung der Staats- und Stadtbibliothek, 4 Mio. für „Zwischenlösung“

## 6. Sponsoring im weitesten Sinn

- Bürgersponsoring – Patenschaften
- Konzept öffentlicher Toiletten nicht „Eigenbau“, z.B. Privat – Gastronomie Werbung
- Verkauf von Straßennamen

## 7. Widmung von Straßen

- Widmung von Straßen = Schlüssel für Gebührenerhebung > Widmung kann erheblich beschleunigt werden! > Städtische Einnahmen

## 8. Umbau der Maxstraße

- Verzicht auf Umbau der Maxstraße und ausgrenzend.

## 9. Öffnungszeiten in den Kita´s

- Flächendeckende, großzügige Öffnungszeiten in den Kita´s überdenken

## 10. Stellenplan

- flexiblerer Stellenplan

## 11. Uniklinik & Kreiskrankenhaus

- Uniklinik – oder Standardreduzierung Kreiskrankenhaus

## 12. Verstaatlichung Berufsschulen

- Verstaatlichung von Berufsschulen

### 13. Pressespiegel

- Jahresbericht abschaffen und Pressespiegel reduzieren, Zirbelnews reduzieren, nur noch elektr. oder abschaffen

### 14. Folgekosten

- Folgekosten müssen viel stärker bei Start- Entscheidungen berücksichtigt werden
- Ganzheitliche Betrachtung von Prozessen – Verkehr, Gebäude, Ausstattung, Folgekosten

### 15. Dienst PKW

- Reduzierung der Dienst PKW

### 16. Bewirtung

- Bewirtung bei Veranstaltungen reduzieren/einsparen

### 17. städt. Förderrichtlinien

- Prüfung, ob städtische Förderrichtlinien an strenge (umwelt-) Kriterien gebunden werden können
- Bessere Fördermittel AQV, SE, EU, Bund etc.

### 18. Zuschüsse an freie Träger

- Zuschüsse an freie Träger in Hinblick auf Aufgabenerfüllung für Stadt hinterfragen/ reduzieren

### 19. Überprüfung des Angebots für Jugendliche

- Überprüfung des Angebots für Jugendliche – Ferienprogramm/ Standardüberprüfung/ Niveauprüfung

## 20. Straßenausbaubeiträge

- Straßenausbaubeiträge und Ausgleichbeträge Sanierg. konsequent einfordern

## 21. Bürgerentscheid

- Kostentransparenz der Maßnahme eines Bürgerentscheids

## 22. Semmeltaste

- Semmeltaste abschaffen

## 23. Controlling

- Controlling zentralisieren - Synergieeffekte - gesamtstädtische Maßstäbe Kostendeckungsgrade Wirtschaftlichkeiten
- Bau: Nachtragsbearbeitung zentral durch erfahrenen Kalkulator aus der Bau-  
branche

## 24. Energetische Maßnahmen

- Straßenbeleuchtung reduzieren bzw. energetisch effizienter
- Renovierung „ Blaue Kappe“ vor Umbau Stadion (Pflichtaufgaben vor Repräsentation)
- Konsequente energetische Gebäudesanierung

## 25. Arbeitszeiten

- Größere Flexibilität der Arbeitszeiten, Sabbatjahre, einheitliche Beurteilungskriterien
- Flexibilisierung von Arbeitszeiten zur Anpassung an Arbeitsspitzen

## 26. IT

- Optimierung von IT und Telefon
- Duplexdruck als Standard
- Zentralisierung IT



- Austausch IT- Wissen zwischen den Ämtern fördern. „Wir wissen über IT- Systeme anderer Städte mehr als über IT- Systeme anderer Ämter“
- IT- Standards (z.B. DB-Systeme) auf Wirtschaftlichkeit prüfen. Was ist sinnvoll? Wo könnte mehr Flexibilität zu Einsparungen führen?

## 27. Ausschreibungen/Wettbewerbe

- Mehr Wettbewerb bei Vergabeverfahren (VOB/VOL)  
→ freihändige Verfahren, → beschränkte Ausschreibungen
- Auslobung von Wettbewerben nur bei realistischer Umsetzung

## 28. ÖPNV/Verkehr

- Generelle Abschaffung kostenloser Mitarbeiter Parkplätze
- Citymaut
- Einhaltung der beschlossenen ÖPNV- Standards
- Systematische Prüfung von Mobilitätskosten im Stadthaushalt (Radverkehr, ÖPNV, Straßenbau, Taktfrequenzen, → Umwelt Bundesamtsstudie!
- Bezahlung von Parkplätzen in der Innenstadt entsprechend Eingruppierung
- Taktreduzierung ÖPNV-Takt
- Kostenpflicht für alle Parkplätze städtischer Bediensteter

## 29. Schließung/Verkauf/Privatisierung

- Beteiligungen kritisch hinterfragen (wirtschaftlich und Gemeindewohl)
- Messe verkaufen
- Flughafen verkaufen
- Rosenaustadion anderweitig nutzen (Gewinnbringend)
- Veräußerung Rosenaustadion
- Flughafen verkaufen oder schließen
- Verkauf von Messe GmbH und Kongresshalle
- Verkauf nicht benötigter Liegenschaften
- Bäder schließen/privatisieren, Sportstätten

- Reduzierung Schwimmbäder – Energieeffizienz, Qualität/Attraktivität steigern
- Verkauf von Kunstgegenständen, Archiv reduzieren
- Ausgliederung Altenhilfe in eine GmbH
- Altenheime privatisieren

### 30. Förderung Dritter

- Mietkosten (z.B. Turnhallen) von Vereinen der Kostendeckung annähern
- Konsequente Beendigung von drittgeförderten Projekten nach Ablauf der Förderlaufzeit (MGT-Folgekosten, Sprachberatung etc.)
- Überprüfung Rentabilität von Großveranstaltungen, Maxfestival, Brechtfestival
- Reduzierung von „Förderung“ von Profivereinen
- Volle Leistungsverrechnung an Dritte (z.B. Stadtfest)
- Reduzierung/Einstellung Übungsleiterzuschüsse
- Konsequente Umsetzung: „Verluste dort darstellen, wo sie entstehen“
- Keine Förderung von Profisportvereinen (FCA, AEV) mehr aus Steuermitteln
- Verminderung des städtischen Engagements bei Veranstaltungen, die sich kommerziell rechnen (können) z.B. Max-Fest, Bürgerfest

### 31. Kultur

- Freilichtbühne? - Abschaffung? bessere Auslastung?
- Einsparungen im kulturellen Engagement „ 3 Spielstätten Theater“
- 3 Sparten Haus?
- 3-Sparten Theater aufgeben
- Nur noch 1 Spielstätte für d. Theater, Reduzierung auf 2 Sparten
- Keine Interimsspielstätte für Schauspiel, sondern Verlagerung in renovierte Kongresshalle
- Reduzierung Ausstellungsflächen/ Museen

### 32. Verwaltungsstruktur

- Unabhängige beständige Verwaltungsstruktur (Änderungen nach jeder Wahl, Laufzeit > Legislat. Periode, Ausschreibungen Referenten, weniger Referate)
- Nach Machtwechsel keine politisch motivierten Änderungen (Umzüge, Strukturen...)
- Reduzierung der Zahlstellen/ Bürgerservicestellen ( 1 Stk. Pro Verwaltungsgebäude)
- Einrichtung eines städtischen Handwerkerpools, der kleine Renovierungs- und Bauarbeiten in allen städtischen Gebäuden übernimmt
- Überprüfen/Überdenken Notwendigkeit von Ämtern/Stabsstelle (Popkulturbeauftragter, städt. Vermessungsamt)
- Einsparung Stellvertreter OB
- „Hobbys“ der Referenten mit auf den Index setzen > Lobe mich nützt nur Team m+m KUSPO braucht auch niemand wirklich
- Delegation von Verantwortung, Abbau von Ebenen
- Städtisches Vermessungsamt in Frage stellen
- Reduzierung Referenten
- Verzicht auf Infozentrum des Referates 2

### 33. Politik

- Keine/ weniger Umsetzung des 100 – Pf. – Plans
- Aufgabenerteilung disziplinieren und konkretisieren (durch Politik)
- Keine Zusätzlichen Personalkosten bei Regierungswechsel
- Ausschussstärken reduzieren, Fraktionsstärke erhöhen
- Weniger/keine politische Öffentlichkeitsarbeit auf Verwaltungskosten
- Vergünstigungen für Stadtrat einsparen
- Ausschüsse reduzieren
- Reduzierung Aufwandsentschädigung/ Sitzungsgeld der Stadträte (Gutes Vorbild) kostenloses Parken, Freikarten, Freifuhrscheine
- Anzahl der Ausschüsse reduzieren

### **34. Budgetierung**

- Budgetierung zurücknehmen, Keine HH Ansatzkürzung bei sparsamer Mittelbewirtsch.
- Zentrale Vorgaben/ Standards entwickeln, Vermeidung von Dez. – Fieber

### **35. „Wer anschafft zahlt“**

- „Wer anschafft zahlt“ (Lehrer, Kostenerstattung KDU, etc.)
- Gebühren für Aufbau von Veranstaltungen

### **36. Organisationsprüfung**

- Organisationsprüfung fremd vergeben – im Amt für Org. IT einsparen

### **37. Einnahmen Erhöhung**

- Spendenaufrufe/ Sponsoring für öffentliche Investitionen
- Erhöhung von allen Benutzungsgebühren
- Einführung von Betten-Steuer

### **38. Leitbild/Strategie**

- Verbindliches Leitbild der Stadt, Ziele setzen
- Leitbild → Ziele → Strategien nach Außen konsequent vertreten

## Ergebnisse Arbeitsphase 2

### Thema 2: Prozessoptimierung

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
<p>Prozessoptimierung durch Digitalisierung</p> <p>E-Paper statt 1000fache Papierform , AZ, SZ, VSV, Fachzeitschriften, OB- Rundshr.</p> <p>Einheitliches, professionelles, digitales (Akten) Einlagersystem</p> <p>Vermeidung von Mehrfacherfassung (Datenbelege, keine Nutzungsübergreifende Fachverfahren)</p> <p>Ausbau Internetleistungen, E-Gouvernement, weniger Parteiverkehr, bessere Ablaufsteuerung</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestandsaufnahme/Analyse (Stadtintern, Hard/Software, Bedarf)</li> <li>2. Marktübersicht verschaffen</li> <li>3. Entscheidung</li> <li>4. Einführung</li> </ol>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
<p>Kosten ind. Verrechnung</p> <p>Ängste ggü. Veränderung</p> <p>Sicherheitslücken</p> <p>Angst ggü. Technik</p> <p>Notwendigkeit/Nutzen?</p>	<p>Kosten – Nutzen – Analyse</p> <p>Darstellung Einsparpotenzial</p> <p>Kommunikation/Transparenz ggü. MA</p> <p>Frühzeitige MA-Beteiligung</p> <p>Feststellen Bedarf durch Ämter</p> <p>Einbeziehung der Fremdfirmen (evt.)</p> <p>Befragung von anderen Kommunen</p> <p>Intensive MA Schulung</p>

## Thema 14: Folgekosten

### Folgekosten berücksichtigen vor Entscheidungen

Konkretisierung	Realisierung
z.B. - Bauen - IT - Soziales - Kultur	- Instrumente für Controlling (und Standards) schaffen/ „Know how“ - Vorgaben von Leitlinien - Bereitstellung von Mitteln/Personal z. Kostenermittlung - 2 stufig dezentral: Referat + unabhängig/übergeordnet = gesamtstädtisches Interesse
Widerstände	Empfehlung
- „Will ichs überhaupt wissen“? zu politischer Entscheidung - Behindert die Entscheidung - Ressourcen für Controlling nicht da, Beschaffung zu teuer - Denken in „Wahlperioden“ Fachbereichsdenken	Beschlussvorlagen mit beigefügter Kosten-Nutzen-Analyse als Standard Verstärkte Orientierung an Vergleichswerten KNA ist von Gremium zu würdigen, Entscheidung (auch abweichend) zu begründen (Wertung) Übergeordnete Ziele definieren (Leitbild) und diese gewichtend in die KNA einbeziehen



## Thema 31: Kultur

### Einsparungen im kulturellen Engagement „ 3 Spielstätten Theater“

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
Kosten-Nutzen-Analyse für Theater, Museen, Büchereien, Ver- anstaltungen, Ausstellungen	Schließung? Zusammenlegung von Kulturstätten Unterhaltungskosten einsparen Personalkosten einsparen Angebot verringern
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
Verringerung des Bildungsangebotes Standortfaktor, Image Schüler, Uni, IHK Kulturinteressierte Bürger Tourismus (CIA, Regio) Betroffene Beschäftigte Presse	Sponsoring Patenschaften (Bücher, Stühle usw.) Höhere Eintrittsgelder für Auswärtige?! Schließung wenig genutzter Einrichtungen



## Thema 32: Verwaltungsstruktur

Konkretisierung	Realisierung
<p>Beständige Verwaltungsstruktur unabhängig von Wahlperioden- oder Ausgängen</p> <hr/> <p>Aufbau eines Handwerkerpools mit Maurer, Schreiner, Maler, Elektriker, Schlosser etc.</p> <hr/> <p><u>Vermessungsamt</u></p> <p>Reduzierung Zahlstellen</p>	<p>Entzerrung der Amtszeiten der Referenten vor den Wahlperioden des StR. Ämter-/ Verwaltungsgliederung nach KGSt</p> <hr/> <p><u>Modell</u></p> <p>Stellenschaffung</p> <hr/> <p><u>Org. Prüfung</u></p> <p>Lfd. Prozess</p>
Widerstände	Empfehlung
<p>Eingeschränkte politische Gestaltungsmöglichkeit</p> <hr/> <p>Aus der Politik (Kämmerei) und der Privatwirtschaft</p> <hr/> <p>Betr. MitarbeiterInnen Bauverwaltung <u>Bürger → weniger Service</u></p> <p>Lfd. Prozess</p>	<p>Rechtzeitige Beschlussfassung im StR. zur/vor der nächsten Kommunalwahl zur Geschäftsverteilung</p> <p><u>Selbstverpflichtung des StR., die Festlegung nicht zu ändern</u></p> <hr/> <p>Überprüfung der Wirtschaftlichkeit durch Vergleich von Kosten bei Vergabe und Personalkosten bei Ausführung durch eigenes Personal</p> <hr/> <p><u>Org. Prüfung</u></p> <p>Lfd. Prozess</p>

## Thema 33: Politik

Konkretisierung	Realisierung
<p><u>1. Reduzierung der Politikkosten</u>            -Anzahl der Ausschüsse reduzieren            -Anzahl der Mitglieder pro Ausschuss reduzieren            -Mindeststärke der Fraktion erhöhen            -Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder, Vergünstigungen (z.B. Freikarten) reduzieren</p> <p><u>2. keine zusätzlichen Kosten bei Regierungswechsel</u> (Personal- und organisatorische Neben- und Folgekosten)            -Referatszuschnitt und Zuständigkeiten, Koordinatorenposten</p> <p><u>3. Weg von der Eventkultur, hin zu nachhaltigen, dauerhaften Projekten und Einrichtungen zum Wohle der Gesamtstadt</u> -            Formulieren von langfristigen Zielen und Erstellen einer verbindlichen Prioritätsliste</p> <p><u>4. Selbstdisziplinierung bei Aufgabenverteilung (Anfragen) der Politik an die Verwaltung</u></p>	<p>1. Stadtratsbeschluss            Änderung der Geschäftsordnung der städtischen Kollegien            Selbstverpflichtung im Vorfeld der Wahl</p> <p>2. Selbstverpflichtung vor der Wahl            Offenlegung der Kosten, neuer Planstellen etc. in einem Beschluss</p> <p>3. Ehrliche Priorisierung, die auch f. d. Verwaltung erkennbar sowie nach Außen transparent ist. (Wir können nicht alles sein: Umweltstadt – Sportstadt – Kulturstadt) vielmehr Prüfung auf konkrete Umsetzbarkeit</p> <p>4. Einhaltung der bestehenden städtischen Regularien in Bezug auf die entstehenden Kosten und dem Dienstweg. Rückendeckung f. d. Verwaltung gegenüber der politischen Ebene, aber auch den Medien Einschränkungen des ausufernden Berichtswesen („Selbstdarstellung“)</p>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>

<p>1. Stadtrat, Parteien, Parteienachwuchs Lobbygruppen aus Angst vor Macht- und Einflussverlust</p> <p>2. wie eins, zusätzliche Referenten und städtische Mitarbeiter (Beförderungsmöglichkeiten)</p> <p>3. Vertreter wirtschaftliches Interesse</p> <p>4. Fraktionen, Stadtteilstadträte, Amtsleiter</p>	<p>1. Umsetzung in der nächsten Legislaturperiode (ab 2014)</p> <p>2. wie eins</p> <p>3. Weg von der Eventkultur schafft Möglichkeiten für viele Einsparungsmöglichkeiten</p> <p>4. Stadtspitze sollte mir gutem Beispiel vorangehen</p>
--	--

**Thema 38: Leitbild/ Strategien**

**Leitbild → Ziele → Strategien nach Außen konsequent vertreten**

<b>Konkretisierung</b>	<b>Realisierung</b>
<p>Gesamtleitbild für die Stadt Augsburg entwickeln in allen Aufgabenbereichen</p> <p>z.B. Sport, Kultur, Soziales, Umwelt</p> <p>auf Grundlage der vorhandenen Ansätze wie z.B. Handlungsprogramm Nachhaltigkeit Entwicklung einer Stadtmarke</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparent machen der vorhandenen Ansätze</li> <li>- Bündelung der vorhandenen Ansätze → Synergien</li> <li>- Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen überdenken und ggf. ändern</li> </ul>
<b>Widerstände</b>	<b>Empfehlung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Eigenständigkeit der Fachbereiche</li> <li>- nicht noch ein neuer Prozess</li> <li>- Parteistreitigkeiten</li> </ul>	<p>Die Referenten machen sich diesen Prozess zu eigen als Vertreter von Politik und Verwaltung</p>

## Anlage 5

## Übersicht Prüfungsberichte des Rechnungsprüfungsamtes

Konsolidierungsbereich	Prüffrage	Sonstige
Ausstattung mit IT - Hard- und Software	Wurde die Abschaffung nicht mehr benötigter Software überprüft? Welche Auswirkungen auf die Lizenzverträge sind damit verbunden?	Prüfungsbericht Nr. 2007-19: Schaffung eines zentralen Softwareverzeichnisses: zum Teil bereits umgesetzt. Bisher fehlt u.E. die Option Software und Lizenzen zu tauschen.
Ausstattung mit IT - Hard- und Software	Wurde der mögliche Einsatz von Gebrauchsoftware überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2007-19: Schaffung eines zentralen Softwareverzeichnisses: zum Teil bereits umgesetzt. Bisher fehlt u.E. die Option Software und Lizenzen zu tauschen.
Ausstattung mit IT - Hard- und Software	Wurde geprüft, ob sich aus einer noch stärkeren Vereinheitlichung der informationstechnischen Infrastruktur Wirtschaftlichkeitseffekte ergeben?	Prüfungsbericht Nr. 2010/13: Vereinheitlichung der Software bei Eigenbetrieben z.B. im Bereich Buchführung.
Ausstattung mit IT - Hard- und Software	Entsprechen die vorhandenen EDV-Konzepte sowohl hinsichtlich der Hardware-Ausstattung als auch in Bezug auf die eingesetzte Software den Anforderungen, die sich aus den zu erfüllenden Aufgaben ergeben?	Prüfungsbericht Nr. 2008/14 Empfehlung Erstellung Gesamtkonzept Hardware insbesondere gutachtliche Prüfung der Sicherheitssysteme.
Beschaffung	Können durch eine größere Standardisierung im Beschaffungsbereich Kosten gespart werden?	Prüfungsbericht Nr. 2003/09 Empfehlungen zum Beschaffungsmanagement für verschiedene Bereiche
Beschaffung Mobiliar	Ist sichergestellt, dass keine Organisationseinheit im Rahmen eines Eigenauftrages Mobiliar beschafft?	Prüfungsbericht Nr. 2003/09 Empfehlungen zur Beschaffung von Büromöbeln (Ausschreibung durch Bauverwaltung)
Beschaffung von Postdienstleistungen	Wurde über eine Reduzierung der Portokosten durch alternative Verteildienste nachgedacht?	Beschluss des Rechnungsprüfungsausschusses vom 23.03.2004 zum Prüfungsbericht Nr. 2003/09 Untersuchung der Porto- und Telefonkosten
Fuhrpark und Fahrdienstleistungen	Wurde überprüft, ob und wenn ja, welche Fahrzeuge dienstlich notwendig sind und wie wirtschaftlich dieser Ein-	Prüfungsbericht 2006/17 TZ 4 Bei zukünftigen Ersatzbeschaffungen von Dienstfahrzeugen sollten Überlegungen

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	satz ist bzw. ob es alternative Möglichkeiten zum Erhalt der Mobilität gibt?	angestellt werden, ob durch organisatorische Änderungen oder die dienstliche Nutzung von Privatfahrzeugen eine Reduzierung des Dienstfahrzeugbestandes möglich ist.
Gebäudemanagement	Wurde eine mögliche Optimierung der Unterbringung der Verwaltung überprüft?	Vorschlag an Referat 1 vom 07.04.2009 zur Bedarfsermittlung, kalkulatorischen Miete und Flächenbestandsaufnahme
interne Leistungserbringung	Sollte es in der Verwaltung inkl. der sog. "Konzerntöchter" mehrere Servicestellen für gleiche Leistungsangebote geben (Beihilfen, Reisekosten, Trennungsgeld, Umzugskosten, Besoldung, Vergütung, Finanzen/Kasse, informationstechnische Dienstleistungen, Gebäudemanagement und dergl.) sollte geprüft werden, welche Synergieeffekte sich aus einer Zentralisierung ergeben.	Prüfungsbericht 2004/03 zur Vereinheitlichung des Kassenwesens der Stiftungen - Übernahme der Kassengeschäfte durch die Stadtkasse. Prüfungsbericht NR. 2010/13 TZ 12, 13 Übernahme von Kassenaufgaben der Eigenbetriebe durch die Stadtkasse, Vereinheitlichung von Software und Integration der Finanzbereiche, Prüfungsbericht Nr. 2009/15 Zentrale Liegenschaftsverwaltung, Prüfungsbericht Nr. 2007/09 Zentrales Softwareverzeichnis, Prüfungsbericht Nr. 2007/02 zur Beschaffung von Fahrzeugen, Schreiben an Ref. OB vom 12.11.2008 Vergabewesen VOL-Stelle: Schaffung einer Zentralstelle Vergabewesen, Prüfungsbericht Nr. 2003/09 Zentrales Beschaffungsmanagement, Prüfungsbericht Nr. 2010/22 Zentrales Bauinvestitionscontrolling.
Mobil- und Festnetztelefonie	Wurde eine Reduzierung der Bereitstellung der Mobiltelefone und/oder die Optimierung der Verträge überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2010/08: Vermeidung der Überschneidung von Mobiltelefonausreichung und finanzieller Unterstützung des privaten Telefonanschlusses
Mobil- und Festnetztelefonie	Ist geprüft worden, ob Mitarbeiter, die ein städtisches Mobiltelefon nutzen, zusätzlich noch über einen städtischen Festnetzanschluss verfügen müssen?	Prüfungsbericht Nr. 2010/08: Vermeidung der Überschneidung von Mobiltelefonausreichung und finanzieller Unterstützung des privaten Telefonanschlusses
Sponsoring	Wurde überprüft, ob das Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen bei städtischen Veranstaltungen ausgeweitet werden kann? Gibt es gezielte Fundraisingaktivitäten?	Prüfungsbericht Nr. 2007/08 zu Fragen des Sponsoring.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Vergabewesen	Ist geprüft worden, ob im Bereich des Vergabewesens eine zentrale Vergabestelle eingerichtet werden kann, um neben wirtschaftlichen Effekten ein optimales Maß an Korruptionsprävention zu erreichen?	Schreiben an das Ref. OB 12.11.2008 Zentrale Stelle für das Vergabewesen im VOL-Bereich.
Personalkostenreduzierung	Ist sichergestellt, dass Einsparungen an anderer Stelle erfolgen, wenn Organisationseinheiten wider Erwarten notwendige Personaleinstellungen vornehmen müssen?	Schreiben an das Amt für Organisation und Informationstechnik vom 28.05.2009 Bei Zentralisierung des Beschaffungsmanagements Einsparungen in anderen Dienststellen überprüfen.
Beteiligungen/ Gesellschaften	Sind Möglichkeiten zur Erhöhung der Ausschüttung von Gesellschaften an die Kommune geprüft worden?	Prüfungsbericht Nr. 2006/24 Integration von Renditeerwartungen in die Zielvereinbarungen, Behandlung der Jahresabschlüsse im Stadtrat.
Eigenkapital	Wurde darüber nachgedacht, die Eigenkapitalverzinsung des Stammkapitals zu erhöhen?	Prüfungsbericht Nr. 2010/17 zur Verzinsung des Eigenkapitals an Eigenbetrieben
Eigenkapital	Ist die Möglichkeit von Zinseinsparungen aufgrund der Abführung von Eigenkapital in Raten an den kommunalen Haushalt geprüft worden?	Prüfungsbericht Nr. 2010/17: 2 von 4 Eigenbetrieben weisen einen deutlichen "nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag aus"
Gebühren und Entgelte	Wurde überprüft, ob kommunale Gebühren auf die tatsächlichen Gegebenheiten hin angepasst werden können?	z.B. Prüfungsberichte Nr. 2005/07, 2005/10, 2005/15 zu Friedhofsgebühren, Gebühren der Staats- und Stadtbibliothek, Straßenausbaubeitragssatzung, Prüfungsbericht Nr. 2008/02 zu Gebühren aus Sondernutzung - Anschlagswesen.
Geschäftsprozess-Optimierung	Wurde überprüft, welche Synergieeffekte nach der Einführung der Doppik genutzt werden können?	Prüfungsbericht Nr. 2010/17 Vereinheitlichung IT und Finanzwesen vor dem Hintergrund einer möglichen Einführung der Doppik.
Kosten- und Leistungsrechnung	Wurde das eingesetzte KLR-System hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2010/17: Einführung einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung zumindest bei den kostenrechnenden Einrichtungen.
Stadt als Gläubigerin	Wurde bei der Gewährung von Bürg-	Prüfungsbericht Nr. 2008/18: Berück-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	schaften überprüft, inwiefern eine Anhebung der Avalprovision auf einen marktüblichen Zinssatz möglich ist?	sichtigung der Risikostruktur
Verwaltungskostenerstattungen von Dritten	Wurde überprüft, inwiefern Verwaltungskostenerstattungen, die von den städtischen Beteiligungen oder sonstigen Dritten, für Leistungen der Stadtverwaltung gezahlt werden, vollkostendeckend sind?	Prüfungsbericht Nr. 2010/13: Vereinheitlichung der Bestimmung der Verwaltungskostenbeiträge der Eigenbetriebe.
Grundbesitz	Wurde geprüft, den städtischen Grundbesitz (bebaut und unbebaut) soweit wie möglich zu veräußern (Entbehrlichkeitsprüfung) und den gesamten Restbestand ggf. an eine Eigengesellschaft abzugeben?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff. Richtlinien zur Prüfung der Entbehrlichkeit von Immobilien empfohlen.
Grundbesitz	Ist der Verkauf von städtischen Grundstücken geprüft worden, deren weiterer Besitz auch unter mittel- und langfristigen Gesichtspunkten keinen strategischen Wert für die Stadt darstellt?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff. Richtlinien zur Prüfung der Entbehrlichkeit von Immobilien empfohlen. Empfehlungen für eine langfristige Strategie des Gebäudeunterhaltsaufwands. Prüfungsbericht Nr. 2009/15 TZ 5 Nicht benötigte Grundstücke zurück an allgemeines Grundvermögen, Entbehrlichkeitsprüfung.
IT-gestütztes Liegenschaftsmanagement	Wurde über die Einführung einer EDV-Unterstützung zur Führung des Liegenschaftskatasters nachgedacht, um die Zusammenstellung von Vermessungsunterlagen erheblich zu vereinfachen?	Prüfungsbericht Nr. 2009/15 Zentrales elektronisches Liegenschaftsmanagement, Prüfungsbericht zur Jahresrechnung 2005 zentrale Datenbank des städtischen Gebäudebestandes erstellen.
IT-gestütztes Liegenschaftsmanagement	Wurde eine mögliche Digitalisierung der Hausakten überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2009/15 Zentrales elektronisches Liegenschaftsmanagement, Prüfungsbericht zur Jahresrechnung 2005 Nr. 2007/01 - zentrale Datenbank des städtischen Gebäudebestandes erstellen, Prüfungsbericht Nr. 2006/04 TZ 8 Erfassung und Verarbeitung der Gebäudekosten zur Erhöhung der Transparenz.
Mieten und Pachten für kommunale	Wir das mietrechtliche Know-How des städtischen Liegenschaftsamtes aus-	Prüfungsberichte Nr.2007/21, 2007/24, 2008/22, 2009/09, 2009/15: Vereinheit-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Objekte	reichend auch von anderen Organisationseinheiten nachgefragt und genutzt?	lichung der Vermietungs- und Verpachtungspraxis, Einforderung von Kautionsleistungen, Einforderung vollständiger Nebenkosten, zentrale Beratung der Fachdienststellen durch das Liegenschaftsamt.
Mieten und Pachten für kommunale Objekte	Wurde überprüft, inwiefern eine Erhöhung der Mieten und Pachten für städtische Immobilien möglich ist?	Prüfungsbericht Nr. 2006/04 TZ 9 Mietanpassung bei Wohnungen, Prüfungsbericht Nr. 2010/01 Anpassung der Nebenkostensätze für Schulturnhallen, Prüfungsberichte Nr.2007/21, 2007/24 2008/22, 2009/09, 2009/15: Vereinheitlichung der Vermietungs- und Verpachtungspraxis, Einforderung von Kautionsleistungen, Einforderung vollständiger Nebenkosten ...
Mieten und Pachten für kommunale Objekte	Wurde geprüft, die Mieten und Pachten für Dauerkleingärten zu erhöhen? Wurde geprüft, ob die von den Dauerkleingärtnern geleisteten Nebenkostenzahlungen die tatsächlichen Nebenkosten decken?	Prüferbericht Nr. 2004/02 TZ 1: Empfehlung der Anpassung von Mieten und Pachten bei Dauerkleingärten TZ 2: Nebenkostenzahlungen decken nicht die tatsächlichen Nebenkosten
Veräußerung städtischer Objekte	Wurde eine mögliche Veräußerung ausgewählter Objekte des allgemeinen, städtischen Grundvermögens überprüft?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff. Richtlinien zur Entbehrlichkeit empfohlen. Empfehlungen für eine langfristige Strategie des Gebäudeunterhaltsaufwands. Prüfungsbericht Nr. 2009/15 TZ 5 Nicht benötigte Grundstücke zurück an allgemeines Grundvermögen, Entbehrlichkeitsprüfung.
Übergreifend	Wird regelmäßig eine Vergleichsrechnung durchgeführt zwischen der Wirtschaftlichkeit des Bauunterhalts zur Werterhaltung des Objekts einerseits und der Veräußerung des Objektes andererseits?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff. Richtlinien zur Entbehrlichkeit empfohlen. Empfehlungen für eine langfristige Strategie des Gebäudeunterhaltsaufwands
übergreifend	Findet regelmäßig eine Kritische Klärung des Nutzungs-/Flächenbedarfs für Mitarbeiter und Lagerflächen aller städt. Dienststellen statt?	Schreiben an das Referat 1 vom 12.11.2008 Regelmäßige Bedarfsprüfung



<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Entgelte Märkte	Wurde überprüft, inwiefern bei der Durchführung von Märkten durch externe Betreiber eine Erhebung bzw. Erhöhung der Nutzungsentgelte möglich ist?	Prüfungsbericht Nr. 2006/16 Grundsätzliche Regelung für die Weiterverrechnung städtischer Dienstleistungen
Gebühren und Entgelte	Wurde eine Erhöhung der Entgelte für die Sondernutzung (unter anderem für die Werbenutzung) des öffentlichen Straßenraumes überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2008/02: Sondernutzungen
Gebühren für Werbenutzung	Wurde geprüft, ob die Gebühren bei städtischen (nicht öffentl. gewidmet) Flächen für Werbenutzung erhoben werden?	Prüfungsbericht Nr. 2008/02: Anschlagswesen
Gastschulgelder	Wurden alle Möglichkeiten zum Erhalt von Gastschulgeldern geprüft ?	Prüfungsbericht Nr. 2010/01 TZ3 Sachgerechte Zuordnung der Energiekosten bei der Berechnung von Gastschulgeldern
Entgelte	Wurde geprüft inwiefern die Entgelte für die Nutzung von Konzerthallen-/räumlichkeiten erhöht werden können?	Prüfungsbericht Nr. 2009/09
Bibliotheksgebühren	Wurde die Höhe der Ausweis-, Leih- und Mahngebühren in der Bibliothek überprüft mit dem Ziel, diese angemessen anzuheben?	Prüfungsbericht Nr. 2005/07: Die Benutzungsgebühren der Staats- und Stadtbibliothek bedürfen in Teilbereichen der Anpassung.
Entgelte Sporteinrichtungen	Werden die Entgelte der Hallenbäder, Freibäder, Eissportstätten, Sporthallen, Sportplätze und Leichtathletikhallen laufend überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2008/09 TZ 1 Das Entgeltverzeichnis für städtische Sportanlagen, Eisstadion und Bäder sollte angepasst werden. Prüfungsbericht Nr. 2010/01 Unter Berücksichtigung des Art. 57 GO (Förderung des Sports) wird empfohlen, das Entgeltverzeichnis für städt. Sportanlagen neu zu fassen (auf den Prüfungsbericht des RPA vom 16.9.2008 Bericht Nr. 2008/09 wird Bezug genommen). Bei der Festsetzung der Höhe des Entgelts wird angeraten, grundsätzliche Regelungen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu beachten.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Entgelt Sportstätten	Wurde eine zielgruppenspezifisch differenzierte Erhebung bzw. Anhebung von Sportstättennutzungsentgelten überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2010/02 u. Informationen hierzu: Empfehlung zur Analyse der Besucherströme z.B. hinsichtlich Altersgruppen
Investitionscontrolling	Wurde bei sanierungsbedürftigen Sportanlagen, speziell bei Bädern geprüft, in welchem Verhältnis die Höhe der Sanierungskosten zu dem Deckungsbeitrag und damit auch den Nutzerzahlen stehen?	Prüfungsbericht Nr. 2010/02 u. Informationen hierzu: Empfehlung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
Privatisierung	Wurde die Teilübertragung von Sportstätten an Dritte überprüft?	Prüfungsbericht Nr. 2010/02 Prüfung der Besucherzahlen im Alten Stadtbad
Standardreduzierung	Wurde überprüft, ob in Abhängigkeit von den Nutzungszahlen die Öffnungszeiten für Hallen- und Freibäder reduziert werden können?	Prüfungsbericht Nr. 2010/02 u. Informationen hierzu: Empfehlung einer Konzeption abgestimmter und plausibler Öffnungszeiten.
Standardreduzierung	Wurde geprüft, ob im Sommer ein Parallelbetrieb von Hallen- und Freibädern aufgegeben werden kann?	Prüfungsbericht Nr. 2010/02 u. Informationen hierzu: Empfehlung zur Analyse der Besucherströme bei periodischer Schließung eines Hallenbades
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	Wurde eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Badebetriebes überprüft?	Prüfbericht Nr. 2010/02 Schlussbemerkung: Empfehlung zur Einführung einer KuL-Rechnung
Gebühren Gesundheitswesen	Wurde über eine Gebührenanpassung im Bereich der Gesundheitsuntersuchungen nachgedacht?	Prüfungsbericht Nr. 2005/06 Empfehlung: Anpassung an das Gebührenverzeichnis der GGebO (des Staates)
Investitionsfolgekostenrechnung	Werden die Folgekosten geplanter baulicher Maßnahmen ermittelt und ausgewiesen? Existiert ein Bauinvestitionscontrolling?	Prüfungsbericht 2010/22 TZ 3 und 5 Anregung zur Einführung eines Bauinvestitionscontrollings
Folgekosten	Wurde/wird bereits im Bebauungsplanverfahren eine Folgekostenoptimierung vorgenommen (Pflege- und Unterhaltsaufwand)?	Prüfungsbericht 2010/22 TZ 6 und 7 Forderung nach einer Folgekostenberechnung für Bauinvestitionen.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Bauinvestitionen	Wurde die Anwendung eines Bauinvestitionscontrollings überprüft?	Prüfungsbericht 2010/22 TZ 3 und 5 Anregung zur Einführung eines Bauinvestitionscontrollings
Bauinvestitionen	Werden die Bauinvestitionen dahingehend überprüft, inwieweit das kalkulierte Baukostenvolumen eingehalten bzw. in welchem Umfang überschritten wurde?	Prüfungsbericht 2010/22 TZ 3 und 5 Anregung zur Einführung eines Bauinvestitionscontrollings
Gebäudemanagement	Ist die Organisation und Zuständigkeitsverteilung für das technische, infrastrukturelle und kaufmännische Gebäudemanagement für alle stadt eigenen Objekte überprüft worden mit dem Ziel, alle Dienstleistungen in einer Organisation zu bündeln?	<p>Prüfungsbericht Nr. 2009/15 TZ 7 Um einen einheitlichen Vollzug der Liegenschaftsverwaltung zu gewährleisten, sollten Richtlinien entwickelt und an diejenigen Dienststellen herausgegeben werden, die</p> <p>weiterhin ihren Immobilienbestand selbst verwalten. TZ 8 Die Erstellung eines städtischen Immobiliengesamtverzeichnisses wird empfohlen, um eine rationellere, wirtschaftlichere und effizientere Liegenschaftsverwaltung zu ermöglichen. TZ 10 Aufgrund der vorgefundenen organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten in der Immobilienverwaltung der Stadt Augsburg wird eine grundlegende Neuordnung befürwortet. Es wird empfohlen, zu diesem Zweck eine Arbeitsgruppe zu gründen, die</p> <p>Vertreter des Liegenschaftsamtes, der Organisationsverwaltung und den betroffenen Fachdienststellen (z.B. Tiefbauamt) umfasst. Es sollte auch überlegt werden, ob ein einheitliches Softwareprogramm eingeführt werden kann.</p>
Gebäudemanagement	Wurde geprüft, ob ein neues, strategisches Raumkonzept zu Ersparnissen führen würde?	Schreiben an Referat 1 vom 07.04.2009 zum Raumbedarf für Verwaltungs- und Betriebsgebäude
Hochbaumaßnahmen	Werden im Hochbaubereich bereits in der Bauplanungsphase mögliche Folgekosten berücksichtigt?	Prüfungsbericht 2010/22 TZ 6 und 7 Forderung nach einer Folgekostenberechnung für Bauinvestitionen.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Raumkonzept	Werden die in kommunalem Besitz befindlichen Gebäude laufend hinsichtlich ihres Auslastungsgrades überprüft?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff.: Richtlinien zur Entbehrlichkeit von Gebäuden.
Raummanagement	Wurde ein Aufmass amts- und personenbezogen für Büro- und Lagerflächen durchgeführt?	Schreiben an Referat 1 vom 07.04.2009 zum Raumbedarf für Verwaltungs- und Betriebsgebäude
Sanierungsarbeiten	Wurden anstehende Sanierungsarbeiten an städtischen Gebäuden auf ihre Erforderlichkeit hin überprüft?	Prüfungsbericht Jahresrechnung 2005 ff.: Es wird empfohlen, Überlegungen für eine langfristige Strategie des Gebäudeunterhalts anzustellen, unter Berücksichtigung der mehrjährigen Ausgabenfehlbeträge und des erforderlichen künftigen Mittelbedarfs. Soweit keine ausreichende Mittel bereitgestellt werden können, wäre nach Abwägen sachlicher und wirtschaftlicher Gesichtspunkte die weitere Veräußerung von geeigneten entbehrlichen städtischen Immobilien zu forcieren. Zu diesem Zweck sollten Richtlinien zur Feststellung der Entbehrlichkeit entwickelt werden.
stadtinterne Organisation Gebäudemanagement	Ist geprüft worden, ob und in welchem Umfang durch die Einführung eines Mieter-/Vermieterverhältnisses und einer damit verbunden Ressourcenverantwortung bei den für das Produkt verantwortlichen Organisationseinheiten Kosten gespart werden können?	Schreiben an Referat 1 vom 07.04.2009 zur Einführung kalkulatorischer Mieten.
Anliegerbeiträge	Wurde überprüft, ob die Höhe der Straßenausbaubeiträge für die Anlieger erhöht werden kann? Wird überprüft, ob die Höhe der Beiträge nach tatsächlichen Kosten festgelegt wird? Werden Vorausleistungen verlangt?	Prüfungsbericht Nr. 2005/15 TZ 1: Erhöhung der Straßenausbaubeiträge empfohlen. TZ 3 Empfehlung zur Einführung von Vorausleistungen.
Geschäftsprozessoptimierung	Wurde überprüft, inwiefern die städtischen Werkstätten bei Beteiligungen und auch in den Baubereichen der Stadtverwaltung besser vernetzt werden können mit dem Ziel, die Werkstattkosten zu reduzieren?	Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 1-4: Förderung des innerstädtischen Leistungsaustausches durch Einführung einer innerstädtischen Angebotsplattform.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Geschäftsprozessoptimierung	Liegt ein Leistungsverzeichnis der von den Werkstätten angebotenen Leistungen inklusive der dazugehörigen Standards dieser Werkstätten vorhanden?	Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 1-4: Förderung des innerstädtischen Leistungsaustausches durch Einführung einer innerstädtischen Angebotsplattform.
Kostenerstattung durch Dritte	Kann die Ausleihe von Absperrmaterial an private Veranstalter nur gegen Kostenerstattung erfolgen?	Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 4 Allgemeine Empfehlung zur Weiterverrechnung von Dienstleistungen: Erlass von Regelungen zur Weiterverrechnung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.
stadtinterne Organisation Bauhof	Erhält der Bauhof seine Aufträge durch ein konsequentes Auftraggeber-/ Auftragnehmeverhältnis und ist sichergestellt, dass die Abrechnung (auch im Rahmen der internen Leistungsverrechnung) zukünftig nur noch auf Vollkostenbasis erfolgt?	Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 4 Allgemeine Empfehlung zur Weiterverrechnung von Dienstleistungen: Erlass von Regelungen zur Weiterverrechnung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.
Kostenerstattung durch Dritte	Werden Erschließungsmaßnahmen zeitnah abgeschlossen und abgerechnet?	Prüfbericht Nr. 2004/07 TZ 1: Empfehlung der Optimierung der Arbeitsabläufe TZ 2: Empfehlung von Kostenspaltung und Abschnittsbildung TZ 6: Empfehlung, Restarbeiten zur endgültigen Herstellung der Erschließungsanlagen so schnell als möglich durchzuführen.
Aufgabenübertragung auf Dritte	Wurden Möglichkeiten der Aufgabenübertragung auf Dritte mit dem Ziel einer dauerhaften Kostensenkung geprüft?	Im Rahmen der gewährleistenden Verwaltung grundsätzlich möglich aber Problematik: Wissensverlust und langfristige Abhängigkeit von beliebigen Unternehmen (Qualität?, Kosten?)
Auslastung	Wurden Untersuchungen über den quantitativen Verlauf der Auslastung im Tages, Wochen- und Monats- oder Jahresgang vorgenommen, um Einschränkungen z.B. der Öffnungszeiten bei Schwachlastzeiten zu identifizieren?	Berichtswesen über Auslastung, Kosten- und Leistungsrechnung sollte ausgebaut und entsprechend ausgewertet werden.
Ausweitung ehrenamtl. En-	Wurde eine Ausgabenreduzierung durch die Einführung von Bürgerarbeit für nicht	Bsp.: Betrieb des Haunstetter Naturfreibades durch Verein. Büro für Bürger-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Engagement	hoheitliche Aufgaben überprüft?	schaftliches Engagement besteht.
Beschaffung	Wird im Falle von Neu- oder Ersatzbeschaffungen eine eingehende Wirtschaftlichkeitsprüfung vorgenommen?	Die generell bestehende Erfordernis einer Notwendigkeits- und Wirtschaftlichkeitsprüfung sollte in die künftigen Beschaffungsregeln eingearbeitet werden.
Bürgerschaftliches Engagement	Lässt sich die Eigenverantwortung der Nutzer/Bürger für Einrichtungen durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten steigern?	Denkbar sind Patenschaften (Einrichtungen), Nutzungs- und Schließverantwortung wie sie bereits bei Schulturnhallen praktiziert werden; Elterninitiativen an Schulen, Kindergärten, etc..
Controlling	Wurde über eine Verstärkung des Controllings der Auftrags- und Vertragsmaßnahmen durch eine separate Darstellung und einer entsprechenden Ausweisung von Kostendeckungsgraden nachgedacht?	Erfordert die Einführung eines entsprechenden Controllings und einer umfassenden Kostenrechnung. Controlling sollte als Führungsaufgabe von Referaten und Amtsleitungen verstärkt vermittelt und eingefordert werden.
dauerhafte Verpflichtungen	Wird vor dem Abschluss von dauerhaften vertraglichen Verpflichtungen (z. B. Mietverhältnisse) eine eingehende Wirtschaftlichkeitsprüfung vorgenommen?	Aufnahme von Wirtschaftlichkeitsprüfungen und deren Dokumentation in die GA Beschaffung integrieren.
demografischer Wandel	Wurden die Effekte aus den verschiedenen Aspekten von Wandel für alle Aufgabenbereiche geprüft? Wurde überprüft, inwiefern ein den sozio-kulturell/ demografischen Effekten entsprechender Umbau des Leistungsangebotes zu Kosteneinsparungen führen könnte?	Regelmäßige Bedarfsanalysen auch unter Berücksichtigung privater Angebote sollten dem Stadtrat vorgelegt und Handlungsempfehlungen gegeben werden (z. B. Kita, Schulen, Sportanlagen, Altenheime). Dies gilt ebenso für die Ämterstruktur, wenn sich die Struktur der Wohnbevölkerung ändert (Sozialverwaltung, Ausländerbehörde, Migrationsmanagement etc.).
demografischer Wandel	Wurde geprüft, ob das Leistungsangebot aufgrund des allgemeinen Wandels ggf. generell eingeschränkt oder verändert werden kann, z. B. wegen des Rückganges der Nachfrage, der Fallzahlen, oder einem veränderten Kundenverhalten?	Regelmäßige Bedarfsanalysen auch unter Berücksichtigung privater Angebote sollten dem Stadtrat vorgelegt und Handlungsempfehlungen gegeben werden (z.B. Kita, Schulen, Sportanlagen, Altenheime). Dies gilt ebenso für die Ämterstruktur, wenn sich die Struktur der Wohnbevölkerung ändert (Sozialverwaltung, Aus-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
		länderbehörde, Migrationsmanagement etc.).
dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung	Wurde eine Erhöhung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung geprüft mit dem Ziel, Kostenbewusstsein zu schaffen und Entscheidungswege zu verkürzen?	Es fehlen konkrete Vorgaben zu Zielen, Qualität, etc. und somit zur Ergebnisverantwortung. Prüfungsbericht Nr. 2010/22 TZ 12 Überprüfung der Bewirtschaftungszuständigkeit bei Auftragsvergabe von Bauleistungen - Verlagerung auf die Verwaltung.
Einsatz von Software	Wurden vor/nach dem Einsatz neuer Software jeweils die Fallzahlen geprüft?	Die Einführung von Softwareprogrammen sollte mit Wirtschaftlichkeitsprüfungen insb. Einsparungsmöglichkeiten verbunden werden (z.B. Einführung des neuen Finanzwesens, Vereinheitlichung der Softwarestrukturen zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Nutzung)
Entgelte/Gebühren	Wurde für alle Aufgabenbereiche überprüft, inwiefern kostenlose Leistungen in Zukunft entgelt- bzw./gebührenpflichtig werden können?	Zumindest sollten alle Kosten vollständig ermittelt werden (z.B. Kosten für Aufbau von Ständen, Verkehrsregelung bei Veranstaltungen) um Entscheidungsgrundlagen für Zuschüsse oder Gebührenverrechnung zu erhalten.
Entgelte/Gebühren	Werden konsequent (kostendeckende) Entgelte für freiwillige Leistungen in allen Aufgabenbereichen erhoben?	Siehe Frage 12. Darüber hinaus sollten einheitliche Grundlagen für die Kalkulation der Personal- und Sachaufwendungen zur Verfügung gestellt werden (Beispiel: vom Referat 6 zur Verfügung gestellte Sätze für Personalaufwand).
Erträge	Wurden alle Positionen der Teilhaushalte nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Ertragssituation überprüft?	Prüfbericht Nr. 2008/09 z.B. Empfehlungen zu zeitnahe Abschluss von Pachtverträgen. Abschlagsbeträgen, Umsatzpachthöhen, Fälligkeitszeitpunkten, Kautionen, Maßnahmen bei Zahlungsrückständen.
Förderung durch Dritte	Gibt es die Vorgabe, dass wegfallende Zuschüsse anderer Träger nicht durch kommunale Mittel kompensiert werden sollen?	Vorgabe besteht bisher nicht. Beispiele sind bereits angegeben. Alle Bereiche sollten unter diesem Blickwinkel untersucht werden.
Förderung durch Dritte	Werden alle Möglichkeiten zur Akquise von Fördermitteln konsequent genutzt	Die Berücksichtigung der Folgekosten MUSS dringend erfolgen. Ferner muss die



<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	und zentral gesteuert, aber stets unter Berücksichtigung möglicher Folgekosten-Berechnungen (insbesondere für die laufenden Ausgaben)?	Relation der förderfähigen Kosten zu den Gesamtkosten abgewogen werden. Prüfungsbericht Nr. 2007/08 Empfehlungen zu Sponsoring und Provisionszahlungen.
Förderung/ Zuschüsse Dritter	Wurde über Möglichkeiten zur Einstellung und/oder Reduzierung des Zuschusses für Veranstaltungen (z.B. Weihnachtsmarkt, Umzug, Weihnachtsbeleuchtung) nachgedacht?	Voraussetzung für die Beurteilung ist, dass die gesamte Höhe der Förderung vorab festgestellt wird, da es nicht nur um finanzielle Zuwendungen, sondern auch um Personal- und Sachleistungen geht - siehe Frage 18
Förderung/ Zuschüsse Dritter	Wurden alle in den Teilhaushalten enthaltenen direkten und indirekten (z.B. Bereitstellung von geldwerten Leistungen, Sach- und Personalmittel wie Rasenmähen für Bäder oder Sportvereine) Förderungen und Zuschüsse der Kommune an Dritte hinsichtlich der Möglichkeit zur Reduzierung oder Einstellung geprüft? Können vertragliche Zusagen solcher Leistungen oder Förderungen vermieden, abgebaut, verhindert, verringert usw. werden?	siehe 17. Ferner sollten bestehende Verträge auf Kündigungsklauseln begutachtet und konsequent Verwendungsnachweise gefordert werden. Darüber hinaus sollten Zuschussverpflichtungen grundsätzlich befristet werden. Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 4 Grundsätzliche Regelung für die Weiterverrechnung städtischer Dienstleistungen.
Folgekostenberechnung	Wird vor der Annahme von Sponsorengeldern bzw. Spenden eine Folgekostenberechnung durchgeführt, um die Konsequenzen bei Auslaufen der Zuwendung abschätzen zu können?	GA Sponsoring sollte entsprechend ergänzt werden.
freiwillige Leistungen	Wurden alle freiwilligen Leistungen auf ihre Erforderlichkeit hin überprüft?	Geschäftsverteilungsplan sollte entsprechende Hinweise bezüglich einer regelmäßigen Überprüfung beinhalten.
Geschäftsprozessoptimierung	Kann die Leistungserbringung durch eine ganzheitlichere Sachbearbeitung und damit eine Konzentration in einer Organisationseinheit optimiert werden?	Grundsätzliche Vorgabe erforderlich - insbesondere bezüglich der Beibehaltung von Koordinatoren und vergleichbarer Funktionen. Prüfungsbericht 2008/08 TZ 1 Einrichtung einer Projektleitung für Investitionsmaßnahmen. Prüfungsbericht Nr. 2009/15 TZ 6 Konzentration der Immobilienverwaltung beim Liegenschaftsamt. TZ 8 Immobiliengesamtverzeichnis Prüfungsbericht Nr. 2003/09



<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
		Empfehlungen zum Beschaffungsmanagement.
Geschäftsprozessoptimierung	Wurden Aufgabenbereiche identifiziert, bei welchen eine detaillierte und differenzierte Prozessanalyse und eine damit verbundene Prozessoptimierung mit personellen und sachlichen Einsparungen verbunden wären? Wurden die damit verbundenen Maßnahmen schon umgesetzt?	Erfordert eine umfassende Erhebung der Produktstruktur und die Erfassung der Leistungserstellungsprozesse. Kostenoptimierung des Workflows erfordert entsprechende Kostenrechnung. Prüfungsbericht Nr. 2010/05 Empfehlung zu Bündelung und Ausschreibung der Einkäufe bei Kitas.
Geschäftsprozessoptimierung	Wurden alle Möglichkeiten zur Prozessoptimierung durch einen effizienten Einsatz von IT-Lösungen geprüft?	Vereinheitlichung der Softwarestrukturen über das gesamtstädtische Netz - siehe Vorschläge des RPA zum Einsatz einheitlicher Software, zur Registrierung und Analyse der Bestände sowie zur Einführung von einheitlicher Branchensoftware im Finanzwesen der Stadt und ihrer Betriebe (siehe z. B. Prüfungsbericht Nr. 2010/13), Prüfungsbericht Nr. 2007/09 Aktualisierung der IT-Regelungen und Schaffung eines IT-Verzeichnisses.
Geschäftsprozessoptimierung	Ist geprüft worden, ein Sekretariat für mehrere Amts-, Fachbereichs- oder Referatsleitungen zur Verfügung zu stellen?	Könnte in zentralen Dienstgebäuden für bestimmte Dienstleistungen geprüft werden (Empfang, Telefon, allgemeine Dienste) - vergleichbar mit privaten Bürokomplexen.
Geschäftsprozessoptimierung	Steht bei der Prozessgestaltung die Kundensicht im Vordergrund?	Vorgaben sollten für die Verwaltung (z.B. Wartezeiten) sowie für laufende Dienstleistungen gegeben werden.
Geschäftsprozessoptimierung	Wurde eine Optimierung der Prozessabläufe und eine damit verbundene Personal(kosten)reduktion geprüft?	Erfordert eine umfassende Erhebung der Produktstruktur und die Erfassung der Leistungserstellungsprozesse. Kostenoptimierung des Workflows erfordert entsprechende Kostenrechnung.
Hierarchieabbau	Werden die Leitungsspannen gemäß den aktuellen Anforderungen zur Aufgabenerledigung und im Hinblick auf die eingesetzten Mitarbeiter regelmäßig überprüft und optimiert?	Flache Hierarchie durch GA vorgesehen. Nähere Definition wäre aus grundsätzlicher Sicht angezeigt (Führungsebenen in den Ämtern). Analyse aufgrund der im Stellenplan hinterlegten Führungskräfte-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
		funktionen. Regelmäßige Überprüfung der Notwendigkeit von Stabsstellen ist anzuraten.
Insourcing	Wurde geprüft, ob bereits vergebene Leistungen mit eigenem Personal wirtschaftlicher erledigt werden können?	Erste Ansätze sind vorhanden (Rekommunalisierung Reinigungsdienste). Fremdvergabe führt in der Regel zu einer nicht absetzbaren Mehrwertsteuerbelastung. Regelmäßige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Einbeziehung von Qualitätsmerkmalen ist notwendig. Prüfungsbericht Nr. 2006/25 TZ 38, Prüfungsbericht Nr. 2008/08 TZ 16 Vor Vergabe externer Baubetreuung Prüfung vorhandener interner Ressourcen. Prüfungsbericht Nr. 2006/16 TZ 1-4: Interne Vermarktung freier Kapazitäten
interkommunale Zusammenarbeit	Wurden alle Aufgabenbereiche hinsichtlich der Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit überprüft?	Abhängig von der Bereitschaft der Nachbarstädte. Beispiele SENF (Schwabach, Erlangen, Nürnberg, Fürth), Tiefbauamt Augsburg übernimmt Wartungsarbeiten der Lichtzeitanlagen in Neusäß, Geschwindigkeitsmessungen
intrakommunale Zusammenarbeit	Wurde geprüft, welche Leistungen konzernintern gebündelt und zusammengeführt werden können?	z.B. Bündelung der juristischen Sachkompetenz, Vereinheitlichung der Buchhaltung von Eigenbetrieben und Stadt bzw. Beteiligungen, Bündelung der Verwaltung der städtischen Liegenschaften, Prüfungsbericht Nr. 2006/16 zum internen Leistungsaustausch - Personal und Geräte - Intranetbörse, internes Marketing.
Investitionen	Besteht Kenntnis darüber, welcher personelle Planungsaufwand durch den Verzicht auf die Investition eingespart werden kann? Wird für Investitionsprojekte eine Folgekostenberechnung durchgeführt?	Folgekostenberechnungen finden in der Regel nicht statt. Einführung Bauinvestitionscontrolling wird empfohlen (vgl. Prüfungsbericht Nr. 2010/22). Clearingstelle im Referat 6 (Hochbauamt) wurde aufgegeben. Prüfungsbericht Nr. 2008/05 TZ 6 Prüfungsbericht Nr. 2009/18 TZ 12,13 Folgekostenberechnung techn. Anlagen und Reduzierung Energieverbrauch
Kassierdienste	Wurde geprüft, ob bei Kassierdiensten	Wird bei Kassenprüfungen regelmäßig mit

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	alle Möglichkeiten der Personalkosteneinsparung durch Kassenautomaten genutzt wurden?	den betroffenen Dienststellen erörtert.
Kostendeckung	Wurden alle Einrichtungen, Betriebe und Beteiligungen hinsichtlich der Möglichkeit zur Verbesserung des Kostendeckungsgrades überprüft?	Grundlagen für die Berechnung des Kostendeckungsgrades sollten verbindlich festgelegt werden z.B. kalkulatorische Kosten. Auch bei Beteiligungen sollte auf eine entsprechend effiziente Aufgabenerfüllung und gegebenenfalls auf eine ausreichende Eigenkapitalverzinsung geachtet werden
Kostendeckung	Wurde überprüft, ob eine Erhöhung des Kostendeckungsgrades in kostenrechnenden Einrichtungen möglich ist?	Empfehlung des RPA: Durchgehende Kosten- und Leistungsrechnung in den kostenrechnenden Einrichtungen (Prüfungsbericht Nr. 2010/17).
Lagerflächen/ Lagerhallen	Wurde überprüft, inwiefern bei städtischen Lagern durch eine effektivere Raumnutzung Personal- und Mietkosteneinsparungen möglich sind	Effektive Raumnutzung sollte nicht nur bei Lagern, sondern generell für alle Flächen (z.B. Büroflächen, Funktionsflächen) für sämtliche Gebäude ob im Eigentum der Stadt befindlich oder gemietet, untersucht werden. Vorschlag des RPA an Ref. 1 vom 07.04.09
Leistungserbringung durch Dritte	Kann die Leistungserbringung ganz oder teilweise auf Dritte übertragen werden?	Im Rahmen der gewährleistenden Verwaltung grundsätzlich möglich aber Problematik: Wissensverlust und langfristige Abhängigkeit von beliebigen Unternehmern (Qualität?, Kosten?)
Mitgliedschaften in Vereinen/Verbänden	Wurden alle Mitgliedschaften der Kommune in Vereinen/Verbänden überprüft?	Sollte fortlaufend von den Fachdienststellen geprüft werden.
Mittel-/ Ressourcenplanung	Sind alle mit kommunalen Leistungen verbundenen Aufwendungen bekannt und vollständig ausgewiesen? Erfolgt für alle kommunalen Leistungen eine Nettoaussweisung unter Berücksichtigung aller direkten und indirekten Aufwendungen?	fehlende Kosten- und Leistungsrechnung, fehlende Regelungen zur inneren Verrechnung von Leistungsbeziehungen
Organisationsanalyse	Wurde eine systematische Analyse großer Aufgabenbereiche vorgenommen hinsichtlich der Identifikation von Bereichen mit einem hohen negativen	Vor dieser Analyse wäre eine RICHTIGE und vollständige Zuordnung sämtlicher Einnahmen (eigentlich Erträge!) und Ausgaben (eigentlich Kosten!) sicherzustellen.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	Deckungsbeitrag?	Dies wird derzeit nicht konsequent vorgenommen (z.B. Verwaltungskostenbeiträge, Berücksichtigung der Miet- bzw. kalkulatorischen Mietkosten für Eigengebäude), sodass echte Vergleiche nicht möglich sind.
Organisationsanalyse	Wurde überprüft, ob es Doppelstrukturen gibt, die abgebaut werden können, um Synergien zu erzeugen?	Beispiel Werkstätten trifft zu, aber auch andere Bereiche wie Gebäudeverwaltung, KFZ- und Gerätemanagement wären auf Doppelstrukturen zu überprüfen. Fehlende stadinterne Angebotsübersicht über ggf. bestehende Kapazitäten, die anderen Dienststellen zur Verfügung gestellt werden können.
Organisation publikumsintensiver Bereiche	Wurde überprüft, inwiefern in publikumsintensiven Bereichen durch nachfrageorientiertes Arbeiten eine gezieltere Auslastungssteuerung möglich ist?	Regelmäßige Abfrage wäre notwendig, sowohl für die Öffnungszeiten von Ämtern, als auch über die Auslastungen von Bädern und ähnlichen Einrichtungen. Jahresarbeitszeitmodell!
Privatisierung	Wurde geprüft, ob verwaltungsinterne Kontrahierungszwänge zugunsten eines Wettbewerbs mit Dritten aufgehoben werden können?	In Prüfungsberichten wurde mehrfach die Beauftragung der Stadtwerke thematisiert und eine Überprüfung der hierzu bestehenden Geschäftsanweisungen angeregt.
Privatisierung	Wurden für alle Bereiche die Effekte untersucht, die sich aus der Anwendung des sog. "Markttestverfahrens" (siehe KGSt-Materialie 1/2009) ergeben können?	erfordert allerdings eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Einberechnung der indirekt bei der Verwaltung verbleibenden Kosten zur Koordinierung und Kontrolle der externen Leistungserbringer
Privatisierung	Werden wirtschaftliche Vergleichsberechnungen durchgeführt zwischen dem Einkauf externer Beratungsleistungen und der Nutzung eigener Experten ?	Erfordert eine Kosten- und Leistungsrechnung sowie Regelungen zur Weiterverrechnung von Arbeitsleistungen. Vorrangig sollten jedoch verbindlich geregelt sein, dass vor der Vergabe externer Beratungsaufträge interne Ressourcen abgefragt werden (Empfehlung des RPA bezüglich der Architektenleistungen des Hochbauamtes). Zum Vergabeverfahren

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
		vergleiche Empfehlung des RPA vom 12.11.2008.
Projektmanagement	Wird die Wirtschaftlichkeit neuer Projekte, Maßnahmen und/oder Aktivitäten geprüft bzw. wird geprüft, ob die Gegenfinanzierung sichergestellt ist?	Vor der Genehmigung der Projekte ist aus Sicht des RPA eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unter Berücksichtigung der Folgekosten notwendig. Für Baumaßnahmen wurde ein Bauinvestitionscontrolling empfohlen (siehe Prüfungsbericht Nr. 2010/22 TZ 8).
Projektmanagement	Wurde überprüft, ob alle laufenden Projekte noch erforderlich sind, ob Projekte zusammengefasst werden können, ob alle noch ihre Ziele stringent verfolgen?	Siehe Frage 50. Kritische Bewertung fortlaufend im Rahmen der Finanzplanung und der Controllingfunktionen der Budgetverantwortlichen erforderlich.
Sachmittelbudgets	Wurde für alle Aufgabenbereiche überprüft, inwiefern Reduzierungen der Sachmittelbudgets möglich sind?	Führungsaufgabe, allerdings sind Folgekosten zu betrachten z.B. im Rahmen unterlassener Instandhaltungs- und Unterhaltsmaßnahmen. Prüfungsbericht Nr. 2003/09 Optimierung des Beschaffungswesens, Prüfungsbericht Nr. 2007/05 Optimierung KFZ-Wesen im Hinblick auf Benzinkosten, Reparatur- und Ersatzteilaufwendungen.
Sondernutzungsgebühren	Wurden alle Aufgabenbereiche auf mögliche Erhöhungen von Sondernutzungsgebühren geprüft?	Empfehlung der RPA zu Sondernutzungen im Tiefbauamt insb. Werbeanlagen (siehe Prüfungsbericht Nr. 2008/02). Sonstige Bereiche können entsprechende Verwendung von Eigenflächen prüfen. Prüfungsbericht Nr. 2007/21 zu Sondernutzungen im Bereich Tiefbauamt. Gutachten Aufgrabungen S. 11 Einholung verkehrsrechtlicher Anordnungen zur Vermeidung von Gebührenverlusten.
Standards für die Aufgabenwahrnehmung	Wurden die Standards aller Aufgabenbereiche auf Basis von strategischen Zielen in einer Kosten-Nutzen-Analyse überprüft? Wurden alle Möglichkeiten zur Standardabsenkung genutzt und umgesetzt?	Außer den gesetzlichen Bestimmungen gibt es keine Standardvorgaben oder bestehende strategische Ziele. Zur Kosten-Nutzenanalyse ist neben der Bestimmung der Ziele auch die Erfassung der Kosten und Leistungen im Rahmen einer Kosten- und Leistungsrechnung unabdingbar.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Standardreduzierung	Wurde die Festlegung der Standards an Benchmark-Werten ausgerichtet?	siehe Frage 55
Standardreduzierung	Wurde geprüft inwiefern das Leistungsangebot für den Bürger eingeschränkt werden kann?	Wechselwirkungen zum Beispiel bei der Bearbeitungsdauer der Baugenehmigung sind zu bedenken.
Standardreduzierung	Wurde geprüft, ob sich die Unterhaltung, Wartung, Reinigung, Instandsetzung von technischen Anlagen und Geräten turnusmäßig verlängern oder einschränken lassen?	Generell sollte berücksichtigt werden, dass unterlassene Wartungsarbeiten Mehrkosten verursachen können (Energieverbrauch, Reparaturen). Prüfungsbericht Nr. 2008/02 Produktstandardisierung, Software-Quellcodes hinterlegen, Wartungsverträge.
Standardreduzierung	Wurde überprüft, ob die durch die Stadt organisierten Veranstaltungen weiter durchgeführt werden sollen bzw. ob das Leistungsangebot gekürzt bzw. gestrichen werden kann?	Beteiligung Dritter prüfen (z.B. Sponsoring).
Standardreduzierung	Kann auf Beratungsleistungen ganz oder teilweise verzichtet werden?	adt sollte nicht in Konkurrenz zu anderen beratenden Stellen treten. Der Einkauf von Beratungsleistungen durch die Stadt sollte überwacht und entsprechend überprüft werden, wobei eine Feststellung voranzugehen hat, warum eigenes Personal nicht eingesetzt werden kann. Schreiben an Ref. OB 12.11.2008 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Beraterleistungen.
Standardreduzierung	Wurden alle Möglichkeiten zur Absenkung des Ausstattungsstandards in kommunalen Einrichtungen überprüft? Kann der Benutzerkomfort zumutbar eingeschränkt werden?	Fragestellung sollte auch auf städt. Dienststellen erweitert werden. Durch Standardisierung auch der Büroausstattung sind Kostensenkungen möglich. Ausstattungsmerkmale wie zum Beispiel bei der Stadtbücherei können jedoch auch Werbewirkung entfalten.
Standardüberprüfungen	Ist die laufende Überprüfung der Standards der Aufgabenerfüllung sowie der Erforderlichkeit von freiwilligen	Standards siehe Frage 55.

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
	Leistungen als Daueraufgabe implementiert?	
Standardüberprüfungen	Wurde beim Vollzug der Aufgabenwahrnehmung überprüft, inwiefern „sonstige“ und/oder „ergänzende“ Tätigkeiten zur Haupttätigkeit verzichtbar sind und die Rahmenbedingungen für das Handeln optimiert werden können?	Laufende Führungsaufgabe, Prüfungsbericht Nr. 2009/15 Verwaltung des allgemeinen Grundvermögens beim Liegenschaftsamt zentralisieren und ein Gesamtverzeichnis der Gebäude und Liegenschaften erstellen.
Strategisches Management	Wurde geprüft, inwiefern die einzelnen Ziele der Organisationseinheiten mit den übergeordneten gesamtstädtischen Zielen korrelieren?	Ziele sollten definiert werden.
Strategisches Management	Wurde geprüft, ob durch nicht abgestimmte Handlungsprioritäten inhaltlich ähnliche Projekte und Maßnahmen für eine Zielgruppe von zwei oder mehreren Organisationseinheiten parallel aufgesetzt werden?	Analyse der Produkte und der Produkt-erstellungprozesse anhand eines aufzustellenden Produktkataloges vermeidet die Doppelerstellung von Leistungen. Für Investitionsprojekte sollten alle tangierten Dienststellen beteiligt werden (siehe auch Folgekosten).
Strategisches Management	Werden alle Aktivitäten an den gesamtstädtischen Zielen ausgerichtet und in diesem Kontext entschieden (zielgerichtetes Steuern)?	Siehe 64
Strategisches Management	Ist zur Durchführung einer aufgabenkritischen Analyse bereits ein Bewertungsschema zur Priorisierung von Zielen und Maßnahmen eingeführt, um auf dieser Basis auch die personellen und sachlichen Ressourcen entsprechend der festgelegten Prioritäten bereitstellen zu können?	Siehe 64
subsidiäre Leistungen der Kommune	Kann das Leistungsangebot entfallen oder eingeschränkt werden, weil es bereits ein allgemein zugängliches Dienstleistungsangebot eines anderen Trägers oder eines Dritten gibt oder dies initiiert werden könnte?	Nach der Erstellung eines Verzeichnisses über parallele Leistungsangebote Dritter, sollte überprüft werden, welche durch Dritte sozialadäquat angeboten werden bzw. angeboten werden können. Abschließend sollten Bewertungen über das weitere eigene Angebot dieser Leistungen getroffen werden.
zeitliche Be-	Wurde für alle Aufgaben geprüft, in-	Berichtswesen über Auslastung, Kosten-

<b>Konsolidierungsbereich</b>	<b>Prüffrage</b>	<b>Sonstige</b>
Grenzungen der Aufgabenerledigung	wiefern es zeitliche Einschränkungs- möglichkeiten bei der Leistungser- bringung, z. B. tageszeitlich, nach Wochentagen oder auch saisonal gibt? Wurde geprüft, inwiefern durch eine ge- zielte Konzentration auf die Aus- lastungsspitzen und eine Entlastung der Zeiten mit geringerer Auslastung, Ein- sparungen erzielt werden können?	und Leistungsrechnung sollte ausgebaut und entsprechend ausgewertet werden.
Zentrales Controlling (Zentraler Lenkungs- stab)	o Ist die Organisation des zentralen und dezentralen Conrollingsystems effizient und effektiv ( Zentraler Lenkungsstab - jetziges Modell)? o Können die dezentralen Dezernats- büro´s den Anforderungen einer kritisch- distanzierten Rolle als Teil des Systems gerecht werden?	Berichtswesen sollte verbessert werden (finanzwirtschaftlich und aufgaben- bezogen) und die Controllingfunktion der Referate als Budgetverantwortliche bzw. der Ämter und Betriebe im Rahmen der Leitungsfunktionen gestärkt werden.
zielorientiertes Handeln	Sind für die (freiwilligen) Aufgaben, Produkte und Leistungsangebote Wirkungsziele definiert? Wurde geprüft, inwiefern Aufgaben entfallen bzw. Standards reduziert werden können, weil es keine Realisierungschancen für die Erreichung dieser Ziele gibt?	Produktplan liegt nicht vor. Ziele und Standards sind bis dato nicht konkret definiert.
Zuwendungen	Wurde überprüft, ob die Zuwendungen an Dritte zwingend notwendig sind? Gibt es eine Richtlinie zu Zuwendungen, die Inhalte und Bedingungen laufender Zu- wendungen (Zuwendungsvertrag) und einmaliger Zuwendungen einschl. Leistungen, Mengen, Ziele, Qualitäten und Berichtswesen regelt?	Vereinheitlichung ist geboten.