

Bremen, 30. Juli 2014

Vorlage für die Sitzung des Senats am 05. August 2014

**Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung –
Programm zum Erhalt eines leistungsfähigen öffentlichen Sektors
mit geringerem Ressourcenbedarf**

A. Problem

Mit dem Ziel, auch künftig mit einem leistungsfähigen öffentlichen Sektor die Attraktivität und Lebensqualität des Standorts zu sichern und zugleich dem anspruchsvollen Konsolidierungsweg der öffentlichen Finanzen unter den Bedingungen der Schuldenbremse ab dem Jahr 2020 angemessen nachzukommen, hat der Senat am 25.03.14 das Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ beschlossen.

Er hat die weitere Konzipierung und Umsetzung von 17 ressortübergreifenden Projekten beschlossen und die federführenden Ressorts Senatorin für Finanzen und Senatskanzlei gebeten, noch vor den Sommerferien über den weiteren Stand der Umsetzung zu berichten.

Außerdem hat er alle Ressorts gebeten, entsprechend der Leitlinien des konsolidierungsorientierten Neuordnungsprogramms bis Ende April entsprechende Ressortprojekte aufzusetzen.

Die weitere Programmplanung und -umsetzung ist zudem an den Berichtspflichten zur bremischen Haushaltssanierung vor dem Stabilitätsrat orientiert.

Im Sinne der Umsetzbarkeit und Akzeptanz der Neuordnungsprojekte nach innen kommt der Beschäftigtenbeteiligung eine besondere Bedeutung zu.

B. Lösung

Programmsteuerung, Projektstruktur und Beschäftigtenbeteiligung

Die Senatsressorts haben die operative Projektarbeit trotz knapper Ressourcen und ohne Anschubfinanzierung für alle 17 Projekte (vgl. Anlage 1) gestartet.

In 14 Projekten wurden neue ressortübergreifende Projektgruppen eingesetzt bzw. bestehende Arbeits- und Projektstrukturen in die Programmstruktur „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ überführt. Die Projektaufträge wurden konkretisiert, für die weitere Umsetzung Zeit- und Meilensteinplanungen entwickelt und – soweit bis zum jetzigen Zeitpunkt möglich – auf Basis von Wirkungszusammenhängen mögliche Haushaltsentlastungen prognostiziert.

Für drei Projekte, die von Bremen und Bremerhaven gemeinsam durchgeführt werden, wurde teilweise bereits mit den Vorarbeiten für die Projektumsetzung begonnen. Die konkret weiterzuverfolgenden Handlungsfelder und die organisatorischen Eckpunkte werden derzeit zwischen dem Senat und dem Magistrat Bremerhaven geklärt. Die inhaltliche Steuerung der Projekte erfolgt durch neun Lenkungsausschüsse auf Staatsräte-/Staatsrätinnen-Ebene mit Beteiligung von GPR-Vertreter(inne)n, die bis auf die Lenkungsausschüsse für die Projekte A10, A11 und A12 inzwischen ein- oder bereits mehrmals getagt haben.

Zur Steuerung des Gesamt-Programms beschäftigt sich die Staatsräte-Konferenz seit der Senatsbefassung am 25.03.2014 kontinuierlich im zweiwöchigen Rhythmus mit dem Thema Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung; die Programm-Koordinierungsgruppe auf Verwaltungsleitungsebene mit Beteiligung der Gesamtpersonalräte, die die Umsetzung in den Senatsressorts begleitet und die Staatsräte-Konferenz berät, tagt zur Vorbereitung der Staatsräte-Konferenz ebenfalls im zweiwöchigen Rhythmus.

Da mit der Umsetzung der im Neuordnungsprogramm erarbeiteten Maßnahmen auch Veränderungen im Arbeitsablauf verbunden sind, wurde eine frühzeitige Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Grundlage der Dienstvereinbarungen „Beschäftigtenbeteiligung in Organisationsentwicklungsprozessen“ sowie eine Einbindung der Interessenvertretungen in Projektarbeits- und Entscheidungsgremien vereinbart.

Am 10.06.2014 haben die Gesamtpersonalräte Bremen und Bremerhaven in einer gemeinsamen Sitzung dem Gesamtvorhaben und den Verfahren zur Beschäftigtenbeteiligung zugestimmt. Eine inhaltliche Befassung mit allen Projekten (ohne A10-A12) hinsichtlich Zielsetzung und Verfahren soll am 29.07.2014 im Anschluss an die Senatsbeschlussfassung erfolgen.

Den Projektleitungen wurde darüber hinaus eine Abstimmung mit den Frauenbeauftragten der Ressorts und der Gesamtschwerbehindertenvertretung empfohlen.

Im Zuge der weiteren Umsetzung stellt die Geschäftsführung des Programms – bestehend aus Vertreter/innen der Senatorin für Finanzen, der Senatskanzlei und des Senators für Inneres und Sport – das Programm-Controlling und den Informationsaustausch mit den Projektleitungen und Lenkungsausschüssen sicher.

Über die 17 zentralen Vorhaben hinaus haben die Ressorts 17 ressortinterne Projekte (vgl. Anlage 2.0) angemeldet, mit denen im Kontext der Leitlinien zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung haushaltsentlastende Wirkungen erzielt werden sollen.

Programm-Schwerpunkte

Die nachfolgend zusammengefassten Leitlinien zur Neuordnung sind der Maßstab, an dem sich alle ressortübergreifenden und ressortinternen Neuordnungsvorhaben ausrichten. Nur so ist eine Fokussierung auf die strukturellen Entlastungswirkungen für die kommenden Haushalte zu erreichen.

- Überprüfung der landesseitig beeinflussbaren Ausstattungs- und Leistungsstandards,
- Bündelung operativer „innerer Dienste“ bei gemeinsam getragenen Verwaltungs-Dienstleistungen,
- Prozessoptimierung, Verwaltungsautomation,
- Optimierung der Steuerungsfunktion der Landesverwaltung gegenüber den beiden Stadtgemeinden,
- grundsätzliche Überprüfung von Aufgaben hinsichtlich Notwendigkeit und Erfüllungsaufwand,
- „Prävention vor Intervention“ als Leitlinie von Sozial-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik,
- Standortkonzepte: Demografieorientierte Leistungserbringung,
- Intensivierung von Kooperationen, Prüfung von Fusionen,
- Verbesserung der Einnahme-Situation.

Entsprechend der Erörterung im Senat am 10.06.2014 sollen acht Programmschwerpunkte vorrangig insbesondere auch hinsichtlich der Quantifizierung möglicher Entlastungseffekte vorangetrieben werden.

Dabei geht es um

die Überprüfung von Standards und Prozessen

1. Standards Immobilienmanagement (A2) und Energiecontracting (A9),

eine wirksame Ressourcenverwendung

2. Reduzierung der Auftragsvergabe und Einschaltung von Anwaltsbüros durch interne Service-Einrichtungen für Rechtsberatung (A13) und
3. Verbesserung der Zuwendungssteuerung (A8),

die Kooperation und gemeinsame Ressourcennutzung von Land und beiden Stadtgemeinden

4. Zusammenarbeit mit Bremerhaven (A10-A12)

die Reduzierung der Verwaltungsquote

5. Bündelungen von Einkaufs- und Verwaltungsdienstleistungen (A4) und
6. Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften (A7),

und um Einnahmesteigerungen

7. *Forderungsmanagement* (Projekt A15) und
8. *Betriebsprüfungen* (A16),

Projektziele, -umsetzungsstände und -potenziale

Die eingesetzten Lenkungsausschüsse und Projektgruppen haben alle 17 vom Senat beauftragten ressortübergreifenden Neuordnungsverfahren, schwerpunktmäßig im Rahmen der o.g. acht Schwerpunkte, weiter bearbeitet, Projektaufträge und Zielsetzungen konkretisiert, soweit wie möglich Potenziale zur Haushaltsentlastung bestimmt und Projektplanungen zur weiteren Umsetzung erarbeitet.

U.a. aufgrund unterschiedlicher Vorarbeiten befinden sich die Projekte noch in unterschiedlichen Phasen: Teilweise befinden sich Veränderungen bereits im Pilotbetrieb, während bei anderen Projekten noch die Konzeptentwicklung oder sogar Erhebungen und Analysen bevorstehen.

Gleichwohl kann für einige – insb. die am 10.6. definierten acht Programmschwerpunkte bereits unter bestimmten Prämissen ein mögliches Einsparpotenzial quantifiziert werden.

Die Zielsetzungen und Potenziale der zentralen Neuordnungsprojekte, beginnend mit den acht Schwerpunkten, sind nachfolgend kurz zusammengefasst. Detailliertere Informationen, konkrete Projektplanungen und Sachstände sind den von den Lenkungsausschüssen beschlossenen Projektauftragsbögen (Anlagen 1.1 bis 1.17) zu entnehmen.

Schwerpunkt-Vorhaben

Projekt A2 Überprüfungen der Standards im Immobilienmanagement

Bei dem Vorhaben geht es darum bauliche, technische, energetische und ggf. organisatorische Standards und Vorgaben zu identifizieren, über die man die Kosten des öffentlichen Hochbaus bzw. der öffentlichen Immobiliennutzung wirksam senken kann. Geprüft werden soll, wie hoch die bremischen Standards im Vergleich zu anderen Gebietskörperschaften sind, welche Einsparmöglichkeiten sich jeweils ergeben könnten und unter welchen Bedingungen man Standards ggf. für alle oder einzelne öffentliche Nutzungszwecke absenken kann. Das optimale Verhältnis zwischen Baukosten und Unterhaltungskosten ist ggf. unter den Bedingungen der Haushaltsnotlage neu zu bewerten.

Im Projekt wird aktuell ein Benchmarking-Prozess vorbereitet, so dass Entlastungswirkungen, konkrete Empfehlungen und Umsetzungsvorschläge frühestens zum 30.09. vorgestellt werden können.

Verfahrensvereinfachung bei der Bereitstellung von Unterkünften zur Unterbringung von Flüchtlingen und beim Ausbau von Kindertagesstätten

Um den wachsenden Herausforderungen durch den verstärkten Zuwanderung von Flüchtlingen sowie den weiterhin steigenden Bedarfen im Bereich der U 3 Kindertagesbetreuung angemessen zeitnah und kostengünstig begegnen zu können, beschließt der Senat folgende temporäre Verfahrenserleichterungen:

- Der Senat verzichtet im Rahmen der sofortigen Flüchtlingsunterbringung für Notunterkünfte, Mobilbauten und Interimslösungen auf aufwendige Einzelfallprüfungen und Sondergenehmigungen. Im Bereich der Kindertagesstätten soll verstärkt auf Serien- und Standardlösungen gesetzt werden.
- Insbesondere verzichtet der Senat auf die Anwendung höherer energetischer Standards bei Aufstellung von Containern zur Unterbringung als Zwischenlösung bei Baumaßnahmen oder bei Errichtung von Notunterkünften.
- Alle Anträge zur Erlangung von Baurecht und Betriebsgenehmigungen in den genannten Bereichen haben absolute Priorität und sind von der Verwaltung vorrangig umzusetzen.

Um Investoren die Teilhabe am Bündnis für Wohnen sowie bei der Errichtung von sozial gebunden Wohnraum zu erleichtern, verweist der Senat ausdrücklich darauf, dass bei der Vergabe öffentlicher Grundstücke für die Flüchtlingsunterbringung oder

auch für den Ausbau von Kindertagesstätten auch die Einräumung von Erbbaurechten möglich ist. Für soziale Zwecke und Gemeinbedarfszwecke gilt hierbei ein jährlicher Erbbauzins in Höhe von mindestens 2 v.H. des Verkehrswertes. Programme können aus Kostenersparnisgründen jedoch nicht kulminiert werden.

Projekt A9 Energiemanagement und Energiecontracting

Mit dem Ziel, den Energieaufwand für öffentliche Liegenschaften zu reduzieren, ohne einen kurzfristig sehr hohen Investitionsaufwand auszulösen, wird seit 2008 ein Energiesparcontracting-Modell mit privaten Dienstleistern durchgeführt. Diese übernehmen notwendige Investitionen und Ersatzbeschaffungen und profitieren für einen festgelegten Zeitraum (vollständig) von den resultierenden Einsparungen.

Das Energieeinsparprogramm soll fortgesetzt werden. In dem Projekt soll geprüft werden, ob die bisherige Umsetzung intensiviert werden und Abstimmungsprobleme mit privaten Contracting-Partnern vermieden werden können. Insbesondere sollen die Möglichkeiten der Kopplung mit baulichen Wärmeschutzmaßnahmen und des Intracting (Finanzierung eigener Investitionen aus Energieeinsparungen) einbezogen werden.

Projekt A13 Kompetenzbündelung zur Reduzierung externer Auftragsvergabe

Die bremische Verwaltung beauftragt für organisatorische und juristische Gutachten und Beratungen in unterschiedlichem Umfang Kanzleien und Beratungsgesellschaften.

Ziel des Projektes ist es, die Ausgaben für Fremdvergaben in diesen Bereichen durch den Auf- und Ausbau dienststellenübergreifend zu nutzender Kompetenzstellen zu reduzieren. Gleichzeitig soll die Prüfung derartiger Fremdvergaben restriktiver gehandhabt und ggf. umfassender dokumentiert werden als mit der bisherigen Datenbank für Aufträge über 5.000 €.

Inhaltlich werden insbesondere Bereiche wie EU-Beihilferecht, Vergaberecht und Arbeits-/Dienstrecht betrachtet. Mit der Bereitstellung von vier zusätzlichen VZÄ für juristische Beratung wird eine Reduzierung der externen Auftragsvergabe in Höhe von min. 800 Tsd. € bzw. eine Nettoeinsparung von 400 Tsd. € angestrebt.

Als erste Sofortmaßnahme wird empfohlen, dass Auftragsvergaben ab einem Schwellenwert von 5.000 Euro nur nach vorheriger Senatsbefassung erfolgen dürfen. Dies betrifft alle Arten von Gutachter- und Beraterleistungen mit Ausnahme von z.B.

- Technischen Dienstleistungen (Ingenieur-, Architektenleistungen, Planung und Leitung von Baumaßnahmen) sowie
- Gutachten, Untersuchungen und Evaluationen bei denen eine verwaltungsexterne Zuständigkeit gesetzlich oder durch sonstige externe

Vorgaben (z.B. aufgrund der Bestimmungen von Drittmittelgebern) festgeschrieben ist.

Unabhängig vom Auftragswert sind die Gutachten und Beratungsaufträge zeitnah in der bestehenden Datenbank des Senats zu dokumentieren.

Im Rahmen des Projektes werden Vorschläge zur Anpassung bestehender Regelwerke erarbeitet.

Projekt A8 Verbesserung der Zuwendungssteuerung

Über eine systematische und durch eine Fachanwendung unterstützte Zuwendungsprüfung soll die Wirtschaftlichkeit der Sachbearbeitung, die Wirksamkeit der Zuwendungsgewährung sowie die Möglichkeit von Rückforderungen erhöht werden. Es wird davon ausgegangen, dass diese positiven Qualitätseffekte den Mittelbedarf durch die wirksamere Zuwendungsprüfung um mindestens 0,5% verringern können. Dies verspricht bei einem Zuwendungsvolumen von 285 Mio. € (2012) einen Einspareffekt von 1,5 Mio. €. Zu eruieren wäre ob dieser Effekt nachhaltig auftritt.

Projekt A10 Intensivierung der Verwaltungszusammenarbeit Bremen/Bremerhaven

Ein Projekt zur Zusammenarbeit von Finanzamt und Finanzkasse Bremerhaven und dem kommunalen Steueramt sowie der Stadtkasse an einem gemeinsamen, ggf. von Seestadt Immobilien bewirtschafteten Standort, wurde begonnen.

Abgesehen von einer erfolgreichen Zusammenarbeit beim Bürgertelefon Bremen/Bremerhaven gibt es bislang nur wenige Erfahrungen mit dem Betrieb gemeinsamer Dienstleistungsangebote von Bremen und Bremerhaven. Dies bringt auch größere Vorlaufzeiten in der Projektzusammenarbeit mit sich, so dass über eine konkretisierte Projektplanung und Entlastungseffekte ebenfalls erst zu einem späteren Zeitpunkt - voraussichtlich bis zum 30.09. - berichtet werden kann.

Projekt A11 Kooperation der Polizei Bremen und der Ortspolizeibehörde Bremerhaven

Nach einer politischen Vorklärung zwischen dem Senat und dem Magistrat Bremerhaven sollen zur Vorbereitung der Projektarbeit zunächst mögliche Kooperationsfelder zwischen den Polizeien Bremen und Bremerhaven definiert werden. Diese fließen dann – unter Einbeziehung der Mitbestimmungsgremien – in einen Projektauftrag ein und werden im bis zum 30.09. vorgelegt..

Projekt A12 Vermessungsverwaltung Bremen/Bremerhaven

Ziel des Projektes soll es sein, die Landesaufgaben des amtlichen Liegenschaftskatasters und der Landesvermessung in eine einheitliche Verwaltungsstruktur mit „front office“-Bereichen in Bremen und Bremerhaven und einem gemeinsamen „back office“ zu überführen. Dadurch können Doppelstrukturen, mehrfach vorgehaltenes Fachwissen und technische Infrastrukturen ohne Einschränkungen von Leistungen und Servicequalität abgebaut werden.

Das federführende Ressort Senator für Umwelt, Bau und Verkehr führt entsprechende Vorkläarungen mit dem Magistrat Bremerhaven durch. Eine abgestimmte Projektplanung liegt noch nicht vor. Das Ressort ist gebeten bis zum 30.09. die entsprechenden Planungen und Quantifizierungen vorzulegen..

A4 Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen

Dienststellen sollen durch eine gemeinsame ressortübergreifende Dienstleistungsstruktur von internen fachfremden Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Bestehende Dienstleistungsangebote sollen flächendeckend, auch durch die Gesellschaften, genutzt werden. Weitere operative Aufgaben sollen gebündelt werden.

In der ersten Projektphase sollen die Preisvorteile eines zentralen Einkaufs für den Bereich der Gesellschaften genutzt und weiter optimiert werden.

Auf Basis eines Vergleichs der durchschnittlichen jährlichen zentralen Einkaufsvolumina je Mitarbeiter von Nutzern und Nicht-Nutzern des zentralen Einkaufs sind Rückschlüsse auf das Volumen der bislang noch dezentralen Beschaffung (in den Gesellschaften) möglich. Es erscheint realistisch, von einer Preisoptimierung von 5% durch Integration in bestehende oder neue Rahmenverträge auszugehen und durch die Zunahme des Beschaffungsvolumens insgesamt noch einmal einen Preis-/Mengeneffekt von 2% über alles anzunehmen. Damit ist allein durch die Anbindung der Gesellschaften an die zentrale Beschaffung für allgemeine Verwaltungsbedarfe eine jährliche Ausgabenreduzierung von bis zu 600 Tsd. € möglich.

Projekt A7 Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften

Ziel ist eine Gestaltung der Beteiligungsstruktur unter den Aspekten

- Eignung der Organisationsform für die Aufgabenerfüllung (Gesellschaftszweck),
- politische Steuerbarkeit und
- steuerliche Effektivität.

Dies kann eine Veränderung des Beteiligungsportfolios, die Einführung von Holdingstrukturen, aber auch veränderte Prozesse im Beteiligungsmanagement erforderlich machen.

Darüber sollen Vorteile aus der Nutzung zentraler Dienstleistungen und ggf. auch durch deren Erbringung für andere gezogen werden.

Das Projekt befindet sich derzeit noch im Planungsstadium. Konkrete Umsetzungsschwerpunkte sind noch nicht festgelegt. Die Abstimmung mit komplementären Neuordnungsvorhaben (z.B. A4 Bündelung von Einkaufsleistungen / Schwerpunkt Gesellschaften) wurde eingeleitet.

Über eine konkretisierte Projektplanung und mögliche Entlastungseffekte kann voraussichtlich im Herbst berichtet werden. Ziel ist es, Entlastungseffekte zu definieren, die sicherstellen, dass im Bereich der Beteiligungen mindestens in gleicher Weise und in gleichem Maße wie in der Kernverwaltung Konsolidierungsbeiträge erbracht werden.

Projekt A15 Optimierung des Forderungsmanagements

Angesichts „einziehbarer“ Außenstände in Höhe von 53 Mio. € versprechen eine Optimierung des Forderungsmanagements zur Einbringung bestehender (Alt-) Forderung sowie die Etablierung eines effektiven Prozess- und Strukturmodells für den Umgang mit zukünftigen Forderungen ein erhebliches Einnahmepotenzial. Dabei sind für die unterschiedlichen Phasen Bescheidung/Titulierung, Geltendmachung, Anmahnung, Beitreibung/ ggf. Niederschlagung und spätere Wiederaufnahme der niedergeschlagenen Forderung geeignete Prozesse zu definieren, die künftig zentralisiert und damit einheitlich im Sinne einer konsequenten Erhebung/Beitreibung wahrgenommen werden sollen.

Eine nachhaltige Überprüfung und Beitreibung der bestehenden Forderungen könnte zu einem Erfolg von mindestens 10% = 5,3 Mio. € führen.

Projekt A16 Betriebsprüfungen in der Steuerverwaltung

Durch die Zuführung von 10 neuen Betriebsprüfern im Finanzamt für Außenprüfung soll der durchschnittliche Prüfungsturnus weiter reduziert werden. Je eingesetztem Betriebsprüfer ist durch eine somit intensivierete Betriebsprüfung von einem steuerlichen Mehrergebnis von 300 bis 600 Tsd. € p.a. auszugehen. Damit kann – vor Durchführung des bundesstaatlichen Finanzausgleiches – eine mittelfristige Einnahmesteigerung von mindestens 3 Mio. € erwartet werden.

Weitere ressortübergreifende Neuordnungs-Vorhaben

Projekt A1 Verbesserung der Steuerung im Immobilienmanagement

Eine Optimierung des Immobilienmanagements und eine Effizienzsteigerung des öffentlichen Hochbaus setzt effektive und effiziente Prozesse zwischen Dienstleister (Immobilien Bremen), Fachaufsicht (Senatorin für Finanzen) und Nutzern (Fachressorts) voraus, aber auch eine Ausrichtung an gemeinsamen Zielsetzungen. Dabei muss Klarheit über berufliche und energetische Standards, Ressourcen-Effizienz und den Rahmen für besondere Nutzeranforderungen bestehen.

Auf Basis der Analyse laufender Planungs- und Bauvorhaben sollen Vorschläge für Prozessverbesserungen entwickelt und mögliche Kosten-Optimierungspotenziale bestimmt werden.

Mögliche Entlastungseffekte können erst nach Abschluss der Prozessanalyse, voraussichtlich bis zum 30.09., dargestellt werden.

Projekt A3 Bündelung der Personalsachbearbeitung

Ziel ist die Zusammenführung der Personalsachbearbeitung in wirtschaftlich leistungsfähigen großen Organisationseinheiten mit standardisierten Prozessen und definierten Schnittstellen zu dienststellenintern wahrgenommenen Personalaufgaben. Durch Prozessoptimierung, Skaleneffekte und Technikunterstützung (KoPers) soll der Personalbedarf für die Aufgabe reduziert und einheitliche Qualitätsstandards sichergestellt werden.

Als ein mögliches Optimierungspotenzial hat der Rechnungshof in seinem Bericht von 2012 die flächendeckende Erhöhung der Personalsachbearbeitungsquote auf 250 „Personalakten“ je Sachbearbeiter/-in benannt, durch die rein rechnerisch 43 VZÄ bzw. 2,4 Mio. € jährlich einzusparen seien. Im Rahmen des Projektes soll u.a. die Realisierbarkeit dieser Quote anhand von Piloten überprüft werden. Ergebnisse einer Evaluation könnten dann Ende 2015 vorliegen.

Projekt A5 Digitalisierung der Personalakten

Für die Personalsachbearbeitung wird außerhalb des Programms Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung ein neues integriertes elektronisches Verfahren (Projekt KoPers) in Kooperation mit SH und HH entwickelt sowie eine organisatorische Zusammenführung der Personalsachbearbeitung vorbereitet.

Von der Bündelung und Automatisierung ist eine erhebliche Effizienzsteigerung der Personalsachbearbeitung zu erwarten. In Abhängigkeit vom gewählten Organisationsmodell und noch weiter festzulegenden Funktionalitäten der Software können sich Anforderungen an die Digitalisierung der Bestandsakten ergeben. Der Digitalisierungsprozess an sich führt nicht zu Haushaltsentlastungen. Ob er ganz oder in Teilen eine Voraussetzung für das Eintreten der positiven Bündelungs- und

Automatisierungseffekte ist, soll in dem Projekt untersucht werden. Im Zuge der ersten Projektrecherchen stellte sich heraus, dass Schleswig-Holstein bis zum Jahresende einen Teil seiner Personalakten digitalisieren will. Da gemäß KoPers-Einführungsplanung erst ab 2017 mit dem neuen System gearbeitet werden kann, ist eine Digitalisierung der bestehenden Personalakten noch nicht zeitkritisch. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zunächst die in Schleswig-Holstein begonnenen Aktivitäten auszuwerten und deren Erkenntnisse in die bremische Konzepterstellung zur Digitalisierung einfließen zu lassen. Es wird daher empfohlen, das Projekt „Digitalisierung der Personalakten“ nicht als Konsolidierungsvorhaben im Kontext der Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung zu verfolgen, sondern zu einem späteren Zeitpunkt separat zu bearbeiten.

Projekt A6 Elektronisierung von Sachakten

Mit der Umstellung auf ein elektronisches Dokumentenmanagement soll eine ordnungsgemäße und arbeitsökonomische Aktenführung vor dem Hintergrund einer vom PC geprägten Arbeitsumgebung sichergestellt werden. Dazu können Effizienzeffekte, z.B. durch Verringerung von Such- und Recherchezeiten, Automatisierung von Aufbewahrungs- und Aussonderungsprozessen etc. treten, wenn auch relevante Bestandsakten in das elektronische Verfahren integriert werden. Im Rahmen des Gesamtprojektes „Dokumentenmanagement“ wurde mittel- bis langfristig eine Arbeitszeiterparnis von 2% prognostiziert, rund die Hälfte davon kann nur auf Basis der Altaktendigitalisierung realisiert werden. Dem stehen Einführungs-, Schulungs- und Einarbeitungsaufwand gegenüber, so dass die Effekte frühestens ab 2016 greifen werden.

Projekt A14 Organisationskonzept zur Bündelung technischer Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe, etc.

Ziel ist es eine dienststellenübergreifende Standortplanung auch vor dem Hintergrund der demografischen Personalentwicklung sowie Abmietungen und Veräußerungen zu ermöglichen. Einbezogen werden sollen Polizei, Feuerwehr, Katastrophenschutz, das Amt für Straßen und Verkehr, der Umweltbetrieb Bremen, die Werkstatt Bremen, bremenports und die Fischereihafen-Betriebsgesellschaft.

Das Vorhaben befindet sich noch in einer Analysephase ohne konkrete Umsetzungsempfehlungen oder Schätzungen von Entlastungspotenzialen. Eine Prüfung von Synergieeffekten über eine Flächenoptimierung hinaus ist zur Zeit nicht Bestandteil der Projektplanungen. Über die weitere Maßnahmenplanung und mögliche Haushaltsentlastungen soll bis zum 30.09. erneut berichtet werden.

Projekt A17 e-justice

Ab 2018, spätestens jedoch ab 2022, soll der überwiegende Teil der Gerichtsverfahren gemäß dem Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs mit den Gerichten ausschließlich elektronisch abgewickelt werden. Die Länder werden dazu in Entwicklungsverbänden die Fachverfahren der Justiz effektiv und ergonomisch weiterentwickeln, parallel dazu erfolgt die Anpassung der IT-Ausstattung. Das Projekt strebt die vollständige elektronische Bearbeitung von Gerichtsverfahren an. Sämtliche eingehenden Dokumente werden in ihrer originär elektronischen Fassung oder, sofern in herkömmlicher Papierform eingereicht, per Scanverfahren digitalisiert, durch Service-Einheiten der Gerichte einer elektronischen Akte zugeführt und an die verfahrensbearbeitenden Richter und Rechtspfleger über die internen Datennetze weitergereicht. Die Sachbearbeitung erfolgt dann durchgängig am PC.

Haushaltsentlastungen durch eine digitale Verfahrensabwicklung sind plausibel, können aber aufgrund fehlender praktischer Erfahrungen noch nicht quantifiziert werden. Wann sich die mit dem Vorhaben für Bremen verbundenen Kosten in Höhe von rund 4 Mio. € investiv und ca. 4 Mio. € konsumtiv amortisieren, lässt sich erst nach Durchführung von Pilotvorhaben darstellen.

Aufgrund der noch nicht bezifferten Einsparungen, der Abhängigkeit von externen Projektpartnern (bundesweites Projekt) und des starken Ressortbezuges des Projektes bietet es sich an, das Projekt e-justice künftig als Ressortprojekt B18 weiterzuverfolgen.

Ressortinterne Projekte

Neben der gemeinsamen Durchführung von ressortübergreifenden Projekten sind alle Ressorts mit mindestens einem ressortinternen Projekt am Programm Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung beteiligt. Über deren Projektziele und -umsetzung berichten die Ressorts an die Steuerungsebene des NdAW-Programms (Staatsräte-Konferenz). Die Projektstruktur, Beschäftigtenbeteiligung und Ressourcensteuerung erfolgen jedoch in der Verantwortung der jeweiligen Ressorts (vgl. Anlage 2.0 Liste der Ressort-Projekte).

Weitere Programmumsetzung / nächste Schritte (vgl. Anlage 3)

Die Entlastungspotenziale der Projekte insbesondere in den acht Schwerpunktbereichen sollen soweit wie möglich für die Sanierungsberichterstattung an den Stabilitätsrat zum 15.09.2014 aufbereitet werden.

Zeitgleich wird gemäß den jeweiligen Meilensteinplanungen die Konzipierung bzw. die Umsetzung der Projekte fortgeführt sowie der Austausch zwischen ähnlich gelagerten Vorhaben (unter Einbeziehung der ressortinternen Projekte) organisiert.

Ziel ist es, bis Jahresende für alle Vorhaben beschlussfähige Umsetzungskonzepte vorzulegen, so dass sich spätestens im ersten Quartal 2015 alle beschlossenen Vorhaben in der Umsetzung befinden.

Die weitere Umsetzung des Neuordnungs-Programms erfordert eine straffe Projektstruktur. Der Aufwand für Steuerungs- und Begleitgremien soll nach der zwischenzeitlich erfolgreich gestarteten Projektarbeit reduziert werden:

Die Staatsräte-Projektlenkungsausschüsse berichten direkt an die Staatsräte-Konferenz. Die Geschäftsführung (SF, SK, SIS) stellt das Verfahren und den Informationsfluss sicher.

Die Vertreter/innen der bisherigen Programm-Koordinierungsgruppe haben im Rahmen der weiteren Umsetzung die Aufgabe, die erarbeiteten Projektergebnisse in den jeweiligen Ressorts umzusetzen, qualitätssichernd mitzuwirken und die Ressortprojekte zu koordinieren.

Die Entwicklung von mittel- und langfristigen Vorhaben zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung, die Überprüfung der Zielerreichung und ggf. die Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen soll von der Geschäftsführung vorbereitet und in die Staatsräte-Konferenz eingebracht werden.

Eine Realisierung des Programms bis 2017 wird angestrebt.

C. Alternativen

Werden nicht vorgeschlagen.

D. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen/ Gender-Prüfung

Die zu erwirtschafteten Einsparungen dienen der Einhaltung des festgelegten Personalabbau-Pfades. Konsumtive und investive Effekte der Vorhaben werden bei der künftigen Haushaltsaufstellung berücksichtigt.

Soweit bei einzelnen Vorhaben bereits in 2014 Einsparungen realisiert werden, werden diese zur Lösung bestehender Haushaltsrisiken herangezogen.

E. Beteiligung/ Abstimmung

Die Vorlage wurde mit allen Ressorts, der Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau und dem Magistrat Bremerhaven abgestimmt.

F. Öffentlichkeitsarbeit/ Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Geeignet

G. Beschluss

1. Der Senat hat am 29. Juli 2014 den Umsetzungsstand des Programms zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung zur Kenntnis genommen und die federführenden Ressorts um Realisierung der dargestellten Projekte gebeten. Er bittet um die Einbeziehung der nachfolgenden Beschlüsse bei der weiteren Umsetzung.
2. Der Senat bittet die federführenden Ressorts Finanzen und Senatskanzlei, die dargestellten Effekte in den acht Schwerpunktfeldern in die Sanierungsberichtserstattung für die Herbstsitzung des Stabilitätsrats einzubeziehen.
3. Der Senat bittet die Ressorts Finanzen und Senatskanzlei in Abstimmung mit den für die Projekte A1 (Immobilienmanagement), A2 (Baustandards), A7 (Aufgabenbündelung in den Gesellschaften), A10-A12 (Bremen und Bremerhaven) und A14 (Organisation technische Dienste) zuständigen Lenkungsausschüssen dem Senat bis zum 30.09.14 konkrete Projektplanungen einschließlich möglicher Konsolidierungspotenziale nachzuliefern. Insbesondere bittet der Senat
 - den Lenkungsausschuss für das Projekt A 2 (Baustandards), bis zum 30. September 2014 die energetischen Standards im Vergleich mit anderen Bundesländern bzw. dem Bund darzustellen und unter Einbeziehung wirtschaftlicher Aspekte zu prüfen unter welchen Bedingungen Standards abgesenkt werden können.
 - den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen in Abstimmung mit der Senatorin für Finanzen, im Oktober 2014 einen konkreten Vorschlag zur Umsetzung der „Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften“ - einschließlich erster ggf. kurzfristig zu ergreifender Maßnahmen (gemeinsame Aufgabenerledigung in Gesellschaften, weitere Zusammenlegung von Gesellschaften, Steuerung der Gesellschaften) - vorzulegen, um sicherzustellen, dass aus dem Bereich der Beteiligungen ein nachhaltig wirkender Beitrag zur Konsolidierung des Haushaltes geleistet wird.
4. Der Senat sieht bei der Vergabe von externen Gutachter- und Beraterverträgen Einsparpotential. Er bittet den im Projekt A13 federführenden Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen in Abstimmung mit der Senatorin für Finanzen

um Vorlage eines Konzeptes zur Nutzung und zum Ausbau entsprechender verwaltungsinterner Kompetenz.

5. Der Senat beschließt, in einem ersten Schritt allgemeine Gutachten- und Beratungsaufträge der Ressorts ab einem Volumen von 5.000 € künftig nur nach vorheriger Senatsbefassung zu vergeben, sowie alle vergebenen Aufträge unabhängig vom Auftragswert in der bestehenden Datenbank des Senats zu dokumentieren. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, analog dem Verfahren zu Personalvorträgen, Anmeldungen der Ressorts zur Vergabe von Gutachten- und Beratungsaufträgen mit Empfehlung dem Senat vorzulegen. Er bittet den Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen in Abstimmung mit der Senatorin für Finanzen um Vorschläge zur Anpassung bestehender Regelungen bis zum 30.09. und die Ressorts um entsprechende Umsetzung, auch in zugeordneten Dienststellen, Eigenbetrieben und Eigengesellschaften.
6. Der Senat verzichtet für Notunterkünfte, Mobilbauten und Interimslösungen im Rahmen der sofortigen Flüchtlingsunterbringung auf aufwendige Einzelfallprüfungen und Sondergenehmigungen sowie auf die Anwendung höherer energetischer Standards bei der Aufstellung von Containern zur Unterbringung, als Zwischenlösung bei Baumaßnahmen oder bei Errichtung von Notunterkünften. Im Bereich der Kindertagesstätten soll verstärkt auf Serien- und Standardlösungen gesetzt werden.
Alle Anträge zur Erlangung von Baurecht und Betriebsgenehmigungen bei der Bereitstellung von Unterkünften zur Unterbringung von Flüchtlingen und beim Ausbau von Kindertagesstätten haben Priorität und sind vorrangig umzusetzen. Der Senat bittet die zuständigen Ressorts bis zum 30.09. um einen Zwischenbericht zu den erfolgten Maßnahmen.
7. Der Senat unterstreicht die Bedeutung des Projekts „Optimierung des Forderungsmanagements“ für alle Fachressorts. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, nachdem Rückmeldungen aus allen Ressorts erfolgt sind und nach einem Austausch mit der Handelskammer Bremen im Herbst 2014 einen Umsetzungsbericht vorzulegen, der Aussagen zu den Einspareffekten und der veränderten Aufgabenwahrnehmung enthält.
8. Der Senat bittet den Senator für Justiz und Verfassung, bis zum 30. September 2014 eine Regelung zur Optimierung des Widerspruchsverfahrens. Vorzulegen.

9. Der Senat bittet den Senator für Gesundheit und die Senatorin für Finanzen, bis zum 30. September 2014 Möglichkeiten der Ausgliederung des Personalärztlichen Dienstes aus dem Gesundheitsamt und für die Optimierung und Zusammenfassung der Gutachtertätigkeiten im Bereich der ärztlichen Dienste darzustellen.

10. Der Senat bittet den Senator für Justiz und Verfassung das Vorhaben A17 „E-Justice“ künftig als Ressortprojekt (B18) fortzuführen und die Senatorin für Finanzen das Vorhaben A5 „Digitalisierung von Personalakten“ zu einem geeigneten Zeitpunkt unabhängig vom Neuordnungs-Prozess weiterzuverfolgen.

11. Der Senat bittet die federführenden Ressorts Finanzen und Senatskanzlei in Abstimmung mit den weiteren Ressorts nach Abschluss der Analyse- und Konzeptionsphase in allen Projekten im Januar 2015 erneut über die Programmumsetzung zu berichten.

Anlagen:

- 1 Übersicht ressortübergreifende TOP17-Projekte
- 2 Projektauftragsbögen TOP17-Projekte
- 3 Übersicht ressortinterne Projekte
- 4 Zeitplanung

Teil A

NdAW Top 17-Projekte (Stand: 30.07.14)

Lfd. Nr.	Projekt	Projektleitung + Projektteam	Projekt-LA (Vorsitzende/r und Ressort-Mitglieder) + Beteiligung GPR	Letzte Sitzung LA	Nächste Sitzung LA	Anmerkungen
A1	Verbesserung der Steuerung im Immobilienmanagement	<u>Kerstin Kreitz (SF), Claudia Rottinghaus (SF)</u> , Anne Lüking (SBW), Petra Albers (SBW), Dr. Arno Marti (SUBV), Werner Cordes (SKJF), Andra Hegemann (StK), Andreas Witt (SIS), Walter Mertens (SJV), Kay Trottnow (SF), Andrea Jost (IB), Frank Schierholz (PR IB)	StR Kück, StR Münch, StR Stauch, StR Strehl, Kornelia Buhr (SK), StRin Friderich (SUBV), StRin Emigholz (StK) + Kai Mües/Burckhard Radtke (GPR)	22.07.2014		
A2	Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement	<u>Falko v. Strauß (SUBV) nur bis 29.07.14 (Ruhestand)</u> , Frau Lüking (SBW), Herr Monsees (SF), Herr Andrae (IB), Hr. Kreklau (SUBV), Frank Schierholz (PR IB)				
A9	Energiemanagement und Energiecontracting	<u>Dr. Torsten Voigt (SUBV)</u> , Frau Lüking (SBW), Kay Trottnow (SF), Dr. Annette Hanke (SG), Frau Schöne (IB), Herr Hübener (IB)				Personalratsvertretung im PT noch zu klären
A3	Bündelung der Personalsachbearbeitung	<u>Kerstin Federbusch (SF)/ Kerstin Kreitz (SF)</u> , Gaby Redeker (SK), Anna Wollenberg (SBW), Rüdiger Seibt (SUBV), Sabine Ahrens (SIS), Wilfried Walinski (SJV), Thorsten Schmidt (SF), Insa Sommer (KoPers), Christine Meyer (PN), Kai Walter (PN), Annette Hanke (SG), Edith Schulgowski (SKJF), Jens Blohme (StK), Andreas Disselhoff (PR Performa Nord), Ina Menzel (GPR)	StR Lühr, Frau Kreitz (SF Q), Frau Saebetzki (SF 3), Herr Hagen (SF 02), Herr Meinken (SBW), Frau Wolff (SJV), Frau Odenkirchen (SIS), Herr Wind (SKJF), Herr Suhling (PN), Herr Mehrtens (Universität; Vertretung: Herr Wortmann, HFK), Herr Wolf (GSV), Frau Heinrich (LfDI), Herr Sommer (SF 32), Ina Menzel/Doris Hülsmeier (GPR)	30.06.2014		
A5	Digitalisierung der Personalakten	<u>Dr. Anke Saebetzki (SF), Thorsten Schmidt (SF 34)</u> , Anna Wollenberg/Frau Pile (SBW), Volker Rabe (SJV), Michaela Walßmann (SG), Frau Höfers (Uni), Frau Oeltjen (SF), Frau Oppermann (SF), Kerstin Federbusch (SF), Frau Barwich (Projekt KoPers), Frau Vogel-Krawczyk (GPR)				Empfehlung: Umsetzung außerhalb NdAW zu einem späteren Zeitpunkt
A4	Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufs-Dienstleistungen	<u>Thomas Jablonski (SF 34), Thorsten Schmidt (SF 34)</u> Abschließende Benennung erfolgt im September '14: Jürgen Obst-Kruse (SF), Arnild Moning (SBW), Dr. Hans-Joachim Lühmann (SUBV), Wolfgang Schwier (SIS), Frau Staats (SJV), Karen Vogel-Krawczyk/Jutta Sonnemann (GPR), N.N. (PN), N.N. (SKJF)	StR Lühr, StR Münch, StR Kück, Karen Vogel-Krawczyk/Jutta Sonnemann (GPR), Frau Dr. Saebetzki (SF, ab Hauptprojektphase)	26.06.2014	Sep 14	
A14	Organisationskonzept zur Bündelung technischer Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe etc. - Gesamtvorhaben / Strukturentwicklung	<u>Dr. Arno Marti (SUBV)</u> , Frank Seeliger (SIS), Andreas Witt (SIS), Günter Klänelschen (IB), Martina Pasterkamp (SWAH), Werner Cordes (SKJF), Kai Mües (GPR)	StRin Friderich, StR Münch + Kai Mües/Lars Hartwig (GPR)	07.07.2014		
A6	Elektronisierung von Sachakten	<u>Frau Oppermann (SF)</u> , Wolfgang Ewert (SK), Heike Schügner (SUBV), Katharina Naujoks (SJV), Manfred Kania (AFZ), Jutta Sonnemann (GPR), Elke Sowinski-John (LfDI)	Fr. Dr. Saebetzki (bisheriger LA DMS), VL der Ressorts + Doris Hülsmeier/Jutta Sonnemann (GPR)	17.06.2014	16.09.2014	
A7	Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften	<u>Ekkehard Siering (SF)</u> , Michael Rosga (SUBV), Caroline Lehne (SWAH)	StR Dr. Heseler, StR Strehl, StRin Friderich, StR Stauch, StR Joachim + Burckhard Radtke/Doris Hülsmeier (GPR)	08.07.2014		Personalratsvertretung im PT noch zu klären
A13	Kompetenzbündelung zur Reduzierung externer Auftragsvergabe	<u>Sven Wiebe (SWAH)</u> , Guenter Albensoeder (SBW), Michael Rosga (SUBV), Rudolf Sauerwald (SJV), Klaus Steinkopff (SF)				Personalratsvertretung im PT noch zu klären
A8	Verbesserung der Zuwendungssteuerung	<u>Dieter Meyer (SF), Peter Rauscher (SKJF)</u> , Holger Runge (SUBV), Rolf-Dieter v. Bergen (SKJF), Kirsten Paffhausen (StK), Wolfgang Schwier (SIS), Joachim Martens (SJV), Burkhard Winsemann (GPR)	StR Lühr, StR Frehe, StR Stauch + Ina Menzel/Burkhard Winsemann (GPR)	16.06.2014	07.08.2014	

Lfd. Nr.	Projekt	Projektleitung + Projektteam	Projekt-LA (<u>Vorsitzende/r</u> und Ressort-Mitglieder) + Beteiligung GPR	Letzte Sitzung LA	Nächste Sitzung LA	Anmerkungen
A15	Optimierung des Forderungsmanagements	Dr. Julia Becker (SF Abtlg. 1), Joachim Zimmermann (SF Q12) , Frau Arnhild Moning (SBW), Herr Holger Runge (SUBV), Herr Andreas Conrads (SKJF), Herr Wolfgang Schwier (SIS), Frau Ann-Marie Wolff (SJV), Herr Badtke (Zentr. Vollstreckungsstelle, FA Bremen-Nord), Frau Duncker (ehem. Mitglied operatives Team beim SJV, FA BHV), Frau Braun (SF IR), Herr Hofer (SF IR), Frau Anke Blank (PR FA Nord)	StR Stauch , StR Münch, StR Dr. Heseler (SWAH), StR Frehe, StR Lühr (SF) + Burckhard Radtke (GPR)	17.06.2014		
A10	Intensivierung der Verwaltungs-Zusammenarbeit Bremen-Bremerhaven Finanzamt/Finanzkasse Bremerhaven und kommunales Steueramt	Kerstin Kreitz (SF)/ Susanne Reinker (SF) , Albert Gomm, Dieter Heldt (BHV), Claudia Oberdörfer (SF), Frau Jost (IB), Frau Kirchmann (IB, Teilaspekt Standort FA Bremerhaven)	StR Lühr, StR Münch (Federführung wird bilateral abgestimmt), MD Polansky, StR Kück, StR Golasowski, Dr. Ralph Baumheier (SK) + Jörg Zager/Elisabeth Uzunoglu (GPR Brhv), Doris Hülsmeier/Burckhard Radtke (GPR)			Personalratsvertretung im PT noch zu klären
A11	Kooperation der Polizei Bremen und der Ortspolizeibehörde Bremerhaven	Herr Schittkowski (SIS) , Herr Götzke (BHV)				Personalratsvertretung im PT noch zu klären
A12	Vermessungsverwaltung Bremen/Bremerhaven	Ulrich Gellhaus (SUBV) , Marco Kewes (BHV), Matthias Rossberg (PR GEO), Manfred Möller (PR GEO)				
A16	Betriebsprüfungen in der Steuerverwaltung	Dirk Schwieger (SF)	nicht ressortübergreifend	nicht erforderlich		
A17	e-justice	Ann-Marie Wolff (SJV) , Dr. Martin Hagen (SF), Herr Rauer (SJV), Herr Bergolte (IT-Stelle HansOLG), Herr Walinski (SJV), Herr Rabe (SJV), NN (SJV), Frau Sonnemann, Herr Hartwig (GPR), Herr Wilkens (PR-AG Bremen), Herr Uhlhorn (PR-LG Bremen), 3 Mitglieder des GRR (noch nicht namentlich benannt), Schwerbehindertenvertretung der Justiz, GSV bei Bedarf	nicht ressortübergreifend	nicht erforderlich		Empfehlung: Umsetzung außerhalb der Top-17 Projekte als Ressortprojekt

Anlage A1: Verbesserung der Steuerung im Immobilienmanagement

Nr.	1	Stand:	17.07.2014
Projekttitle:	Verbesserung der Steuerung im Immobilienmanagement		
Projektleitung:	Kerstin Kreitz / Claudia Rottinghaus		
LA-Vorsitz:	Gerd-Rüdiger Kück		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem:

Immobilien Bremen (IB) verfügt über ein hochdiversifiziertes Aufgabenprofil, das sich aus den Aufgaben der Vorgängereinheiten gebildet hat und danach weiter ausgebaut wurde (insb. Bau, Immobilien, Hausmeister, Reinigung, Einkauf, Energiemanagement). Zwischen IB und den Ressorts bestehen diverse Schnittstellen. Maßgeblicher Aspekt der Verbesserung der Steuerung im Immobilienmanagement sollte die Optimierung der Schnittstellen zwischen IB, den Ressorts und den unmittelbaren Nutzern sein.

- Hierbei sind folgende Punkte im Rahmen des Projektes näher zu prüfen:

1. Durchführung von Baumaßnahmen

- z.B. Optimierung der Planungs- und Umsetzungsprozesse und der Verfahren, u.a. Prüfung der Finanzierungskreisläufe/Abwicklung im Haushalt

2. Definition kostentreibender Aufgabenfelder

Prüfung hinsichtlich Beteiligungen, Programmen und politischen Rahmensetzungen, z.B. Prüfung des umfangreichen Berichtswesen IB inkl. Datenerfassungen seitens IB für die Ressorts

3. Vermieter-/Mietermodell:

- Prüfung auf Optimierungsmöglichkeiten z.B. hinsichtlich der Buchungskreisläufe,
- Es wird eine Rückkopplung mit der Arbeitsgruppe zur Prüfung der Flächenstandards, Echtmiete u.a. erfolgen, um Überschneidungen zu vermeiden.

4. Umsetzung und Evaluierung von Vorgaben und Beschlüssen des Senats als „Kostentreiber“

z.B. aufzeigen, ob/wo Bremen im Vergleich der Bundesländer hohe Standards mit entsprechend überdurchschnittlichen Kosten aufweist und hieraus Verbesserungsvorschläge entwickeln (Benchmarking);
Hinweis: Abgrenzung zu Projekt Nr. 2 „Standards im Immobilienmanagement“ wird beachtet, um Überschneidungen zu vermeiden.

5. Optimierung von Planungsprozessen allgemein

- z.B. in Bezug auf Planung von Standorten,
- z.B. in Bezug auf Planungsprozesse bei Bedarfen im Rahmen der Flüchtlingsunterbringung

6. Betrachtung von investiven Maßnahmen

- *Zielzustand/Lösung/Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?*
 - Optimierung der Planungsprozesse im Baubereich: Abstimmung der nutzerbezogenen Maßnahmen zwischen IB und den Ressorts,
 - Einführung von Planungskonferenzen zwischen den Ressorts, SF und IB vor der Aufstellung von Bauprogrammen und der Beauftragung von Nutzermaßnahmen bei IB,
 - Planungssicherheit auf allen Ebenen (Senat, Haushalt, Ressort, IB).
 - Verbesserungsvorschläge bzgl. kostentreibender Aufgabenfelder,
 - Optimierungsansätze für das Vermieter-Mieter-Modell (soweit nicht im Rahmen der ressortübergreifenden AG „Flächenstandards, Echtmiete u.a.“ erledigt).
- *Erfolgsindikatoren*
s.o.
- *Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden? (Auftrag)*
s.o.

- *Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?*
Abstimmung der internen Veränderungen bei IB. Hierzu läuft bereits ein entsprechendes Projekt bei IB („Unternehmenskonzept“).

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

- *Beteiligte, Projektorganisation:*

Projektteam:

Geschäftsführung IB: Frau Jost

Personalrat IB: Herr Schierholz

SF: Herr Trottnow

SBW: Frau Lüking, Frau Albers

SUBV: Herr Dr. Marti,

SKJF: Herr Cordes,

SfK: Frau Hegemann,

SIS: Herr Witt,

SJV: Herr Mertens

Lenkungsausschuss:

StR Kück (Vorsitz)

StR Münch

StR Stauch

StR Strehl

Kornelia Buhr (SK)

StRin Friderich

StRin Emigholz

Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?

- Prozessanalysen, insb. für die Umsetzung von Baumaßnahmen.
Die Analysen sollen beispielhaft anhand konkreter Sanierungsprojekte erfolgen. Das Projektteam hat hierzu Sanierungsprojekte ausgewählt, die typische Problemlagen von Baumaßnahmen ausweisen. Die Erkenntnisse aus den Analysen werden damit exemplarisch sein, so dass sie auf zukünftige Baumaßnahmen übertragen werden können.
Um ein vollständiges Bild über die bestehenden Problemlagen zu erhalten, sollen ein bereits abgeschlossenes und ein noch laufendes

Sanierungsobjekt aus dem Bereich Bildung betrachtet werden (Schule Ellernerbrokweg und Schule Lehmhorster Strasse).

Im Weiteren soll die Sanierung des Bürgerhauses Bremen-Nord (Ressort Kultur) betrachtet werden. Letzteres steht exemplarisch für eine Sanierung im Bestand und zugleich für eine Maßnahme an einem Objekt mit einer Vielzahl an Nutzern.

- Benchmarking,
- Festlegung von „Spielregeln“ zwischen IB und den Ressorts,
- Aufgabenkritik.

- *Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten? Was ist vorhanden? Was fehlt?*

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	Auftakt: 1. Projektgruppensitzung am 23.06.2014 2. Projektgruppensitzung am 02.07.2014 1. Steuerungsgruppensitzung am 07.07.2014
Analysephase	- Eingrenzung der Untersuchungsfelder auf Bereiche mit Verbesserungspotential, z.B. Identifizierung von Schnittstellen, bei denen haushaltsentlastende Maßnahmen bewirkt werden können, - Ist-Erhebung zu den derzeitigen Prozessen, insb. zu Baumaßnahmen
Konzeptionsphase	- Evaluierung, - Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, - Konzept für optimierte Prozesse
Abstimmungsphase	- Zeitplan für die Umsetzung der Vorschläge, - Klärung von Mitbestimmungsfragen
Umsetzungsphase	

- *Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)*

- *Zeit- und Meilensteinplanung*

Termin	Aktivität	Erläuterung
23.06.2014	Kick-off / Projektbeginn	1. Sitzung Projektteam
04.07.2014	Fertigstellung Projektauftrag (Entwurf)	Übersendung an Lenkungsausschuss
07.07.2014	Kick-off Projektbeginn	1. Sitzung Lenkungsausschuss
22.07.2014	Konkretisierung Vorgehen (Auswahl beispielhafter Sanierungsobjekte), Ergänzung Zeitplan	2. Sitzung Lenkungsausschuss
29.07.2014	2. Senatsbefassung	
	<i>Meilensteine n...z</i>	<i>noch offen</i>
<i>Ende September 2014</i>	<i>Ist-Analysen für beispielhaft ausgewählte Sanierungsprojekte</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Erhebung von Kernprozessen</i> - <i>Betrachtung von Finanzierungsaspekten</i> - <i>Ermittlung der Ursachen für Erfolg bzw. Nichterfolg der Projekte</i>
<i>Ende Oktober 2014</i>	<i>Fertigstellung Konzept für die Optimierungen von Baumaßnahmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Handlungsempfehlungen, Vorschläge für Optimierungen bei Baumaßnahmen erstellen</i>
<i>bis Ende 2014</i>	<i>Überprüfung Vermieter-Mieter-Modell</i>	<i>insb. Betrachtung Buchungskreisläufe</i>
<i>bis Ende 2014</i>	<i>Überprüfung Planungsprozesse allg.</i>	<i>Bsp. Planung von Standortkonzepten, Bsp. Flüchtlingsunterbringung</i>
<i>bis Ende 2014</i>	<i>Definition kostentreibende Aufgabenfelder</i>	<i>Bsp. Berichtswesen IB ggü. Ressorts</i>
<i>bis Ende 2014</i>	<i>Vorgaben und Beschlüsse des Senats als „Kostentreiber“</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Identifizierung der betreffenden Vorgaben bzw. Beschlüsse mit starken Kosteneffekten</i> - <i>Aufzeigen von Alternativen, Verbesserungsvorschläge</i>
<i>Ende 2014</i>	<i>Projektende</i>	

- *Risiken, kritische Erfolgsfaktoren*

- *Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung*

- *Schnittstellen zu anderen Projekten*

- Projekt „Unternehmenskonzept Immobilien Bremen“
- Ressortübergreifende Arbeitsgruppe zur Überprüfung von Flächenstandards, Echtmiete u.a.

- *Berichtspflichten*

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
<i>LA</i>	<i>Projektleitung</i>	<i>[festzulegen]</i>	<i>[festzulegen]</i>
<i>Koordinierungsgruppe</i>	<i>Projektleitung</i>	<i>[festzulegen]</i>	<i>[festzulegen]</i>
<i>Koordinierungsgruppe</i>	<i>LA</i>		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- *Relevante Erfolgsindikatoren*

- z.B. Laufzeit eines Bauprojekts bzw. einer baulichen Maßnahme von der Planung bis zur Umsetzung wird deutlich verringert,
- dementsprechend werden die Baukosten im Vergleich zu anderen Bundesländern reduziert;

- *Auswirkungen auf Personalbedarf*

- *Auswirkungen auf konsumtive Mittel*

- *Auswirkungen auf Investitionsbedarf*

- Wirkungszusammenhänge:

- eingesparte Mittel aus optimierten Schnittstellen,
- kürzere Laufzeiten von Maßnahmen führen zu geringeren (Bau-)Kosten,
- Soweit qualitative Standards gesenkt werden, ergeben sich hieraus Kostensenkungen.

4. Ressourcenbedarf

Anlage A2: Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement

Nr.	2	Stand:	21.07.14
Projekttitle:	Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement		
Projektleitung:	N.N. SF/Hr. v. Strauß SUBV bis ca. 30.07.14		
LA-Vorsitz:	Hr. Staatsrat Kück, SBW		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

1. Ausgangslage / Problem

Mit der Senatsvorlage "Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung" vom 25.03.14 ist eine neue Runde der Reorganisation der bremischen Verwaltung eröffnet, die sich vorrangig das Ziel eines geringeren Ressourcenverbrauchs setzt. Zitat: "Für eine aktiv gestaltende Politik im Sinne des Anspruchs eines attraktiven und lebenswerten Stadtstaats Bremen sind daher neue Ansätze der Aufgabenwahrnehmung zwingend erforderlich, um zu den notwendigen strukturellen Entlastungen des Haushalts zu gelangen und um entsprechende Spielräume für politische Schwerpunktsetzungen zu schaffen. Vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahrzehnten bereits geleisteten Konsolidierungsmaßnahmen ist das Potential von großen, schnell wirksamen Maßnahmen weitgehend ausgeschöpft." ... "Konkret geht es um die Optimierung der Ausgaben-Situation durch Überprüfung der landesseitig beeinflussbaren Ausstattungs- und Leistungsstandards landesintern und im Vergleich zu anderen Gebietskörperschaften"... "Der Maßstab für Leistungen und Ausstattungsstandards muss – zumindest außerhalb von einzelnen definierten politischen Schwerpunktbereichen – die wirtschaftlich beste Lösung und nicht das technische oder fachliche Optimum sein. Insbesondere bei baulichen und technischen Standards zeichnet sich hier ein Überprüfungsbedarf, auch bezüglich einer konsequenten Steuerung, ab. Die Einbeziehung von Länder- und Großstädte-Benchmarks ist unerlässlich."

2. Zielzustand/Lösung

Die vorliegenden Standards gemäß den Definitionen der Projektgruppe sind aufgrund vorhandener Benchmarks von Ländern und Großstädten überprüft und Vorschläge zu einer Absenkung sind in den Feldern, wo dies geboten erscheint außerhalb politischer Schwerpunktbereiche vorgelegt und vom Senat beschlossen. Fehlende Standards, die zu einer Absenkung des Ressourcenverbrauchs beitragen könnten sind aufgezeigt und dem Senat für eine Standardsetzung vorgeschlagen.

3. Beschreibung des Projektendes:

Die Überprüfung von baulichen und technischen Standards ist ein nicht beendbarer Prozess, da sich Gesetzgebung, Technik und Wissenschaft in fortdauernder Weiterentwicklung befinden. Das vorliegende Projekt soll zum Ende des Jahres 2014 abgeschlossen sein.

4. Erfolgsindikatoren

Objektive Verringerung vorhandener Benchmarks, die Bezüge zu Verfahren, Flächen oder Bauleistungen haben.

5. Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden ? (Auftrag)

Wirtschaftlichkeitsberechnungen über die Lebenszykluskosten als integrales Element von Bauplanungen implementieren, die Nachhaltigkeit von öffentlichen Hochbauten ab bestimmter Wertgrenzen nachvollziehbar bewerten.

6. Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?

Flächen-Benchmarks für Fachaufgaben außerhalb der Büro- und Verwaltungsbauten einführen.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

1. Beteiligte, Projektorganisation

Hr. v. Strauss, SUBV 7-1

Fr. Lüking, SBW RL 33

Hr. Monsees, SF Q 13

Hr. Andrae, IB B1

~~N.N. SWH~~

~~N.N. GPR~~

Hr. Schierholz, IB PR als vom GPR entsandter Vertreter

2. Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung

Definition wesentlicher Begriffe

Arbeitsplan erstellen

LA beteiligen

Senatsvorlage zum Arbeitsplan erstellen

Verteilung von Teilaufgaben auf die PG-Mitglieder

Identifizierung von Handlungsfeldern

Beschaffung geeigneter Benchmarks durch eine Umfrage bei Ländern und Kommunen

Auswertung der Standards von Dritten, Vergleich mit fremdeigenen Standards

Reduzierung von Standards

Ausarbeiten Senatsvorlage/Berichtsbeitrag

3. Maßnahmenplanung:

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	lt. PK keine zusätzlichen Ressourcen verfügbar
Analysephase	Definition bauliche und technische Standards
	Definition Wirtschaftlichkeit
	Definition politische Schwerpunktbereiche
	Definition Benchmarks
Konzeptionsphase	Senatsvorlage Arbeitsprogramm der Projektgruppe
	Beschaffung von Benchmarks / Umfrage
	Auswertung der Umfrage / Identifizierung von Handlungsbereichen
Abstimmungsphase	Anwendung von Benchmarks
Umsetzungsphase	Vorschläge zur Anpassung von Standards
	Senatsvorlage zur Anpassung von Standards

4. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

- Suche und Benennung weiterer Gruppenmitglieder, die ausreichend Kapazitäten zur Projektbearbeitung haben / **abgeschlossen, lt. PK – keine zusätzlichen Ressourcen verfügbar**
- Benennung einer durchgängigen Projektleitung bis zum Projektende bis spätestens Juli 2014

5. Zeit- und Meilensteinplanung

+

Termin	Aktivität	Erläuterung
28.05.14	Kick-off Projektbeginn	
Mai/Juni 2014	Definitionen, Arbeitsprogramm	liegt vor
Ende Juni 2014	2. Senatsbefassung	
Juli-Dezember 2014	Beschaffung Benchmarks, Vergleich Benchmarks, Handlungsfelder	Siehe detaillierter Projekt-Zeitplan (Anlage 1)

31.12.14	Projektende	
----------	-------------	--

6. Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

Die Beschaffung von geeigneten Benchmarks ist sehr arbeits- und zeitaufwendig. Teilweise existieren diese nicht. Bundesgesetzlich vorgegebene Standards oder solche nach Europarecht können nicht verändert werden.

7. Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung

Die Beteiligung des GPR wird zentral durch die Projektkoordination geregelt

8. Schnittstellen zu anderen Projekten

Ggf. Abstimmung mit Projekten 1 und 3

9. Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	quartalsweise	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	monatlich	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA	quartalsweise	
<i>Abstimmung mit den Teilprojekten 1 und 3</i>		quartalsweise	

5. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- *Relevante Erfolgsindikatoren*

Regelungen zur Verbesserung der Prozesskultur von Programmierung, Planung und Baudurchführung verkürzen die Planungs- und Bauzeit und senken damit die Gesamtkosten

Absenkung quantitativer Standards, sofern kostenwirksam

- *Auswirkungen auf Personalbedarf*

keine

- *Auswirkungen auf konsumtive Mittel*

Verminderung von Lebenszykluskosten

- *Auswirkungen auf Investitionsbedarf*

Verminderung von Lebenszykluskosten

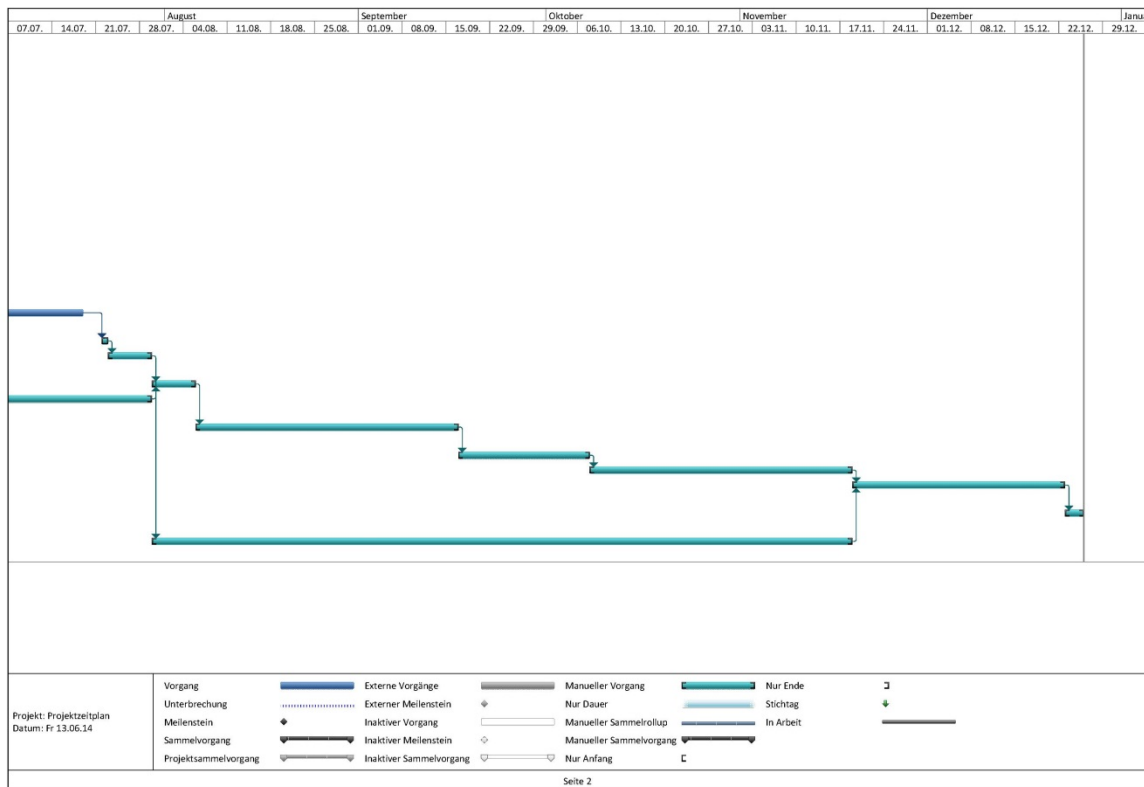
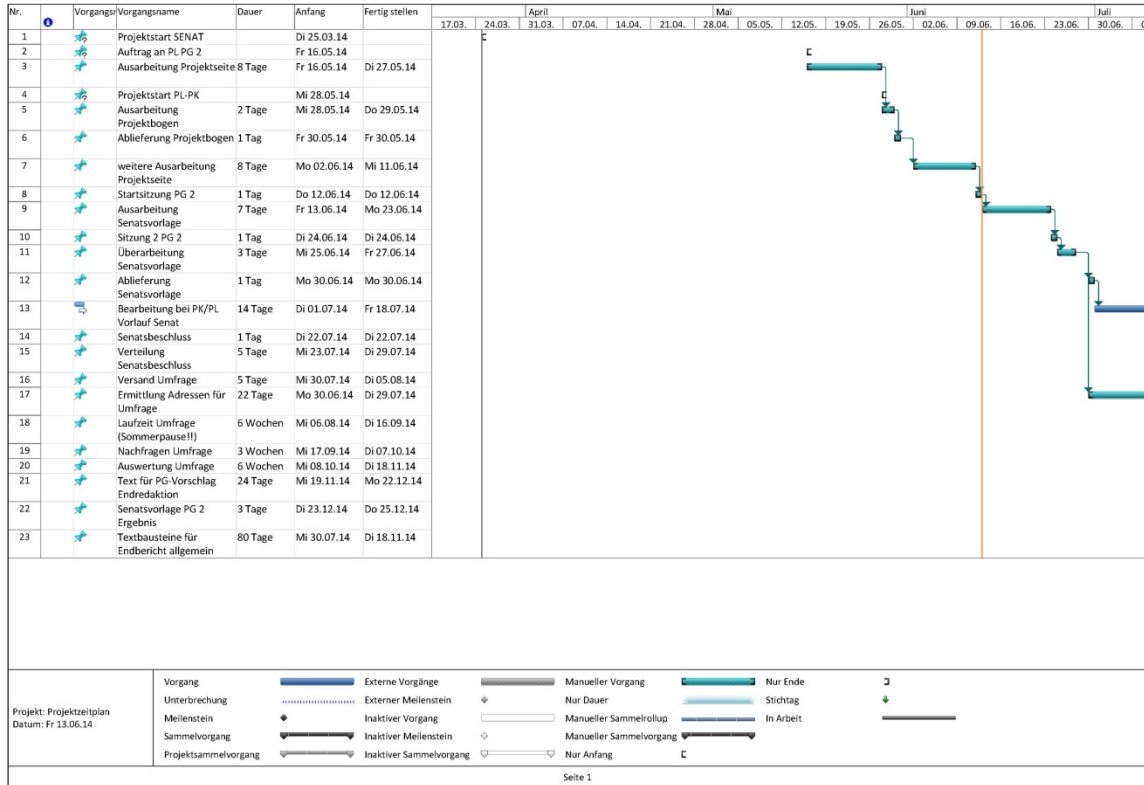
6. Ressourcenbedarf

geschätzt ca. 7 MM (je MA 1,75 MM)

Anlagen:

1. Projekt-Zeitplan
2. Definitionen der Projektgruppe
3. Entwurf einer Umfrage unter Ländern und Kommunen zur Beschaffung von Benchmarks

Anlage zu A2: Projekt-Zeitplan



Anlage zu A2: Definitionen der Projektgruppe

1. Definitionen der Projektgruppe

1. Bauliche und technische Standards

Die Termini "bauliche und technische Standards" sind wenig determiniert. Es ist zu klären, was darunter verstanden werden und somit bearbeitet werden muss.

Es existieren

- Flächenstandards [Benchmarks als Fläche pro Nutzeinheit z.B. Fläche je Büroarbeitsplatz]
- Planungsstandards [allgemeine Hinweise zum Vorgehen in der Planung]
- Ausstattungsstandards [Vorgaben für die Ausstattung bestimmter Räume oder Raumgruppen mit bestimmten technischen Merkmalen]
- baustoffliche Standards [Vorgaben zur Verwendung bestimmter Baustoffe in bestimmten Anwendungsfällen]
- energetische Standards [Vorgaben zu den zu erreichenden energetischen Standards bei Instandhaltung, Sanierung und Neubau]
- Standards zur Herstellung von Barrierefreiheit [in verschiedenen Bauwerksarten]
- Bauteilstandards [Vorgaben zur technischen Ausgestaltung bestimmter Bauteile]
- Ausführungsstandards Gebäudetechnik [Vorgaben zur Planung und Ausführung technischer Anlagen]

Es können auch Benchmarks zu energetischen Standards ermittelt werden (zu solchen, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen).

2. Definition Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ist ebenfalls ein wenig determinierter Begriff. Die Kosten eines Bauwerks sollen nach der gegenwärtig vorherrschenden Meinung als Lebenszykluskosten verstanden werden. Damit ist im Vergleich verschiedener Ausführungsalternativen die am wirtschaftlichsten, die die geringsten Lebenszykluskosten aufweist.

In den VV zu § 7 LHO heißt inhaltlich deckungsgleich:

„1.1 Wirtschaftlichkeit

Für den Begriff der Wirtschaftlichkeit gibt es zwei alternative Definitionen:

- Die gewünschte Leistung soll mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreicht werden (Sparsamkeitsprinzip) oder
- mit einem vorgegebenen Mitteleinsatz soll eine möglichst hohe Leistung erreicht werden (Ergiebigkeitsprinzip).

Bei der WU sind sowohl die einmaligen Ausgaben (z.B. für die Beschaffung einer Maschine), als auch die laufenden Kosten (z.B. für Personal und Verbrauchsmaterial) zu untersuchen. Gerade die laufenden Kosten, die z.T. aufgrund einer Beschaffung über viele Jahre als Folgekosten unvermeidbar anfallen, können dazu führen, dass eine zunächst günstiger erscheinende Investition im laufenden Betrieb zur unwirtschaftlicheren Lösung wird.“

3. Definition Benchmarks

Benchmark-Definitionen sind so vielfältig wie der öffentliche Hochbau.
Es existieren

- Benchmarks zum Flächenbedarf für Hochbauten [Benchmarks als Fläche pro Nutzeinheit z.B. Fläche je Büroarbeitsplatz]
- Benchmarks zum Flächenbedarf je Raumart [z.B. Höchstflächen für Büroräume]
- Benchmarks zum Flächenbedarf nach DIN 277 [Verhältnisswerte der Flächenarten zueinander, z.B. NF zu BGF, typischerweise für bestimmte Bauwerksarten standardisiert, planungsabhängig]
- Benchmarks hinsichtlich Baustoffverwendung [z.B. Verbot der Verwendung bestimmter Baustoffe]
- Benchmarks als DIN-Normen, soweit nicht bauaufsichtlich eingeführt
- Benchmarks für Ausstattungsqualitäten [z.B. Ausstattung von Räumen mit bestimmten technischen Einrichtungen]

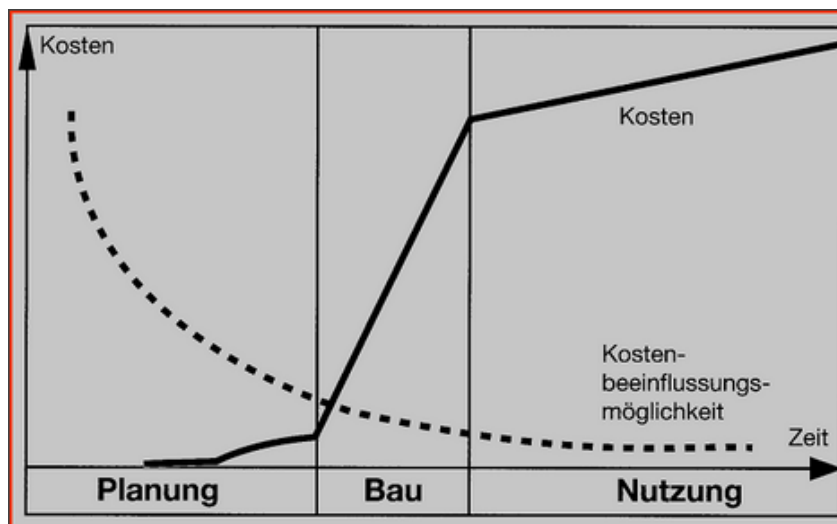
4. Definition politische Schwerpunktbereiche

Die Definition politischer Schwerpunktbereiche wurde von der Projektgruppe mehrheitlich wie folgt vorgenommen. In einem ersten Aufschlag werden folgende Bereiche als Schwerpunktbereiche definiert, bei denen keine verringerten Ressourcenansprüche realisiert werden sollen:

- Barrierefreiheit
- energetische Qualität
- Nachhaltigkeit
 - Umweltschutz und -qualität

5. Definition Handlungsfelder

1. Beeinflussbarkeit von Kosten im Planungs- und Bauprozess



Am Anfang des Planungsprozesses ist die Beeinflussbarkeit der Kosten am größten. In den späteren Planungs- und insbesondere in der Bauphase können Kosten selten noch senkend beeinflusst werden. Die größte denkbare negative Beeinflussung der Kosten entsteht, wenn in der Bauphase aufgrund von Programmänderungen die Planung neu beginnt. Damit sind Kostenexplosionen vorgezeichnet. Somit kommt der präzisen und abschließenden Planung des Raumprogramms und der Planungsvorgaben entscheidende Bedeutung zu. Bei den meisten Bauvorhaben, die rückblickend die

Budgets überschritten haben, findet man hier enorme Defizite. Eine Notbremse, die jedoch Kostensteigerungen infolge Programm- und Planungsänderungen nicht verhindern kann, ist das Änderungsmanagement, welches im besten Fall sämtliche Folgen einer Programm- und/oder Planungsänderung aufzeigt.

2. Handlungsfelder

Entsprechend der zur Baudurchführung hin abnehmenden Beeinflussbarkeit von Kosten von Hochbauten wird vorgeschlagen, vorrangig Handlungsfelder in der Frühphase der Planung zu identifizieren. Es handelt sich hierbei insbesondere um die Phasen der Bedarfsprüfung, der Programmentwicklung und der Standortwahl. Die ausführungsnahen baustofflichen und bautechnischen Standards geben dagegen wesentlich geringere Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich der Kostenentwicklung.

Anlage zu A2: Entwurf einer Umfrage unter Ländern und Kommunen zur Beschaffung von Benchmarks

Freie Hansestadt Bremen

08.07.14

Projektgruppe „Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement“

c/o Stefan Monsees, Senatorin für Finanzen, Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen,

Tel.: +49 (0)421 361- 90739 Fax: +49 (0)421 496- 90739

E-Mail: stefan.monsees@finanzen.bremen.de

Umfrage Standards im Immobilienmanagement

Bremen hat ein Projekt zur Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung in wesentlichen Aufgabenfeldern des Landes und der Stadtgemeinde gestartet. Ein Themenfeld umfasst das Immobilienmanagement, darunter das Teilprojekt "Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement". Als Vorgabe für das Projekt ist festgelegt, dass die bremischen Standards mit entsprechenden Benchmarks anderer Länder und Kommunen abgeglichen werden sollen. Diesem Ziel möchten wir mit der nachfolgenden Umfrage näher kommen. Wir bitten Sie deshalb, die folgenden Fragen baldmöglichst zu beantworten und uns (falls vorhanden) einschlägige Dokumente zukommen zu lassen. Wir werden diese nur im Rahmen des v.g. Projekts verwenden.

1. welche Institution vertreten Sie?*Erforderlich

Name und Adresse der Institution (Kommune/Land/Behörde/...)

2. bitte geben Sie uns Ihre Kontaktdaten für eventuelle Rückfragen*Erforderlich

3. auf welcher Ebene sind Sie in Ihrer Institution tätig?*Erforderlich

- Amts-, Geschäfts- oder Betriebsleitung
- mittleres Management
- Sachbearbeitung

4. verfügt Ihre Institution über einen oder mehrere der nachfolgenden Standards? keine, eine oder mehrere Auswahlboxen ankreuzen (nur Standards angeben, die Ihre Institution selbst setzen und somit beeinflussen kann und die über die gesetzlichen Vorgaben und die gültigen Technischen Normen hinausgehen)

- Flächenstandards [Benchmarks als Fläche pro Nutzeinheit z.B. Fläche je Büroarbeitsplatz, Musterraumprogramme]
- Planungsstandards [allgemeine Hinweise zum Vorgehen in der Planung]
- Standards für den Planungsablauf [Vorgaben zum Prozessablauf]
- Ausstattungsstandards [Vorgaben für die Ausstattung bestimmter Räume oder Raumgruppen mit bestimmten technischen Merkmalen]
- baustoffliche Standards [Vorgaben zur Verwendung bestimmter Baustoffe in bestimmten Anwendungsfällen]
- Standards zur Herstellung von Barrierefreiheit [in verschiedenen Bauwerksarten]
- Bauteilstandards [Vorgaben zur technischen Ausgestaltung bestimmter Bauteile]
- Ausführungsstandards Gebäudetechnik [Vorgaben zur Planung und Ausführung technischer Anlagen]
- sonstige Standards

Bitte um Übersendung von Standards

Wenn Sie eines oder mehrere Kästchen angekreuzt haben, sind wir für die Übersendung Ihrer Standards (vorzugsweise in digitaler Form, aber gern auch postalisch, ggf. Übersendung von Download-Links) zu einer der nachstehenden Kontaktmöglichkeiten sehr dankbar:

Stefan Monsees
Dipl.-Ing. Architekt
Freie Hansestadt Bremen
Die Senatorin für Finanzen
Rudolf-Hilferding-Platz 1
28195 Bremen
Tel.: +49 (0)421 361- 90739
Fax: +49 (0)421 496- 90739
E-Mail: stefan.monsees@finanzen.bremen.de

Hier werden Ihnen auch gern Fragen aller Art beantwortet und Unterstützung beim Ausfüllen der Antworten gewährt.

5. Wenn Sie selbst in der Evaluation von Standards Benchmarks verwenden, welche sind dies?

bitte eines oder mehrere Auswahlfelder ankreuzen

- Benchmarks zum Flächenbedarf für Hochbauten [Benchmarks als Fläche pro Nutzereinheit z.B. Fläche je Büroarbeitsplatz]
- Benchmarks zum Flächenbedarf je Raumart [z.B. Höchstflächen für Büroräume]
- Benchmarks zum Flächenbedarf nach DIN 277 [Verhältnswerte der Flächenarten zueinander, z.B. NF zu BGF, typischerweise für bestimmte Bauwerksarten standardisiert, planungsabhängig]
- Benchmarks hinsichtlich Baustoffverwendung [z.B. Verbot der Verwendung bestimmter Baustoffe]
- Benchmarks als DIN-Normen, soweit nicht bauaufsichtlich eingeführt
- Benchmarks für Ausstattungsqualitäten [z.B. Ausstattung von Räumen mit bestimmten technischen Einrichtungen]
- andere Benchmarks

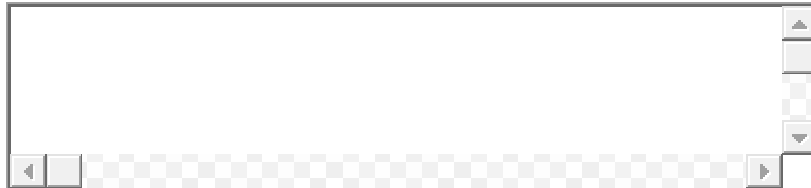
6. wenn in Ihren Planungsentscheidungen die Wirtschaftlichkeit ein wichtiger Parameter ist, welche Definition der Wirtschaftlichkeit legen Sie zugrunde?

kurze Beschreibung der Wirtschaftlichkeitsparameter und ihrer Anwendung (Lebenzykluskosten, Investitionskosten, Amortisation, Endwertrechnung etc.)

7. wie berechnen Sie die Wirtschaftlichkeit von Energieeinsparinvestitionen?
Kurze Beschreibung der Wirtschaftlichkeitsparameter und ihrer Anwendung

8. wenn in Ihren Planungs- und Durchführungsentscheidungen die Nachhaltigkeit ein wichtiger Parameter ist, welche Definition der Nachhaltigkeit legen Sie zugrunde?

beschreiben Sie Ihre Methodik mit einem kurzen Statement



Bitte senden Sie dieses Formular digital an die o.g. e-mail-Adresse oder als Papierausdruck an die o.g. Kontaktadresse der Projektgruppe.

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung an unserem Projekt!

Anlage A3: Bündelung der Personalsachbearbeitung

Nr.	A3	Stand:	30.06.2014
Projekttitle:	Bündelung der Personalsachbearbeitung		
Projektleitung:	Kerstin Federbusch/Kerstin Kreitz		
LA-Vorsitz:	Henning Lühr		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- *Ausgangslage / Problem:*

Derzeit findet Personalsachbearbeitung in der bremischen Verwaltung in vielen, teilweise kleinen Dienststellen statt.

Der Rechnungshof (RH) der Freien Hansestadt Bremen hat in seiner Untersuchung von 2012 festgestellt, dass die Effizienz und Qualität der Personalsachbearbeitung in den Personalstellen sehr unterschiedlich sei.

Demnach sollen in kleinen Einheiten Vertretungsmöglichkeiten unzureichend vorhanden sein, es soll einen erhöhten Schnittstellenaufwand geben sowie Qualifizierungsbedarf und mangelnde Reserven für Spitzenbelastungen.

Generell ist zu berücksichtigen, dass die Personal-, Entscheidungs- und Ressourcenverantwortung in den Ressorts bzw. Dienststellen verbleiben sollen und jede Form der zentralisierten Personalsachbearbeitung als Dienstleistung im Auftrag der jeweiligen Dienststellen zu erfolgen hat.

- *Zielzustand/Lösung:*

Durch eine weitergehende Bündelung der Personalsachbearbeitung lassen sich voraussichtlich qualitative und wirtschaftliche Effekte erzielen, z.B. durch Größeneffekte oder Prozessstandardisierung und –optimierung. Es ist daher zu prüfen, inwiefern die zentrale Erledigung von Aufgaben der Personalsachbearbeitung in fachlich und wirtschaftlich leistungsfähigen größeren Organisationseinheiten (ressortbezogen oder ressortübergreifend) bzw. die Verlagerung der operativen Aufgaben und Unterstützungsfunktionen an einen Dienstleister wie Performa Nord Potenziale zur Effizienzsteigerung bieten. Dabei sind insbesondere auch die Chancen einer Verstärkung der Effekte durch die Zusammenführung von Personalabrechnung und -sachbearbeitung im Sinne eines integrierten Personalservice zu betrachten.

Die Prozesse innerhalb der Personalsachbearbeitung sollen bremenweit standardisiert und einheitlich in der Software KoPers abgebildet werden. Im optimalen Zielzustand sind alle Personalprozesse landeseinheitlich standardisiert und kategorisiert in zentrale, dezentrale und kooperative Prozesse.

In pilothaften Ressortprojekten und Kooperationen mit Performa Nord zur Bündelung der Personalsachbearbeitung sollen Möglichkeiten zur Prozessstandardisierung entwickelt und erprobt und schließlich im Rahmen der Produktivsetzung von KoPers optimiert werden. Hier ist nach Auswertung der Pilotprojekte die Personalsachbearbeitung der FHB einzubeziehen.

- *Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist?, Wann kann dies erreicht sein?*
 - o Bestmögliche Erhöhung der Personalsachbearbeitungsquoten in den Dienststellen bzw. zentralen Serviceeinheiten mit effektiver Schnittstellenkoordination. Es wird angestrebt, entsprechende Erfahrungsberichte aus Pilotprojekten bis Ende 2015 auszuwerten.
 - o Standardisierte Personalprozesse und deren Unterstützung durch KoPers (bis zum entsprechenden Meilenstein von KoPers).

- *Erfolgsindikatoren*
s.o.

- *Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden ? (Auftrag)*
s.o.

- *Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?*
 - o Modellierung der Prozesse
 - o Beschäftigung mit der Einführung der e-Personalakte

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

- *Beteiligte, Projektorganisation:*

Projektteam: Frau Redeker (SK), Frau Wollenberg (SBW), Herr Seibt (SUBV), Frau Ahrens (SIS), Herr Walinski (SJV), Herr Blohme (SfK), Frau Hanke (SG), Frau Schulgowski (SKJF), Herr Schmidt (SF 34), Frau Sommer (SF KoPers), Frau Meyer (Performa Nord), Herr Walter (Performa Nord), Herr Disselhoff (PR Performa), Frau Menzel (GPR)

Lenkungsausschuss: Herr Lühr (SF SV2, Vorsitz), Frau Kreitz (SF Q), Frau Saebetzki (SF 3), Herr Hagen (SF 02), Herr Meinken (SBW), Frau Wolff (SJV), Frau Odenkirchen (SIS), Herr Wind (SKJF), Herr Suhling (Performa Nord), Herr Mehrrens (Universität; Vertretung: Herr Wortmann, HFK), Frau Menzel (GPR, beratend), Herr Wolf (GSV, beratend), Frau Heinrich (LfDI, bei Bedarf, beratend), Herr Sommer (SF 32, bei Bedarf, beratend)

- *Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?*

In der Projektgruppe ist zunächst zu klären, was unter Personalsachbearbeitung zu verstehen ist und welche Tätigkeiten/Prozesse hierunter fallen. Auf Grundlage dieser Definition kann ermittelt werden, welche Arbeitsvorgänge der Personalsachbearbeitung im Sinne der Zielsetzung (Effizienzsteigerung und Sicherstellung von Qualitätsstandards) gebündelt werden könnten und sollten. Dabei sind insbesondere die Zusammenlegung von Personalsachbearbeitung und

-abrechnung sowie die Möglichkeit der Reduzierung von Schnittstellen zu betrachten. Auch die Frage, welche Personalressourcen eine Personalstelle vorhalten muss, um die dezentral verbleibenden (strategischen und Schnittstellen-) Tätigkeiten bewältigen zu können, ist zu klären. Gleiches gilt für Fragen der notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für die Personalsachbearbeitung sowie die Bewertung der Aufgaben.

Die Diskussion über die Möglichkeiten der Bündelung der Personalsachbearbeitung soll im Rahmen des Ziels einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergebnisoffen geführt werden. Sinnvolle Lösungen sind im Rahmen von Ressortprojekten oder in Kooperation der jeweiligen Ressorts mit dem Dienstleister Performa Nord umzusetzen. Das Projektteam dient der Koordination und dem Erfahrungsaustausch zwischen diesen Einzelprojekten.

- *Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten?, was ist vorhanden?, was fehlt?*

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	Auftakt: 1. Projektteamsitzung am 03.06.2014 1. Steuerungsgruppensitzung am 30.06.2014
Analysephase	Bestandsaufnahme der bestehenden Personalsachbearbeitung in den Ressorts und bei Performa Nord, Schnittstellen zu KoPers: <ul style="list-style-type: none"> - Definition/Abgrenzung der Personalsachbearbeitungsaufgaben (operative/strategische, Standard-/Sonderaufgaben etc.) - Bemessung des Aufwandes zur Aufgabenerledigung bei derzeitiger Organisation. - Ermittlung qualitativer und wirtschaftlicher Effekte bei der Bündelung von Personalsachbearbeitungsaufgaben und beim integriertem Personalservice (inkl. Abrechnung)
Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung und Kategorisierung der Personalprozesse (zentrale, dezentrale, und kooperative) - Definition von Qualitätsstandards - Konzeption von Organisationsmodellen für die Pilotprojekte
Abstimmungsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitplanung für Umsetzung der Pilotprojekte, - Klärung von Mitbestimmungsfragen - ...
Umsetzungsphase	

- *Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)*

- Definition „Personalsachbearbeitung“, Erstellung eines Aufgabenkataloges
- Beschreibung der Aufgaben, die zentral wahrgenommen werden können und die in den Dienststellen/Ressorts verbleiben müssen
- Beschreibung der Schnittstellen
- Entwicklung von Organisationsmodellen
- Wirtschaftlichkeitsberechnung für Organisationsmodelle

- *Zeit- und Meilensteinplanung*

Termin	Aktivität	Erläuterung
03.06.2014	Kick-off Projektbeginn	1. Projektteamsitzung
20.06.2014	Fertigstellung des Projektauftrages für den Lenkungsausschuss	Übersendung an Lenkungsausschuss am 23.06.2014
30.06.2014	Kick-off Projektbeginn	1. Lenkungsausschusssitzung
29.07.2014	2. Senatsbefassung	
Ende September 2014	Definition Aufgaben Personalsachbearbeitung	
	<i>Meilensteine n...z</i>	<i>noch offen</i>
	<i>Projektende</i>	<i>noch offen</i>

- *Risiken, kritische Erfolgsfaktoren*

- Schaffung neuer, zusätzlicher Schnittstellen in den Dienststellen
- Zeitpunkt der Einführung der elektronischen Personalakte

- *Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung*

- Mitarbeit des GPR und des PR Performa Nord im Projektteam
- Einbeziehung der Beschäftigten und örtlichen Interessensvertretungen in den konkreten Umsetzungsprojekten

- *Schnittstellen zu anderen Projekten*

- KoPers
- Elektronische Personalakte (A5)
- Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen (A4)

- *Berichtspflichten*

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte

- *Relevante Erfolgsindikatoren*
- *Auswirkungen auf Personalbedarf*

Der RH bezifferte in seinem Bericht von 2012 das Einsparpotenzial bei einer Erhöhung der Personalsachbearbeitungsquote in allen Dienststellen auf mindestens 250 Beschäftigte pro VZE rechnerisch mit 43 VZE bzw. 2,4 Mio. € jährlich. Inwieweit diese Annahme des RH zutrifft, ist im Rahmen des Projekts im Einzelnen zu prüfen.

- *Auswirkungen auf konsumtive Mittel*
- *Auswirkungen auf Investitionsbedarf*

4. Ressourcenbedarf

Anlage A4: Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen

Nr.	A4	Stand:	09.07.2014
Projekttitel:	Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen		
Projektleitung:	Thomas Jablonski (SF 34), Thorsten Schmidt (SF 34)		
LA-Vorsitz:	Staatsrat Henning Lühr, SF		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Interne Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen (z. B. Einkauf von Waren- und Dienstleistungen, Verdingungsleistungen, Personaldienstleistungen, Post- und Botendienste, Fahrzeugbeschaffungen) sind in unterschiedlichen Strukturen bei verschiedenen Dienstleistern organisiert. Es gibt weiterhin Bündelungspotenziale und Professionalisierungsbedarfe (Rechtssicherheit). Einige Leistungen werden zum Teil noch mehrfach dezentral vorgehalten (z. B. Rechnungsbearbeitung, Druckmanagement, Fuhrparkmanagement), es werden zentrale Angebote noch nicht flächendeckend genutzt oder aber sie beschränken sich auf die Kernverwaltung.

Beispielsweise werden die mit dem Projekt „Aktiver öffentlicher Einkauf“ (AöE) verbundenen Effekte eines zentralen Einkaufsmanagements bei IB zum großen Teil in der Kernverwaltung realisiert. Von den durch Bündelungen und Standardisierungen verbesserten Einkaufskonditionen im Bereich des allg. Verwaltungsbedarfs (mittlerweile knapp 3.000 Artikel mit einem Volumen von knapp 10 Mio. € p.a.) profitieren andere Großkunden, wie Gesellschaften und Hochschulen, noch nicht im vollen Umfang. Dadurch werden zum einen bestehende Preisvorteile von diesen Dienststellen nicht genutzt und eine weitere Optimierung der Preiseffekte innerhalb der FHB findet nicht statt.

- Zielzustand/Lösung

Ziel ist die weitere Entlastung der Dienststellen von allgemeinen Verwaltungsleistungen durch eine gemeinsame Struktur (shared) für interne Dienstleistungen (services). Der Einstieg in eine weitergehende flächendeckende Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen soll über das

etablierte Aufgabenfeld des zentralen Einkaufs schrittweise um weitere bündelungsfähige Dienstleistungen ergänzt werden.

Damit ist unter Beibehaltung der Planungs- und Budgetverantwortung ein weiterer Schritt zur Senkung der Verwaltungsquote durch Verringerung des Personalbedarfs in „dezentralen Querschnittsabteilungen“ gemacht. Die Zielsetzung lässt sich konkret in zwei Phasen unterteilen:

1. Intensivierung der zentralen Einkaufsvorteile durch Einbeziehung von Gesellschaften (BSAG, Flughafen, GeNo, bremenports, WFB) und der Universität,
 2. Auf- und Ausbau des Geschäftsfeldes Einkaufs- und Verwaltungsdienstleistungen bei zentralen Dienstleistern.
 3. Konzept für die Übertragung weiterer Verwaltungs- und Einkaufs-Dienstleistungen.
- Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?
 - o Bestehende Mandate werden flächendeckend unter Beteiligung der Gesellschaften genutzt. Neue Mandate (z. B. Rahmenverträge) sind identifiziert.
 - o Verfahrensvorschlag und Potenzialbeschreibung für weitere bündelungsfähige Dienstleistungen liegen vor.
 - o Für Einkaufs- und allg. Verwaltungsdienstleistungen gibt es eine strategische Ausrichtung, die ressortübergreifend akzeptiert ist und Gesellschaften einbezieht.
 - o Die jeweiligen organisatorischen (einschließlich Refinanzierungsmodell) und personellen Voraussetzungen sind bei einem zentralen Dienstleister geschaffen.
 - Erfolgsindikatoren
 - o Kennzahlen/Indikatoren für die Steuerung liegen vor (z. B. durchschnittliche Bestellvolumen/Mitarbeiter aus Warenkorb, Einkaufsvolumen),
 - o Effekte für Ressourcenbedarf und Kapazitätsauslastung in Q-Abteilung.
 - Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden?
 - o Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsfelds bzw. Geschäftsfeldanpassung bei zentralem Dienstleister.

- Anpassung der Prozesse bei der Bestellung aus Rahmenverträgen (ausschließliche Nutzung des elektronischen Katalogs (BreKat) in der Kernverwaltung, außerhalb: Klärung der Integration des BreKats in die jeweiligen i.d.R. SAP-Systeme)
- Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden? Im Vordergrund steht die Bündelung geeigneter Dienstleistungen bei einem zentralen Dienstleister – dies muss (außerhalb des zentralen Projektes) durch Anpassung ressortinterner Verwaltungsprozesse (Nachfrage-Seite) flankiert werden.

2. Veränderungsprozess / Projektmanagement

- Beteiligte, Projektorganisation

Das Projekt wird in unterschiedlichen Projektphasen entwickelt. In einer ersten Phase werden die Strukturen des bisherigen Projekts „Aktiver öffentlicher Einkauf“ bei SF genutzt. Ergebnisse der gebündelten Einkaufsdienstleistungen (Rahmenverträge) werden kurzfristig auf die oben genannten bremischen Gesellschaften übertragen, um kurzfristig Entlastungseffekte vor dem Hintergrund der Stabilitätsratsberichterstattung im September 2014 zu realisieren. Danach wird mit einer ressortübergreifenden Analysephase begonnen und konzentriert sich auf die Erbringung von Dienstleistungen in zentraler Regie.

Bis zum 01.10.2014 soll im Rahmen der bestehenden Projektstrukturen dem LA zugearbeitet werden. Zur Vorbereitung neuer gebündelter Dienstleistungsaufgaben soll das Projektteam ab Oktober 2014 ressortübergreifend erweitert werden.

- LA-Vorsitz: Herr Staatsrat Lühr, SF
- LA-Mitglieder: Herr Staatsrat Kück (SBW), Herr Staatsrat Münch (SIS), Frau Vogel-Krawczyk, Frau Sonnemann (GPR), Frau Dr. Saebetzki (ab Hauptprojektphase)
- Projektgruppe ab 01.10.2014 (ressortübergreifende Projektphasen)
 SF: Herr Obst-Kruse, SBW: Frau Moning, SUBV: Herr Lührmann, SIS: Herr Schwier, SJV: Frau Staats, GPR: Frau Vogel-Krawczyk, Frau Sonnemann (GPR), Soziales: N.N., Zentraler Dienstleister: N.N. Eine abschließende Benennung der Projektgruppenmitglieder erfolgt im September 2014.

- Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?
 1. Voraussetzungen schaffen, damit die Gesellschaften ihre allgemeinen Verwaltungsbedarfe zukünftig über zentrale Rahmenverträge bei IB (möglichst im elektronischen Einkaufskatalog) beschaffen (SF-Projekt),
 2. ressortübergreifende Projektstruktur zur Festlegung weiterer Dienstleistungen, Bestimmung eines Portfolios, Steuerung, Schnittstellenaufgaben und Controlling,
 3. Überführung in eine Geschäftsfeldstrategie bei zentralem Dienstleister und Umsetzung.
- Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten? Was ist vorhanden? Was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag ist mit LA-Vorsitzendem abgestimmt, LA-Mitglieder haben dem Verfahren zugestimmt. • 1. Projektphase (Übergang SF-Ressortprojekt AöE zu NdAW) kann zum 01.07.2014 starten, Schwerpunktsetzung „Darstellung von Effekten auf Arbeitsebene bereits angestoßen. • Hauptprojektphase beginnt zum 01.10.2014
Phase 1 (SF-Projekt) (Beteiligung Gesellschaften)	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse gemeinsamer Nutzung (bestehende Preisvorteile, zukünftige Preiseffekte) • Angebot E-Katalog: Kosten der Nutzung des BreKat sind transparent • Formulierung Rahmenbedingungen der Übertragung (Kostenübernahme, Verbindlichkeit) • gesellschaftsspezifischer Umsetzungs-(zeit)plan
Analysephase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bündelungsinteressen der Ressorts: In welchen Bündelungen sehen die Ressorts eine Entlastung für die Erbringung ihrer Kernaufgaben? 2. Aktuelle Ressourcenbindung: Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden derzeit dezentral für die Erbringung

	<p>interner Dienstleistungen aufgewendet?</p> <p>3. Referenzmodelle: Welche Umsetzungsansätze anderer Kommunen und Länder gibt es bzw. befinden sich wie in der Umsetzung</p> <p>4. Zielorganisationen: Welche zentralen Dienstleistungsstrukturen stehen potenziell zur Verfügung, welche müssen neu geschaffen werden?</p>
Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Definition Kriterien „Pro-Bündelung“ (z. B. Standardisierung, Gleichartigkeit, hohe Fallzahlen, Spezialwissen notwendig, Automatisierungspotenzial) • Definition von Erfolgskriterien (z. B. Wirtschaftlichkeit, Auftragserfüllung, Dienstleistungs- und MA-orientierung) • Ermittlung und Abstimmung geeigneter Aufgaben (auf Basis Datenerhebung), Bewertung potenzieller Dienstleister (ext. Unterstützung?) • Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (unter Zuordnung von sachlichen und personellen Ressourcenbedarf) • Zuordnung zu internen Dienstleistern (Organisations- und Finanzierungsmodelle) • ...
Abstimmungsphase	Beteiligte, LA, GPR, ggf. Senat
Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau DL-Struktur bei Dienstleister (Geschäftsprozesse!, ggf. inkl. Realisierung von IT-Unterstützung) und Servicevereinbarungen • Aufgabenübertragung (ggf. inkl. Personal- und Sachmittel), ggf. Gesetzesänderungen • Beschäftigtenbeteiligung und Changemanagement (Kommunikation, Qualifizierung, ...)

- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung) s.o.
- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
30.06./01.7.2014	Abstimmung des den Projektauftrags	mit LA, mit GPR
01.07.2014	SF Projekt	Potenzialanalyse in Vorbereitung
15.07.2015	erste grobe Potenzialanalyse „Gesellschaften“	Schwerpunktsetzung für Berichterstattung gegenüber Stabilitätsrat
29.07.2014	Senatsbefassung	
01.10.2014	Ressortübergreifende Projektphase	Projektteam (ressortübergreifend)
31.12.2014	Dienstleistungs-Scan	Erste Vorschläge bündelungsfähige DL

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren
 - o Kostenbeteiligung Gesellschaften an E-Katalog, SAP-Integration vor Ort
 - o Im Einzelfall entstehen gesellschafts- und dienststellenbezogen auch Preisnachteile
 - o Professionalisierungsanforderungen zehren Bündelungseffekte auf (z. B. Auftragsausschreibungen)
- Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung
 - o Information des GPR in der Phase 1 (Übergang Ressortprojekt SF zu NdAW)
 - o Mitarbeit des GPR und PR sowie Beschäftigte zentraler Dienstleister in den Hauptprojektphasen
 - o Einbeziehen der örtlichen Interessenvertreter bei konkreten Umsetzungsschritten
- Schnittstellen zu anderen Projekten
 - o A7 Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften
 - o ggf. A14 Bündelung technischer Dienste
 - o B2 Zentralisierung von Querschnittsaufgaben (SIS)
 - o B3 Ausbau der Kooperation zwischen SIS und dem Innenministerium NDS in verschiedenen Stützleistungsbereichen der Polizei

- Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- Relevante Erfolgsindikatoren

Qualität der Leistungsprozesse (Rechtssicherheit), Verbesserte Steuerung von Kapazitäten durch Bündelung „zersplitterter“ Aufgabenwahrnehmung, weitere Einspareffekte werden durch intensivere Nutzung des zentralen Einkaufs durch Gesellschaften erwartet. Aus dem Vergleich der durchschnittlichen jährlichen zentralen Einkaufsvolumina je Mitarbeiter sind Rückschlüsse auf das Volumen der dezentralen Beschaffung in den Gesellschaften möglich. Ausgegangen wird von einem Potenzial des dezentralen Bündelungseffekts von 5% (konservative Schätzung) und bei einer signifikanten Volumensteigerung noch von einem Preiseffekt von bis zu 2% auf das bisherige zentrale Beschaffungsvolumen. Damit ist durch die Anbindung der Gesellschaften an die zentrale Beschaffung allein für allgemeine Verwaltungsbedarfe eine jährliche Ausgabenreduzierung von bis zu 600 Tsd. € möglich.

- Auswirkungen auf Personalbedarf

Flankierende Maßnahme zur Erreichung der vorgegebenen PEP-Quoten.

- Auswirkungen auf konsumtive Mittel: Gegenstand der Projektarbeit

- Auswirkungen auf Investitionsbedarf: Gegenstand der Projektarbeit

4. Ressourcenbedarf

- ggf. Regelung für die SAP-Integration des E-Einkaufskatalogs bei den Gesellschaften

- personelle Unterstützung der PL durch Poolkraft (Projektassistenz) ab Phase 1

- ggf. externe Expertise/Unterstützung

Anlage: Beschlussfassung LA vom 26.06.2014

Anlage zu A4: Beschlussfassung LA vom 26.06.2014

Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung - Lenkungsausschuss NdAW A4

Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen

Donnerstag, 26.06.2014, 12.00-13.00 Uhr

Beschlussfassung am 26.06.2014

1. Der Lenkungsausschuss beschließt den Projektauftrag gemäß der Vorlage der Projektleitung (vgl. geänderten Projektauftragsbogen vom 26.06.2014).
2. Der Lenkungsausschuss bittet die Projektleitung, im Rahmen der bestehenden Projektstrukturen (SF-Projekt Einkauf), Vorschläge zur intensiveren Nutzung von zentralen (Einkaufs-)Dienstleistungen durch die Gesellschaften zu entwickeln und mit deren Umsetzung zu beginnen.
3. Der Lenkungsausschuss bittet die Projektleitung bis Oktober, die bestehenden Projektstrukturen in ein ressortübergreifendes NdAW-Projekt unter Beteiligung der Mitbestimmungsgremien zu überführen und bis zum Ende des Jahres abgestimmte erste Vorschläge zur Bündelung weiterer Einkaufs- und Verwaltungsdienstleistungen vorzulegen.
4. Der Lenkungsausschuss bittet die Projektleitung, die Analysephase zur Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen mit dem Ressortprojekt des SIS „Bündelung von Querschnittsaufgaben“ zu vernetzen mit dem Ziel der Durchführung eines gemeinsamen Pilotprojektes.
5. Der Lenkungsausschuss bittet die Geschäftsführung des Gesamtprogramms NdAW, Vorschläge für ein begleitendes Personalkonzept, das auf die Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen aus den Veränderungsprozessen reagiert, vorzulegen.

Anlage A5: Digitalisierung der Personalakten

Nr.	A5	Stand:	30.06.2014
Projekttitle:	Digitalisierung der Personalakten		
Projektleitung:	Dr. Anke Saebetzki, Thorsten Schmidt		
LA-Vorsitz:	Staatsrat Henning Lühr, SF		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- *Ausgangslage / Problem:*

Derzeit liegen alle Personalakten der Freien Hansestadt Bremen als Papierakten vor. Es ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, die Akten zu pflegen. Außerdem kann immer nur eine Stelle auf die Akten zugreifen.

- *Zielzustand/Lösung:*

Im Rahmen einer konsequenten Digitalisierung aller Fachverfahren sind diese Akten auf die elektronische Form als e-Personalakte umgestellt. Die erforderliche IT-Unterstützung wird im Rahmen des Projekts KoPers entwickelt und bereitgestellt. Mit der 2017 geplanten Produktivsetzung von KoPers wird die elektronische Personalakte als führende Akte für alle neu anzulegenden Personalfälle ermöglicht. Eine Digitalisierung der bestehenden papierhaften Aktenbestände ist derzeit nicht Gegenstand von KoPers. Die damit verbundenen finanziellen und organisatorischen Aufwände sind erheblich und derzeit nicht kalkuliert.

- *Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist?*

- Eine Lösung muss gefunden sein für das rechtssichere Zugreifen auf Personalakten zum Zwecke des Scannens.
- Referenzprojekte bzw. Umsetzungsansätze anderer Städte/Länder müssen ausgewertet sein.
- Ein kostengünstiger Anbieter von Digitalisierungs-Dienstleistungen muss gefunden werden.
- Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Gebietskörperschaften müssen geprüft werden.
- Finanzielle und ggf. personelle Ressourcen müssen für die Umsetzung vorhanden sein.

- Nach Auswertung der Pilotbereiche sind die Personalakten der FHB einzubeziehen.
- *Wann kann dies erreicht sein?*
- *Erfolgsindikatoren*
 - o Digitalisierung vorbereitet (rechtliche, technische und organisatorische Umsetzungsoptionen stehen).
 - o Die Digitalisierung ist wirtschaftlich.
- *Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden? (Auftrag):*
 - o Ablaufstrukturen für Erstellung elektronischer Personalakten werden erarbeitet.
 - o Entsprechende Software zur Digitalisierung wird eingesetzt.
- *Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?*
Die eigentliche Projektarbeit besteht in der Erarbeitung der Voraussetzungen für die Digitalisierung. Keine Modellierung der Prozesse. Die Erarbeitung des Fachkonzepts „e-Personalakte“ erfolgt in KoPers.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

- *Beteiligte, Projektorganisation:*
Projektteam: SWB: Frau Wollenberg, Frau Pile, SJV: Herr Rabe, SG: Frau Waßmann, Uni: Frau Höfers, SF: Frau Oeltjen, Frau Oppermann, Frau Federbusch, Projekt KoPers: Frau Barwich, GPR: Frau Vogel-Krawczyk
- Lenkungsausschuss: Herr Lühr (SF SV2, Vorsitz), Frau Kreitz (SF Q), Frau Saebetzi (SF 3), Herr Hagen (SF 02), Herr Meinken (SBW), Frau Wolff (SJV), Frau Odenkirchen (SIS), Herr Wind (SKJF), Herr Suhling (Performa Nord), Herr Mehrstens (Universität; Vertretung: Herr Wortmann, HFK), Frau Menzel (GPR, beratend), Herr Wolf (GSV, beratend), Frau Heinrich (LfDI, bei Bedarf, beratend), Herr Sommer (SF 32, bei Bedarf beratend)
- *Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?*
- *Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten, was ist vorhanden, was fehlt?*

Projektphase	Maßnahmen
<i>Initialisierung / Projektressourcen</i>	<i>Auftakt:</i> 1. Projektteamsitzung am 13.06.2014 1. Lenkungsausschusssitzung am

	30.06.2014
<i>Analysephase</i>	<p>Bestandsaufnahme der Personalakten in den Pilotbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Mengengerüsten in den Pilotbereichen (Anzahl, Umfang), • Rechtliche Fragen des Zugriffs für die Digitalisierung, • Vorgaben für die Digitalisierung (Anforderungen aus der Nutzung der Akten, rechtliche Rahmenbedingungen), • Recherche von Lösungsansätzen anderer Gebietskörperschaften (insb. Schleswig Holstein), • Markterkundung Dienstleister „Digitalisierung“, • Alternativen aufgrund bestehender/ verfügbarer Datenbestände und Datenbanken, • Kooperationsmöglichkeiten bezüglich Vergabe der Digitalisierung (intern/ extern).
<i>Konzeptionsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Pilotbereiche • Festlegen der Auswahlkriterien für die Bestandsakten • Kalkulation der finanziellen Rahmenbedingungen (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung), • Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen, • Auswahl eines Dienstleisters
<i>Abstimmungsphase</i>	Senat, Datenschutz, GPR, Verständigung über die benötigten Ressourcen
<i>Umsetzungsphase</i>	beginnend mit Pilotressorts

- *Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung):*

Im Rahmen von KoPers wird die IT-Unterstützung zur elektronischen Personalakte bereitgestellt. Voraussichtlich ab 2015 kann mit der Einführung begonnen werden. Als Pilotbereiche kommen das Bildungsressort, Gesundheit ,

die Hochschulen und die Steuer- und Justizverwaltung in Frage. Die konkreten Dienststellen werden mit den beteiligten Ressorts definiert.

- *Zeit- und Meilensteinplanung*

Termin	Aktivität	Erläuterung
13.06.2014	Kick-off Projektbeginn	Konstituierung der Projektgruppe
23.06.2014	Projektauftrag für LA	Übersendung an Lenkungsausschuss
30.06.2014	Kick-off Projektbeginn	Lenkungsausschusssitzung
29.07.2014	2. Senats- befassung	Arbeitstreffen des Senats
August/September 2014	Austausch Schleswig- Holstein	Auswertung Umsetzungserfahrungen SH
Oktober 2014	Projektarbeit	Fortsetzung Projektgruppe

- *Risiken, kritische Erfolgsfaktoren:*

- KoPers-Funktionalitäten,
- rechtliche Fragen des Umgangs mit Bestandsakten beim Digitalisieren sowie Datenschutzfragen.

- *Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung*

- Mitarbeit des GPR, Unterrichtung des Gesamtrichterrates
- Einbeziehen der örtlichen Interessenvertretungen bei konkreten Maßnahmen,
- Beschäftigtenbeteiligung in Konzeptions- und Umsetzungsphase.

- *Schnittstellen zu anderen Projekten:*

- KoPers,
- Bündelung der Personalsachbearbeitung (A3),
- Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen (A4),
- Elektronisierung von Sachakten (A6).

- *Berichtspflichten*

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
ggf. weitere			

3. Potenziale / Effizienzeffekte

Zu Auswirkungen auf Personalbedarf, konsumtive Mittel und Investitionsbedarf liegen noch keine Aussagen vor (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Anschluss an Austausch mit Schleswig-Holstein, vgl. Anlage).

4. Ressourcenbedarf (s.o.)

Anlage: Ergänzender Beschluss LA vom 30.06.2014

Tischvorlage zur Sitzung LA „Personalmanagement“ am 30.6.2014 hier: Projekt ‚Digitalisierung von Personalakten‘

Am 26.6.2014 fand in Schleswig-Holstein ein Workshop des Projekts KoPers mit einer Dienstleistungsfirma zum Scannen der Personalakten der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung statt. Aus Bremen hatten drei Gäste Gelegenheit, teilzunehmen. Folgende Erkenntnisse sind daraus festzuhalten:

Am 1.1.2015 will Schleswig-Holstein mit digitalisierten Personalakten der Finanzverwaltung (ca. 5000 Akten) im Rahmen von KoPers produktiv gehen. Bis dahin sollen die Akten einschließlich aller Teilakten gescannt und sortiert in der unter KoPers vorgesehen Gliederung sein. Mitte Juli wird das Angebot der Firma vorliegen. Nach dem Scannen sollen die Akten zunächst noch ein Quartal, später zwei Wochen aufbewahrt und dann vernichtet werden.

Im weiteren Verlauf des Workshops stellte die Firma klar, dass die Akten, so wie sie vorliegen, voraussichtlich nicht zu einem realistischen Preis digitalisierbar sein werden. Die Firma hält eine vorherige Aufbereitung der Akten durch die Personalreferate für unerlässlich, genauso wie eine Nachbearbeitung.

Aus Sicht des Projekts „Digitalisierung der Personalakten“ in Bremen ergibt sich aus dem Workshop eine Reihe von Fragen, vor allem:

1. Lässt sich der voraussichtlich hohe Preis für die Digitalisierung durch Einsparungen rechtfertigen?
2. Ist die Digitalisierung der vollständigen Akten zwingend? Wie lassen sich Daten nach der Digitalisierung verwenden?
3. Ist das Risiko tragbar, innerhalb relativ kurzer Zeit die Originalakten zu vernichten?

Auf diese Fragen gibt es derzeit aus Bremer Sicht und für das Bremer Projekt keine zufriedenstellenden Antworten. Gleichzeitig liegt in Bremen noch kein Zeitdruck vor, innerhalb kurzer Zeit elektronische Personalakten zur Bearbeitung zur Verfügung zu haben; das Teilprojekt Personalverwaltung, das diese benötigen würde, geht nach derzeitiger Planung zum 1.1.2017 an den Start. Deshalb wird vorgeschlagen, im Projekt ‚Digitalisierung der Personalakten‘ vorerst schwerpunktmäßig das Schleswig-Holsteiner Projekt zu beobachten und die dortigen Erkenntnisse für Bremen auszuwerten.

Ergänzender Beschluss:

Der Lenkungsausschuss „Personalmanagement“ beschließt, die Ergebnisse der Digitalisierung der Personalakten in Schleswig-Holstein abzuwarten, um sie im Projekt berücksichtigen zu können. Das Projekt wird parallel die Umsetzungen in Schleswig-Holstein beobachten und die dortigen Erkenntnisse auswerten und auf Bremer Rahmenbedingungen übertragen. Auf dieser Grundlage ist Mitte nächsten Jahres zu entscheiden, ob und in welcher Form, die im Projektauftrag beschriebenen Arbeitsschritte, umzusetzen sind. Der Lenkungsausschuss wird im Rahmen eines Zwischenberichts zum Ende des Jahres über die aktuellen Entwicklungen informiert.

Anlage A6: Elektronisierung von Sachakten

Nr.	6	Stand:	17.06.2014
Projekttitel:	Elektronisierung von Sachakten		
Projektleitung:	Stefanie Oppermann, Senatorin für Finanzen, Referat 34		
LA-Vorsitz:	Anke Saebetzki, Senatorin für Finanzen, Abteilungsleiterin 3		

1. Projekthinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Die Elektronisierung von Sachakten (Bestandsakten) soll die ordnungsgemäße und arbeitsökonomische Aktenführung sicherstellen. In der allgemeinen Verwaltung wurden im Rahmen des UVI-Projekts zur flächendeckenden Nutzung des Dokumentenmanagementsystems VISkompakt zentrale organisatorische und technische Voraussetzungen für die elektronische Aktenführung und Vorgangsbearbeitung in der bremischen öffentlichen Verwaltung geschaffen. Die Wirtschaftlichkeit des Einführungsprojekts kommt dabei erst bei einer flächendeckenden, möglichst umfassenden Nutzung des jeweiligen Dokumentenmanagementsystems voll zum Tragen. Um die Verfügbarkeit von aktuell zu bearbeitenden Daten an den Arbeitsplätzen schnellstmöglich zu erhöhen, muss die Elektronisierung von Sachakten im Rahmen der dezentralen Umsetzungsverantwortung der Ressorts beschleunigt und voran getrieben werden. Eine besondere Herausforderung stellen dabei die unterschiedlichen Formen der Aktenhaltung dar (Zentralregistratur, Abteilungs-/Referatsregistraturen, Sachbearbeiterregistraturen).

Anwendungsbreite: Alle Ressorts und Dienststellen, die mit der Ausweitung der Nutzung von VISkompakt begonnen haben.

- Zielzustand/Lösung

- Das Konzept zur Elektronisierung von Sachakten (Bestandsakten) liegt vor. Es enthält die Festlegung von Kriterien für die Notwendigkeit, mögliche Vorgehensmodelle und Alternativen zur Elektronisierung. Eine einheitliche technische und organisatorische Lösung zur automatischen Umwandlung in durchsuchbare PDF-Dateien (Scannen mit Texterkennung / OCR) liegt vor. Es wurde geprüft, ob eine zentrale Organisation der Scan-Logistik organisatorisch

sinnvoll, umsetzbar und wirtschaftlich ist, entsprechend ist das Konzept formuliert.

- Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?
- Die aktuell zu bearbeitenden bisher in Papierform vorliegenden Bestandsakten sind identifiziert (Format und Menge/Umfang). Die organisatorischen Vorteile und die Wirtschaftlichkeit einer Übernahme dieser Akten wurden geprüft. Sofern die Elektronisierung organisatorisch erforderlich und wirtschaftlich realisierbar ist, gibt es vorgegebene Vorgehensweisen (technische und organisatorische Lösungen). Die Voraussetzungen für die Umsetzung werden geschaffen. Die Umsetzungsverantwortung liegt in den Ressorts/Dienststellen.
- Voraussichtliches Ende: 31.12.2015

Erfolgsindikatoren

Die vorgegebenen Vorgehensweisen wurden erfolgreich pilothaft umgesetzt. Die für die Elektronisierung erforderlichen Ressourcen können konkret benannt werden.

Die gemeinsam mit den Ressorts/Dienststellen erarbeiteten Empfehlungen für die Umsetzung liegen vor.

- **Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden? (Auftrag)**

Zurzeit nicht absehbar. Ist Ergebnis des Projekts, wird in den jeweiligen Umsetzungsempfehlungen festgelegt.

Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?

Tatsächliche Elektronisierung aller benötigten Bestandsakten (dezentrale Umsetzungsverantwortung).

Keine Lösung zur Organisation des Posteingangs (neu eingehende Papierpost) (dezentrale Umsetzungsverantwortung).

Ersetzt nicht das Aufräumen und Sichten der vorhandenen Bestände, Festlegung von Aufbewahrungsfristen und die Durchführung der Aussonderungsverfahren durch die Dienststellen, (dezentrale Umsetzungsverantwortung).

Keine (Wieder-)Herstellung von bisher nicht oder nicht vollständig geführten Akten.

2. Veränderungsprozesse / Projektmanagement

- **Beteiligte, Projektorganisation**

Das Projekt „Elektronisierung von Sachakten“ ist in das Gesamtprojekt „Flä-

chendeckende Nutzung des Dokumentenmanagementsystems VISkompakt“ integriert. Die Umsetzungsverantwortung liegt dezentral in den Ressorts und Dienststellen.

Projektleitung: Stefanie Oppermann, Senatorin für Finanzen, Referat 34

Projektgruppe: Wolfgang Ewert (SK), Manfred Kania (SF/AFZ), Katharina Naujoks (SJV), Heike Schügner (SUBV); Vertreter/-innen des GPR und der LfDI werden über die anstehenden Projektgruppensitzungen informiert und können an den Sitzungen teilnehmen.

LA-Vorsitz: Anke Saebetzki, Senatorin für Finanzen, Abteilungsleiterin 3

LA-Mitglieder: Verwaltungsleitungen der Ressorts, LfDI und GPR

- **Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung**, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?

Das Projekt soll nach Genehmigung des Projektauftrags durch den LA / den Senat in fünf Abschnitten durchgeführt werden:

- Initialisierung
- Analyse
- Konzeption
- Abstimmung
- Umsetzung

- **Maßnahmenplanung**: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten? Was ist vorhanden? Was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	<p>Maßnahme 1: Erstellung eines ersten Entwurfes für den Projektauftrag bis 23. Mai 2014</p> <p>Maßnahme 2: Zusammenstellung der Projektgruppe unter Berücksichtigung der für das Projekt benötigten Ressourcen</p> <p>Maßnahme 3: 1. Treffen der Projektgruppe (KickOff-Sitzung) zur Abstimmung des ersten Projektauftrags und Ermittlung der erforderlichen Ressourcen am 3. Juni 2014</p> <p>Maßnahme 4: Sitzung LA am 17. Juni 2014 zur Abstimmung und Genehmigung des Projektauftrags</p>
Analysephase	<p>Maßnahme 1: Ermittlung des Bedarfs an zu elektronisierenden Bestandsakten (strukturelle, und organisatorische Voraussetzungen, Formate, Mengen/Umfang usw.) , dazu wird ein Fragebogen erarbeitet. Die Übernahme von Bestandsakten soll kritisch hinterfragt werden. Die Dienststellen müssen darstellen, wie die Übernahme der Akten ihre Arbeit in Zukunft verändern/ erleichtern würde und welche Entlastungseffekte dadurch entstehen.</p> <p>In die Bedarfsanalyse wird auch die Frage nach zu übernehmenden Bestandsdaten aus dem Filesystem und</p>

	<p>Outlook aufgenommen. Sofern diese in geeigneter Form vorliegen, soll eine automatisierte Übernahme dieser Bestände unterstützt werden. Maßnahme 2: Recherche zu den Möglichkeiten der Elektronisierung von Bestandsakten (Welche Möglichkeiten gibt es? Haben Bereiche/andere Verwaltungen bereits Erfahrungen? usw.)</p> <p>Maßnahme 3: Welche technischen Möglichkeiten gibt es zur Herstellung von durchsuchbaren, barrierefreien Dokumenten? Prüfung, ob eine zentrale Organisation der Scan-Logistik möglich und wirtschaftlich ist.</p>
Konzeptionsphase	<p>Maßnahme 1: Erarbeitung eines Konzepts für die Elektronisierung von Bestandsakten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung von Kriterien für die Notwendigkeit (Wann ist die Elektronisierung von Bestandsakten überhaupt sinnvoll, Kosten-Nutzen-Analyse) - Alternativen zur Elektronisierung - Mögliche Vorgehensmodelle zur Elektronisierung (mit „Bordmitteln“ / Beauftragung externer Dienstleister, Scannen / Übertragung in Datenbanken ...) - einheitliche technische und organisatorische Lösung zur automatischen Umwandlung in durchsuchbare PDF-Dateien (Scannen mit Texterkennung / OCR) <p>Maßnahme 2: Abnahme des Konzepts durch den LA</p>
Abstimmungsphase	<p>Maßnahme 1: Abstimmung des Konzepts und der Vorgehensmodelle mit den Organisationsreferenten zur Vorbereitung der Umsetzungsphase</p>
Umsetzungsphase	<p>Maßnahme 1: Erprobung des Konzepts in Pilotbereichen (Anzahl der Piloten abhängig von den gemeldeten Bedarfen)</p> <p>Maßnahme 2: Abschließende Bewertung durch den LA</p>

- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)
Bereitstellung von Ressourcen für die Projektarbeit (Projektgruppe und Mitwirkungspflicht der Ressorts und Dienststellen).

- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
23. Mai 2014	Erstellung eines ersten Entwurfs für den Projektauftrag	
30. Mai 2014	Festlegung der Projektgruppenmitglieder	
3. Juni 2014	Kick-off Projektbeginn	Überarbeitung des Projektauftrags durch die Projektgruppe
17. Juni 2014	1. Befassung des LA	Abstimmung und Genehmigung des Projektauftrags
Ende Juni 2014	2. Senatsbefassung	
16. September 2014	2. Befassung des LA	
31. Dezember 2014	Bedarfsermittlung / Recherche	
30. April 2015	Erarbeitung des Konzepts	
31. Mai 2015	Abstimmung des Konzepts	
31. Oktober 2015	Pilotumsetzungen	
31. Dezember 2015	Evaluation	
31. Dezember 2015	Projektende	

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren
 mögliches Risiko: keine relevanten Bedarfsmeldungen
 kritische Erfolgsfaktoren: Mitwirkung der Ressorts und Dienststellen, Bereitschaft zur Pilotierung,
- Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung
 Im Rahmen der Dienstvereinbarung „Beschäftigtenbeteiligung in Organisationsentwicklungsprozessen“ bzw. der gesetzlichen Mitbestimmungstatbestände.
- Schnittstellen zu anderen Projekten
 Ähnliche Fragestellung bei dem Projekt 05 Einführung der elektronischen Personalakte,
 Projekt Aussondern-Vernichten-Archivieren (AVA)

- Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

7. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- Relevante Erfolgsindikatoren

Das Einsparungspotenzial bei flächendeckender Nutzung des Dokumentenmanagementsystems liegt gemäß der Wirtschaftlichkeitsberechnung vom 22. Mai 2012 insgesamt bei ca. 2% der Arbeitskapazität (neun Minuten pro Tag und Nutzer/in). Davon entfallen zwei Minuten pro Tag auf die Ablage, vier Minuten pro Tag auf die Recherche und drei Minuten pro Tag auf die Sitzungsvor- und –nachbereitung. Als Einsparpotenzial für das hier beschriebene Projekt können davon nur die vier Minuten Ersparnis für die Recherche berücksichtigt werden, diese entsprechen knapp 1% der Arbeitskapazität.

Dabei bezieht sich die Ersparnis auf einen Vergleich mit funktionierenden Registraturen. In Bereichen, in denen der aktuelle Aufwand für die Recherche höher ist, gibt es auch höhere Einsparpotenziale. Diese lassen sich aber nicht näher quantifizieren.

Mittel- und langfristig können sich durch das ersetzende Scannen von Papierdokumenten zusätzliche Einsparungen bei Archivräumen sowie bei der Übernahmen von Daten aus dem Filesystem/Outlook Einsparungen bei den Kosten für Speicherplatz ergeben. Auch diese lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht näher quantifizieren.

- Auswirkungen auf Personalbedarf

Flankierende Maßnahme zur Erreichung der vorgegebenen PEP-Quoten, keine zusätzlichen Effizienzeffekte.

Ggf. zusätzlicher Personalbedarf bei Einrichtung einer zentralen Scan-Logistik, vorübergehend erhöhter Personalbedarf für die Elektronisierung größerer Datenbestände

- Auswirkungen auf konsumtive Mittel

Ggf. landesweit einheitliche technische Lösung zur Herstellung der

Durchsuchbarkeit von Dokumenten unter Inanspruchnahme externer Dienstleister

- Auswirkungen auf Investitionsbedarf
Ggf. landesweit einheitliche technische Lösung zur Herstellung der Durchsuchbarkeit von Dokumenten (bremeninterne Lösung): technische Ausstattung (Hardware) für zentrale oder dezentrale Scan-Lösungen

8. Ressourcenbedarf

Mittel für externe Beratung und technische Expertise (erste Schätzung ca. 15.000 €). Der genaue Umfang ist noch durch die Projektgruppe festzulegen.

Bedarf für die Umsetzung kann erst im Laufe des Projekts ermittelt werden.

Hinzuziehung von Fachpersonal (z.B. Registraturen, Archivare, Administratoren, IT, Organisatoren) zu fachspezifischen Fragestellungen.

Anlage A7: Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften

Nr.	7	Stand:	8.07.14
Projekttitle:	Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften		
Projektleitung:	Ekkehart Siering (SF 25)		
LA-Vorsitz:	StR Dr. Heseler		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

Die Aufgabenwahrnehmung der öffentlichen Hand wird heute sowohl durch klassische behördliche Struktur, aber auch durch juristische Personen des Privatrechts, insb. GmbHs, wahrgenommen. Die Gesellschaften und Eigenbetriebe sind einer ständigen Überprüfung im Hinblick auf ihre Notwendigkeit und der Eignung der gewählten Struktur/Rechtsform unterzogen.

Darüber hinaus ist zu untersuchen, wie der Kostendeckungsbeitrag, der bei vielen Gesellschaften eine wichtige Rolle spielt, gesenkt bzw. eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann.

Insgesamt sollen drei Schwerpunkte in Teilprojekten gebildet werden:

I. Anzahl/Konzentration von Gesellschaften, Holdingstruktur

Bremen (Stadt und Land) ist als Mehrheitsgesellschafter an einer Vielzahl von Gesellschaften beteiligt. Ein Teil der Gesellschaften ist in steuerlichen Querverbünde organisiert, um eine optimale steuerliche Behandlung zu gewährleisten. Zu prüfen ist, ob es eine weitere Zusammenfassung von Gesellschaften sinnvoll sein kann, um eine weitere steuerliche Effektivität zu erzielen. Dabei sind auch die Vorgaben der politischen Steuerung zu bewerten, inwieweit die vorgegebenen Ziele effektiver erreicht werden können.

Hier ist für jede Gesellschaft zu prüfen, wie ein Querverbund gebildet werden kann, ob der jeweilige Gesellschaftszweck noch den aktuellen Anforderungen entspricht, ob die Aufgabe der Gesellschaft besser in anderen Organisationsformen wahrgenommen werden können.

Ferner soll untersucht werden, wie in den Gesellschaften einheitliche Standards Berücksichtigung in Fragen von Arbeitsplatzausstattung etc. finden können.

Dabei sollen die Anforderungen der Haushaltskonsolidierung für den Kernhaushalt auch bei den Gesellschaften zur Anwendung kommen.

II. Gemeinsame zentrale Dienstleistungen/Shared Services; in einem 1. Schritt Einkaufsleistungen

Die Senatorin für Finanzen hat sich in den vergangenen Monaten intensiv mit den Fragen eines optimalen zentralen Einkaufs beschäftigt und eine Bestellplattform entwickelt, über die alle Ämter und senatorischen Behörden sowie die Eigenbetriebe optimale Einkaufsbedingungen erzielen können.

- a) Im ersten Teilabschnitt ist nunmehr zu untersuchen, ob diese Plattform auch den Gesellschaften zugänglich gemacht werden kann, um zu Kostensenkungen zu kommen. Je kleiner bzw. spezialisierter die Gesellschaften sind, umso erfolgreicher könnte hier eine Umsetzung sein.
- b) Ein zweiter Teilabschnitt soll untersuchen, inwieweit die Freie Hansestadt Bremen von Einkaufskonditionen der Gesellschaften profitieren kann. Das ist insb. im Hinblick auf den Einkauf von Energieleistungen oder auch Brennstoffen zu untersuchen.
- c) Schließlich soll geprüft werden, inwieweit bestimmte Dienste, die von allen oder einer Mehrzahl von Gesellschaften zu erbringen sind, für mehrere Gesellschaften oder insgesamt zusammengefasst bzw. geteilt werden können. Neben den klassischen Feldern wie Personalsachbearbeitung und Gehaltsabrechnung ist zu überprüfen, ob auch weitere Felder wie bspw. Facility Management, Fuhrpark, Logistikmanagement oder auch Versicherungen zu einer Kostenreduktion beitragen kann.

III. Organisation der Beteiligungssteuerung

Nach dem Handbuch Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen ist die Steuerung der Gesellschaften in ein fachressortspezifisches, dezentrales und ein querschnittsorientiertes, zentrales Beteiligungsmanagement aufgespalten. In seinen Grundzügen hat sich diese Trennung in der Vergangenheit bewährt. Zu untersuchen ist, ob diese Steuerungsform zeitgemäß ist und in einer anderen Form effektiver gestaltet werden kann. Dabei ist zu beachten, dass eine Zentralisierung allein nicht zu einer Effizienzsteigerung führen wird, sondern auch die politischen Vorgaben zur Steuerung der Gesellschaften angepasst werden müssen. Die schwierige Haushaltsslage sowie die auch für Gesellschaften zu erwartende

Schuldenbremse erfordern – je nach Aufgabe und Umfang der Gesellschaft – neue Steuerungsmodelle, die in diesem Teilprojekt überlegt werden sollen.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

Die Teilprojekte sollen von einem Projektteam untersucht und begleitet werden. Da die Fragestellungen immer an den konkreten Gesellschaften ausgerichtet sein müssen, soll die AG Beteiligungsmanagement, die bereits heute als beratendes und vorbereitendes Gremium für alle Fragen der Beteiligung installiert ist und in dem alle Ressorts vertreten sind, den Prozess begleiten. Die Federführung liegt –wie auch bei der AG- bei der Senatorin für Finanzen (Referat 25).

Die AG soll künftig in einem festen Turnus von 4 Wochen zusammen kommen und konkrete Prüfaufträgen in ihren jeweiligen Fachressorts prüfen.

Zu Beginn ist in der Projektgruppe die Aufgabenstellung zu schärfen und mit konkreten Fragestellungen zu versehen. In der weiteren Folge sollen dann die Fragestellungen Stück für Stück untersucht und einer Beantwortung zugeführt werden. Vor dem Projektende soll eine Empfehlung ausgesprochen werden, mit welchen Einzelmaßnahmen die Ziele erreicht werden können.

Die zu untersuchenden Fragestellungen erfordern eine unterschiedliche Expertise. Sie sind vor allem gesellschaftsrechtlicher, beihilfe- und vergaberechtlicher, haushaltsrechtlicher, steuerlicher und personalwirtschaftlicher Natur. Ein Teil dieses Fachwissens ist in den Häusern vorhanden, allerdings bedarf es sicherlich in einigen speziellen Fragen auch der Hilfe von externen Experten.

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	- Vorstellung des Projekts im Projektteam
Analysephase	- Zieldefinition - Bestandsanalyse
Konzeptionsphase	- Entwicklung von Arbeitspaketen - Dimensionierung der AP - Bedarfsanalysen
Abstimmungsphase	- konkrete Abarbeitung der AP - Entwicklung von Maßnahmenpaketen - politische Abstimmung
Umsetzungsphase	- Einleitung der konkreten Maßnahmen

Für den Projektfortschritt ist folgender (unverbindlicher) Zeitplan vorgesehen:

Termin	Aktivität	Erläuterung
April 14	Kick-off	In AG Beteiligungsmanagement erfolgt
Juni 2014	Senatsbefassung	erfolgt
Juli		Entwicklung eines Fragenkatalogs zu Teilprojekt I und II
29.07.2014	Senatsklausur	
August/Sept.		Interviews Gesellschaften, Recherchen
4. Quartal		Rechtliche Prüfung/Steuerfolgenabschätzung; Definition des III. Teilprojekts
Januar 15	Meilenstein	Präsentation 1. Zwischenergebnisse für Teilprojekt I und II
1. Quartal		Erarbeitung Maßnahmenkatalog/Vorbereitung konkreter Handlungsempfehlungen
April 14	Meilenstein	Erste Umsetzungsschritte
	Projektende	Je nach Tragweite der zu erwartenden gesellschaftsrechtlichen Veränderungen, kann sich die Umsetzung sehr unterschiedlich darstellen (notarielle Beurkundung, Anpassung von GF-Verträgen, personelle Umschichtung etc.),

Der Zeitplan kann erst weiter konkretisiert werden, wenn sowohl die Arbeitsebene als auch der Lenkungsausschuss getagt hat.

Die Teilprojekte I (Konzentration/Anzahl von Gesellschaften) und III (Organisation der Beteiligungssteuerung) greifen stark in die heutige Aufgabenwahrnehmung der Fachressorts, das Teilprojekt II (Einkauf/shared service) in die Verantwortung der Gesellschaften ein, insofern ist eine intensive Abstimmung notwendig.

Es gibt Schnittstellen zu weiteren Projekten:

- Da eine Vielzahl der Gesellschaften Zuwendungen erhalten, ist das Projekt Nr. 8 "Verbesserung der Zuwendungssteuerung" betroffen.
- Im Hinblick auf das Teilprojekt 2 (Einkauf/shared service) sind die Projekte 9 (Energiemanagement und Energiecontracting) und Nr. 4 (Bündelung von Verwaltungs- und Einkaufsdienstleistungen) betroffen.

- Berichtspflichten

Die konkreten Berichtspflichten werden zu einem späteren Zeitpunkt in Abstimmung mit Lenkungsausschuss festgelegt

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Dr. Heseler	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Siering	ca. 3-wöchig	[festzulegen]

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

Die konkreten Auswirkungen der Teilprojekte I und III können erst verlässlich konkretisiert werden, wenn die ersten Analysen abgeschlossen sind. Insoweit ist eine Aussage zu Veränderungen im Bereich Personal, Mitteleinsatz, Zuwendungen etc. erst im Anschluss möglich.

Für das Teilprojekt II sind Einsparungen bei den Sachkosten insb. bei den kleineren Gesellschaften zu erwarten, die aufgrund ihrer Größe kein eigenes Einkaufsmanagement unterhalten. Bei mittleren und großen Beteiligungsunternehmen könnte es zu mittelbaren Einsparungen kommen, wenn es gelingt, ein gemeinsames Einkaufsmanagement der Gesellschaften und der Freien Hansestadt Bremen rechtssicher auszugestalten.

Einsparungen für die öffentliche Hand könnten sich aber auch durch den Bezug von Leistungen von den Unternehmen im Sinne einer Einkaufsgemeinschaft ergeben.

Auswirkungen auf den Investitionsbedarf sind im keinem Teilprojekt zu erkennen.

4. Ressourcenbedarf

Der Arbeitsumfang und die Gesamtkoordination dieser Teilprojekte kann zum größten Teil nicht im laufenden Arbeitsprozess erledigt werden, so dass eine Unterstützung der Projektleitung durch eine volle, auf dieses Projekt befristete Stelle, die erste juristische und prozesssteuernde Erfahrungen haben müsste, unabdingbar ist. Für einzelne Fachfragen wird auch eine externe Beratung erforderlich sein.

Anlage A8: Verbesserung der Zuwendungssteuerung

Nr.	A 8	Stand:	03.07.2014
Projekttitel:	Verbesserung der Zuwendungssteuerung		
Projektleitung:	Dieter Meyer (SF), Peter Rauscher (SKJF)		
LA-Vorsitz:	StRe Lühr, Frehe, Stauch		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Das Land und die Stadtgemeinde Bremen zahlen jährlich erhebliche freiwillige staatliche Geldleistungen an Dritte außerhalb der bremischen Verwaltung. Ausweislich des aktuellen Zuwendungsberichts belief sich die Gesamtsumme in 2012 auf ca. 285 Mio. €. Vor dem Hintergrund der knapper werdenden Ressourcen sind die vorhandenen Strukturen in diesem Bereich im Interesse eines effektiven und wirtschaftlichen Mitteleinsatzes insbesondere durch eine weitergehende Qualifizierung des Personals und den Aufbau einer systematischen Steuerung (einschließlich konsequenter Umsetzung der zuwendungsrechtlichen Vorgaben) zu optimieren. Auch nach Auffassung des Rechnungshofes kann nur so eine pauschale Kürzung über alle Zuwendungsbereiche vermieden werden (Jahresbericht 2014 – Land). Mit der Fachanwendung „Zentrale Zuwendungsdatenbank ZEBRA Bremen“, die seit dem 01. Januar 2014 in der bremischen Verwaltung produktiv ist, ist ein erster Schritt in diese Richtung gemacht worden. Die Erfassung der Fälle durch die zuwendungsgebenden Ressorts ist jedoch noch nicht vollständig erfolgt.

- Zielzustand/Lösung

Vorbemerkung:

Die „Verbesserung der Zuwendungssteuerung“ ist vom Senat als ein Projekt innerhalb des Programms „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ definiert. Ein wesentlicher Bestandteil der angestrebten Verbesserung der Zuwendungssteuerung ist die Einführung der Fachanwendung ZEBRA.

ZEBRA ist ein eigenständiges Projekt – mit eigener Projektorganisation, das in der bewährten Struktur fortgeführt wird.

Die „Verbesserung der Zuwendungssteuerung“ – insbesondere durch ein laufendes Controlling und die Aktualisierung der Verwaltungsvorschriften zur LHO – ist dagegen eine von SF und den zuwendungsgebenden Ressorts wahrzunehmende Linienaufgabe. Es wird daher vorgeschlagen, auf die Bildung eines umfassenden Projektteams zu verzichten, wobei sichergestellt wird, dass die Ressorts, insbesondere SFJK, SUBV, SWAH, SIS und SWB sowie der GPR rechtzeitig in den Bearbeitungsprozess und bei der Änderung der VV zu §§ 23 und 44 LHO eingebunden werden.

Ziel:

Ziel ist es, durch eine

- Optimierung der Zuwendungssachbearbeitung
- vertiefte und systematisierte Zuwendungsprüfung mit Unterstützung der Fachanwendung ZEBRA und

- vertiefte Überprüfung der Qualität und Wirtschaftlichkeit von Zuwendungen
den Prozess der Zuwendungssteuerung zu verbessern.

Der Senat hat zu diesem Zweck die Senatorin für Finanzen in Abstimmung mit den Zuwendungsressorts bis Juni 2014 um Vorlage eines Konzeptes gebeten, wie auf der Basis der Zuwendungsdatenbank das laufende Controlling und die Zuwendungsprüfung mit dem Ziel des transparenteren und effektiveren Mitteleinsatzes intensiviert werden können.

Zur Umsetzung des Senatsauftrags sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

Laufendes Controlling

Seit dem 01. Januar 2014 ist die zentrale Zuwendungsdatenbank in der bremischen Verwaltung produktiv (Beschluss des Senats vom 08. Juni 2010). Gemäß Beschluss des Senats vom 08. April 2014 sind somit sämtliche Zuwendungsfälle des Landes und der Stadtgemeinde Bremen ab dem 01.01.2014 im Datenbankverfahren ZEBRA abzubilden. In der Datenbank werden zukünftig sämtliche Zuwendungen aus dem bremischen Haushalt in einer einheitlichen Struktur nach einheitlichen Maßstäben von allen bremischen Behörden, Eigenbetrieben sowie beliehenen Gesellschaften bearbeitet bzw. dargestellt.

Im Rahmen der Bearbeitung besteht die Möglichkeit, auf alle relevanten Daten Zugriff zu nehmen und diese nach zentralen bzw. dezentralen Vorgaben auszuwerten. Bis zur Senatsbefassung vor der Sommerpause wird geprüft, ob und wie die Daten aus der Zuwendungsdatenbank mit dem Ziel des transparenteren und effektiveren Mitteleinsatzes systematisch in das unterjährige Produktgruppencontrolling eingebunden werden können. Vor dem Hintergrund der Ziele des Sanierungspfades und der damit verbundenen Zielsetzung eines effektiveren Mitteleinsatzes ist es unumgänglich, dass bis zum **31. Oktober 2014** alle Zuwendungsfälle ab dem 1. Januar 2014 durch die Ressorts in ZEBRA erfasst werden, damit ZEBRA diese Unterstützung leisten kann.

Mit Stand vom 21.05.2014 sind erst lediglich rd. 3 % der Fälle (ausgehend vom Zuwendungsbericht 2012) erfasst.

Verbesserung der Zuwendungsprüfung

Zurzeit wird an der Novellierung der Verwaltungsvorschriften zu §§ 23 und 44 der Landeshaushaltsordnung gearbeitet. Ziel ist insbesondere, die Regeln im Sinne einer verstärkten Zielerreichungs-, Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitskontrolle zu präzisieren. So soll beispielsweise die Verwendungsnachweisprüfung im Sinne eines zweistufigen Verfahrens mit festen Fristen weitergehend konkretisiert werden. Darüber hinaus soll eine verstärkte Implementierung der Erfolgskontrolle – auch mit Unterstützung des Datenbankverfahrens ZEBRA – erfolgen (auch zur Beachtung der Regelungen zum Gender Budgeting). Die Senatorin für Finanzen erarbeitet zurzeit einen Entwurf, den sie vor der Senatsbefassung **nach der Sommerpause** dem Rechnungshof und den Ressorts zur Abstimmung vorlegen wird.

Optimierung der Zuwendungssachbearbeitung

Die Bearbeitung von Zuwendungen einschließlich der Verwendungsnachweisprüfung wird unabhängig davon bereits durch den Einsatz von – auch für die zentrale Zuwendungsdatenbank – speziell geschulten Kräften verstärkt, um dadurch Personalengpässe in einzelnen Bereichen aufzufangen. Insgesamt werden seit März 2014 acht neu eingestellte Kräfte aus dem Nachwuchspool der Senatorin für Finanzen (Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt) unter der Überschrift „Zuwendungsbearbeitung“ dezentral in den Ressorts eingesetzt (Inneres und Sport, Justiz und Verfassung, Kultur, Umwelt, Bau und Verkehr sowie Wirtschaft, Arbeit und Häfen jeweils eine Person und drei Personen im Ressort Soziales, Kinder, Jugend und Frauen).

Die zusätzlichen Mitarbeiter/-innen werden vor Ort in dem gesamten Prozess der Zuwendungsbearbeitung, d.h. von der Antragstellung einschließlich Beratung der Antragsteller über die Überwachung des Zahlungsverkehrs bis zur Verwendungsnachweisprüfung eingesetzt. Sie werden gezielt eingearbeitet und eng vor Ort betreut durch die dort bereits tätigen Fach- und Führungskräfte. Darüber hinaus wurde ein Schulungskonzept durch die Senatorin für Finanzen in Kooperation mit dem Aus- und Fortbildungszentrum entwickelt, welches die für diese Tätigkeiten notwendigen „Spezialkenntnisse“ vermittelt. Eine aktuelle Terminplanung für den Lehrgang „Zuwendungsrecht“ für Angehörige des Nachwuchspools ist als **Anlage** beigefügt.

Nach Abschluss der Einführungszeit werden die „Poolkräfte“ über umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Zuwendungsbearbeitung verfügen, so dass sich neue Perspektiven für weitere Tätigkeiten und Einsatzbereiche auf diesen Gebieten ergeben und die Bremische Verwaltung bzw. die betroffenen Ressorts im Bereich Zuwendungen / Zuwendungssteuerung nachhaltig verstärkt werden.

Die Erfahrungen der Poolkräfte sollen im Rahmen dieses Projekts ausgewertet und in die weiteren Überlegungen zur Verbesserung der Zuwendungssteuerung einbezogen werden. Zu diesem Zweck ist für Anfang 2015 ein Erfahrungsaustausch mit den Poolkräften geplant.

- Beschreibung des Projektendes:

Die Optimierung der Zuwendungssachbearbeitung ist bezüglich der Einstellung der Nachwuchskräfte realisiert. Die sich daraus ergebenden Effekte für den Zuwendungsbereich sind sukzessive abzuschöpfen. Die übrigen Maßnahmen sollen 2014 und 2015 abschließend umgesetzt werden. Ab 2016 ist von einer flächendeckenden Verbesserung der Zuwendungssteuerung auszugehen.

- Erwartetes Entlastungspotenzial:

Wesentliches Ziel des Projektes ist es, die Bearbeitungsverfahren zu optimieren, Arbeitsabläufe durch den Einsatz der Zuwendungsdatenbank ZEBRA zu systematisieren und die Bearbeitung von Zuwendungen einschließlich der Zuwendungsprüfung durch speziell geschultes Personal zu verbessern. Dies wird im Einzelfall auch zu Haushaltsentlastungen führen, wenn sich insbesondere aufgrund einer effektiveren Antragsprüfung und vertieften Verwendungsnachweisprüfung – einschließlich der verstärkten Geltendmachung von Rückforderungsansprüchen – die gewährten Zuwendungen reduziert. Entlastungen für den Gesamthaushalt lassen sich aus aktueller Sicht jedoch nicht quantifizieren. Die Ressorts, in denen zusätzliche Nachwuchskräfte in der Zuwendungsbearbeitung eingesetzt werden, sollten aufgefordert werden, den finanziellen Nutzen dieses Einsatzes für das Haushaltsjahr 2013 zu dokumentieren und dies bis zum 30. Juni 2015 an die Projektleitung zu melden. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse kann dann die Wirtschaftlichkeit des zusätzlichen Personaleinsatzes auch in Hinblick auf die Zukunft eingeschätzt werden.

- Eingrenzung:

Im Rahmen der Vorarbeiten zur „Verbesserung der Zuwendungssteuerung“ ist auch diskutiert worden, das Verfahren bezüglich der Entgeltleistungen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) zum Bestandteil dieses Projektes zu machen. Hiervon wurde jedoch Abstand genommen, da es sich bei den Entgeltleistungen nicht um Zuwendungen, sondern um mit den jeweiligen Partnern ausgehandelte Leistungen aufgrund von bundesgesetzlichen Vorschriften handelt. Änderungen auf diesem Gebiet sind nicht durch die Anpassung bremischer Regelungen oder Verfahrensabläufe möglich, sondern nur durch die Anpassung bundesgesetzlicher Vorschriften.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

Projektplanung / Projektstruktur

Hinsichtlich der Frage der Projektorganisation und der am Prozess Beteiligten wird auf die Vorbemerkungen unter Nr. 1. **Projekthinhalte / Projektauftrag** verwiesen.

- Voraussetzungen für eine schnelle Umsetzung der Maßnahme:

- Zur schnellen Projektumsetzung ist es unumgänglich, dass die Nacherfassung der Falldaten durch die Ressorts in ZEBRA für 2014 bis zum 31. Oktober 2014 erfolgt, damit ZEBRA eine entsprechende technische Unterstützung leisten kann.
- Hinsichtlich der Überarbeitung der Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung ist es notwendig, dass für eine zügige Abstimmung mit den Ressorts maximal ein kompetenter Ressortvertreter mit ausreichenden Kapazitäten zur Verfügung steht.
- Einhaltung der als Anlage beigefügte Schulungstermine und –Inhalte für den Lehrgang „Zuwendungsrecht“

- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
ist erfolgt	Kick-off Projektbeginn	
16.06.2014	1. Sitzung LA	
danach	schriftliche Information über den aktuellen Stand im Projekt an das Projektteam und den GPR	
07.08.2014	2. Sitzung LA,	
31.10.2014	Altdatenübernahme in ZEBRA	Erfassung der Fälle durch die Ressorts für die Jahresdaten 2014 in ZEBRA Bremen, damit durch ZEBRA eine technische Unterstützung erfolgen kann
Anfang 2015	Treffen mit den Poolkräften	Erfahrungsaustausch
30.06.2015	die Ressorts melden der PL die durch den Einsatz der Poolkräfte	

	eingetretenen haushaltsmäßigen Entlastungen (z.B. durch Erhöhung der Rückforderungsquote)	
Meilensteine	Einleitung der Abstimmung Novellierung der VV zu §§ 23 und 44 LHO	nach der Sommerpause 2014
	Komplette Datenerfassung in ZEBRA	31.10.2014
	Evaluierung zusätzlicher Personaleinsatz Zuwendungsbearbeitung	30.06.2015
	Projektende	Ende 2015

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

- In Bezug auf die Novellierung der Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung ist durch das aufwändige Abstimmungsverfahren mit Zeitverzögerungen zu rechnen.
- Die verbesserten Strukturen müssen von den zuwendungsgebenden Ressorts mit „Leben“ gefüllt werden.
- Ggf. ergeben sich Überschneidungen zu dem Projekt „Überprüfung zentraler Vorgaben bzgl. Aufwand-Nutzen-Relation bei der BZP“

- Berichtspflichten:

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	zu den jeweiligen Sitzungstermine	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

9. Potenziale / Effizienzeffekte

- Relevante Erfolgsindikatoren

keine

- Auswirkungen auf Personalbedarf

nicht zu erwarten

- Auswirkungen auf konsumtive Mittel

Es werden positive Effekte (z.B. aufgrund der Verbesserung der Personalausstattung, Intensivierung der Zuwendungsprüfung, Erhöhung der Rückforderungsquote) in einer Größenordnung von 0,5% des Zuwendungsvolumens für realisierbar gehalten. Dies wären – bezogen auf das Zuwendungsvolumen 2012 = insgesamt 285 Mio. € - ein Betrag in Höhe von rd. rd. 1,5 Mio. €.

- Auswirkungen auf Investitionsbedarf

keine

10. Ressourcenbedarf

Die Mittel für den Betrieb und die Weiterentwicklung von ZEBRA stehen für die Jahre 2014/2015 haushaltsmäßig im Produktplan 96, IT-Budget der FHB, zur Verfügung. Die in den Folgejahren erforderlich werdenden Mittel sind im Rahmen der Aufstellung künftiger Haushalte einzuwerben und bereitzustellen.

Die Finanzierung der Kosten für die seit März 2014 acht neu eingestellten Kräfte erfolgt für die Dauer von zwei Jahren aus zentralen Mitteln der Senatorin für Finanzen und den jeweiligen Ressorts. Nach Abschluss dieser Zeit und Beendigung des Lehrgangs „Zuwendungsrecht“ ist eine Übernahme der Lehrgangsteilnehmer und deren Finanzierung durch die Ressorts vorgesehen.

Ein weiterer Ressourcenbedarf für die sonstigen erforderlichen Arbeitsschritte (z.B. durch die Anpassung der VV-LHO) wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht gesehen.

Lehrgang „Zuwendungsrecht“ für Angehörige des Nachwuchspools

0. Grundsätzliches/Zeitlicher Ablauf

- Einstellung von 8 Nachwuchskräften der LG 2, 1.EA bis zum 01.04.2014 (SIS 1, SJV 1, SfK 1, SKJF 3, SUBV 1, SWAH 1)
- Allgemeine Einführungsfortbildung für alle neu eingestellten Poolkräfte am 24./25.04. sowie vom 28.-30.04.2014
- Der Lehrgang für die Poolkräfte „Zuwendung“ ist für die Dauer von ca. 2 Jahren angelegt und soll im Mai 2014 beginnen
- Innerhalb der 2 Jahre ist eine dreimonatige Hospitation in einer anderen Dienststelle vorgesehen
- Das Curriculum sieht einen Umfang von 243 Stunden mit folgenden Inhalten vor:

1. Allgemeines Verwaltungsrecht und formelles Zuwendungsrecht

70 Unterrichtsstunden

(Zeitpuffer eingeplant: 18 Tage * 4 Unterrichtsstunden = 72 Unterrichtsstunden)

(07.05. – 30.07.2014, unterschiedliche Termine, mittwochs/donnerstags, jeweils 9:30 Uhr – 12:00 Uhr)

07.05., 08.05., 15.05., 21.05., 05.06., 12.06., 18.06., 25.06., 26.06., 02.07., 03.07., 09.07., 10.07., 16.07., 17.07., 23.07., 24.07., 30.07.

2. Jahresabschluss, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, SAP, Fachaufsicht und Beteiligungsmanagement

84 Unterrichtsstunden

(12.05. - ????, unterschiedliche Termine, jeweils 8:15 Uhr – 14:30 Uhr)

12.05. – 14.05.2014

26.05. – 28.05.2014

17.09. – 18.09.2014

02.02. – 03.02.2015, 06.02.2015

weitere Termine offen

3. Haushaltsrecht bei der Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushalts

40 Unterrichtsstunden

(16.09. – 02.12.2014, dienstags, jeweils 8:00 Uhr – 11:30 Uhr)

16.09., 23.09., 30.09., 07.10., 14.10., 21.10., 11.11., 18.11., 25.11., 02.12.

4. Zuwendungsrecht

42 Unterrichtsstunden

nach dem 18.09.2014, 6 Veranstaltungstage,
jeweils 8:00 Uhr – 14:10 Uhr)

Termine offen

Allgemeines Verwaltungsrecht und formelles Zuwendungsrecht 70 Unterrichtsstunden

Inhalte:	Zeitraumen (<u>Geschätzt</u> in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Grundlagen, Rechtsquellen	4
Verfassungsrechtliche Grundlagen, Quellen des Verwaltungsrechts, Definition und Rechtsgrundlagen des Zuwendungsrechts einschließlich europäischer Bestimmungen und ergänzender Förderrichtlinien und Verwaltungsvorschriften zur LHO	4
(Wiederholung und) Vertiefung folgender Schwerpunktthemen:	36
<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsakt (Merkmale, Vorbescheid, Teilbescheid, Abschlussbescheid/ mit Fallübungen) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Nebenbestimmungen (allgemeine und besondere des Zuwendungsrechts [Teil I/ mit Fallübungen]) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Ermessen (mit Ermessensfehlern und einschließlich des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit/ mit Fallübungen) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Bescheidtechnik (Aufbau, Tenor, Begründung unter Berücksichtigung gesetzlicher Anforderungen, Rechtsbehelfsbelehrung/ mit Fallübungen) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsverfahren (Teil I: Einleitung und Abschluss, besondere gesetzliche Anforderungen einschließlich der Formen der Bekanntgabe/ mit Fallübungen) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerhafte Verwaltungsakte (Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen, Fehlerfolgen, Heilungsmöglichkeiten/ mit Fallübungen) 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Aufhebung von Verwaltungsakten (Teil I: Rücknahme und Widerruf, auch: Aufhebung im Widerspruchsverfahren einschließlich praktischer Fallübungen) 	8
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsschutz (formlose und förmliche Rechtsbehelfe, Widerspruchsverfahren [Zulässigkeitsvoraussetzungen, Ablauf, mögliche Entscheidungen, praktische Fallübung], gerichtlicher Rechtsschutz einschließlich Klagearten 	4

Inhalte:	Zeitraumen (<u>Geschätzt</u> in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Formelles Zuwendungsrecht – Ausgewählte Themen:	30
<ul style="list-style-type: none"> • Antragsverfahren (Voraussetzungen/ besondere Anforderungen gem. VV LHO) 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Bewilligung/ Zuwendungsbescheid (Inhalte gem. VV LHO/ Mindestbestandteile eines Zuwendungsbescheids) • Öffentlich-rechtlicher Zuwendungsvertrag 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Nebenbestimmungen zum Zuwendungsbescheid [Teil II] 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Antragsablehnung, Zusicherung einer Zuwendung, Zustimmung zum vorzeitigen Maßnahmebeginn 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Inhalt des § 44 Abs. 1 LHO/ Allgemeine Grundsätze der Leistungsverwaltung/ Notwendigkeit besonderer gesetzlicher Ermächtigung im Ausnahmefall/ Ermessen/ Gleichheitsgrundsatz (Artikel 3 I GG)/ Regelwerk für Zuwendungen unterhalb der gesetzlichen Ebene/ Einheitliches Regelwerk in Bund und Ländern 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Förderrichtlinien (Definition/ Förderpolitische Bedeutung/ Grundsätze für Förderrichtlinien/ Abgrenzung zu Förderprogrammen/ Rechtsnatur fachspezifischer Fördermodalitäten/ Förderrichtlinien als - Verwaltungsvorschriften mit Außenwirkung, - als Instrument zur Information möglicher Antragsteller, - als besondere Nebenbestimmungen/ Besondere Merkmale (Verwaltungsvereinfachung, Transparenz und Wettbewerb, Gleichbehandlung, Prüfungsmaßstab für Erfolgskontrolle), Ermessen bei der Gestaltung von Förderrichtlinien/ Änderung und Aufhebung von Förderrichtlinien 	4
<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsverfahren bei Zuwendungen (Teil II: Antragsverfahren, Bewilligung, Auszahlung, Überwachung und Nachweis sowie Prüfung der Verwendung/ Erfolgskontrolle/ Rückforderung) 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Änderung des Zuwendungsbescheides (tatsächliche und gesetzliche Voraussetzungen, inhaltliche und gesetzliche Anforderungen, Nachbewilligung, Verfahren 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Rückforderung von Zuwendungen (Teil II: Rechtsgrundlagen und Voraussetzungen) • Widerruf eines rechtmäßigen Zuwendungsbescheides [- wegen nicht zweckentsprechender Verwendung, - keine alsbaldige zweckentsprechende Verwendung, - nachträgliche Zweckentfremdung, - wegen Nichterfüllung von Auflagen] / Vertrauensschutz, Ausübung und Einschränkung des Ermessens/ besondere Fristen/ Umfang und Wirksamwerden des Widerrufs) • Rücknahme eines rechtswidrigen 	4

Inhalte:	Zeitraumen (Geschätzt in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Zuwendungsbescheids (Vertrauensschutz, Ermessen, Jahresfrist, Verjährung)	
<ul style="list-style-type: none"> • Verfahren beim Erlass eines Rückforderungsbescheides (Anhörung, Begründung, Rechtsbehelfsbelehrung, zuständige Behörde) • Unwirksamkeit eines Zuwendungsbescheides wegen einer auflösenden Bedingung oder Befristung/ Ermessen bei der Rückforderung aufgrund der Unwirksamkeit 	2
<ul style="list-style-type: none"> • Besondere Einzelfragen auf Wunsch der Teilnehmer/-innen (soweit kein Bedarf Vertiefung ausgewählter Probleme durch den Dozenten) 	2
Summe Unterrichtsstunden: (Mindestanforderung!)	70

Haushaltsrecht bei der Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushalts

40 Unterrichtsstunden

Inhalte:	Zeitraumen (Geschätzt in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Haushaltssystematik	8
<ul style="list-style-type: none"> • Kameraler Haushalt • Produktgruppenhaushalt 	
Haushaltsgrundsätze mit Ausnahmen	30
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtdeckung Ausnahme: Zweckbindung, Verwendung von Mehreinnahmen • Spezialisierung Ausnahmen: Deckungsfähigkeit, Nachbewilligungen, Umschichten von Verpflichtungsermächtigungen • Jährlichkeit – Einjährige Vollzugsperiode Ausnahme: Verpflichtungsermächtigungen • Jährlichkeit – Zeitliche Bindung Ausnahmen, Übertragbarkeit, Rücklagenbildung • Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit 	
Zeichnungsbefugnis	2
Summe Unterrichtsstunden:	40

**Jahresabschluss, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung,
SAP, Fachaufsicht und Beteiligungsmanagement**
91 Unterrichtsstunden

Inhalte:	Zeitraumen (<u>Geschätzt</u> in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Jahresabschlüsse Bilanz und GuV	21
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Grundlagen • Aufbau einer HGB-Bilanz • Erläuterungen zu Aktiva und Passiva einer Bilanz • Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften • Jahresabschlüsse nach HGB und Steuerrecht • GuV nach Gesamt- und Umsatzkostenverfahren 	
Analyse von Jahresabschlüssen	21
<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Veränderung von Bilanzpositionen • Bilanzanalyse mittels Kennziffern • Struktur- und Bewegungsbilanz • Kapitalfluss-Berechnungen • Cash-Flow-Berechnungen • Beispiele von Jahresabschlüssen • Einnahmen- / Ausgaben-Überleitungsrechnung 	
Fachaufsicht und Beteiligungsmanagement	14
<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftspläne als Planungsinstrument • Jahresabschlüsse der öffentlichen Unternehmen • Steuerungsproblematik und Fachaufsicht 	
Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	21
<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsvorschriften • WU-Übersicht • Investitionsplanung und Investitionsprojekte • Zinsrechnungen sowie Zinseszins-Rechnungen • Statische Verfahren (z.B. Kostenvergleich) • Dynamische Verfahren (z.B. Barwertmethode) • Senatorin für Finanzen: Website zu Wirtschaftlichkeitsberechnungen 	
SAP Einführung	7
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Standard-Software SAP • SAP-Module • SAP-Einsatz in der Freien Hansestadt Bremen • Rechte bzw. Rollen in SAP • SAP-Oberfläche • SAP-Benutzermenü • SAP-Menübaum und –Transaktionen • Benutzerdatenpflege 	

Lesezugriffe in SAP	7
<ul style="list-style-type: none"> • Offene-Posten-Listen für Debitoren und Kreditoren 	
Summe Unterrichtsstunden:	84

--

Zuwendungsrecht 42 Unterrichtsstunden
--

Inhalte:	Zeitraumen (<u>Geschätzt</u> in Unterrichtsstunden zu 45 Minuten)
Zuwendungsrecht	42
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen Zuwendungsrecht, Begriffe, Zuwendungs- und Finanzierungsarten etc • Einführung ZEBRA, Eingabe von Anträgen • Projektförderung, Inhalt Nebenbestimmungen, Bauprojekte, Weitergabe von Zuwendungen, Verwendungsnachweise, Folgen der Verwendungsprüfung, Übungsfälle Projekte • Bearbeitung Projektanträge in ZEBRA, Plausibilitäten prüfen, Antragsprüfvermerk, Bewilligung, Bescheid, Zahlungen, Verwendungsnachweise, Prüfvermerke, ZEBRA als DMS • Institutionelle Förderung, Inhalt Nebenbestimmungen, Institutionelle Förderung mit Haushaltsplan, Übungsfälle • Institutionelle Förderung in ZEBRA, Import Haushaltspläne, Titelfestlegung, Zahlungspläne, Änderungen Wirtschaftsplan • Institutionelle Förderung mit Bilanz, Bedeutung der Überleitungsrechnung, Übungsfälle, strafrechtliche Bestimmungen • Institutionelle Förderung mit Bilanz in ZEBRA, Hochladen der Anlagen und Dokumente, Feststellung der zuwendungsfähigen Ausgaben 	10 4 7 7 3 4 3 4
Summe Unterrichtsstunden	42

Anlage A9: Energiemanagement und Energiecontracting

Nr.	9	Stand:	10. Juli 2014
Projekttitle:	Energiemanagement und Energiecontracting		
Projektleitung:	Dr. Vogt (SUBV - 21 -)		
LA-Vorsitz:	Hr. StR Kück (SBW)		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Energiesparcontracting (ESC) bietet die Möglichkeit, auch in Zeiten knapper Haushaltsmittel erhebliche Energieeinsparungen in öffentlichen Gebäuden zu erzielen. Der Senat hat deshalb beschlossen, ESC für die öffentlichen Gebäude des Landes und der Stadtgemeinde Bremen verstärkt zu nutzen. Diese Zielsetzung ist insbesondere im Klimaschutz- und Energieprogramm (KEP) 2020 vom 15. Dezember 2009 enthalten. Darüber hinaus hat der Senat am 22. Januar 2008 sowie am 9. Juli 2013 zwei Beschlüsse mit konkreten Zielvorgaben gefasst. Danach wird angestrebt, jährlich mindestens zwei ESC-Ausschreibungen durchzuführen, die sich jeweils auf einen Gebäudepool oder eine größere Einzelliegenschaft beziehen können.

ESC mobilisiert privates Investitionskapital und technisches Know-how externer Spezialisten, um Energieeinsparpotenziale in Gebäuden zu erschließen. Im Grundprinzip funktioniert das Instrument wie folgt:

Der Gebäudeeigentümer („Auftraggeber“) beauftragt einen externen Dienstleister („Contractor“), Maßnahmen zur Energieeinsparung durchzuführen. Der Contractor garantiert dem Auftraggeber vertraglich eine bestimmte Senkung der Energiekosten. Während der Vertragslaufzeit, die üblicherweise etwa zehn Jahre beträgt, erhält der Contractor den Betrag der garantierten Energiekostensenkung (vollständig oder zum überwiegenden Teil) als Vergütung für seine Dienstleistung sowie zur Refinanzierung seiner Investitionen. Nach Ablauf der Vertragsdauer profitiert ausschließlich der Auftraggeber vom Erfolg der Einsparmaßnahmen. Darüber hinaus kann vereinbart werden, dass der Auftraggeber bereits ab Vertragsbeginn an den Einsparungen beteiligt wird – allerdings mit der Folge einer entsprechend längeren Vertragslaufzeit.

Zurzeit befinden sich vier Projekte des Energiesparcontracting in bremischen öffentlichen Gebäuden in der Umsetzungsphase. Hierbei handelt es sich um ein Pilotprojekt mit sieben Schulen (Beginn der Sparphase: 2009) sowie um drei Projekte für größere Einzelliegenschaften (Polizeipräsidium Vahr, Haus des Reichs, Bereitschaftspolizei Niedersachsendamm, Beginn der Sparphase: 2010, 2011 bzw. 2014).

Der Verlauf des Pilotprojekts im Schulbereich war in den ersten Jahren durch Störungen gekennzeichnet. Diese sind jedoch auf spezifische Bedingungen des Projekts zurückzuführen und nicht auf das Instrument des Energiesparcontracting als solches. Die weiteren ESC-Projekte sind bisher praktisch störungsfrei verlaufen. In allen Liegenschaften, für die bereits entsprechende Zahlen vorliegen, konnten durch den Einsatz von ESC erhebliche Minderungen der Energiekosten erreicht werden: Im Jahr 2012 lagen die realisierten Einsparraten in einer Bandbreite von 18,6 bis 24,2 Prozent. Nähere Angaben zu den laufenden ESC-Projekten sind dem Bericht der Verwaltung an die Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Standortentwicklung und Energie (L) vom 24. Januar 2014 zu entnehmen.

Ergänzend ist zu erwähnen, dass die Freie Hansestadt Bremen ein Energiesparprogramm für ihre öffentlichen Gebäude beschlossen hat, das in den Haushaltsjahren 2014 und 2015 mit jeweils 2 Mio EUR ausgestattet ist. Laut Senatsbeschluss vom 9. Juli 2013 soll dieses Programm die verstärkte Anwendung des Energiesparcontracting unterstützen und ergänzen. Die Mittel sollen verwendet werden, (1) um die Integration von baulichen Wärmeschutzmaßnahmen in ESC-Projekte zu unterstützen und (2) um Energiesparmaßnahmen in öffentlichen Liegenschaften zu finanzieren, die für ein Energiesparcontracting nicht geeignet sind, beispielsweise in Kindertagesstätten.

- **Zielzustand / Lösung**

Auf Grund der insgesamt positiven Erfahrungen, die im Rahmen der laufenden ESC-Projekte gesammelt werden konnten, wird eine breitere Anwendung des Energiesparcontracting im Bestand der öffentlichen Gebäude der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) angestrebt. Das Projekt orientiert sich hierbei – entsprechend der vom Senat am 9. Juli 2013 beschlossenen Vorgabe – an dem Leitziel, im Zeitraum von 2015 bis 2020 jährlich mindestens zwei ESC-Ausschreibungen durchzuführen, die sich jeweils auf einen Gebäudepool oder eine größere Einzelliegenschaft beziehen können.

Im Rahmen des Projekts soll ergänzend die Alternative geprüft werden, vergleichbare Investitionen und Energieeinsparungen im Rahmen eines Intracting-Modells zu realisieren. In diesem Zusammenhang soll insbesondere die hierfür erforderliche finanzielle Anfangsausstattung quantifiziert werden.

2. Veränderungsprozess / Projektmanagement

- **Beteiligte, Projektorganisation**

Projektbeteiligte: Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (Federführung), Senatorin für Finanzen, Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Senator für Gesundheit, Immobilien Bremen AöR, energiekonsens / BEKS (in beratender Funktion).

Darüber hinaus sollen bei Bedarf weitere Nutzer öffentlicher Gebäude (senatorische Dienststellen, nachgeordnete Ämter, Eigenbetriebe, bremische Gesellschaften) hinzugezogen werden.

- Maßnahmenplanung

Aufgabe des Projektteams ist es, ESC-geeignete öffentliche Liegenschaften zu identifizieren und auf dieser Grundlage ausschreibungsreife ESC-Projekte für Gebäudepools oder größere Einzelliegenschaften zu definieren.

Hierzu soll der gesamte öffentliche Gebäudebestand der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) systematisch untersucht werden. Neben dem Sondervermögen Immobilien und Technik (SVIT) sollen insbesondere die Gebäudebestände der Hochschulen und der kommunalen Krankenhäuser in den Suchprozess einbezogen werden.

- Zeit- und Meilensteinplanung

Ein erstes Treffen der Projektgruppe ist für die zweite Junihälfte geplant. Die weitere Zeit- und Arbeitsplanung soll im Projektteam erarbeitet werden.

- Berichtspflichten

Die Berichtspflichten sollen in Abhängigkeit von der noch zu erstellenden Zeit- und Arbeitsplanung festgelegt werden.

3. Potenziale / Effizienzeffekte

Die Auswirkungen auf den Haushalt der Freien Hansestadt Bremen werden wie folgt abgeschätzt:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	in TEUR						
Vermiedene investive Ausgaben	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	
Vermiedene konsumtive Ausgaben		36	72	108	144	180	216
Haushaltsentlastung insgesamt	2.200	2.236	2.272	2.308	2.344	2.380	216

Die vorstehenden Angaben sind das Ergebnis einer Modellrechnung auf der Basis von Erfahrungswerten aus bereits realisierten Projekten. Es ist beabsichtigt, die Abschätzung im Zuge der weiteren Projektbearbeitung zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren. Die dargestellten Ergebnisse sollten deshalb als vorläufige Orientierungswerte betrachtet werden.

Zum besseren Verständnis der Angaben werden folgende Hinweise gegeben:

Ein ESC-Projekt beeinflusst den Haushalt der Freien Hansestadt Bremen grundsätzlich in zweifacher Weise: (1) Es wird privates Investitionskapital eingesetzt, um den energetischen Zustand öffentlicher Gebäude zu verbessern. Hierdurch werden investive Ausgaben vermieden, die andernfalls aus dem Haushalt finanziert werden müssten. Hierbei handelt es sich um einen einmaligen Effekt, der im Jahr der Investition haushaltswirksam wird. (2) In der Sparphase, die nach Abschluss der Investitionsphase beginnt, werden infolge der Energieeinsparung konsumtive Ausgaben vermieden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die vermiedenen Energiekosten während der Vertragslaufzeit – je nach Vertragsgestaltung – vollständig oder zum überwiegenden Teil vom Contractor vereinnahmt werden. Zu einer Entlastung des konsumtiven Haushalts kommt es in dieser Phase nur, wenn und soweit mit dem Contractor vertraglich vereinbart wird, dass ein Teil der Einsparung bereits während der Vertragslaufzeit zur direkten Haushaltsentlastung verwendet werden soll. Für die Modellrechnung wurde angenommen, dass bei den künftigen ESC-Projekten eine direkte Haushaltsentlastung in Höhe von 10 Prozent der garantierten Einsparung vereinbart wird.

Die Modellrechnung geht davon aus, dass in den Jahren 2015-2020 jährlich zwei ESC-Projekte ausgeschrieben werden, die mit einem zeitlichen Abstand von jeweils einem Jahr zunächst in die Investitionsphase und anschließend in die Sparphase eintreten. Infolge dieser Annahmen entfällt der Entlastungseffekt infolge vermiedener Investitionen ab dem Jahr 2022. Bei einer Fortsetzung der Ausschreibungstätigkeit über 2020 hinaus würde der Investitionseffekt auch in den Jahren ab 2022 wirksam.

Die vermiedenen konsumtiven Ausgaben steigen im Zeitraum 2017-2022 linear an, da jedes Jahr zwei neue ESC-Projekte in die Sparphase eintreten. Anschließend befinden sich alle Projekte in der Sparphase, so dass der konsumtive Entlastungseffekt in den Jahren ab 2022 stabil bleibt. Bei einer Fortsetzung der Ausschreibungstätigkeit über 2020 hinaus würde der konsumtive Entlastungseffekt in den Jahren ab 2022 weiter ansteigen.

In der Modellrechnung sind Preissteigerungen nicht berücksichtigt. Dies gilt sowohl für die Preise der eingesetzten Investitionsgüter als auch für die Energiepreise. Eine explizite Berücksichtigung von Preissteigerungen würde im Vergleich zur vorliegenden Modellrechnung zu absolut höheren und im Zeitablauf steigenden nominalen Entlastungseffekten führen.

4. Ressourcenbedarf

Wird ggf. später ausgefüllt.

Anlage A13: Kompetenzbündelung zur Reduzierung externer Auftragsvergabe

Nr.	13	Stand:	09.07.14
Projekttitel:	Kompetenzbündelung zur Reduzierung externer Auftragsvergabe		
Projektleitung:	Sven Wiebe		
LA-Vorsitz:	StR Heseler		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

Ausgangslage / Problem

Im Rahmen einer parlamentarischen Anfrage vom 26. März 2008 (Drs.17/496) wurde für die Jahre 2004 bis 2007 ein Vergabevolumen in der bremischen Senatsverwaltung von mehr als 20 Mio. € für die Beauftragung externer Gutachten und Beratungen ermittelt. Dies entspricht einem jährlichem Volumen von 5 Mio. €. Aktuell wird von einem jährlichen Auftragsvolumen von 8 Mio. € ausgegangen. Dieser Wert ist im Verlauf des Projekts noch zu verifizieren.

Zwischenzeitlich hat die Senatorin für Finanzen eine „Arbeitshilfe für die Beauftragung von externen Gutachter- und Beratungsaufträgen“ erstellt und durch den Aufbau einer „Datenbank für Beraterverträge“ die Transparenz über die Auftragsvergabe erhöht.

Im Rahmen des Programms der „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ soll die Wirksamkeit dieser Maßnahmen überprüft und ein transparenter Überblick über mögliche weitere externe Beauftragungen hergestellt werden.

Dazu gehört auch ein Überblick über die Inanspruchnahme externer Beratung durch bremische Gesellschaften (sofern zu 100% in öffentlicher Hand) und Eigenbetriebe hergestellt werden.

Zielzustand/Lösung

Der Senat beabsichtigt, im Sinne einer wirtschaftlichen Mittelverwendung die Notwendigkeit der externen Beauftragung zu überprüfen, kostengünstigere Beratungsformen zu finden und ggf. über die Setzung von einheitlichen und verbindlichen Beauftragungsstandards die externe Beratung professioneller und damit auch günstiger zu gestalten.

Zur Vermeidung externer Beratungsaufträge soll zunächst auf das vorhandene Know How in der Senatsverwaltung bzw. im Konzern Bremen zurückgegriffen werden. Dafür muss dies bekannt sein und ggf. durch Bündelung in seiner Schlagkraft noch erhöht werden.

Beschreibung des Projektendes:

Überblick über Anzahl und aktuelles Finanzvolumen extern vergebener Beratungsaufträge durch die Senatsverwaltung und die bremischen Gesellschaften und Eigenbetriebe

Überblick über vorhandene Know How in Senatsverwaltung und bremischen Gesellschaften und Eigenbetrieben

Identifizierung von Potentialen zur organisatorischen Bündelung und ressortübergreifenden Nutzung interner Beratungskompetenzen und ggf. entsprechende Umsetzung

Entwicklung von und Verständigung auf einheitliche und verbindliche Standards und Verfahrensregelungen, die bei Vergabe externer Beratungsaufträge zu beachten sind

Erfolgsindikatoren

Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden ? (Auftrag)

- Erfassung des Ist-Zustands nach Ressorts bzgl. der Vergabe von externen Beratungsaufträgen (Volumen und Anzahl); ggf. Identifizierung von Schwerpunktthemen bis Oktober 2014
- Rücklaufquote bei der durchzuführende Ressort- (100%) und Gesellschaften abfrage (100%)
- Einführung von mind. fünf Standards, die bei der Vergabe externer Beratungsaufträge von den Ressorts und Gesellschaften/Eigenbetrieben zu beachten sind
- Unterbreitung von mind. drei Vorschlägen zur Kosteneinsparung bei der Vergabe externer Beratungsaufträge

Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?

Die o.a. Arbeitshilfe der Senatorin für Finanzen lässt insb. nachfolgende Beauftragungen außer Betracht:: Gutachten als auch Untersuchungen, die auf gesetzlicher oder verfahrensmäßiger Grundlage beruhen, Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, Ingenieur-, Architekten- und Dolmetscherleistungen, Dienstleistungen in Zusammenhang mit der Planung oder Leitung von Baumaßnahmen, Mandatierungen (Vertretungsauftrag) von Rechtsanwälten und Steuerberatern sowie ärztliche Gutachten, Gutachten im Zusammenhang mit Berufungen von HochschullehrerInnen, Gutachten und Evaluierungen von

wissenschaftlichen Fördermaßnahmen, soweit sie vom Fördergeber verfahrensmäßig und personell vorgegeben sind, sowie Verträge mit Mischformen der Leistungserbringung, in denen die Nicht-Beratungsleistung überwiegt.

Zwar dürften die Begründungen für diese Ausnahmen weiterhin Bestand haben, gleichwohl wird im Zuge dieses Projektes überprüft, ob nicht zumindest teilweise eine Einbeziehung in die hier zu entwickelnden Verfahrensregeln für externe Vergaben erfolgen kann.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

Projektorganisation

Projektteam: SWAH/Herr Wiebe (Projektleitung), SF (Herr Steinkopff.), SBW (Herr Albensoeder), SUBV (Herr Dr. Rosga), SJV (Herr Sauerwald)

Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?

- Durchführung einer Ressortabfrage zur Ermittlung des IST-Zustands bei der Vergabe von externen Aufträgen in einem noch festzulegenden Zeitraum (aktuell wird ein 2-Jahres-Zeitraum präferiert):
 - Erstellung und Abstimmung der Abfrage (2-3 Wochen)
 - Durchführung (6 Wochen)
 - Auswertung der Ergebnisse (2 Wochen)

Welche (wie viele, in welchem Umfang, für welchen Zeitraum) Beratungsaufträge wurden im Ressort vergeben? Gibt es Grauzonen (z.B. an der Schnittstelle zu gesetzlich festgelegten Beratungsaufgaben? Wird und wenn ja, welche Unterstützung benötigt bei der Vergabe externer Beratungsaufträge? Ist die Arbeitshilfe von SF bekannt bzw. wird sie eingesetzt und eingeschätzt (ggf. zusätzlich über Interviews)?

Welches Know-How ist in den Ressorts bereits vorhanden? (ggf. in Abfrage aufnehmen)

- Durchführung einer Abfrage bei Gesellschaften und Eigenbetrieben zur Ermittlung des IST-Zustands bei der Vergabe von externen Aufträgen:
- Gesonderte Analyse des IST-Zustands mithilfe einer Auswertung der bestehenden Datenbank für Berateraufträge nach Ressorts:
 - Anzahl der vergebenen Aufträgen p.a.

- Volumen der vergebenen Aufträge
- Ggf. Schwerpunktthemen der vergebenen Aufträge
- Sofern verfügbar, Vergleiche mit anderen Kommunen
-

Erfasst werden sollen Aufträge ab einem Auftragswert von 1.000 Euro.

- Erfassung vorhandenes Know-Hows in den Ressorts, Gesellschaften und Eigenbetrieben) – Themengebiet, zentrale Ansprechpartner

Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten?, was ist vorhanden?, was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	Erstellung eines Abfragekonzepts (schriftlich, Interviews, elektronisch; Umfang; Teilnehmerkreis; Zeitplanung etc.) Entwicklung und Abstimmung der beiden Fragebögen
Erfassung des IST-Zustands	Durchführung der Abfragen Auswertung der Datenbankeinträge
Analysephase	Analyse des IST-Zustands Ermittlung Potentiale/Effizienzsteigerungen
Konzeptionsphase	Definition von Standards zur Auftragsvergabe Vorschläge zu Kosteneinsparungen bei der Vergabe externer Beratungsaufträge Vorschläge zu Bündelung interner Kompetenzen
Abstimmungsphase	
Umsetzungsphase	

Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)

Personelle Unterstützung der Projektleitung

Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
	Kick-off Projektbeginn	Erste Sitzung des Projektteams: Vorstellung der Projektziele und –Struktur; Erstellung eines Arbeitsplans
29.07.14	2. Senatsbefassung	
	Meilensteine 1	Entwicklung Fragebogen Senatsverwaltung
	2	Entwicklung Fragebogen Gesellschaften/Eigenbetriebe
	3	Inanspruchnahme und Bewertung der vorhandenen „Arbeitshilfe für die Beauftragung externer Gutachter- und Berateraufträge“
	4	Potential zur Bündelung interner Beratungskompetenzen
	5	Ggf. organisatorische Neuordnung zur Erschließung dieser Potentiale
Ende 2014	Projektende	Projektbericht / Maßnahmenkatalog zur Umsetzung

Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

In Bezug auf die Gesellschaften stellt sich die Frage, inwieweit eine intensivere Steuerung durch den Gesellschafter möglich und sinnvoll ist?

Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung

Zwingend erforderlich bei evtl. anzustrebenden organisatorischen und personellen Maßnahmen in Verbindung mit einer Bündelung von Beratungskompetenzen

Schnittstellen zu anderen Projekten

Projekt Nr. 7 Prozessstandardisierung und Aufgabenbündelung bei den bremischen Gesellschaften

Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Dr. Heseler	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	[festzulegen]	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- Relevante Erfolgsindikatoren (s. Vorschläge oben)
- Auswirkungen auf Personalbedarf

Insbesondere die dargestellte Möglichkeit zur Bündelung von Kompetenzen könnte mit Einsparungen/Verschiebungen (insb. im konsumtiven Haushalt) und im Gegenzug punktuellen Aufstockungen einhergehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass - soweit vorhandene „Kompetenz-Schwerpunkte“ zu ressortübergreifenden „Kompetenz-Zentren“ ausgebaut werden- je Kompetenz-Zentrum eine zusätzliche Stelle einzurichten ist. Aktuell und in einem ersten Schritt werden bis zu 4 Kompetenz-Zentren für möglich gehalten. Dies könnte Personalkosten von bis zu 400 T€ verursachen, denen aber noch keine Personalminderausgaben (da schwer abschätzbar und vermutlich gering) entgegengestellt wurden.

- Auswirkungen auf konsumtive Mittel

Es wird für realistisch gehalten, durch die dargestellten Maßnahmen das Mittelvolumen für externe Beratungen um 10% zu reduzieren. Dies würde ein jährliche Einsparung in Höhe von 800 T€ bedeuten, aus der jedoch wiederum die genannten Personalmehrausgaben zu bestreiten wären. Der Netto-Effekt könnte demnach bei 400 T€ liegen.

- Auswirkungen auf Investitionsbedarf

4. Ressourcenbedarf

s.o.; personelle Unterstützung der Projektleitung (ansonsten o.g. Zeitplan bzw. gesamtes Projekt gefährdet)

Anlage A14: Organisationskonzept zur Bündelung technischer Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe etc.

Nr.	14	Stand:	30.06.2014
Projekttitel:	Organisationskonzept zur Bündelung technischer Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe etc.		
Projektleitung:	Herr Dr. Marti		
LA-Vorsitz:	Frau Staatsrätin Friderich		

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Die Standortplanungen von Betriebshöfen, Bauhöfen und Werkstätten werden in den Ressorts in den jeweiligen Sonder-, Betriebs- und Gesellschaftsvermögen durch die dafür zuständigen Einheiten betrieben. Das Ergebnis sind zum Teil hochspezialisierte Standorte, die auf die jeweilige Aufgabenstellung der dafür zuständigen Facheinheiten zugeschnitten sind. Gleichwohl kann nicht ausgeschlossen werden, dass weitere Standortverdichtungen innerhalb von Ressortprojekten noch möglich sind. Hinzu kommt, dass Standortplanungen regelmäßig intern und nach betrieblichen Zwecken betrieben werden und dabei mögliche ressortübergreifende Potenziale unter Umständen unentdeckt bleiben. Ein ressortübergreifender Ansatz ist innerhalb des Sondervermögens Immobilien und Technik (SVIT) entwickelt worden, der in den vergangenen anderthalb Dekaden durch das Zusammenspiel zwischen Immobilien Bremen und den Nutzerressorts zu immobilienwirtschaftlichen Standortoptimierungen geführt hat. Die ressortübergreifenden Potenziale, die sich aus einer zusätzlichen Betrachtung der Betriebs- und Gesellschaftsvermögen ergeben können, sind dabei noch nicht systematisch geprüft worden.

- Zielzustand/Lösung

Die Bündelung von Standorten bietet immobilienwirtschaftliche Möglichkeiten zur Einsparung im Bauunterhalt und in der Miete. Bei Standortbündelungen können Synergien durch gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen realisiert

werden. Ferner sind aus freigezogenen Standorten Erlöse aus deren Verkauf erzielbar.

Ziel des Projektes ist die ressortübergreifende Bündelung von Standorten auf Basis der Standortplanungen der projektbeteiligten Ressorts.

- Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?

Aus dem Projekt heraus sollten mögliche Standortschließungen und Standortverdichtungen zunächst in einem Sollkonzept münden und dessen Umsetzung anschließend in die Wege geleitet werden. Eine vollständige Umsetzung ist wegen der baulichen Folgen (z.B. Modernisierung und Rückbau) und der Beteiligungserfordernisse erst in den Folgejahren abschließend möglich.

- Erfolgsindikatoren

Zahl der gebündelten Standorte. Eingesparte Kosten in der Bauunterhaltung und in der Miete. Verkaufserlöse aus freigezogenen Standorten. Evtl. Personaleinsparungen durch Standortoptimierungen und ggf. gemeinsame Nutzung technischer Infrastrukturen.

- Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden? (Auftrag)

Teilweise sind bisherige Standortkonzepte noch unter anderen personalwirtschaftlichen Voraussetzungen zustande gekommen, die zum Teil durch Personalabbau auf ihre Aktualität hin überprüft werden müssen. Dies führt zu Anpassungen in der Struktur der Standortkonzepte (stärkere Zentralisierung).

- Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?

Das Projekt ist ein Liegenschaftsprojekt, das zu Standortoptimierungen führen soll. Es ist weder ein personalwirtschaftliches noch ein technisches Projekt. Etwaige Effekte in den letztgenannten Bereichen ergeben sich nachfolgend aus einem Liegenschaftsorganisationsprojekt.

2. Veränderungsprozesses / Projektmanagement

- Beteiligte, Projektorganisation

Über die projektinitiierenden Ressorts SUBV und SIS hinaus beteiligen sich nach einer Ressortabfrage an dem Projekt auch noch die Ressorts SWAH und SKJF. SF entsendet IB AÖR in das Projektteam, um das Projekt immobilienwirtschaftlich zu unterstützen. Im Kreis der Projektgruppe soll zunächst ein Erhebungsbogen erarbeitet werden, der wesentliche Aussagen über die einzelnen Standorte nach Art, Größe, Leistungsbeziehungen, Tätigkeiten und Standortplanungen umfasst. In die Erhebung werden neben Polizei, Feuerwehr und Katastrophenschutz Ämter (ASV), Betriebe (UBB, Werkstatt Bremen) und Gesellschaften (bremenports, Fischereihafenbetriebsgesellschaft) von den projektbeteiligten Ressorts eingebunden, um deren Beteiligung für den Projekterfolg zu gewährleisten.

- Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?

Mittels Standortanalyse soll eine Bestandsaufnahme über die gegenwärtige räumliche Standortverteilung erfolgen. Diese wird nachfolgend bewertet und unter Berücksichtigung von gegenwärtigen Ressortplanungen Aufschluss über etwaige Ansatzpunkte zur Standortkonzentration geben. Auf diese Weise können auch ressortübergreifende Potenziale identifiziert werden.

Die bereits vorliegenden Erkenntnisse von IB aus dem SVIT über weitere Verdichtungspotenziale und methodisches Vorgehen werden in die Projektarbeit miteinfließen. Insgesamt wird die gegenwärtige räumliche Verteilung der Standorte mit Hilfe eines Geografischen Informationssystems (ArcGIS) vorgelegt und Konzentrationsprozesse beschleunigt und hinsichtlich der Standortdichte optimiert werden. Die Zeitplanung orientiert sich am Zeit- und Maßnahmenplan der Senatsvorlage bzw. den nachfolgenden Konkretisierungen.

- Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten?, was ist vorhanden?, was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	Maßnahme 1 <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung Ressortbeteiligung und Teammitglieder Maßnahme 2 <ul style="list-style-type: none"> • Standortanalyse GIS Maßnahme 3 <ul style="list-style-type: none"> • Abfrage ressortinterne Standortplanungen Maßnahme 4 <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung Sollkonzept ... Maßnahme n
Analysephase	Standortanalyse, derzeitige ressortinterne Standortplanungen
Konzeptionsphase	Sollkonzept zu Standortschließungen und Standortverdichtungen
Abstimmungsphase	Abstimmung mit LA, projektbeteiligten Ressorts, betroffenen Einheiten (Sondervermögen, Ämter, Betriebe, Gesellschaften), Senat, Deputationen, Betriebsausschüssen, Aufsichtsräten, sowie örtlicher PR und GPR. Insgesamt ist die Abstimmung von den sich noch beteiligenden Einheiten abhängig.
Umsetzungsphase	Schließung und ggf. Nachnutzung oder Rückbau von Standorten, Veräußerung freigezogener Standorte, Verdichtung neuer Standort einschließlich baulicher Anpassungen.

- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)
 - o Sofortige personelle Unterstützungen der Projektleitung durch Poolkraft.

- Sicherstellung, dass alle beteiligten Einheiten über ein Geografisches Informationssystem (vorzugsweise ArcGIS oder austauschbares Datenformat) verfügen bzw. Zugang dazu haben, oder datentechnisch mitbetreut werden (z.B. durch IB).
- Bereitstellung personeller Kapazitäten bei standortbetroffenen Einheiten und bei IB mit Unterstützungsleistung.

- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
	Kick-off Projektbeginn	<ul style="list-style-type: none"> • 23.06.2014
	Meilensteine 1...n	sofort auszufüllen M 1: Erhebungsbogen M 2: Standortanalyse M 3: Bewertung auf Basis von Standortplanungen. M 3: Erarbeitung Sollkonzept
Ende Juni 2014	2. Senatsbefassung	
	Meilensteine n...z	Spätestens bis Ende Juni auszufüllen
	Projektende	Sollkonzept bis 31.12.2014, Abstimmungsphase bis 30.06.2015, nachfolgend Umsetzung ggf. mehrjähriges Programm.

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren
 - Datenbereitstellung und –Verarbeitung für Standortanalyse, ressortinterne Standortplanungen als Grundlage für die Erarbeitung eines Sollkonzeptes.
- Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung
 - Standortschließungen und Standortverdichtungen sind mitbestimmungspflichtig.
- Schnittstellen zu anderen Projekten
 - Werden derzeit nicht gesehen.

- Berichtspflichten

An	Von	Turnus	Steuerungsweg
LA	Projektleitung	Monatlich	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	Projektleitung	quartalsweise	[festzulegen]
Koordinierungsgruppe	LA		
<i>ggf. weitere</i>			

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- Relevante Erfolgsindikatoren
- Zahl der gebündelten Standorte.
- Eingesparte Kosten in der Bauunterhaltung und in der Miete.
- Verkaufserlöse aus freigezogenen Standorten.
- Evtl. Personaleinsparungen durch Standortoptimierungen und ggf. gemeinsame Nutzung technischer Infrastrukturen.

- Auswirkungen auf Personalbedarf
- Auswirkungen auf konsumtive Mittel
- Auswirkungen auf Investitionsbedarf

4. Ressourcenbedarf

- Sofortige personelle Unterstützungen der Projektleitung durch Poolkraft.
- Weitere Ressourcen ggf. GIS Lizenzen, Serverkapazität, Projektkosten bei IB und ggf. externe GIS Unterstützung.

Anlage A15: Optimierung des Forderungsmanagements

Nr.	15	Stand:	07.07.2014
Projekttitle:	Optimierung des Forderungsmanagements		
LA-Vorsitz:	Herr StR Prof. Stauch		
Mitglieder des LA	Herr StR Lühr, Herr StR Münch, Herr StR Frehe, Herr StR Dr. Heseler		
Projektleitung:	Herr Zimmermann (SF), Frau Dr. Becker (SF)		
Projektgruppe:	Herr Zimmermann (SF), Frau Dr. Becker (SF), Frau Arnhild Moning (SBW), Herr Holger Runge (SUBV), Herr Andreas Conrads (SKJF), Herr Wolfgang Schwier (SIS), Frau Ann-Marie Wolff (SJV), Herr Badtke (Zentr. Vollstreckungsstelle, FA Bremen-Nord), Frau Duncker (ehem. Mitglied operatives Team beim SJV, FA BHV), Frau Braun (SF IR), Herr Hofer (SF IR), Herr Radtke (Mitglied des GPR)		

1. Ausgangssituation

In seinem Jahresbericht 2012 - Land - legte der Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen dar, dass das Land Bremen und die Stadtgemeinde (jeweils) einen hohen Bestand offener Forderungen aufweist. Diese offenen Forderungen beliefen sich am 31. Dezember 2010 auf insgesamt rd. 53 Mio. € und verteilten sich auf nahezu 72.000 Schuldnerinnen und Schuldner (Debitoren).

Der Gesamtforderungsbestand aller Ressorts beläuft sich mittlerweile – Stand: 31.12.2013 – auf ca. 131 Mio. € bei ca. 114.000 Debitorenkonten (326.755 offene Einzelposten). Auf das Finanzressort entfallen davon ca. 67 Mio. € überwiegend innerbremische Verrechnungsbeträge; die „echten“ Außenstände belaufen sich damit auf ca. 63 Mio. € und verteilen sich auf die übrigen bremischen Ressorts.

Außenstände mit solch immensem Ausmaß schwächen die Handlungsfähigkeit der Freien Hansestadt Bremen; sie bedingen mindestens einen dauerhaften (Zins-) Schaden, sofern es hierdurch nicht gar zu endgültigen (Forderungsausfall-)Schäden kommt. Diese nicht realisierten Einnahmen fließen – anders als die ganz überwiegende Mehrzahl der steuerrechtlich bedingten Forderungen, die nicht beigetrieben werden können – nicht in die Bemessungsgrundlage des Bundesstaatlichen Finanzausgleiches ein.

Aufgrund des hohen Forderungsbestands sieht der Rechnungshof der Freien Hansestadt Bremen – zu Recht – erheblichen Handlungsbedarf und empfiehlt neben regelmäßigen Prüfungen durch die Innenrevision auch den Einsatz des Instruments des sog. „Forderungsmanagements“.

2. Zielzustand / Lösung

Durch die Implementierung u.a. eines Projektes für „Forderungsmanagement“ auf Ebene der SF sollen zukünftig Forderungen aller Fachressort, die durch diese im Vorfeld per Bescheid öffentlich-rechtlich festgesetzt oder in sonstiger (zivilrechtlicher) Form tituliert worden sind, zeitnah und konsequent beigetrieben werden. Forderungsausfälle können auf diese Art und Weise so gering wie möglich gehalten werden und die Einnahmesituation der Freien Hansestadt Bremen verbessern.

3. Projektinhalte und Projektstruktur

Es wird ein Projekt nach folgendem **Grundmuster** umgehend aufgelegt:

- **Bestandsaufnahme / Festsetzung bzw. Titulierung der Forderungen („1. Schritt“)**

Die Aufarbeitung des „Altforderungsbestands“ muss durch die originär zuständigen Ressorts erfolgen, denn aus rein rechtlicher Sicht hat die Forderung durch Bescheid bzw. Titulierung eines Anspruchs grundsätzlich durch die originär zuständige Behörde zu erfolgen.

Eine spätere Erhebung der jeweiligen Forderung bei der SF („2. Schritt“) kann nur dann durchgeführt werden, wenn das für die Forderung originär zuständige Fachressort diese vorher per Bescheid öffentlich-rechtlich festgesetzt oder in sonstiger (zivilrechtlicher) Form tituliert hat. Erfolgt keine Bescheiderteilung oder Titulierung der Forderung durch das originär zuständige Ressort, kann das hieran anschließende Erhebungsverfahren nicht durchgeführt werden. Einem zentralen Forderungsmanagement bei der SF wird damit der Boden entzogen. Es sind daher alle originär zuständigen Ressorts gehalten, mitzuwirken, damit das Projekt mit Erfolg gekrönt ist.

Um einen Überblick über das finanzielle Ausmaß (Forderungsbestand) zu erhalten, muss eine Bestandsaufnahme in allen Ressorts durchgeführt werden. Diese Bestandsaufnahme gliedert sich in die folgenden vier Ebenen / Klassifizierungen:

- Anzahl und Höhe der Forderungen, die noch nicht durch das jew. zuständige Ressort geltend gemachten worden sind
- Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort „angemahnt“ worden sind
- Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort tituliert/beschieden sind und damit in der weiteren Folge begetrieben werden könnten
- Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort begetrieben und dann niedergeschlagen worden sind

- **Ausarbeitung einer Struktur für ein „Zentrales Forderungsmanagement bei der SF“ für alle bremischen Forderungen, die in der Vergangenheit wirksam durch einen Bescheid geltet gemacht oder in sonstiger Form tituliert worden sind („2. Schritt“)**

Das Instrument „Forderungsmanagement“ zielt grundsätzlich darauf ab, vor allem durch ein professionelles Mahnwesen, aber auch durch eine ansonsten effektivere Beitreibung/Erhebung, die Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität des Gläubigers (der FHB) jederzeit zu wahren. Ferner entsteht durch eine gleichmäßigere Durchsetzung der Ansprüche auch ein „Mehr“ an Gerechtigkeit, weil grundsätzlich alle Schuldner herangezogen werden.

Dieser Teil des (Beitreibungs- / Erhebungs-)Projektes sollte sich am erfolgreich verlaufenen Projekt „Forderungsmanagement der Justiz“ orientieren und inhaltlich anlehnen.

Für den Bereich des „zukünftigen“ Umgangs mit Forderungen, die bereits in der Vergangenheit wirksam durch die zuständigen Fachressorts im Wege eines Bescheids öffentlich-rechtlich festgesetzt wurden oder in sonstiger (zivilrechtlicher) Form tituliert worden sind oder aber – jeweils – zukünftig dort noch festgesetzt oder tituliert werden müssen, wird ein Projekt „Zentrales Forderungsmanagements bei der SF“ aufgelegt.

Im Detail weist das Projekt „Zentrales Forderungsmanagements bei der SF“ folgende Struktur auf:

a) Wesentlicher Projektinhalt

Das Projekt beinhaltet zunächst die Ausarbeitung einer Struktur für ein „Zentrales Forderungsmanagement bei der SF“ für alle bremischen Forderungen, die in der Vergangenheit wirksam durch einen Bescheid geltend gemacht oder in sonstiger Form tituliert worden sind oder – jeweils – zukünftig noch werden. Angestrebt ist dabei folgendes Grundmuster:

Ab dem Zeitpunkt des Übergangs der vollstreckbaren Forderung auf ein „operatives Projektteam“ bei der SF (sog. „Schnittstelle“), ist dieses für die (erneute) Geltendmachung der Forderung, die Überwachung des Zahlungseingangs bis hin zur Entscheidung über Vollstreckungsmaßnahmen bzw. der begründeten Ausbuchung / Niederschlagung der Forderung zuständig und verantwortlich. Das operative Projektteam bedient sich dabei im Einzelnen der vorhandenen Verwaltungsstrukturen in den der SF nachgeordneten Dienststellen. Durch das Projekt werden ferner die Entwicklung des Forderungsbestands und etwaige Forderungsausfälle ab dem Zeitpunkt der Übergabe dokumentiert und überwacht (sog. „Controlling“).

Die besondere Herausforderung liegt in der „Vielfalt“ der Forderungen; je nach Herkunft (Ressort) der Forderung sind im Rahmen der Forderungsbeitreibung unterschiedlichste rechtliche Strukturen zu beachten. Dementsprechend bedarf es einer personellen Ausstattung des Projektes, die das notwendige Fachwissen sicherstellt.

b) Projektstruktur

Für die erfolgreiche Umsetzung der Projektinhalte bedarf es jedenfalls einer Zentralisierung – d.h. einer Zusammenfassung von Teilaufgaben – bei einer Stelle nach bestimmten Aufgabenmerkmalen. Die Projektstruktur bei der SF gliedert sich – neben der Projektleitung – grundsätzlich in Projektgruppe und Lenkungsausschuss; die spätere „praktische Ausführung“ wird durch ein operatives Projektteam gewährleistet:

- Projektgruppe

Um die praktische (operative) Projektarbeit so effektiv wie möglich auszugestalten, muss diese Tätigkeit durch ein Beratungsteam vorbereitet (bspw. durch regelmäßig stattfindende Arbeitsgruppensitzungen) und begleitet werden. Das Beratungsteam wird durch die Projektleitung

zusammengestellt und besteht in erster Linie aus Vertretern der bremischen Finanzbehörde, die durch ihre momentane Tätigkeit einen Bezug zur Forderungsbeitreibung / zum Mahnwesen aufweisen.

- Operatives Projektteam

Die Forderungsbeitreibung nebst allen notwendigen Prozessschritten sollte durch ein operatives Projektteam vorbereitet und überwacht. Das operative Team muss zum einen aus einer fest eingesetzten Gruppe von Bediensteten, die aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeit / ggf. auch einschlägiger Projekterfahrung das notwendige Know-How mitbringen, bestehen, zum anderen sollten – bspw. im Wege der Abordnung – weitere Bedienstete (auf Zeit) rekrutiert werden, die entsprechendes Ressort-Fachwissen aufweisen und mitbringen. Je nach Zusammensetzung kann so gewährleistet werden, dass für jeden Prozessschritt entsprechendes „Expertenwissen“ im operativen Projektteam zu Verfügung steht. Das operative Projektteam bedient sich dabei im Einzelnen der vorhandenen Verwaltungsstrukturen in den der SF nachgeordneten Dienststellen.

Das operative Projektteam untersteht der Führung der Projektleitung.

Das Bindeglied zwischen Projektgruppe und operativen Projektteam ist ebenfalls die Projektleitung, die den „Wissenstransfer“ herstellt und gewährleistet.

- Lenkungsausschuss

Das Kontrollgremium des Projektes ist der sog. Lenkungsausschuss. Grundlegende Projektentscheidungen werden von Seiten des Lenkungsausschusses gefällt. Die Projektleitung berichtet direkt an den Lenkungsausschuss und unterbreitet ihm alle notwendigen Handlungsempfehlungen.

SF-intern wird Herr StR Lühr als Mitglied des Lenkungsausschuss neben der Projektleitung durch eine SF-internen „Lenkungsgruppe“ begleitet und unterstützt.

c) Projektablauf

Der Ablauf des Projektes startet nach der Auswahl der Projektleitung mit der personellen Besetzung von operativen Team („Kernteam“) und Projektgruppe. In Bezug auf die personellen Besetzung des operativen Teams („Kernteam“) bedarf es ggf. der Einbindung der Personalvertretungsgremien sowie entsprechender Stellenausschreibungen / Interessenabfragen.

Sobald die Projektstruktur nach den zuvor dargestellten Vorgaben gebildet und Fragen der Raumplanung und EDV-Ausstattung geklärt wurden, ist mit der Prozessoptimierung (Forderungsmanagement) zu beginnen. In diesem Zusammenhang bedarf es auch der Ausarbeitung eines Datenschutzkonzeptes, das alle strukturellen Abläufe (bspw. Aktenübernahme, Einsatz spezifischer Vollstreckungssoftware, Kommunikationsabläufe etc.) abbildet.

Aufgrund des großen Umfangs an bremischen Forderungen sollten zunächst nur (beschiedene / titulierte) Forderungen eines Ressorts übernommen werden. Vor dem Hintergrund des Projektes „Forderungsmanagement in der Justiz“ und der damit einhergehenden engen Zusammenarbeit zwischen SF und SJV bietet es sich an, zunächst beschiedene / titulierte Forderungen des Justizressorts – nach einer entsprechenden Bestandsaufnahme – zu übernehmen. Diese Vorgehensweise hätte auch den Vorteil, dass durch die zuvor dargestellte Besetzung des Lenkungsausschusses das Kontrollgremium von Anfang an über einen entsprechenden Vertreter verfügen würde und damit voll handlungs- und entscheidungsfähig wäre.

Nach erfolgreicher Einführung eines Forderungsmanagements für Justizforderungen können dann Schritt für Schritt die (Neu-)Forderungen der übrigen Ressorts auf die SF ausgelagert und in den Beitreibungsprozess miteinbezogen werden. Die Ressorts deren Forderungen im Bereich des „Zentralen Forderungsmanagements der SF“ bearbeitet werden, erhalten in regelmäßigen Abständen Informationen über die Abläufe und die Ergebnisse (bspw. in Form einer „Beitreibungsstatistik“). Ferner können sie durch (temporäres) mitwirken in der Projektgruppe den Beitreibungsprozess fördern und beeinflussen.

Nach Abschluss des Projektes (also Einbeziehung aller Neuforderungen sämtlicher bremischen Ressorts in ein „Zentrales Forderungsmanagement der SF“) sollte das „Zentrale Forderungsmanagement“ als geschlossene Organisationseinheit bei einer nachgeordneten Dienststelle der SF angesiedelt werden. Mitarbeiter die sich in der Organisationseinheit „Zentrales Forderungsmanagement“ bewährt haben, können (dauerhaft) übernommen werden. Auf diese Weise kann ein entsprechendes „Know-How“ beibehalten und ein zukünftiger „Wissenstransfer“ gewährleistet werden.

4. Projektauftrag

Projektbezeichnung:	Optimierung des Forderungsmanagements
Projektauftraggeber:	Senat
Federführendes Ressort:	SF
Beteiligte Ressorts / Dienststellen	alle Ressorts
zu beteiligten Dienststellen (ggf. zum späteren Zeitpunkt)	Datenschutz, Frauen- und Schwerbehindertenbeauftragte, GPR
Projektziel:	Implementierung eines Forderungsmanagements / Zentrale(r) Forderungsverwaltung und -einzug im Finanzressort
Operationalisierte Zielsetzung:	<ol style="list-style-type: none">1. Schritt: Bestandsaufnahme / Festsetzung bzw. Titulierung der Forderungen und Aufarbeitung des „Altforderungsbestands“ durch die originär zuständigen Ressorts2. Schritt: Ausarbeitung einer Struktur für ein „Zentrales Forderungsmanagement bei der SF“ für alle bremischen Forderungen, die in der Vergangenheit wirksam durch einen Bescheid geltet gemacht oder in sonstiger Form tituliert worden sind oder – jeweils – zukünftig noch werden
Projektdauer:	Geplanter Beginn: 01.07.2014 Geplantes Ende: offen
Projektbudget:	noch zu beziffern
Projektgruppe:	Herr Zimmermann (SF), Frau Dr. Becker (SF), Frau Arnhild Moning (SBW), Herr Holger Runge (SUBV), Herr Andreas Conrads (SKJF), Herr Wolfgang Schwier (SIS), Frau Ann-Marie Wolff (SJV), Herr Badtke (Zentr. Vollstreckungsstelle, FA Bremen-Nord), Frau Duncker (ehem. Mitglied operatives Team beim SJV, FA BHV), Frau Braun (SF IR), Herr Hofer (SF IR), Herr Radtke (Mitglied des GPR)

Projektplan

Zeit- und Meilensteinplanung

Planung der Aktivitäten in den unterschiedlichen Projektphasen und Einordnung des aktuellen Projektstatus

1. Einleitung einer Bestandsaufnahme

Die Projektleitung wurde durch den Lenkungsausschuss (Auftaktsitzung 17.06.2014) aufgefordert, ein Schreiben zu konzipieren, das an die Staatsräte der Ressort zu adressieren ist und eine Bestandsaufnahme (aller noch nicht verjährten Forderungen) nach folgendem Schema / Klassifizierung einfordert:

- **Anzahl und Höhe der Forderungen, die noch nicht durch das jew. zuständige Ressort geltend gemachten worden sind**
- **Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort beim Schuldner angefordert („angemahnt“) aber noch nicht titulierte (beschieden) worden sind**
- **Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort titulierte/beschieden sind und damit in der weiteren Folge begetrieben werden könnten**
- **Anzahl und Höhe der Forderungen, die bereits durch das jew. zuständige Ressort begetrieben und dann niedergeschlagen worden sind**

Das Schreiben wurde per E-Mail am Donnerstag – 26.06.2014 – an alle Ressorts (Staatsräte) versandt. Das Schreiben wurde ferner den Projektgruppenmitgliedern im Rahmen der 1. Projektgruppensitzung am 30.06.2014 in Kopie ausgehändigt.

Die Frist für die Beantwortung dieses Schreibens durch die Ressorts wurde auf ca. 4 Wochen – d.h. konkret bis zum 18.07.2014 – terminiert.

Man erhofft sich durch die Beantwortung der zuvor dargestellten Fragen, einen ersten Überblick über das finanzielle Ausmaß der offenen Forderungen zu erhalten. Auf Basis dieses ersten Überblicks können dann weitere Planungen vorgenommen werden.

2. Durchführung „bilateraler Gespräch“ zwischen Projektleitung und den Ressorts, dem die Projektgruppenmitgliedern angehören

Im Rahmen der 1. Projektgruppensitzung am 30.06.2014 wurden zwischen Projektleitung und den Projektgruppenmitgliedern vereinbart – um die derzeitigen (Beitreibungs-)Strukturen in den Ressorts der Projektgruppenmitgliedern besser kennenzulernen – zeitnah (d.h. möglichst noch im Juli 2014) „bilaterale“ Besprechungstermine zu vereinbaren.

Termin	Aktivität	Erläuterung
17.06.2014	1. Sitzung des Lenkungsausschusses "Optimierung des Forderungsmanagements"	vgl. Protokoll
30.06.2014	„Kick-off“ - Projektbeginn	Auftaktveranstaltung / 1. Treffen der Projektgruppe (vgl. Protokoll) Zeit- und Meilensteinplanung starten Planung der Aktivitäten in den unterschiedlichen Projektphasen und Einordnung des aktuellen Projektstatus
14.07.2014	2. Treffen der Projektgruppe	Zeit- und Meilensteinplanung fortsetzen Planung der Aktivitäten in den unterschiedlichen Projektphasen und Einordnung des aktuellen Projektstatus Ergebnis / erstes „Feed-Back“ zu den „bilateralen“ Besprechungsterminen
bis 18.07.2014	Meilensteine 1	Durchführung einer Bestandsaufnahme
28.07.2014	3. Treffen der Projektgruppe	(Inhalte werden am 14.07.2014 festgelegt)
29.07.2014	2. Senatsbefassung	Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung – TOP 17-Projekte / Ressortprojekte
...	weitere Treffen der Projektgruppe	...
...
Bis Ende August 2014	Meilenstein 2	Begleitende Gespräche zwischen Projektleitung und Ressorts betr. Bestandsaufnahme („bilateralen“ Besprechungsterminen)
...
...	weitere Meilensteine	...

Termin	Aktivität	Erläuterung
...
...
...	Projektende	offen

Einzelne Projektphasen: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)

Stand: 07/2014

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	derzeit keine
Analysephase	Sofort: Durchführung einer Bestandsaufnahme
Konzeptionsphase	→ nach erfolgreich durchgeführter Bestandsaufnahme
Abstimmungsphase	→ nach erfolgreich durchgeführter Bestandsaufnahme
Umsetzungsphase	→ nach erfolgreich durchgeführter Bestandsaufnahme

5. Ressourcenbedarf

noch zu beziffern

6. Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

Erfolgt keine Bescheiderteilung oder Titulierung der Forderung durch das originär zuständige Ressort, kann das hieran anschließende Erhebungsverfahren nicht durchgeführt werden. Einem zentralen Forderungsmanagement bei der SF wird damit der Boden entzogen.

7. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

Derzeit feststellbare Auswirkungen auf künftige Haushalte:

In seinem Jahresberichts 2012 hat der Rechnungshof erneut den hohen Bestand an Forderungen bemängelt, die er zum Stichtag 31.12.2010 auf ca. 53 Mio. €, verteilt auf nahezu 72.000 Schuldner, beziffert hat. Auf dieser Grundlage gehen vorsichtige Schätzungen davon aus, dass bei konsequenter Überprüfung und entsprechenden Beitreibungsversuchen etwa 10%, also 5,3 Mio. €, dieser Altforderungen durch die zuständigen Fachressorts als zusätzliche Einnahmen realisiert werden können. Der Anregung des Rechnungshofs folgend, das Forderungsmanagement durch die Innenrevisionen der Ressorts in angemessenen Abständen prüfen zu lassen, wurden von SF aus dem SAP-System die aktuellen Forderungsbestände (Stand: 31.12.2013) nach Ressorts aufgeschlüsselt im Excel-Format zur Verfügung gestellt. Die Ressorts werten diese Daten zurzeit mit unterschiedlicher Intensität aus. SF-IR wird im Rahmen des Projekts die Veränderungen des „Altforderungsbestandes“ kritisch beobachten. Zu Bedenken ist, dass es sich bei der Realisierung der Altforderungen um Einnahmeerhöhungen handelt, die nur einmalig im Jahr der Vereinnahmung haushaltswirksam werden. Eine nachhaltige Einnahmeerhöhung in den jeweiligen Haushaltsjahren ist nur dann zu erzielen, wenn am Ende des Gesamtprojekts Inkassoverfahren implementiert sind, die eine konsequente Erhebung sicherstellen und somit neue Forderungsbestände im bisherigen Ausmaß nicht mehr entstehen lassen.

Zu den bisher in den Ressorts noch nicht titulierten Forderungen kann keine verlässliche Einschätzung vorgenommen werden, in welcher Höhe mit Mehreinnahmen zu rechnen ist. Selbst im Rahmen der anstehenden Bestandsaufnahme zum Forderungsbestand durch die Ressorts werden keine belastbaren Zahlen für eine seriöse Einnahmeplanung verfügbar sein. Aber gerade in dieser Stufe des Forderungsmanagements besteht die Möglichkeit einer auf Dauer angelegten realen Einnahmeerhöhung, weil hier erstmals Forderungen verwirklicht werden können, die zur Haushaltsentlastung beitragen werden (z.B. Einforderung von aus dem öffentlichen Haushalt vorfinanzierten Unterhaltsvorschüssen bei den Unterhaltsverpflichteten).

8. Sonstiges

Anlage zu A15: Schreiben Effizienzeffekte

SF-Referat IR



Herrn Stauch

i. Hs. SJV

Bremen, 23. Juni 2014

Joachim Zimmermann

IR

☎ 361 15505

NdAW-Projekt Forderungsmanagement; Auswirkungen auf künftige Haushalte

Sehr geehrter Herr Stauch,

anl. der letzten Lenkungsausschusssitzung habe ich einen Beitrag zu den Effizienzeffekten des Projekts zugesagt, den ich im Folgenden beschreibe.

In seinem Jahresberichts 2012 hat der Rechnungshof erneut den hohen Bestand an Forderungen bemängelt, die er zum Stichtag 31.12.2010 auf ca. 53 Mio. €, verteilt auf nahezu 72.000 Schuldner, beziffert hat. Auf dieser Grundlage gehen vorsichtige Schätzungen davon aus, dass bei konsequenter Überprüfung und entsprechenden Beitreibungsversuchen etwa 10%, also 5,3 Mio. €, dieser Altforderungen durch die zuständigen Fachressorts als zusätzliche Einnahmen realisiert werden können. Der Anregung des Rechnungshofs folgend, das Forderungsmanagement durch die Innenrevisionen der Ressorts in angemessenen Abständen prüfen zu lassen, wurden von SF aus dem SAP-System die aktuellen Forderungsbestände (Stand: 31.12.2013) nach Ressorts aufgeschlüsselt im Excel-Format zur Verfügung gestellt. Die Ressort werten diese Daten zur Zeit mit unterschiedlicher Intensität aus. SF-IR wird im Rahmen des Projekts die Veränderungen des „Altforderungsbestandes“ kritisch beobachten. Zu Bedenken ist, dass es sich bei der Realisierung der Altforderungen um Einnahmeerhöhungen handelt, die nur einmalig im Jahr der Vereinnahmung haushaltswirksam werden. Eine nachhaltige Einnahmeerhöhung in den jeweiligen Haushaltsjahren ist nur dann zu erzielen, wenn am Ende des Gesamtprojekts Inkassoverfahren implementiert sind, die eine konsequente Erhebung sicherstellen und somit neue Forderungsbestände im bisherigen Ausmaß nicht mehr entstehen lassen.

Zu den bisher in den Ressorts noch nicht titulierten Forderungen kann keine verlässliche Einschätzung vorgenommen werden, in welcher Höhe mit Mehreinnahmen zu rechnen ist. Selbst im Rahmen der anstehenden Bestandsaufnahme zum Forderungsbestand durch die Ressorts werden keine belastbaren Zahlen für eine seriöse Einnahmeplanung verfügbar sein. Aber gerade in dieser Stufe des Forderungsmanagements besteht die Möglichkeit einer auf Dauer angelegten realen Einnahmeerhöhung, weil hier erstmals Forderungen verwirklicht werden können, die zur Haushaltsentlastung beitragen werden (z.B. Einforderung von aus dem öffentlichen Haushalt vorfinanzierten Unterhaltsvorschüssen bei den Unterhaltsverpflichteten).

Joachim Zimmermann

Anlage A16: Betriebsprüfungen in der Steuerverwaltung

Nr.	16	Stand:	07. Juli.2014
Projekttitel:	Betriebsprüfungen in der Steuerverwaltung		
Projektleitung:	Herr Dr. Schwieger		
LA-Vorsitz:	Nicht erforderlich, weil nur internes Projekt		

1. Ausgangssituation

Der durchschnittliche Prüfungsturnus in der Außenprüfung hat sich im Jahr 2013 in Bremen weiter erhöht; Ursache für die Erhöhung ist insbesondere der weitere Rückgang an vorhandenen Prüfern (2011: 122,54 vorhandene Prüfer; 2012: 117,49 vorhandene Prüfer; 2013: 115,62 vorhandene Prüfer).

Die Zuführung neuer PrüferInnen konnte den Anstieg des durchschnittlichen Prüfungsturnus in 2013 nicht verhindern, da während der Einarbeitungszeit keine vergleichbare Anzahl an Prüfungsfällen erledigt werden können. Ferner musste im Zuge der Zuführung die erheblichen Auswirkungen des überproportional großen Abgangs von erfahrenen PrüfernInnen in 2013 abgefedert werden; die Anzahl an vorhandenen PrüfernInnen ist in der Summe sogar gesunken.

Um den zahlenmäßigen Prüferbestand des Finanzamts für Außenprüfung nicht weiter (insbesondere aufgrund von Altersabgängen) absinken zu lassen, ist die Zuführung von ca. 10 neuen PrüferInnen pro Jahr notwendig und für das Jahr 2014 bereits erfolgt. Dieser Weg muss auch im kommenden Jahr fortgesetzt werden.

2. Zielzustand / Lösung

Durch Umschichtungen vom Innendienst der bremischen Finanzverwaltung in die Außenprüfung wurden in den Jahren 2013 und 2014 jeweils 10 neue Betriebsprüfer eingesetzt. Auch wenn es zunehmend Schwierigkeiten bereitet, weitere 10 für die Betriebsprüfung geeignete Beamte in der bremischen Finanzverwaltung zu finden, könnte (wohl) auch zu Beginn des Jahres 2015 eine entsprechende Personalumschichtung durchgeführt werden.

Das durchschnittliche steuerliche Mehrergebnis je eingesetzten Betriebsprüfer beträgt rd. 600.000 €/Jahr (Daten 2013). Nach einer angemessenen Einarbeitungszeit kann deswegen im Grunde von entsprechenden jährlichen Gesamtmehreinnahmen ausgegangen werden. Selbst bei einem „Sicherheitsabschlag von 50 %“ wäre deshalb mittelfristig mit Gesamtmehreinnahmen von 3 Millionen €/Jahr – vor der Durchführung des Bundesstaatlichen Finanzausgleiches - zu rechnen.

3. Projektinhalte und Projektstruktur

Im Rahmen des Projektes sollen insgesamt 10 Stellenausschreibungen für das Finanzamt für Außenprüfung erfolgen. Nach einem entsprechenden Auswahlverfahren (Beginn: August/September 2014) erfolgt die Einarbeitung und Qualifizierung der neu aus den anderen bremischen Finanzämtern gewonnenen Mitarbeiter/-innen im Finanzamt für Außenprüfung (voraussichtlich im 1. Quartal 2015).

4. Projektauftrag

Projektbezeichnung:	Betriebsprüfungen in der Steuerverwaltung
Projektauftraggeber:	StR Herr Lühr
Federführendes Ressort:	kein ressortübergreifendes Projekt
Beteiligte Ressorts / Dienststellen	SF / Finanzamt für Außenprüfung
zu beteiligten Dienststellen (ggf. zum späteren Zeitpunkt)	Frauen- und Schwerbehindertenbeauftragte, Personalrat (auch der abgebenden anderen Finanzämter)
Projektziel:	Personalaufstockung in der Betriebsprüfung
Operationalisierte Zielsetzung:	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung des durchschnittlichen Prüfungsturnus - Abfederung der erheblichen Auswirkungen durch einen überproportional großen Abgang von erfahrenen PrüfernInnen - Steigerung der jährlichen Gesamtmehreinnahmen

Projektdauer:	Geplanter Beginn: Voraussichtlich Mitte August/Anfang September 2014 (Veröffentlichung der Stellenausschreibung) Geplantes Ende: Frühjahr 2015 (Einsatz und Ausbildung der neuen PrüfernInnen)
Projektbudget:	Geringfügige, nicht quantifizierbare Verwaltungskosten beim Umsetzungsprozess
Lenkungsgruppe:	Nur ressortintern: Herr Lühr (SV2), Herr Dr. Schwieger (SF 1), Frau Oberdörfer (SF 14), Frau Dr. Becker (SF 12-2); Tagungen nur situativ, falls – wider Erwarten – bei der Umsetzung Schwierigkeiten auftreten.
Projektgruppe:	Nicht erforderlich. Die betroffenen Amtsleitungen der Finanzämter und deren Mitbestimmungsgremien wurden in verschiedenen Sitzungen informiert und haben keine grundsätzlichen Einwendungen gegen das Projekt und dessen Inhalte geäußert; es wurden diesem Zusammenhang auch keinerlei Wünsche nach einer „besonderen, weiteren Beteiligung“ außerhalb der normalen Mitbestimmungsverfahren geäußert. Es bedarf daher nicht der Einrichtung von besonderen, „festen“ Projektstrukturen wie in den anderen Projekten.

Projektplan	Zeit- und Meilensteinplanung <ul style="list-style-type: none"> • Mitte August/Anfang September 2014: Veröffentlichung der (ressortinternen) Stellenausschreibung durch das Finanzamt für Außenprüfung • Bis ca. Mitte September 2014: Bewerbungsfrist • Ab Anfang/Mitte Oktober 2014: Durchführung des Auswahlverfahrens • Anschließend: Durchführung der Mitbestimmungsverfahren; anschließend Versetzung der „neuen“ PrüferInnen an das Finanzamt für Außenprüfung • Frühjahr 2015: Einsatz und Ausbildung der neuen PrüferInnen
--------------------	---

5. Ressourcenbedarf

Keiner

6. Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

Nicht erkennbar

7. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

Das durchschnittliche steuerliche Mehrergebnis je eingesetzten Betriebsprüfer beträgt rd. 600.000 €/Jahr (Daten 2013). Nach einer angemessenen Einarbeitungszeit kann deswegen im Grunde von entsprechenden jährlichen Gesamtmehreinnahmen ausgegangen werden. Selbst bei einem „Sicherheitsabschlag von 50 %“ wäre deshalb mittelfristig mit Gesamtmehreinnahmen von 3 Millionen €/Jahr – vor der Durchführung des Bundesstaatlichen Finanzausgleiches - zu rechnen.

8. Sonstiges

Anlage A17: e-justice

Nr.	17	Stand:	09-07-2014
Projekttitle:	e-justice		
Projektleitung:	Frau Wolff		
LA-Vorsitz:			

1. Projektinhalte / Projektauftrag

- Ausgangslage / Problem

Im Oktober 2013 ist das „Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs mit den Gerichten“ verkündet worden. Damit soll der Ein- und Ausgang von Post bei Gerichten weitgehend auf Online-Kommunikation umgestellt werden. Effektives Verwaltungshandeln erfordert bei elektronischer Kommunikation, dass auch die Vorgänge elektronisch bearbeitet werden. Ziel ist es, dass ab 2018, spätestens jedoch ab 2022, der überwiegende Teil der Verfahren ausschließlich elektronisch abgewickelt wird. Die Länder werden dazu in Entwicklungsverbänden die Fachverfahren der Justiz effektiv und ergonomisch weiterentwickeln, parallel dazu erfolgt die Anpassung der IT-Ausstattung. Die Erfahrungen aus der Einführung im Justizbereich werden beispielgebend für e-government sein, so dass eine enge Zusammenarbeit mit dem IT-Referat bei SF geplant ist.

- Zielzustand / Lösung

Das Projekt strebt die vollständige elektronische Bearbeitung von Gerichtsverfahren an. Sämtliche eingehenden Dokumente werden in ihrer originär elektronischen Fassung oder, sofern in herkömmlicher Papierform eingereicht, per Scanverfahren digitalisiert durch die Service-Einheiten einer elektronischen Akte zugeführt und an die verfahrensbearbeitenden Richter und Rechtspfleger über die internen Datennetze weitergereicht. Die Sachbearbeitung erfolgt durchgängig am PC auf der Grundlage entsprechender Programmfunktionalitäten, die bis hin zum Versand einzelner Dokumente oder der gesamten Verfahrensakte (z. B. bei Akteneinsichtsanträgen durch Rechtsanwälte) reichen.

Zu diesem Zweck erhalten die in der Justiz bereits vorhandenen Fachverfahren eine architektonische Erweiterung um eine Kommunikationsplattform einerseits, die die Entgegennahme, die interne Verteilung und den Versand von Dokumenten abwickelt, und eine Integrationsplattform andererseits, die als Programmoberfläche die wesentlichen Bearbeitungsszenarien abbildet und das Zusammenwirken der im Hintergrund ablaufenden Programmkomponenten (Fachverfahren, Kommunikationsplattform, Hilfsprogramme, Archivierung etc.) sicherstellt. Für die dazu notwendigen weiteren Schritte beteiligt sich die Bremer Landesjustizverwaltung an einem Strategie- und Entwicklerverbund mit dem Arbeitstitel „e2A“, der sich aus den Ländern NW, NI, HE, SL, ST und HB

zusammensetzt.

- Beschreibung des Projektendes: Was muss passiert sein, damit das Projekt erfolgreich beendet ist? Wann kann dies erreicht sein?

Zur erfolgreichen Umsetzung des Projekts müssen umfangreiche sowohl organisatorische als auch technische Veränderungen vorgenommen werden. Die Prozessabläufe in den Gerichten unterliegen infolge des Wegfalls der bisherigen Papieraktenutzung einem vollständigen Wandel. Darauf sind Richter und Rechtspfleger im Projektverlauf ebenso vorzubereiten wie die Mitarbeiter in den Service-Einheiten. Am Ende des Projektes sollte eine breite Akzeptanz für die neue Verfahrensweise bei allen Mitarbeitern der Justiz vorhanden sein.

Grundlage der Innovationen sind namhafte Anpassungen und Ergänzungen der vorhandenen IT-Infrastruktur. Bereits genutzte Komponenten wie Fachverfahren, Texterzeugung, Elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach (EGVP) sind zu erweitern um neue Elemente wie z. B. Kommunikationsplattform, E-Akte, E- Payment, Scan- und Signaturverfahren und mit diesen zu koordinieren über das neu zu schaffende Integrationsportal, das gleichzeitig die gemeinsame Programmoberfläche darstellen wird.

Der konkrete Endtermin für das Projekt lässt sich noch nicht bestimmen. Er ist abhängig von zahlreichen Projektvariablen, namentlich Entscheidungen des länderübergreifenden Strategieverbundes, auf die die Bremer Landesjustizverwaltung nicht immer wirksam Einfluss nehmen kann. Das E-Justice- Gesetz sieht als spätestes Datum für die obligatorische Umsetzung des elektronischen Rechtsverkehrs den 31.12.2022 vor. Sowohl der Verbund als auch das Bremer Projekt streben jedoch ein wesentlich früheres Projektende, vorzugsweise den 31.12.2018, an.

- Erfolgsindikatoren

Vollständiger Wegfall der Papieraktenverwaltung, des Aktentransports innerhalb der Gerichte und des herkömmlichen Aktenversands an Dritte (Rechtsanwälte, Notare, andere Behörden), weitestgehender Wegfall des Postversandes und organisatorische Veränderung des (noch) verbleibenden Postversandes

- Wo sollen Strukturen, Prozesse, Werkzeuge (IT), Personalbedarfe (quantitativ & qualifikatorisch) zur Erreichung der Projektziele verändert werden? (Auftrag)

Veränderungen werden sich im Ergebnis für die Arbeitsprozesse und Bearbeitungsweisen in den einzelnen Gerichtsverfahren ergeben, an denen die Maßnahme mit ihren künftig nahezu ausschließlich digitalen Abläufen im Wesentlichen rührt. Dies gilt für die Arbeitsplätze der sachbearbeitenden Richter, Rechtspfleger und Kostenbeamten gleichermaßen wie in den Service-Einheiten. Dazu bedarf es einer umfangreichen Modifikation und Erweiterung der bisher vorhandenen IT-Werkzeuge, die der Strategieverbund mittlerweile zwar weitgehend konzipiert hat, deren Realisierung und Einbindung in die informationstechnische

Gesamtarchitektur aber noch einen längeren, derzeit nicht genau bezifferbaren Zeitraum in Anspruch nehmen wird.

Die Durchführung des Projekts erfordert einen geringfügigen Personalmehrbedarf für die originäre Projektarbeit. Nach Erreichen des Projektziels ist dagegen damit zu rechnen, dass der Personalbedarf infolge der Verfahrensautomatisierung zurückgehen wird, wenngleich eine seriöse Prognose gegenwärtig nicht abgegeben werden kann, weil sich die angestrebte Struktur bundesweit noch in keiner gerichtlichen Praxis dauerhaft erproben ließ.

- Eingrenzung: Was soll nicht innerhalb des Projektes erledigt werden?

Mangels rechtlicher Grundlagen sieht das Projekt eine Einbindung der staatsanwaltschaftlichen Prozesse zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vor.

2. Veränderungsprozesse / Projektmanagement

- Beteiligte, Projektorganisation

An dem Projekt sind die betroffenen Mitarbeiter ebenso zu beteiligen wie die Personalvertretungsgremien und die jeweiligen Gerichtsleitungen. Die Projektorganisation befindet sich im Aufbaustadium, sie wird - im Strategieverbund - eine länderübergreifende Komponente enthalten und bremenintern von der Senatorischen Dienststelle und der IT-Stelle beim Hanseatischen Oberlandesgericht in Bremen federführend entwickelt werden.

NdAW-Projektgruppe: Frau Wolff (SJV), Herr Hagen (SF), Herr Rauer (SJV), Herr Bergolte (IT-Stelle HansOLG), Herr Walinski (SJV), Herr Rabe (SJV), NN (SJV), Frau Sonnemann, Herr Hartwig (GPR), Herr Wilkens (PR-AG Bremen), Herr Uhlhorn (PR-LG Bremen), 3 Mitglieder des GRR (noch nicht namentlich benannt), Schwerbehindertenvertretung der Justiz, GSV bei Bedarf

- Projektplanung / Projektstruktur / Prozessbeschreibung, Wie soll in dem Projekt vorgegangen werden?

Siehe vorstehenden Spiegelstrich

- Maßnahmenplanung: Was ist in den einzelnen Projektphasen zu leisten?, was ist vorhanden?, was fehlt?

Projektphase	Maßnahmen
Initialisierung / Projektressourcen	Maßnahme 1: Beschaffung Projektpersonal Maßnahme 2: Teilnahme an der Initiativsitzung des Strategie- und Entwicklerverbundes am 05.06.2014 in Hannover zur weiteren Planung des überregionalen Projektfortschritts Maßnahme 3: Festlegung der Bremer Projektstruktur Maßnahme 4: Bekanntgabe des Projektes in der Bremer Justiz und erste Präsentationen von Prototypen Maßnahme 5 ff:
Analysephase	Abgeschlossen
Konzeptionsphase	Zum Teil abgeschlossen, Modifikationen im Projektverlauf nach sukzessiver Fertigstellung der IT-Werkzeuge
Abstimmungsphase	Noch nicht bestimmbar
Umsetzungsphase	Noch nicht bestimmbar

- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? (sofort / zur weiteren Projektumsetzung)

Personalbeschaffung für die originäre Projektarbeit; Einrichtung der Projektorganisation; Freigabe der benötigten Haushaltsmittel; Herstellung und Produktivsetzung der IT-Infrastruktur, Orga-Veränderungen in den Dienststellen, Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Zeit- und Meilensteinplanung

Termin	Aktivität	Erläuterung
Oktober 2013 April 2014	Kick-off Projektbeginn	Verkündung des E-Justice- Gesetzes Beitritt zum
Mai 2014	Meilensteine 1-4	Anmeldung zum Programm NdAW Anmeldung der benötigten Haushaltsmittel Interessenbekundungsverfahren für die Projektmitarbeit Kick-off-Veranstaltung f.d. Bremische Justizpraxis (28.5.) Initiativsitzung Strategie- und Entwicklerverbund (05.06.)
29.7. 2014	2. Senats- befassung	
	Meilensteine n...z	Die Meilensteine sind überregional im Entwicklungsverbund abzustimmen, das erfolgt fortlaufend: 1.Pilotierung Herbst 2014 (LG Bonn, EHUG- Verfahren) Weitere Pilotierungen: 2015 1.1.2018 Flächendeckende Produktivsetzung einer Basisversion
offen	Projektende	

- Risiken, kritische Erfolgsfaktoren

rechtzeitige Entwicklung technischer Voraussetzungen

- Beschäftigtenbeteiligung und Mitbestimmung

regelmäßig im Verlauf des Projekts mit GRR und PR der Dienststellen (Struktur

wird noch geschaffen)

- Schnittstellen zu anderen Projekten
Einführung der elektronischen Akte in Strafverfahren
- Berichtspflichten
Rechtsausschuss, evtl. HaFa

3. Potenziale / Effizienzeffekte (bis Ende Juni auszufüllen)

- a) Relevante Erfolgsindikatoren
- b) Auswirkungen auf Personalbedarf
- c) Auswirkungen auf konsumtive Mittel
- d) Auswirkungen auf Investitionsbedarf

Es ist davon auszugehen, dass durch die Veränderung der Bearbeitungsstruktur der Fachakten Effizienzeffekte erzielt werden. Dies ergibt sich auch aus der Begründung zum e-justice-Gesetz. Eine Bezifferung ist jedoch z.Zt. noch nicht möglich, weil die Verfahren noch nicht hinreichend praxiserprobt sind. Eine erste Pilotierung wird im Jahre 2014 mit allerdings sehr speziellen Verfahren beim LG Bonn erfolgen. Weitere Pilotprojekte sollen (überregional und voraussichtlich auch in Bremen) im Verlaufe des Jahres 2015 aufgelegt werden.

4. Ressourcenbedarf

Auf der Grundlage eines von allen Bundesländern in Auftrag gegebenen Gutachtens hat das Beratungsunternehmen „Infora“ den voraussichtlichen haushaltswirtschaftlichen Bedarf für die Umsetzung der Vorgaben des E-Justice-Gesetzes ermittelt. Mit Schreiben vom 21.03.2014 hat der Senator für Justiz und Verfassung den auf Bremen entfallenden Anteil der Senatorin für Finanzen mitgeteilt. Über den gesamten Betrachtungszeitraum 2015 bis 2020 belaufen sich danach der investive Mittelbedarf auf 3.901 T€ und die konsumtiven Ausgaben (incl. Personalkosten) auf 3.207 T€.

Teil B

NdAW Ressortprojekte (Stand: 30.07.2014)

Lfd. Nr.	Projekt	Ressort	Projektleitung	Vorstellung im Rahmen der Senatsbefassung
B1	Amtliche Bekanntmachungen / Änderungen Veröffentlichungsform	SK	Frau Kornelia Buhr, Herr Henning Sklorz	x
B2	Zentralisierung von Querschnittsaufgaben	SIS	Herr Dr. Heinke	
B3	Ausbau der Kooperation zwischen SIS und dem Innenministerium NDS in verschiedenen Stützleistungsbereichen der Polizei		Herr Seeliger	x
B4	Optimierung des Widerspruchsverfahrens (in Kooperation mit SIS)	SJV	Herr Dr. Maierhöfer	x
B5	Gesundheitsmanagement / langzeiterkrankte Lehrkräfte	SBW	Ernst Schierloh	x
B6	Zusammenlegung der Bafög-Ämter		Frau Walter	
B7	Effizienzsteigerung und Modernisierung der IT-Infrastruktur beim Eigenbetrieb Bremer Volkshochschule	SfK	Herr Ralf Perplies	x
B8	Weiterentwicklung des Jugendamts Bremen	SKJF	Herr Rolf Diener	
B9	Langfristige Unterbringung von Flüchtlingen		Herr Dr. Karl Bronke	x
B10	Bauordnung Bremen und Bremen-Nord	SUBV	Herr Viering, Herr Donaubauer	
B11	Aufgabenkritik in der senatorischen Dienststelle		Frau Rüpke	x
B12	Erhöhung der Ausbildungsquote und Bekämpfung von Armut im Land Bremen durch Jugendberufsagenturen und Ausbildungsgarantie	SWAH	Frau Hildegard Jansen	x
B13	Standortmarketing		Frau Grewe-Wacker, Frau Dr. Lübben	
B14	Berichtswesen der Senatorin für Finanzen: Umfang, Erstellungsaufwand und Verwertbarkeit	SF	Herr Rüdiger Schröder	x
B15	Zentrales Personalbüro SF		Frau Kerstin Federbusch	
B16	Überprüfung zentraler Vorgaben bzgl. Aufwand-Nutzen-Relation bei der BZP sowie der Synergien durch Erledigung operativer Aufgaben bei Q 13		Frau Kerstin Kreitz	
B17	Kooperation des Eichamtes des Landes Bremen mit NDS	SG	Herr Dr. Gillandt, Herr Dr. Gottwald	x

Zeitplanung NdAW

	Arbeitstermine			Termine / Fristen	
Analyse- und Konzeptionsphase	22.07.14	Vorbereitungsgespräch der Bürgermeister/in zur Senatsbefassung	Juli		
	22.07.14	PKG			
				23.07.14	Vorlage Beteiligungsantrag an GPR
	28.07.14	StR Kon			
	29.07.14	Senatsarbeitstreffen NdAW mit Grundsatzbeschluss über Projektinhalte			
	29.07.14	Termin GPR wg. Mitbestimmung Projekte NdAW			
				31.07.14	Einstellung Senatsvorlage NdAW in VIS
	05.08.14	2. Senatsbefassung NdAW	August		
	02. oder 09.09.14	Senatsbefassung des Berichts an den StabiRat	September		
				15.09.14	Ende Abgabefrist für Bericht an den StabiRat
	bis zum 30.09.14	Senatsbefassung zu derzeit verzögerten Projekten			
			Dezember	12/2014	Abschluss Analyse- und Konzeptionsphase in allen TOP 17 Projekten
	01/15	3. Senatsbefassung zum NdAW-Programm	Januar		