



Aufgabenkritik (Phase 1) – Gesamtverwaltung Stadt Ingolstadt

Untersuchungsbericht



Auftraggeberin

Referent für Personal-, Organisations- und IT-Management
Herr Kuch
Rathausplatz 1
85049 Ingolstadt

Auftragnehmer

Kienbaum Consultants International GmbH
Löwengrube 18
80333 München

Ansprechpartner

Dr. Birgit Anne Pickenäcker
Managerin

Mobil: +49 172 918 29 83
Fax: +49 221 801 72 172
E-Mail: Birgit.Pickenaecker@kienbaum.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Ausgangssituation und Zielsetzung	3
1.1. Zielsetzung und Untersuchungsbereich	3
1.2. Projektvorgehen und -organisation	4
1.2.1. Projektvorgehen	4
1.2.2. Projektorganisation und -zeitraum	6
1.3. Überblick über die Maßnahmenempfehlungen	7
2. Maßnahmenempfehlungen zur Befassung im Stadtrat	9
2.1. Maßnahmenempfehlungen Gesamtverwaltung	9
2.2. Maßnahmenempfehlungen einzelne Referate etc.	11
2.2.1. Direktorium	11
2.2.2. Geschäftsbereich der 3. Bürgermeisterinnen	11
2.2.3. Referat I – Personal-, Organisations- und IT-Management	12
2.2.4. Referat III – Recht, Sicherheit und Ordnung	12
2.2.5. Referat IV – Kultur und Bildung	14
2.2.6. Referat V – Soziales, Jugend und Gesundheit	16
2.2.7. Referat VI – Hoch- und Tiefbau	17
2.2.8. Referat VII – Stadtentwicklung und Baurecht	18
3. Maßnahmenempfehlungen als Geschäfte der laufenden Verwaltung	20
3.1. Maßnahmenempfehlungen Gesamtverwaltung	20
3.2. Maßnahmenempfehlungen einzelne Referate etc.	30
3.2.1. Direktorium	30
3.2.2. Geschäftsbereiche der Bürgermeisterinnen	35
3.2.3. Referat I	36
3.2.4. Referat II	41
3.2.5. Referat III	45
3.2.6. Referat IV	49
3.2.7. Referat V	58
3.2.8. Referat VI	65
3.2.9. Referat VII	68
3.2.10. Referat VIII	77
4. Veränderungsmanagement und Ausblick	78

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Der Stadtrat hat die Verwaltung mit Beschluss vom 04.10.2021 beauftragt, ein Projekt „Aufgabenkritik“ durchzuführen. Die Kernaufgaben der Stadtverwaltung sollen hierbei auf Referats- und Ämterebene erfasst und unter strategischen Gesichtspunkten quantitativ und qualitativ hinsichtlich etwaiger Optimierungspotentiale bewertet werden.

Diese finanziellen Eckdaten verdeutlichen, dass kurz- bis mittelfristig Konsolidierungsmaßnahmen für den städtischen Haushalt erforderlich werden.

Gegenstand der Aufgabenkritik sollte die Kernverwaltung sein, die in 2022 wie folgt strukturiert war:

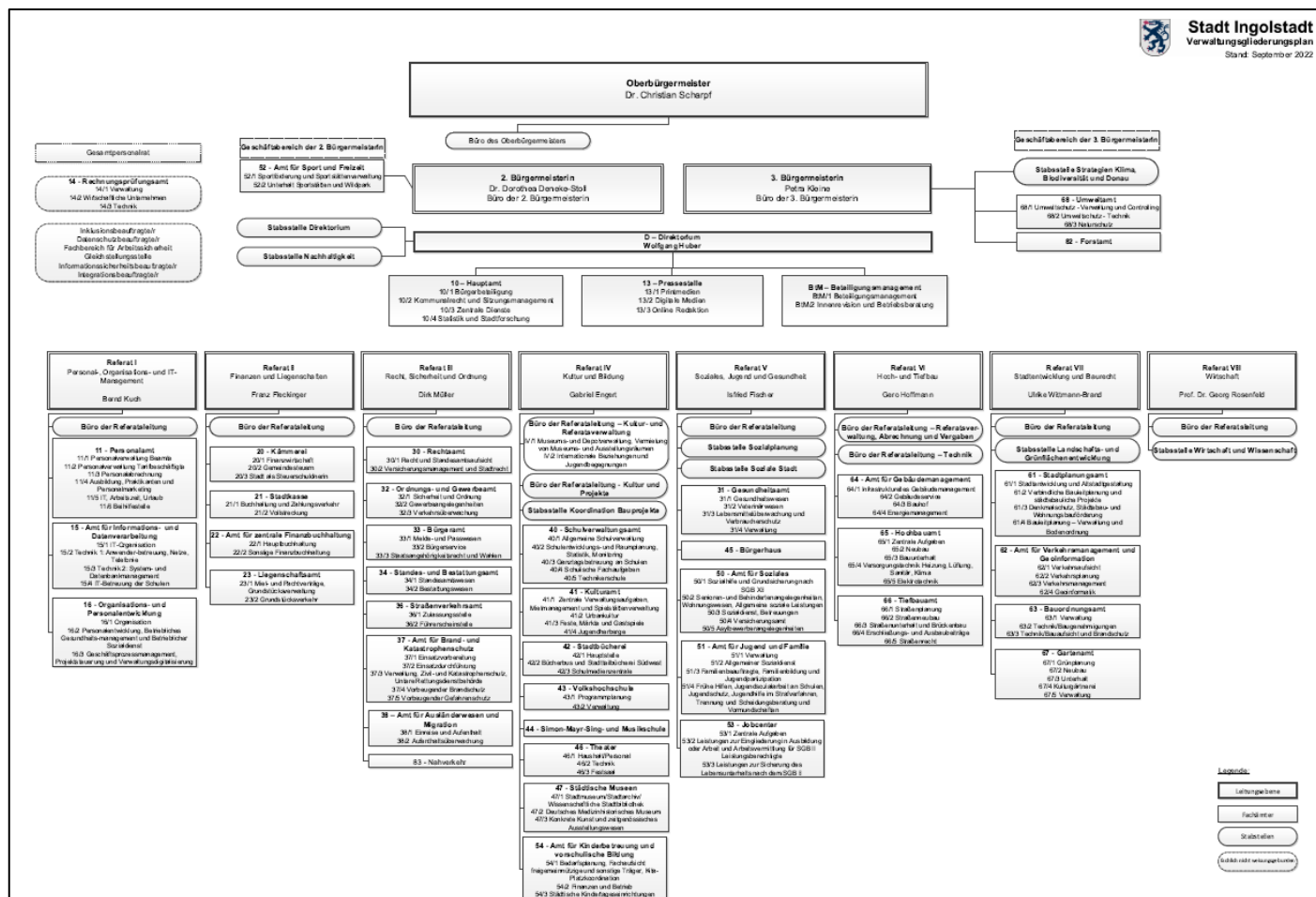


Abbildung 1: Organigramm Ingolstadt (Stand: September 2022)

1.1. Zielsetzung und Untersuchungsbereich

Zielsetzung der Phase 1 der Aufgabenkritik ist es, eine Balance zwischen einem wünschenswerten Angebot kommunaler Leistungen für die Bürger- und Unternehmenschaft im Sinne eines attraktiven Wohn- und Wirtschaftsstandortes im Freistaat Bayern und dem finanziell „Machbarem“ zu schaffen.

Das Anliegen der Stadt Ingolstadt ist es, in dieser ersten Phase des Projektes Aufgabenkritik über die Strategie und Ziele der gesamten Stadt sowie derer aus den Referaten und Ämtern die Kernaufgaben zu identifizieren. Auf dieser Basis sollen dann Potenziale ermittelt werden. Das Ergebnis wird in diesem Untersuchungsbericht dokumentiert, der als Anlage für die Entscheidungsvorlage des Stadtrates dient.

Der Untersuchungsbereich der Aufgabenkritik bezieht sich auf die Kernverwaltung der Stadtverwaltung Ingolstadt. Der Oberbürgermeister hat im Nachgang zur 2. Lenkungskeissitzung entschieden, dass folgende Bereiche nicht in der Aufgabenkritik betrachtet werden:

- Personalrat
- Rechnungsprüfungsamt
- Referatsbüros mit der Ausnahme der darin enthaltenen eigenständigen Einheiten mit Wahrnehmung eigener Kernaufgaben, wie in den Referaten IV, V, VI und VIII
- Stabsstellen
 - Technischer Dienst
 - Haushalt, Controlling, Kulturförderung
 - Koordination Bauprojekte
- Kita-Einrichtungen sowie die Mittagsbetreuung an Schulen
- Amt 83 – Nahverkehr (diese Aufgabe (GF des ehem. Referenten) wurde mittlerweile in ein Sachgebiet integriert und wird wie eine Beteiligung behandelt).

Für die Beauftragten wurde im Rahmen einer Kurzanalyse ein Vergleich mit weiteren bayrischen Städten vorgenommen.

1.2. Projektvorgehen und -organisation

Das Projektvorgehen hatte Kienbaum im Angebot beschrieben. Die Projektorganisation war in der Ausschreibung dargestellt.

1.2.1. Projektvorgehen

Die Phase der Soll-Konzeption gliedert sich in nachstehend abgebildete vier Sequenzen:

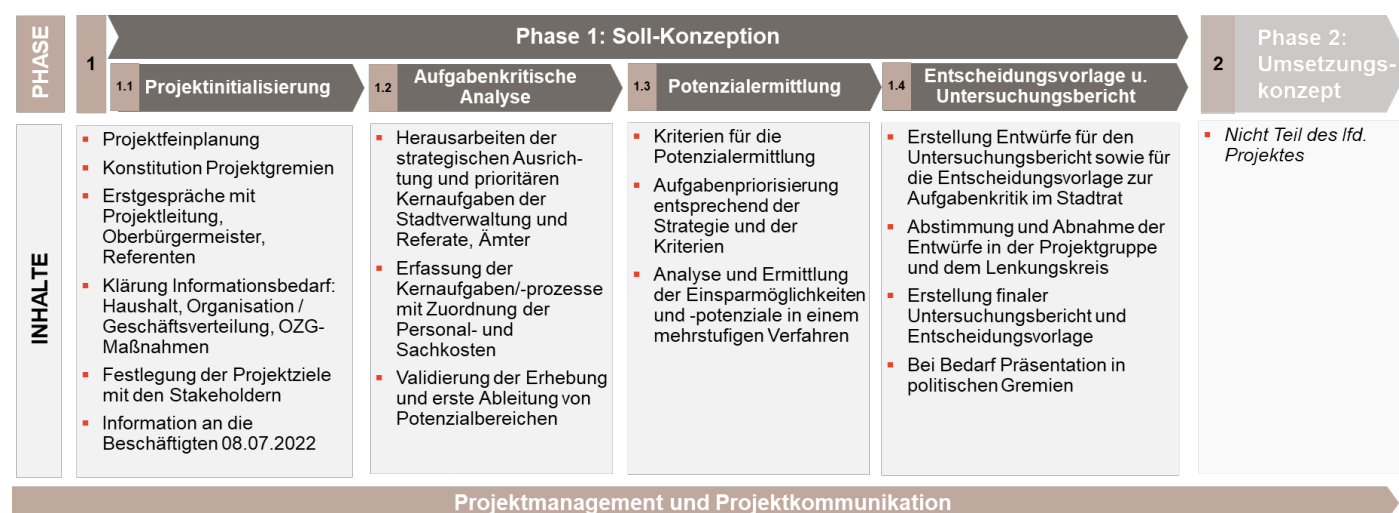


Abbildung 2: Projektverlauf

In der Projektinitiierung wurden die Ziele und Nicht-Ziele des Projektes formuliert sowie eine Stakeholder Analyse und die Kommunikationsplanung mit den Teilnehmenden der Projektgruppe und der Auftraggeberin entsprechend dem Standard der Stadt Ingolstadt vorgenommen. Auf dieser Basis wurde der Projektauftrag vorbereitet.

Auf einer Klausur des Oberbürgermeisters mit Bürgermeisterinnen und Referent:innen am 20.05.2022 wurde die Projektplanung vorgestellt und die Ausrichtung der „Aufgabenkritik“ für das Vorgehen dahingehend konkretisiert, dass Potenziale in alle Richtungen erfasst werden sollten. Die Schnittstellen zu den beiden parallellaufenden gesamtstädtischen Projekten, die „Digitalisierungsstrategie“ und das „Geschäftsprozessmanagement“, wurden definiert.

Die Beschäftigten der Stadtverwaltung konnten Anfang Juli 2022 an zwei Informationsveranstaltungen zum Projekt teilnehmen und sich informieren. Darüber hinaus gab es am 19.09.2022 einen „Tag der offenen Projekttür“, an dem alle Beschäftigten bei Interesse mit Vertreter:innen des Kienbaum Teams und der Projektsteuerung ins Gespräch kamen.

Je Referat wurden die strategischen Ziele in einem Workshop mit der/m Referent:in und den Amtsleitungen sowie den Referatsbeamten je Bereich und mit Auswirkung für die Aufgabenkritik erfasst.

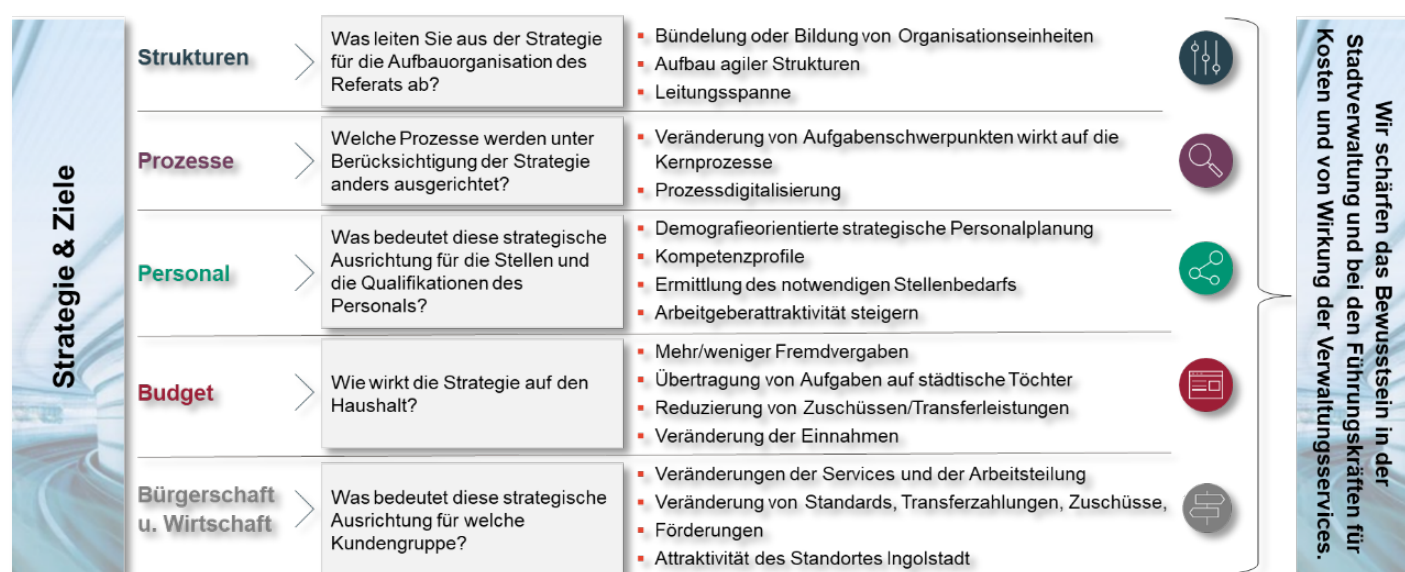


Abbildung 3: Strategische Ausrichtung als Leitplanke für die Aufgabenkritik

Die Dokumentation dieser strategischen Klärungssitzungen wurde den Referaten, dem Direktorium sowie den Geschäftsbereichen übersandt. Die weiteren konkreten Schritte in der Zusammenarbeit mit den Bereichsleitungen gliederten sich wie folgt:

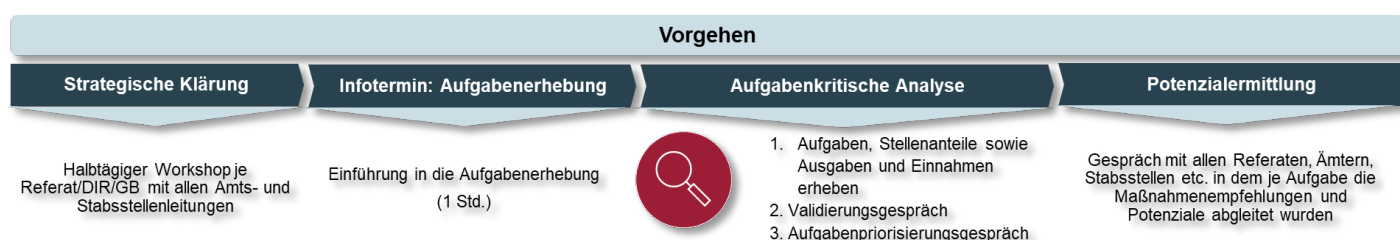


Abbildung 4: Vorgehen von der strategischen Klärung bis zur Potenzialermittlung in den Bereichen

Die ausgefüllten Erhebungsbögen wurden der OEPE nach der Potenzialermittlung zur Ablage zur Verfügung gestellt.

1.2.2. Projektorganisation und -zeitraum

Die Projektorganisation gliedert sich in die Projektgruppe und den Lenkungsreis. Die stadtinterne Projektleitung oblag Herrn Langer (Amtsleitung OEPE) und als fachliche Projektleiterin Frau Wendl (Kämmereileiterin).

Die Projektsteuerung wurde durch die Organisationsentwicklung sichergestellt.

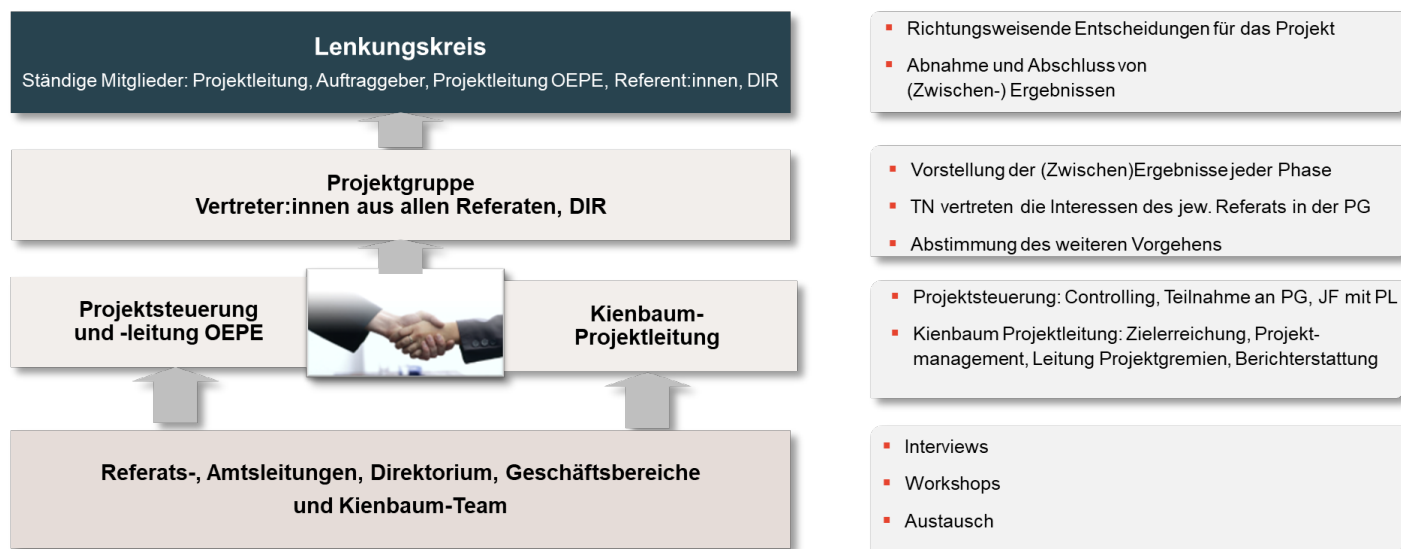


Abbildung 5: Projektgremien Aufgabenkritik

Die Projektgruppe tagte 13-mal, in der abschließenden Sitzung wurden im Sinne einer „lessons learned“ das Vorgehen gemeinsam reflektiert. Der Lenkungsreis tagte sechs Mal und nahm die Maßnahmenempfehlungen ab.

Der Projektzeitraum wurde in der Projektplanung verlängert, da die ursprüngliche Planung (Dauer von sechs Monaten bis Ende September 2022) nicht realistisch erschien, um valide Ergebnisse zu erzielen.

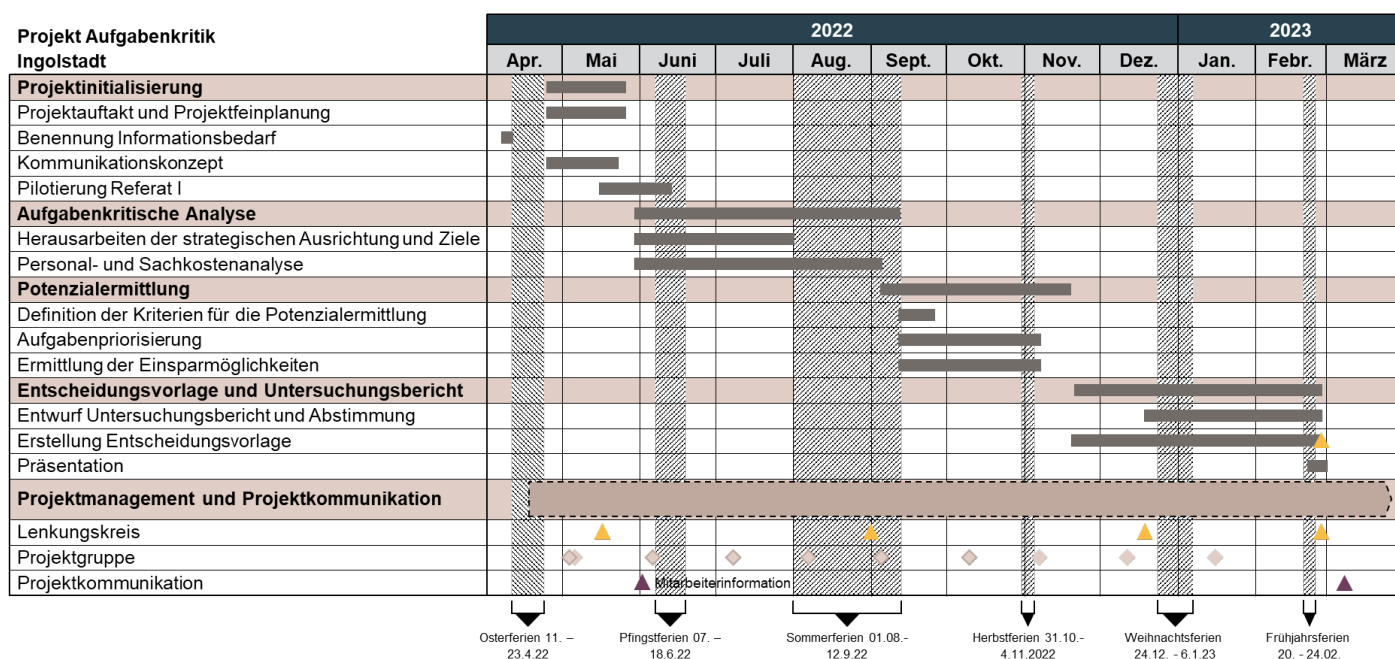


Abbildung 6: Projektzeitplan

Der geplante Projektzeitraum wurde eingehalten.

Wir danken allen Beteiligten für die konstruktive und gute Zusammenarbeit in diesem Projekt. Die Unterlagen des Projektes, z. B. Erhebungsbögen je Amt/Stabsstelle, wurden der Projektleitung und -steuerung der Stadtverwaltung in elektronischer Form übergeben.

1.3. Überblick über die Maßnahmenempfehlungen

Kienbaum hat auf Basis der Potenzialermittlung und der darin identifizierten Handlungsfelder Maßnahmenempfehlungen erstellt, die mit den Amts-, Stabsstellen- und Referatsleitungen abgestimmt wurden. Der Projektgruppe und dem Lenkungskreis wurden alle Maßnahmenblätter zur Verfügung gestellt. Die Maßnahmenempfehlungen für die Gesamtverwaltung wurden in der Projektgruppe und dem Lenkungskreis abgestimmt. Die nachstehende Übersicht zeigt die Anzahl aller Maßnahmenempfehlungen:

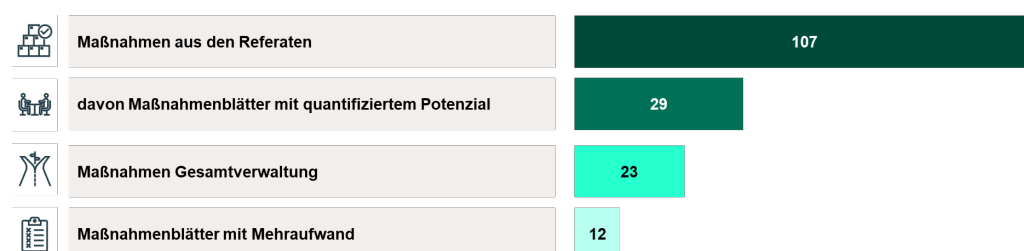


Abbildung 7: Übersicht und Anzahl der Maßnahmenempfehlungen

Die 23 Maßnahmenempfehlungen für die Gesamtverwaltung umfassen insgesamt folgende:

#	Maßnahmenempfehlung
1	Einheitliche Verrechnungssätze und Workflows zur Abrechnung
2	Strategische IT-Entscheidungen
3	IT-Expertise in (Fach-) Ämtern strukturell stärken
4	Vorgehen zur Planung und Umsetzung Digitalisierungsmaßnahmen
5	Stadtweite Kollaborationsplattform nutzen
6	Optimierung des Beschlusserstellungs- und -vorlagenverfahrens
7	Sicherstellung Aktualität Geschäftsverteilungsplan
8	Strategische Personalplanung
9	BZA-Konzept und Bürgerhaushaltsmaßnahmen effektiver ausrichten
10	Verstetigung des aufgabenkritischen Prozesses: Erkenntnisse und "lessons learnt"
11	Einführung eines Fuhrparkmanagements
12	Konsolidierung innerdienstlicher Vorschriften LEDA
13	Struktur der Gesamtorganisation überprüfen
14	Zusammenarbeit, Führung und Kultur verbessern, um noch besser zu werden
15	Haushaltstransparenz und -kenntnisse verbessern
16	Einführung Portfoliomanagement und -strategie
17	Projektmanagementkompetenz stärken
18	Besprechungskultur verbindlicher und ergebnisorientierter gestalten
19	Frühzeitige Erstellung von Nutzungskonzepten
20	Digitaler Rechnungs-Anordnungsworkflow
21	Standardisiertes Berichtswesen
22	Interkommunaler Vergleich zu den Beauftragten durchführen
23	Zuordnung der Aufgaben rund um die Stiftungsverwaltung prüfen

Abbildung 8: Übersicht Maßnahmenempfehlungen Gesamtverwaltung

Die Maßnahme 23 wurde im Nachgang zur Gesamtverwaltungsmaßnahme erhoben, die zuvor nur als Maßnahme für das Referat III vorgesehen war. Die einzelnen Maßnahmen werden in den nachfolgenden Kapiteln 2 und 3 abgebildet.

In der Sonderreferentenrunde am 30.01.2023 wurden die Maßnahmen für die Gesamtverwaltung priorisiert. Die Bürgermeisterinnen, Referent:innen sowie der Leiter des Direktoriums stellten für ihre jeweiligen Bereiche eine Priorisierung vor (die im weiteren Verlauf des Berichtes dargestellt wird) und auch erste Überlegungen zur Arbeitsteilung bei der Umsetzung.

Das nachfolgende Priorisierungsportfolio wurde in der Sonderreferentenrunde am 30.01.2023 erstellt. Dabei sind die Maßnahmen, die einen Beitrag zum Thema Digitalisierung leisten in rot dargestellt, organisatorische Maßnahmen in grün, Personalthemen in rosa und Finanzthemen in gelb.

Der nachfolgenden Grafik ist zu entnehmen, dass vor allem die Maßnahmenempfehlungen, die auf die weitere Digitalisierung der Stadt einzahlen, als prioritär eingestuft wurden, weil diese dringlich und mit einer hohen Optimierungswirkung eingeschätzt wurden.

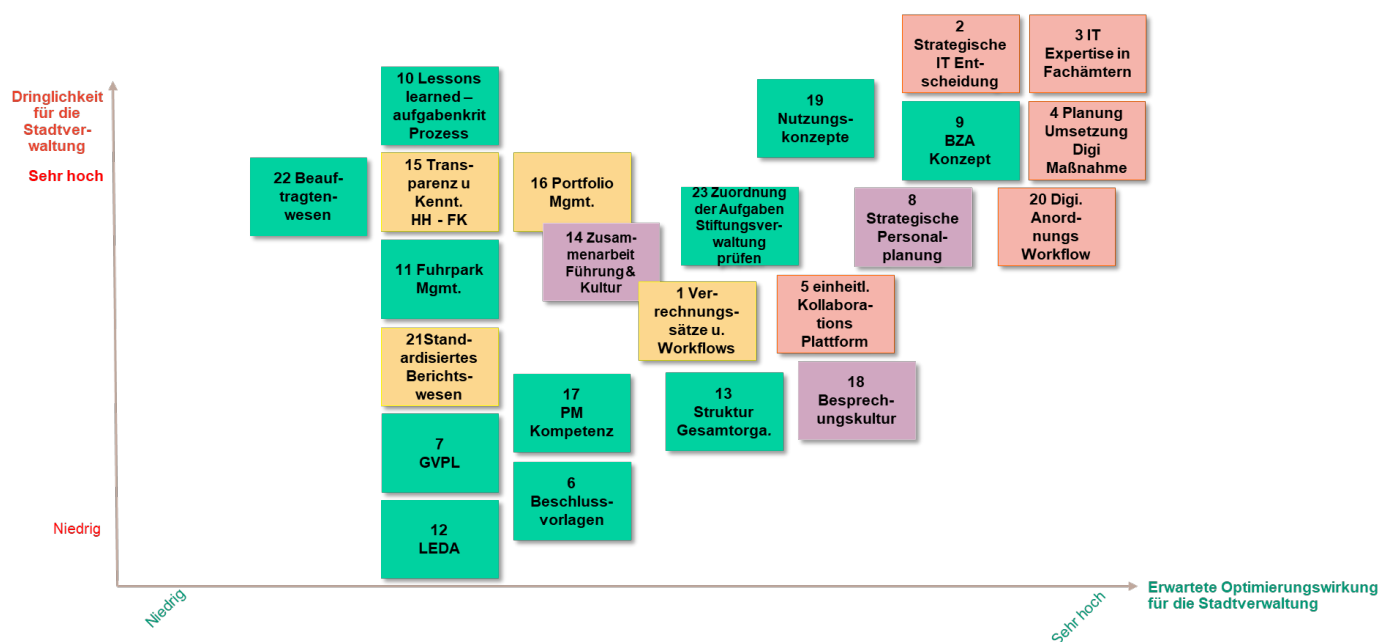


Abbildung 9: Portfolio der priorisierten Maßnahmen für die Gesamtverwaltung

Nachfolgend werden in Kapitel 2 die Maßnahmenempfehlungen vorgestellt, die wichtig sind für die Befassung in den politischen Gremien. In Kapitel 3 werden die vorgestellt, die Geschäfte der laufenden Verwaltung sind.

2. Maßnahmenempfehlungen zur Befassung im Stadtrat

Aus den 23 Maßnahmenempfehlungen für die Gesamtverwaltung und den 107 Maßnahmenempfehlungen der Referate, des Direktoriums und der Geschäftsbereiche der Bürgermeisterinnen wurden die Maßnahmen abgeleitet, die in den politischen Gremien befasset werden müssen.

2.1. Maßnahmenempfehlungen Gesamtverwaltung

Nachfolgende Maßnahmen der Gesamtverwaltung sind relevant zur Befassung in den politischen Gremien:

8 - Strategische Personalplanung								
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich				
Instrumente der strategischen Personalplanung, die die zukünftigen quantitativen und qualitativen Bedarfe beinhaltet, wurden bisher nicht eingesetzt. Daten zur Bestandsentwicklung liegen vor. Mit steigender Dienststellengröße, Fluktuation und unsicheren Aufgaben bzw. zu erwartenden Aufgabenänderungen durch Gesetzes-änderungen o.ä. bestehen auch höhere Planungserfordernisse, die mit den aktuellen Planungsinstrumente nur partiell erfüllt werden. Ein stadtweiter einheitlicher Ansatz ist bislang nicht vorhanden.		Amt 11, Klärung Mitarbeitenden-Rollen für den Regelprozess		Amt 11 Amt 16 OEPE (SG 16/1 und 16/2)				
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte						
Entwicklung einer Personalbedarfsplanung für die Gesamtstadt und Einbeziehung der Ämter in einen Regelprozess hinsichtlich notwendiger Personalzahlen für die Ämter sowie benötigter Qualifikationen. Definition von Planungszeiträumen. Zukünftige Bedarfe sind planungsbasiert abzubilden, um geeignete Maßnahmen proaktiv ableiten zu können. Ein wesentliches Ziel wird in einer möglichen Frühwarnsystematik gesehen, um frühzeitig Mangelbedarfe erkennen und gegensteuern zu können sowie Planungssicherheit zu forcieren.		1. Definition der Anforderungen und Instrumente einer strategischen Personalplanung unter Einbezug der Ämter 2. Erarbeitung einer generellen Systematik für einen regelhaften Prozess und Festlegung von Planungszeiträumen unter Einbezug der Rahmenbedingungen wie z.B. Stelleplan, Zuweisung bei Abweichungen von der prognostizierten Personalplanung, Einsatzmanagement 3. Definition von zwei Pilotämtern zur Verprobung des Prozesses 4. Evaluation Pilot und sukzessive Ausdehnung auf die gesamte Stadtverwaltung						
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Rechtzeitige und zielgerichtete Personalplanung und Besetzung	interne Durchführung:	externe Durchführung:		Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	mittel			X		Rechtzeitiges Erkennen von Personalbedarfen und Besetzungs- und Entwicklungsstrategien	Ggf. Stellenmehrbedarf und Anpassung der Aufbauorganisation

Abbildung 10: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung 8 – Strategische Personalplanung

9 - BZA Konzept und Bürgerhaushalt effektiver ausrichten			
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten	Verantwortlich
Ingolstadt hat Bezirksausschüsse (BZA) und ist neben München, die einzige Stadt in Bayern, die diese Struktur freiwillig fortführt. In vielen Referaten und Ämtern gibt es zahlreiche Anfragen aus den Bezirksausschüssen, die in der Sache und über die Jahre mehrfach gestellt werden. Neben einer Verzögerung bei der Entscheidungsfindung in der Sache führt dies in der Verwaltung einem hohen administrativen Aufwand. Auch die tw. parallel im Rahmen des Bürgerhaushaltes getroffenen Maßnahmen, berücksichtigen i. d. R. nicht die Folgekosten und den Betreiberaufwand. Hierzu muss dann gesondert entschieden werden, das erhöht den Sitzungsaufwand bei allen Beteiligten.		BZA, Stadtrat, Ausschüsse, Jugendparlament Kämmerei Amt 20	Amt 10 in Zusammenarbeit mit allen Referaten
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte	
Die Anzahl und Inhalte der Anfragen aus den Bezirksausschüssen sollten strukturiert ausgewertet werden. Ebenso sollten die Maßnahmen, die über den Bürgerhaushalt verabschiedet werden dahingehend analysiert werden, ob und wie Folgeaufwände in der Entscheidungsfindung berücksichtigt wurden. Aus dieser Analyse sollten Vorschläge für eine Neuausrichtung der Gremienarbeit erfolgen, um Doppelbefassungen zu vermeiden und einen Überblick über die Gesamtkosten zu erhalten.		1. Analyse der Gremienbeschlüsse und Anfragen der letzten 3 Jahre hinsichtlich Bearbeitungsstand und -zeit. 2. Kritische Prüfung hinsichtlich Bearbeitungszeiten, Ergebnissen, Art der Beschlüsse. 3. Ableitung von Lösungsvorschlägen (z. B. geringerer Verwaltungsaufwand möglich? Einführung entsprechender Bearbeitungssoftware, Zuständigkeit) 4. Umsetzung	
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung
Neuausrichtung der Bürgerorientierung, Schärfung (Folge-)Kostenbewusstsein	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend
	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>	Als bald X
			Perspektivisch
			Erwarteter Effekt
			qualitativ
			<i>Verringerung redundanter Anfragen und Aufwand für die Verwaltung</i>
			quantitativ
			<i>Kann erst nach Analyse eingeschätzt werden</i>

Abbildung 11: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung 9 – BZA-Konzept und Bürgerhaushalt effektiver ausrichten

11 – Einrichtung eines Fuhrparkmanagements			Optimierung von Verwaltungsleistungen				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die bisher geführten Gespräche haben deutlich gemacht, dass ein gesamtstädtisches Fuhrparkmanagement nicht vorhanden ist. Kfz, LKW, Bagger sowie Spezialfahrzeuge werden dezentral beschafft und bewirtschaftet. Ein Teil des bestehenden Fuhrparkmanagements wird über die INKB bereitgestellt. Seitens INKB werden die Fuhrparkleistungen mit Inkrafttreten des § 2b UStG umsatzsteuerpflichtig. Auch wenn seitens INKB Vorsteuerabzugsmöglichkeiten bestehen werden, verteuert sich die Leistung dadurch insgesamt (letztes Protokoll in dieser Hinsicht 17.11.2021).			Alle Referate mit Fahrzeugen INKB Kämmerei Amt 20		Ref. I, OEPE Ref II, VI		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Es sollte ein zentrales Fuhrparkmanagement eingerichtet werden. Nach einer Bedarfsanalyse der einzelnen Ämter hinsichtlich notwendiger Bedarfe an Fahrzeugen sollte unter den Gesichtspunkten der E-Mobilität, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (z. B. Kauf oder Leasing), Auslastung, notwendige Verfügbarkeit, Markenstrategie etc. ein gesamtstädtisches Fuhrparkmanagement geprüft werden.			1. Ermittlung des Bedarfs an Fahrzeugen 2. Strategische Entscheidung, z.B. E-Mobilität hinsichtlich des Standards 3. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Berücksichtigung der umsatzsteuerlichen Auswirkungen sowie der finanziellen wie organisatorischen Auswirkungen bei INKB 4. Entscheidung über Umfang der Zentralisierung (Beschaffung, Bewirtschaftung) 5. Umsetzung der Maßnahmen				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Wirtschaftliches Fuhrparkmanagement	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	hoch.		X		Einheitliche Standards und effizientere zur Verfügungstellung der Fahrzeuge	Kann erst nach der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Analyse quantifiziert werden

Abbildung 12: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung 11 – Einrichtung eines Fuhrparkmanagements

2.2. Maßnahmenempfehlungen einzelne Referate etc.

Die Referenten, der Leiter des Direktoriums und die Bürgermeisterinnen haben in der Sonderreferentenbesprechung am 30.01.2023 vorgestellt, welche Maßnahmen aus ihren Bereichen zur Befassung der Politik vorgelegt werden sollten.

2.2.1. Direktorium

DIR, SbSt Nachhaltigkeit – stärkere und selbständigere Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie			
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten	Verantwortlich
Der Stadtrat hat mit Grundsatzbeschluss vom 27.02.2019 V1036/18/1 sowie am 14.12.2020 V620/20 und 11.02.2021 V0053/21/1 die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsagenda beschlossen. Die Aufgabenfortführung soll künftig durch die Stabsstelle selbst erfolgen.		stadtweit	Stabsstelle Nachhaltigkeit
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte	
Aufgrund des guten Feedbacks von außen sollte die eigenständige Bearbeitung der Stabsstelle verstärkt werden, u. a. Vorbereitung und Umsetzung von Workshops, Datenabfragen, Datenaufbereitung, Öffentlichkeitsarbeit (derzeit Social Media Posts) etc. bei Kampagnen (z. B. Tage der Nachhaltigkeit) wäre das nur mit Unterstützung durch Dritte möglich.		1. Eigene Planung und Durchführung von Workshops / Veranstaltungen 2. Aufrechterhaltung des Dialogs sowie verstärkte Bearbeitung der Social Media Kanäle (z. B. mit Werkstudent/-innen) 3. Zusammensetzung des Kernteams und Lenkungskeises überarbeiten	
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung
Weniger Schnittstellen, verbesserte Kommunikation und direktes Auftreten der Stadtverwaltung ggü Bürger/-innen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend
	niedrig	-	Als bald
			Perspektivisch
			Erwarteter Effekt
			qualitativ
			quantitativ
			Bewusstseinsförderung für Nachhaltigkeit in der Bevölkerung, Verbesserung des Engagements in der Bevölkerung 1.-2. Sachkosten von 3.000 Euro/Workshop und 100.000 € /J. f. ext. Kommunikationsdienstleister abzgl. der selbst eingesetzten Stellenanteile 3. Sitzungspauschale einfügen

Abbildung 13: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Stabsstelle Nachhaltigkeit – Umsetzung Nachhaltigkeitsstrategie

2.2.2. Geschäftsbereich der 3. Bürgermeisterinnen

Stabsstelle Klima, Biodiversität & Donau – THG Bilanzierung und Maßnahmenplanung vereinfachen			Digitalisierungsstrategie – Schaffung der Dateninfrastruktur				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Der Stadtratsbeschluss vom 02.06.2022 hat die regelmäßige Wiederholung der Treibhausgasbilanzierung vorgesehen. Bislang gibt es in diesem Zusammenhang, wie auch generell keine einheitliche Datenbasis und vor allem keine Datenbank o.ä., in der alle gemeinsam die Daten eingeben/pflegen können.			Stabsstelle Nachhaltigkeit, Liegenschaftsamt, Gebäudemanagement, Materialverwaltung ...		Stabsstelle Klima, Biodiversität & Donau		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Aufbau einer gemeinsame Datenstruktur für alle Bereiche in der Stadtverwaltung für eine gemeinsame Bearbeitung und Pflege. Berücksichtigung in der Digitalisierungsstrategie ist erforderlich.			1. Sammlung und Benennung der erforderlichen Daten 2. Anforderungen an eine Datenbank/System benennen 3. Berücksichtigung in der Digitalisierungsstrategie 4. Entscheidungsvorschlag erarbeiten				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verbesserte Datenlage und -pflege stadtweit	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		Ja, kann aber nicht ermittelt werden ohne Details	X			Bessere Ausschöpfung der Fördermöglichkeiten und Handhabung der Antragstellung	

Abbildung 14: Maßnahmenempfehlung GB 3. BM – Treibhausgas Bilanzierung und Maßnahmenplanung vereinfachen

2.2.3. Referat I – Personal-, Organisations- und IT-Management

2 – Entwicklung einer Arbeitgebermarke „Stadt Ingolstadt“			Konzept Personalrecruiting					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Stadt Ingolstadt befindet sich auf dem „Arbeitnehmer:innenmarkt“ in Konkurrenz zu vielen öffentlichen und privaten Arbeitgeberinnen in der Region. Ein auf die speziellen Bedürfnissen möglicher Bewerber:innen erkennbares Profil „Stadt Ingolstadt als Arbeitgeber:in“ liegt nicht vor. Um auch zukünftig geeignete Bewerbungen zu erhalten sollte sich die Stadt Ingolstadt in ihrer Außendarstellung als Arbeitgeber zielgruppengerecht darstellen			Entscheidung Referent 1 Umsetzung der strategischen Personalplanung (siehe Gesamtverwaltung)			Amt 11		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke soll die Vorteile der Stadt Ingolstadt (Konzerngedanke) als Arbeitgeber sowie die Besonderheiten der unterschiedlichen Berufsgruppen attraktiv abbilden. Für die Erstellung eines berufsgruppenspezifischen Konzepts gehen wir von einem Konzeptaufwand von ca. 0,5 VZK für die Dauer eines Jahres aus. Für die Einschaltung einer Marketing-Agentur für die Umsetzung, z.B. auf der Homepage der Stadt Ingolstadt sind nach einer ersten Schätzung je nach Ausgestaltung der Außendarstellung ca. 80.000.- € bis 100.000.- € einzuplanen.			1. Entwicklung einer gesamtstädtischen Arbeitgebermarke (Konzerngedanke) 2. Darstellung der einzelnen Berufe auf Homepage/Social Media					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Die Stadt Ingolstadt wird als attraktive/r Arbeitgeber:in der Region wahrgenommen. Die Anzahl geeigneter Bewerbungen steigt.		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	hoch		X		Positive Außendarstellung als Arbeitgeber	Personalmehrkosten ca. 60.000.- € Erhöhte Sachkosten ca. 80.000. € bis 100.000. €

Abbildung 15: Maßnahmenempfehlung GB Referat I – Entwicklung Arbeitgebermarke

2.2.4. Referat III – Recht, Sicherheit und Ordnung

1 – Besuchersteuerung für die publikumsintensiven Ämter			Stärkung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Das Image einer Kommunalverwaltung wird erfahrungsgemäß für viele Besucher entscheidend durch den ersten Eindruck beim Betreten des Verwaltungsgebäudes und durch den direkten Kontakt mit dem Verwaltungspersonal geprägt. Der Eingangsbereich im Rathaus ist offen gestaltet und großzügig, bietet dem Publikumsverkehr aber nicht die notwendige Orientierung. Es existiert keine zentrale Anlaufstelle, an die sich die/der Besucher:in wenden kann. Aufgrund der Platzierung der Bürgerservicetheke des Amts 33 halten viele Bürger:innen die Servicestelle für die zentrale Anlaufstelle der Stadtverwaltung i. S. einer Bürgerberatung. Nach den Angaben im Erhebungsbogen werden ca. 10.000 Anliegen, die nicht originär den Bürgerservice betreffen ("Lotsenfunktion" für alle Bereiche der Stadtverwaltung, allgemeine Auskünfte), abgewickelt. Hierdurch wird nicht nur die Sachbearbeitung des Bürgeramtes erschwert sondern auch die Steuerung allgemein, nicht das Bürgeramt betreffenden Publikumsverkehrs. Insoweit sollte ggf. über einen zentralen Infopoint nachgedacht werden.			OEPE, Amt für Gebäudemanagement (64)		Referent III in Abstimmung mit Amtsleitungen 32, 33, 34 und 38		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Vor dem Ergebnis dieser vorgefundenen Situation empfehlen wir die Entwicklung eines zeitgemäßen und bedarfsorientierten Raumkonzeptes für den Eingangsbereich, welches die Notwendigkeiten und Bedürfnisse der publikumsintensiven Ämter berücksichtigt. Ergänzt werden könnte das ganze durch ein Leitsystem in Form eines Wegeleitsystems und eines digitalen "Bürger-Leitsystems", das ggf. auf die Datenbank der Stadtverwaltung zurückgreift und die aktuellen Ansprechpartner:innen auflistet.			1. Definition und Klärung der Zuständigkeiten, welche Aufgaben durch den Bürgerservice erledigt werden sollen. 2. Konzeption eines Raumkonzeptes (ggf. zentraler Infopoint, Bürgerservicetheke, Wartebereiche, Großraumbüro, Back-Office) 3. Prüfung der Einführung eines Leitsystems				
Wirkung (auf die Zielgruppe)				Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Erhöhung der Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	keine		X		Optimierte Wahrnehmung der Dienstleistungsfunktion	

Abbildung 16: Maßnahmenempfehlung GB Referat III – Besuchersteuerung für die publikumsintensiven Ämter

Amt 33 – Organisation der Telefonvermittlung			Erhöhung der Servicequalität			
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Nach den erhaltenen Informationen soll sich die Telefonvermittlung zum Callcenter entwickeln (Standardinformationen für alle Bereiche sollen gegeben werden können, z. B. einschl. Terminvereinbarungen), wobei die notwendigen Informationen programmmäßig hinterlegt werden. Dies ist ein zielführender Schritt zu einer zukunftsfähigen Stadtverwaltung. Die Telefonvermittlung für die gesamte Verwaltung ist eine „klassische“ Querschnittsaufgabe, die in der Regel dem Bereich „Zentrale Dienste“ zugeordnet ist und deshalb im Bürgeramt – als Fachamt – suboptimal verortet ist		OEPE, Amt 10		Leitung Amt 33		
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte				
Die bereits angestoßene Planung und Vorbereitung durch einen externen Berater sollte konsequent weitergeführt und die Verlagerung in die Zentralen Dienste geprüft werden.		1. Weiterentwicklung der Telefonvermittlung zu einem Call-Center 2. Prüfung der Aufgabenübertragung an die „Zentralen Dienste“ 3. Ggf. Aufgabenübertragung mit ermitteltem Personalbedarf				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Bessere Auskunftsfähigkeit gegenüber den Auskunftssuchenden	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	quantitativ
	gering	mittel		X		quantitativ
						Erhöhung der Servicequalität
						k. A.

Abbildung 17: Maßnahmenempfehlung Referat III Amt 33 – Organisation Telefonvermittlung

Amt 37 – Organisationsuntersuchung nach Vorliegen des Feuerwehrbedarfsplans			Optimierung des Brandschutzes					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Eine abschließende Analyse ist ohne Vorliegen eines Feuerwehrbedarfsplans zum jetzigen Zeitpunkt nur sehr eingeschränkt möglich. Die Erkenntnisse aus dem Feuerwehrbedarfsplan, der voraussichtlich im 1. Quartal 2023 vorliegen wird, bilden größtenteils den Fahrplan für die nächsten 5 Jahre für die Feuerwehr der Stadt Ingolstadt.			Amt 15 OEPE			Leitung Amt 37 in Abstimmung OEPE		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Auf Basis des Bedarfsplans sollte eine dezidierte Organisationsuntersuchung mit Prozessbetrachtung und Personalbedarfsermittlung/Personalkonzept durchgeführt werden. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund des verstärkten Ausscheidens von Mitarbeitenden (40-50 % des derzeitigen Personals in den nächsten 8-10 Jahren).			1. Mittelanmeldung für eine Organisationsuntersuchung 2. Ausschreibung der Organisationsuntersuchung auf Basis der Erkenntnisse des Feuerwehrbedarfsplans 3. Durchführung der Organisationsuntersuchung 4. Umsetzung der Ergebnisse					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Erhöhung der Einhaltung der Hilfsfristen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	hoch	mittel		X (nach Vorlage des Feuerwehrbedarfsplans)		Optimierte Wahrnehmung des gesetzlichen Auftrags (Einhaltung der gesetzlichen Hilfsfristen)	Nicht definierbar	

Abbildung 18: Maßnahmenempfehlung Referat III Amt 37 – Organisationsuntersuchung nach Vorliegen des Feuerwehrbedarfsplans

Amt 34 – Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Bereich Bestattungen			Wirtschaftliche Aufgabenerledigung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Nach den Erhebungen erfolgen im Bereich Bestattungen ca. 1.200 Bestattungen im Jahr. Die Gebühren wurden zuletzt 2021 erhöht. Von den eingesetzten Personalressourcen im Bestattungsamt (18,57 VZK) wird der überwiegende Teil (18,17 VZK, davon ca. 17,50 VZK Friedhofsschaffner, Friedhofsverwalter, Reinigungskräfte) für diese Kernaufgabe eingesetzt. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hat zuletzt in 2004/2005 stattgefunden. Da gerade in diesem Bereich das Thema Eigenerledigung versus Fremdvergabe immer wieder diskutiert wird (ähnlich wie bei Reinigungsleistungen), sollte eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Kosten-Nutzen bzw. Nutzwertanalyse (= auch Betrachtung der Qualitätsstandards und nicht monetärer Faktoren)) durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang sollten auch der Bau- und Grünflächenunterhalt für die Friedhöfe welche durch Gebäudemanagement bzw. Gartenamt wahrgenommen werden, hinsichtlich Abgrenzungen und Servicelevels betrachtet werden.			OEPE, Amt 64, Amt 67		Leitung Amt 34			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere vor dem Hintergrund, ob das Verhältnis Eigenerledigung versus Fremdvergabe optimiert werden kann, auch unter Einbeziehung von Servicelabels			1. Klärung der Zuständigkeiten und Vereinbarung der Servicelevels 2. Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für den Bereich Bestattungen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
wirtschaftliche Aufgabenerledigung, klare Zuständigkeiten		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	keine	X			Effizientere und effektivere Aufgabenerledigung	Bis zu 3% (50-100T€) der (Personalausgaben bzw. der beauftragten Dienstleistungen 3,5 Mio.)

Abbildung 19: Maßnahmenempfehlung Referat III Amt 34 – Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Bereich Bestattungen

2.2.5. Referat IV – Kultur und Bildung

Amt 41 – Optimierung des Veranstaltungsabfolge			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region				
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Derzeit werden Veranstaltungen/Veranstaltungsreihen im Sachgebiet „Urbankultur“ (rund 175 Veranstaltungen; 6,60 VZÄ) sowie im Sachgebiet „Feste, Märkte, Gastspiele“ (10 Großveranstaltungen und Reihen, 3,85 VZÄ) konzipiert, betreut und weiterentwickelt und binden insgesamt rund ein Drittel des gesamten Personalbestands des Kulturamtes.		Keine		Amt 41 OEPE			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Zunächst sollte der Personaleinsatz für die o.g. Aufgaben verifiziert werden. Die Stadt Ingolstadt hat die Möglichkeit, den Veranstaltungskalender zum einen unter dem Aspekt des Turnus von Veranstaltungen anzupassen (bspw. Umstellung auf einen 2-Jahres-Turnus). Zudem kann die Zahl der Veranstaltungen bzw. der Veranstaltungsreihen reduziert werden (diese Maßnahme wird vom Referenten IV kritisch gesehen).		1. Erarbeitung eines Konzepts, welche Veranstaltungen reduziert oder ggf. gestrichen werden sollten 2. Abstimmung mit den externen Partnern und politischen Gremien					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bürger:innen müssten auf einzelne Veranstaltungen verzichten	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	keine			x		Je nach Reduzierung der Veranstaltungen

Abbildung 20: Maßnahmenempfehlung Referat IV Amt 41 – Optimierung Verwaltungsabfolge

Amt 41 – Wirtschaftlichkeitsprüfung Stelle Marketing			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Presse- und SocialMedia Arbeit wird bereits übergeordnet (Stabsfunktion) im Kulturamt bearbeitet. Marketingaufgaben werden aber noch innerhalb der SG erledigt • häufige Abstimmung und ggf. Doppelarbeiten • keine amtsübergreifende, sondern "nur" projektbezogene Herangehensweise, keine abgestimmte Beauftragung Externer • Qualität des Marketings wird öfter "bemängelt" Bündelung übergreifend, was zu einer Entlastung in den SG führen würde und Reduzierungen des Sachaufwands für Externe führen kann.			Keine		Amt 41 OEPE		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Es sollte geprüft werden, ob die Einrichtung einer Stelle für Marketing sinnvoll ist und zu Einsparungen an Sachaufwand für Externe führt. Hier gilt es zunächst zu prüfen, welche Aufgaben im Bereich Presse und SocialMedia sowie Marketing wahrgenommen werden.			1. Durchführung der Wirtschaftlichkeitsberechnung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
keine	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	keine			x		Potenzial ist in der Berechnung zu ermitteln

Abbildung 21: Maßnahmenempfehlung Referat IV Amt 41 – Wirtschaftlichkeitsprüfung Stelle Marketing

Referat IV, 54 – Gebührenerhöhung für städtische Kindertagesstätten			Bedarfsdeckung im Bereich vorschulische Bildung und Betreuung, durchgängiger Ganztagsangebote sowie im Bereich Schulbauprogramm				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Gebührensatzung vom 01. Juli 2022 regelt die Gebühren für den Besuch einer städt. Kindertageseinrichtung (Kindergarten, Kinderhort und Kinderkrippe). Diese betragen bspw. für eine tägliche 9-10 stündige Betreuung im Kindergarten 160 €. Bei vorübergehenden Schließungen der Einrichtungen erfolgt eine anteilige Gebührenerstattung. Die Mittagessen werden nach Anzahl der gebuchten Essen „spitz“ abgerechnet“. Die Elternbeiträge der 34 Kitas in katholischer Trägerschaft sehen hier 250 € vor, Beitragserstattungen sind nicht vorgesehen, das Essengeld wird als Pauschale abgerechnet.			keine		Amt 54		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Regelmäßige (moderate) Anpassung der Gebührensatzung unter Berücksichtigung der Regelungen zu Elternbeiträgen der Kindertageseinrichtungen in freier Trägerschaft. Dies sollte auch ein „Auseinanderklaffen“ zwischen freien Trägern und städtischen Einrichtungen verhindern (der Durchschnitt der Gebühren der freien Träger ist um 1/3 höher als die städtischen).			1. Überarbeitung der Gebührensatzung sowie der mit einer Gebührenerhebung verbundenen Regelungen für freie Träger 2. Politische Beratung und Beschlussfassung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Erhöhung der Gebühren	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>keine</i>		X			<i>Rund 1 Mio. Euro Mehreinnahmen</i>

Abbildung 22: Maßnahmenempfehlung Referat IV Amt 54 – Gebührenerhöhung für städtische Kindertagesstätten

2.2.6. Referat V – Soziales, Jugend und Gesundheit

Amt 50 – Prüfung der Übergabe von Beratungsleistungen an die DRV Bayern Süd			Demographischer Wandel der Stadtgesellschaft					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Aufgaben des Versicherungsamts (Beratung und Antragstellung) sind gesetzliche Pflichtaufgaben, die von den Kommunen vorgehalten werden müssen (Beratung § 93 SGB IV, Antragstellung § 16 SGB I); In Ingolstadt gibt es keine Außenstelle der DRV Bayern Süd, die Beratungsangebote für Rentner:innen bzw. interessierte Bürger:innen anbietet. Die Stadt Ingolstadt nimmt einen Großteil der Beratungsaufgaben wahr. In den Vergleichsstädten Augsburg, Würzburg und Regensburg betreibt die DRV eigene Beratungsstellen vor Ort. In Ingolstadt ist die DRV einmal monatlich vor Ort.			DRV			Politische Entscheidung durch Gremien erforderlich		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Einrichtung einer festen Beratungsstelle durch die DRV in Ingolstadt vor Ort und Bereitstellung von mehr Beratungskapazitäten durch die DRV, damit die kommunalen Kapazitäten reduziert werden könnten.			1. Ansprache der DRV zur Bereitstellung von weiteren Beratungsangeboten bzw. Betrieb einer Beratungsstelle analog zu den anderen Vergleichsstädten 2. Reduzierung des eigenen Personals (in Abhängigkeit zum Aufgabenübergang an die DRV) und Durchführung einer Personalbedarfsbemessung in Abhängigkeit von veränderten Fallzahlen (steigende Anzahl der Antragsteller aufgrund der demographischen Entwicklung zu erwarten)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Sicherstellung der Beratungsqualität		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine			X	Verlagerung Beratung an DRV, um Fallzahlenstieg zu kompensieren	

Abbildung 23: Maßnahmenempfehlung Referat V Amt 50 – Prüfung Übergabe der Beratungsleistungen an die DRV Bayern Süd

Amt 51 – Umstellung Elternbrief-Versand ab 1. Lebensjahr „digital“			Nachhaltigkeitsstrategie, steigende Zahl von Kindern und Jugendlichen, Integration von Neubürger:innen					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Elternbriefe des Bayerischen Landesjugendamtes (48 Briefe) werden an alle Eltern ab Geburt des Kindes in postalischer Form verschickt. Die Elternbriefe unterstützen Eltern dabei, ihre Kinder zu begleiten. Gleichzeitig ist unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu hinterfragen, ob die Papierform zeitgemäß und noch vertretbar ist			keine			Amt 51, Familienbeauftragte		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Anpassung des Versands der Elternbriefe: Fortsetzung des postalischen Versands der Elternbriefe (Elternbriefe 0, 1 und 2) im Rahmen der Neugeborenen-Begrüßung des OBs (auch nach 2023). Darüber hinaus Verzicht auf den postalischen Versand der folgenden Elternbriefe ab dem 1. Lebensjahr und Umstellung auf digitalen Versand, ab 12/2023.			1. Entscheidung zur Umstellung der Neugeborenen-Begrüßung ab dem 1. Lebensjahr auf digitale Elternbriefe 2. Versand der „Rest-Bestände“ 3. Reduktion der Kosten für den externen Dienstleister für den Versand sowie der Druckkosten					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Positives Signal, da die Zielgruppe Nachhaltigkeitsaspekte durch die Verwaltung vertreten sieht Standardabsenkung durch „digitale“ Erreichbarkeit der Zielgruppe		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	-	X				Einsparung 63.000 Euro

Abbildung 24: Maßnahmenempfehlung Referat V Amt 51 – Elternbriefversand „digital“

Amt 31 – Aufgabenverzicht reisemedizinische Beratung			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Vor der Corona Pandemie haben die ärztlichen Mitarbeitenden reisemedizinische Beratungsangebote erbracht (historisch gewachsen). Es handelt sich um freiwillige Leistungen des Amts 31, die gleichzeitig von den niedergelassenen Ärzten angeboten wird. Es handelt sich um keine prioritäre Aufgabe des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD).			keine			Amt 31		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Weitgehender Verzicht auf die reisemedizinische Beratung durch die Mitarbeitenden des Gesundheitsamt. Keine aktive Bewerbung der Angebote, z.B. über die Homepage. In Einzelfällen kann in Zukunft eine Beratung bei konkreter Anfrage erfolgen, damit keine Bürger:innen „abgewiesen“ werden müssen (defensive Aufgabenwahrnehmung).			1. Kommunikation des Aufgabenverzichts im Gesundheitsamt 2. Überprüfung der Homepage, u. a. Datenquellen 3. (Weitestgehender) Verzicht auf künftige reisemedizinische Beratungen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Keine, da Leistung bei niedergelassenen Ärzten in Anspruch genommen werden kann		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine	X			Ärztl. Ressourcen in prioritären Aufgaben einsetzen	

Abbildung 25: Maßnahmenempfehlung Referat V Amt 31 – Aufgabenverzicht reisemedizinische Beratung

2.2.7. Referat VI – Hoch- und Tiefbau

Amt 64 – Flächenoptimierung Büroraum			Stärkere Digitalisierung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Hinsichtlich vorhandener Bürokapazitäten ist eine durchschnittliche Auslastungsquote von 70 % anzustreben (DA-Home Office). Diese Quote soll auch für die Planung künftig erforderlicher Bürokapazitäten Anwendung finden. Mit dem Antrag auf Homeoffice und/oder mobiler Arbeit erklären sich die Beschäftigten mit einer Teilung ihres Arbeitsplatzes (Desk-Sharing) einverstanden, sofern dies aufgrund der jeweiligen Tätigkeit und der vorhandenen Räumlichkeiten möglich ist. Einen Berechnungsstandard in Bezug auf die benötigte Fläche in der Stadtverwaltung gibt es hierzu noch nicht.			Alle Referate und Ämter, Personalvertretung		Amt 64		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Neben der Klarstellung mittels praktikabler Regelungen sowie einer Auslastungsquote für die Räume, müssen Berechnungsstandards festgelegt werden, u. a. mit welcher Quote bei Neuplanungen geplant werden soll, z. B. Antrag, Ist-Soll, Anmeldung von Raumbedarfen, Konsequenzen etc.. Zu definieren ist auch von wem und wann das zu erfolgen hat (z. B. immer bei Anmeldung des Raumbedarfes oder kontinuierlich?).			1. Festlegung von Berechnungsstandards (Zeitpunkt der Ermittlung und Fortschreibung, Anmeldung von Mehrbedarf, Konsequenzen) 2. Entwicklung eines Standards für Büroraumnutzung und Benennung der anzuwendenden Konzepte (z. B. Desksharing) 3. Umgang mit den Konsequenzen aus der Berechnung und den Standards vereinbaren				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Flächenkonzentration und -optimierung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	k. A.		X			Zwischen 5 und 20 % des derzeitigen Flächenbedarfs bei aktuell 6,2 Mio. Euro Gebäudekosten ca. 310 T€

Abbildung 26: Maßnahmenempfehlung Referat VI Amt 64 – Flächenoptimierung Büroraum

Amt 65 – Baurichtlinie abschließend klären und verabschieden			Bauen und Unterhalten unter Beachtung des Lebenszyklusses				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Für das Projektmanagement gibt es derzeit keinen städtischen Standard und auch kein Tool, die Programm- und Projektgenehmigungen sollten auf einer einheitlichen Basis erfolgen. Die Vorgaben in BayGO, GeschO, KommHV, BayHO konnten in der Vergangenheit aufgrund der Personalfuktuation nicht wie erforderlich wahrgenommen werden. Die Aufarbeitung erfolgt ab dem 3. Q 2022.			Stadtweit Direktorium Amt 16 AfID		Amt 65		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Entwicklung eines Standards würde zu einer rechtssicheren Aufgabenerledigung führen und die Abwicklung von Projekten verbessern			Leitfaden für Programm- und Projektgenehmigungen iSd Baurichtlinie umsetzen und mit Einführungsschreibens vermitteln				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Einheitliche Handhabung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	-	X			Rechtssicherheit und Wirtschaftlichkeit des Projektmanagements	k.A.

Abbildung 27: Maßnahmenempfehlung Referat VI Amt 65 – Baurichtlinie klären und verabschieden

2.2.8. Referat VII – Stadtentwicklung und Baurecht

Amt 67 – Pflanz- und Pflegestandards kritisch hinterfragen			Verräumlichung und Qualifizierung Nachhaltigkeitsagenda			
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Bepflanzung in Ingolstadt, mit Wechselflorflächen als auch Blumentrögen, ist sowohl für die Bürger:innen und Besucher:innen der Stadt attraktiv. Die Kulturgärtnerei, die es, wie das Gartenamt seit 1911 gibt, erstellt u. a. ca. 200.000 Anzuchtpflanzen jährlich. Infolge der Überlastung des Unterhalts im Gartenamt übernahm die Kulturgärtnerei neben der Pflanzung auch die laufende Pflege der Wechselflorflächen. Die Einnahmen durch den Verkauf der überschüssigen Pflanzen decken zu 2/3 die Sachkosten. Die Dekorationen für ca.120 Veranstaltungen werden ebenfalls erstellt. Insgesamt sind ca. 6 Stellen in dem Bereich tätig.		Stadtrat		Ref. VII mit 67		
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte				
Der ansprechende Standard der gärtnerischen Innenstadtgestaltung sollte in Ingolstadt nach Pflegeklassen und Flächen dargestellt werden und sodann, nach Auffassung von Kienbaum, in dem jeweiligen Standard hinterfragt werden, unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Erscheinungsbild der Stadt. Für den Bereich der Kulturgärtnerei empfiehlt Kienbaum die Leistungen und die Produkte in einen Marktvergleich zu geben und eine Entscheidungsvorlage zum Erhalt oder Bezug über den Markt im Anschluss zu erstellen.		1. Darstellung aller Pflegeflächen nach Pflegeklassen 2. Kritische Prüfung, wie sich geringere Pflegestandards auf die Ressourcen 67 und das Erscheinungsbild der Stadt Ingolstadt auswirken 3. Marktvergleich der Leistungen aus der Kulturgärtnerei inkl. Dekoration mit Anbietern aus der Region, vergleicht unter Berücksichtigung der Anforderungen (u. a.) kurzfristige (termingerechte) Abrufbarkeit der jeweiligen Leistung der Kulturgärtnerei unter Berücksichtigung der Spezifika soziale Verantwortung als Arbeitgeber:in, Verfügbarkeit der Waren, Sicherstellung der Bepflanzung im Anatomiegarten, wo (Heil-)Pflanzen benötigt werden, Nachhaltigkeit, regionale Wirtschaftskreisläufe etc.) 4. Entscheidungsvorlage				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Geringere Attraktivität des Stadtbildes	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ
				x		Veränderte gärtnerische Gestaltung (Innen)Stadt
	hoch	keine				Kann erst nach Marktvergleich geschätzt werden bis zu 100.000 Euro abzgl. Einkaufspreis Pflanzen

Abbildung 28: Maßnahmenempfehlung Referat VII Amt 67 – Pflanz- und Pflegestandards kritisch hinterfragen

Amt 63 – Digitalisierung Bestandsakten Bauordnung			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
750 laufende Regalmeter Bauakten müssen vor dem Umzug ins 5. Rathaus digitalisiert werden. Der Umzug von 63 steht an. Die digitale Verfügbarkeit der Bestandsakten ist ein Erfolgskriterium für die Optimierung der weiteren Dienstleistungen: vom Außendienst in 63 über die interne Prüfung von Bauanträgen über die Verfügbarkeit für andere Dienststellen (z.B. Feuerwehr) bis hin zu Akteneinsichten für Bürger:innen.			Stadtarchiv, AfID			63, Stadtarchiv, AfID		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Eine Digitalisierung von 750 laufenden Regalmetern Bestandsakten wird durchgeführt, um diese im System für das Amt 63, weitere Ämter und Kunden jederzeit verfügbar zu haben. Es ist eine Vorbereitung der Dokumente, der Akten und des Digitalisierungsverfahrens dringend empfohlen, bevor die Akten gescannt und verschlagwortet im DMS für den Abruf hinterlegt werden können.			1. Definition, welche Akten wie lange physisch aufbewahrt werden und welche wann ersetzend gescannt werden in Form einer Archiv-Vereinbarung 2. Scanverfahren nach TR-RESISCAN definieren einschließlich Scanverfahrensbeschreibung 3. ggf. Aufbau eines Teams zur Vorbereitung der Akten 4. Scan der Akten (ggf. Aufbau eines Teams hierzu)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Reduzierung der Wartezeiten von mehreren Tagen/Wochen auf 0-24 Stunden möglich		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	hoch: rund 350.000€		x		höhere Kundenzufriedenheit durch kürzere Bearbeitungszeiten, Optimierung Gefahrenabwehr	Reduzierung Suchaufwand

Abbildung 29: Maßnahmenempfehlung Referat VII Amt 63 – Digitalisierung Bestandsakten Bauordnung

3. Maßnahmenempfehlungen als Geschäfte der laufenden Verwaltung

Alle weiteren Maßnahmenempfehlungen, die nicht den Maßnahmen zur Befassung in den politischen Gremien vorgesehen sind, zählen zu den Empfehlungen der laufenden Verwaltung und werden nachfolgend aufgeführt.

3.1. Maßnahmenempfehlungen Gesamtverwaltung

1 - Einheitliche Verrechnungssätze und Workflows zur Abrechnung								
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Verrechnungssätze für Dienstleistungen der Stadt werden in den einzelnen Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Parametern; Maßstäben und Kostendeckungsgraden kalkuliert und auf verschiedene Weisen abgerechnet. Für Dienstleistungen, die von der Stadt angeboten (z. B. BgA's) werden, sollten deshalb zur Preiskalkulation grundsätzliche Parameter festgelegt werden (z. B. Höhe Verwaltungskostenzuschlag, kalkulatorische Kosten ja/nein, Ansatz Personalreferenzkosten, Arbeitsplatzkosten, etc.). Derzeit erfolgen die Preiskalkulationen individuell, mit unterschiedlichen Parametern und Kostendeckungsgraden, was teilweise zu steuerpflichtigen Gewinnen führt (z. B. in 2020 führten 250 T€ Gewinne = 70 T€ Steuerbelastung).				Alle Organisationseinheiten, die Dienstleistungen (Dienstleistungskatalog) erbringen		Amt 20		
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Die Preiskalkulationen der Dienstleistungen sollten transparent gestaltet werden. Hier könnte ein dreistufiges Verfahren zielführend sein: 1. Kostenbewusstsein schärfen und festlegen, welche Kosten berücksichtigt werden sollen (Kostenermittlung) 2. Preissetzung mit der grundsätzlichen Zielsetzung: Kostendeckung, aber keine Gewinnerzielung, Ausnahmen sind mit Begründung möglich 3. Workflows zur Abrechnung modellieren				1. Festlegung der Kostenparameter 2. Ggf. Kalkulationsleitfaden erstellen 3. Abrechnungsworkflow definieren				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
- Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns wird sichergestellt - Transparenz		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		<i>mittel</i>		X			Optimierte Abrechnung der städtischen Dienstleistungen	Voraussichtlich 5 %-10 % der bisherigen Einnahmen für Dienstleistungen und Senkung der Steuerlast (Mittelwert der letzten Jahre = 35T€)

Abbildung 30: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Einheitliche Verrechnungssätze und Workflows zur Abrechnung

2 – Strategische IT-Entscheidungen als Teil der Digitalisierungsstrategie mitbearbeiten			Steigerung des Servicegedankens als interner Dienstleister				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Im Rahmen der Analyse wurde festgestellt, dass strategische Entscheidungen zu Themen im Bereich IT punktuell in der Referentenbesprechung getroffen werden. Dieses Vorgehen wurde nach Ende des IT-Lenkungskreises etabliert. Allerdings ist nicht vollumfassend geklärt und dokumentiert, wie die Entscheidungen zustande kommen. Hierdurch entsteht in den Fachämtern teilweise der Eindruck, dass keine strategische Ausrichtung der IT besteht.			stadtwert Stadtrat Referentenrunde		Referatsleitung Referat I Direktorium		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Wir empfehlen strategische Entscheidungen zu IT-bezogenen Themen weiterhin in der Referentenrunde zu treffen. Der Stadtrat sollte nur befasst werden, wenn dies aufgrund von gesetzlichen oder beschlussbezogenen Auflagen verpflichtend ist. Hierfür sollte eine Entscheidungsvorlage mit Empfehlung durch die Referentenrunde erstellt werden. Impulse für strategische Entscheidungen sollten aus dem Fachamt – Amt 15 – erfolgen. Dieser Ablauf sollte dokumentiert und kommuniziert werden.			1. Entwicklung und Entscheidung über die IT-Strategie 2. Entscheidung Referentenrunde zu Vorgehen 3. Dokumentation der Entscheidung 4. Kommunikation der Entscheidung und Auswirkungen				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Es ist stadtwert bekannt, wie strategische Entscheidungen zu Themen im Bereich IT ablaufen. Die Ergebnisse sind allen Referaten durch die Abstimmung in der Referentenrunde bekannt.		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ
		Gering Sofort umsetzbar, da Entscheidung Referentenrunde	-	X			Gesteigerte Prozessqualität und Effizienz durch anlassbezogene Befassung der festgelegten strategischen Entscheidungsinstanz

Abbildung 31: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Strategische IT-Entscheidungen

3 – IT-Expertise in (Fach-) Ämtern strukturell stärken			Steigerung des Servicegedankens als interner Dienstleister				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Im Rahmen der Analyse wurde festgestellt, dass in der derzeitigen Aufbauorganisation der Fachämter die IT-Expertise in unterschiedlicher Ausprägung gegeben ist. So existieren unterschiedliche Modelle zur strukturellen Verankerung von Ansprechpartnern in den Fachämtern. Somit werden aus Sicht der IT-Steuerung, der OEPE und des AfID unterschiedliche Kapazitäten für die Abstimmung und Unterstützung der Fachämter benötigt.			stadtweit Stadtrat Stellenplan und Aufbaustruktur Referat VIII Projekt GPM		Referatsleitung Referat I		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Wir empfehlen in den Fachämtern die IT-Expertise strukturell zu stärken. Dies sollte erfolgen durch die Zuweisung von Stellen für die Aufgaben allgemeiner IT-Ansprechpartner:innen, Digitalisierungslotse, Anwenderbetreuer:innen Prozessmanagement und Fachverfahrensbetreuung. Die Zuweisung von VZÄ sollte je Amt in einer separaten Analyse aufgrund definierter Kriterien erfolgen. Diese umfassen mindestens die Anzahl der Fachverfahrensanwendenden, die Anzahl der genutzten Fachverfahren, die Anzahl der Mitarbeitenden des Amtes. Die Aufgaben umfassen nicht nur die Kommunikation mit Amt 15 und 16, sondern zugleich die Erfassung von Bedarfen und Potenzialen in den Fachämtern, sowie deren Aufbereitung zu Projektanträgen.			1. Bestandsaufnahme auf Referatebene 2. Abstimmung mit AfID und OEPE zu Ergebnissen 3. Erarbeitung Leitlinie und Referenzgrößen 4. Überprüfung Stellenbedarf 5. Anpassung Stellenplanung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	
Amt 15 und Amt 16 erhalten Ansprechpartner:innen in den Fachämtern Die Fachämter erhalten Ansprechpartner:innen und klare Strukturen.		Hoch Hohe Voraussetzungen für die Umsetzung, da strukturelle Veränderung	Hoch Vermutlich Beschluss zur Umsetzung notwendig			X	qualitativ Gesteigerte Prozessqualität und Effizienz
							quantitativ Aufgabenmehrung und Überprüfung Stellenbedarf, kann jetzt nicht quantifiziert werden

Abbildung 32: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – IT-Expertise in (Fach-)Ämtern strukturell stärken

4 – Vorgehen zur Planung und Umsetzung Digitalisierungsmaßnahmen			Fortschreibung Digitalisierungsstrategie					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
In der Erhebung wurde ämterübergreifend festgestellt, dass die Wahrnehmung vorliegt, dass Digitalisierung bisher nur wenig strukturiert geplant wird. Dies begründet sich durch die unklare Verantwortung zwischen Amt 15 und Amt 16, sowie der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie im Referat VIII. Häufig werden Maßnahmen im laufenden Tagesgeschäft umgesetzt und gehen daher in keine Projekte und Planungen ein. Die Verpflichtung zur Betrachtung der Prozesse und Workflows vor Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben ist nicht grundsätzlich vorgegeben.			Es bestehen Abhängigkeiten zur IT-Strategie und zur gesamtheitlichen strategischen Ausrichtung der Stadt Ingolstadt. Abhängigkeiten zu Digitalisierungsinitiativen und –maßnahmen des Freistaates Bayern.		Referatsleitung Referat I Referatsleitung Referat VIII			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Digitalisierungsmaßnahmen sind nur dann als effizienzsteigernd anzusehen, wenn zugrundeliegende Prozesse analysiert und effizient gestaltet wurden. Um Vorhaben zu priorisieren empfehlen wir die Entscheidung über Struktur und Reihenfolge der Digitalisierungsmaßnahmen bei Amt 16 zu verorten. Anhand dieser priorisierten Aufstellung erfolgt die Übergabe zur Umsetzung an Amt 15. Für die Priorisierung sollte dabei ein Austausch mit den Fachämtern und Amt 15 erfolgen, die sich unter anderem an der Häufigkeit, Fallzahl, Komplexität und Synergieeffekten orientiert.			1. Aufnahme des Planungsprozesses in Digitalisierungsstrategie im Stadtrat 2. Dokumentation der Verantwortlichkeiten für Digitalisierungsstrategie, Umsetzungscontrolling und Umsetzung 3. Erfassung der wichtigsten Leistungen und internen Prozesse/Workflows durch Abfrage der Fachämter 4. Erarbeitung von Kriterien zur Priorisierung sowie einer priorisierten Projektliste und Umsetzungs-Roadmap zu Digitalisierungsvorhaben					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Die Maßnahme zielt auf verschiedene Zielgruppen. Für die Ämter wird durch die Einheitlichkeit der Kriterien zur Priorisierung der Digitalisierungsvorhaben die Transparenz erhöht. Für das AfID wird eine strukturierte Ressourcenplanung ermöglicht.		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		Hoch Bindung von Kapazitäten über einen langen Zeitraum für verschiedene Vorhaben	Hoch Notwendige Einbindung externer Anbieter zur Leistungserbringung			X	Effizienzsteigerung durch Verantwortungszuschreibung Gesteigerte Transparenz des Prozesses	

Abbildung 33: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Vorgehen zur Planung und Umsetzung Digitalisierungsmaßnahmen

5 – Stadtweite Kollaborationsplattform nutzen /Quick-win der bereits in 2022 gestartet wurde)			Fortschreibung Digitalisierungsstrategie					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Eine einheitliche Kollaborationsplattform für Projekte etc. wird derzeit nicht eingesetzt.. Derzeit arbeiten Referate und Ämter bei übergreifenden Vorlagen auf Basis von E-Mails zusammen. Ebenso wird keine Übersicht über Anträge aus dem Stadtrat zur Verfügung gestellt.			Stadtweite Abhängigkeiten Stadtrat			Referatsleitung Referat I		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Wir empfehlen die Ausweitung der bestehenden oder Einführung eines neuen Systems. Dieses sollte Workflow basiert sein und flächendeckend eingeführt werden. Entsprechend sind Rechte und Rollen so zu vergeben, dass eine gemeinsame Bearbeitung ermöglicht wird. In der Maßnahme ist auch die Planung der Einführung, Auswahl der Lösung, Schulung relevanter Nutzer und Kommunikation der Veränderung mit zu betrachten.			1. Einführung der Kollaborationsplattform MS Teams 2. Schulungen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Die Maßnahme zielt auf verschiedene Zielgruppen. Ämter und Referate: Vereinfachter Datenaustausch und Vorbereitung von Vorlagen Bürger: Vereinfachter Zugang zu Informationen Stadtrat und Ausschüsse: Veränderte Vorbereitung und Etablierung neuer Prozesse		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		Hoch Bindung von Kapazitäten über einen langen Zeitraum für verschiedene Vorhaben	Hoch Notwendige Einbindung externer Anbieter zur Leistungserbringung		X		Effizienzsteigerung durch vereinfachten Zugang zu Information, Datenaustausch und gem. Dokumentenbearbeitung	

Abbildung 34: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Stadtweite Kollaborationsplattform nutzen

6 - Optimierung des Beschlusserstellungs- und -vorlagenverfahrens								
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich				
Das derzeitige Ratsinformationssystem der Stadt Ingolstadt unterstützt aus der Beurteilung der Fachämter nicht den Workflow zur Erstellung von Beschlussvorlagen oder gemeinsam erstellten Unterlagen für Sitzungen. Daher wird das System derzeit vorwiegend nur genutzt, um Beschlüsse abzulegen. Derzeit arbeiten Referate und Ämter bei übergreifenden Vorlagen auf Basis von E-Mails zusammen. Ebenso wird keine Übersicht über Anträge aus dem Stadtrat zur Verfügung gestellt. Die serielle Freigabe von Beschlussvorlagen in der Verwaltung führt derzeit dazu, dass vier Wochen vor Befassung der Gremien die Vorlagen abgestimmt vorliegen müssen. Einzelne beteiligte Stellen prüfen den vorgelegten Sachverhalt nochmals vollumfänglich. Das führt zu einer langen Durchlauf- und Entscheidungszeit und mindert die Reaktionsfähigkeit der Stadtverwaltung. Das unterstützende Tool für die gemeinsame Beschlusserstellung und -ablage wird derzeit nicht eingesetzt.		Alle Referate und Ämter		Direktorium				
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte						
- Prüfung der durchgängigen digitalen Unterstützung des Beschlussvorlagenverfahrens - Prüfung einer differenzierten Freigabe von Vorlagen hinsichtlich der städtischen Unternehmen, z.B. bei ausgewählten Vorlagen nur Kämmerei und OB - Einführung eines sternförmigen Verfahrens zur Freigabe von Vorlagen		1. Workshop mit OB, AfID, OE und Direktorium zur Ausrichtung des künftigen Prozesses 2. Benennung der Anforderungen für eine digitale Unterstützung 3. Umfängliche Nutzung des Ratsinformationssystems 4. Dienstanweisung erstellen zum künftigen Verfahren						
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt			
Schnellere und aktuellere Vorlagenerstellung und Fortführung von Projekten bei zeitnaher Beschlussfassung möglich	interne Durchführung:	externe Durchführung:		Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	Niedrig (in Bezug auf die Digitalisierung)		X			Reaktions- und Durchlaufzeit werden verbessert	20% der derzeit eingesetzte Ressourcen werden eingespart

Abbildung 35: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Optimierung des Beschlusserstellungs- und -vorlagenverfahrens

7 - Sicherstellung Aktualität Geschäftsverteilungsplan (GVPL)								
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten			Verantwortlich			
Im Zuge der Aufgabenanalyse wurde deutlich, dass der GVPL einen überalterten Stand aufwies. Die aktuelle Aufgabenwahrnehmung der Ämter war nicht abgebildet. Bei ämterübergreifenden Aufgaben war eine Verantwortungsregelung (z. B. Federführung, Mitwirkung) nicht vorhanden.		OEPE Alle Ämter und Referate			OEPE			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte						
Grundsätzlich muss geklärt werden, auf welcher Aggregationsebene die Aufgaben dargestellt werden, dass die Ämter konkret die Information über Veränderungen an die OEPE weitergeben und wie ein Abgleich mit anderen Ordnungs-/Informationssystemen ggfs. erfolgen kann. Auf Basis der Erhebungsbögen aus der Aufgabenkritik kann der GVPL ämterbezogen aktualisiert werden. Zu prüfen sind dabei noch redundante Aufgabenwahrnehmungen. Bei übergreifenden Aufgaben sind aufgabenbezogene Verantwortlichkeiten wie „Federführung“ bzw. „Mitwirkung“ festzulegen. Regularien für die Anpassung des GVPL, z. B. neue Aufgaben, bzw. Aufgabenverlagerungen sind zu definieren.		1. Aktualisierung des GVPL auf Grundlage der Erhebungsbögen, pragmatische Vorgehen der Ämter in Zusammenarbeit mit der OEPE (jährl. Erinnerungsfunktion als Kalendereintrag) 2. Abstimmungsgespräche mit den beteiligten Ämtern/Stabsstellen bei übergreifenden Aufgaben 3. Festlegung von Kriterien für die Anpassung des GVPL 4. Veröffentlichung GVPL						
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Eindeutige und aktuelle Aufgabenzuweisung für die Ämter/Stabsstellen	interne Durchführung:	externe Durchführung:		Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	-		X			Eindeutige Verantwortung, Reduzierung Reibungsverluste	

Abbildung 36: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Sicherstellung Aktualität Geschäftsverteilungsplan (GVPL)

10 - Verstetigung des aufgabenkritischen Prozesses: Erkenntnisse und “lessons learned”								
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Phase 1 der Aufgabenkritik (bis 03/2023) ist für die Stadtverwaltung der Start in einen kontinuierlichen aufgabenkritischen Prozess. Das Vorgehen wird pilotiert und ausprobiert. Im Ergebnis erwartet der Auftraggeber, dass danach das künftige Vorgehen und der Turnus des aufgabenkritischen Vorgehens in der Stadt definiert wird.			Alle Referate			Auftraggeber Herr Kuch, Referent I und II OEPE		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Ab April 2024 sollten das Vorgehen und die Maßnahmenempfehlungen der Phase 1 unter Berücksichtigung der Zielsetzung evaluiert werden. Die Teilnehmenden des Lenkungskeises und der Projektgruppe sowie die Amts- und Sachgebietsleitungen sollten stichprobenartig befragt werden. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die „lessons learned“ und die Erarbeitung von ggfs. Vorgehensalternativen. Es sollte ggf. ein Tool für die Fortschreibung (z. B. BI-Tool) der Ist-Erhebung im Zuge der Umsetzung eingesetzt werden.			1. Evaluierung 2. Ableitung von „lessons learned“ und Vorgehensvorschlägen für den künftigen aufgabenkritischen Prozess 3. Festlegung der Fortschreibung der Ist-Erhebung (Umsetzungskonzept)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Wirkungsvollere Aufgabenkritik	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	niedrig	-	X			Weitere Übung im aufgabenkritischen Vorgehen		

Abbildung 37: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Verstetigung des aufgabenkritischen Prozesses: Erkenntnisse und „lessons learned“

12 – Konsolidierung innerdienstlicher Vorschriften			Optimierung von Verwaltungsleistungen					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Gespräche mit den Führungskräften und die Diskussion in der Projektgruppe haben deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von innerdienstlichen Vorschriften der Stadt Ingolstadt zu den unterschiedlichsten Themenfeldern mit tlw. gegenläufigen Empfehlungen und unterschiedlichen Sachständen existieren. Eine Übersicht mit Kurzbeschreibung der DA u.ä. wurde von einer Traineegruppe erstellt, diese kann ggfs. als Grundlage für die weitere Bearbeitung verwendet werden. Der entsprechende Leitfaden zur Erstellung einer Dienstanweisung (LEDA) sollte in diesem Zusammenhang ebenfalls überarbeitet werden.			Alle Referate		OEPE, 11, 20, Fachämter			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Übergreifend geltende innerdienstliche Vorschriften (z.B. Personal, Organisation, Finanzen) sowie fachamtsbezogene Vorschriften sollten konsolidiert, aktualisiert und mit einheitlichen verbindlichen Regelungen inhaltlich abgestimmt werden. Diese sind dann im Intranet der Stadt Ingolstadt entsprechend zu veröffentlichen.			1. Erfassung aller innerdienstlichen Vorschriften, z.B. nach Themengruppen (z.B. Personal, Organisation, Finanzen, Fachamt) 2. Konsolidierung und Aktualisierung der Inhalte (Thema, Regel, Folgen) 3. Ggf. Abstimmung mit Interessenvertretung bei „Neuregelungen“ 4. Inkrafttreten zum Stichtag					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Einheitlich verbindlich geltendes Regelwerk für den „allgemeinen“ Dienstbetrieb		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		X	-		X		Einheitliches Verständnis zur Aufgabenerledigung über alle Ebenen	Reduzierung interner Regelwerke

Abbildung 38: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Konsolidierung innerdienstlicher Vorschriften (LEDA)

13 – Struktur der Gesamtorganisation überprüfen							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
In der Aufbauorganisation sind maßgebliche Kriterien für eine zukunftsfähige Binnenorganisation nicht ausreichend berücksichtigt: ▪ Horizontales und vertikales Minimalprinzip – Breite und Tiefe der Referats- und Ämterstruktur sind sehr unterschiedlich ▪ Bündelung sachlogisch zusammenhängender Aufgaben in einer Organisationseinheit (z.B. Fachamt, Stabsstelle) – ist nicht immer gegeben ▪ Angemessene Leitungsspanne – ist sehr unterschiedlich ausgeprägt ▪ Anzahl, Aufgabeninhalte und organisatorische Zuordnung von Stabsstellen ist sehr unterschiedlich ▪ Ausgewogene Organisationsgrößen (z.B. Referat, Amt, Stabsstelle) sind nicht immer eingehalten		Entscheidung OB		Direktorium Referat I / OEPE			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Gesamtstädtisch sollten einheitliche Regelungen und Kriterien für die Ausgestaltung der Binnenorganisation entwickelt werden (z.B. Wann ist ein Amt ein Amt? Nach welchen Kriterien wird eine Stabsstelle eingerichtet?). Auf dieser Grundlage sollte die Binnenorganisation neu ausgerichtet werden.		1. Festlegung von Kriterien und Regelungen für ein zukunftsfähige Organisation 2. Erfassung der Handlungsfelder in Bezug auf die derzeitige Binnenorganisation 3. Erarbeitung von Lösungsvorschlägen 4. Entscheidung über die Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt		
Fokussierte und optimierte Binnenorganisation	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	mittel		X		Reduzierung von Schnittstellen, Vermeidung von Redundanzen, optimiert Prozesszeiten	

Abbildung 39: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Struktur der Gesamtorganisation überprüfen

14 – das Miteinander besser gestalten								
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Im gesamten Projektverlauf wurde deutlich, dass sowohl die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung, den Referaten/Ämtern etc. nicht durchgängig von einem gemeinsamen Verständnis zur Lösungsfindung getragen war. Oftmals gab es ein „Silodenken“. Ein gemeinsames Verständnis über die Wahrnehmung/Inhalte von Führungsaufgaben war nicht erkennbar. Insgesamt wurden Themen intensiv besprochen, aber nicht über eine mögliche Umsetzung entschieden. Im laufenden „Leitbildprojekt“ MittelNander – Führung und Zusammenarbeit wurden diese Punkte stadtübergreifend diskutiert und Thesen erarbeitet.			Stadtrat			OB mit allen Referenten		
			Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte		
Einerseits sollte die „Arbeitsteilung“ zwischen Politik und Verwaltung im Sinne des Grundsatzes „Was und Wie“ überdacht bzw. überarbeitet werden. Andererseits müssen die Ergebnisse aus MittelNander noch allgemein bekannt gemacht und vor allem ernsthaft „gelebt“ werden.			1. Formate entwickeln, wie MittelNander umgesetzt und evaluiert wird 2. Selbstverständnisse im Hinblick auf die Politik und innerhalb der Verwaltung formulieren					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Gemeinsames Verständnis über Arbeitsteilung und Zusammenarbeit		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	niedrig	X			Reduzierung von Reibungsverlusten und administrativem Aufwand	Abhängig von der inhaltlichen Ausgestaltung und Teilnahme

Abbildung 40: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – das Miteinander besser gestalten

15 – Haushaltstransparenz und -kenntnisse erhöhen							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Bei der Erhebung in der Aufgabenkritik von Aufgaben, Ressourcen und Fallzahlen wurde deutlich, dass der Überblick zu den Finanzdaten (Einnahmen, Ausgaben, (interne) Verrechnungen) im jeweiligen Zuständigkeitsbereich bei den Amtsleitungen in einem sehr geringem Umfang gegeben war. Auch die Orientierungs- und Ausfüllanleitung der Kämmererei führte in einzelnen Fällen zu keiner strukturellen Verbesserung. Führungsaufgaben umfassen die Verantwortung und Kenntnisse der Organisation, des Personals und des Haushaltes im jeweiligen Zuständigkeitsbereich. Kienbaum hält es für zwingend erforderlich, die Transparenz und Kenntnisse im Umgang mit dem städtischen Haushalt zu erhöhen. Die Kämmererei hat dafür entsprechende aktuelle Materialien (z. B. grundsätzliche Festlegungen zur Aufstellung und Ausführung des budgetierten Verwaltungshaushalt, Leitlinien zur Haushaltswirtschaft im Rahmen der Referatsbudgetierung, Benutzerhandbuch Haushaltswirtschaft) in 2020 und 2021 zur Verfügung gestellt, die als Basis für die sachgerechte Wahrnehmung der Budgetverantwortung dienen.		Alle Führungskräfte der Stadt Ref. I PE		Referent II Herr Fleckinger			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Wir empfehlen, die Struktur des Haushaltes (Produkt- und Budgetzuständigkeiten) im Hinblick auf Transparenz zu überprüfen. Die schon bestehenden Schulungsangebote zur Haushaltssystematik sollten intensiviert und ggfs. über das Onboarding hinaus fortgeführt werden. Voraussetzung ist, dass bei allen Führungskräften das Verständnis herrscht, dass Budgetverantwortung und -kenntnisse zentrale Führungsaufgaben sind und die Bereitschaft besteht, Zeit für die Beschäftigung mit diesen Themenfeldern aufzuwenden.		1. Kritische Reflektion der bestehenden Haushaltssystematik 2. Weitere ggfs. ergänzende Erläuterungen zur Haushaltssystematik oder ein Wiki erstellen 3. Bedarfsorientierter Ausbau des Schulungsangebotes „rund um den Haushalt“					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Effizienterer Umgang der Führungskräfte mit dem Haushalt	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>keine</i>	X			Effizienterer Umgang mit Haushaltsmitteln	Nicht abschätzbar

Abbildung 41: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Haushaltstransparenz und -kenntnisse erhöhen

16 – Einführung Portfoliomanagement und -strategie							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In der Stadt werden die unbebauten Grundstücke vom Liegenschaftsamt betreut und die bebauten (teilweise) vom Amt für Gebäudemanagement und Hochbauamt. Das Umweltamt bearbeitet ebenfalls Flächeninformationen, z. B. Ausgleichsflächen. Eine abgestimmte Portfoliostrategie sollte aus Stadtplanung, -entwicklung, Hochbau, Ökoflächen (Biodiversität), etc. entwickelt werden (strukturierte Bedarfsplanung).		Stadtplanung (61), Umweltamt (68), Amt für Geo und Verkehrsmgt. (52) und alle weiteren Ämter mit Verantwortlichkeiten im Zusammenhang von bebauten und unbebauten Grundstücken			Ämter 23, 52, 64, 65,67		
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Die liegenschaftsbezogenen (bebaute und unbebaute) Informationen sollten anforderungsorientiert aus Sicht der zuständigen Ämter (23, 64, 65,67) strukturiert werden und im Abgleich mit dem bestehenden GIS Anforderungen für eine verbesserte Aufbereitung und Nutzung erfolgen.		1. Sichtung vorhandener Informationen 2. Anforderungen an weitere Informationen 3. Markterkundung 4. Entscheidungsvorlage und Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verbessertes Vermögenswertmanagement	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	mittel		X		Ausweisung und Verkauf von Flächen wird verbessert	Abhängig von der Umsetzung

Abbildung 42: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Einführung Portfoliomanagement und -strategie

17 – Projektmanagementkompetenz stärken							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die letzten Jahre haben gezeigt, dass das Arbeiten in Projekten immer relevanter wird. Das gesamtstädtische Projekt „Aufgabenkritik“ hat deutlich gemacht, dass die Kompetenz im Projektmanagement und Konsequenz mit Entscheidungen aus Projekten umzugehen unterschiedlich ausgeprägt ist. Evaluierungen von Projekten werden nicht regelmäßig vorgenommen. Ein einheitliches Grundverständnis sowie das Angebot zu Schulungen sollte daher ausgebaut werden. Hilfreich wäre ebenfalls ein Tool, wobei hier die differenzierten Anforderungen z.B. im Bau- oder Organisationsbereich zu berücksichtigen sind.		AFID (in Bezug auf das PM Tool) alle Ämter		OEPE			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Die Anforderungen der unterschiedlichen Ämter im Hinblick auf Projektmanagement sind zu erheben und zu analysieren (sofern noch nicht vorliegend). Darauf aufsetzend sollten einfache Hilfen für ein einheitliches Projektmanagement zur Verfügung gestellt bzw. vermittelt werden in Schulungen. Parallel muss die Markterkundung bzw. das Auswahlverfahren von PM Tools voran gebracht werden und die unterschiedlichen Anforderungen aus den Ämtern berücksichtigen.		1. Aufnahme und Analyse der Anforderungen im Kontext von PM 2. Einführung von Evaluierungen bei relevanten Projekten 3. Ausbau von Schulungen oder PM Instrumenten 4. Nutzungl PM Tool (zz.t MS Teams)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Besseres Verständnis und Befähigung in Projekten zu arbeiten	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>niedrig</i>	X			<i>Schnellere und ergebnisorientierte Projektarbeit</i>	<i>Kann erst ab 2. quantifiziert werden</i>

Abbildung 43: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Projektmanagementkompetenz stärken

18 – Besprechungskultur verbessern							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Im Projektverlauf wurde immer wieder deutlich und von den Mitarbeitenden mitgeteilt, dass Besprechungen in der Stadtverwaltung zu häufig, zu lange und ohne definierte Ziele und Inhalte erfolgen und einige ergebnislos enden. Darüber hinaus wird eine Agenda nicht immer benannt oder Inhalte/Vorlagen nicht vorab versendet. In einigen Fällen werden Ergebnisse weiter verfolgt bzw. deren Umsetzung überprüft. Die Chronologie der Sitzungshistorie sollte nicht bei jeder Besprechung vorgestellt werden, sondern nur wenn die Teilnehmenden informiert sind (abhängig vom Thema und Art der Besprechung).		Alle Referate		DIR			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Die vielen und umfangreichen Besprechungen in der Stadtverwaltung sollten kritisch hinterfragt werden, im Hinblick auf Teilnehmende und Zielsetzung und Thema. Vor der Besprechung sollte eine Agenda und die erforderlichen Unterlagen versendet werden. Protokolle sollten als Ergebnisprotokolle geführt und nachvollziehbar, aber übersichtlich gestaltet werden. Hierzu sollten entsprechende Schulungen durchgeführt werden. Auch sollten die Formate von Besprechungen z. B. Präsenz, digital definiert werden		1. Schulungen zum Thema „Besprechungskultur“ 2. Klärung wann Präsenz- bzw. Online-Sitzungen durchgeführt werden 3. Intranet: Vorlage für ein Ergebnisprotokoll einstellen (ggf. Format definieren, z. B. One Note, Office-Lösung) 4. Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Effektivere Besprechungen und Zeitmanagement	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig		x			Mehr Zeit für Fachaufgaben	-

Abbildung 44: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Besprechungskultur verbessern

19 - Frühzeitige Erstellung von Nutzungskonzepten, vor dem Hintergrund einer möglichen Vorsteuerabzugsberechtigung und zur Vermeidung von Fehlplanungen								
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Bei rechtzeitiger Vorlage einer Nutzungskonzeption (vor Beginn von Baumaßnahmen oder Projektumsetzungen) können ggf. Vorsteuerabzüge aus Investitionskosten für unternehmerische Teilnutzungen generiert werden. Um diese finanziellen Potenziale zukünftig realisieren zu können, sollte ein Verfahren etabliert werden, das bereits vor Beginn des Projektes ein Konzept für die zukünftige Nutzung verbindlich einfordert und im Beschluss (Programmgenehmigung, spätestens Projektgenehmigung) festschreibt.			Bedarfsträger Gebäude bewirtschaftende Ämter (Ämter 64 und 65)		Bedarfsträger Direktorium Baureferat Kämmerei			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Vor Beginn einer Baumaßnahme ist nicht nur der Bau, sondern auch die spätere Nutzung („Lebenszyklus“) zu planen, um die Anforderungen an eine wirtschaftliche und sparsame Haushaltsführung (Art. 61 BayGO) zu erfüllen. Ein Projekt wird erst beschlussreif, wenn diese vollumfängliche Betrachtung erfolgt ist.			1. Entwicklung eines Verfahrens, das sicherstellt, das spätere Nutzungen und deren Auswirkungen verbindlich vor Beschlussfassung geklärt sind und die rechtzeitige Einbindung der betroffenen Querschnittsbereiche erfolgt ist. 2. Entwurf der Baurichtlinien entsprechend anpassen 3. Umsetzung in den Baurichtlinien					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Extern: keine negativen Wirkungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		<i>mittel</i>	<i>keine</i>		X		<i>Wirtschaftliche Aufgabenerfüllung</i>	<i>Deutliches Potenzial bis max. Höhe der Umsatzsteuer</i>

Abbildung 45: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Erstellung Nutzungskonzepte vor dem Hintergrund möglicher Vorsteuerabzugsberechtigung

20 – Digitaler Rechnungs-Anordnungsworkflow			Optimierte Bearbeitung der Rechnungen					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In den Analysen diverser Ämter kam zum Ausdruck, dass der derzeit praktizierte - papiergebundene- Prozess zu Redundanzen und Verzögerungen im Buchungsablauf führt und dadurch z.B. vermehrt Skonti nicht genutzt werden konnten. Vor dem Hintergrund der stetig steigenden Anforderungen an eine ordnungsgemäße Buchhaltung – auch aufgrund der zukünftig noch stärker in den Fokus rückenden steuerlichen Verpflichtungen- halten wir eine zentrale Finanzbuchhaltung für zielführend. Das jetzige (papiergebundene) Verfahren bietet den Mehrwert noch nicht vollumfänglich. Die Entlastung der Fachämter sowie die zeitnahe Verbuchung von Geschäftsvorfällen kann nur durch Optimierung und Digitalisierung der Prozesse (Rechnungsworkflow) erzielt werden.			OEPE, AfID, Kämmerei			Amt für zentrale Finanzbuchhaltung AfID		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Im Rahmen einer Organisationsuntersuchung im Amt 22 werden sowohl für den Rechnungseingang als auch für die Ausgangsrechnungen entsprechende Konzepte erstellt. Beim Rechnungseingang wird ein digitaler Prozess aufgesetzt, der die e-Signatur beinhaltet. Für die Erstellung der Ausgangsrechnungen wird ebenfalls ein rechtssicherer Prozess modelliert einschließlich der Prüfung, inwieweit durch den Einsatz einer geeigneten Software Effizienzsteigerungen erzielbar sind. Diese angestoßenen Prozesse halten wir für eine zukunftsfähige Buchhaltung für zwingend erforderlich und sind konsequent weiterzuführen.			1. Konsequente Weiterführung der Überlegungen zu einem digitalen Rechnungsworkflow 2. Baldmöglichste Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Extern: Entlastungen der Fachämter höhere Kundenzufriedenheit, schnellere Durchlaufzeiten		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	hoch	X			Verringerung des Such- bzw. Rechercheaufwands, da höhere Transparenz über die Vorgänge ("wo befindet er sich gerade"),	Nicht abschließend definierbar (Einsparung Personalressourcen und auch Sachaufwand (Druckaufwand))

Abbildung 46: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Digitaler Rechnungs-Anordnungsworkflow

21 – standardisiertes Berichtswesen							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Fachämter erstellen viele unterschiedliche Berichte (Gebühren-, Budgetbericht, Inklusionsbericht, Tätigkeitsbericht (Partnerstädte, Jahresberichte Museen, Stiftungen etc.) Nachhaltigkeitsbericht, Rechenschafts-, Quartalsberichte, Energiebericht, Berichte der Beauftragte etc.) für ebenso unterschiedliche Zielgruppen. Dabei werden ähnliche Sachverhalte unter fachlich-inhaltlichen Aspekten (bspw. Inklusion, Integration, Nachhaltigkeit) in unterschiedlichen Formaten aufbereitet. Die Erstellung der Berichte erzeugt einen hohen Verwaltungsaufwand.		Städtisches Berichtswesen		Direktorium Referat II			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Die unterschiedlichen Berichtsanlässe sollten gesammelt, geclustert und kritisch hinterfragt werden. Für stadtweite Berichte (bspw. Nachhaltigkeitsbericht) sollte ein vorgegebener Standard entwickelt werden, mit einer Festlegung auf ausgewählte Kennzahlen. Dies sollte auf den Informationsbedarf der jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet werden.		1. Übersicht über derzeitige Berichterstattung und kritisches Hinterfragen 2. Verständigung auf ein standardisiertes Berichtswesen 3. Ermittlung des Informationsbedarfes der Zielgruppen 4. Festlegung von Inhalten, Standards, Kennzahlen, Häufigkeit der Berichte 5. Umsetzung in den Ämtern					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
standardisierte und fokussierte Information der Zielgruppen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>keine</i>	X			<i>Vermeidung Doppelarbeiten</i>	<i>Derzeit nicht messbar</i>

Abbildung 47: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – standardisiertes Berichtswesen

22 – interkommunaler Vergleich zu der Anzahl und den Inhalten der Beauftragten			Standardisierung				
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Kienbaum hat im Projekt Aufgabenkritik die Aufgaben der Beauftragten in Ingolstadt erhoben. In einem nächsten Schritt wurden mit vergleichbaren bayr. Städten die Struktur und Aufgaben ansatzweise verglichen, da die konkreten Aufgaben i.d.R. nicht zugänglich waren, konnte kein inhaltlich qualitativer Vergleich gemacht werden.		Beauftragte DIR und alle Referate		OEPE			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Darauf aufbauend sollten die Aufgaben, die Ingolstadt macht, die in den anderen Städten nicht anfallen, erfolgen. Hierbei sollten dann auch die zugehörigen VZÄ aufgeführt und verglichen werden. Da Kienbaum diese Informationen nicht vorliegen sollte die Stadt IN im Rahmen eines interkommunalen Austausches über den Städtetag oder die KGSt eine derartige Anfrage stellen oder auch direkt auf Vergleichskommunen zugehen.		1. Auswahl relevanter Vergleichskommunen 2. Anfrage bei den Vergleichskommunen und/oder dem Städtetag / der KGSt 3. Auswertung der Informationen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Detailliertere aufgabenkritische Prüfung und interkommunaler Vergleich	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering	keine				Benchmarking	

Abbildung 48: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Interkommunaler Vergleich Beauftragte

23 – Aufgaben der Stiftungsverwaltung prüfen und zuordnen							
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Einzelne Referenten sind derzeit für Stiftungen der Stadt Ingolstadt verantwortlich, dabei sind rechtlich selbständige und unselbstständige Stiftungen zu unterscheiden. Die Stiftungszwecke sind heterogen und die Zuständigkeiten zergliedert bzw. tw. nicht geklärt. Neben den inhaltlichen Aufgaben gibt es z.B. Berichtspflichten, Quartalsanalysen, Jahresrechnung, Vermögensverwaltung, die einen starken betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt haben.			OEPE, Beteiligungsmanagement		Referent II, III, IV, V, DIR		
			Nächste Schritte				
Die finanzwirtschaftlichen Aspekte, die regelmäßig einen Schwerpunkt bei Nachfragen aus den politischen Gremien bilden, erfordern fachliche Expertise, die nicht in allen Referaten gleichermaßen vorhanden sind. Sowohl die finanzwirtschaftlichen Aufgaben als auch die inhaltlichen Aufgaben sollte eine klare Zuordnung und Verantwortlichkeit in der Stadtverwaltung benannt werden.			1. Prüfung der finanzwirtschaftlichen und inhaltlichen Aufgaben je Stiftungsart im Rahmen einer Organisationsuntersuchung 2. Entscheidung für die künftige Aufgabenwahrnehmung der Stiftungsverwaltung in der Stadt je Stiftung 3. Bemessung der erforderlichen Kapazitäten für die Stiftungsverwaltung (Ist-Soll) und Zuordnung entsprechend der Entscheidung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt		
Verbesserte Ansprechsituation und die Optimierung der Steuerung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>keine</i>		X		<i>Optimierte Wahrnehmung der Stiftungsverwaltung</i>	

Abbildung 49: Maßnahmenempfehlung Gesamtverwaltung – Aufgaben der Stiftungsverwaltung prüfen und zuordnen

3.2. Maßnahmenempfehlungen einzelne Referate etc.

Die Maßnahmenempfehlungen aus den Bereichen wurden mit den Leitungskräften besprochen. Nicht alle Maßnahmenempfehlungen, die Kienbaum vorgeschlagen hat, wurden von den Leitungskräften angenommen, diese werden hier gleichwohl abgebildet. Die Priorisierung haben die Referent:innen, Bürgermeisterinnen und der Leiter des Direktoriums auf der Sonderreferentenrunde vorgestellt.

Die Maßnahmen werden in der tabellarischen Übersicht in der Reihenfolge der vorgestellten Priorisierungen der Leitungskräfte abgebildet. Im Anschluss daran werden die Maßnahmenblätter je Amt/Stabsstelle vorgestellt.

3.2.1. Direktorium

Die Maßnahmenempfehlungen des Direktoriums im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
Stbsst Nachhaltigkeit	DIR	Stärkere und selbständigere Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie	1
13	DIR	Streaming der Sitzungen durch die Stadt	2
13	DIR	Prüfung Mehraufwand Krisenkommunikation Presseamt Personalbedarf	3
10	DIR	Kantinenbetrieb und Bewirtung im Rahmen einer Markterkundung kritisch prüfen	4
13	DIR	Evaluierung des Printportfolios der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	5
Stbsst Nachhaltigkeit	DIR	Fairtradetown Mitgliedsgewinnung	6
10	DIR	Empfänge und Veranstaltungen kritisch hinterfragen	
BtM	DIR	Digitaler Beteiligungsbericht	
BtM	DIR	Überprüfung Beteiligungsportfolio	

Die Maßnahmenempfehlung zur Nachhaltigkeitsstrategie ist unter 2.2.1 abgebildet.

Nachfolgend werden die Maßnahmenblätter nach den entsprechenden Ämtern bzw. Stabsstellen dargestellt.

DIR Amt 10 – Kantinenbetrieb im Rahmen einer Markterkundung kritisch hinterfragen							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Der BgA Kantine ist zuständig für die Bewirtung sog. „Dritter“. Dahinter verbirgt sich die Bewirtschaftung unserer Mitarbeiter:innen am Vormittag sowie die Bewirtung von Besprechungen und in Besprechungsräumen sowie Veranstaltungen von Beteiligungen/ Gesellschaften/etc. Im Hoheitsbereich zu verbuchen sind dagegen alle Bewirtungen (insbesondere Besprechungen) die der Hoheitsverwaltung (intern) zuzuordnen sind. Im BgA Kantine sind 5,50 Stellen (davon 1,00 Bewirtung histor. Sitzungssaal und 1,00 Reinigung „vertrauenswürdiger“ Büros) mit der Frühstücksverpflegung an drei unter-schiedlichen Verwaltungsstandorten betraut, in denen diese auch als Kompensation der nicht vorhandenen Sozialräume dient. Die Mittagsverpflegung wurde vor einiger Zeit nicht mehr angeboten, stattdessen gibt es alternative Kooperationen mit Anbieter:innen vom Markt. Eine Umfrage zu Kantinenbetrieben bei anderen Kommunen wurde in der Vergangenheit einmal durchgeführt.		Ref. II und I (OEPE)		DIR			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Bewirtungsleistungen zählen nicht zu den pflichtigen Aufgaben eines Dienstherrn und können u.a. am freien Markt eingekauft bzw. anders organisiert werden. Aus diesem Grunde sollte die Stadtverwaltung einen Marktvergleich durchführen und generell prüfen, ob und wie sie diese Leistung weiter anbieten will, im Rahmen einer Kosten-Nutzen-betrachtung.		1. Ermittlung der Einnahmen und Ausgaben sowie Kosten, Fallzahlen 2. Modellvarianten alternativer Verpflegung bilden 3. Angebotseinholung 4. Entscheidung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Veränderung der bisherigen Standards Geringere Arbeitgeberattraktivität	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine	X			Weniger Komfort und Service für MA, SR bei Veranstaltungen u. Besprechungen	Ca. 3,50 Stellen 150.000 Euro abzgl. Sachkosten für ggfs. Externe

Abbildung 50: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Hauptamt – Kantinenbetrieb kritisch hinterfragen

DIR, Amt 10 – Empfänge und Veranstaltungen in Anzahl und Wirkung kritisch hinterfragen							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Akteure und Ehrenamtlichen der Stadtgesellschaft werden bei Veranstaltungen (ca. 180) und Empfängen von der Stadt miteinander vernetzt etc. Auch wenn diese Zielsetzung, Akteure zusammen zu bringen, essentiell für die Stadtgesellschaft ist, empfiehlt Kienbaum die Anzahl und Art der Veranstaltungen sowie den daraus resultierenden Aufwand kritisch zu hinterfragen. Der Haushaltsansatz umfasst 1,60 VZÄ und 200.000 Euro Sachaufwand.		Ref. II und I (OEPE)		Amt 10			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Das Angebot der Veranstaltungen sollte im Hinblick auf den Inhalt und die Teilnehmenden kritisch geprüft werden und vor allem mit dem Fokus ähnliche ggfs. zusammen zu führen oder sich auf wesentliche zu fokussieren. Hier sollte auch geprüft werden, ob vergleichbare Veranstaltungen (z. B. Amt 11) gebündelt werden können.		1. Bestandsanalyse kriterien- und adressatengeleitet 2. Auswertung und Kostenanalyse 3. Entscheidungsvorlage					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Negative Auswirkungen auf das ehrenamtliche Engagement/Politik/Wirtschaft	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine	x			Fokussierung des Angebotes	Einsparung ca. 100.000 Euro (Personal-/ Sachaufwand)

Abbildung 51: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Hauptamt – Empfänge und Veranstaltungen kritisch hinterfragen

DIR, Amt 13 – Evaluierung des Printportfolios			Eines der Ziele des Presseamtes ist es, das Handeln der Stadtverwaltung transparent zu machen und zu erläutern, sodass die Bürger:innen befähigt werden am Prozess der demokratischen Meinungsbeteiligung auf lokaler Ebene teilzunehmen.				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Stadtverwaltung gibt im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit zahlreiche gedruckte Publikationen heraus. Diese Faltblätter, Broschüren, Plakate, etc. werden vom Amt 13 in Zusammenarbeit mit den einzelnen Ämtern konzipiert, gelayoutet (intern oder Vergabe) und gedruckt. Die Leserschaft wird diverser und die steigende Online-Kommunikation ersetzt bereits punktuell einzelne Publikationen. Es sollte überprüft werden, ob die jeweils gewählten Formate/Medien noch aktuell erforderlich und hinsichtlich der Zielgruppe wirkungsvoll sind.			OB Stadtrat Bezirke Bürger:innen		Amt 13		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Das Amt 13 sollte in Verbindung mit den jeweils beteiligten Ämtern evaluieren, welche Veröffentlichungen in Auflage, Umfang und Erscheinungsbild fortgeführt, abgelöst oder aufgegeben werden können.			1. Kriteriengeleitete Prüfung der Publikationen 2. Ermittlung eines Vorschlages für den Wegfall oder eine alternative Veröffentlichung 3. Vorlage und Diskussion 4. Entscheidung und Umsetzung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Aktualisierung der Formate/Medienkanäle	interne Durchführung:	externe Durchführung:		Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ
	mittel	k. A.		x			Wirkungsorientierte Steuerung des Publikationsportfolios
							quantitativ
							Abhängig von der Entscheidung

Abbildung 52: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Hauptamt – Evaluierung des Printportfolios

DIR, Amt 13 – Prüfung des Mehraufwandes			Eines der Ziele des Presseamtes ist es, das Handeln der Stadtverwaltung transparent zu machen und zu erläutern, sodass die Bürger:innen befähigt werden am Prozess der demokratischen Meinungsbeteiligung auf lokaler Ebene teilzunehmen.				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Aufgaben des Presse- und Informationsamtes sind in den zurückliegenden Jahren in Zahl und Umfang stark gewachsen. Die Zahl genereller Medienanfragen ist stark gestiegen, ebenso die Herausforderungen durch zusätzliche Online-Kommunikationswege und Rückkanäle. Die Krisen der vergangenen Jahren erforderten eine sehr intensive Kommunikationsarbeit und verursachen in Vorbereitung und Abarbeitung deutlichen Mehraufwand. Dahingehend ist zu prüfen, ob die personelle Ausstattung ausreichend ist.			OB Ref. I / OEPE		Amt 13		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Darstellung der Fallzahlen und Aufwände (Basis ggfs. Erhebungsbogen) zur Vorbereitung der Personalbemessung.			1. Erhebung und qualifizierte Schätzung der Steigerungen der Fallzahlen 2. Personalbemessung 3. Umsetzung des Ergebnisses				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Aktualisierung der Formate/Medienkanäle	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	k. A.		x		Wirkungsorientierte Steuerung des Publikationsportfolios	Abhängig von der Entscheidung

Abbildung 53: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Pressestelle – Prüfung des Mehraufwandes

DIR, Amt 13 – Prüfung des Mehraufwandes			Eines der Ziele des Presseamtes ist es, das Handeln der Stadtverwaltung transparent zu machen und zu erläutern, sodass die Bürger:innen befähigt werden am Prozess der demokratischen Meinungsbeteiligung auf lokaler Ebene teilzunehmen.					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Aufgaben des Presse- und Informationsamtes sind in den zurückliegenden Jahren in Zahl und Umfang stark gewachsen. Die Zahl genereller Medienanfragen ist stark gestiegen, ebenso die Herausforderungen durch zusätzliche Online-Kommunikationswege und Rückkanäle. Die Krisen der vergangenen Jahren erforderten eine sehr intensive Kommunikationsarbeit und verursachen in Vorbereitung und Abarbeitung deutlichen Mehraufwand. Dahingehend ist zu prüfen, ob die personelle Ausstattung ausreichend ist.			OB Ref. I / OEPE			Amt 13		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Darstellung der Fallzahlen und Aufwände (Basis ggfs. Erhebungsbogen) zur Vorbereitung der Personalbemessung.			1. Erhebung und qualifizierte Schätzung der Steigerungen der Fallzahlen 2. Personalbemessung 3. Umsetzung des Ergebnisses					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Aktualisierung der Formate/Medienkanäle	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	mittel	k.A.		x		Wirkungsorientierte Steuerung des Publikationsportfolios	Abhängig von der Entscheidung	

Abbildung 54: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Pressestelle – Streaming der Sitzungen für die Stadt

DIR, BtM – Verzicht auf die Drucklegung des bereits vorhandenen digitalen Beteiligungsberichtes			Das Direktorium arbeitet aufgrund seiner Zielgruppen sehr organisch und flexibel. Ziel ist, diese Flexibilität beizubehalten und der Stadtverwaltung zu helfen, effektiv und nachhaltig zu arbeiten.					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Der umfassende Beteiligungsbericht wird regelmäßig ergänzend zur vorhandenen digital verfügbaren Fassung in gedruckter Fassung zur Verfügung gestellt.			Oberbürgermeister Stadtrat			Direktorium, BtM		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Der Beteiligungsbericht wird aktuell umfassend und für jedermann verständlich formuliert. Eine Prüfung des Umfangs könnte erfolgen, stellen wir der Stadt aber anheim. Eine rein digitale zur Verfügungsstellung des Berichtes würde die Drucklegung desselben sparen.			1. Prüfung ob die Maßnahme Zustimmung im Stadtrat und den zu beteiligenden Gremien findet 2. Kündigung des Vertrags zur Drucklegung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bürger:innen und polit. Vertreter:innen, die eine Druckfassung bevorzugen, werden nicht erfreut sein	interne Durchführung:	externe Durchführung:		Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine		X			k.A.	769 Euro

Abbildung 55: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Beteiligungsmanagement – digitaler Beteiligungsbericht

DIR, BtM – Überprüfung des Beteiligungsportfolios							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Aufgabenkritik bezieht sich derzeit nur auf die Kernverwaltung. In 2021 gab es bereits ein Projekt zur Erarbeitung von Einsarpotentialen, das unter Einbindung des Aufsichtsrates/ Verwaltungsrates/Stadtrates keine wesentlichen Ergebnisse brachte. Eine allgemeine fortlaufende Prüfung des Beteiligungsportfolios findet durch das Beteiligungsmanagement statt, das entsprechende Maßnahmen ableitet (siehe dazu u. a. auf Seite 15 des Beteiligungsberichts 2022/Stadtrat 10/2022). Die Projektgruppe sieht das Erfordernis, das Beteiligungsportfolio zu prüfen und eine Potenzialeermittlung vorzunehmen.		Oberbürgermeister Stadtrat		Alle Fachreferate und Fachämter (für die Prüfung der redundanten Aufgabenwahrnehmung)			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Den Auftrag für eine Prüfung des Beteiligungsportfolios hat der Stadtrat sowie der Aufsichtsrat/Verwaltungsrat zu definieren, ebenso ob dies mit externer Begleitung z. B. durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erfolgen sollte. Die Prüfung der redundanten Aufgabenwahrnehmung sollte durch die Fachreferate erfolgen.		1. Beschreibung Zielsetzung der Prüfung 2. Screening der redundanten Aufgabenwahrnehmungen durch die Fachreferate 3. Projektdurchführung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Zweckkritik des Beteiligungsportfolios als regelmäßige Aufgabe dient der Optimierung der Arbeitsteilung zwischen Kernverwaltung und Beteiligungen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>		X			<i>Angabe erst nach Analyse möglich</i>

Abbildung 56: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Beteiligungsmanagement – Überprüfung des Beteiligungsportfolios

DIR, SbSt Nachhaltigkeit – Fairtrade Town Mitgliedsgewinnung verstärken							
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Mit Beschluss des Stadtrates vom 28.03.2012 V0152/12 liegt die Geschäftsführung Steuerungsgruppe Fairtrade Town bei der Stabsstelle der Stadt. Die Werbung und Anzahl der Mitglieder wird von der Stabsstelle als ausbaufähig eingeschätzt.		stadtweit		Stabsstelle Nachhaltigkeit			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Eine Strategieberatung mit Fairtrade Deutschland hat ergeben, dass die Steuerungsgruppe Fairtrade diverser aufgestellt werden soll. Hierfür sind explizit weitere Mitglieder aus dem Bereich der Kultur, des Einzelhandels und der Gastronomie zu gewinnen. Dies soll über direkte Kontaktaufnahme mit den Ansprechpartner:innen geschehen. Darüber hinaus soll die Öffentlichkeitsarbeit für Fairtrade und die Fairtrade-Town verstärkt werden. Direkte Maßnahmen, die eingeleitet werden soll/eingeleitet wurden sind Werbung über Ströer-Tafeln, Pressemitteilungen, Social Media und die Mitarbeiterzeitschrift der Stadt. Zudem soll ein Ausstellungsparcours Fairtrade entstehen (nach derzeitige Abstimmungen könnte dieser zentral am Viktualienmarkt platziert werden).		Die Strategieberatung wird zu 100% von SKEW gefördert. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe Fairtrade erhalten kein Sitzungsgeld o. Ä. Die Kommunikation (Social Media, Werbung, Presse...) läuft im Rahmen der allgemeinen Kommunikation zur Nachhaltigkeitsagenda mit. Der Ausstellungsparcours Fairtrade wird ebenfalls zu 100% von SKEW gefördert. 1. Ggfs. 100 %-ige Förderung (Dauer derzeit nicht bekannt) 2. Mitgliedergewinnung: Die Steuerungsgruppe Fairtrade stimmt in ihrer nächsten Sitzung darüber ab, welche Personen als neue Mitglieder gewonnen werden sollen 3. In der nächsten Sitzung der Steuerungsgruppe sollen weitere Kommunikationsmaßnahmen und öffentlichkeitswirksame Projekte abgestimmt werden.					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Zielgruppe soll ein besseres Bewusstsein für Fairtrade und dessen Bedeutung bekommen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine	X			Förderung von Fairtrade und Fairtrade-Produkten, langfristig Steigerung globales Engagement	Abdeckung zu 100% durch Fördergelder

Abbildung 57: Maßnahmenempfehlung Direktorium, Stabsstelle Nachhaltigkeit – Fairtrade Town Mitgliedergewinnung

3.2.2. Geschäftsbereiche der Bürgermeisterinnen

Für den Geschäftsbereich der 2. Bürgermeisterin gibt es eine Maßnahmenempfehlung:

GB 2. BM'in – Aufgabenabgrenzung zur neuen Stelle „Naherholungsbeauftragte“ (Quick-win wurde bereits im GVPI geändert)								
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Mit Wirkung vom 1.1.23 wird bei der Stadt Ingolstadt eine neu eingerichtete Stelle "Naherholungsbeauftragte/r" besetzt. In diesem Zusammenhang sind die Aufgaben der Koordination, Bedarfsfeststellung und Beauftragung von Verbesserungsmaßnahmen in Naherholungsgebieten im Amt 52 kritisch zu prüfen.			Naherholungsbeauftragte			Amt 52		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Aufgabenabgrenzung zwischen der Funktion „Naherholungsbeauftragte/r“ und der bisher im Amt 52 wahrgenommenen Aufgaben in diesem Kontext. Eindeutige Zuweisung der Aufgaben in der neu eingerichteten Funktion zur Bündelung sachlogisch zusammenhängender Aufgaben			1. Klärung der Aufgabeninhalte der neu eingerichteten Funktion „Naherholungsbeauftragte/r“ 2. Verlagerung der Aufgaben aus Amt 52 in die neue Funktion					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Einheitliche Ansprechsituation für Externe und gebündelte Wahrnehmung eines Aufgabenfeldes		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
			keine	X			Reduzierung von Reibungsverlusten Vermeidung von Doppelarbeit	Ca. 11.500 € Personalkosteneinsparung und Übernahme durch Beauftragten

Abbildung 58: Maßnahmenempfehlung GB 2. Bürgermeisterin – Aufgabenabgrenzung Naherholungsbeauftragte>

Die Maßnahmenempfehlungen des Geschäftsbereiches der 3. Bürgermeisterin im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
Stabsst. Klima	GB 3. BM	Treibhausgasbilanzierung	1
68	GB 3. BM	Zusammenspiel Fach- und Verwaltungskräfte Maßnahmen aus der Organisationsuntersuchung	2

Die Maßnahmenempfehlung der Stabsstelle zur Treibhausgasbilanzierung ist unter 2.2.2 abgebildet, die für das Umweltamt ist nachfolgend dargestellt.

GB 3. BM'in, Amt 68 – Verhältnis von Verwaltungs- und Fach-Know-how gewogen gestalten				Agiles Arbeiten und cross-funktionale Zusammenarbeit zielgerichtet entwickeln und umsetzen				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Eine ausgewogenes Verhältnis von Verwaltungs- und Fach-Know-how ist im technischen, wie im Umweltbereich erfolgskritisch und zählt auf eine effektive und gute Zusammenarbeit ein. Da das Umweltamt zu 95% gesetzliche Pflichtaufgaben wahrnimmt, die auch ordnungsbehördlichen Charakter haben, können diese Aufgaben nicht wegfallen und müssen verwaltungsrechtlich eingeordnet werden neben der fachspezifischen Expertise.				Amt 11 Ref. I			3. BM und AL68	
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Sowohl die Organisationsuntersuchung aus 2019 als auch die laufende Personalbedarfsermittlung sollten dahingehend ausgewertet werden, ob das Bemessungsergebnis und die Empfehlungen Hinweise geben. Diese sind dann entsprechend umzusetzen.				1. Auswertung der lfd. Personalbedarfsbemessung 2. Auflösung der kw-Vermerke, soweit bestehend				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Effektivere Aufgabenwahrnehmung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
			niedrig	X			Wegfall der kw-Vermerke	Beibehaltung der Personalkosten (IST)

Abbildung 59: Maßnahmenempfehlung GB 3. BM'in, Umweltamt – Verhältnis Verwaltungs- und Fach-Know-how gewogen gestalten

3.2.3. Referat I

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates I im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
11	I	Reduzierung Aufwand für Ehrungen	
11	I	Entwicklung Arbeitgebermarke	1
16	I	Kompetenzausbau Organisations- und Digitalisierungsprojekte	2
15	I	Fokussierung lfd. OU im AfID	3
16	I	Schnittstelle A15 und A16	4
16	I	Schnittstelle A11 und A16	5
16	I	Einrichtung Portfoliomanagement	6
15	I	Bündelung der Zuständigkeiten im jeweiligen Sachgebiet	
15	I	Aufbauorganisatorische Verankerung User Help Desk	
16	I	Projektarbeit und Grundlagenarbeit sicherstellen	
16	I	Untersuchung PE	

Nachfolgend werden die Maßnahmenblätter nach den entsprechenden Ämtern dargestellt.

Referat I, Personalamt – Reduzierung des Aufwands für Ehrungen			Angemessene Budgetausstattung und nötiger Konsolidierungsbedarfe				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Für die Durchführung von Pensionistentreffen sowie Ehrungen zu Dienstjubiläen, Höhergruppierungen, Verabschiedungen. Neben dem anfallenden Personalaufwand fallen Sachkosten i. H. v. ca. 20.000 € an.			Entscheidung Referent I Auswirkung auf „Arbeitgebermarke“		Amt 11		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Im Sinne einer Konsolidierung der Sachkosten im Personalbereich sollte der derzeitige Standard für die Durchführung von den o.g. Veranstaltungen kritisch geprüft werden. Dies führt zu Einsparungen im Sachkostenbereich von ca. 20.000 €. Der bisher betriebene Personalaufwand liegt bei ca. 2.000 €			1. Ermittlung des Personalaufwands für die Aufgabe „Ehrungen“ 2. Ermittlung des Gesamtaufwands 3. Entscheidung über den zukünftigen Standard der Aufgabenwahrnehmung 4. Ggf. Beteiligung Personalrat 5. Information an die Beschäftigten/Pensionisten				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verzicht wird als geringere Wertschätzung der Stadt als Arbeitgeber:in gegenüber den (ehemaligen) Beschäftigten empfunden	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine		X			Personal- und Sachkosteneinsparung von ca. 22.000 €

Abbildung 60: Maßnahmenempfehlung Referat I, Personalamt – Reduzierung Aufwand für Ehrungen

Referat I, Amt 15 – Fokussierung der Organisationsuntersuchung			Personalbindung und -entwicklung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Für das Amt 15 ist eine Organisationsuntersuchung vorgesehen und terminiert. Diese soll im Jahr 2023 beginnen. Aufgrund der Angaben zur Aufgabenwahrnehmung im Erhebungsbogen ist in allen Sachgebieten eine deutlich ansteigende Zahl an Fällen und Vorgängen erkennbar. Zudem wurden Schnittstellen zu Amt 16 und der zentralen Vergabestelle identifiziert, an denen signifikante Reibungsverluste auftreten.			Amt 16 OEPE Zentrale Vergabestelle			OEPE für Planung der Organisationsuntersuchung		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Es sollte eine Fokussierung der Untersuchungsbereiche und Prozesse stattfinden. Daraus abgeleitet sind für das Amt entsprechende Maßnahmen und eine Umsetzungsplanung zu erarbeiten. Anhand der Erkenntnisse der Aufgabenkritik sollten die vorrangig betrachteten Themen sein: - Personalbemessung und Stellenbewertung: Ist das Amt und die einzelnen Sachgebiete quantitativ und qualitativ ausreichend aufgestellt? - Schnittstellen: Sind die Schnittstellen zu Amt 16 (Digitalisierung) und Vergabe klar abgegrenzt? Existieren klare Verantwortlichkeiten? - Prozesse: Sind alle übergreifenden Prozesse beschrieben und standardisiert? - IT-Strategie (siehe auch Gesamtverwaltung Nr. 2)			1. Gemeinsame Planung OEPE und AfID 2. Ausschreibung 3. Vergabe 4. Durchführung der Organisationsuntersuchung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
- Gezieltere Einbindung der Mitarbeitenden - Berücksichtigung bereits erarbeiteter Potenziale im Amt - Steigerung Zufriedenheit Mitarbeitende		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	mittel	X			Steigerung der Effizienz durch Fokussierung des Untersuchungsbereichs	Einsparung von insgesamt ca. 3 Personentagen in der OU 4.000 € / 5 %

Abbildung 61: Maßnahmenempfehlung Referat I, AfID – Organisationsuntersuchung

Referat I, Amt 15 – Aufgabenverteilung innerhalb des Amtes		Neue Formen der Zusammenarbeit – New Work						
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich				
Als Grundlage der Analyse wurde zunächst der gültige Geschäftsverteilungsplan genutzt. In der Befüllung des Erhebungsbogens hat sich dieser als unzutreffend herausgestellt. Nach der Auswertung dieser Angaben ergaben sich sach- und fachlogische Abweichungen der existierenden Aufteilung von einer logischen Verortung innerhalb des Amtes. Dadurch werden Synergieeffekte und Einsparungspotenziale nicht gehoben.		Ergebnisse der Organisationsuntersuchung		Amtsleitung Amt 15				
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte						
Der grundlegende Aufgabenzuschnitt zwischen den Sachgebieten sollte aufgrund der Prozesserhebung kritisch betrachtet werden. Zusammenhängende Aufgaben wie beispielsweise die Verbindung von Proxy und Firewall sollten auch innerhalb eines Sachgebietes und mit möglichst spezialisierten Mitarbeitenden im SG Anwenderbetreuung verantwortet und bearbeitet werden. Hierdurch werden Synergieeffekte gehoben, die Effizienzsteigerungen ermöglichen und langfristig zu Kosteneinsparungen führen können. Mindestens zu betrachtende Aufgaben sind: - Proxy und Firewall, Defender Portal, TeamViewer - Dopplung Zertifikatsmanagement (Übernahme durch 15/1)		1. Auswertung Prozessanalyse 2. Definition der Aufgaben (Aufgabenbeschreibungen) 3. Überarbeitung Geschäftsverteilungsplan 4. Ermittlung logischer, fachlicher Verknüpfungen 5. Aufgabenübertragung in neues SG 6. Einführung neue Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten						
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
- Fachliche Spezialisierung der MA - Synergieeffekte innerhalb und zwischen den SG		hoch	hoch		x		Steigerung Prozesseffizienz Reduzierung Aufgabenumfang	Ein quantitativer Effekt ist zu erwarten, allerdings kann dieser bisher nicht vollständig und hinreichend genau beschrieben werden.

Abbildung 62: Maßnahmenempfehlung Referat I, AfID – Aufgabenverteilung innerhalb des Amtes

Referat I, Amt 15 – Struktur, Besetzung und Betrieb User Help Desk			Neue Formen der Zusammenarbeit – New Work					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Bisher werden die Aufgaben des User Help Desk (UHD) im Wechsel durch alle Mitarbeiter:innen des Amtes (mit Ausnahme SG 15/1) wahrgenommen. Hierdurch ergibt sich eine unterschiedliche Expertise und Erfahrung der Mitarbeitenden. Die eingeteilten Mitarbeitenden können häufig ihren eigentlichen Aufgaben in diesem Zeitraum nicht nachkommen.			OEPE Amt 11 Ergebnisse der Organisationsuntersuchung			Amtsleitung Amt 15		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Mit der Einführung und Verankerung einer zentralen Aufgabe User Help Desk im SG 15/1 wird eine Lösung der oben geschilderten Herausforderungen erzielt. Durch die Bündelung der Aufgaben des User Help Desk im SG 15/1 und der Einführung einer Aufbauorganisation mit 2 Mitarbeitenden wird ein Standard eingeführt. Dies dient der Sicherstellung einer kontinuierlichen Leistungserbringung und Qualitätssicherung. Der Leistungsumfang des User Help Desk besteht vor allem darin, als erste Anlaufstelle die Aufnahme von Incidents, Problems und Change Requests in allen Belangen sicherzustellen. Daraus folgt die Übermittlung der Anfragen an eine fachlich zuständige Stelle im AfID. Ebenso kann die Lösung von bekannten Incidents, Known Errors und Level 1 Support durch den User Help Desk erfolgen.			1. Erarbeitung Organisationsmodell und Struktur User Help Desk 2. Anmeldung Personalmehrbedarf 3. Nach Genehmigung: Erstellung Stellenbeschreibung Mitarbeitende 4. Erarbeitung Umsetzungsplanung 5. Kommunikation Umstellung User Help Desk Struktur					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
- Zielgruppe Kunden: Gleichbleibende Servicequalität, Erreichbarkeit - Zielgruppe MA Amt 15: Aufgabenumfang, Standardisierung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	mittel	X			Steigerung Prozesseffizienz durch Standardisierung Veränderung Qualitätsstandards als Steigerung der Servicequalität/Qualitätswahrnehmung der Kunden	Vmtl. Personalmehrbedarf, der in Stellenbemessung ermittelt werden sollte

Abbildung 63: Maßnahmenempfehlung Referat I, AfID – User Help Desk

Referat I, Amt 16 – Einrichtung eines Projektportfoliomanagements			Strategische Untersuchung und Monitoring aller Prozesse hinsichtlich Transformation; Portfolioplanung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In der Stadt Ingolstadt wurden und werden eine Vielzahl von Digitalisierungs- und Organisationsprojekten in den unterschiedlichsten Fachämtern durchgeführt. Eine inhaltliche Abstimmung und Verzahnung sowie Priorisierung aus gesamtstädtischer Sicht findet aktuell nicht durchgehend statt.			Entscheidung Referent I			Amt 16 OEPE		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Eine systematisch, an den Zielen der Stadt Ingolstadt ausgerichtete Projekt-Portfolioplanung für Digitalisierungs- und Organisationsprojekte sollte installiert werden. Ausgehend von einer stadtweiten Strategie sollte eine Priorisierung erfolgen, welche Projekte in welchen Ämtern durchgeführt werden. Hierbei wäre neben der Finanzierung auch der personelle Ressourcenbedarf der beteiligten Fachbereiche zu klären. Zudem sollte eine Einschätzung von Aufwand und Nutzen aus einer Umsetzung der Ergebnisse erfolgen.			1. Zuweisung der Aufgabe z.B. zu Amt 16 2. Festlegung der Intensität der Aufgabenwahrnehmung 3. Bemessung Personalbedarf 4. Zuweisung personeller Kapazitäten für die Aufgabe 5. Erfassung aller laufenden Projekte 6. Erfassung aller beabsichtigten Projekte (z.B. bis 2025) 7. Abschätzung von Risiken 8. Abschätzung von Umsetzungskosten					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Abgestimmte Durchführung und Umsetzung von Digitalisierungs- und Organisationsprojekten		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	keine	x				ggf. personeller Mehrbedarf in OEPE

Abbildung 64: Maßnahmenempfehlung Referat I, OEPE – Projektportfoliomanagement

Referat I, Amt 16 – Kompetenzausbau für Organisations- und Digitalisierungsprojekte			Kompetenzen Projektmanagement; Personalbemessung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die geführten Gespräche haben gezeigt, dass für die Durchführung von Projekten seitens der OEPE aktuell keine eigenen Projektleitungen und keine Stellenanteile im Bereich Projektassistenz vorgehalten werden. Stattdessen sind 2 VZÄ zur projektübergreifenden Steuerung externer Dienstleister vorgesehen. Die Rolle „interne Projektleitung“, wie von verschiedenen Beratungsfirmen wiederholt eingefordert, kann aktuell nicht bedient werden.			Entscheidung Referent I			Amt 16 OEPE	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Für die Durchführung und Steuerung von Organisations- und Digitalisierungsprojekten sollte der Aufbau eigener Kompetenzen hinsichtlich Projektleitung und -assistenz fortgesetzt werden. Dies reduziert im Gegenzug die Fremdvergabe der Aufgaben an externe Dienstleister (Projektleitung ca. 20% - 25% des Budgets von ca. 900.000 € + Projektassistenz 300.000 €)			1. Definition der Aufgabenintensität 2. Bemessung Personalbedarf 3. Stellenzuweisung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Wahrnehmung der gesamtstädtischen Interessen in Fragen der Verwaltungsorganisation	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	hoch	keine		X		Verbesserte Projektbegleitung, Höhere interne Kundenzufriedenheit	Abhängig von Personalbemessung

Abbildung 65: Maßnahmenempfehlung Referat I, OEPE – Kompetenzausbau

Referat I, Amt 16 – Prüfung der Schnittstellen zwischen den Ämtern 16 und Amt 11 inkl. möglicher Aufgabenverlagerung				Schnittstellenoptimierung				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Aufgaben der Organisations- und Personalentwicklung weisen zahlreiche Schnittstellen zum Amt 11 auf. Insbesondere existieren Schnittstellen zwischen 16/1 bzw. 16/2 und 11. Diese Schnittstellen sind teilweise nicht ausreichend definiert bzw. nicht effizient.				Entscheidung Referent I		Referat I inkl. Ämter		
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Die Schnittstellen zwischen den Sachgebieten des Amtes 16 und dem Amt 11 sollen anhand bestehender oder zu erstellender Strategien betrachtet und mögliche Prozessoptimierungen umgesetzt werden. (Beispielsweise Verlagerung des Auswahlverfahren der Amtsleiter, die Gripeschutzimpfung und das Ideenmanagement). Ggf. können Doppelstrukturen aufgelöst werden. Vorhandene personelle Ressourcen sollen anhand der neu definierten Zuständigkeiten verteilt bzw. der Personaleinsatz evaluiert werden. Die Ergebnisse der aktuell laufenden Personalbemessung in der OEPE sollten in die weiteren Überlegungen mit einfließen. (siehe auch Gesamtverwaltung Nr. 8)				1. Information der Beschäftigten der beteiligten Ämter 2. Aufzeigen und Überprüfung der Schnittstellen 3. Erhebung der neuen Personalbedarfe 4. Einnahme der Soll-Struktur				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Einheitliche Ansprechsituation, klare Zuständigkeiten, definierte Prozesse		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	hoch		X		Schnittstellenprüfung der Aufgaben der Ämter des Referats I	

Abbildung 66: Maßnahmenempfehlung Referat I, OEPE – Prüfung Schnittstellen und Aufgabenverlagerung Ämter 16 und 11

Referat I, Amt 16 – Prüfung der Schnittstellen zwischen den Ämtern 15 und 16, spezifisch SG 16/3				Digitalisierung				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Aufgaben der Digitalisierung und Organisationsentwicklung werden derzeit verteilt im Amt 16 und 15 wahrgenommen. Die Schnittstelle zwischen SG 15/1 und SG 16/3 ist nicht hinreichend klar abgegrenzt, so dass Doppelarbeiten und Unklarheiten in der Zuständigkeit existieren. Die Abgrenzung der Verantwortungsbereiche ist vor allem den Fachämtern nicht immer ersichtlich.				Entscheidung Referent I		Amt 16 / Amt 15		
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Die Schnittstellen zwischen SG 16/3 und insbesondere SG 15/1 sollten in Bezug auf Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Themen klar abgegrenzt werden. Hierzu ist es notwendig zwischen Strategie und Umsetzung zu unterscheiden. Die strategischen und planerischen Aufgaben sollten im SG 16/3 verortet werden, während die operative Ebene, einschließlich (Umsetzungs-) Controlling im SG 15/1 vorgesehen sein sollte. Für die Fachämter sollte damit in Fragen der Digitalisierung und deren Konzeption Amt 16 als Ansprechstelle agieren, während Amt 15 als Umsetzungspartner zur Verfügung steht.(siehe Maßnahmenempfehlung Nr. 1 in Amt 15)				1. Information der Beschäftigten Amt 15 und Amt 16 2. Identifikation und Überprüfung der Schnittstellen 3. Definition Prozess- und Entscheidungsstrukturen 4. Erhebung Personalbedarf 5. Einnahme SOLL-Struktur				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Gestaltung einer klaren Ansprechsituation für die Digitalisierung und Trennung zwischen Konzeption und Umsetzung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	hoch		X		Verzahnung von IT-Strategie, IT-steuerung und Digitalisierung	

Abbildung 67: Maßnahmenempfehlung Referat I, OEPE – Prüfung Schnittstellen Ämter 15 und 16

Referat I, Amt 16 – Ausbau Projektorientierung: Tagesgeschäft und Projekte parallel ermöglichen				Kompetenzen Projektmanagement; Personalbemessung				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich		
In Anbetracht der vielen Projekte, die von der OEPE begleitet werden, müssen verstärkt Grundlagen für Organisationsuntersuchung und sonstige Projekte geschaffen werden, damit diese vergleichbar und effizienter bearbeitet werden können, z.B. bei Personalbedarfsermittlungen oder Digitalisierungsprojekten				Entscheidung Referent I		Amt 16 OEPE		
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
In der OEPE empfiehlt es sich, in allen Sachgebieten einen Schlüssel von 70 % Projektarbeit und 30 % Tagesgeschäft / Grundlagenarbeit (analog zur Beratung Externer) einzuführen, damit die Ressourcen gut geplant werden können und parallel die Arbeiten im Tagesgeschäft und in der Grundlagenarbeit möglich sind.				1. Ermittlung des aktuellen Verhältnisses zwischen Tagesgeschäft und Projektarbeit 2. Auflistung der noch zu entwickelnden Standards und Grundlagen, ggf. Personalmehrbedarf 3. Anwendung auf das Amt 16 OEPE 4. Umsetzung 5. Validierung ca. 6 Monate nach Einführung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bessere Standardisierung und mehr Effizienz der eingesetzten Methoden bei der Steuerung externer Beratungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine	X			Realistische Personaleinsatzplanung	

Abbildung 68: Maßnahmenempfehlung Referat I, OEPE – Ausbau Projektorientierung

3.2.4. Referat II

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates II im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
20	II	Umsetzung der Empfehlungen der Organisationsuntersuchung	1
22	II	Weiterentwicklung Digitalisierung	1
23	II	Lebenszyklusbegleitung Immobilien	2
22	II	Professionalisierung Anlagenbuchhaltung	3
21	II	Aufbau Vollstreckungsstrategie	4
21	II	Konsequente Digitalisierung	
21	II	Einführung Ventilwächter/Parkkralle	
20	II	Betreuung der Zweckverbände	

Nachfolgend werden die Maßnahmenblätter nach den entsprechenden Ämtern dargestellt.

Referat II, Amt 20 – Betreuung der Zweckverbände			Steigerung der Kostendeckung		
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich
Die Betreuung der Zweckverbände ist der Kämmerei übertragen, diese ist bisher nicht immer kostendeckend (Ansatz ca. 20T€).					Kämmerei (Amt 20)
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte		
Seitens der Kämmerei sind kostendeckende Entgeltvereinbarungen (insbesondere unter Berücksichtigung von Personalreferenzkosten und einem Gemeinkostenzuschlag) bereits in Vorbereitung. Soweit diese kalkuliert und abgeschlossen sind, sollte die Umsetzung erfolgen (idealerweise zum 01.01.2023).			1. Kalkulation der Entgelte 2. Abschluss der entsprechenden Entgeltvereinbarungen		
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		
		interne Durchführung: <i>hoch</i>	Umgehend	Als bald	Perspektivisch
		externe Durchführung: <i>keine</i>	X		
					Erwarteter Effekt
					qualitativ
					quantitativ <i>Voraussichtlich ca. 10% = 2.000€ Mehreinnahme</i>

Abbildung 69: Maßnahmenempfehlung Referat II, Kämmerei – Betreuung Zweckverbände

Referat II, Amt 20 – Umsetzung der Empfehlungen der Organisationsuntersuchungen			Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität		
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich
In der Kämmerei findet derzeit eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung (Prozesse, Aufgabenwahrnehmung, Digitalisierung, Personalbedarf) statt. Nach Rücksprache mit dem durchführenden Beratungsunternehmen (IMAKA) werden in dem Projekt -auch aus Sicht von Kienbaum- die richtigen und wichtigen Aspekte (Neuausrichtung des Bereichs Stadt als Steuerschuldnerin, Klärung der Anlagenbuchhaltung, Aufbau eines Controllingsystems, Umgang mit Fördermitteln etc.) analysiert, um die Kämmerei zukunftsfähig aufzustellen. Die Auffassungen der durchführenden Beraterfirma (IMAKA) und Kienbaum sind nach durchgeführten Abstimmungen dahingehend deckungsgleich. Die wesentlichen aufgabenkritischen Aspekte dürften damit Berücksichtigung finden. Mit den detaillierten Organisationsuntersuchungen in den Ämtern 20 und 22 wird auch den Anmerkungen (u.a. Prozesse und der Einsatz von IT-Fachverfahren, Personalausstattung) aus dem BKPV-Vergleich Rechnung getragen.					Leitung Amt 20 mit Referent II
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte		
Zeitnahe Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung			1. Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung		
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		
Verbesserung der Dienstleistungen für die Ämter		interne Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch
		externe Durchführung: <i>hoch</i>		X	
					Erwarteter Effekt
					qualitativ
					quantitativ <i>Prozesseffizienz</i>
					<i>Derzeit nicht zu beziffern</i>

Abbildung 70: Maßnahmenempfehlung Referat II, Kämmerei – Umsetzung Organisationsuntersuchung

Referat II, Stadtkasse – Konsequente Weiterentwicklung der Digitalisierung			Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität		
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich
Buchhaltung und Zahlungsverkehr bilden über ok.fis und s-firm grundsätzlich alles digital ab, auch alle Abschlüsse. Amt 21 erhält einen großen Teil der Auszahlungsanordnungen von der FiBu (Amt 22) über das EREB (elektr. Rechnungseingangsbuch) digital. Aber das vorhergehende Verfahren bis zur FiBu ist noch sehr stark manuell und papiergebunden geprägt, so kommen die Annahme-AO noch in Papierform. Vor diesem Hintergrund zeigt sich die Notwendigkeit eines ganzheitlichen digitalen Workflows sowohl für Auszahlungen (Eingangsrechnungen/Auszahlungs-AO) aber auch für Annahme-AO. Die Workflow Etablierung ist insbesondere für das Verfahren zwischen Ämtern und FiBu notwendig. (siehe hierzu auch übergreifendes Maßnahmenblatt 2 (Digitaler Rechnungs-Anordnungsworkflow). Folgende Auswirkungen hätte dies auf 21: aufwändige Archivierung und Recherchen in 21 würden minimiert (z. B. Archivierung der Belege wird deutlich reduziert).			OEPE, Amt für Finanzbuchhaltung (Amt 22)		Leitung Amt 21 mit Referent II
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte		
Die Einführung eines ganzheitlichen Workflows sollte konsequent weitergeführt werden, um die entsprechenden Potenziale auch in der Stadtkasse zu heben. Die angestoßenen Organisationsuntersuchungen in den Ämtern 20 und 22 haben diese Thematik bereits aufgegriffen.			1. Nach Vorliegen der Ergebnisse der derzeit stattfindenden Organisationsuntersuchungen Umstellung auf einen digitalen Rechnungsworkflow 2. Anpassung der Prozesse in der Stadtkasse		
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		
Steigerung der Prozesseffizienz und -effektivität (kürzere Durchlaufzeiten, weniger aufwändige Recherchen, Vermeidung verspätet eingehender Anordnungen)		interne Durchführung: hoch	Umgehend	Als bald X	Perspektivisch
		externe Durchführung: keine			
					Erwarteter Effekt
					qualitativ
					quantitativ
					Einsparung mindestens 1 VZK-1,5 VZK (= 50 -75T€)

Abbildung 71: Maßnahmenempfehlung Referat II, Stadtkasse – Weiterentwicklung Digitalisierung

Referat II, Amt 21 – Aufbau einer Vollstreckungsstrategie, Prüfung Telefoninkasso			Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität		
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich
Aus dem organisatorischen Gesamtzustand ist erkennbar, dass die Organisationsarbeit für das Forderungsmanagement in den letzten Jahren nur eingeschränkt fortentwickelt worden ist (z.B. Sachaufklärung bzw. Innendienst vor Außendienst). Im Bereich der Vollstreckung sind die verfolgten Ziele nicht eindeutig definiert. Es besteht keine hinreichende Priorisierung von Maßnahmen. Für die Stadt besteht zwar die Verpflichtung offene Forderungen beizutreiben. Allerdings ist das „Wie“ d.h. mit welcher Intensität und welchem Aufwand einzelne Forderungen beigetrieben werden sollten offen (Wirtschaftliches Verwaltungshandeln!). Mit Hilfe einer Portfolio-Analyse könnten die Grundzüge für eine Vollstreckungsstrategie definiert werden. Die Dimensionen für die Beurteilung der Vollstreckungsmaßnahmen sind hier der „Gesamterfolg“ und die „Erfolgswahrscheinlichkeit“. Die anhand der Kriterien bewerteten Fallgruppen/Fälle lassen sich in der Portfolio-Matrix entsprechend abbilden. Die hier gebildeten Kriterien geben ein Beispiel für Überlegungen zur Entwicklung einer Vollstreckungsstrategie.  Telefoninkasso als ein Bestandteil des Forderungsmanagement nimmt stetig an Bedeutung zu und hat auch schon bei Behörden und Kommunen Einzug gehalten. Durchgeführte Pilotprojekte haben sich dabei bestens bewährt. Die Logik des frühzeitigen Anrufs vermindert das Konfliktpotenzial und führt in der Regel zu höheren Erfolgsquoten. Ganz wichtig ist dabei aber, wie man sich verhält, wenn man einen Schuldner nach Fälligkeit der Rechnung anruft.			OEPE		Leitung Amt 21 mit Referent II
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte		
Die Überlegungen zur Vollstreckungsstrategie sollten als verbindliche Regelungen für eine effektive und effiziente Beibehaltung von Vollstreckungsforderungen festgelegt werden. Diese sollten als Dienstanweisung erlassen werden. Eine solche Anweisung sollte u. a. festlegen: • Mit welcher Priorität sollen Vollstreckungsfälle bearbeitet werden • Wie werden die erforderlichen Informationen beschafft Nach den erhaltenen Informationen ist eine Arbeitsanweisung für den Vollstreckungsbereich in Vorbereitung. Hier könnten entsprechende Aspekte einfließen. Mit der Einführung eines „Telefoninkasso“ mit entsprechenden Schulungen der Mitarbeitenden zur Gesprächsführung sollte der Schritt in ein zeitgemäßes Verfahren eingeleitet werden. Zu einem wirksamen Forderungsmanagement gehört auch immer die Überprüfung von Erfolgsquoten. Die Stadt Ingolstadt sollte zeitnah ein kennzahlengestütztes Berichtswesen für das Forderungsmanagement aufbauen, das die Effizienz der Maßnahmen in der Vollstreckung transparent macht. *Zum Telefoninkasso für Kommunen und Behörden siehe auch Bericht „Telefoninkasso – Eine nicht endende Erfolgsgeschichte...“ S.20 Behördenspiegel/ April 2016			1. Grundsatzbeschluss zu einer Vollstreckungsstrategie 2. Erlass einer verbindlichen Arbeitsanweisung 3. Schulungen der Mitarbeitenden zum Telefoninkasso 4. Anpassung der Verfahrensabläufe		
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung	Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		
- Steigerung der Prozesseffizienz und -effektivität - Erhöhung der Erfolgsquoten		interne Durchführung: hoch	Umgehend	Als bald X	Perspektivisch
		externe Durchführung: mittel			
					Erwarteter Effekt
					qualitativ
					quantitativ
					Wirtschaftlichere Aufgabenwahrnehmung
					Erhöhung der Erfolgsquoten um mindestens 5%

Abbildung 72: Maßnahmenempfehlung Referat II, Stadtkasse – Aufbau Vollstreckungsstrategie

Referat II, Amt 21 – Einführung "Ventilwächter"/"Parkkralle"			Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In den Gesprächen zur Aufgabenkritik kam zum Ausdruck, dass hohe Summen (über 41.000 €) bei der Beitreibung von Bußgeldern aus Parkverstößen ausstehen und eine stringenter Beitreibung geboten erscheint. Der Einsatz der Parkkralle/des Ventilwächters – als ultima ratio – lässt sich auch auf andere Forderungsarten im Einzelfall ausweiten.			Ggf. Verwaltungsleitung, politische Gremien			Leitung Amt 21 mit Referent		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Einführung eines/einer "Ventilwächter"/"Parkkralle" führen in der Regel zu einer Erhöhung des Beitreibungserfolges.			1. Beschluss zur Einführung "Ventilwächter"/"Parkkralle"					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
- Stringentere Verfolgung von Bußgeldern		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine		X			Bis zu 50% der ausstehenden Summen (41 T€) => ca. 20 T€ mehr Beitreibung

Abbildung 73: Maßnahmenempfehlung Referat II, Stadtkasse – Einführung „Ventilwächter“/ „Parkkralle“

Referat II, Amt 22 – Konsequente Weiterentwicklung der Digitalisierung				Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Im Bereich der FiBu ist noch weitergehendes Digitalisierungspotenzial vorhanden. Im Rahmen einer weiterführenden Optimierung der Buchhaltung insbesondere mit dem Schwerpunkt weitestgehend digitale Prozesse zu etablieren, Redundanzen zu vermeiden und effiziente Aufgabenerledigung zu gewährleisten. Hierzu werden im Rahmen der derzeit stattfindenden OU die zentralen Fragen geprüft: 1. Zentraler bzw. dezentraler Rechnungseingang der Stadt Ingolstadt. (Es wird im Rahmen der OU ein Konzept erstellt, das den digitalen Rechnungsworkflow integriert (inkl. e-Signatur) und es wurden entsprechende Empfehlungen für die Anpassungen der Soll-Prozesse erarbeitet.) 2. Zentraler bzw. dezentraler Prozess für die Erstellung der Ausgangsrechnungen (Es wird im Rahmen der OU ein Konzept erstellt, wie die Stadt Ingolstadt künftig mit Ausgangsrechnungen verfährt (inkl. rechtssicherer, organisatorischer Prozesse)) Es wurde geprüft, ob durch den Einsatz einer geeigneten Software Effizienzverbesserungen erzielbar sind. 3. Zentrale bzw. dezentrale Pflege der Finanzadressen (FAD) hierzu liegt ein Konzept vor, wie die Stadt Ingolstadt künftig die FAD-Daten erfassen und pflegen sollte. Diese Aspekte sind auch aus Sicht von Kienbaum die richtigen und wichtigen Aspekte, um die FiBu zukunftsfähig aufzustellen. Die Auffassungen der durchführenden Beraterfirma (IMAKA) und Kienbaum sind nach durchgeführten Abstimmungen dahingehend deckungsgleich. Die wesentlichen aufgabenkritischen Aspekte dürften damit Berücksichtigung finden.				OEPE		Leitung Amt 22 mit Referent II		
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Aufbauend auf den abschließenden Ergebnissen der Organisationsuntersuchung sollten die entsprechenden Konzepte und Prozesse schnellstmöglich umgesetzt werden.				1. Aufstellung der Umsetzungsplanung (nach Vorliegen der Ergebnisse der OU) 2. Umsetzung und Etablierung der Konzepte und Prozesse				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
höhere Kundenzufriedenheit, schnellere Durchlaufzeiten, Verringerung des Such- bzw. Rechercheaufwand, da höhere Transparenz über die Vorgänge		interne Durchführung:		Umgehend			qualitativ	
		externe Durchführung:		Als bald			quantitativ	
		hoch		X			Abhängig von der Personalbedarfs- ermittlung der OU	
		hoch						

Abbildung 74: Maßnahmenempfehlung Referat II, Amt für Finanzbuchhaltung – Weiterentwicklung Digitalisierung

Referat II, Amt 22 – Professionalisierung der Anlagenbuchhaltung			Steigerung der Transparenz über die Vermögenswerte					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Nach den Informationen aus den Erhebungen gibt es keine bzw. nur lückenhafte Erfassung beim unbeweglichen Vermögen. Entsprechende Vermögensübersichten sind nur bei kostenrechnenden Einrichtungen und BgA's vorhanden. Dies ist zwingend zu verbessern. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung werden auch Aussagen zur Anlagenbuchhaltung getroffen, bezgl. sachgerechter Personalausstattung und mit welcher Konsequenz sollen welche Vermögensgegenstände bewertet werden bzw. müssen bewertet werden (u.a. wg. §2b UStG).						Leitung Amt 22		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die angestoßene Optimierung und Professionalisierung der Anlagenbuchhaltung ist zwingend fortzuführen; auch aus Gründen der Haushaltsklarheit und -wahrheit			1. Aufstellung der Umsetzungsplanung (nach Vorliegen der Ergebnisse der OU) 2. Umsetzung und Etablierung der Konzepte und Prozesse					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Steigerung der Transparenz über die Vermögenswerte		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
			<i>mittel</i>		X		<i>Wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung</i>	<i>Nicht zu beziffern</i>

Abbildung 75: Maßnahmenempfehlung Referat II, Amt für Finanzbuchhaltung – Anlagenbuchhaltung

Referat II, Amt 23 – Ganzheitliche Begleitung über den Lebenszyklus einer Immobilie sicherstellen			Steigerung der Prozesseffizienz und Effektivität					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
In den Erhebungen wurde deutlich, dass die Zuständigkeiten für Immobilien auf diverse Organisationseinheiten verteilt sind. Infrastrukturelle Maßnahmen und Energiekosten bei Gebäudemanagement (Amt 64), bauliche Unterhaltungen beim Hochbauamt (Amt 65), Versicherungen (Amt 30), Zahlungsfluss für Mieten bei Liegenschaften. Die Zersplitterung der Zuständigkeiten führt zwangsläufig zu wirtschaftlicher Intransparenz über den gesamten Gebäudezyklus und hohem Abstimmungsaufwand. In diesem Zusammenhang fällt dann auch die Entscheidung, ob es möglicherweise wirtschaftlicher ist, Objekte, die in schlechtem Zustand (z.B. energetische schlechte Gebäude) sind, abzustoßen oder auch sachgerechte Mietpreise zu ermitteln. Zum jetzigen Zeitpunkt sind Mieterhöhungen nicht opportun, aber mittelfristig ist dies ggf. wieder denkbar und dafür wäre dann eine valide Datengrundlage für eine sachgerechte Entscheidung erforderlich.			OEPE; Leitung Amt 23 mit Referent II, III		Referat VI			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Vor diesem Hintergrund ist die Anbindung des Amtes 23 an das CAFM bzw. eine Erweiterung der vorhandenen Software (ITWO) für alle beteiligten Organisationseinheiten zu empfehlen. Die Stammdaten sind nach den erhaltenen Informationen bereits weitgehend eingepflegt. In einem zweiten Schritt wäre die Festlegung erforderlich wer für gebäudespezifische Auswertungen/Reporting zuständig sein soll und wie diese Auswertungen/Reporting auch unter wirtschaftlichen Aspekten erfolgen sollen. Dies stellt die betriebswirtschaftliche Grundlage für Entscheidungen und Verknüpfung der Gebäudemanagement Bestandteile Technik, Infrastruktur, Kaufmännisches GM dar. Weiterhin könnten die Prozesse effektiver gestaltet werden (z.B. weniger Aufwand für Informationsbeschaffung, Abstimmungen...)			1. Zeitnahe Anbindung von Amt 23 an die CAFM-Software 2. Ausgestaltung des Aufbaus von Auswertungen/Reporting mit Festlegung der organisatorischen Zuständigkeit und Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
- Steigerung der Prozesseffizienz und -effektivität - Erhöhung der Wirtschaftlichkeit		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		hoch	mittel		X		Wirtschaftlichere Aufgabenwahrnehmung	geschätzt 5 % der jetzigen Kosten (mindestens 100T€) , wobei Transformationskosten (z.B. Implementierungskosten, Lizenzkosten) anfallen

Abbildung 76: Maßnahmenempfehlung Referat II, Liegenschaftsamt – Lebenszyklusbegleitung von Immobilien

3.2.5. Referat III

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates III im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
III	III	Besuchersteuerung	1
30	III	Rechtsberatungen optimieren	2
33	III	Organisation Telefonvermittlung verbessern	3
37	III	Organisationsuntersuchung Amt 37 durchführen	4
34	III	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Bereich Bestattungen	5
30	III	Management Gebäudeversicherungen verbessern	
32	III	Prüfung Zuständigkeiten Sondernutzungen	
32	III	Organisation Obdachlosenangelegenheiten	
33	III	Prüfung Einrichtung Selfservice Terminal	
33	III	Organisation Wahlen und Staatsangehörigkeit/Einbürgerung	
36	III	Anpassung Personalbedarf Führerscheinstelle	
37	III	Dezentrale Anwendungsbetreuung sicherstellen	
38	III	Optimierte Publikums-/Besuchersteuerung durch Terminvergaben	

Die Maßnahmenempfehlungen Besuchersteuerung, Telefonvermittlung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung Bestattungen sowie Organisationsuntersuchung sind unter 2.2.4 abgebildet, die weiteren sind nachfolgend dargestellt.

Referat III, Amt 30 – Reduzierung des Aufwands und Optimierung Rechtsberatungen			Verbesserung der Dienstleistungsfunktion des Rechtsamtes					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Erhebungen zeigen eine vergleichsweise hohe Fallzahl an Rechtsberatungen. Dies spricht dafür, dass das spezifische Wissen in den Fachämtern nicht umfassend ausgeschöpft und gebündelt wird. Eine fundierte fachliche Sachbearbeitung sollte beinhalten, dass fachlich rechtliche Fragestellungen zunächst umfassend amtsintern wg. der fachlichen Nähe vorgeprüft werden. Nach den erhaltenen Informationen ist zudem die Aufbereitung der Sachverhalte durch die Fachämter von sehr unterschiedlicher Qualität.			Leitungen der zu betreuenden Organisationseinheiten		Leitung Amt 30			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Vor Einschaltung des Rechtsamtes zunächst interne Prozesse in den Fachämtern durchlaufen (z.B. Einbindung SGL, AL) bevor Anfragen ans Rechtsamt gestellt werden, damit ein gewisser Bündelungsprozess entsteht. Zudem können die Juristen des Rechtsamtes ihren Fokus stärker auf die wesentlichen Rechtsangelegenheiten legen.			1. Neue Regelungen zur einheitlichen Einschaltung des Rechtsamtes definieren (z.B. in DA) 2. Aktive Kommunikation der Regelungen 3. Verbindlichkeit schaffen 4. Nach ca. einem Jahr Effekt evaluieren (Personalbedarfsermittlung)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
- Klare Strukturierung und Zuständigkeiten durch - Höhere Verbindlichkeit - Bessere Risikoeinschätzung bei prozessrelevanten Fragestellungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine		X		Optimierte Wahrnehmung der Dienstleistungsfunktion	3-5 % der Personalressourcen für die Aufgabe (derzeit ca. 640TE) -> ca. 20 000 bis 30 000 € Einsparung

Abbildung 77: Maßnahmenempfehlung Referat III, Rechtsamt – Reduzierung Aufwand Rechtsberatung

Referat III, Amt 30 – Management der Gebäudeversicherungen			Optimierung des Versicherungsschutzes					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Zersplitterung der Zuständigkeiten für Gebäude (Liegenschaftsamt, Gebäudemanagement, Hochbau) ist problematisch für das zielgerichtete Management der Gebäudeversicherungen. Die Informationsbeschaffung gestaltet sich schwierig und aufwändig, da keine klaren Zuständigkeiten erkennbar sind, wer welche Informationen liefert (z. B. bei Umbau-/Sanierungsmaßnahmen kommen nicht immer die erforderlichen Informationen). Nach den erhaltenen Informationen ist dies bei den Beteiligungen in der Regel durch eine/n Ansprechpartner:in für Versicherungen besser gelöst.			Ref. VI insbesondere Ämter 64, 65 Amt 23 Entwicklung der Organisation des Gebäudemanagement			Leitung Amt 30 in Abstimmung mit den gebäudeverwaltenden Ämtern		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Definition einer klaren Ansprechsituation für alle Parameter, die für die Gebäudeversicherungen erforderlich sind.			1. Klärung der Schnittstelle zum Rechtsamt bezgl. der versicherungsrelevanten Informationen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verringerung des Risikos einer Über- bzw. Unterversicherung der Gebäude		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine	X			Passgenauer Versicherungsschutz	k.A. wg. der unklaren Informationen möglich

Abbildung 78: Maßnahmenempfehlung Referat III, Rechtsamt – Management Gebäudeversicherung

Referat III, Amt 32 – Prüfung der Zuständigkeiten für das Thema Sondernutzungen			Steigerung der Prozesseffizienz und Bürgerorientierung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Sondernutzungen (Vollzug Bay StrWG) sind grundsätzlich im Tiefbauamt angesiedelt, haben aber starke Verknüpfungen zum Ordnungs- und Gaststättenrecht (z. B. Außengastronomie). Dies führt zu einer unklaren Ansprechsituation für die Antragsteller:innen mit der Folge, dass sie/er derzeit 2 Bescheide erhält und durch die Schnittstelle zwischen Amt 32 und Amt 66 (Sachgebiet 5 Straßenrecht) ist immer auch das Risiko eines Verlustes möglich.			OEPE Amt 66			Leitung Amt 32		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Wie empfehlen, die Zuständigkeit für Sondernutzungen einheitlich zu regeln. Sondernutzungen haben einen starken Fokus auf ordnungsrechtliche Aspekte und weniger auf technische, insoweit kommt eine Verlagerung zum Ordnungsamt in Betracht und sollte geprüft werden.			1. Abstimmung/ Zuständigkeitsklärung zwischen den Ämtern (ggf. Moderation durch OEPE) 2. Ganzheitlichen Prozess „Sondernutzungen“ modellieren 3. Auswirkungen auf den Personalbedarf ermitteln					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
- Intern: Steigerung der Prozesseffizienz - Extern: Klare Ansprechsituation für die Bürger:innen („one face to the customer“)		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		<i>mittel</i>	<i>keine</i>		X		<i>Optimierte Wahrnehmung der Dienstleistungsfunktion</i>	<i>Abhängig von der Personalbedarfsermittlung</i>

Abbildung 79: Maßnahmenempfehlung Referat III, Ordnungs- und Gewerbeamt – Sondernutzungen

Referat III, Amt 32 – Organisation des Themas Obdachlosenangelegenheiten (Quick-win, Umsetzung im Herbst 2022)			Erhöhung der Servicequalität					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Aufgabe Obdachlosenangelegenheiten wird in Zusammenarbeit zwischen Sozialamt (50) und dem Ordnungsamt (32) bearbeitet und ist sowohl vor dem Hintergrund der ordnungsrechtlichen als auch der sozialen Aspekte vertretbar. Das Ordnungsamt ist für die administrativen und infrastrukturellen-technischen Angelegenheiten und damit auch für die finanziellen Aspekte (Budget) verantwortlich. Für diese Aufgabe fallen lt. Erhebung ca. 700.000 € Sachausgaben im Ordnungsamt an. Die Hausmeister und Sozialwirte der Obdachlosenunterkünfte sind aber dem Sozialamt zugeordnet, mit der Folge, dass diese Waren bestellen oder kaufen, das Ordnungsamt aber bezahlen muss. Auch werden die Wohnungen durch das Sozialamt angemietet, die Mietkosten sind aber durch das Ordnungsamt zu zahlen. Dies führt zwangsläufig zur wirtschaftlichen Intransparenz.			Amt 50, OEPE Beschluss Stadtrat 28.02.2023		Leitung Amt 32			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Aus prozessualen Gründen aber insbesondere auch aus Gründen der wirtschaftlichen Transparenz („Wer die Musik bestellt, der zahlt sie auch“) sind hier klare Zuständigkeiten zu definieren und die Zusammenarbeit zu optimieren. Es sollte in jedem Fall geprüft werden, ob das Thema in einer Organisationseinheit zusammengeführt wird (ggf. Betreuungsstelle oder gesamte Organisation/Finanzierung der Unterbringung und Unterkünfte und nur die Betreuung über den Sozialen Dienst). Ziel muss eine einheitliche Verantwortung (auch finanziell) und eine klare Anspruchsituation für die Zielgruppe und zielgruppenspezifische Unterbringungsmöglichkeiten (z. B. Frauen, Jugendliche, Personengruppen mit besonderen Bedarfen) sein.			1. Gemeinsame Abstimmung zwischen Amt 32 und 50 (ggf. unter Moderation von OEPE) – bereits in 10/2022 angegangen 2. Sicherstellung der Obdachlosenunterbringung aus einer Hand (Empfehlung zur Einrichtung einer Fachstelle für Obdachlosigkeit nach der Gemeinsamen Bekanntmachung der Bayerischen Staatsministerien für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit und des Innern über die Empfehlungen für das Obdachlosenwesen vom 4. Juli 1997 (AllMBI. S. 518)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
- intern: größere Wirtschaftlichkeit - Extern: zielgruppenspezifische Unterbringungsmöglichkeiten		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	keine	X			-	mindestens 5% von den 700T€ in jedem Fall realistisch 35.000€ Einsparung

Abbildung 80: Maßnahmenempfehlung Referat III, Ordnungs- und Gewerbeamt – Obdachlosenangelegenheiten

Referat III, Amt 33 – Prüfung der Einrichtung eines Self-Service-Terminal (SST)			Steigerung der Prozesseffizienz und Bürgerorientierung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Im Rahmen der Digitalisierung ist es erforderlich vorgeschrieben einen Fotoautomaten aufzustellen oder eine Schnittstelle mit den örtlichen Fotografen herzustellen. In diesem Zusammenhang sollte nach unserer Auffassung geprüft werden, ob nicht die Einführung eines SST zielführender wäre. Bei diesem durch die Bundesdruckerei angebotenen Self-Service-Terminal (SST) können die Antragsteller:innen in den Behörden ihre persönlichen Daten selbst erfassen. Das biometrische Foto wird direkt am Gerät aufgenommen und zusammen mit Fingerabdrücken und Unterschrift medienbruchfrei und qualitätsgesichert in das Behördennetzwerk übertragen und beinhaltet eine vollständige Unterstützung der eID-Ausweisfunktion. Bürger verkürzen ihre Wartezeit, brauchen kein Foto mitzubringen und beantragen Ausweise so einfach selbst. Die Daten können anschließend direkt bei der Sachbearbeitung im Bürgerbüro abgerufen und für den Pass- oder Ausweisantrag genutzt werden. Mit dem SST werden Sachbearbeiter:innen von Routinetätigkeiten im Antragsprozess entlastet. Auf diese Weise werden sowohl die Bürgerorientierung als auch die Verwaltungsabläufe verbessert.			OEPE		Leitung Amt 33		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Wie empfehlen aufgrund der o. g. Effekte, die Einrichtung eines SST an einem geeigneten Standort im Wartebereich zu prüfen. Nach Erfahrungen aus anderen Kommunen ist der Betreuungsaufwand im Verhältnis zu Verbesserung der Verwaltungsabläufe und der Kundenzufriedenheit als eher gering einzustufen.			1. Prüfung der Einrichtung eines SST				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
- Intern: Steigerung der Prozesseffizienz - Extern: Verkürzung der Wartezeiten		interne Durchführung: <i>mittel</i>	externe Durchführung: <i>keine</i>	Umgehend	Als bald	Perspektivisch <i>(spätestens bis 31.12.24)</i>	qualitativ <i>X (geringere Wartezeiten, Verkürzung Verweildauer am Schalter)</i> quantitativ <i>k. A. möglich</i>

Abbildung 81: Maßnahmenempfehlung Referat III, Bürgeramt – Einrichtung Self-Service-Terminal

Referat III, Amt 33 – Organisation der Themen Wahlen und Staatsangehörigkeiten/Einbürgerungen			Erhöhung der Servicequalität					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
In den Erhebung waren zu diesen Aufgabenbereichen zwei Aspekte auffällig. 1. Die Zersplitterung des Aufgabengebiets Wahlen in zwei Sachgebiete (Briefwahl im SG 1 Bürgerservice und Wahlen im SG 3 Staatsangehörigkeitsrecht und Wahlen) 2. Die Struktur des Sachgebiets 3 mit den Aufgabenbereichen Wahlen und Staatsangehörigkeitsrecht, die keine Schnittmenge oder einen sachlichen Zusammenhang aufweisen.			OEPE		Leitung Amt 33			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Binnenorganisation sollte unter dem organisatorischen Gesichtspunkt Bündelung sachlogisch zusammenhängender Aufgaben angepasst werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Zuordnung des Aufgabenbereichs Staatsangehörigkeiten/Einbürgerungen zum Bürgeramt kritisch zu hinterfragen. Der sachliche Zusammenhang zum Ausländer- oder Personenstandswesen ist eher gegeben (in den meisten Kommunalverwaltungen werden die Aufgaben auch dort wahrgenommen)			1. Ermittlung und Bewertung fachlicher Verknüpfungen 2. Anpassung der Binnenorganisation 3. Aufgabenübertragung mit ermitteltem Personalbedarf					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
- intern: weniger Schnittstellen - Extern: keine		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	keine	X			Effizientere und effektivere Aufgabenwahrnehmung	

Abbildung 82: Maßnahmenempfehlung Referat III, Bürgeramt – Organisation Wahlen und Staatsangehörigkeiten/Einbürgerungen

Referat III, Amt 38 – Optimierte Publikums- /Besuchersteuerung durch Terminvereinbarungen			Erhöhung der Servicequalität					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Trotz der überwiegenden Terminvereinbarung (über TEVIS) besteht die Problematik einer zielführenden Kundensteuerung, da der Eingangsbereich als "offenes Rathaus„ ausgelegt ist. Dies führt zu Störungen/Unterbrechungen nicht nur für MA sondern auch für Kunden mit Terminvereinbarung und damit zu längeren Bearbeitungszeiten und einer ineffizienten und ineffektiven Aufgabenwahrnehmung.			Amt 15 OEPE			Leitung Amt 38 in Abstimmung Ämtern 64, 65		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Seit der Corona-Pandemie sind es die Bürger:innen bzw. Einwohner:innen gewohnt, dass Behördengänge in der Regel nach vorheriger Terminabsprache erfolgen, insoweit sollte die konsequente Durchsetzung der Terminvereinbarung – wie auch in privaten Dienstleistungsbranchen üblich (z. B. Banken) – weiter forciert werden. Die Kombination von Besuchersteuerung und – dem bereits gut aufgestellten – digitalen Angebot führt zur Minimierung vermeidbarer persönlicher Vorsprachen.			1. Konsequente Durchsetzung der Terminvereinbarung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verbesserung der Servicequalität (MA können sich besser vorbereiten) und effizientere Prozesse, Erhöhung MA-Zufriedenheit		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine	X			Erhöhung der Prozesseffizienz	Nicht abschließend zu definieren, aber durch die Optimierung ressourcenschonender Personaleinsatz

Abbildung 83: Maßnahmenempfehlung Referat III, Amt für Ausländerwesen und Migration – Terminvereinbarungen

3.2.6. Referat IV

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates IV im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
41	IV	Optimierung Veranstaltungsabfolge	1
46	IV	Ausschöpfen der Wertgrenzen bei Vergabeverfahren	2
54	IV	Gebührenerhöhung KITA	3
41	IV	Wirtschaftlichkeitsprüfung Stelle Marketing	4
46	IV	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Theater-Wohnungen	5
43	IV	Reduzierung Berichterstattung auf pflichtigen Verwendungsnachweis	6
40	IV	Verzicht auf Zuschüsse freiwillige Schülerbeförderung	
40	IV	Umgang IMS Meldungen	
41	IV	Prozessoptimierung Mietmanagement	
41	IV	Verzicht auf Vermietung von Nutzungsgegenständen	
41	IV	Erhöhung Übernachtungspreise Jugendherberge	
42	IV	Reduzierung Veranstaltungen Leseförderung	
42	IV	Erhöhung der Anzahl der Auszubildenden	
42	IV	Anpassungen Medienetat	
44	IV	Erhöhung der Gebühren	
44	IV	Reduzierung des Lehrangebots	
46	IV	freiwillige Statusabfrage Honorarkräfte	
46	IV	IT-Unterstützung Vertragsmanagement	
46	IV	Erhöhung der Einnahmen	
54	IV	GPO Neubau KITAS	
54	IV	Einführung Substrukturen OGS/Mittagsbetreuung	
IV-2	IV	Reduzierung der Betreuung der Städtepartnerschaften	

Die Maßnahmenempfehlungen Wirtschaftlichkeitsprüfung Marketingstelle, Optimierung Veranstaltungsabfolge sowie Erhöhung Kita Gebühren sind unter 2.2.5 abgebildet, die weiteren sind nachfolgend dargestellt.

Referat IV/2 – Reduzierung der Betreuung der Städtepartnerschaften			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Derzeit werden 10 Städtepartnerschaften sowie eine Projektpartnerschaft durch das Büro der Referatsleitung (IV/2 Internationale Beziehungen und Jugendbegegnungen) gepflegt. Darüber hinaus werden internationale Jugendbegegnungen organisiert.			keine		Amt 44		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Im Rahmen der Pflege der Städtepartnerschaften werden u. a. gegenseitige Besuche und kulturelle Veranstaltungen, wie bspw. Ausstellungen und Konzerte sowie Sportveranstaltungen begleitet. Hier besteht hinsichtlich der Intensität der Betreuung der Partnerschaften die Möglichkeit zur Reduzierung.			1. Einholung eines politischen Beschluss 2. Perspektivische Reduzierung der Veranstaltungen und Austausche				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Geringere Teilnahme an internationalen Austauschen und Veranstaltungen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering				x		In Abhängigkeit der Reduzierung bis zu 0,5 VZA (rund 35.000€)

Abbildung 84: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Büro der Referatsleitung, Internationale Beziehungen und Jugendgruppen – Reduzierung der Betreuung von Städtepartnerschaften

Referat IV, Amt 40 – Verzicht auf Zuschüsse zur freiwilligen Schülerbeförderung			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die Stadt Ingolstadt bezuschusst Schüler, die aufgrund der Länge des Schulwegs keinen Anspruch auf kostenfreie Beförderung haben; Zuschuss ca. 1 Mio. Euro (vor Corona), 2021 rd. 703.000 € (infolge von Corona und Einführung 365 €-Ticket). Die bezuschusste Schülerkarte kann auch von Studierenden in der Stadt (immatrikuliert an einer Hochschule in IN bzw. wohnhaft in IN) erworben werden. Die bezuschussten Schülerjahreskarten können direkt bei der INVG mit einer Schulbescheinigung beantragt werden. Die INVG stellt diese dann der Stadt in Höhe des vom StR genehmigten Zuschusses in Rechnung. Bei Erhöhung der Preise für das Schülerticket entscheidet der StR mittels Beschluss, in welchem Verhältnis die Erhöhung von der Stadt bzw. von den Erziehungsberechtigten zu tragen ist. Das Beteiligungsmanagement kontrolliert die Rechnungsstellung der INVG.			Politische Entscheidung / Änderung Stadtratsbeschluss			Amt 40	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Verzicht auf Zuschüsse zur freiwilligen Schülerbeförderung (bezuschusste Schülerjahreskarten); ggfs. vermehrte Prüfung / stärkere Auseinandersetzung mit Bürger:innen bei Entscheidung Pflichtbeförderung			1. Anpassung der Richtlinien, ggf. mit sozialer Komponente 2. Beschluss Stadtrat 3. Kommunikation an die Bürger:innen				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Übernahme der Kosten durch die Familien – kein Angebot für Studierende	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>keine</i>		<i>X zum nächsten Schuljahr</i>			<i>Geschätzte Einsparung ca. 700.000 € bis 800.000 € (aktuell wegen Corona, Einführung 365 €-Ticket und 9€-Ticket in 2022 kein Referenzjahr)</i>

Abbildung 85: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Schulverwaltungsamt – Verzicht auf Zuschüsse zur freiwilligen Schülerbeförderung

Referat IV, Amt 40 – Umgang mit Meldungen IMS			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Bei Bauunterhaltungsmaßnahmen besteht oftmals ein längerer Prozess der IMS Meldungen. Die durch Amt 40 und dem Referent IV freigegebenen Meldungen müssen 14 Tage vor dem monatlichen Jour fixe eingereicht werden, um überhaupt besprochen zu werden. Dadurch wird die Umsetzung von Maßnahmen verzögert. Im SVA werden Personalressourcen gebunden wegen der Nachfragen der Schulen zum aktuellen Sachstand bzw. zum Umsetzungszeitpunkt.			Einverständnis HBA und AfG			HBA, AfG	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Es sollte eine Vorab-Prüfung und Freigabe insbesondere für unstrittige IMS-Meldungen im AfG bzw. Hochbauamt erfolgen, ohne, dass es zuerst einer Freigabe aus der monatlichen Abstimmung (Bedarfs Jour fixe) heraus bedarf.			1. Abstimmung Vorgehen mit HBA, AfG				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Schnellere Umsetzung von Maßnahmen an Schulen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	mittel	keine	x			Beschleunigung von Maßnahmen	Entlastung von Personalressourcen

Abbildung 86: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Schulverwaltungsamt – Umgang mit Meldung IMS

Referat IV, Amt 41 – Prozessoptimierung Mietmanagement			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Das Kulturamt vermietet rund 75 mal die Halle „neun“ bzw. die „Neue Welt“ sowie das Exerzierhaus. Zudem werden im Vorfeld des Vertragsabschlusses Angebote erstellt und Beratung bei Mietanfragen durchgeführt (rund 100 Beratungen jährlich). Derzeit ist der Prozess noch nicht digital unterstützt.			OEPE 16/3		Amt 41			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Prozessoptimierung durch die Einführung eines online-gestützten Formulars. Dies sollte auch über die überarbeitete Homepage angeboten werden. Dadurch können Bedarfe des potentiellen Mieters bereits aufgenommen werden und in der Beratung / Vertragsgestaltung frühzeitig berücksichtigt werden.			1. Erarbeitung eines Formulars 2. Einstellung auf der Internetseite 3. Anpassung des Workflows					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
Nutzung der Prozessvereinfachung		gering	keine		x		Verbesserte Schnittstelle zu Mietern/Interessenten	

Abbildung 87: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Kulturamt – Prozessoptimierung Mietmanagement

Referat IV, Amt 41 – Verzicht auf Vermietung von Nutzgegenständen wie Hütten, historischen Bänken, Krügen, etc.			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Das Kulturamt verwaltet und vermietet Nutzgegenstände wie Hütten, historische Bänke, Krüge, etc. sowohl an städtische Einrichtungen als auch an Externe (bspw. für Feste, Veranstaltungen). Insgesamt sind mit dieser Aufgabe 0,20 VZÄ gebunden.			Keine		Amt 41		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Es sollte keine Vermietung der Gegenstände an Externe mehr vorgenommen werden. Alternativ sollten die Vermietungen kostendeckend erfolgen (Anhebung der Vermietungsgebühren).			1. Änderung der Satzung 2. Kommunikation				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Externe Veranstalter/Mieter können dann nicht mehr auf diese Objekte zurückgreifen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering	keine		x			Einsparung von ca. 0,10 VZA (rund 5.700 €)

Abbildung 88: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Kulturamt – Verzicht auf Vermietung von Nutzungsgegenständen

Referat IV, Amt 41 – Regelmäßige moderate Erhebung der Übernachtungspreise			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Jugendherberge ist ganzjährig geöffnet und bietet 96 Betten in 15 Zimmern. Die Übernachtungs- und Verpflegungspreise wurden zuletzt im Jahr 2018 angepasst.			Keine			Amt 41		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Stadt Ingolstadt sollte die Übernachtungs- und Verpflegungspreise regelmäßig moderat erhöhen.			1. Ausgestaltung der Übernachtungs- und Verpflegungspreise mit einer moderaten Steigerung 2. Beschlussfassung 3. Veröffentlichung der neuen Preisliste					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verteuerung der Übernachtung und Verpflegung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	gering	keine		x			Je nach Erhöhung der Preise	

Abbildung 89: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Kulturamt – Regelmäßige moderate Erhebung der Übernachtungspreise

Referat IV, Amt 42 – Reduzierung der Veranstaltungen zur Leseförderung mit / ohne Kooperationspartner			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Stadtbücherei organisiert eine Vielzahl an Veranstaltungen u.a. zur Vermittlung der Leseförderung bei Kindern. Dabei werden die Veranstaltungen zum Teil durch eigenes Personal, zum Teil über Kooperationen durchgeführt. Insgesamt sind dadurch rund 1,5 VZÄ in der Hauptstelle bzw. der Stadtteilbücherei Südwest gebunden. Die Förderung der Lesekompetenz wird ergänzend über Besuche der 2., 5. und 6. Klassen sowie der Oberstufen-Kurse mit Recherche-Seminaren unterstützt.			keine			Amt 42		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Zum einen kann die Zahl der Veranstaltungen, die durch eigenes Personal durchgeführt werden, reduziert werden. Zum anderen kann auch die Zahl insgesamt zurückgeführt werden, so dass der Aufwand zur Organisation der Veranstaltungen verringert werden kann. Diese Maßnahme wird vom Referenten IV und der Amtsleitung kritisch gesehen.			1. Überarbeitung des Konzepts zu Veranstaltungen und Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Gruppen 2. Reduzierung der eigenen Veranstaltungen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Geringeres Angebot an Veranstaltungen zur Förderung der Lesekompetenz, was sich nachteilig auf die Leseförderung von Kindern sowie die Bindung an die Bücherei auswirken kann.	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	niedrig	keine		x			Je nach Reduzierung Veranstaltungen 0,5 bis 1 VZK (ca. 50.000 €)	

Abbildung 90: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadtbücherei – Reduzierung Veranstaltungen zur Leseförderung

Referat IV, Amt 42 – Anpassungen Medienetat			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Stadtbücherei hat im Jahr 2022 einen Medienetat von 245.000 €, wobei dieser gegenüber den Vorjahren bereits leicht reduziert wurde. Der Medienetat umfasst auch den Erwerb von Filmmaterial für Schulen, das bislang über eine Schullizenz gekauft wird und mit einer erweiterten Lizenz zum Verleih verbunden ist. Dadurch ist der Erwerb mit ca. 300 € relativ kostenintensiv.			keine			Amt 42		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Temporär kann der Medienetat der Stadtbücherei gesenkt werden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass mittel- und langfristig eine Aktualität des Medienbestands sicherzustellen ist. Zudem sollte geprüft werden, ob ein Erwerb des Filmmaterials für den Schulunterricht zwingend über eine Schullizenz erfolgen muss (ca. 30.000 € p.a. für ca. 70 bis 75 Filme). Dies kann dazu beitragen, dass Budget hier eingespart wird, ohne dass es zu einer Reduzierung des Medienbestandes kommt. Die Reduzierung des Etats wird von der Amtsleitung kritisch gesehen.			1. Prüfung der Möglichkeiten des Erwerbs von Filmmaterial für den Schulunterricht 2. Reduzierung des Medienetats und Anpassung des Medienerwerbs					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bei einer Reduzierung des Medienetats können spezielle Wünsche nicht erfüllt werden und die Aktualität des Bestands sinkt. Dies kann dann auch zu sinkenden Nutzungszahlen und sinkenden Einnahmen führen.		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig			x			Bis zu 25.000€ Einsparungen

Abbildung 91: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadtbücherei – Anpassungen Medienetat

Referat IV, Amt 43 – Reduzierung der Berichterstattung auf den pflichtigen Verwendungsnachweis ggü. Land			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die vhs IN muss gegenüber dem Land einen jährlichen Verwendungsnachweis erstellen. Zusätzlich soll die vhs jährlich wieder ein Gebührenbericht / Statistikabgabe für die städtischen Gremien erstellen. Dies sollte auch stadtwweit erörtert werden, da es nicht nur auf Berichterstattung Amt 43 fokussiert ist.			Bestehender Stadtratsbeschluss vom 23.10.2020 (Gebührenberichte; Finanzberichte über kostenrechnende Einrichtungen, künftiges Verfahren)			Amt 43		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Berichterstattung sollte auf die Angaben beschränkt werden, die die vhs gegenüber dem Land im jährlichen Verwendungsnachweis ausweist. Dies führt zu einer administrativen Entlastung, die ebenfalls für die Verbundbildung mit der vhs EI oder andere prioritäre Aufgaben herangezogen werden können.			1. Aufhebung des Stadtratsbeschluss					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Keine Auswirkung auf die Zielgruppe		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine	x				0,10 VZK Einsparungen ca. 10.000 €

Abbildung 92: Maßnahmenempfehlung Referat IV, VHS – Reduzierung Berichterstattung ggü. Land

Referat IV, Amt 44 – Erhöhung der Gebühren			Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
In der Vergangenheit wurden die Gebühren für die verschiedenen Unterrichtsformen nicht regelmäßig erhöht. Im Jahr 2018 wurden die Gebühren um 5% erhöht, danach sollte alle 2 Jahre eine Gebührenerhöhung erfolgen.			keine			Amt 44	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Regelmäßige Erhöhung der Gebühren.			1. Regelmäßige Überprüfung der Gebühren 2. Anpassung der Gebührensatzung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Höhere finanzielle Belastung der Kunden	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering				x		Erhöhung der Einnahmen

Abbildung 93: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Simon-Mayer-Sing- und Musikschule – Erhöhung der Gebühren

Referat IV, Amt 44 – Einschränkung der Lehrpersonalstunden				Bestmögliche Bildungschancen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene für alle				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die Simon-Mayr-Sing- und Musikschule hat in den letzten Jahren ein höchstmögliches Kontingent von 850 Lehrpersonalstunden genehmigt bekommen, die durch eigene Beschäftigte realisiert werden und ein differenziertes Angebot sowie eine Breiten- und Spitzenförderung ermöglicht. Dadurch kann auf Unterrichtsbedarf kurzfristig reagiert werden, ohne dass eine Warteliste besteht. Das Stundenkontingent wurde bisher nicht (immer) vollständig ausgeschöpft.				keine			Amt 44	
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Reduzierung der Lehrpersonalstunden und größtmöglicher Aufrechterhaltung des breiten Angebots der unterrichteten Instrumente. Ggf. kann dies auch über eine Ausdehnung des 3er-Unterrichts kompensiert werden. Diese Maßnahme wird vom Referenten IV und der Amtsleitung kritisch gesehen.				1. Konkretisierung der Angebote, die reduziert werden sollen 2. Überarbeitung des Unterrichtsplans 3. Personalwirtschaftliche Umsetzung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Geringeres Angebot an Unterricht für ausgewählte Fächer ggf. längere Wartelisten	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	niedrig	keine		x			Je nach Reduzierung des Angebots bis zu 100 Lehrpersonalstunden	

Abbildung 94: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Simon-Mayer-Sing- und Musikschule – Einschränkung Lehrpersonalstunden

Referat IV, Amt 46 – Freiwillige Statusabfrage bei Honorarkräften			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Der Einsatz von freien Mitarbeiter:innen ist nach der vergleichenden Rechtsprechung des Landessozialgerichts Baden-Württemberg unter Einhaltung von definierten Rahmenbedingungen möglich, ohne dass eine Scheinselbstständigkeit entsteht.			keine		Amt 46			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Bei Vertragsschluss mit natürlichen Einzelpersonen sollte eine freiwillige Selbstauskunft eingeholt werden, wenn keine künstlerische oder darstellende Tätigkeit ausgeübt wird. Diese sollte folgende Punkte umfassen: 1. Ort und Zeit der geplanten Tätigkeit (frei in der zeitlichen Gestaltung, Ort frei wählbar, fester Arbeitsplatz beim Auftraggeber nicht vorgesehen). 2. Inhalt und Umfang der Tätigkeit (klar beschrieben ohne weitere Konkretisierung oder Weisung des Auftraggebers ausführbar; eigenverantwortlich, frei in der Entscheidung welche Mittel eingesetzt werden). 3. Grundsätzliche Fragen (Gewerbeanmeldung, freier Beruf, beschäftigt weitere Arbeitnehmer, für andere Auftraggeber tätig, Eigenwerbung, eigenes Briefpapier). Das bereits im Einsatz befindliche Personaleinsatz und Dispositionsprogramm KOKOS sollte um die Funktionalität zur Abwicklung des Vertragsmanagements ergänzt werden. Zur Zeit werden Überlegungen angestellt, die Aufgaben dem Amt 11 zu übertragen.			1. Erstellung einer entsprechenden Vorlage 2. Einholung der freiwilligen Selbstauskunft					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
Keine		gering	keine	x			Vermeidung Scheinselbstständigkeit	

Abbildung 95: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadttheater – Freiwillige Statusabfrage bei Honorarkräften

Referat IV, Amt 46 – Ausschöpfen der Wertgrenzen Vergabeverfahren			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Rund 1 VZÄ wird derzeit für die Abwicklung der Vergaben in Sachgebiet 46/2 eingesetzt. Insgesamt sind rund 620 Vergaben zu betreuen, wobei in der Abwicklung derzeit zwischen Vergaben unter 1.000 € und über 1.000 € (freihändige Vergaben mit Vergleichsangeboten) unterschieden wird. Damit werden die Wertgrenzen für die Anwendung einer Direktvergabe nicht ausgeschöpft.			Keine		Amt 46		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Die Vergabeordnung der Stadt Ingolstadt sieht vor, dass bis zu einem voraussichtlichen Auftragswert von 5.000 € bei Liefer- und Dienstleistungen und von 10.000 € bei Bauleistungen ein Direktauftrag ohne Durchführung eines Vergabeverfahrens zulässig ist. Der Haushaltsgrundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit ist zu beachten. Bei der Vergabe von Honorarleistungen können Aufträge mit einem voraussichtlich Gesamtwert bis 10.000 € unter Beachtung des Haushaltsgrundsatzes der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit direkt an einen geeigneten Bewerber:in vergeben werden.			1. Anpassung des Vergabeverfahrens im Amt 46 an die Vergabeordnung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Keine	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering		x				Ca. 0,20 VZÄ (rund 11.400 €) Einsparungen

Abbildung 96: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadttheater – Ausschöpfen der Wertgrenzen

Referat IV, Amt 46 – Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Theater-Wohnungen			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Das Amt 46 betreut 5 angemietete Theaterwohnungen. Dies umfasst zum einen die verwaltungsmäßige (Vermietung an Künstler, Abrechnung) aber auch bauliche Betreuung (Reparaturen, Renovierungen etc.). Die Wohnungen erfüllen dabei oftmals nicht die Anforderungen der Künstler:innen, was zu Abstimmungen und ggf. Aufträgen für die Mitarbeitenden der Werkstätten des Theaters führt.			keine			Amt 46		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte überprüft werden, ob die Betreuung der Theaterwohnungen sinnvoll ist, oder ob eine Reduzierung der Wohnungen bzw. der Verzicht auf diese wirtschaftlicher ist.			1. Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung 2. Umsetzung der Ergebnisse					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Künstler:innen müssten andere Wohnungen anmieten		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	keine			x		Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Abbildung 97: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadttheater – Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Theater-Wohnungen

Referat IV, Amt 46 – IT-Unterstützung Vertragsmanagement			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Das Amt schließt rund 170 Arbeitsverträge/Teilspielzeitverträge//Verlängerungen / Auflösungsverträge/ Werkverträge sowie rund 240 Mietverträge Festsaal ab. Diese werden derzeit ausschließlich in Papierform abgelegt und der Bearbeitungsstand muss in den Ordnern/Listen eingesehen werden.			Amt 11			Amt 46		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Das bereits im Einsatz befindliche Personaleinsatz und Dispositionsprogramm KOKOS sollte um die Funktionalität zur Abwicklung des Vertragsmanagements ergänzt werden. Zur Zeit werden Überlegungen angestellt, die Aufgaben dem Amt 11 zu übertragen.			1. Ausweitung des Moduleinsatzes 2. Umstellung auf der Vertragsabwicklung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Erhöhung der Transparenz zu Bearbeitungsständen für Vertragspartner:innen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		<i>mittel</i>	<i>keine</i>		x		Bessere Transparenz zu Vorgängen Vermeidung Doppelarbeiten	

Abbildung 98: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadttheater – IT-Unterstützung Vertragsmanagement

Referat IV, Amt 46 – Erhöhung der Einnahmen (prüfen: Reduzierung Budget)			Gutes und breites kulturelles Angebot für alle Ziel- und Altersgruppen, insbesondere für die Bevölkerung IN / Region					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In der Vergangenheit erfolgte eine Erhöhung der Ticket- und Vermietungsgebühren nur unregelmäßig (zuletzt 2017/2018). In diesem Jahr wurde eine moderate Erhöhung der Preise beschlossen.			kein			Amt 46		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Künftig sollten die Ticketpreise regelmäßig moderat angehoben werden (ggf. gekoppelt bspw. an Tarifsteigerungen). Nach Vorliegen der Budgetentwicklung der letzten Jahre wird zudem zu erörtern sein, in wie weit eine Reduzierung des Budgets vorgeschlagen werden kann.			1. Regelmäßige Überprüfung der Einnahmen und Anpassung der Ticketpreise					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verteuerung des Besuchs von kulturellen Veranstaltungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		gering	keine			x		Abhängig von den Anpassungen

Abbildung 99: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Stadttheater – Erhöhung der Einnahmen

Referat IV, Amt 54 – Prozessoptimierung Neubauten Kitas			Bedarfsdeckung im Bereich vorschulische Bildung und Betreuung, durchgängiger Ganztagsangebote sowie im Bereich Schulbauprogramm					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Bei Neubauten von Kindertagesstätten freier Träger erfolgt die Aufgabenwahrnehmung der Investitionskostenförderung durch das Amt 54 und das Hochbauamt (Baukostenzuschuss). Durch häufige personelle Wechsel im Hochbauamt konnte bislang noch kein ausreichendes Wissensmanagement etabliert werden. Bei der letzten Ausschreibung zum Neubau einer Kita konnte kein freier Träger gewonnen werden, da u.a. die finanzielle Belastung zu hoch ist.			keine			Amt 54 und Hochbauamt		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Durch die Etablierung von Standards bei Formblättern und der Verschriftlichung der wesentlichen Aufgabeninhalte sollte auf eine schnelle und sichere Prozessqualität hingewirkt werden. Erste Vorschläge zur Optimierung wurden bereits erarbeitet. Zudem sollte geprüft werden, ob der Baukostenzuschuss der Stadt angepasst werden sollte.			1. Umsetzung der Prozessoptimierung 2. Sicherstellung einer hohen Kontinuität in der Aufgabenwahrnehmung im Hochbauamt 3. Evaluierung der eingeleiteten Maßnahmen und ggf. Erörterung weiterer Handlungsbedarfe 4. Prüfung Baukostenzuschuss					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
Schnellere Schaffung weiterer Kita-Plätze durch freie Träger		<i>mittel</i>	-	X			<i>Reduzierung der Reibungsverluste und der Prozessdauer</i>	<i>Ggf. Erhöhung Baukostenzuschuss</i>

Abbildung 100: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Amt für Kinderbetreuung und vorschulische Bildung – Prozessoptimierung Neubauten

Referat IV, Amt 54 – Einführung Substrukturen OGS/Mittagsbetreuung (Projekt startet in 2023)			Bedarfsdeckung im Bereich vorschulische Bildung und Betreuung, durchgängiger Ganztagsangebote sowie im Bereich Schulbauprogramm				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Derzeit bestehen für die vorschulische Betreuung Clusterstrukturen, die die Schnittstelle zwischen Amt 54 und den Einrichtungen vor Ort regelt. Aufgrund der fehlenden Leitungsstruktur in den Einrichtungen für die Mittagsbetreuung (derzeit noch Amt 40) ist die Weiterentwicklung der Konzeptionen nur eingeschränkt möglich: die Belastung für die beiden päd. Fachkräfte ist deshalb sehr hoch.			Laufendes Projekt zur künftigen Verortung der Mittags-/Ganztagsbetreuung in Amt 54		Amt 54		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Nach dem Beschluss zum kooperativen Ganztags von 2020 wurde ein Projekt zur Neuaufstellung des Aufgabenbereichs künftig in Amt 54 aufgesetzt. Hier sollte auch die Leitungsstruktur (einschließlich Personalführung) in den Einrichtungen der MB, FB und MV konzipiert und umgesetzt werden.			1. Abstimmung zwischen Amt 54 und Amt 40 im Zuge des laufenden Projektes 2. Konzeption der Strukturen und Erstellung von Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Sicherstellung einer qualitativ hohen Betreuung der Kinder in der Mittags-/ Ganztagsbetreuung	interne Durchführung: hoch	externe Durchführung: Laufendes Projekt	Umgehend	Als bald	Perspektivisch X	qualitativ Klare Verantwortlichkeiten und Sicherstellung organisatorischer Abläufe	quantitativ

Abbildung 101: Maßnahmenempfehlung Referat IV, Amt für Kinderbetreuung und vorschulische Bildung – Einführung Substrukturen OGS/Mittagsbetreuung

3.2.7. Referat V

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates V im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
50	V	Prüfung Übergabe Beratungsleistungen an DRV	1
51	V	Umstellung auf digitalen Elternbriefversand	2
53	V	Datenübernahme Onlineanträge Bildungs- und Teilhabeleistungen	3
31	V	Aufgabenverzicht reisemedizinische Beratung	4
31	V	Aufgabenverlagerung/-klärung Sachgebiet Verwaltung	5
45	V	Verzicht auf Durchführung von Konzerten im Bürgerhaus	6
31	V	Prüfung Stellenumfang Assistenz/Geschäftszimmer	
45	V	Weiterentwicklung seniorenpolitische Angebote	
Soziale Stadt	V	Stadtteiltreffangebot anpassen	
Soziale Stadt	V	Erhöhung bürgerschaftliches Engagement	
Sozialplanung	V	Berichterstattung Verbesserung	
50	V	Datenübernahme "Wohngeld" – Grundsicherung	
50	V	Gewinnung von zusätzliche Betreuer:innen	
50	V	Wissensmanagement Versicherungsamt	
51	V	Evaluation Jobberufsagentur (siehe auch Amt 53)	

Die Maßnahmenempfehlungen Aufgabenverzicht reisemedizinische Beratung, Übergabe Beratungsleistungen an die Deutsche Rentenversicherung und digitaler Elternbriefversand sind unter 2.2.6 abgebildet, die weiteren sind nachfolgend dargestellt.

Referat V, Amt 31 – Prüfung Stellenumfang und Aufgabenzuordnung Geschäftszimmer/Assistenz			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Bisher galt jeweils eine 1:1 Zuordnung von Assistenzkräften zu Ärzten (Amtsleitung, stv. Amtsleitung), die historisch gewachsen ist. Der Umfang von insges. 3,04 VZK für den Assistenzbereich ist hoch. In den Stellenanteilen sind auch Unterstützungsleistungen für Fachaufgaben wie z.B. Todesbescheinigungen, Gutachtenerstellung, Belehrungen nach IFSG enthalten.			OEPE, Lfd. Organisationsüberprüfung Amt 31 (externer DL)		Amt 31, OEPE			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Überprüfung der Prozesse sowie der Aufgabenzuordnung im Bereich Geschäftszimmer und Assistenzaufgaben in Bezug auf originäre Assistenzaufgaben für das Gesundheitsamt sowie hinsichtlich der Unterstützung von Fachaufgaben. Ziel ist es eine überschneidungsfreie Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den Teams „Amtsärztliche Aufgaben, Medizinalwesen“ sowie „Hygiene- und Infektionsschutz“ zu bündeln.			1. Überprüfung der fachaufgabenbezogenen Tätigkeiten (in Ergänzung zu den hier aufgeführten) und Klärung der Verwaltungsabläufe 2. Zuweisung der unterstützenden Aufgaben zu den Fachaufgaben 3. Definition des Aufgabenumfangs für originäre Assistenz- und Sekretariatsaufgaben					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Transparenz zu Aufgabeninhalten und –umfang in den Teams herstellen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	gering		X		Überschneidungsfreie Aufgabenwahrnehmung	Ggf. reduzierter Personaleinsatz

Abbildung 102: Maßnahmenempfehlung Referat V, Gesundheitsamt – Prüfung Stellenumfang Geschäftszimmer

Referat V, Amt 31 – Aufgabenverlagerung / -klärung aus SG Verwaltung (bereits in 2022 beauftragt)			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Fachaufgaben werden durch verschiedene Form von Zuarbeit aus dem Verwaltungs-Sachgebiet unterstützt. Hier entstehen Schnittstellen zwischen den Mitarbeitenden des SG Verwaltung und den Teams „Prävention und Beratungsangebote“ sowie „Hygiene- und Infektionsschutz“.			OEPE, Lfd. Organisationsüberprüfung Amt 31		Amt 31			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Zusammenführung der Aufgaben im Sinne einer aufgabenlogischen Bündelung und des Prinzips „Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung“: • Zuarbeit Selbsthilfe Kontaktstelle (0,26 VZK) im Team Prävention, Beratungsangebote • Zuarbeit Schwangerenberatung (0,31 VZK) im Team Prävention, Beratungsangebote Perspektivisch ist eine Verlagerung der verwaltungsbezogenen Aufgaben, wie z. B. Ausnahmegenehmigungen für Veranstaltungen, Einreiseüberwachung, Isolationsbescheinigungen in das Team „Hygiene- und Infektionsschutz“ zu prüfen, da hier der Vollzug des IFSG vorgenommen wird.			1. Aufnahme der vorgeschlagenen Aufgabenverlagerung in das lfd. Projekt zur Organisationsuntersuchung 2. Kommunikation der angestrebten Aufgabenverlagerung 3. Verfügung und Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Transparenz zu Aufgabeninhalten und –umfang in den Teams		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine		X		Wirkungsvolle Aufgabenwahrnehmung	

Abbildung 103: Maßnahmenempfehlung Referat V, Gesundheitsamt – Aufgabenverlagerung Sachgebiet Verwaltung

Referat IV, Amt 50 – Datenübernahme aus Formularen im Kontext „Wohngeld, -berechtigung“ und „Grundsicherung“			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Für die Leistungssachbearbeitung wird bereits mit der E-Akte gearbeitet. Perspektivisch werden für Sachbearbeitungsaufgaben im Bereich Vollzug des Wohngeldgesetzes (WoGG), des Bayerisches Wohnungsbindungsgesetzes (BayWoBindG) u. des Bayerischen Wohnraumförderungsgesetzes (BayWoFG) sowie im Bereich der Gewährung von Sozialhilfe und Grundsicherung nach SGB XII weitere Optimierungspotenziale bei der IT-Unterstützung in Bezug auf die Erfassung von Daten gesehen.			Prozessoptimierung (ext. DL), Softwareanbieter Amt 15		OEPE, Amt 50 (mittelbar)		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Umsetzung einer automatisierten Datenübernahme aus Formularen in das Fachanwendungssystem bei 50/2 und 50/1. Es wird eine Zeitersparnis durch Vermeidung von Erfassungsaufgaben erwartet, mit der steigende Fallzahlen zu einem bestimmten Anteil kompensiert werden können. Die ersten Digitalisierungsschnittstellen (z. B. OZG-Konnektor) für die Fachsoftware Prosoz sind derzeit noch nicht mit Effizienzgewinnen für die Sachbearbeitung verbunden.			1. Platzierung des Themas im Projekt „GPM“ und Klärung des Umsetzungszeitraums 2. Prozessaufnahme und Modellierung der Prozessschritte für eine automatisierte Datenübernahme				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Nutzung Digitalisierungspotenziale	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>			X	<i>Medienbruchfreie Ablaufbearbeitung</i>	

Abbildung 104: Maßnahmenempfehlung Referat V, Amt für Soziales – Datenübernahme

Referat V, Amt 50 – Wissensmanagement und „Beratung“ im Versicherungsamt 50/4 (Ausschreibung Tool in 2023 geplant)			Demographischer Wandel der Stadtgesellschaft				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Mitarbeitenden im SG Versicherungsamt 50/4 scheiden alle bald aus dem Dienst aus. Aufgrund der langjährigen Erfahrung der Mitarbeitenden in Angelegenheiten der gesetzlichen Rentenversicherung, der Einarbeitungszeit zu den IT-Fachverfahren der DRV sowie den erwarteten steigenden Fallzahlen (geburtenstarke Jahrgänge) ist ein Know-how-Transfer erforderlich. Durch Umstellung auf Terminvereinbarung wurde die Laufkundschaft erheblich reduziert. Damit ist ein effektiverer Personaleinsatz und eine qualitativ bessere Beratung möglich, da die Planung des Zeitaufwandes für eine Beratung erstmalig möglich ist.			OEPE (Übernahme / Weiterentwicklung vorhandener Standards der Stadtverwaltung)		Amt 50		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Initiierung von konkreten Maßnahmen zum Wissensmanagement, um dem demographischen Risiko in dem SG frühzeitig entgegen zu wirken.			1. Initiierung von Maßnahmen des Wissensmanagement, wie z. B. Einführung von überlappenden Einarbeitungszeiträumen bei neuen Beschäftigten, Mentoring-Konzept oder der Erstellung von Wissenslandkarten in Zusammenarbeit mit OEPE. 2. Umsetzung von Maßnahmen 3. Umsetzung eines begrenzten Beratungsumfanges mit Verweis auf die parallelen Beratungsangebote der DRV Bayern Süd				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Sicherstellung der Beratungsqualität	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine		X		Wirkungsvolle Aufgabenwahrnehmung	

Abbildung 105: Maßnahmenempfehlung Referat V, Amt für Soziales – Wissensmanagement und Beratung im Versicherungsamt

Referat V, Amt 50 – Prüfung der Übergabe von Beratungsleistungen an die DRV Bayern Süd			Demographischer Wandel der Stadtgesellschaft					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Aufgaben des Versicherungsamts (Beratung und Antragstellung) sind gesetzliche Pflichtaufgaben, die von den Kommunen vorgehalten werden müssen (Beratung § 93 SGB IV, Antragstellung § 16 SGB I); In Ingolstadt gibt es keine Außenstelle der DRV Bayern Süd, die Beratungsangebote für Rentner:innen bzw. interessierte Bürger:innen anbietet. Die Stadt Ingolstadt nimmt einen Großteil der Beratungsaufgaben wahr. In den Vergleichsstädten Augsburg, Würzburg und Regensburg betreibt die DRV eigene Beratungsstellen vor Ort. In Ingolstadt ist die DRV einmal monatlich vor Ort.			DRV			Politische Entscheidung durch Gremien erforderlich		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Einrichtung einer festen Beratungsstelle durch die DRV in Ingolstadt vor Ort und Bereitstellung von mehr Beratungskapazitäten durch die DRV, damit die kommunalen Kapazitäten reduziert werden könnten.			1. Ansprache der DRV zur Bereitstellung von weiteren Beratungsangeboten bzw. Betrieb einer Beratungsstelle analog zu den anderen Vergleichsstädten 2. Reduzierung des eigenen Personals (in Abhängigkeit zum Aufgabenübergang an die DRV) und Durchführung einer Personalbedarfsbemessung in Abhängigkeit von veränderten Fallzahlen (steigende Anzahl der Antragsteller aufgrund der demographischen Entwicklung zu erwarten)					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Sicherstellung der Beratungsqualität		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	keine			X	Verlagerung Beratung an DRV, um Fallzahlenstieg zu kompensieren	

Abbildung 106: Maßnahmenempfehlung Referat V, Amt für Soziales – Übergabe von Beratungsleistungen an die DRV Bayern Süd

Referat V, Amt 51 – Prüfung des Stellenumfangs für Sekretariats- u. Assistenzaufgaben			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Der Anteil für Sekretariats- und Assistenzaufgaben ist historisch gewachsen und ist mit 3,50 VZK im Vergleich zu den übrigen Ämtern des Referats V hoch. Die Aufgaben waren bisher nicht Gegenstand der regelmäßig durchgeführten Personalbedarfsbemessung in Amt 51.			OEPE		Amt 51		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Überprüfung des Personalbedarfs für Sekretariats- u. Assistenzaufgaben mit OEPE, um die gewachsene Aufgabenentwicklung an die aktuellen, neue Aufgaben anzupassen, z. B. Eingangsmanagement mit zentralem Posteingang als zentrale Anlaufstelle (Veränderung, die ggü. Status quo selbst umgesetzt wird). Klärung der Aufgaben im Kontext der Einführung der E-Akte. Die verfügbaren Zeitanteile der MA sollen für E-Akten-Einführung genutzt werden. Entlastung der Fachkräfte, bei längerer Stellenvakanz, durch Aufgabenverschiebung.			1. Erstellung Aufgabenkatalog mit Leistungsmengen für die Personalbedarfsbemessung 2. Erhebung der neuen Aufgaben im Kontext der Einführung E-Akte 3. Prüfung, welche Teile von Fachaufgaben perspektivisch von der Sachbearbeitung verlagert werden können				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Effektive Aufgabenwahrnehmung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine		X		Angemessene Auslastung	

Abbildung 107: Maßnahmenempfehlung Referat V, Amt für Jugend und Familie – Prüfung Stellenumfang

Referat V, Amt 51 – Evaluation Aufgaben/Schnittstellen Jugendberufsagentur			Integration von Neubürger:innen; steigende Zahl von Kindern und Jugendlichen				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Die Jugendberufsagentur ist eine Kooperation von Amt 51 (Jugend und Familie) sowie dem Jobcenter (Amt 53). Um die Aufgabe wirkungsvoll durchzuführen, sollen Jugendliche ganzheitlich einzelfallbezogenen durch die Zusammenarbeit der beiden Ämter betreut werden. Hierfür wurden unbefristete VZK mit jeweils 0,5 VZK von Seiten Amt 53 und Amt 51 geschaffen. Ideengeber war die Agentur für Arbeit, die in der lfd. Aufgabenwahrnehmung jedoch nicht involviert ist.			Amt 53, Agentur für Arbeit Amt 16			Amt 51 und Amt 53	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Evaluierung der Aufgabenwahrnehmung und Zusammenspiel zw. Amt 53 und Amt 51 anhand von Wirkungskennzahlen.			1. Analyse der Aufgaben und der Inanspruchnahme der Leistungen durch die Zielgruppen unter Beteiligung der Agentur für Arbeit 2. Weiterentwicklung der Zusammenarbeit in Bezug auf die gewonnenen Erkenntnisse.				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Ganzheitliche Betreuung zwischen 51 und 53	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	keine		X		Wirkungsvolle Aufgabenwahrnehmung	

Abbildung 108: Maßnahmenempfehlung Referat V, Amt für Jugend und Familie – Evaluation Jugendberufsagentur

Referat V, Amt 53 – Datenübernahme von Online-Anträgen von Bildungs- und Teilhabeleistungen			Digitalisierung und Vereinfachung der Verwaltung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Im Servicebereich/Clearingstelle (§ 1 Abs. 3 Nr. 1 SGB II) werden alle Stammdaten der Antragsteller:innen händisch erfasst. Perspektivisch ergibt sich die Möglichkeit, Daten von Online Anträgen von Bildungs- u. Teilhabeleistungen bei Erstanträgen ins System zu übernehmen. Hierdurch entsteht ein reduzierter Aufwand für die Ersterfassung von Stammdaten der Antragsteller:innen (Erst-Anträge).			Prozessoptimierung (ext. DL), Softwareanbieter AfID			OEPE, Amt 53 (mittelbar)	
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Prüfung der Möglichkeit, Daten der Erstantragsteller:innen (Online, derzeit ca. 10 % der Antragsteller:innen) systemseitig zu übernehmen. Umsetzung Online Antragswesen nach Einführung des Bürgergelds (Bislang zurückgestellt).			1. Platzierung des Themas im Projekt „Prozessoptimierung“ und Klärung des Umsetzungszeitraums 2. Prozessaufnahme und Modellierung der Prozess-Schritte für eine automatisierte Datenübernahme				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Nutzung Digitalisierungspotenziale	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>			X	<i>Medienbruchfreie Ablaufbearbeitung</i>	

Abbildung 109: Maßnahmenempfehlung Referat V, Jobcenter – Datenübernahme

Referat V, Bürgerhaus – Organisation von Konzerten durch das Bürgerhaus			Demographischer Wandel				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Der Konzertbetrieb ist eine historisch gewachsene Aufgabe als Konzertbetrieb analog zu Veranstaltungen des Kulturamts. Die Konzerte (z. B. „Jazz and more“) entsprechen nicht der Ausrichtung des Bürgerhauses.			Abstimmung mit Referat IV Referat I		Bürgerhaus		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Schärfung des Profils des Bürgerhauses und Verzicht auf die künftige Durchführung von Konzertveranstaltungen, die parallel zu Veranstaltungen des Kulturamts durchgeführt werden. Die freiwerdenden Stellenanteile werden für eine Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit in Richtung der Stärkung des bürgerschaftliches Engagement und für Angebote für Zielgruppen des Bürgerhauses, wie z. B. Kulturvereine, Senior:innen genutzt.			1. Kommunikation der Veränderung an die bestehenden Akteure i. R. der Neuausrichtung der Seniorenarbeit 2. Überprüfung des Aufgabenumfangs 3. Anpassung der Aufgabenbeschreibung für die Öffentlichkeitsarbeit und Umsetzung von Maßnahmen und Initiativen				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Keine, da der Konzertbetrieb nicht die Zielgruppe des Bürgerhauses ist	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	keine	keine		X		Schärfung des Profils, Stellenanteil wird umgewidmet oder eingespart	ggfs. Stellenminderung 0,25 VZK i. H. v. 18.925 €

Abbildung 110: Maßnahmenempfehlung Referat V, Bürgerhaus – Organisation von Konzerten

Referat V, Bürgerhaus – Weiterentwicklung Angebote am seniorenpolitischen Gesamtkonzept der Stadt			Demographischer Wandel					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Betagte und mobilitätseingeschränkte Senior:innen benötigen Hilfe; Ingolstadt hat durch die Corona-Pandemie viele Freiwillige verloren, einige Nachbarschaftshilfen haben sich aufgelöst. Die aufsuchende Seniorenarbeit muss durch Ehrenamtliche und weitere Akteure gestärkt werden. In dem Zusammenhang sind anstehende Initiativen des Projektes der Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (Bagso) umzusetzen.						Bürgerhaus		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Anpassung der Angebotsstruktur des Bürgerhauses durch konsequente Ausrichtung an dem seniorenpolitischen Gesamtkonzept der Stadt. Ziel ist es Angebote und Formate weiterzuentwickeln, die den Hilfe- und Unterstützungsbedarfen älterer Menschen gerecht werden. Dabei ist auf die Zielgruppe von Senior:innen mit Migrationshintergrund zu achten, die aussagegemäß weder Beratungs- noch Gruppenangebote des Seniorenbüros nutzen. Auf- und Ausbau der Nachbarschaftshilfe, um eine möglichst lange Selbständigkeit der Senioren zu erreichen.			1. Anpassung der Angebote und Formate, um als Erstberatungsstelle für Senior:innen / Familien zu wirken 2. Anpassung der Angebote an die Zielgruppe (Beispiel: Smartphone oder Tablet-Kurse durch Muttersprachler in Türkisch, Russisch oder Polnisch, mehrsprachige Flyer) 3. Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit zur besseren Gewinnung von Ehrenamtlichen für die Nachbarschaftshilfe 4. Gegenseitige Abstimmung der Angebote des Bürgerhauses mit den Angeboten der Stadteiltreffs					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Nachbarschaftshilfe/ehrenamtliches Engagement zur Seniorenhilfe stärken		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		Gering, lfd. Prozess	keine	X			Schärfung des Profils	

Abbildung 111: Maßnahmenempfehlung Referat V, Bürgerhaus – seniorenpolitisches Gesamtkonzept

Referat V, Stabsstelle Soziale Stadt – Anpassung der Angebotsstruktur der Stadtteiltreffs			Demographischer Wandel, Integration von Neubürger:innen				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
In den drei Stadtteiltreffs (Augustinviertel, Konradviertel, Piusviertel) werden sowohl eigene Angebote als auch Angebote von Ehrenamtlichen, u.a. Trägern, umgesetzt. Die eigenen Angebote richten sich nicht immer konsequent an der strategischen Ausrichtung des Ref. V aus und die Rolle als „Mini-VHS“ aufzutreten führt nicht durchgängig zur gewünschten Wirkung.			keine		Stabsstelle Soziale Stadt		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Anpassung der Angebotsstruktur der Stadtteiltreffs durch konsequente Anwendung eines Prüfschemas für die eigenen Angebote/Maßnahmen in Bezug auf * Aufwand/Nutzen-Relation für die Angebote im Quartier * Mindestteilnehmendenzahl und Inanspruchnahme der Angebote durch Zielgruppen * Prüfung Kostenpflicht von Angeboten * positive Wirkung für die Bewohner:innen des Quartiers (z. B. Sportangebot für ukrainische/russische Bürger:innen) *Bezug zu den strategischen Handlungsfeldern des Ref. V herstellen			1. Ausarbeitung eines pragmatischen Prüfschemas für die selbst initiiert und durchgeführten Angeboten der drei Stadtteiltreffs 2. Umsetzung und sukzessive Anpassung der Angebotsstruktur in Richtung → Fokussierung auf Gemeinwesenarbeit und Quartiersentwicklung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Zielgruppe soll ein besseres Bewusstsein für Angebote/Teilhabe und deren Bedeutung für das Quartier bekommen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ
		niedrig	keine	X			Partizipation der Quartiersbewohner, Förderung gesellschaftlicher Teilhabe
							quantitativ

Abbildung 112: Maßnahmenempfehlung Referat V, Stabsstelle Soziale Stadt – Angebotsstruktur Stadtteiltreff

Referat V, Stabsstelle Soziale Stadt – Erhöhung des Anteils des bürgerschaftlichen Engagements			Demographischer Wandel, Integration von Neubürger:innen				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Die Angebote und Aufgabenwahrnehmung in den drei Stadtteiltreffs ist z. T. stark von den Mitarbeitenden und Initiativen ausgerichtet. Eine stärkere Beteiligung der Zielgruppen (z. B. durch Initiieren von eigenen Angeboten, Vernetzung innerhalb der Zielgruppe durch Ansprache) würde die Wirksamkeit der Angebote verbessern.			keine		Stabsstelle Soziale Stadt		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Erhöhung des Anteils der Angebote von Dritten und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in den drei Stadtteiltreffs. Ziel ist es, den Anteil der eigenen Angebote in Richtung ehrenamtliches Engagement/Bürgerbeteiligung umzuleiten und ein Empowerment der Quartiersbewohner:innen zu realisieren. Dazu ist eine Begleitung der Akteursgruppen durch die Mitarbeitenden der Stadtteiltreffs erforderlich. Hier wird erwartet, dass nach anfänglicher Unterstützung und Begleitung durch die städtischen MA der Aufwand ggü. eigenen Angeboten geringer wird.			1. Eigene Planung und Durchführung von Workshops/Veranstaltungen zur Gewinnung von Quartiersbewohner:innen, die sich i. S. des bürgerschaftlichen Engagements einbringen 2. Moderation von Netzwerktreffen mit klarer Intention und Ausrichtung zur Stärkung der Eigenverantwortung der Akteursgruppen zu stärken				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Zielgruppe soll ein besseres Bewusstsein für Angebote/Teilhabe und deren Bedeutung für das Quartier bekommen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ
		niedrig	keine	X			Partizipation der Quartiersbewohner, Förderung gesellschaftlicher Teilhabe
							quantitativ

Abbildung 113: Maßnahmenempfehlung Referat V, Stabsstelle Soziale Stadt – Erhöhung bürgerschaftliches Engagement

Referat V, Stabsstelle Sozialplanung – Berichterstattung und -systematik empfängerorientiert aufsetzen			Moderne Verwaltung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
In der Stabsstelle werden die Aufgaben aktuell neu ausgerichtet. Für die Sozialberichterstattung ist kein Standard definiert. Die Berichterstattung in den Ämtern erfolgt separat u. in Bezug auf Art und Umfang der Berichte (z.B. bis zu 142 S. Amt 51, 93 Seiten Amt 53) sowie in Bezug auf Empfängerorientierung heterogen. Eine Berichtssystematik /-hierarchie für Ref. V ist nicht ausgeprägt.			Ämter und Stabsstellen, Amtsleitungen des Ref. V, SG Statistik und Stadtforschung in Amt 10, IT für die Programmierung der Schnittstellen (siehe übergreifende Maßnahme)		Stabsstelle Sozialplanung		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Es wird vorgeschlagen die gegenwärtigen Aktivitäten zur Automatisierung von Berichten zur Sozialberichterstattung dahingehend zu ergänzen, dass die bestehenden Berichte in Ref. V hinsichtlich Umfang und Berichtssystematik weiterentwickelt werden. Zunächst sollte eine Analyse der Empfängerorientierung (Was benötigt die jeweilige Zielgruppe für Informationen?) der bestehenden Berichte vorgenommen werden. In dem Kontext sollte auch eine kritische Befassung mit dem aktuellen Berichtsumfang und -tiefe erfolgen.			1. Klärung der Empfängerorientierung, Datenquellen und Entscheidung über Berichtssystematik und -hierarchie zwischen den künftigen Berichtern Stabsstelle sowie den Einzelberichten der Ämter. 2. Prüfung des Berichtsumfangs und -tiefe der übergreifenden Sozialberichterstattung sowie der Einzelberichte der Ämter des Ref. V 3. Ausarbeitung Vorschlag und Entscheidung über angepasste Berichterstattung und Umsetzung der automatisierten Standardberichte in der Stbst. Sozialplanung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Sicherstellung Empfängerorientierung und Standardisierung der Berichterstattung für das gesamte Referat	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	Mittel	-		X		Aktualität Berichterstattung, Schaffung gemeinsame Klammer Ref. V	

Abbildung 114: Maßnahmenempfehlung Referat V, Stabsstelle Sozialplanung – Berichterstattung und -systematik

3.2.8. Referat VI

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates VI im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
65	VI	Verabschiedung Baurichtlinie	1
65	VI	KVP im Hochbau	2
64	VI	Flächenoptimierung durch Büroraumkonzepte	3
64	VI	Verbesserte Zusammenarbeit 40, 64, 65, 67	4
66	VI	Zusammenarbeit mit Beteiligungen und Fachämtern verbessern	5
66	VI	Bündelung von Aufgaben auf Grund vorhandener Kompetenzen	6

Die Maßnahmenempfehlung Flächenoptimierung für Büroraumkonzepte ist unter 2.2.7 abgebildet, die weiteren sind nachfolgend dargestellt.

Referat VI, Amt 64 – Verbesserung der Zusammenarbeit (bereits in 2022 angestoßen)			Bauen und Unterhalten im Lebenszyklus					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Schnittstelle zwischen Nutzer, Betreiber und Bauherr sind bekanntermaßen nicht reibungslos. Auch wenn das Gebäudemanagement schon daran gearbeitet hat, gibt es Möglichkeiten der weiteren Verbesserung: - 64, 65 in Bezug auf den Übergabeprozess von Neubaumaßnahmen in den Gebäudebetrieb - 64 und 40 (bzw. Schulen) in Bezug auf Nutzung/erforderliche Reinigungsleistungen - 64 und 67 in Bezug auf den gärtnerischen Unterhalt an Gebäuden - 64, 65 Mängelmeldungen IMS sollte nicht nur vom Bauunterhalt, sondern auch vom Sachgebiet „Neubau“ genutzt werden			Ref. IV und VII Amt 16 Direktorium		Amt 64			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Für die Übergabe von Gebäuden vom Neubau-Projektleiter an den Bauunterhalt sollte ausreichend Zeit eingeplant und ein verbindlicher Prozess definiert werden. Dem Bauunterhalt und den Teams „Wartung und Prüfung“, „CAFM“ bzw. „Unterhaltsreinigung“ müssen zur Inbetriebnahme die erforderlichen Unterlagen und Nachweise vorliegen. Nutzungsänderungen in Schulgebäuden sollten dem Amt 64 mitgeteilt werden, damit diese bei der Unterhaltsreinigung berücksichtigt werden können. Weiterhin könnte Verwaltungs- und Abstimmungsbedarf reduziert werden, wenn Zuständigkeit und die Haushaltsmittel des gärtnerischen Unterhalts an Gebäuden im Gartenamt zusammengefasst würden. Die Mängelmeldungen könnten vereinfacht werden, wenn auch die Neubau-Projektleiter mit dem vorliegenden System arbeiten würden.			1. Workshop zur Handhabung der jew. Schnittstelle, vor allem in den Punkten: • Planung der Anlagentechnik • Übergabe der Gebäude, einschließlich Dokumentation • Anlagenmonitoring + Mängelbeseitigung 2. Übertragung der Aufgaben nach Entscheidung 3. Überarbeitung GVP					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
Bessere Datenqualität, angepasst an den jew. akt. Stand		niedrig	k. A.	X			Erhöhung der Anlagen- und Gebäudesicherheit	Gärtnerischer Unterhalt: ca. 80 % geringere Personalkosten ca. 2.200€ (64-67), Übergabe Neubau minimal: 5.000 €

Abbildung 115: Maßnahmenempfehlung Referat VI, Amt für Gebäudemanagement – Verbesserung der Zusammenarbeit

Referat VI, Amt 65 – Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses			Schnittstellen innerhalb des Stadtkonzerns					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Weitere Optimierungen haben neben dem Beschluss zum strategischen Immobilienmanagement schon stattgefunden (V0855-1/2021), wie die zielgerichtete Projektplanung, Schnittstellenoptimierung, Prozessoptimierung. Diese und weitere Optimierungen im Amt 65 sind fortzuführen und umzusetzen.			Nutzerämter Bedarfsanmelder Stadtrat/Ausschuss			Amt 65		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die präventive Instandhaltungsstrategie soll sicher stellen, dass mehr Datengrundlagen für eine künftige Maßnahmenempfehlung zur Entwicklung eines Objektes ausgewertet, die Kosten besser eingeschätzt werden sowie durch eine vorausschauende Planung Zeit eingespart und Schäden minimiert oder ggf. verhindert werden können. Das Optimierungspotenzial liegt auch schon im Bereich der Bedarfsmeldungen und der Projektplanung. Zur Verstetigung der Abarbeitung des Bau- und Unterhaltungsprogrammes ist eine strukturierte Abarbeitung von Investitions- und Unterhaltungsmaßnahmen wichtig und erhöht die Wirtschaftlichkeit.			1. Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses 2. Standard für die vorausschauende Planung entwickeln 3. Minimierung der Vorhaben jenseits der Jahresplanung auf das erforderliche Maß. Für unterjährige „Sonderprojekte“, die nicht geplant waren, sollte der Baubereich einen Anteil an Ressourcen nicht beplanen, damit diese Abarbeitung ebenfalls möglich ist, wenn erforderlich.					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bessere Vermögenswerterhaltung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		<i>mittel</i>	<i>k. A.</i>	<i>X</i>			<i>Effizientere Instandhaltung</i>	

Abbildung 116: Maßnahmenempfehlung Referat VI, Hochbauamt – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Referat, Amt 66 – Optimierung der Zusammenarbeit von städt. Beteiligungen und Fachämtern			Gesamthafte Bearbeitung von Bauprojekten unter Beachtung Folgekosten					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Bauprojekte von städt. Töchter (IFG, InKoBau, INKB, Stadtwerke) und Fachämtern, z.B. Gießerei-Projekt, Trinkbrunnen in Fußgängerzone, elektr. Unterflurverteiler, wurden bisher ohne rechtzeitige gegenseitige Beteiligung durchgeführt, obwohl nach Inbetriebnahme der Anlagen die Folgekosten (Betreiben/Unterhalten/Erneuern) inkl. des Personalaufwands in die Zuständigkeit einer städtischen Tochter oder eines Fachamtes übergeht.			Konzern Stadt			ämterübergreifend		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Bei Planung und Bau von Projekten sind die für mögliche Folgeaufgaben des Betriebs der Einrichtungen die maßgeblichen städtischen Töchter und Fachämter rechtzeitig zu beteiligen. Damit wird gewährleistet, dass eine „Gesamtkostenbetrachtung“ inkl. Folgekosten erfolgt und der entstehende personelle und sachliche Aufwand in die Haushalts- und Stellenplanberatungen mit einfließen kann.			1. Verbindliche Regelungen zur Beteiligung der Fachämter und städtischen Töchtern in der Planungs- und Bauphase von Projekten					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Gesamtwirtschaftliche Betrachtung von Baumaßnahmen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	mittel	keine	X			Reduzierung von Reibungsverlusten Gesamtkostenüberblick	-	

Abbildung 117: Maßnahmenempfehlung Referat VI, Tiefbauamt – Optimierung Zusammenarbeit

Referat VI, Amt 66 – Bündelung von Aufgaben aufgrund vorhandener Kompetenzen – Amtshilfe/kollegiale Unterstützung			Bauen und Unterhalten von städtischer Infrastruktur				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Aufgaben wie Winterdienst, Straßenunterhalt, Brückenbauwerke, elektrotechnische Anlagen (z. B. Unterflurverteiler, städtische Beleuchtung) werden bisher von unterschiedlichen Ämtern der Stadt bzw. den Beteiligungen nach unterschiedlichen Kriterien (z. B. gewidmete, ungewidmete Anlagen, bzw. nach Eigentümerschaft) wahrgenommen.			Amt 23, Amt 64, Amt 66, Amt 67, INKB, SWI Amt 16/3 Direktorium		ämterübergreifend		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Durch die Bündelung sachlogisch zusammenhängender Aufgaben wird Fachkompetenz gebündelt, bessere Vertretungen ermöglicht und Doppelarbeiten vermieden, was insgesamt zu einer effektiveren und effizienteren Aufgabenwahrnehmung führt. Personal- und Sachkosten können somit gesamstädtisch optimiert verwendet werden. Die Aufgaben müssen den fachkompetenten Stellen übertragen werden oder in Amtshilfe/kollegialer Unterstützung geleistet werden. In beiden Fällen müssen diese Organisationseinheiten mit Personal und Finanzmitteln ausgestattet werden. Hier bestehen Bezüge zum Projekt „Zuständigkeitsregelungen für öffentliche Flächen und Einrichtungen“.			1. Identifizierung des Aufgabenumfangs (Personal- und Sachkosten, Fremdvergaben) der in den betroffenen Ämtern (z. B. 23, 66, 67) bzw. städt. Beteiligungen (z. B. INKB) parallel wahrgenommen Aufgaben 2. Entscheidung über Detailuntersuchung				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Optimierte Bewirtschaftung der Immobilien	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	gering	mittel		X		Bündelung von Fachwissen, eindeutige Zuständigkeiten	Einsparung von ca. 5 % - 10 % der Personal- und Sachkosten 70-100 T€

Abbildung 118: Maßnahmenempfehlung Referat VI, Tiefbauamt – Bündelung von Aufgaben

3.2.9. Referat VII

Die Maßnahmenempfehlungen des Referates VII im Überblick:

Bereich	Referat	Maßnahme	Priorität
63	VII	Digitalisierung Bestandsdaten Bauordnung	1
61	VII	Eigen- und Fremdleistung in ein gewogenes Verhältnis bringen	2
61	VII	Flächendaten und -informationen toolgestützt zur Verfügung stellen	3
61	VII	Schnittstellen ProBauG für 61 und 63 ermöglichen	4
62	VII	verbessertes Wartungsmanagement an Signalanlagen	5
67	VII	Grabmalgenehmigungen zweckkritisch prüfen	6
61	VII	Zusammenarbeit bei integrierter Stadtplanung verbessern	
62	VII	Bündelung Auftragsabwicklung	
62	VII	GPO bei Querschnittsaufgaben	
62	VII	GPO bei verkehrsrechtlichen Anordnungen	
62	VII	effektivere Nutzung OK Verkehr	
62	VII	Verbesserung Abstimmungsprozesse Klimaschutz/Nachhaltigkeit	
62	VII	Bündelung von Kleinstaufträgen mit Unterhaltungsmaßnahmen 66	
63	VII	Korruptionsprävention Baugenehmigungsverfahren	
63	VII	Optimierung Binnenorganisation Amt 63	
63	VII	Verfahrensbeschleunigung Abnahmen und Kontrollen 63	
63	VII	Maßnahmen Schornsteinfegerhandwerksgesetz	
63	VII	Verfahrensbeschleunigung Antragsabwicklung	
67	VII	Pflanz- und Pflegestandards kritisch hinterfragen	

Die Maßnahmenempfehlungen Digitalisierung von Bestandsdaten und Pflanz- und Pflegestandards sind unter 2.2.8 abgebildet, die weiteren sind nachfolgend dargestellt.

Referat VII, Amt 61 - Verbesserte Zusammenarbeit bei integrierter Stadtplanung			Verräumlichung und Qualifizierung				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Integrierte Stadtplanung kann nur langfristig und strategisch agieren, wenn alle relevanten Planungen der Stadt (Kita-, Sport, Schulentwicklungsplanung etc.) in Verbindung mit der Stadtplanung gebracht werden.			Alle beteiligten Ämter und Referate		Ref. VII		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Die derzeitige Bau- und Liegenschaftskonferenz könnte genutzt werden, um die inhaltliche Abstimmung aller Planungskomponenten herbeizuführen. Zwingend erforderlich ist eine Dokumentation der Ergebnisse und der Vereinbarungen für das weitere Vorgehen im jeweiligen Vorhaben/Fall. Eine Rollenklärung, wer den Flächenbedarf anmeldet, ob und wer eine Machbarkeitsstudie erstellt (wird), wer die Entscheidung trifft sowie wer die Moderation der Konferenz übernimmt ist vorzunehmen.			1. Entscheidung, ob die Bau- und Liegenschaftskonferenz die Abstimmung der Planungskomponenten mit aufnehmen kann. 2. Rollenklärung (wie beschrieben) 3. Klärung Dokumentationsformat				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Abgestimmte und schnellere Planungen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	niedrig	-	X			Verbesserte langfr. Planungsprozesse	k. A.

Abbildung 119: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Stadtplanungsamt – Verbesserte Zusammenarbeit

Referat VII, Amt 61 - Flächendaten toolgestützt zur Verfügung stellen			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Aktualität der Planung, der Nutzung der Flächen und Austausch mit den Ämtern sollte verbessert werden. Eine entsprechende Toolunterstützung dazu gibt es derzeit nicht. (Datenimport und -export).			Alle beteiligten Ämter und Referate AfID			Amt 61		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Benennung der Anforderungen an ein Tool durch Amt 61 in Verbindung mit den anderen Ämtern. Abstimmung, welche Daten von welchem Amt gepflegt und aktualisiert werden. Vorbereitung der Ausschreibung für eine Toolunterstützung und Auswahl.			1. Anforderungen benennen 2. Daten benennen und Verantwortung für die Pflege festlegen 3. Ausschreibung des Tools, das dies unterstützt					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Aktualität der Planungsdaten und Flächeninformationen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	<i>mittel</i>	<i>k. A.</i>	X			<i>Verbesserte Planungsgrundlagen</i>	<i>Kosten für IT-Modellierung oder Anschaffung</i>	

Abbildung 120: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Stadtplanungsamt – Verbesserte Zusammenarbeit

Referat VII, Amt 61 - Schnittstelle ProBauG 61-63			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
In der Bauberatung ist ein ämterübergreifender Zugriff auf die Gesprächsergebnisse, die im Zusammenhang mit dem jeweiligen Projekt dokumentiert wurden, derzeit nicht möglich. Eine Schnittstelle zwischen ProBauG bei den Ämtern 61 und 63 gibt es derzeit nicht.			Ref. I/AfID 16/3			Amt 61/Ref. VII		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Schnittstelle herstellen für 61 und 63 sowie den Zugriff auf das Flurstück (im GIS) möglich machen. Den Zusammenhang herstellen zur Einführung der digitalen Bauakte.			1. Ermittlung der Anforderungen an die Schnittstelle 2. Modellierung der Schnittstelle					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Bessere Auskunftsfähigkeit gegenüber den Antragstellenden		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		gering	Kann nicht eingeschätzt werden	X			Effizienteres Projektmanagement	Kosten für IT amortisieren sich durch Reibungsverluste

Abbildung 121: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Stadtplanungsamt – Verbesserte Zusammenarbeit

Referat VII, Amt 62 - Bündelung der „Auftragsabwicklung“ im Amt 62			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Ausgaben bei Schäden werden je Schaden gesammelt und als = "Auftragsabwicklung" im Amt 62 benannt. Die Versicherungsangelegenheiten werden in diesem Zusammenhang vom Ref. VI erledigt, die Materialwirtschaft vom Bauhof und die Lohnbuchhaltung vom Gartenamt. Mit dieser Aufteilung auf diverse Dienststellen geht ein Informations- und Zeitverlust einher.			Alle beteiligten Ämter und Referate			Ref. II mit Ref. VI		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Der Rechercheaufwand bei den beteiligten Stellen ist zu hoch, daher erscheint eine Bündelung dieser „Auftragsabwicklung“ (ohne Materialwirtschaft) im Amt 62 inkl. Buchungen effektiver. Darüber hinaus wird eine Dienstanweisung für interne Verrechnungen als hilfreich erachtet.			1. Programm ARES zur Verfügung stellen 2. Schulung der zuständigen Personen (Kompensation der Personalaufwände durch die verbesserte Schnittstelle OK FIS und Dr. Haller) 3. Erstellung einer Dienstanweisung für interne Verrechnung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Auskunftsfähigkeit verbessert sich, Verantwortung ist gebündelt		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	-	X			Prozesszeit und Qualität der Buchungen verbessern sich	k.A.

Abbildung 122: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – „Auftragsabwicklung“

Referat VII, Amt 62 - Prozessverbesserungen bei Querschnittsaufgaben			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Die Arbeitsteilung in einzelnen Querschnittsaufgaben sollte im Hinblick auf eine zentrale und dezentrale Arbeitsteilung überdacht werden: - Arbeitsschutzrechtliche Unterweisungen werden dezentral durch SGL durchgeführt, das arbeitsrechtliche Know-how des zentralen Fachbereiches Arbeitssicherheit steht nicht zur Verfügung - Beschaffung und weitere Verwendung von Berufskleidung wird dezentral beschafft und die einzelnen Personen organisieren das selbst - Stellenausschreibungen/-bewertungen sind im kommunalen Vergleich unterschiedlich, u. a. bei Ingenieurstellen, darüber hinaus werden einzelne Stellen mit einem sehr geringen Zeitkontingent ausgeschrieben, das für Bewerber:innen nicht attraktiv ist (mit Amt 11)			Direktorium FB Arbeitssicherheit Vergabestelle Ggfs. Ref. I		Ref. VII			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
- Arbeitsschutzrechtliche Unterweisungen sollten in der Art und Weise sowie in der Arbeitsteilung (zentral/dezentral) kritisch hinterfragt werden. Die Online Unterweisungen sollten zentral zur Verfügung gestellt werden und Hinweise für spezifische Funktionen in der Stadtverwaltung entwickelt werden. - Bündelung der Beschaffung für Berufsbekleidung, ggfs. Ausschreibung eines Rahmenvertrages, Einführung einheitlicher Standards sowie Einrichtung einer „Kleiderkammer“ - Prüfung der Wertigkeit von Stellen im Quervergleich, um erfolgreiche Stellenbesetzungen, u. a. von Ingenieurstellen, zu ermöglichen Bündelung von Teilzeitstellen zu einem attraktiven Zeitkontingent für Bewerber:innen (mit Amt 16/1)			1. Schnittstellengespräche zwischen a) FB Arbeitssicherheit und allen relevanten Referaten b) Vergabestelle und bedarfsmeldenden Stellen c) Personalamt und Amt 62 2. Erstellung entsprechender Dienstanweisungen, Leitfäden zum Vorgehen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
- Bündelung von Ressourcen und Kompetenz - Attraktivere Stellenausschreibungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	-	X			Effektivere Unterweisungen, Beschaffung und Stellenbesetzung	k. A.

Abbildung 123: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – Prozessverbesserungen

Referat VII, Amt 62 - Prozessverbesserungen bei Verkehrsrechtlichen Anordnungen zur Absicherung von Baustellen			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die fast 4.000 Anordnungen (mit einer Einnahme von fast 600.000 Euro) stellen ein hohes Arbeitsaufkommen dar, bei dem derzeit nicht mehr die Abnahme aller Baustellen erfolgen kann. Die Schnittstellenprobleme der Fachsoftware und der gesetzlich nicht vorgesehene elektronische Versand der Anordnungen erschweren die Abarbeitung. Anhörungen werden derzeit per E-Mail versendet und beantwortet, können aber nicht automatisch in das Programm Dr. Haller (wie bspw. in NUE) eingelesen werden. Ebenfalls ist eine Online-Beantragung in Ingolstadt nicht eingeführt (wie bspw. in NUE).			AfID EDV Dr. Haller 16/3			Amt 62 und AfID		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Prozessverbesserungen sind in folgenden Bereichen möglich: - Antragstellung Anhörungen /technische Schnittstelle optimieren Dr. Haller - Online-Beantragung "Verkehrsrechtliche Anordnung der Baumaßnahme" - elektronischer Versand VA			1. Prüfung der Schnittstelle und Benennung der Anforderungen 2. Beauftragung/Umsetzung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspek tivisch	qualitativ	quantitativ
Schnellere und effizientere Abarbeitung der verkehrsrechtlichen Anordnungen		mittel	mittel	X			Verbesserte Prozesseffizienz	Kosten für die Schnittstellenbereinigung werden durch die Prozesseffizienz kompensiert

Abbildung 124: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – Prozessverbesserungen

Referat VII, Amt 62 - OK Verkehr – effektivere Nutzung des Fachverfahrens			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Das Fachverfahren OK Verkehr wird noch nicht mit allen erforderlichen Modulen umfänglich genutzt und die Zugriffsrechte auf weitere Programme, z. B. zu KBA Daten sind nicht sichergestellt. Diese Situation wirkt sich z.B. auf die Ausstellung von Handwerkerparkausweisen etc. aus. Eine Umsetzung über das Bayern Portal sei derzeit noch nicht vollständig erfolgt. In den Außenstellen des Straßenverkehrsamtes werden punktuell auch Bewohnerparkausweise erstellt, diese Bearbeitung an zwei Stellen in der Stadtverwaltung sollte überprüft werden.			AfID OEPE AKDB		Amt 62			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Ziel sollte die umfängliche Nutzung des Fachverfahrens sein, so dass z. B. ein Handwerkerparkausweis einfacher geprüft und genehmigt werden kann, die Antragsteller:innen schneller und einfacher u. a. Verlängerungen beantragen können. Darüber hinaus sollte die Online-Beantragung geprüft werden. Organisatorisch sollte geprüft werden, ob die parallele Erstellung der Bewohnerparkausweise im Straßenverkehrsamt und Amt 62 sinnvoll ist und rechtssicher erfolgt.			1. Anforderungen benennen für die Nutzung und Schnittstellen OK Verkehr 2. Prüfung von Online-Beantragungsmöglichkeiten mit Recherche bei anderen AKDB Kunden 3. Organisationsprüfung über zentrale/dezentrale Ausstellung von Parkausweisen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Schnellere und effizientere Bearbeitung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
		mittel	mittel	X			Verbesserte Prozesseffizienz und rechtssichere Ausstellung	k. A.

Abbildung 125: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – OK Verkehr effektiver nutzen

Referat VII, Amt 62 - Mobilität und Nachhaltigkeit – Verbesserung von Abstimmungsprozessen			Verräumlichung und Qualifizierung Nachhaltigkeitsagenda					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Abstimmungsprozesse bezüglich einer nachhaltigen, sozialen und klimaneutralen Verkehrsplanung mit z. B. Klimaschutzkonzept, Nachhaltigkeitsagenda und Einzelkonzepte wie E-Mobilität können verbessert werden. Zuständigkeiten sind noch nicht überall klar und festgelegt. Auch der Radverkehr soll weiter gefördert und gestärkt werden. Hierzu ist eine intensive Zusammenarbeit, Zuarbeit und Vernetzung mit der neuen Radverkehrsbeauftragten und weiteren Beteiligten erforderlich. Planungsgrundlagen für den Radverkehr fehlen, da derzeit keine Kapazitäten für regelmäßige Verkehrszählungen vorliegen.			StbSt Klima StbSt Nachhaltigkeit Fahrradbeauftragte Amt 16		Amt 62			
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Schnittstellen sollten mit allen Beteiligten geklärt und dokumentiert werden. Für die Verkehrszählungen erfolgt eine Klärung (AL 62 und Radverkehrsbeauftragte), wo diese und nach welchem Standard gemacht werden.			1. Identifikation aller Schnittstellenpartner:innen 2. Besprechung Klärung der Schnittstellen					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt		
Schnellere und effizientere Bearbeitung		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspek tivisch	qualitativ	quantitativ
		niedrig	niedrig	X			Verbesserte Prozesseffizienz	k. A.

Abbildung 126: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – Mobilität und Nachhaltigkeit

Referat VII, Amt 62 - Bündelung von Kleinstmaßnahmen im Tiefbau				Verräumlichung und Qualifizierung Nachhaltigkeitsagenda			
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten		Verantwortlich	
Die Einleitung von Verkehrssicherungsmaßnahmen beinhalten oftmals Kleinstaufträge für Maßnahmen, wie z. B. Mast versetzen, Verkehrsinsel einrichten etc. Dafür gibt es seit vielen Jahren keine Baufirmen, die derartige Kleinstaufträge annehmen und umsetzen.				Amt 66		Amt 62	
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte			
Damit eine Umsetzung dieser Kleinstaufträge erfolgen kann, sollten diese Maßnahmen mit den Unterhaltsmaßnahmen des Amtes 66 Tiefbau gebündelt werden. Auf diese Weise könnten diese zeitnah und effizienter umgesetzt werden.				1. Abstimmung Amt 66 und 62 2. Vereinbarung für das Vorgehen			
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	
Zeitnahe und effizientere Bearbeitung		niedrig	niedrig	X			
						Verbesserte Prozesseffizienz und Umsetzungswahrscheinlichkeit	k.A.

Abbildung 127: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – Bündelung von Kleinstmaßnahmen

Referat VII, Amt 62 - Verbesserung Wartungsmanagement an Signalanlagen				Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur				
Ergebnisse Analyse				Abhängigkeiten			Verantwortlich	
Das Wartungsmanagement der Signalanlagen erfolgt in Eigen- und Fremderledigung. Ältere Wartungsverträge sind nach Auskunft des zuständigen Sachgebietes idR teurer im Vergleich zu den neueren Wartungsverträgen. Eine Aufsicht muss durch 62/3 erfolgen nach der DIN 50556, DIN EN 832 (Turnus definiert).				Ggfs. mit OEPE			Amt 62	
Maßnahmenbeschreibung				Nächste Schritte				
Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Wartungsverträge und neue Arbeitsteilung zwischen Fremd- und Eigenwartung.				1. Markterkundung 2. Wirtschaftlichkeitsanalyse 3. Ggf. Anpassung der Stellenbemessung / Prozesse				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspek tivisch	qualitativ	quantitativ
Senkung der Kosten		mittel	mittel	X			Verbesserte Prozesseffizienz und geringerer Aufwand	Derzeit k.A. möglich

Abbildung 128: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Amt für Geo- und Verkehrsmanagement – Wartungsmanagement Signalanlagen

Referat VII, Amt 63 – Korruptionsprävention im Baugenehmigungsverfahren überprüfen			Weitere Digitalisierung der Arbeitsinfrastruktur und Verräumlichung und Qualifizierung Nachhaltigkeitsagenda				
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten		Verantwortlich		
Es gibt bereits das 6 bis 8-Augen-Prinzip (techn. SB, Amts-L, Verwaltungs-SB; zusätzlich: Stadtplanung im Vorfeld) und eine enge Abstimmung mit den Fachdienststellen, ein Befreiungsblatt je Bebauungsplan, eine Dokumentation von Begründungen und einen Bearbeitungsbogen. Stellen, welche eine Querschnittsprüfung erlauben, und ein Verfahren für eine Innenrevision bzgl. Bausachen innerhalb des Bauordnungsamtes gibt es keine.			Ggf. Amt 16		63		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte				
Zur einheitlichen Handhabung von Beurteilungs- und Ermessensspielräumen, z. B. bei Abweichungsentscheidungen im Rahmen der Umsetzung von Satzungen, und zwecks transparenter Korruptionsprävention sollte eine grundsätzlich randomisierte, ggf. auch stichprobenhaft schwerpunktbezogene Prüfung der Entscheidungen durchgeführt werden, um Unregelmäßigkeiten erkennen zu können.			1. Erhebung, welche Maßnahmen zur Korruptionsprävention umgesetzt sind 2. Verweis: sollte auch im GPM-Projekt mit bearbeitet werden 3. Erstellung/Überarbeitung eines Maßnahmenkonzeptes zur Definition von Schwerpunkten und Maßnahmen 4. Umsetzung der Maßnahmen, z.B. Auftragsvergabemodul Prüfstatiker				
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung		Erwarteter Effekt	
Erhöhung der Akzeptanz von Eingriffsmaßnahmen und Nebenbestimmungen		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ quantitativ
		mittel	kA		x		Transparente Gleichbehandlung und stringenter Verräumlichung der Vorgaben Vorbehaltlich einer Personalbedarfsbemessung +/- 0 €

Abbildung 129: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Bauordnungsamt – Korruptionsprävention

Referat VII, Amt 63 – Prüfung der Binnenorganisation 63			Weitere Digitalisierung Arbeitsinfrastruktur					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Es bestehen Stabsstellen, deren organisatorische Zuordnung der Aufgaben unmittelbar zur Amtsleitung nicht zwingend organisatorisch begründet scheinen. Die Leitungsspanne ist sehr unterschiedlich.			OEPE, Ref. I			Amtsleitung 63		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Die Aufbauorganisation sollte im Hinblick der Struktur der Stabsstellen und Sachgebiete hinsichtlich der jeweiligen Aufgabenzuordnung überprüft werden. Anhand der Ergebnisse der Aufgabenkritik und aufbauend auf die Maßnahmen Nr. 1 und 2 sind dies insbesondere folgende Themen: Fachadministration (einschl. Anpassung von Textbausteinen), Öffentlichkeitsarbeit, IT-Ansprechpartner:in für das gesamte Amt, Formularwesen und „bauaufsichtliche Prüfung von Brandschutznachweisen“.			1. Projektauftrag und Zielsetzung 2. Durchführung					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Eindeutigere Aufgabenzuordnung	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ	
	<i>mittel</i>	<i>k. A.</i>		<i>x</i>		<i>effektivere Aufgabenerledigung</i>		

Abbildung 130: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Bauordnungsamt – Prüfung Binnenorganisation

Referat VII, Amt 63 – Optimierung Auf- und Ablauforganisation Kaminkehrer			Weitere Digitalisierung Arbeitsinfrastruktur				
Ergebnisse Analyse		Abhängigkeiten		Verantwortlich			
Das Bauordnungsamt setzt die vom Kaminkehrer angeordneten/vorgeschlagenen Maßnahmen mit Verwaltungszwang durch. Es ist unklar, ob die erfolgende technische Prüfung der durchzusetzenden Maßnahmen vor Verschriftlichung der Vollzugsanordnung eine doppelte Ausführung des gleichen Arbeitsschrittes darstellt. Die Beleihung der Kaminkehrer und die Zusammenarbeit mit diesen erfolgt ohne eine Bündelung des Wissens von unterschiedlichen Ämtern.		Ordnungsamt 31 Amt 16		Bauordnungsamt			
Maßnahmenbeschreibung		Nächste Schritte					
Überprüfung der städtischen Zuständigkeitsregelung, auch im Hinblick darauf, dass einerseits das Ordnungsamt die Zuständigkeit für die Übertragung von Kehrbezirken an Kaminkehrer hat und andererseits im Bauordnungsamt i.d.R. zwei weitere Sachgebiete bei der Durchsetzung von Maßnahmen eingebunden sind. Des Weiteren ist fraglich, ob eine Automatisierung eines Entwurfs der Anordnung auf Basis von Eingaben der/des Beliehenen erfolgen kann.		1. Rechtliche Prüfung und Abgrenzung der Zuständigkeit (insbes. in technischen Prüfungen/Entscheidungen) zwischen Kaminkehrer:in als Beliehene:r und Stadtverwaltung 2. Prüfung der Möglichkeiten zur Automatisierung eines Entwurfs der Anhörung/Anordnung 3. Bündelung der Zuständigkeit und damit Bündelung des Wissens					
Wirkung (auf die Zielgruppe)	Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
Verwaltung und Kaminkehrer als professionelle Kooperationspartner:innen	interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
	<i>mittel</i>	<i>mittel</i>		x		Effektivere Aufgabenerledigung, schnellere Verfahren	Arbeitszeit SG Vw und SG techn. Bauaufsicht für diese Tätigkeit ca. 4580 Euro (0,05 VZK)

Abbildung 131: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Bauordnungsamt – Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation

Referat VII, Amt 63 – GPO bei Abnahmen/Kontrollen								
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Abnahme bei fliegenden Bauten und Sonderveranstaltungen sowie bei wiederkehrenden Prüfungen und der Bauüberwachung/Bauaufsicht wird händisch protokolliert, um die Daten anschließend in ProbauG zu überführen und anschließend durch ein weiteres Sachgebiet die Rechnungsstellung ohne Kassenschnittstelle zu veranlassen.			siehe GPM-Projekt Amt 16/3 AfID			siehe GPM-Projekt		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Eine Verfahrensbeschleunigung ist wünschenswert. Hierzu wird eine Geschäftsprozessoptimierung empfohlen. Aus der Aufgabenkritik ergeben sich dabei folgende Schwerpunkte: - Bearbeitungsbogen in ProbauG erstellen/einführen - Kassenschnittstelle implementieren - mobile Endgeräte einschl. Software für Baukontrolleure anschaffen zwecks Erstellung von digitalen Protokollen vor Ort - Prüfung der Möglichkeit von e-payment und/oder EC-Kartenzahlung vor Ort			1. siehe GPM-Projekt					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
							Zufriedenheit Kund:innen; Reduzierung von Aufwand im Rechnungsworkflow; Reduzierung der Anzahl von Mahnverfahren und damit von Aufwand für 21	Zu ermittelnde Stunden Personalaufwand bei 63 (SG Verwaltung) und Stadtkasse

Abbildung 132: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Bauordnungsamt – Geschäftsprozessoptimierung

Abbildung 133: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Bauordnungsamt – Geschäftsprozessoptimierung

Abbildung 134: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Gartenamt – Grabstättenmanagement

Referat VII, Amt 67 – Pflanz- und Pflegestandards kritisch hinterfragen			Verräumlichung und Qualifizierung Nachhaltigkeitsagenda					
Ergebnisse Analyse			Abhängigkeiten			Verantwortlich		
Die Bepflanzung in Ingolstadt, mit Wechselflorflächen als auch Blumentrögen, ist sowohl für die Bürger:innen und Besucher:innen der Stadt attraktiv. Die Kulturgärtnerei, die es, wie das Gartenamt seit 1911 gibt, erstellt u. a. ca. 200.000 Anzuchtpflanzen jährlich. Infolge der Überlastung des Unterhalts im Gartenamt übernahm die Kulturgärtnerei neben der Pflanzung auch die laufende Pflege der Wechselflorflächen. Die Einnahmen durch den Verkauf der überschüssigen Pflanzen decken zu 2/3 die Sachkosten. Die Dekorationen für ca.120 Veranstaltungen werden ebenfalls erstellt. Insgesamt sind ca. 6 Stellen in dem Bereich tätig.			Stadtrat			Ref. VII mit 67		
Maßnahmenbeschreibung			Nächste Schritte					
Der ansprechende Standard der gärtnerischen Innenstadtgestaltung sollte in Ingolstadt nach Pflegeklassen und Flächen dargestellt werden und sodann, nach Auffassung von Kienbaum, in dem jeweiligen Standard hinterfragt werden, unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Erscheinungsbild der Stadt. Für den Bereich der Kulturgärtnerei empfiehlt Kienbaum die Leistungen und die Produkte in einen Marktvergleich zu geben und eine Entscheidungsvorlage zum Erhalt oder Bezug über den Markt im Anschluss zu erstellen.			1. Darstellung aller Pflegeflächen nach Pflegeklassen 2. Kritische Prüfung, wie sich geringere Pflegestandards auf die Ressourcen 67 und das Erscheinungsbild der Stadt Ingolstadt auswirken 3. Marktvergleich der Leistungen aus der Kulturgärtnerei inkl. Dekoration mit Anbietern aus der Region, vergleicht unter Berücksichtigung der Anforderungen (u. a.) kurzfristige (termingerechte) Abrufbarkeit der jeweiligen Leistung der Kulturgärtnerei unter Berücksichtigung der Spezifika soziale Verantwortung als Arbeitgeber:in, Verfügbarkeit der Waren, Sicherstellung der Bepflanzung im Anatomiegarten, wo (Heil-)Pflanzen benötigt werden, Nachhaltigkeit, regionale Wirtschaftskreisläufe etc.) 4. Entscheidungsvorlage					
Wirkung (auf die Zielgruppe)		Aufwandsschätzung		Vorschlag für die zeitliche Umsetzung			Erwarteter Effekt	
		interne Durchführung:	externe Durchführung:	Umgehend	Als bald	Perspektivisch	qualitativ	quantitativ
Geringere Attraktivität des Stadtbildes		hoch	keine		x		Veränderte gärtnerische Gestaltung (Innen)Stadt	Kann erst nach Marktvergleich geschätzt werden bis zu 100 000 Euro abzgl. Einkaufspreis Pflanzen

Abbildung 135: Maßnahmenempfehlung Referat VII, Gartenamt – Grabstättenmanagement

3.2.10. Referat VIII

Die Maßnahmen, die mit dem Referat VIII entwickelt wurden, finden sich in denen für die Gesamtverwaltung wieder. Da das Referat sich im September neu aufgestellt hatte, waren die wesentlichen Handlungsfelder damit umgesetzt.

4. Veränderungsmanagement und Ausblick

Im Rahmen der Umsetzung der Empfehlungen aus der Aufgabenkritik stehen der Stadtverwaltung Ingolstadt zahlreiche Veränderungen bevor. Dazu zählen die organisatorischen Veränderungen, die Optimierung von Prozessen und die Bündelung von Aufgaben sowie die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Die Erstellung des Untersuchungsberichtes bildet lediglich den ersten Schritt eines auf einen längeren Zeitraum anzulegenden Umsetzungsprojektes (Phase 2). Die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen wirft erfahrungsgemäß organisatorische, personalwirtschaftliche, rechtliche und andere Fragen auf.

Elementar für die Koordinierung der Umsetzung der Empfehlungen ist die Entscheidung, in welchem Rahmen und in wessen Verantwortung die Umsetzung vollzogen werden soll. Kienbaum empfiehlt, eine/n Projektbeauftragte/n mit der Umsetzung zu beauftragen und ein Umsetzungsprojekt zu starten. Der primäre Fokus sollte auf Maßnahmen mit hoher Priorität sowie „Quick Wins“ und kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen liegen.

Um ein nahtloses Umsetzungscontrolling im Anschluss an die Aufgabenkritik Phase 1 zu ermöglichen, sollte mit einem Instrument gearbeitet werden, das den Umsetzungsstatus der Optimierungsvorschläge genau abbildet. Mit diesem Instrument ist die interne Projektleitung steuerungs- und interventionsfähig. Die Notwendigkeit einer aktiven Umsetzungsbegleitung durch die Projektleitung stellt sich je nach Maßnahmenempfehlung unterschiedlich dar.

Das Umsetzungsprojekt ist ein eigenständiges Projekt, das zusätzliche Ressourcen erfordern wird, damit es ergebnisorientiert und parallel zum Tagesgeschäft realisiert werden kann. Neben den Aufwänden für die Projektleitung werden Ressourcen für Beteiligungsprozesse, Workshops, Prozessaufnahmen und -optimierungen erforderlich, an denen Beschäftigte aus allen Bereichen teilnehmen müssen.

Zentral sollte eine Verantwortlichkeit bei der Umsetzung unterstützen, z. B. mit

- Projektfineplanung und -controlling,
- Vorbereitung der Organisationsverfügungen sowie
- Prozessaufnahmen und -optimierungen.

Die Personalentwicklung könnte ggf. unterstützen bei der Konzeption und Durchführung der Maßnahmen zur Zusammenarbeit, Kompetenzaufbau etc.

Für eine erfolgreiche Umsetzung und Weiterentwicklung der Organisation sind eine kommunikative Begleitung und die Berücksichtigung kultureller Führungsaspekte erfolgskritisch. Nur so kann erreicht werden, dass die Beschäftigten veränderungsbereit bleiben und Widerstände vermindert werden.

Um die Kommunikation zwischen den am Umsetzungsprozess beteiligten Organisationseinheiten sicherzustellen, wird die Einrichtung eines regelmäßigen Jour fixe bei der Projektleitung sowie die Verankerung eines festen Tagesordnungspunktes im Rahmen der Umsetzungsgruppe empfohlen, um umsetzungsverwandte Themen direkt behandeln zu können. Gleichzeitig sollten die Beschäftigten der Stadtverwaltung weiter laufend über das aktuelle Geschehen unterrichtet werden (z. B. wann, welche Beschlüsse verabschiedet werden), um eine hohe Transparenz zu schaffen.

Veränderungsmanagement

Die bevorstehenden Veränderungsvorhaben, die in die gewohnten Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingreifen, indem sie beispielsweise Arbeitsabläufe oder Aufgaben verändern oder Verantwortlichkeiten anders zuweisen, können bei ihrer Einführung zu Ablehnung und Widerstand führen. Dies kann auch dann eintreten, wenn die Mitarbeiter:innen die Veränderungen rein strukturell als logisch und nachvollziehbar anerkennen. Hierbei können Mitarbeiter:innen ganz unterschiedlich auf ein und dasselbe Veränderungsvorhaben reagieren. Die Bewertung des Veränderungsprozesses wird hierbei durch diverse Faktoren beeinflusst, wie die individuellen und kollektiven Erwartungen an den initiierten Prozess sowie bereits gemachte Veränderungserfahrungen.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Empfehlungen aus diesem Organisationsgutachten ist es von hoher Bedeutsamkeit, sämtliche Veränderungen nachhaltig in ihrer Umsetzung zu begleiten. Die transparente und zielgruppenadäquate Kommunikation ist hierbei ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Mobilisierungseffekte zu erzielen. Darüber hinaus ist

es von großer Wichtigkeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einzubinden und für die neuen Bedingungen und Anforderungen zu befähigen.

Im Veränderungsprozess der Stadtverwaltung Ingolstadt lassen sich mehrere Phasen unterscheiden, die gesteuert und begleitet werden müssen. Zur Steuerung des Veränderungsprozesses empfiehlt sich eine gezielte Planung der Maßnahmen (entsprechend eines klassischen Projektplans), der regelmäßig der Dynamik des Veränderungsprozesses angepasst werden sollte.

Phase 1: Ankündigung und Einleitung der Veränderung

Diese Phase ist mit der Erstellung des Berichts bereits fast komplett durchschritten. Diese erste Phase wurde, wie bereits weiter oben im Gutachten beschrieben, vor allem von Kommunikationsmaßnahmen begleitet und zeigte sich geprägt durch die aktive Einbindung der Beschäftigten der Stadtverwaltung Ingolstadt. Auf diese Weise konnte einerseits die Transparenz gewährleistet werden, andererseits wurde ebenfalls sichergestellt, dass das Projektteam auf umfassende Informationen aus diversen Blickwinkeln zurückgreifen konnte.

Phase 2: Übergangsphase

Die Übergangsphase beschreibt den Zeitraum zwischen Abgabe des Gutachtens und der tatsächlichen Umsetzung der Optimierungshinweise. Dieser Zeitraum ist aufgrund der durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrgenommenen hohen Unsicherheiten sehr eng zu begleiten und bildet die Grundlage für den erfolgreichen Start in die Umsetzungsphase. Bereits jetzt erwarten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Spannung und auch Sorge die Ergebnisse des Gutachtens und die daraus resultierenden Folgen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühestmöglich und umfassend über nächste Schritte, Entscheidungszeitpunkte sowie Rahmendaten zu informieren. Wie bereits während der Organisationsberatung, sollten die bereits bestehende und die weiterführende Projektkommunikation derart gestaltet sein, dass klare und zielgruppengerechte Botschaften zur Einbindung der Beschäftigten kontinuierlich gesendet werden. Es empfiehlt sich, diese Botschaften im Kreise der Führungskräfte zielgruppenspezifisch auszuarbeiten und einen Kommunikationsplan für die ersten Monate aufzustellen. Dieser Kommunikationsplan sollte Zeitpunkt, Art der Kommunikation, Inhalte und Verantwortlichkeiten eindeutig festlegen. Eine erste Kommunikationsmaßnahme sollte hierbei nicht nur schriftlich, sondern im persönlichen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (beispielsweise im Rahmen einer Mitarbeitendeninformationsveranstaltung) erfolgen. Um größtmögliche Transparenz zu schaffen, ist darüber hinaus die Einrichtung einer stetigen Informationsquelle für die Mitarbeiter:innen notwendig. Diese sollte, entsprechend den Kommunikationsmaßnahmen über verschiedene Kommunikationskanäle angesteuert werden können: Regelmäßiger Newsletter, aktuelle Information im Intranet der Stadtverwaltung Ingolstadt, Einrichtung eines durch die Projektkoordination gesteuerten Postfachs zur Beantwortung von Fragen, Einrichtung einer regelmäßigen Möglichkeit zum direkten Kontakt, wie beispielsweise durch einen „Tag der offenen Tür“.

Obwohl Kommunikationsmaßnahmen von hoher Wichtigkeit sind, muss bei der Planung der Maßnahmen darauf geachtet werden, die Beschäftigten der Stadtverwaltung nicht mit unspezifischen Informationen zu „überfrachten“. Gezielte, punktuelle Informationsangebote erlangen höhere Aufmerksamkeit als eine Flut an Informationen. Hierbei sollten Meilensteine und besonders relevante Aspekte aktiv kommuniziert werden (Push-Kanäle). Weiterführende Informationen sollten passiv zur Verfügung gestellt werden (Pull-Kanäle).

Empfehlenswert sind auch die Entwicklung eines Zielbildes und die Einbettung in ein Gesamtkonzept, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Orientierungsrahmen und Leitfaden durch den Veränderungsprozess dienen kann. Hierzu werden das Ziel und der dahin führende Weg mit seinen verschiedenen Stationen in einer anschaulichen Geschichte verbildlicht, die durch ihre Bildhaftigkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbarer als eine rein abstrakte Informationsdarstellung von Zahlen und Fakten ist. Diese Geschichte muss von allen Führungskräften transportiert und mitgetragen werden.

Phase 3: Umsetzungsphase

Zur Begleitung der Umsetzungsphase empfiehlt sich die Kombination übergreifender sowie individueller Maßnahmen. Diese sollten spezifisch für alle betroffenen Zielgruppen der Stadtverwaltung Ingolstadt aufgesetzt werden und die einzelnen Phasen der Veränderungsimplementierung strukturiert begleiten. Der Fokus sollte hier insbesondere auf kulturellen und führungsbezogenen Veränderungsaspekten liegen.

Einen Rahmen können übergreifende Maßnahmen, wie die bereits benannte Zielsetzung der Veränderung, bilden – flankiert von entsprechenden Informationsveranstaltungen. Auf individueller Ebene wird zur Umsetzung ein „Implementierungs-Plan“ je Maßnahme vorab erstellt und vereinbart werden. Welche Maßnahmen jeweils durchgeführt werden sollten ist nach Kurz- bzw. Langfristigkeit, Komplexität und Anzahl der betroffenen Mitarbeiter:innen zu entscheiden. Die individuellen Implementierungspläne lassen sich in der Zielsetzung der Veränderung verankern. Insbesondere bei der Implementierung umfassenderer Optimierungsmaßnahmen ist die Einbindung der Beschäftigten unerlässlich.