

~~BGin Elke Kehr~~

Graz, 21. September 2023

ORin
Daniela
Kortzen & KMW

Bericht an den Gemeinderat

GZ: 136785/2023/0001

Betreff

**Benchmarking sowie Entlastungs- und Einnahmen-Potentialanalyse
des Produkt- und Leistungsportfolios des Magistrats Graz, der Eigenbetriebe und Shared Services**

Motivenbericht:

1. Ausgangssituation

Die Stadt Graz weist bereits seit vielen Jahren ein angespanntes Verhältnis bei der Entwicklung der operativen Einzahlungen zu den Auszahlungen auf. Dies zeigt sich in den historischen - um Einmaleffekte bereinigten - operativen Salden des Finanzierungshaushaltes, die nur in vernachlässigbarem Umfang einen Beitrag zum Erhalt des städtischen Vermögens leisten konnten und können. In der mittelfristigen Vorausschau bis 2028 ist auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Aussichten – insbesondere auf Grund der letztverfügbaren Steuerschätzungen des Bundes – ohne gegensteuernde Maßnahmen nicht nur keine Verbesserung, sondern eine erhebliche Verschlechterung zu erwarten. Dies führt unweigerlich zu weiter stark wachsender Verschuldung, weil die Investitionen fast ausschließlich fremdfinanziert werden müssten. Neue Schulden belasten allerdings die zukünftigen operativen Salden mit Zinsen und die mit den Schulden getätigten Investitionen führen zu wachsenden Betreiber:innenkosten. Hinzu kommt, dass sich seit Ende 2019 bzw. 2020 die Rahmenbedingungen stark verändert haben: beispielhaft genannt seien die neue, doppelte Rechnungslegung, neue statutarische Vorschriften, eine Reihe gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Krisen, Inflation und steigende Zinsen, div. Steuerreformen und Aufgabenverschiebungen anderer Gebietskörperschaften zu Lasten der Stadt. Wenn wir nicht aktiv gegensteuern, werden die Gestaltungsspielräume der Stadt also immer schneller immer kleiner.

Vor diesem Hintergrund soll im Magistrat Graz, den Eigenbetrieben und Shared Services das gegenständliche Benchmarking- und Potentialanalyse-Projekt wie folgt umgesetzt werden:

Jede größere Organisation muss sich regelmäßig und systematisch mit ihren Produkten und Dienstleistungen auseinandersetzen und diese auf die Bedürfnisse der Bürger:innen sowie die aktuellen Rahmenbedingungen anpassen. Im Rahmen dieses Prozesses wird in den kommenden Monaten auf dem Wissen und der Erfahrung der Verwaltung aufgebaut. Einerseits gilt es die Produkt- und Dienstleistungspalette hinsichtlich Entlastungs- und Einnahmepotentialen zu durchleuchten und gleichzeitig soll aufgezeigt werden, was Graz von vergleichbaren Großstädten in Österreich abhebt - all das vor dem Hintergrund den operativen Saldo der Stadt Graz nachhaltig zu erhöhen und dadurch eine zeitgemäße Weiterentwicklung der Stadt auch künftig zu ermöglichen.

2. Methodik

Im Mittelpunkt des gegenständlichen Prozesses stehen die Produkte und Leistungen des Magistrats Graz, der Eigenbetriebe und Shared Services.

Die Standortbestimmung wird breit aufgestellt und umfasst **zwei Stoßrichtungen**:

1.) Benchmarking von Extraleistungen

„Welche Produkte und Leistungen werden zumindest in einzelnen Vergleichsstädten nicht (mehr) oder nur gegen Entgelt angeboten?“

Im Mittelpunkt der Erhebung stehen außergewöhnliche Angebote und besondere Extras jenseits vom Standard. Als Vergleichsstädte werden Linz, Innsbruck, Salzburg und allenfalls (bei vergleichbarer Aufgabenstellung) Wien herangezogen.

Diese Erhebung dient dazu, das **Kommunale PLUS⁺** der Stadt Graz darzustellen, um damit einerseits hervorzuheben, wie groß das nicht selbstverständliche Leistungsangebot der Stadt ist, aber um andererseits auch die Notwendigkeit des Angebots in manchen Facetten zu hinterfragen. Die Abteilungen selbst haben in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, etwaiges Entlastungs- oder Einnahmepotential zu melden.

Das Benchmarking per se ist ein objektiver Prozess, der vorerst keiner politischen Wertung unterliegt. Die gesammelten Ergebnisse werden somit erst nach Ende des Erhebungsprozesses, im Rahmen der Abstimmungsrunden auf politischer Ebene diskutiert.

2.) Standardleistungen mit Entlastungs- und/oder Einnahmen-Potential

„Welche Produkte und Leistungen weisen nachhaltiges Entlastungs- und/oder zusätzliches Einnahmepotential auf?“

Im Mittelpunkt der zweiten Erhebung stehen Standardleistungen, deren Aktualität, Leistungsumfang und Kosten – unabhängig von einem Benchmark – kritisch zu hinterfragen sind. Des Weiteren besteht die Möglichkeit (zusätzliche) Einnahmequellen aufzuzeigen. Potentiale können auch in mehreren Varianten/Abstufungen dargestellt werden (Volumen, Zielgruppe, Öffnungszeiten, etc.).

Die Potentiale werden von den Abteilungen aufbereitet und vor der finalen Übermittlung an das Projektteam mit den zuständigen politischen Organen abgestimmt.

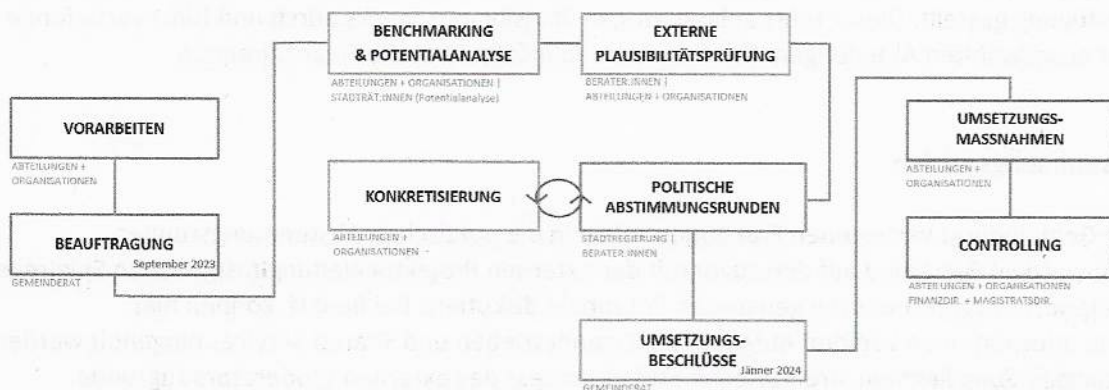
Die ausgewählten Maßnahmen sollen zu einer **nachhaltigen Stärkung des operativen Saldos** führen.

Für beide Stoßrichtungen gelten die gleichen **zentralen Vorgaben**:

- Alle Produkte und Leistungen stehen prinzipiell zur Diskussion.
- In Sachen Hoheitsverwaltung können rechtliche Grundlagen auf Gemeinde- und Landesebene, sowie Qualität und Quantität hinterfragt werden.
- Entlastungspotential ist nicht nur durch die Streichung von Produkten, sondern auch durch Einsparungen hinsichtlich Leistungsbreite und -tiefe möglich.
- Der Fokus liegt auf nachhaltigen Einnahmen und Entlastungen.
- Es gilt eine Geringfügigkeitsschwelle in der Höhe von EUR 5.000.

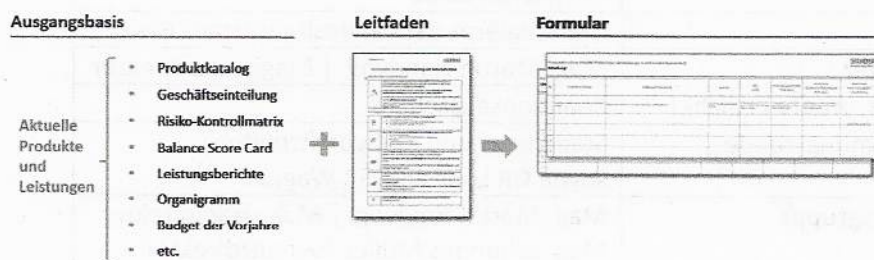
3. Projektaufbau

Gegenständlichem Benchmarking- und Potentialanalyse Projekt liegt folgender Aufbau zu Grunde:



Benchmarking & Potentialanalyse

Im Sinne einer systematischen Umsetzung des Benchmarkings und der Potentialanalyse werden die Abteilungen anhand von Leitdokumenten durch den Erhebungsprozess geführt. Dies soll die Verantwortlichen befähigen, selbstständig ihre Produktportfolios zu analysieren. Bei Bedarf kann auch auf die methodische Unterstützung der Strategischen Organisationsentwicklung zurückgegriffen werden. Ziel ist es, sich – abseits des Alltagsgeschäfts – mit der gesamten Produktpalette kritisch auseinanderzusetzen, diese zu hinterfragen und Potentiale aufzuzeigen.



Als Ausgangsbasis steht eine umfassende Datengrundlage zur Verfügung, die unterschiedliche Blickwinkel auf die Produkte und Leistungen ermöglicht und eine ganzheitliche Betrachtung sicherstellen soll.

Darüber hinaus können durch den Austausch mit den Verantwortlichen der definierten Vergleichsstädte neue Impulse für das Tätigkeitsfeld gewonnen werden. Die Magistratsdirektionen von Linz, Salzburg und Innsbruck haben einem koordinierten Wissensaustausch bereits im Vorfeld zugestimmt und dieser ist über den Sommer auch schon angelaufen.

Aufbauend auf dem eigenen Know-how und den neu gewonnenen Erkenntnissen sollen Potentiale abgeleitet und Extraleistungen hervorgehoben werden.

Die Entscheidungen, welche Potentiale später tatsächlich umgesetzt werden sollen, werden auf politischer Ebene getroffen. Die Verwaltung liefert hierfür, nach Abstimmung der Potentiale mit den jeweiligen verantwortlichen Stadtsenatsmitgliedern, eine möglichst breite Entscheidungsgrundlage.

Externe Plausibilitätsprüfung

Mit Dr. Peter Pilz | BDO Consulting ist ein erfahrener Experte in den Prozess miteingebunden. Seine Aufgaben liegen im Bereich der Qualitätssicherung des Benchmarkings sowie der Moderation des politischen Entscheidungsprozesses. Die Basisunterlagen der Abteilungen sowie die Erhebungsdokumente werden auch Dr. Pilz zur Verfügung gestellt. Dieser führt anlassbezogen Plausibilitätschecks durch und führt vertiefende Gespräche mit ausgewählten Abteilungen. Die Finanzierung erfolgt über die Finanzdirektion.

Politische Abstimmungsrunden

Alle im Grazer Gemeinderat vertretenen Fraktionen sollen in die politischen Abstimmungsrunden miteinbezogen werden. Basierend auf den zuvor mit der externen Projektbegleitung festgelegten Spielregeln werden in moderierten Workshops die genannten Potentiale diskutiert. Bei Bedarf können hier weiterführende Informationen von den Abteilungen, Eigenbetrieben und Shared Services eingeholt werden. Der Entscheidungsfindung liegt ein strukturierter Stufen-Prozess des externen Moderators zugrunde.

Umsetzungsbeschlüsse

Die Projektergebnisse werden dem Gemeinderat in einem Bericht zusammenfassend dargestellt. In diesem Zusammenhang werden auch die entsprechenden Aufträge vorgeschlagen, die seitens des Gemeinderats für die nachfolgende Umsetzung beschlossen werden müssen.

Die Realisierung und das Controlling der festgelegten Maßnahmen erfolgen außerhalb dieses Projektes durch die verantwortlichen Stellen und Organe.

4. Rollenverteilung

	Verantwortliche
Auftraggeber	Gemeinderat der Landeshauptstadt Graz
Projektbeauftragter	Mag. Martin Handvoll Magistratsdirektor
Politische Prozessverantwortlicher	Koalitionsausschuss
Politische Abstimmungsrunde	Stadtsenat und Klubvorsitzende sowie GR Lohr und GR Wagner
Projektsteuerungsgruppe	Mag. Martin Haidvogel Magistratsdirektor Mag. Johannes Müller Finanzdirektor DI Mag. Bertram Werle Baudirektor ALI Vertreter:in Personalvertretung
Projektgruppen in den Abteilungen:	Abteilungsleiter:in Geschäftsführer:in optional: Referatsleiter:innen, Budgetreferent:innen zusätzliche interne Expert:innen
Prozessbegleitung	Strategische Organisationsentwicklung

5. Zeitplan

Gegenständliches Projekt soll mit dem Gemeinderatsbeschluss offiziell am 21. September 2023 gestartet werden. Die wesentlichen Projektphasen sind nachfolgender Tabelle zu entnehmen:

	Projektphasen und Meilensteine
21. September 2023	Offizielle Beauftragung im Gemeinderat
September Oktober 2023	Benchmarking und Potentialanalyse in den Abteilungen
6. Oktober 2023	Letztmöglicher Abgabetermin für das Benchmarking und die Potentialanalyse
Oktober 2023	Externe Plausibilitätsprüfung, vertiefte Gespräche des externen Experten mit ausgewählten Bereichen
November Dezember 2023	Politische Abstimmungsrunden
1. Quartal 2024	Beschlussfassungen im Gemeinderat

6. Abgrenzung

Im Mittelpunkt des Kommunalen PLUS+ stehen **ausschließlich Produkte und Leistungen** des Magistrats Graz, der Eigenbetriebe und Shared Services. Damit kann sichergestellt werden, dass Projekt-Ergebnisse zeitnah umgesetzt und einen positiven Beitrag zum operativen Saldo leisten können. Die Leistungen der Holding Graz sind in diesem Projekt nur im Rahmen der Service Level Agreements betroffen.

Nachfolgende Themenfelder werden aufgrund dieser Projektlogik bzw. aufgrund ihres Umfangs, der ein gesondertes, eigenständiges Projekt erfordern würde, im Rahmen dieses Projekts nicht behandelt:

- Haus Graz 2.0
- Ausgliederungen und Privatisierungen
- Steuerungsrichtlinie 2.0
- Controlling Haus Graz
- Investive Vorhaben Haus Graz
- Vergleich der Personal- und Gehaltssysteme
- Überarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Verkehrsfinanzierungsvertrag

Die tatsächliche Umsetzung der zu beschließenden Maßnahmen ist nicht mehr Gegenstand des Projekts. Hierfür muss aber ein begleitender Controlling-Prozess installiert werden, der es ermöglicht möglichst früh etwaigen Abweichungen entgegenzuwirken.

7. Projektziele

Zusammengefasst lassen sich die Ziele für gegenständliches Projekt wie folgt darstellen:

- Die Potenziale sind analysiert, d.h. die Entlastungsmöglichkeiten auf der Ausgabenseite sind benannt, Einnahmepotenziale und neue Einnahmequellen sind bestimmt.
- Ein Katalog an politisch beschlossenen Maßnahmen, dessen Umsetzung in den folgenden ein bis drei Jahren zu einer nachhaltigen Stärkung des Saldos der operativen Gebarung führt, liegt vor.
- Das Kommunale PLUS+ ist herausgearbeitet. Die Produkte und Leistungen, mit denen sich Graz von vergleichbaren Großstädten abhebt, sind dargestellt.

Der Stadtsenat stellt daher gemäß § 45 Abs 6 des Statutes der Landeshauptstadt Graz 1967, LGBl. Nr. 130/1967, zuletzt in der Fassung LGBl. Nr. 118/2021,

den

ANTRAG

der Gemeinderat wolle beschließen:

- Dem vorliegenden Projekt zur Evaluierung von Produkten und Leistungen mit dem Ziel den Saldo 1 nachhaltig zu verbessern, wird zugestimmt.
- Die Magistratsdirektion wird beauftragt, das Projekt in enger Abstimmung mit der Finanzdirektion organisatorisch und fachlich zu begleiten.
- Alle Abteilungen der Stadt Graz, Eigenbetriebe und Shared Services werden beauftragt, ihre Produkte/Leistungen zu analysieren und dabei
 - o jene Leistungen zu ermitteln, die in zumindest einzelnen Vergleichsstädten nicht oder nur gegen Entgelt angeboten werden (Benchmarking von „Extraleistungen“) sowie
 - o Entlastungs- und Einnahmepotentiale zu identifizieren (Potentialanalyse), um diese als Basis für weitere Planungen/Entscheidungen zur Verfügung zu stellen.
- Alle Stadtsenatsmitglieder werden beauftragt den Prozess hinsichtlich ihres Verantwortungsbereichs bestmöglich zu unterstützen.

Die Bearbeiterin:
DIⁱⁿ Teresa Riedenbauer

Der Magistratsdirektor:
Mag. Martin Haidvogel

Der Finanzdirektor:
Mag. Johannes Müller

Der Stadtrat:
Manfred Eber

Die Bürgermeisterin:
Elke Kahr

Vorberaten und einstimmig/mehrheitlich/mit _____ Stimmen angenommen/abgelehnt/
unterbrochen in der Sitzung des

Stadtsenates am 8.9.23.

Der Schriftführer:

Die Vorsitzende:

Abänderungs-/Zusatzantrag: Eventuelle Änderungen und Ergänzung sind zu protokollieren!


Der Antrag wurde in der heutigen	<input checked="" type="checkbox"/> öffentlichen	<input type="checkbox"/> nicht öffentlichen Gemeinderatssitzung
<input type="checkbox"/> bei Anwesenheit von GemeinderätInnen		
<input checked="" type="checkbox"/> einstimmig	<input type="checkbox"/> mehrheitlich (mit Stimmen /..... Gegenstimmen) angenommen.	
<input type="checkbox"/> Beschlussdetails siehe Beiblatt		
Graz, am <u>21.9.23</u>		Der/die SchriftführerIn: <i>i.v. B</i>

	Signiert von	Riedenbauer Teresa
	Zertifikat	CN=Riedenbauer Teresa,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-05T11:51:35+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.

	Signiert von	Müllegger Michael
	Zertifikat	CN=Müllegger Michael,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-05T11:53:11+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.

	Signiert von	Haidvogel Martin
	Zertifikat	CN=Haidvogel Martin,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-05T14:14:58+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.

	Signiert von	Kahr Elke
	Zertifikat	CN=Kahr Elke,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-05T15:30:04+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.

	Signiert von	Müller Johannes
	Zertifikat	CN=Müller Johannes,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-06T14:41:30+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.

	Signiert von	Eber Manfred
	Zertifikat	CN=Eber Manfred,O=Magistrat Graz, L=Graz,ST=Styria,C=AT,
	Datum/Zeit	2023-09-07T12:02:16+02:00
	Hinweis	Dieses Dokument wurde digital signiert und kann unter: https://sign.app.graz.at/signature-verification verifiziert werden.