

**Vorlage**  
**zur Kenntnisnahme**  
**für die Bezirksverordnetenversammlung Steglitz-Zehlendorf**

1. **Gegenstand der Vorlage:** a) Rahmenregelungen für Ziel- und Servicevereinbarungen des Bezirksamtes Steglitz-Zehlendorf  
b) BVV-Beschluss Nr. 203 vom 30.10.2002
2. **Berichterstatter:** Bezirksbürgermeister Weber
3. Die Bezirksverordnetenversammlung wird gemäß § 15 BezVG gebeten, von Nachstehendem Kenntnis zu nehmen:

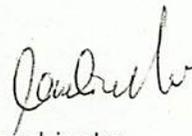
---

Das Bezirksamt hat in seiner Sitzung am 20.12.2002 beschlossen

- a) die dieser Vorlage beigefügten Rahmenregelungen für Ziel- und Servicevereinbarungen des Bezirksamtes Steglitz-Zehlendorf, ohne die dazugehörigen Musterziel- und Musterservicevereinbarungen. Über diese wird das Bezirksamt zu einem späteren Zeitpunkt beraten und entscheiden.
- b) die dieser Vorlage ebenfalls beigefügten aufgelisteten Aufgabenabgrenzungen zwischen den Serviceeinheiten (SE) Innere Dienste vom 14.11.2002 sowie Personal vom 21.11.2002 und den Ämtern (LuV). Diese Aufgabenabgrenzungen treten am 01.01.2003 in Kraft. Die Aufgabenabgrenzungen zwischen der SE Finanzen vom 27.11.2002 und den LuV werden vom Bezirksamt – nach Stellungnahme der LuV-Leitungen - voraussichtlich noch im Januar 2003 beraten und entschieden.
- c) Die LuV, SE und Stabsstellen werden aufgefordert, auf Basis der Rahmenregelungen und Aufgabenabgrenzungen – jeweils für ihren Bereich - schon jetzt Zielvereinbarungen und/oder Servicevereinbarungen in Entwurfsfassung vorzubereiten. Sie sollen in 2003 der Erprobung dieses Instrumentariums dienen.

Das Bezirksamt sieht damit die Beschlüsse Nr. 80, hier: Auflagenbeschluss III. a) 6 und Nr. 203, hier: II. Änderungen und Ersuchen, B. Ersuchen und Auflagen, zu Kapitel 3305 und Kapitel 5905 – Mittelsperre, als erledigt an, da entsprechende Vorgaben auf den Seiten 12 und 13 der vorgenannten Rahmenregelungen enthalten sind.

  
Weber  
Bezirksbürgermeister

  
Laeschinsky  
Bezirksstadtrat

## Rahmenregelungen für Ziel- und Servicevereinbarungen des Bezirksamtes Steglitz-Zehlendorf

in der vom Bezirksamt am 20.12.2002 beschlossenen Fassung

	<u>Seite</u>
I. Allgemeines	2
I.1 Zweck der Rahmenregelungen	2
I.2 Organisatorische Ziele	2
I.3 Politische Verantwortlichkeit	2
I.4 Information der Bezirksverordnetenversammlung (BVV)	2
I.5 Qualitätsmanagement	3
I.6 Personalmanagement	3
II. Aufgabenbeschreibung von St, LuV und SE	3
II.1 Aufgabenbeschreibung Steuerungsdienst (St)	3
II.2 Aufgabenbeschreibung Leistungs- und Verantwortungszentrum (LuV)	5
II.3 Aufgabenbeschreibung Serviceeinheit (SE)	8
III. Berichtswesen	10
IV. Zielvereinbarungen	11
IV.1 Grundsätze	11
IV.2 Juristische Definition	11
IV.3 Allgemeine Vorgaben	12
V. Muster-Zielvereinbarungen	13
VI. Muster-Servicevereinbarungen	13
VII. Projektvereinbarungen	13
VIII. Revisionsklausel	14

## **I. Allgemeines**

### **I.1 Zweck der Rahmenregelungen**

Auf der Grundlage des Dritten Gesetzes zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17.05.1999 (GVBl. S.171) dokumentiert diese Rahmenregelung abgestimmte Beschlüsse des Bezirksamtes. Sie gelten grundsätzlich für alle Organisationseinheiten der Bezirksverwaltung und sind deshalb nicht in Einzelvereinbarungen zu verhandeln bzw. festzulegen. Ihr Ziel ist es einen Rahmen für die Umsetzung der Verwaltungsreform zu schaffen, verbindliche Maßstäbe zu setzen, Ziel- und Servicevereinbarungen zu vereinfachen und wichtige Inhalte der Ziel- und Servicevereinbarungen in den Vordergrund zu stellen.

### **I.2 Organisatorische Ziele**

In den Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) und Serviceeinheiten (SE) sollen Schnittstellen zu anderen Aufgabenbereichen reduziert, Aufgaben aus Querschnittsbereichen wahrgenommen und entsprechende Verfahrensabläufe entwickelt werden.

Die Entscheidungen über den Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel (Personal- und Sachmittel) sind grundsätzlich den LuV und SE übertragen, um der Arbeitsebene größere Entscheidungsmöglichkeiten zu gewähren.

Hinsichtlich der zu erbringenden Leistungs- / Arbeitsergebnisse (den eigentlichen Vereinbarungsgegenständen) ist in Ziel- und Servicevereinbarungen zu konkreten Absprachen zu kommen, und zwar zu Leistungsumfang, Qualitätszielen, Verfahren der Qualitätssicherung, Mittel- und Personaleinsatz sowie Zeitrahmen.

### **I.3 Politische Verantwortlichkeit**

Ein wichtiges Ziel des Reformprozesses ist, die Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten und Entscheidungsgrundlagen zu erreichen durch:

- mehr Transparenz bei den Kosten und Leistungen,
- Zuweisung der Mittel aufgrund der Planung der voraussichtlichen Leistungsergebnisse (Outputorientierung) und durch die
- Dezentralisierung von Strukturen zu Gunsten der ausführenden Arbeitsebenen in Verbindung mit der Delegation von Fach- und Ressourcenverantwortung.

Durch die abzuschließenden Ziel- und Servicevereinbarungen ändert die politische Führung der Verwaltung ihre Führung in Richtung auf die kooperative Vereinbarung von Leistungs- und Finanzziele. Die Ziel- und Servicevereinbarungen gewähren dem Verwaltungspartner keine einklagbare Rechtsposition, sie verpflichten aber den politischen Vorgesetzten, seine Führungsaufgaben grundsätzlich im Einklang mit den Ziel- und Servicevereinbarungen wahrzunehmen.

Das Recht der politischen Leitung zum Eingriff in die laufende Arbeit bleibt davon unberührt.

### **I.4 Information der Bezirksverordnetenversammlung (BVV)**

Die Rolle der BVV bleibt von den Neuregelungen im Rahmen ihrer Rechts- und Verwaltungsvorschriften (insbesondere des BezVG) unberührt.

Das BA unterrichtet gemäß § 15 BezVG die BVV wie bisher laufend über die Führung der Geschäfte und künftige Vorhaben. Dazu gehören nun auch die abgeschlossenen Ziel- und Servicevereinbarungen als verwaltungstechnisch umzusetzende Arbeitsziele.

### **I.5 Qualitätsmanagement (§ 3 Abs. 2 und § 7 VGG)**

Ein wichtiger Schritt der Reform der Verwaltung ist die Einführung des Qualitätsmanagements (QM). Das QM hat drei wesentliche Ebenen:

- Das LuV-/SE-übergreifende QM  
Hierzu gehören die Einrichtung einer Arbeitsgruppe (AG) QM, die, in Absprache mit den LuV und SE, Wege zur Einführung eines QM entwickelt.  
Die Leitung der AG QM ist dem Steuerungsdienst übertragen.
- Das LuV-/SE-interne QM  
Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen Verwaltungseinheit und soll mit der AG QM abgestimmt werden.
- Die Qualitätssicherung bei der Produkterstellung  
Die Definition von Qualität ist für viele Produkte überbezirklich noch immer nicht eindeutig erfolgt und bleibt eine vordringliche Aufgabe für die nahe Zukunft. Nur mit der Definition der Qualität kann der Zusammenhang zwischen Aufwand und Leistungsziel hergestellt werden. Erfolg oder Mißerfolg, Kostenabweichungen können nur ermittelt und verglichen werden, wenn vorher bestimmte Qualitätsziele - bzw. Qualitätsstandards exakt festgelegt wurden.  
Bestandteil der Ziel- und Servicevereinbarung ist deshalb die Verpflichtung zu einer regelmäßigen und systematischen Qualitätssicherung auf der Grundlage von Qualitätszielen und Qualitätsindikatoren.

### **I.6 Personalmanagement (§ 6 VGG)**

Die Grundsatzangelegenheiten des Personalmanagements sind der SE Personal übertragen. Die Einzelzuständigkeiten zu den Vorschriften des § 6 VGG werden in gesonderten Servicevereinbarungen festgelegt.

## **II. Aufgabenbeschreibung von St, LuV und SE**

### **II.1 Aufgabenbeschreibung Steuerungsdienst (§ 2 Abs. 4 VGG, § 37 Abs. 5 BezVG)**

#### **A. Allgemeines**

Der Steuerungsdienst unterstützt das Bezirksamt bei der strategischen Gesamtsteuerung und bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen, der Durchführung von Leistungsvergleichen und durch die Wahrnehmung von abteilungsübergreifenden Controllingaufgaben. Einzelne Bezirksamtsmitglieder unterstützt der Steuerungsdienst bei Controllingaufgaben in deren Geschäftsbereich. Dabei bedient er sich insbesondere betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente.

Ferner unterstützt der Steuerungsdienst die Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) und Serviceeinheiten (SE) bei der Zielfindung und -erfüllung und berät sie insbesondere in betriebswirtschaftlichen und methodischen Fragen.

Gegenüber beiden Seiten (BA, LuV/SE) übernimmt er eine Frühwarnfunktion bei signifikanten Abweichungen.

Der Steuerungsdienst ist dem BzBm unmittelbar unterstellt.

Jedes Bezirksamtsmitglied besitzt jedoch ein umfassendes Auskunftsrecht und die Befugnis, dem St Aufträge im Rahmen seiner Aufgabenstellung zu erteilen.

Die Beratung und Unterstützung des BA erfolgt nach Maßgabe einer zwischen BzBm und dem St abzuschließenden Zielvereinbarung.

Der Steuerungsdienst finanziert sich über die Gemeinkosten.

## B. Befugnisse

Der Steuerungsdienst besitzt

- einen umfassenden Informations- und Auskunftsanspruch sowie eine umfassende Informations- und Auskunftspflicht gegenüber allen Organisationseinheiten;
- einen unmittelbaren Zugang zu den Mitgliedern des Bezirksamts;
- das Recht, sich wie andere Organisationseinheiten bei der Durchführung seiner Aufgaben des Angebots der Serviceeinheiten und des Rechtsamts zu bedienen;
- kein Weisungsrecht, weder gegenüber den LuV/SE noch gegenüber den Bezirksamtsmitgliedern.

## C. Aufgaben

Der Steuerungsdienst wird im Auftrag des BA-Kollegiums, eines einzelnen Dezenten oder aufgrund eigener Aufgabenstellung tätig; der Steuerungsdienst

- berät und unterstützt das Bezirksamtskollegium entscheidungsvorbereitend in allen übergreifenden Fragestellungen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung im Bereich Controlling, insbesondere durch Vorbereitung von Vorlagen, Fertigen von Stellungnahmen sowie Aufbereiten von Daten;
- entwirft strategische Leitlinien für den Bezirk. Dazu
  - setzt er sich laufend mit der Entwicklung des bezirklichen Umfelds auseinander (insbes. anhand demographischer und anderer Strukturdaten, Ereignissen mit landes-/bezirksweiter Bedeutung),
  - sorgt er für die frühzeitige Information und Einbeziehung der LuV-/SE-Leitungen,
  - initiiert er erforderliche Strategiesitzungen des Bezirksamts sowie der LuV-/SE-Leitungen, stellt die dafür erforderlichen Daten aufbereitet zur Verfügung;
- bereitet die im Rahmen seiner Controllingfunktion notwendig werdenden BA-Entscheidungen vor;
- setzt im Rahmen seiner Zuständigkeiten BA-Beschlüsse um;
- begleitet Zielvereinbarungsprozesse zwischen BA und LuV/SE;
- weist die Vereinbarungspartner der Zielvereinbarungen in einer Frist von maximal 14 Tagen nach Eingang auf etwaige Mängel oder fehlende Plausibilität der zugrunde liegenden Plandaten hin;
- initiiert ggf. erforderlich werdende Nachverhandlungen zu den Zielvereinbarungen;
- unterstützt die LuV und SE bei der Zielerfüllung durch Beratung und Unterstützung in methodischen und betriebswirtschaftlichen Fragen (Portfolio-, Stärken/Schwächen- und Konsequenzanalysen, Kennzahlenermittlung, -pflege und -vergleich);
- unterstützt die LuV/SE bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen im Fall von Zielabweichungen;
- unterstützt mit der SE Finanzen die Steuerung und beratende Begleitung des Budgetierungsprozesses hinsichtlich der Zusammenführung und Aufstellung der produktabhängigen und produktunabhängigen Budgets; hierbei
  - führt er insbesondere Plausibilitätsprüfungen der Anmeldung von Produktkosten sowie von Kostenkalkulationen durch;
  - erarbeitet er Vorschläge zur Anpassung von Zielvorgaben zur Aufteilung der Globalsumme sowie zur Gewichtung von Minderausgaben und Mehreinnahmen und zur Aufteilung von Verfügungsbeschränkungen;

- organisiert ein geeignetes Berichtswesen und Controlling und macht Vorgaben durch Richtlinien und Standards, d.h. er hat die Federführung bei der Entwicklung von Instrumenten des Berichtswesens im Bezirk.
- gibt die Kosten- und Verrechnungssystematik vor und erarbeitet in Abstimmung mit den LuV/SE bezirksinterne Richtlinien und Standards für die Kosten- und Leistungsrechnung;
- bereitet Daten für das Querschnittscontrolling auf;
- leitet die AG QM;
- überwacht die Anwendung der einzelnen Instrumente des Qualitätsmanagements, insbesondere die Einrichtung von Qualitätszirkeln und Kundenmonitoren;
- überwacht die Anwendung der Instrumente des Personalmanagements.

## II.2 Aufgabenbeschreibung Leistungs- und Verantwortungszentrum (§ 2 Abs. 2 VGG, § 37 Abs. 7 BezVG)

### A. Allgemeines

Die LuV erhalten die Fach- und Ressourcenverantwortung und damit die Gesamtverantwortung für die Erstellung der Produkte.,  
Für Aufgaben und Produkte, für die kein ausreichendes Fachwissen zur Verfügung steht, werden Dienste von SE oder des St in Anspruch genommen.  
Zur Übertragung der Produkt-/Leistungsverantwortung an die LuV durch das zuständige BA-Mitglied werden zwischen dem BA-Mitglied und dem LuV Zielvereinbarungen (ZV) geschlossen, die sich auf die Quantität und Qualität der Produkterstellung sowie das Budget beziehen. Der Zielerfüllungsgrad wird durch eine regelmäßige, in der ZV zu vereinbarende Berichterstattung nachgewiesen.  
Die LuV sind dem jeweils zuständigen BA-Mitglied unterstellt. Die Rechte des BA (Kollegium) bleiben unberührt.

### B. Befugnisse

Die LuV haben alle Befugnisse für die Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben sowohl was die fachliche Erstellung, als auch die bereitgestellten Ressourcen angeht.

Die Fachverantwortung bezieht sich auf die Erfüllung der fachlichen Standards für ein Produkt, die sich direkt aus der Produktbeschreibung ableiten lassen. Maßstab für die Erfüllung ist der aus Rechts- und Verwaltungsvorschriften vorgegebene und in einer ZV definierte Leistungsauftrag.

Die Ressourcenverantwortung bezieht sich auf die zur Produkterstellung notwendigen Finanzen (Personal- und Sachmittel). Dazu sind aus den bisherigen klassischen Querschnittsbereichen (z.B. Personalamt, Verwaltungsamt) Aufgaben/Befugnisse in die LuV zu verlagern, soweit eine Wahrnehmung durch SE's nicht vereinbart ist.

Die Übertragung von Befugnissen auf die LuV erfolgt im Rahmen der durch das BA-Kollegium vorgegebenen Richtlinien.

Das BA bestimmt auch, welche Leistungen der SE's die LuV abzunehmen haben. Zusammengefaßt haben die LuV folgende Befugnisse:

- Sie schließen ZV mit dem zuständigen BA-Mitglied und handeln im Rahmen dieser Vereinbarungen selbständig.
- Sie schließen SV mit den SE, die für sie Dienstleistungen gegen Verrechnungspreise erbringen.

- Sie haben dafür ein festes Budget sowie Weisungskompetenz und Ressourcenverantwortung hinsichtlich ihrer zu erstellenden Produkte.

## C. Abnahme von Dienstleistungen der SE

### 1. Derzeitiger Stand

Die Dienstleistungen der SE müssen bis auf weiteres zwingend von den LuV in Anspruch genommen werden (Abnahmeverpflichtung).

### 2. Künftiges Verfahren

Entsprechend dem VGG sollen die SE, soweit ihnen eine Aufgabe nicht durch Rechtsvorschrift verbindlich zugewiesen ist (§ 2 III VGG), - nach einer noch nicht festgesetzten Übergangsfrist - im Wettbewerb zu den LuV, zu SE anderer Bezirksämter oder Senatsverwaltungen sowie zu externen Anbietern dieser Dienstleistungen stehen. Entscheidend für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen einer SE sollen dann nur noch die Qualität und die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Dienstleistungen sein.

## D. Anforderungen, Qualifikationen

### D. 1 Leitung:

#### 1. Befugnisse

Die LuV-Leitung

- hat grundsätzlich alle Befugnisse für nicht LuV-übergreifende Aufgaben nach Maßgabe der ZV.
- hat Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LuV.
- kann ihre Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren (z.B. Zeichnungsbefugnisse und damit auch Verantwortung) und behält sich eigene Entscheidungen nur für spezielle, z.B. politisch relevante Einzelfälle vor.

#### 2. Verantwortlichkeiten

- Fach- und Ergebnisverantwortung für die im LuV zu erstellenden Produkte:
  - Sicherstellung der Rahmenbedingungen auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Ressourcen,
  - Organisation der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des LuV, insbesondere
    - Abläufe der ZMS (Zeit- und Mengenstatistik), d.h. Vorgabe, wie die ZMS durchgeführt werden soll und nach welchen Verfahren: zentrale Schätzung, Erhebung, Verwendung von bestehenden Statistiken;
    - Beleglauf der Sachkosten - nur NK-AHW (Automatisiertes Haushaltswesen),
    - Beleglauf der Anlagenbuchhaltung,
    - Beleglauf der internen Verrechnung,
  - Planung der Kosten, bezogen auf
    - Kostenstelle,
    - Produkte,auf der Grundlage ermittelter Kosten (bereinigt, überprüft), Ergebnisse der definierten Vorperiode,
  - Schätzen der Entwicklung (Menge und Kosten) oder Fortschreibung des Budgets für einen zukünftigen Planungszeitraum (kurzfristig = Haushaltsplan; mittelfristig = Finanzplanung, Investitionsplanung),
  - Abstimmung innerhalb des Bezirks über den Steuerungsdienst,

- Abstimmung bei vergleichbaren Produkten über den Bezirk hinweg,
  - Überprüfung und ggf. Anpassung der zugewiesenen geplanten Kosten:
    - Soll-/Ist-Vergleich auf der Basis der Berichte und der laufenden Budgetüberwachung,
    - Ursachenanalyse in Abstimmung mit dem Sachbearbeiter Kostenrechnung (SK), ggf. Controller,
    - Ableiten von notwendigen Maßnahmen zur Kostensenkung / Qualitätsverbesserung / Ertragssteigerung / Qualifizierung,
    - Rückkopplung mit den zu beteiligenden Bereichen und ggf. Anpassung der Maßnahmen;
  - Monatlich laufende Überwachung des Budgets im Rahmen der Haushaltswirtschaft;
  - Entscheidungen über die LuV-interne Personalplanung, Personalauswahl, den Personaleinsatz, die Personalbetreuung und -verwaltung sowie das Personalcontrolling im Rahmen der personalrechtlichen und dienstrechtlichen Vorschriften und der vom BA übertragenen Kompetenzen,
  - Entscheidung über die interne Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend der mit dem BA-Mitglied vereinbarten ZV,
  - Verantwortung für die Einhaltung der Qualitätsziele der Produkte,
  - Entscheiden über Vergabe- und Beschaffungsangelegenheiten / Abnahme von Dienstleistungen,
  - Haushaltsverantwortung (Beauftragter für den Haushalt gem. § 9 LHO; Titelverwalter) / Kostenstellenverantwortung (LuV-Leitung),
  - Entscheiden in fachlichen Angelegenheiten in besonders wichtigen Einzelfällen.
- Die politische Verantwortung der BA-Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

### 3. Arbeitsvorgänge/Tätigkeiten

- Erstellen, Begleitung und Umsetzung der Zielvereinbarung:
  - Führen von ZV-Verhandlungen mit dem BA-Mitglied und von SV-Verhandlungen mit den SE ,
  - Gewährleisten der in der Vereinbarung festgelegten Eckwerte,
  - Rückmelden bei Abweichungen an den St und das zuständige BA-Mitglied,
- Außenvertretung des LuV im Rahmen der übertragenen Kompetenzen,
- Personalführung (soweit nicht an die SE Personal delegiert),
- Verantwortliche Personal- und Sachmittelbewirtschaftung (soweit nicht an SE's delegiert),
- Aufstellen und Auswerten von Controllingberichten (soweit nicht an den SK oder das LuV-interne Controlling delegiert),
- Optimieren der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Fachliche Beratung der politischen Entscheidungsträger,
- Entscheiden über die Inanspruchnahme von Dienstleistungen aus SE soweit keine Abnahmepflicht,

### E. Größe der LuV und Auswahl des Personals

Die Personalausstattung und Größe der LuV muß sich an dem bereits für diese Aufgaben vorhandenen Personal orientieren. Die Personalausstattung muß regelmäßig überprüft und möglichst den Erfordernissen entsprechend angepaßt werden. Die personal- bzw. dienstrechtlichen Vorschriften und die Umsetzung der vom BA beschlossenen Personaleinsparungen bleiben davon unberührt.

## II.3 Aufgabenbeschreibung Serviceeinheit (§ 2 Abs. 3 VGG)

### A. Allgemeines:

Serviceeinheiten (SE) unterstützen die Leistungs- und Verantwortungszentren (LuV) und sich untereinander nach Maßgabe von Servicevereinbarungen bei der Produkterstellung. Sie sind Erbringer ("Lieferanten") von Dienstleistungen für die LuV und anderen SE. Die LuV/SE sind die "Kunden", die die angebotenen Dienstleistungen abnehmen. Diese Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden über Servicevereinbarungen (SV) geregelt. Darüber hinaus stehen die SE im Rahmen ihres jeweiligen Aufgabenkreises auch dem BA einschl. seiner Stabsstellen und dem St zur Verfügung.

Mit dem VGG soll sich ein Kulturwandel auch im Verhältnis zwischen den SE und den LuV vollziehen. Während in der Vergangenheit die Aufgabenwahrnehmung der LuV durch die zentralen Einheiten bestimmt wurde, tritt jetzt der Gedanke der Dienstleistung für die Ämter in den Vordergrund, damit diese die externen Produkte besser erbringen können. Nur für diese erhält der Bezirk zukünftig Mittel zugewiesen.

Bei der Umsetzung des VGG stehen die SE in einem Rollenkonflikt, da sie gleichzeitig Verantwortung gegenüber der Behördenleitung in der Erfüllung von Gesetzen und anderen Vorschriften des Landes Berlin für ihren Zuständigkeitsbereich haben. Um diesen Rollenkonflikt zu bewältigen ist vereinbart, dass in den Fällen, in denen die SE nicht im Auftrag der LuV handeln (z.B. in der Umsetzung eines Senatsbeschlusses), in der Regel die Art und Weise der Umsetzung mit den LuV erörtert wird, mit dem Ziel eine einvernehmliche Regelung zu treffen.

Die SE sind dem jeweils zuständigen BA-Mitglied unterstellt. Die Rechte des BA (Kollegium) bleiben unberührt.

### B. Befugnisse

Die SE

- schließen SV mit den LuV oder anderen SE, die die Dienstleistungen gegen Verrechnungspreise in Anspruch nehmen;
- haben keine Weisungskompetenz oder Ressourcenverantwortung hinsichtlich der durch die LuV und anderen SE zu erstellenden Produkte.

### C. Dienstleistungsabnahme:

#### 1. Derzeitiger Stand

Die Dienstleistungen der SE müssen bis auf weiteres zwingend von den LuV oder anderen SE in Anspruch genommen werden (Abnahmeverpflichtung).

#### 2. Künftiges Verfahren

Entsprechend dem VGG sollen die SE, soweit ihnen eine Aufgabe nicht durch Rechtsvorschrift verbindlich zugewiesen ist (§ 2 III VGG), - nach einer noch nicht festgesetzten Übergangsfrist - im Wettbewerb zu den LuV, zu SE anderer Bezirksämter oder Senatsverwaltungen sowie zu externen Anbietern dieser Dienstleistungen stehen. Entscheidend für die Inanspruchnahme sollen dann nur noch die Qualität und die Wirtschaftlichkeit der angebotenen Dienstleistungen sein.

### D. Aufgaben

SE haben die Aufgabe, die in der SV dargestellten qualitativen und quantitativen Leistungen zu erbringen. Diese werden bei Abnahmepflicht -orientiert an den zu erbringenden Produkten und für jede SE gesondert- durch BA-Beschluß festgelegt.

Zentrale Aufgaben jeder SE sind:

- günstiges Vorhalten von Spezialisten und Spezialwissen,
- Nutzung von Einsparungsmöglichkeiten mit dem Ziel, als Anbieter für alle LuV/SE günstigere Kosten sicherzustellen, resultierend aus
  - den Größenvorteilen,
  - dem Zwang zur Wirtschaftlichkeit,
  - der Flexibilität bei Auswahl/Wechsel der Anbieter,
  - dem Wegfall von Doppelarbeit.

E. Anforderungen, Qualifikationen

E. 1 Leitung:

1. Befugnisse:

- Die SE-Leitung hat grundsätzlich alle Befugnisse nach Maßgabe der ZV.
- hat Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SE.
- Die SE-Leitung kann ihre Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren (z.B. Zeichnungsbefugnisse und damit auch Verantwortung) und behält sich z.B. eigene Entscheidungen nur für spezielle, z.B. politisch relevante Einzelfälle vor.

2. Verantwortlichkeiten:

- Fach- und Ergebnisverantwortung für die in der SE zu erstellenden (internen) Produkte,
  - Sicherstellung der Rahmenbedingungen auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Ressourcen,
  - Organisation der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des LuV, insbesondere
    - Abläufe der ZMS (Zeit- und Mengenstatistik), d.h. Vorgabe, wie die ZMS durchgeführt werden soll und nach welchen Verfahren: zentrale Schätzung, Erhebung, Verwendung von bestehenden Statistiken;
    - Beleglauf der Sachkosten - nur NK-AHW (Automatisiertes Haushaltswesen),
    - Beleglauf der Anlagenbuchhaltung,
    - Beleglauf der internen Verrechnung,
  - Planung der Kosten, bezogen auf
    - Kostenstelle,
    - Produkte,auf der Grundlage ermittelter Kosten (bereinigt, überprüft), Ergebnisse der definierten Vorperiode,
  - Schätzen der Entwicklung (Menge und Kosten) oder Fortschreibung des Budgets für einen zukünftigen Planungszeitraum (kurzfristig = Haushaltsplan; mittelfristig = Finanzplanung, Investitionsplanung),
  - Abstimmung innerhalb des Bezirks über den Steuerungsdienst,
  - Abstimmung bei vergleichbaren Produkten über den Bezirk hinweg,
  - Überprüfung und ggf. Anpassung der zugewiesenen geplanten Kosten:
    - Soll-/Ist-Vergleich auf der Basis der Berichte und der laufenden Budgetüberwachung,
    - Ursachenanalyse in Abstimmung mit dem Sachbearbeiter Kostenrechnung (SK), ggf. Controller,
    - Ableiten von notwendigen Maßnahmen zur Kostensenkung / Qualitätsverbesserung / Ertragssteigerung / Qualifizierung,

- Rückkopplung mit den zu beteiligenden Bereichen und ggf. Anpassung der Maßnahmen;
- Monatlich laufende Überwachung des Budgets im Rahmen der Haushaltswirtschaft;
- Entscheidungen über die SE-interne Personalplanung, Personalauswahl, den Personaleinsatz, die Personalbetreuung und -verwaltung sowie das Personalcontrolling im Rahmen der personal- und dienstrechtlichen Vorschriften und der mit dem BA-Mitglied getroffenen Vereinbarungen,
- Entscheidung über die interne Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend der mit dem BA-Mitglied vereinbarten ZV,
- Verantwortung für die Einhaltung der Qualitätsziele der Produkte,
- Entscheiden über Vergabe- und Beschaffungsangelegenheiten / Abnahme von Dienstleistungen,
- Haushaltsverantwortung (Beauftragter für den Haushalt gem. § 9 LHO; Titelverwalter) / Kostenstellenverantwortung (SE-Leitung),
- Entscheiden in fachlichen Angelegenheiten in besonders wichtigen Einzelfällen.

Die politische Verantwortung der BA-Mitglieder bleiben hiervon unberührt.

### 3. Arbeitsvorgänge/Tätigkeiten:

- Erstellen, Begleiten und Umsetzen der SV:
  - Führen von SV-Verhandlungen mit dem BA-Mitglied, den LuV oder anderen Serviceeinheiten,
  - Gewährleisten der in den Vereinbarungen festgelegten Eckwerte,
  - Rückmelden bei Abweichungen an den St und das BA-Mitglied,
- Außenvertretung der SE im Rahmen der übertragenen Kompetenzen,
- Personalführung (soweit nicht an die SE Personal delegiert),
- Verantwortliche Personal- und Sachmittelbewirtschaftung,
- Aufstellen und Auswerten von Controllingberichten (soweit nicht an den Sachbearbeiter Kostenrechnung delegiert),
- Optimieren der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Fachliche Beratung der politischen Entscheidungsträger,
- Entscheiden über die Inanspruchnahme von Dienstleistungen aus anderen SE soweit keine Abnahmepflicht,

### F. Größe der SE sowie Auswahl des Personals

Die Personalausstattung und Größe der SE muß sich an dem bereits für diese Aufgaben vorhandenen Personal orientieren. Die Personalausstattung muß regelmäßig überprüft und ggf. den Erfordernissen entsprechend angepaßt werden. Die personal- bzw. dienstrechtlichen Vorschriften und die Umsetzung der vom BA beschlossenen Personaleinsparungen bleiben davon unberührt.

## **III. Berichtswesen der LuV und SE**

Die zumindest quartalsweise zu erstellenden Berichte werden dem zuständigen BA-Mitglied spätestens 4 Wochen nach Fälligkeit zugeleitet. Die Art der Aufschlüsselung der Berichtsdaten erfolgt nach den Rahmenvorgaben des Steuerungsdienstes.

Die Gründe für Abweichungen sind von den LuV-/SE-Leitungen darzulegen. Auf Anforderung des zuständigen BA-Mitglieds ist eine Ausgleichsplanung zu erstellen.

Ein Bericht über die fachliche Schwerpunktsetzung und Erreichung der Qualitätsziele erfolgt spätestens mit dem Jahresabschlußbericht.

Als Berichtsarten kommen in Betracht:

- Kostenstellenberichte (Aufschlüsselung nach Kostenstellen und –arten)
- Produktvergleichsbericht
- Produktberichte (Kosten, Ertragsarten, Produktmengen, Erfüllung der fachlichen Ziele, Menge, Ausprägung der Qualitätsindikatoren)
- Sonstige Berichte (z.B. Finanzbericht, Kennzahlenbericht)

## IV. Zielvereinbarungen

### IV.1 Grundsätze

- Zwischen jedem LuV und dem jeweils zuständigen BA-Mitglied ist eine ZV abzuschließen.  
Setzt sich das LuV aus verschiedenen Fachbereichen zusammen, ist eine Zielvereinbarung abzuschließen, in der die Fachbereiche getrennt behandelt werden (z.B. LuV Schule und Sport).
- Alle in diesen Rahmenregelungen geregelten Tatbestände sind als bindend anzusehen und in den Zielvereinbarungen **nicht** erneut zu regeln, abweichend zu regeln oder zu wiederholen.
- Die Zielvereinbarungen sind im 4.Quartal jeden Jahres für das folgende Jahr mit dem zuständigen Dezernenten verbindlich abzuschließen.
- Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt grundsätzlich ein Jahr und endet jeweils zum 31.12.
- Für die Realisierung von Zielvereinbarungen (Vorgespräche, Formulierung / Ausarbeitung, Abschluß, Beobachtung / Steuerung / Kontrolle) ist nur der unbedingt notwendige Aufwand zu betreiben. Anstelle umfangreicher verbaler Ausführungen sind - insbesondere im Zusammenhang mit der Dokumentation von zu vereinbarenden Leistungsmengen, Qualitätsindikatoren und Kosten – tabellarische Darstellungsformen zu wählen. Damit wird ein Überblick über mehrere Vereinbarungsperioden möglich. Die jeweils neu zu vereinbarenden, variablen Leistungs- und Kostendaten stehen dann in einer "aktuellen" Spalte. Vereinbarungen im Folgejahr können deutlich schneller abgeschlossen werden.
- Zielvereinbarungen sind vor Abschluß dem Steuerungsdienst für eine Frist von maximal 14 Tagen zur Überprüfung zuzuleiten.  
Meldet der St Bedenken gegen den ZV-Entwurf an, die die Vertragspartner nicht bereit sind auszuräumen, ist der ZV-Entwurf von dem zuständigen Dezernenten dem BA unter Darstellung der abweichenden Auffassungen zur Beschlußfassung vorzulegen.

### IV.2 Juristische Definition

Zielvereinbarungen stellen rechtlich mit dem Vertragspartner abgestimmte Weisungen dar. Servicevereinbarungen haben keinen Weisungscharakter, da sie zwischen gleichberechtigten Partnern abgeschlossen werden. Durch Zielvereinbarungen bleiben die rechtlichen Strukturen des Verwaltungshandelns unangetastet. Rechts- und Verwaltungsvorschriften stehen nicht zur Disposition. Sie haben Vorrang und sind für alle Teile der Verwaltung bindend.

### IV.3 Allgemeine Vorgaben

#### a) Öffnungsklausel

Da die Verbindlichkeit der Vereinbarungen über Budgets und Preise unter dem Vorbehalt der Beratungen über den jeweiligen Haushaltsplan steht, ist grundsätzlich eine Änderung der bereitgestellten Ressourcen z. B. durch Vorgaben des Gesetzgebers, der Senatsverwaltungen, der BVV oder des BA zulässig. Auch haushaltswirtschaftliche Maßnahmen und Anordnungen der SE Finanzen auf Grundlage der LHO sind zu beachten. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass sich Mengen nicht immer zuverlässig schätzen lassen.

Bei signifikanten Änderungen der Rahmenbedingungen und Ereignissen besonderer Relevanz sollen Nachverhandlungen zur Anpassung der Zielvereinbarung stattfinden.

Soweit ein finanzieller Ausgleich innerhalb eines LuV nicht möglich ist, ist ein Ausgleich im Rahmen der LHO zwischen den LuV eines Geschäftsbereiches vorzunehmen. Ein finanzieller Ausgleich zwischen mehreren Geschäftsbereichen kann unter Beachtung der Regelungen der LHO unter Mitwirkung der SE Finanzen sowie des Steuerungsdienstes durch Entscheidung des BA erfolgen.

#### b) Bildung von Erfolgsrücklagen

Eine Erfolgsrücklage kann gebildet werden, wenn ein LuV

- aa) eine managementbedingte Ergebnisverbesserung erzielt hat und
- bb) in seinem Kapitel zum Jahresende nicht mit einem schlechteren Gesamtergebnis abschließt als im Haushaltsplan vorgesehen; Ausnahmen bei einer Haushaltsverschlechterung, die das LuV nicht zu vertreten hat, kann das für das LuV zuständige Mitglied des Bezirksamtes im Rahmen eigener noch frei verfügbarer Mittel zulassen.

#### c) Eine managementbedingte Ergebnisverbesserung liegt vor, wenn ein LuV

- aa) die Managementmaßnahmen des laufenden Geschäftsbetriebes, die zu der Ergebnisverbesserung führen, eigenverantwortlich veranlaßt und
- bb) die im Rahmen der Zielvereinbarung zu erbringenden Leistungen erreicht und dabei das in der Zielvereinbarung vorgesehene Budget unterschritten oder höhere oder neue Einnahmen erzielt hat.

#### d) Eine managementbedingte Ergebnisverschlechterung liegt vor, wenn ein LuV

- aa) die Managementmaßnahmen, die zu der Ergebnisverschlechterung führen, eigenverantwortlich veranlaßt oder mögliche Managementmaßnahmen gegen eine drohende Ergebnisverschlechterung vernachlässigt und
- bb) die im Rahmen der Zielvereinbarungen zu erbringenden Leistungen unter Inanspruchnahme des in der Zielvereinbarung vorgesehenen Budgets nicht erreicht oder
- cc) die zu erbringenden Leistungen zwar erreicht, aber dabei das in der Zielvereinbarung vorgesehene Budget überschritten oder geringere Einnahmen erzielt hat.

e) Bei der Feststellung einer managementbedingten Ergebnisverbesserung oder Ergebnisverschlechterung sind alle in die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung einbezogenen Einnahmen mit Ausnahme der Einnahmen der Hauptgruppen 2 und 3, der zweckgebundenen Einnahmen sowie der Einnahmen des Einnahmefeldes E 4 und alle verfügbaren Ausgaben mit Ausnahme der Bauinvestitionsausgaben, der Mittel für die bauliche Unterhaltung und der übertragenen Ausgaben und der Ausgaben der Obergruppe 89 sowie die Ausgaben des T- und

Z-Teils zu berücksichtigen, soweit die Senatsverwaltung für Finanzen keine abweichenden Regelungen trifft.

Entscheidend für die Ermittlung einer eigenen Ergebnisverbesserung oder Ergebnisverschlechterung sind die Ist-Einnahmen und Ist-Ausgaben.

f) Managementbedingte Ergebnisverbesserungen können in Höhe von 25 % einer Rücklage (zur Verfügung für das LuV) zugeführt werden. Landesweite Regelungen, die einen anderen Prozentsatz vorsehen, bleiben unberührt.

Die Bildung von Rücklagen aufgrund managementbedingter Ergebnisverbesserungen erfolgt durch die SE Finanzen auf Antrag des LuV. Dieser ist über den Steuerungsdienst zu leiten, wobei ihm im einzelnen darzulegen ist, durch welche eigenen Managementmaßnahmen die Ergebnisverbesserung erzielt und daß die Zielvorgaben erreicht worden sind. In Konfliktfällen entscheidet das Bezirksamt.

g) Managementbedingte Ergebnisverschlechterungen werden im zweiten Folgejahr bei der Zuweisung in Höhe von 25 % bei der Abteilung des LuV abgezogen. Die rechnerische Ergebnisverschlechterung wird von der SE Finanzen rechnerisch und vom Steuerungsdienst in Zusammenarbeit mit den LuV/SE auf Managementbedingtheit überprüft.

## V. Muster-Zielvereinbarungen

Die beigefügte Muster-ZV ist Gegenstand dieser Rahmenregelungen und für alle LuV verbindlich.

## VI. Muster-Servicevereinbarungen

- Die Regelungen für Zielvereinbarungen in Nr. IV.1 und IV.3 gelten entsprechend.
- Die beigefügte Muster-SV ist Gegenstand dieser Rahmenregelungen und für alle LuV und SE verbindlich.
- Als Partner der Vereinbarungen unterzeichnen die Leitungen der SE und des LuV.
- Vor Unterzeichnung der SV sind die Vereinbarungen den zuständigen Bezirksamtsmitgliedern vorzulegen.

## VII. Projektvereinbarungen

### Allgemein

Projektvereinbarungen werden für eine besondere Form der Zusammenarbeit und eine in sich geschlossene Aufgabe abgeschlossen.

Die äußere Form orientiert sich an der Gliederung der Zielvereinbarungen unter Beachtung von § 6 Abs. 2 GGO I.

### Partner

Im Gegensatz zu Ziel- und Servicevereinbarungen können Projektvereinbarungen auch zwischen mehreren LuV und SE, ggf. auch anderer Dienststellen, geschlossen werden.

Abteilungsübergreifende Projektvereinbarungen müssen von den jeweils zuständigen Bezirksamtsmitgliedern mitgezeichnet werden.

**Laufzeit**

Projektvereinbarungen werden für die gesamte Projektdauer abgeschlossen, wobei jedoch ein Zieltermin vorzugeben ist.

**VIII. Revisionsklausel**

Die Rahmenregelungen haben eine Laufzeit von 3 Jahren und treten am 01.01.2003 in Kraft.

Der Steuerungsdienst berichtet, im Benehmen mit den LuV-/SE-Leitungen, dem Bezirksamt spätestens ein Jahr nach Inkrafttreten der Rahmenregelungen über Erfahrungen bei der Umsetzung dieser Regelungen.