



# **KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG AUF KOMMUNALER EBENE**

am Beispiel des Stadtkreises Otradnyj  
in der Region Samara (Russische Föderation)

**Korruptionsbekämpfung ist in Russland ein wichtiges Thema. Der Erfolg hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, das Prinzip der „Good Governance“ (gute Verwaltungsführung) in die tägliche Verwaltungspraxis umzusetzen. Die Landeshauptstadt Stuttgart hat in der Stadt Otradnyj ein Pilotprojekt durchgeführt. Das Ergebnis des Projektes ist die Einführung von Instrumenten zur Steigerung der Dienstleistungsqualität und Senkung der Korruptionsrisiken.**



„Das Projekt hat eine große Bedeutung für die Entwicklung der Partnerschaftsbeziehungen zwischen Samara und Stuttgart.“

*Victor F. Sazonov,  
Vorsitzender der Duma  
der Region Samara*

### Problemlage

Die Interaktion zwischen der Stadtverwaltung und den Bürgern findet überwiegend im Rahmen der Bereitstellung von Dienstleistungen statt. Diese werden in Form von Verwaltungsvorschriften (rus. Administratives Regelement) festgelegt, die neben den Vorgaben für die Verwaltung auch als Orientierung/Richtlinie für

die Kunden dienen sollen. In der Praxis spiegeln die Verwaltungsvorschriften jedoch den tatsächlichen Verwaltungsablauf innerhalb der Stadtverwaltung oft nicht wider.

Sie werden selten einer kritischen Analyse, u.a. hinsichtlich von Korruptionsrisiken unterzogen. Außerdem ist das Prinzip der „Good Governance“ sowohl bei den Bürgern als auch den kommunalen Mitarbeitern eher unbekannt.

Die staatliche und die kommunale Verwaltung in Russland sehen sich aktuell folgenden Herausforderungen gegenüber: dem Abbau von Korruption und Bürokratie und damit von Hemmnissen für die Wirtschaft sowie der Sicherstellung einer funktionierenden physischen und sozialen öffentlichen Infrastruktur. Diese Herausforderungen verlangen einen integrierten Systemansatz, d.h. ein abgestimmtes System von Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität der Verwaltungsprozesse, nicht nur in Hinblick auf die Korruptionsbekämpfung. Dieser Ansatz wurde dem Projekt „Entwicklung eines effektiven Systems zur Korruptionsbekämpfung auf kommunaler Ebene“ zugrunde gelegt, das pilothaft im Stadtkreis Otradnyj in der Region Samara (Russische Föderation) durchgeführt wurde.



„Korruption gilt, neben der Bürokratie, als größtes Investitionshindernis in Russland, deren Bekämpfung als strategisches Ziel.“

*Manfred Blumenschein,  
Leiter des Rechnungsprüfungsamts  
der Landeshauptstadt Stuttgart*

### Projekthintergrund

Grundlage für das Projekt war die langjährige, seit 1992 währende Städtepartnerschaft zwischen Stuttgart und Samara. Im Jahr 2010 schlossen die Landeshauptstadt Stuttgart und die Duma der Region Samara eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit in Fragen der Prävention und Bekämpfung von Korruption ab. Im selben Jahr initiierte der Präsident der Duma der Region Samara zusammen mit der Staatlichen Universität Samara, der Hochschule Ludwigsburg und dem P.A. Stolypin Wolga-Institut für Verwaltung Saratow sowie dem Rechnungsprüfungsamt der Stadt Stuttgart ein Projekt zur Erforschung der rechtlichen und soziokulturellen Grundlagen von Korruption in Deutschland und Russland. Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeiten wurden mit dem Pilotprojekt zur Entwicklung eines effektiven Systems zur Korruptionsbekämpfung in der Stadt Otradnyj in die Praxis umgesetzt.

Der Stadtkreis Otradnyj ist bereits seit längerem Vorreiter in Sachen Verwaltungsmodernisierung mit einem Multifunktionalen Zentrum (Bürgerbüro), das die kommunalen Dienstleistungen den Bürgern aus einer Hand sowohl vor Ort als auch per Internet (e-Government) zur Verfügung stellt. Die Entwicklung eines effektiven Systems zur Absicherung dieser Dienstleistungen gegen Korruption stellt insofern die konsequente Weiterführung der Modernisierungsaktivitäten der Stadt Otradnyj dar, die, so die Intention der Duma, den übrigen Kommunen der Region Samara als Modell dienen soll. Die Gesamtprojektleitung lag beim Rechnungsprüfungsamt Stuttgart. Federführend für die Projektarbeiten vor Ort war das P.A. Stolypin Wolga-Institut für Verwaltung Saratow. Das Institut bildet u.a. die Nachwuchskräfte für den staatlichen und kommunalen Dienst Russlands aus und führt auf diesem Gebiet wissenschaftliche Forschung – auch mit ausländischen Partnern – durch.

## Projektrahmen

Ziel des Projekts war die Verbesserung des Systems der Korruptionsbekämpfung der Stadt Otradnyj im Sinne einer „Good Governance“ durch die entsprechende Optimierung der Verwaltungsprozesse. Nachvollziehbare und eindeutige Verwaltungsprozesse führen zur Erhöhung der Zufriedenheit mit den Dienstleistungen und des Vertrauens in die kommunalen Beamten. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das Image der kommunalen Verwaltung aus. Im Rahmen des Projekts wurde analysiert,

- welche Standardmaßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Korruption in der Stadtverwaltung bereits implementiert sind,
- eine Soll-Ist-Analyse ausgewählter Verwaltungsprozesse durchgeführt und, darauf aufbauend,
- Maßnahmen zur Verbesserung dieser Prozesse incl. der entsprechenden Schulungen der städtischen Beamten im Bereich der Korruptionsbekämpfung ausgearbeitet.

## Internationale Standardmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung

Als erste Phase des Projekts wurde die Stadtverwaltung von Otradnyj anhand einer Checkliste<sup>1</sup> daraufhin evaluiert, welche russischen Normen und deutschen Standards zur Prävention und Bekämpfung von Korruption in der Stadt bereits implementiert sind. Zu den analysierten Standardmaßnahmen gehörten:

- Antikorruptionsbeauftragter
- Hinweisgebersystem
- Verfahren zum Umgang mit Korruptionshinweisen
- Veröffentlichung im Internet zu städtischen Antikorruptionsmaßnahmen
- Ethikkodex
- Besondere Prüfung von Bewerbern für korruptionsgefährdete Stellen
- Offenlegung möglicher Interessenskonflikte
- Mitarbeiterschulungen
- Regelungen zur Geschenkkannahme

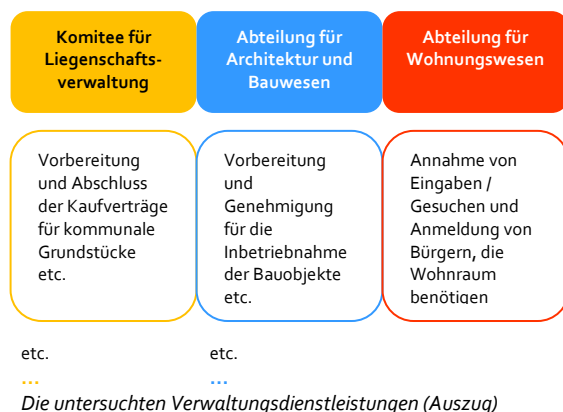
<sup>1</sup> Anlage II des Abschlussberichtes des deutsch-russischen Projekts „Entwicklung eines effektiven Systems zur Korruptionsbekämpfung auf kommunaler Ebene“ unter [www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt](http://www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt) (Good Governance - Projekte mit Russland)

- Regelungen zu Nebentätigkeiten und nachfolgenden Tätigkeiten
- Regelungen zu Spenden und Sponsoring
- Funktionstrennungen
- Interne Revision.

*Im Ergebnis der Evaluierung zeigte sich, dass Otradnyj mit diesen Standardmaßnahmen bereits wesentliche Grundanforderungen an die systematische Prävention und Bekämpfung von Korruption erfüllt.*

## Analyse ausgewählter Pilotdienstleistungen

Dieser ersten Evaluierung bereits implementierter Standardmaßnahmen folgte in der zweiten Projektphase die Detailanalyse ausgewählter Dienstleistungen mit einem differenzierten Soll-Ist-Vergleich.



Aus dem Gesamtverzeichnis der kommunalen Dienstleistungen der Stadt Otradnyj (das aktuelle Gesamtverzeichnis ist im Internet unter [www.otradnyj.org](http://www.otradnyj.org) abrufbar) wurden für die Untersuchung neun Einzelleistungen des Komitees für Liegenschaftsverwaltung, der Abteilung für Architektur und Bauwesen sowie der Abteilung für Wohnungswesen ausgewählt (siehe obenstehende Darstellung). Für die Auswahl galten folgende Kriterien:

- Nachfrage der Kunden (Bürger, Unternehmen) nach den Dienstleistungen auf der Basis von Fallstatistiken,
- Potenzielle Korruptionsgefährdung auf Basis einer Eigeneinschätzung.

## Methoden der Organisationsuntersuchung

Die Methodik der Organisationsuntersuchung war die klassische Systemanalyse mit Dokumentenanalysen, Befragungen, Aufgabenbeschreibungen sowie die Darstellung der Prozesse in Form von Flussdiagrammen.



*Methoden der Organisationsuntersuchung*

### SOLL-Konzept

Der erste Schritt der Systemanalyse umfasste die Beschreibung des Sollzustands der ausgewählten kommunalen Verwaltungsprozesse. Im Vordergrund stand die Ermittlung der gesetzlichen Vorgaben zu Amtsbefugnissen, Rechten, Pflichten und zur Verantwortung der Behörden sowie die Beschreibung der Rahmenbedingungen.

Neben der rechtlichen Betrachtung der Verwaltungsprozesse im Hinblick auf die Korruptionsprävention wurde dabei von folgenden Maximen ausgegangen:

- keine Beteiligung des Antragstellers an den Verwaltungsvorgängen,
- Intensivierung der zwischenbehördlichen elektronischen Kommunikation und des Einsatzes elektronischer Verfahren mit Abbildung ganzer Verwaltungsprozesse (Workflows),
- Funktionstrennung zwischen Front Office (Multifunktionales Zentrum) mit Kontakt zum Bürger und Back Office (Amt) ohne bzw. mit wenig Bürgerkontakt sowie ggf. innerhalb des Back Office durch mehrere Prozessbeteiligte,
- Mehr-Augen-Prinzip für das Treffen von Entscheidungen,
- feste vorgegebene Bearbeitungsfristen,

- vollständige und eindeutige Definition der einzelnen Vorgänge der Verwaltungsprozesse sowie der Kriterien für die Verwaltungsentscheidung,
- Transparenz über die einzelnen Verwaltungsprozesse sowie die Kriterien der Entscheidungsfindung.

*Die umfassende Erhebung der gesetzlichen Anforderungen an die einzelnen Dienstleistungen diente im Ergebnis der Aktualisierung der Verwaltungsvorschriften nach einem einheitlichen System sowie der klaren Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen föderalen, regionalen und kommunalen Verwaltungsebenen.*

Vorbereitung und Abschluss der Kaufverträge für kommunale Grundstücke	
<i>Zuständige Verwaltungseinheit</i>	Amt für Vermögensverwaltung
<i>Ziel</i>	Übergabe eines kommunalen Grundstücks in das Eigentum des Bewerbers
<i>Strategische Richtlinie</i>	Bedarfbefriedigung des Bewerbers, Effizienzsteigerung der kommunalen Landnutzung, Ausfertigung gesetzlicher Dokumente für ein Grundstück, Einnahme im örtlichen Haushalt
<i>Dienstleistungsempfänger</i>	Natürliche und juristische Personen
<i>Rechtliche Grundlagen</i>	Bodengesetzbuch RF FG vom 07.07.2003 N 112-FZ „Über individuelle Hauswirtschaft“ FG vom 15.04.1998 N 66-FZ „Über gärtnerische, gartenbauliche, nichtkommerzielle Bürgervereine“ Gebiet Samara, Gesetz vom 11.03.2005 N 94-GD „Über Landbesitz“ Bestimmung über die Verwaltung des Stadtkreises Otradnyj vom 16.03.2012 № 338 (Administrative Regeln) etc.
<i>Qualitative Bewertung (Kennzahlen)</i>	DL ist zum festgesetzten Zeitpunkt unter Einhaltung der Anforderungen der Rechtsvorschriften bereitgestellt
<i>Qualitative Bewertung (Zuständigkeit)</i>	Leiter der Verwaltung von Otradnyj
<i>Finanzierung</i>	Budget

*Deckblatt des Entwurfs eines SOLL-Konzepts am Beispiel der Dienstleistung „Vorbereitung und Abschluss der Kaufverträge für kommunale Grundstücke“*

## IST-Analyse

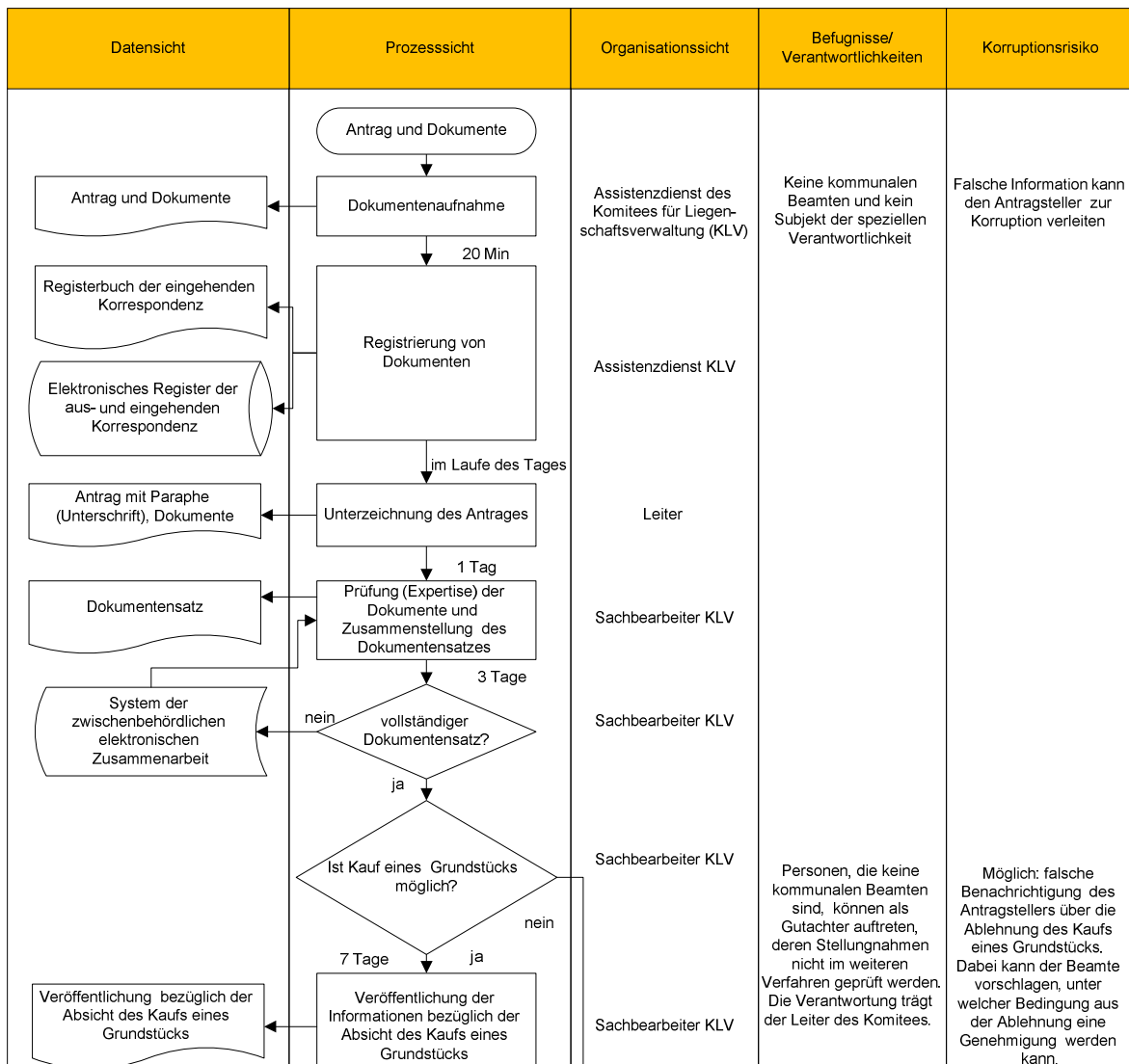
Der zweite Schritt der Systemanalyse umfasste die Aufnahme des Ist-Ablaufs der ausgewählten Verwaltungsprozesse. Hierzu wurden unter den Verwaltungsmitarbeitern Standardbefragungen mit folgenden Schwerpunkten durchgeführt:

- Welche Rechtsvorschriften und Standards werden tatsächlich angewandt?
- Bei welchen Tätigkeitsarten und in welchem Zuständigkeitsbereich treffen die Beamten selbständige Entscheidungen?
- Wie hoch ist das Verantwortungsniveau dieser Mitarbeiter?

- Welche informellen Prozesse bestehen?
- Wie ist die tatsächliche Mitarbeiterqualifikation?
- Wo sehen die Mitarbeiter eine Verbesserungsmöglichkeit?

Die erstellten Flussdiagramme zeigen Verantwortlichkeiten und Korruptionsrisiken einzelner Prozessschritte auf. Dies ermöglichte seitens der Kommune die Anpassung der entsprechenden Prozesse sowie die Überarbeitung ihrer Verwaltungsvorschriften.

### Vorbereitung und Abschluss der Kaufverträge für kommunale Grundstücke

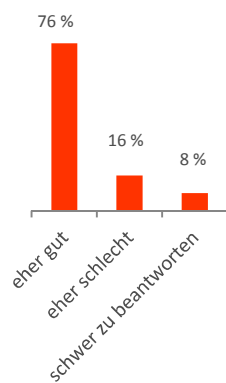


Ausschnitt eines Flussdiagramms des Komitees für Liegenschaftsverwaltung

Weitere Erkenntnisse über die städtischen Verwaltungsprozesse wurden mittels einer Umfrage unter den Empfängern der von der Stadtverwaltung Otradnyj erbrachten Dienstleistungen (Bürger, Unternehmen) gewonnen. Diese soziologischen Befragungen bezogen sich auf:

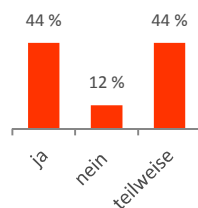
- Einstellung zum Thema Korruption und Wahrnehmung des Korruptionsniveaus,
- Bewertung der Qualität und Erreichbarkeit kommunaler Dienstleistungen,
- Einschätzung der Effizienz der kommunalen Behörden sowie der Qualität der Wirtschaftsförderung.

Trotz der hohen Bewertung der Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung Otradnyj durch die Bürger (die deutliche Mehrheit von 76 % der Befragten bezeichnete sie als gut und eher gut, 16 % der Befragten hingegen als eher schlecht, 8 % der Befragten gaben keine Antwort) führten die Bürger einige Probleme an, wie schwer verständliche Formulare, die Notwendigkeit, mehrere Beamten/Stellen aufzusuchen, Warteschlangen in den Ämtern und die Aufforderung zur Vorlage zusätzlicher Dokumente.



Wie schätzen Sie die Qualität der Dienstleistungen der Stadt Otradnyj ein?

Beachtenswert ist aber die Tatsache, dass die Bürger trotz der hohen Bewertung der Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung Otradnyj gleichzeitig nur eine vage Vorstellung über eigene Rechte, Vorgaben, Fristen und Bedingungen bei der Bereitstellung der Dienstleistungen hatten. So gaben 12 % der Bürger an, dass sie über ihre Rechte bei der Dienstleistungsbereitstellung nichts wissen, 44 % der Befragten waren nur teilweise über ihre Rechte informiert. Außerdem hatte die Mehrheit der Bürger keine genaue Vorstellung über den Inhalt der



Kennen Sie Ihre Rechte bei der Dienstleistungsbereitstellung?

Dienstleistungsstandards. Nur 24 % der Befragten gaben an, dass sie diese Standards kennen. 40 % der Bürger waren über das Verzeichnis notwendiger Dokumente und über die Dienstleistungsfristen nicht informiert. Dafür wussten aber 28 % der Befragten über die offiziell festgelegten Gebühren Bescheid. Nur 8 % der Befragten hatten hingegen eine genaue Vorstellung über den Arbeitsablauf bei den Behörden.

Besorgniserregend ist die Tatsache, dass 72 % der Bürger die Beschwerdeordnung gegen Handlungen der Beamten oder das Fehlen solcher Handlungen nicht kennen. Bei den Maßnahmen, die zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität beitragen können, nannten die befragten Bürger zuerst das Dokumentenverzeichnis. An zweiter Stelle stand die Verkürzung der Bearbeitungsfristen, den dritten Platz belegte die Verkürzung in der Warteschlange.

Die Befragung der Unternehmen zeigte deren grundsätzlich positive Einstellung zur bisherigen Zusammenarbeit mit kommunalen Behörden. Dabei führten die Unternehmen jedoch an, dass es Probleme im Bereich des Informationsaustauschs gibt. Nach ihrer Meinung besteht ein größerer Beratungsbedarf durch die kommunalen Verwaltungen. Außerdem sollte eine bessere Beteiligung an den zum Teil wenig transparenten Entscheidungsverfahren der Kommune ermöglicht werden.

Im Ergebnis hat die Umfrage zusätzliche Schwachstellen der Verwaltungsprozesse identifiziert und unterstützte die Ausarbeitung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung vor allem aus Kundensicht, zum Beispiel die Vervollständigung der Informationen in den Verwaltungsvorschriften über die benötigten Unterlagen bei der Beantragung von Dienstleistungen.

## SOLL-IST-Vergleich

Im dritten Schritt der Systemanalyse wurde schließlich der Soll-Ist-Abgleich vorgenommen. Auf Basis der festgestellten Abweichungen wurden verschiedene Problemfelder definiert.

Die **Problemfelder** waren:

1. **Korruptionswahrnehmung.** Hinsichtlich der Korruptionswahrnehmung sind zum Teil widersprüchliche Tendenzen zu beobachten: weder die Mitarbeiter in der Stadtverwaltung

noch Unternehmer und Bürger erkennen besondere Bereiche mit erhöhtem Korruptionsrisiko auf kommunaler Ebene. Gleichzeitig sehen sie jedoch die Notwendigkeit einer systematischen Korruptionsprävention. Dies lässt sich durch die verbreitete Meinung erklären, dass viele Mitarbeiter und Bürger Korruption für ein Problem der regionalen und föderalen, nicht hingegen der lokalen Ebene halten. Dabei sehen sich die Dienstleistungsempfänger nicht ausreichend über ihre Rechte und über wichtige Parameter der Dienstleistungsstandards informiert. Seitens der Geschäftswelt wird ein Mangel an legitimer Einflussmöglichkeit auf Verwaltungsentscheidungen beklagt und zugleich die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der öffentlich-privaten Zusammenarbeit betont. Eine weitere Tendenz ist die Wahrnehmung der Korruption ausschließlich als Bestechung. Außerdem zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Abteilungsleiter keine Korruptionsrisiken in der eigenen Arbeit sehen. Darüber hinaus zögern sie, korruptionsgefährdete Bereiche aufzudecken. Inzwischen ist die Bestimmung von „Korruptionzonen“ ein grundlegender Schritt der Antikorruptionsstrategie. Er dient als Grundlage für geeignete aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen und einer zielgerichteten Personalpolitik in den betroffenen Struktureinheiten.

2. **Verwaltungsvorschriften.** Die Interaktion mit den Kunden geschieht in Otradnyj in der Regel über ein Front Office (Multifunktionales Zentrum) und damit außerhalb des jeweiligen Amtes (Entscheidungsträgers). Dies ist im Sinne der Korruptionsprävention positiv. Problematisch bleibt dagegen die Qualität der städtischen Dienstordnung. Aufgrund ständiger Änderungen in der Gesetzgebung und in kommunalen Rechtsvorschriften unterscheiden sich die tatsächlichen Prozesse kommunaler Dienstleistungen von denen, die in der Administrativen Reglements festgelegt sind. Die nicht ausreichende Kundenorientierung in den Verwaltungsreglements (unvollständige Bezeichnung der notwendigen Unterlagen, fehlende Bewertungskriterien etc.) bleibt dabei ein typisches Problem.

3. **Eigenständige Kommunaleinrichtungen.** Der größte Teil des kommunalen Dienstleistungsbereiches wurde in Otradnyj auf eigenständige

Kommunaleinrichtungen übertragen. Einerseits wurde damit die Funktionstrennung innerhalb einzelner Verwaltungsprozesse auch im Sinne der Korruptionsprävention ausgeweitet. Andererseits ist jedoch zu beachten, dass die für den kommunalen Dienst geltenden Vorgaben und Verbote nicht für die Angestellten in diesen Einrichtungen gelten. Dadurch werden die eigenständigen Kommunaleinrichtungen für Compliance-Risiken anfällig. Aus diesem Grund besteht besonderer Überwachungsbedarf seitens der Stadtverwaltung als der für die Prozesse zuständigen Instanz.

4. **Formen der Dienstleistungsbereitstellung.** Die Dienstleistungsqualität der Stadt Otradnyj hängt perspektivisch auch davon ab, in wieweit künftig weitere Dienstleistungen über das Multifunktionale Zentrum oder per Internet angeboten werden. Die städtische Verwaltungsvorschrift beinhaltet hierzu jedoch noch keine Regelung.

#### **Verbesserungspotenziale**

Zusammenfassend ergab die Soll-Ist-Analyse folgende Verbesserungspotenziale:

1. **Korruptionswahrnehmung.** Es sollten regelmäßige Schulungen mit den Abteilungsleitern und Mitarbeitern durchgeführt werden, um die Einstellung zur Korruptionsprävention- und bekämpfung auf kommunaler Ebene zu verbessern.

Mit diesem Ziel wurde im Rahmen des Projektes ein E-Learning-Programm zur Korruptionsprävention für Kommunalbeamte entwickelt, um die Werte von Good Governance zu vermitteln.

Die Teilnehmer erlernen dabei die folgenden Fähigkeiten:

- Dienstbeziehungen und Verwaltungskommunikation auf der Rechtsgrundlage der Ethik im beruflichen Dienstverhältnis aufzubauen,
- das Wesen der Korruptionsfaktoren in den Rechtsakten zu erfassen und zu erklären,
- Antikorruptionsuntersuchungen durchzuführen,
- Antikorruptionsprogramme auf kommunaler Ebene zu entwickeln und die Effizienz dieser Programme zu bewerten.

Hierbei zeigte sich noch während des Projekts, dass das E-Learning-Programm auch für sonstige Schulungen und Tests der Personalabteilung verwendet werden kann.

**2. Verwaltungsvorschriften.** Die Qualität des Reglementierungsprozesses bei kommunalen Dienstleistungen sollte erhöht werden. Die neun ausgewählten Dienstleistungen wurden im Hinblick auf eine mögliche Prozessoptimierung untersucht, vorrangig mit dem Ziel der Senkung der Korruptionsrisiken und der Kosten. Dabei lassen sich allgemein folgende Richtungen der Optimierung erkennen:

- fehlende oder unklar definierte Informationen zu den Fristen, Ablehnungsgründen für Anträge, etc sind zu vervollständigen bzw. zu präzisieren,
- die Entscheidungsverfahren und -kriterien sind eindeutiger festzulegen bzw. zu konkretisieren,
- der Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ist zu erweitern,
- Abweichungen von föderalen Vorschriften sind zu beseitigen.

#### Vorbereitung und Abschluss der Kaufverträge für kommunale Grundstücke

1. Die Struktur der städtischen Verwaltungsvorschrift sollte an den Punkt 2 Artikel 12 des Föderationsgesetzes vom 27. Juni 2010 Nr. 210 – FG „Über die Organisation staatlicher und kommunaler Dienstleistungen“ angeglichen werden. Die notwendigen Dokumente sollten im Verzeichnis vollständig aufgelistet werden. In der Beschreibung administrativer Vorgänge gibt es keine klare Reihenfolge, einige Vorgänge sind überflüssig. Das Entscheidungsverfahren sollte klar festgelegt werden.
2. Die städtische Verwaltungsvorschrift sollte revidiert und gemäß der rechtlichen Vorgaben aktualisiert werden: Das Versteigerungsverfahren und das Entscheidungsverfahren sind nicht aufgeführt.
3. In der städtischen Verwaltungsvorschrift sollten die Ablehnungsgründe festgelegt werden. Dabei sollten die Konformitätsvorgaben bzw. die Ablehnungsgründe für den Vertragsabschluss noch konkretisiert werden. Die Konkretisierung der Ablehnungsgründe sowie die Fristenregelung bestimmen als Kernteil der städtischen Verwaltungsvorschrift maßgeblich den Dienstleistungsstandard und ihre korruptionspräventive Wirkung.

*Beispiel: spezieller Problemfelder der Dienstleistung*

*„Vorbereitung/Abschluss der Kaufverträge für Grundstücke“*

### 3. Eigenständige Kommunaleinrichtungen.

Einzelne Verwaltungsbereiche (insbesondere die eigenständigen Kommunaleinrichtungen) als Entscheidungsträger sollten verstärkt kontrolliert werden. Die Ämter sollten die zu erzielenden Ergebnisse ihrer Dienstleistungen klar definieren.

### 4. Formen der Dienstleistungsbereitstellung.

Das Potenzial des Multifunktionalen Zentrums sollte bei kommunalen Dienstleistungen im vollen Umfang genutzt werden. Die Dienstleistungen sollten auch über Internet angeboten werden.

### Erste umgesetzte Handlungsempfehlungen

Noch während der Projektlaufzeit wurden die ersten Verbesserungsmaßnahmen in Angriff genommen. Hierzu erstellte eine Projektgruppe der Stadt Otradnyj ein Realisierungskonzept, bei dem die entsprechenden Maßnahmen, deren Reihenfolge der Einführung und die jeweils verantwortliche Instanz festgelegt wurden.

Als Ergebnis werden nun alle neun Dienstleistungen über das Multifunktionale Zentrum des Stadtkreises Otradnyj sowie in elektronischer Form per Internet bereitgestellt.

Die Arbeitsplätze aller Mitarbeiter, die für diese Dienstleistungen zuständig sind, wurden am System der automatisierten zwischenbehördlichen Zusammenarbeit angeschlossen.

In allen Verwaltungsvorschriften wurden diejenigen Änderungen vorgenommen, die sich zum einen auf die Zugänglichkeit und Qualität der kommunalen Dienstleistungen beziehen, zum andern sicherstellen, dass keine Beschränkung der Rechte, Freiheiten und gesetzlichen Interessen der Bürger und Organisationen erfolgt.

Darüber hinaus wurden fünf städtische Vorschriften im Bereich Korruptionsbekämpfung und -prävention verabschiedet:

- Vorschrift über Sanktionsmaßnahmen für Beamte bei Nichteinhaltung von Beschränkungen und Verboten, den Umgang mit Interessenkonflikten sowie Verpflichtungen im Rahmen der Korruptionsbekämpfung,
- Vorschrift über die Offenlegung von privaten Ausgaben der Beamten, wenn diese deren Einkommen der letzten drei Jahre



überschreiten, sowie die Offenlegung der Einnahmequellen,

- Ergänzungen in der Verordnung über die Benachrichtigung des Arbeitgebers bei Bestechungsversuchen,
- Verordnung zur Veröffentlichung von Einnahmen, Vermögen und Vermögenspflichten der kommunalen Beamten und deren Familienmitgliedern auf der Homepage der Stadt Otradnyj,
- Vorschrift über die Belohnung von kommunalen Beamten der Stadt Otradnyj, die zur Aufdeckung von Korruptionsdelikten beitragen haben.

Die bisherigen Seminare und Schulungen der Stadt Otradnyj wurden durch Seminare über Korruption ergänzt.

### Schlussbemerkung

Verwaltungsmodernisierungen, die mit der Antikorruptionspolitik auf kommunaler Ebene verbunden sind, sollten folgende Schwerpunkte haben:



„Das Hauptergebnis des gemeinsamen Projektes zur Korruptionsbekämpfung ist ein wirksames Instrument zu Änderungen in diesem Bereich. Nach dem Projektabschluss verfügen wir über die Methoden und praktischen Kompetenzen, die in den drei wichtigsten Abteilungen bereits umgesetzt wurden.“

*Nina Vishnyakova  
Leiterin des Stadtkreises Otradnyj*

Privatsektor und den einzelnen Bürgern.

Die Region Samara versucht derzeit, die staatlichen und kommunalen Verwaltungsprozesse entsprechend weiter zu entwickeln. Das Pilotprojekt der Stadt Otradnyj dient dabei als Modell. Dabei ist die Projektarbeit nicht nur auf die Optimierung der Prozesse ausgerichtet,

sondern auch auf die langfristige Entwicklung des Potenzials der kommunalen Beamten.

### Projektförder

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Duma der Region Samara, der Robert Bosch Stiftung Stuttgart und dem Auswärtigen Amt der Bundesrepublik Deutschland realisiert.

- den politischen Willen zur Korruptionsbekämpfung,
- die klare Festlegung der Strategien und des Maßnahmensystems,
- die Akzentsetzung auf der Prävention von Korruption und das Bestreben, das System ganzheitlich zu ändern sowie
- den Aufbau von ausgewogenen Beziehungen im Sinne eines selbstregulierenden Governance-Systems zwischen dem Staat, der kommunalen Verwaltung, sozialen Organisationen, dem

### Kontakt Daten

#### Landeshauptstadt Stuttgart

Rechnungsprüfungsamt

Rotebühlplatz 1

70178 Stuttgart

Telefon: +49 711 216 88477

Fax: +49 711 216 88478

E-Mail: [Tatiana.Guseva@stuttgart.de](mailto:Tatiana.Guseva@stuttgart.de)

Internet:

[www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt](http://www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt)

[www.stuttgart.de/antikorrupsionsstelle](http://www.stuttgart.de/antikorrupsionsstelle)

Weitere Informationen im Abschlussbericht des deutsch-russischen Projektes „Entwicklung eines effektiven Systems zur Korruptionsbekämpfung auf kommunaler Ebene“ unter [www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt](http://www.stuttgart.de/rechnungspruefungsamt) (Good Governance - Projekte mit Russland)