

Kommunales Energiemanagement

**Leistungsbild
für den Aufbau eines
Kommunalen Energiemanagements
in ILE- und Leader-Regionen**

Impressum

Stand:

07/2011

Herausgeber und Redaktion:

Sächsische Energieagentur – SAENA GmbH

Pirnaische Straße 9

01069 Dresden

Telefon: +49(0)51 4910-3152

Telefax: +49(0)51 4910-3155

E-Mail: info@saena.de

Geschäftsführer: Christian Micksch und Harald Herter

Ansprechpartner

Björn Wagner

Energieeffizienz Kommunen

Telefon: +49(0)51 4910-3169

Telefax: +49(0)51 4910-3155

E-Mail: bjoern.wagner@saena.de

Fachliche Mitwirkung:

KEM Kommunalentwicklung Mitteldeutschland GmbH

Am Waldschlösschen 4

01099 Dresden

T +49 3 51 2105-0

F +49 3 51 2105-111

dresden@ke-mitteldeutschland.de

www.ke-mitteldeutschland.de

Inhaltliche Abstimmung:

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft

Referat 24 – Ländliche Entwicklung

01076 Dresden

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie

Referat 31 - Koordinierung ILE, Agrarstruktur

01109 Dresden

Inhaltsverzeichnis

0.	Begriffserklärungen	1
1.	Ziele und Aufbau des Leitfadens	3
2.	Zielstellungen des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements	4
2.1	Globalzielstellung	4
2.2	Umsetzungsziele	4
2.2.1	Aufbau eines kommunalen Energiemanagements in den ILE- und LEADER-Mitgliedskommunen	5
2.2.2	Vernetzung und Beratung regionaler Akteure und Steuerung regionaler Prozesse	6
2.2.3	Langfristige Etablierung des kommunalen Energiemanagements	7
2.2.4	Prozessevaluierung	7
3.	Qualifikationsanforderungen und Leistungsbild für den Projektmanager	8
3.1	Qualifikationsanforderungen	8
3.1.1	Allgemeine Anforderungen und spezifische Qualifikationsstufen	8
3.1.2	Qualifikationsstufe A	9
3.1.3	Qualifikationsstufe B	9
3.2	Qualifikationssicherung	10
3.3	Leistungsbild	10
3.3.1	Leistungsbild Projektmanager zum Aufbau eines Kommunalen Energiemanagement	10
3.3.2	Qualitätsstufen und Kostenniveau	12
3.3.3	Beispielhafte Modellansätze für ILE- und Leader-Regionen und entsprechende Leistungen des Projektmanagements	13
3.3.4	Inhaltliche Schwerpunkte des zu etablierenden kommunalen Energiemanagements	14
4.	Organisatorische und strukturelle Aspekte	15
4.1	Verbindliche Absichtserklärung	15
4.2	Externe Vergabe oder Anstellung bei dem Projektträger	15

4.2.1	Anstellung beim Projektträger (Kommune oder Verein)	15
4.2.2	Externe Auftragsvergabe	16
4.2.3	Variantenvergleich	16
4.3	Sicherung der langfristigen Etablierung des kommunalen Energiemanagements	17
5.	Hinweise zur Förderung des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunales Energiemanagement in ILE- und Leader-Regionen	18
6.	Anhang	19
6.1	Leistungsbild Projektmanagement zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements	19
6.1.1	Themenkomplex 1: Konzeptionelle Vorarbeiten	19
6.1.2	Themenkomplex 2: Pilothafte Implementierung	21
6.1.3	Themenkomplex 3: Umsetzungsmanagement	21
6.1.4	Themenkomplex 4: Sensibilisierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	23
6.2	Inhaltliche Schwerpunkte des dauerhaften kommunalen Energiemanagements	24
6.2.1	Schwerpunkt 1: Kommunales Energiemanagement	24
6.2.2	Schwerpunkt 2: Umsetzung regionaler Maßnahmen und stetige regionale Vernetzung	26
6.2.3	Schwerpunkt 3: Finanzierungsmodelle und Prozessevaluierung	27
7.	Quellenverzeichnis	28

0. Begriffserklärungen

Der Zusammenhang der im Leitfaden verwendeten Begriffe kann wie nachfolgend veranschaulicht werden:

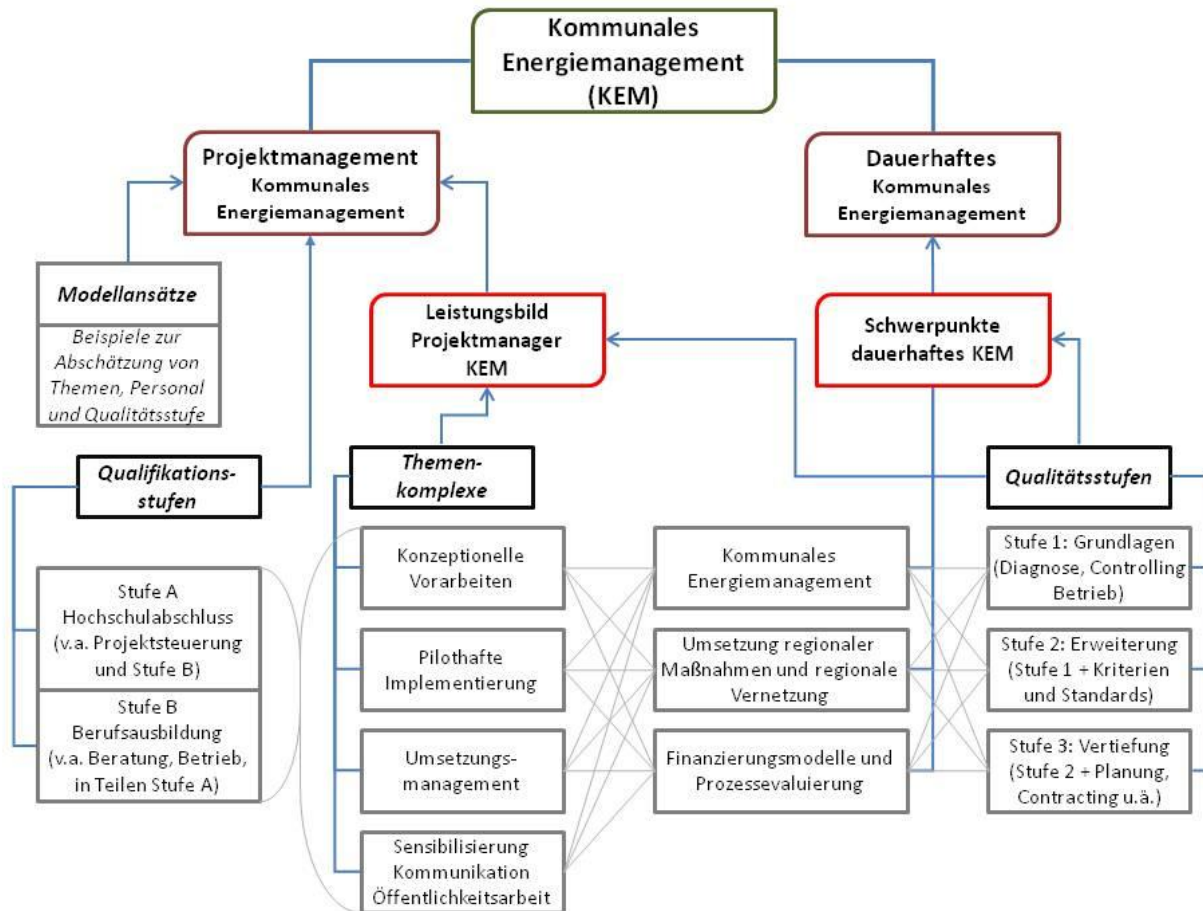


Abbildung 1: Zusammenhang verwendeter Begriffe

Die wichtigsten Begriffe können wie nachfolgend definiert werden:

Bezeichnung	Erläuterung
Kommunales Energiemanagement (KEM)	Integrierter Optimierungsprozess betreffend der kommunalen, d. h. verwaltungseigenen oder zumindest verwaltungsnahen Gebäude, Anlagen und Organisationsstrukturen

Leistungsbild Projektmanager KEM	Leistungskatalog von Tätigkeiten und Tätigkeitsbereichen für den Projektmanager zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements
Modellansatz	Auf ILE- und Leader Regionen bezogene, bedarfsgerechte Ansätze bezüglich Zielstellungen und Leistungsumfang des Projektmanagements auf der Basis unterschiedlicher Qualitätsstufen
Projektmanagement Kommunales Energiemanagement	Managementprozess zum Aufbau und zur Etablierung eines Kommunalen Energiemanagements
Qualifikationsstufe	Qualitativ differenziertes Ausbildungs- und Anforderungsprofil an den Projektmanager
Qualitätsstufe	Qualitativer Zielerreichungsgrad für die Implementierung vom Leistungsbild bzw. den inhaltlichen Schwerpunkten eines dauerhaften Kommunalen Energiemanagements
Schwerpunkt dauerhaftes KEM	Tätigkeit und/oder Tätigkeitbereich eines dauerhaften Kommunalen Energiemanagements
Themenkomplex	Thematische Gruppierung von Tätigkeiten und/oder Tätigkeitsbereichen des Projektmanagers im Rahmen des Leistungsbildes

1. Ziele und Aufbau des Leitfadens

Wie die Erfahrung zeigt, nutzt ein sehr großer Anteil kleiner Kommunen im Freistaat Sachsen grundlegende Instrumente zum kommunalen Energiemanagement derzeit nicht oder nur rudimentär. Insbesondere das Energiecontrolling, die Betriebsoptimierung energietechnischer Anlagen sowie Optimierung von Energielieferverträgen können jedoch die Basis für kurzfristig umsetzbare, ggf. gering-investive Energieeinspar- und Effizienzmaßnahmen zur Haushaltsentlastung sein. Gleichzeitig kann so ein nachhaltiger Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden, der der Vorbildfunktion der öffentlichen Hand gerecht wird.

Der vorliegende Leitfaden soll eine Unterstützung bei der Initiierung, dem Aufbau, der Steuerung und nachhaltigen Etablierung eines kommunalen Energiemanagements liefern. Im Fokus dabei steht die Modellierung des Aufgabenspektrums eines lokalen bzw. regionalen „Kümmerers“ mit zwei grundsätzlichen Ausrichtungen:

1. Projektmanagement zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements
2. Dauerhaftes kommunales Energiemanagement

Im Fokus der Betrachtungen stehen insbesondere die kleinen sächsischen Kommunen im ländlichen Raum, welche im Rahmen der ländlichen Entwicklung als ILE- oder Leader-Regionen organisiert sind.

Kapitel 1 nimmt Bezug auf das Projektmanagement zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements; es werden Global- und Umsetzungsziele des dafür erforderlichen Projektmanagers beschrieben.

Das Kapitel 2 schlägt ein differenziertes Leistungsbild für das Projektmanagement auf der Grundlage von drei qualitativen Ausbaustufen vor, welches im Anhang 6.1 ff umfassend konkretisiert wird. Desweiteren wird auf personelle Qualifikationsanforderungen für das Projektmanagement sowie beispielhafte Modellansätze für die Umsetzung des Leistungsbildes im ländlichen Raum eingegangen. Das Kapitel wird ergänzt um die inhaltlichen Schwerpunkte des zu etablierenden dauerhaften kommunalen Energiemanagements, welche im Anhang 6.2 mit entsprechenden Teilleistungen detailliert werden.

Kapitel 3 behandelt organisatorische und strukturelle Aspekte bei der Implementierung eines Projektmanagers. Insbesondere wird die Anstellung des Projektmanagers bei einem Projektträger der externen Auftragsvergabe gegenübergestellt und es werden Möglichkeiten zur langfristigen Etablierung des kommunalen Energiemanagements vorgeschlagen.

Kapitel 4 gibt Hinweise zur grundsätzlichen Förderfähigkeit des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements im Rahmen der Förderrichtlinie ILE/2007.

2. Zielstellungen des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements

Um Anforderungsprofil und Leistungsbild des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements entwickeln zu können, sind zunächst die mit der Implementierung verbundenen Ziele zu definieren.

Das Vorhandensein energie- und Klimaschutzbezogener Leitbilder, die insbesondere regionalspezifische energetische Handlungsfelder im Rahmen eines strategischen Ansatzes beschreiben, ist hilfreich beim Aufbau eines kommunalen Energiemanagements. Im Idealfall unterstützt ein bereits vorhandenes Energie- und/oder Klimaschutzkonzept das Umsetzungsmanagement durch die Vorgabe konkreter – teils quantifizierter – Umsetzungsziele für die Region.

2.1 Globalzielstellung

Die nachhaltige Etablierung eines kommunalen Energiemanagements in der Region sowie den einzelnen Mitgliedskommunen ist das Hauptziel des Projektmanagers.

Gleich ob im öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Bereich zielt ein ganzheitliches Energiemanagement grundlegend auf die Optimierung energetischer Verbrauchsstrukturen und energiebezogener Investitionsentscheidungen ab, um Energiebezugskosten und klimaschädliche Treibhausgasemissionen nachhaltig zu senken sowie die Energieeffizienz und die Nutzung Erneuerbarer Energien zu steigern.

Zu diesem Zweck ist zunächst die Schaffung notwendiger Projektmanagementkompetenzen erforderlich, die das energie- und klimaschutzrelevante Know-How der Region steuern und befördern sowie zielgerichtet verknüpfen sollen. Damit wird die Handlungseffektivität zur Erreichung qualitativer und quantitativer Energie- und Klimaziele gesteigert. Projektmanagement bedeutet somit die Schaffung eines regionalen Bindegliedes mit einer kommunen- und sektorenübergreifenden Querschnitts- bzw. Schnittstellenfunktion.

2.2 Umsetzungsziele

Die Definition konkreter Umsetzungsziele für den Projektmanager ist Grundlage für sein effektives Handeln.

Quantifizierbare energetische Ziele für die Region und ihre Mitgliedskommunen sind wünschenswert. Sie bedürfen jedoch häufig detaillierter konzeptioneller Vorarbeiten, bspw. in Form eines regionalen Energie- und Klimaschutzkonzeptes oder zumindest der Kenntnis, z.T. nur überschlägiger, energetischer Ist-Werte und Einsparpotenziale. Erfahrungsgemäß besitzt jedoch nur eine Minderheit der sächsischen Kommunen derzeit eine solche Konzeption oder entsprechende Erfahrungswerte. Gleichzeitig ist die detaillierte Erfassung und Bewertung vorhandener Ist-Werte und konkreter Einsparpo-

tenziale in den Kommunen Bestandteil des zu etablierende kommunalen Energiemanagements.

Daher bedarf es zunächst qualitativer Umsetzungsziele. Hierzu können die nachfolgend beschriebenen und in ein Leistungsbild verschiedener Qualitätsstufen überführten Umsetzungsziele herangezogen werden. Diese finden durch einen detaillierten Katalog an zugeordneten Teilleistungen im Anhang 6.1 ihre Präzisierung.

Desweiteren muss aus der Definition einzelner Umsetzungsziele hervorgehen, dass mit dem Einsatz des Projektmanagers keine privatwirtschaftlichen Marktteilnehmer in der Region – speziell in der Energieberatungs- und Planungsbranche – benachteiligt werden und mithin keine indirekte Wettbewerbsverzerrung durch die Schaffung einer ggf. subventionierten Stelle eintritt.

2.2.1 Aufbau eines kommunalen Energiemanagements in den ILE- und LEADER- Mitgliedskommunen

Das wichtigste Umsetzungsziel und damit Handlungsschwerpunkt des Projektmanagers ist die Initiierung, der Aufbau und die anfängliche Steuerung eines nachhaltigen Energiemanagements in den Kommunen.

Dabei ist das kommunale Energiemanagement als integrierter Optimierungsprozess betreffend der kommunalen, d. h. verwaltungseigenen oder zumindest verwaltungsnahen Gebäude, Anlagen und Organisationsstrukturen zu verstehen. Das sog. Energiecontrolling, also die koordinierte, regelmäßige und detaillierte Erfassung und Auswertung des Energieverbrauchs der betreffenden Objekte, ist dabei elementarer Bestandteil des Energiemanagements. Es ist gleichzeitig Grundlage für angeschlossene Entscheidungen und Umsetzungsprozesse zur nachhaltigen Steigerung der Energieeffizienz und Energiekostenreduktion. Daneben umfasst ein komplexes Energiemanagement weitere organisatorische, investive sowie gering- und nicht-investive Handlungsfelder und Instrumente, welche mittel- bis langfristig unter Beachtung lokaler Gegebenheiten und möglicher Synergieeffekte in den Kommunen zu etablieren sind.¹

Erfahrungsgemäß nutzt eine hohe Anzahl kleinerer Kommunen im Freistaat Sachsen die grundlegenden Instrumente des Energiemanagements derzeit nicht oder nur rudimentär. Deshalb muss die Sensibilisierung der betreffenden Mitarbeiter in den Kommunalverwaltungen sowie die Einführung und anfängliche Begleitung von Maßnahmen des Energiemanagements ein primärer Handlungsschwerpunkt des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagement sein.

Insbesondere das Energiecontrolling, die Betriebsoptimierung energietechnischer Anlagen sowie die Optimierung von Energielieferverträgen können hierbei die Basis für

¹ vgl. Katalog der Teilleistungen zum Leistungsbild im Anhang.

kurzfristig umsetzbare, gering- und nicht-investive Einsparmaßnahmen sein, welche die notwendigen Impulse für ein weiteres Engagement kommunaler Akteure liefern.

Handlungsschwerpunkt des Projektmanagers ist es jedoch nicht, in den beteiligten Kommunen sämtliche operative Tätigkeiten der Erfassung, Planung und Umsetzung selbst durchzuführen. Vielmehr müssen die zuständigen Mitarbeiter der verantwortlichen Stellen im Sinne einer dauerhaften Etablierung von Know-how in den Prozess einbezogen, angeleitet und unterstützt werden.

Die tatsächliche Handlungstiefe des Projektmanagers hängt indes maßgeblich vom bereits vorhandenen Know-how, vom angestrebten Ausbaugrad des Energiemanagements sowie den personellen Kapazitäten in den Kommunen selbst ab. Es ist zu erwarten, dass das Tätigkeitsprofil des Projektmanagers während der anfänglichen pilothaften Implementierungsphase auch einzelne Schritte zum selbst Erfassen und Erarbeiten als Handlungsschwerpunkt beinhaltet.

Letztlich gilt es, einen andauernden Verbesserungsprozess anzustoßen und zielgerichtet Möglichkeiten der Verstetigung zu entwickeln, um das kommunale Energiemanagement anschließend dauerhaft aufrecht erhalten zu können.

2.2.2 Vernetzung und Beratung regionaler Akteure und Steuerung regionaler Prozesse

Ein weiteres bedeutendes Umsetzungsziel des Projektmanagers ist der Aufbau bzw. Ausbau energiebezogener, sektorenübergreifender Netzwerkstrukturen sowie die nutzbringende Vernetzung mit relevanten überregionalen Landes- und Bundesinstitutionen, Forschungsstellen sowie anderen Energiemanagern und -netzwerken, vorwiegend zum Zweck des Erfahrungs- und Informationsaustausches.

Dabei übernimmt er die Rolle des zentralen Ansprechpartners für die Akteure der verschiedenen Sektoren, welcher zwischen einzelnen Interessenvertretern vermittelt und die Moderation energiebezogener Kommunikations- bzw. Diskussionsprozesse innerhalb der Kommunen sowie kommunenübergreifend übernimmt. Von hoher Bedeutung ist die dauerhafte Etablierung von Netzwerken, die auch die Funktionalität des Netzwerkes nach Ausscheiden des Projektmanagers sicherstellt.

Desweiteren beinhaltet die Tätigkeit des Projektmanagers die Initiierung sowie anfängliche Anleitung und Steuerung pilothafter, regionaler Umsetzungsmaßnahmen, z.B. auf Grundlage der im Energie- und/oder Klimaschutzkonzept konkretisierten energiepolitischen Zielstellungen für die Region.

Maßnahmen können bspw. die gemeinsame Ausschreibung von Energielieferungen (z.B. Ökostrom, Biogas), die Untersuchung möglicher Nah- und Fernwärmemodelle, die interkommunale Zusammenstellung eines Gebäudepools für ein Einspar-Contractingprojekt oder der Aufbau einer regionalen Prozess- und Wertschöpfungsket-

te von der Produktion über die Verarbeitung, hin zur anschließenden Umwandlung erneuerbarer Energien aus Land- und Forstwirtschaft (bspw. Biomasse/Biogas) sein. Desweiteren kann der Projektmanager energie- und klimaschutzrelevante Fördermittel-/Projektanträge auf deren Passgenauigkeit hinsichtlich der vorhandenen Energiekonzeption bewerten und den regionalen Koordinierungskreis fachlich beraten.

2.2.3 Langfristige Etablierung des kommunalen Energiemanagements

Die Erarbeitung eines langfristigen Finanzierungs- und Trägerkonzeptes zur Sicherung der Nachhaltigkeit des aufzubauenden Energiemanagements und -netzwerkes muss ein vordringliches Ziel aller Beteiligten in der Region sein.

Demnach sollte der Projektmanager zusammen mit der Region frühzeitig ein Entwicklungskonzept erarbeiten und realisieren, welches den Aufbau von Strukturen und Finanzierungsmodellen zur Sicherung der langfristigen Tragfähigkeit des kommunalen Energiemanagements beinhaltet. Hierbei kann auf entsprechende Erfahrungen und Modelle aus anderen Bundesländern (z.B. Bayern, Baden-Württemberg) zurückgegriffen werden.²

2.2.4 Prozessevaluierung

Im Sinne eines stetigen Verbesserungsprozesses soll der Erfolg der initiierten Maßnahmen in der Region und der Fortschritt beim Aufbau eines kommunales Energiemanagements kontinuierlich geprüft und bewertet werden.

Hierzu setzt der Projektmanager ein regelmäßiges Berichtswesen ein. Damit werden initiierte und umgesetzte Maßnahmen, die Entwicklung der Energieverbräuche und der Einsatzgrad erneuerbarer Energien sowie der Fortschritt bei der Etablierung des Energiemanagements insgesamt anhand von Kennzahlen darstell- und bewertbar. Die erarbeiteten Berichte dienen sowohl als Nachweis für Anspruchsgruppen (z.B. Fördermittelgeber im Falle einer finanziellen Unterstützung), als auch als Kommunikationsmedium für die Außendarstellung. Eine Veröffentlichung kann bspw. in Online- sowie ggf. regionalen Printmedien erfolgen. Das Berichtswesen kann auch in die Evaluierung regionaler Entwicklungskonzepte einfließen.

² Vgl. z.B. www.kea-bw.de; www.eza-allgaeu.de; www.energieagentur-ravensburg.de

3. Qualifikationsanforderungen und Leistungsbild für den Projektmanager

Der langfristige Erfolg des Gesamtprojektes sowie dessen Akzeptanz in der Region hängen maßgeblich von der Qualität und Nachhaltigkeit der in den Kommunen umgesetzten Maßnahmen sowie den für die Mitgliedskommunen anteilig anfallenden Kosten ab.

Maßgebende Erfolgsfaktoren zum Aufbau des Energiemanagements sind neben dem Engagement regionaler Akteure das fachliche Know-how (Qualifikation, Erfahrungsschatz), notwendige Motivations- und Moderationsfähigkeiten des Projektmanagers sowie das zur Verfügung stehende Zeit- und Kostenbudget.

Dazu bedarf es zunächst einer Festlegung der Qualifikationsanforderungen, einer detaillierten Differenzierung des Leistungsbildes in unterschiedlichen Qualitätsstufen sowie einer Schätzung der benötigten Personalressourcen. Diese Vorgehensweise soll klären, welche Erwartungen der beteiligten Kommunen durch den Projektmanager erfüllt werden können und eine Einschätzung von Aufwand und Nutzen ermöglichen.

3.1 Qualifikationsanforderungen

3.1.1 Allgemeine Anforderungen und spezifische Qualifikationsstufen

Ein Projektmanager, der ein komplexes Energiemanagement etablieren soll, erfordert neben belastbaren technischen und kaufmännischen/betriebswirtschaftlichen Qualifikationen auch ausgeprägte Moderations- und Motivationsfähigkeiten sowie Durchsetzungs- und Überzeugungskraft. Aufgrund der differenzierten Teilzielstellungen des Projektmanagers, die den Auf- und Ausbau von Netzwerken sowie die Moderation, Initiierung und Steuerung von energiebezogenen Kommunikations- und Umsetzungsprozessen beinhalten, erweisen sich neben energietechnischem und -politischem Wissen insbesondere Managementfähigkeiten sowie planungs- und verwaltungsrechtliche Kenntnisse als unabdingbar.

Unter 3.1.2 und 3.1.3 werden zwei unterschiedliche Qualifikationsstufen für die personelle Besetzung des Projektmanagers konkretisiert. Diese sind sowohl für ein Anstellungsverhältnis als auch für eine Vergabe an externe Dienstleister relevant.

Es erfolgt eine deutliche Differenzierung der geforderten Ausbildung/Qualifikation, Praxis und Kenntnisse/Fertigkeiten, entsprechend der im Rahmen des nachfolgend erläuterten Leistungsbildes zu erwartenden Tätigkeiten. Die Summe der genannten Kriterien stellen dabei idealtypische Anforderungsprofile dar, welche ggf. Anpassungen im konkreten Umsetzungsfall bedürfen.

Die beiden Qualifikationsstufen A und B dienen gleichzeitig als Grundlage für die Einstufung der Stelle in die Entgeltgruppen nach TVöD und damit der Abschätzung anzusetzender Personalkosten für die Schaffung der Stelle bei dem Projektträger.³

3.1.2 Qualifikationsstufe A

Ausbildung/ Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> - Hochschul-/Fachhochschulabschluss oder gleichwertig - Ingenieurwesen, Elektro-, Versorgungs-, Gebäudetechnik, Betriebs-, Immobilien-, Verwaltungswirtschaft oder gleichwertig - Fachbezogene Zusatzqualifikationen erwünscht
Praxis (nachweislich)	<ul style="list-style-type: none"> - Spezialisierung im Bereich Energieberatung/Energie- und Klimaschutzmanagement/ Erneuerbare Energien/ Energieanlagenbau und -betrieb - Tätigkeit für öffentliche Einrichtungen und Gebietskörperschaften/Kommunalberatung oder -dienstleistung - Mehrjährige Führungs- und Budgetkompetenzen - Mehrjährige Tätigkeit im Projektmanagement - Erfahrung im Bereich Moderation und Konfliktmanagement
Kenntnisse/ Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr gute Kenntnisse im Umgang mit Office-Anwendungen - Gute Kenntnisse in CAFM- und CAD-Anwendungen - Gute Kenntnisse im Bereich öffentliches Recht, Stadtplanung und -sanierung, nationales und europäisches Energierecht, Fördermittelmanagement - Belastbare kaufmännische/betriebswirtschaftliche Kenntnisse - Sehr gute Kenntnisse im Bereich Projektmanagement

3.1.3 Qualifikationsstufe B

Ausbildung/ Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> - Abgeschlossene handwerkliche/kaufmännische Berufsausbildung - Fachbezogene Zusatzqualifikationen erwünscht
Praxis/ Referenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Tätigkeit im Bereich Energieberatung/ Energie- und Klimaschutzmanagement/ Erneuerbare Energien/ Energieanlagenbau und -betrieb - Tätigkeit für öffentliche Einrichtungen und Gebietskörperschaften/ Kommunalberatung oder -dienstleistung
Kenntnisse/ Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Kenntnisse im Umgang mit Office-Anwendungen, Grundkenntnisse im Bereich CAFM-Anwendungen - Belastbare kaufmännische/betriebswirtschaftliche Kenntnisse - Kenntnisse im Bereich öffentliches Recht, Stadtplanung und -sanierung, nationales und europäisches Energierecht, Fördermittelmanagement - Grundkenntnisse im Bereich Projektmanagement

³ Vgl. Abschnitt 4.2.1.

3.2 Qualifikationssicherung

Das Wissen über innovative Entwicklungen im Bereich Energietechnologien, aktuelle energierechtliche Anpassungen und Neuregelungen sowie energiepolitische Initiativen und Programme ist für den Projektmanager elementar. Dies ist einerseits sinnvoll, um selbst über neueste Entwicklungen auf dem Energiemarkt informiert zu sein und diese nutzen zu können, andererseits um im Rahmen seiner Querschnittsfunktion regionale energierelevante Akteure hinreichend über aktuelle Entwicklungen informieren zu können.

Um einem nachhaltigen Qualifikationsanspruch gerecht zu werden, von dem nicht zuletzt alle vernetzten Akteure profitieren, sollte für den Projektmanager ein kontinuierliches Qualifizierungsprogramm zwingend vorgesehen und finanzierungsseitig untersetzt werden.

Ein solches Qualifizierungsprogramm sieht die Teilnahme an regionalen/überregionalen Veranstaltungen, Seminaren und sonstigen Schulungsmaßnahmen zum Erfahrungsaustausch und der Wissensvermittlung sowie ggf. die Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen vor. Überdies sollte dem Projektmanager der Zugang zu benötigter Fachliteratur bzw. fachlichen Informationsdatenbanken ermöglicht werden.

3.3 Leistungsbild

Es existieren signifikante Unterschiede zwischen den sächsischen Regionen im Hinblick auf Anzahl, Größe und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Weiterhin ist ein unterschiedlich hohes Niveau der jeweils vorhandenen kommunalen Energiearbeit in den Kommunen zu erkennen. Aufgrund dieser Heterogenität ist die Leistungsbreite und -tiefe einzelner Teilleistungen des Projektmanagers speziell auf die Ziele der Region abzustimmen. Das nachfolgend dargestellte Leistungsbild mit 3 Qualitätsstufen ermöglicht mindestens partiell die Anpassung an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Kommunen sowie sonstige strukturelle und regionale Spezifika.

3.3.1 Leistungsbild Projektmanager zum Aufbau eines Kommunalen Energiemanagements

Das Leistungsbild des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements zielt auf die Etablierung einer „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das Projektmanagement soll letztendlich dazu führen, dass ein kommunales Energiemanagement bei den Kommunen der Region Schritt für Schritt etabliert werden kann.

Zusammengefasst werden dem Leistungsbild nachfolgend aufgeführte Themenkomplexe zugeordnet. Die Darstellung des konkretisierten Leistungskataloges der einzelnen Themenkomplexe sowie die Zuordnung einzelner Teilleistungen zu entsprechenden Qualitätsstufen ist im Anhang 6.1 ff aufgeführt:

- Themenkomplex 1: Konzeptionelle Vorarbeiten
- Themenkomplex 2: Pilothafte Implementierung

- Themenkomplex 3: Umsetzungsmanagement
- Themenkomplex 4: Sensibilisierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Dabei umfasst der **Themenkomplex 1 „Konzeptionelle Vorarbeiten“**⁴ die Schaffung der wesentlichen Grundlagen und Arbeitsstandards für den Aufbau eines kommunalen Energiemanagements in den Kommunen. Daneben dienen sie der Erarbeitung einer detaillierten (dokumentierte) Analyse des energetischen Ist-Zustandes, der Vertragskonstellationen für Energielieferungen, der Einschätzung realisierbarer Potenziale im Bereich Energieeffizienz und zur Nutzung Erneuerbarer Energien sowie der Möglichkeiten zur Einsparung von Energie und Kosten. Desweiteren konkretisieren sie ein vorzugsweise vorliegendes Energie- und Klimaschutzkonzept auf Ebene der Mitgliedskommunen.

Im **Themenkomplex 2 „Pilothafte Implementierung“**⁵ wird die Praxistauglichkeit einer individuell zu definierenden pilothaften Auswahl der unter Themenkomplex 1 entwickelten Standards, Grundlagen und Instrumente getestet. Ergänzend werden ausgewählte Maßnahmen zusammen mit den Kommunen und/oder Eigenbetrieben sowie ggf. externen Dienstleistern auch pilothaft durchgeführt. (z.B. beispielhafte Erfassung, Aus- und Bewertung von Energie- und/oder Medienverbrauch und -kosten, beispielhafte Anpassung von Regelparametern energietechnischer Anlagen, Optimierung/Bündelung von Energielieferverträgen, Beschaffung von Endgeräten o.ä.)

Auf Grundlage der während der pilothaften Implementierung gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen erfolgen ein Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Kommunen der Region sowie eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Standards, Grundlagen und Instrumente.

Der **Themenkomplex 3 „Umsetzungsmanagement“**⁶ dient schwerpunktmäßig der Moderation sowie der Anleitung und Unterstützung von bspw. kommunalen Verwaltungsmitarbeitern und Mitarbeitern kommunaler Eigenbetriebe bei der Anwendung der unter Themenkomplex 1 entwickelten Standards, Grundlagen und Instrumente. Weitere Schwerpunkte sind die Initiierung der Umsetzung regionaler Maßnahmen, die Vernetzung und Prozessevaluierung. Letztendlich arbeitet der Projektmanager im Rahmen dieses Themenkomplexes insbesondere daraufhin, entsprechende Strukturen und Verantwortlichkeiten zu etablieren, die Schritt für Schritt die Einführung eines kommunalen Energiemanagements bei den Kommunen bewirken. Besonderes Augenmerk ist in diesem Zusammenhang auch auf die Entwicklung eines langfristigen Finanzierungs- und Betreibermodells zu legen, um die langfristige Etablierung des kommunalen Energiemanagements sicherzustellen.

Der **Themenkomplex 4**⁷ konzentriert die Schwerpunkte Sensibilisierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

⁴ Vgl. Anhang 6.1.1

⁵ Vgl. Anhang 6.1.2

⁶ Vgl. Anhang 6.1.3

⁷ Vgl. Anhang 6.1.4

3.3.2 Qualitätsstufen und Kostenniveau

Die Erbringung der Teilleistungen des Leistungsbildes kann qualitativ differenziert werden und somit auf einem unterschiedlichen Kostenniveau realisiert werden. Aus diesem Grund obliegt es dem Projektträger, durch die Entscheidung für eine der Qualitätsstufen den aus seiner Sicht adäquaten Leistungsumfang auszuwählen und Schwerpunkte in entsprechenden Qualitätsstufen⁸ zu setzen. Dabei markiert

- Qualitätsstufe 1 das grundlegende Leistungsbild
- Qualitätsstufe 2 das erweiterte Leistungsbild
- Qualitätsstufe 3 das vertiefende Leistungsbild.

Erfahrungsgemäß ist das Niveau der vorhandenen energetischen Arbeit in einer Vielzahl der kleineren sächsischen Städte und Gemeinden bis etwa 5.000 Einwohner bisher als eher niedrig einzuschätzen. Für diese sollte das vorrangliche Ziel zunächst darin bestehen, Grundlagen eines effektiven kommunalen Energiemanagements zu vermitteln und entsprechende Instrumente, wie das Energiecontrolling, die Betriebsoptimierung bestehender energietechnischer Anlagen oder die Optimierung von Energielieferverträgen in den jeweiligen Kommunen nachhaltig zu etablieren (entspricht Qualitätsstufe 1). Diese Instrumente können verbunden mit gering- bzw. nicht-investiven Umsetzungsmaßnahmen erfahrungsgemäß anfänglich zu größeren Energie- und Kosteneinsparungen führen.

Es wird grob geschätzt, dass bereits für die Erreichung der Qualitätsstufe 1 in allen Mitgliedskommunen einer Region, je nach Anzahl und Größe, eine Leistung der Qualifikationsstufe A als Vollzeittätigkeit mit einem Stundenaufwand an produktiver Arbeitszeit von ca. 1.350 h, d.h. 75% eines Mannjahres (1.800 h) erforderlich ist. Für die Leistungen der nächst höheren Qualitätsstufen 2 und 3 sind abhängig von der Größe der Region und den nachfragenden Mitgliedskommunen weitere 0,5 bzw. 1,0 Mannjahre der Qualifikationsstufe B oder ggf. A erforderlich. Dabei ist zu beachten, dass die Leistungen der nächst höheren Qualitätsstufen sowohl ergänzend zu den Leistungen zum Erreichen der Qualitätsstufe 1 als auch im Anschluss erforderlich werden können.

Es ist zu unterstreichen, dass die tatsächlichen Leistungsumfänge und entsprechenden Zeitbudgets im Rahmen der jeweiligen Qualitätsstufen von den regionalen Gegebenheiten maßgebend beeinflusst werden. In der Region bedarf es daher zu Beginn einer dezidierten Umsetzungsplanung und Abschätzung des erforderlichen Leistungsumfanges.

⁸ In Anlehnung an die Hinweise zum kommunalen Energiemanagement in: DST, Ausgabe 5, 1999

Nicht zuletzt ist es erforderlich, die kapazitiven und inhaltlichen Grenzen des Projektmanagements aufzuzeigen, die Initiierungs-, Anleitungs- und Steuerungsfunktion zu betonen und mithin der Erwartungshaltung vorzubeugen, der Projektmanager könne fortan die gesamte operative Energiearbeit in den Mitgliedskommunen selbst ausführen.⁹

3.3.3 Beispielhafte Modellansätze für ILE- und Leader-Regionen und entsprechende Leistungen des Projektmanagements

Um den regionalspezifischen Unterschieden gerecht zu werden, sollte für die betreffende Region ein bedarfsgerechter Ansatz bezüglich Zielstellungen und entsprechender Leistungen des Projektmanagements auf Basis der unterschiedlichen Qualitätsstufen definiert werden. Folgende Modellansätze sind beispielhaft denkbar:

Modellansatz 1:

Es besteht das Ziel der Initiierung und Einführung eines kommunalen Energiemanagements der Qualitätsstufe 1 in allen Mitgliedskommunen. Durch den Projektmanager erfolgen konzeptionelle Vorarbeiten und eine pilothafte Implementierung insbesondere in Kommunen mit weniger als 5.000 Einwohnern zur Erreichung der Qualitätsstufe 1. Für größere Städten und Gemeinden der Region besteht die Aufgabe des Projektmanagers im Kern in der Beratung, Initiative und Steuerung. Das Projektmanagement besteht im Leistungsumfang von ca. 1,0 Vollzeitstelle der Qualifikationsstufe A. Nach erfolgreicher Tätigkeit des Projektmanagements hinsichtlich des Erreichens eines qualitativ gleichwertigen Niveaus hat die Region ein kommunales Energiemanagement der Qualitätsstufe 1 etabliert und kann dieses auf die nächst höhere Qualitätsstufe ausweiten, wofür jeweils ein Leistungsumfang von ca. 0,5 Vollzeitstellen erforderlich ist.

Modellansatz 2:

Es erfolgt eine Schwerpunktsetzung nach der Größe der Mitgliedskommunen. Demnach erarbeitet der Projektmanager entsprechend der Qualitätsstufe 1 in allen Städten und Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern die Grundlagen zur Etablierung eines Energiemanagements. In den größeren Städten, welche zu Beginn ein höheres Niveau der eigenen Energiearbeit vorweisen, erfolgt eine umfassendere Bearbeitung auf Qualitätsstufe 2 oder 3. Es wird je nach Anzahl und Verhältnis der Mitgliedstädte und -gemeinden ein Leistungsumfang von ca. 1,0 Vollzeitstellen der Qualifikationsstufe A und ca. 0,5 bzw. ca. 1,0 Vollzeitstellen der Qualifikationsstufe B benötigt.

Modellansatz 3:

Für alle Mitgliedskommunen der Region wird von Beginn an die Grundlage zur Etablierung eines umfassenden Energiemanagements entsprechend der Qualitätsstufe 3 erarbeitet. Es wird ein Leistungsumfang von ca. 2,0 Vollzeitstellen der Qualifikationsstu-

⁹ Vgl. Abschnitt 3.

fe A benötigt. Alternativ ist die Substitution von Teilen des Leistungsumfangs der Qualitätsstufe A durch die Stufe B denkbar.

3.3.4 Inhaltliche Schwerpunkte des zu etablierenden kommunalen Energiemanagements

Im Rahmen des Projektmanagements werden die Grundlagen und der Impuls für ein kommunales Energiemanagement entwickelt. Für die Aufgabenstellung zum Aufbau dieses Managements ist es deshalb wichtig, die inhaltlichen Schwerpunkte für das zukünftige kommunale Energiemanagement zu definieren.

Basis für diese Definition sind die drei nachfolgend aufgeführte Handlungsschwerpunkte. Dabei umfasst Schwerpunkt 1 alle Tätigkeiten, die dem zukünftigen kommunalen Energiemanagement direkt zuzuordnen sind, während die Schwerpunkte 2 und 3 die für dieses Vorhaben bedeutungsvolle regionale Netzwerk- und Umsetzungssarbeit sowie die Evaluierung und Berichterstattung darstellen. Die Teilleistungen der Schwerpunkte werden können zudem analog mit entsprechenden Qualitätsstufen charakterisiert werden.

Die Darstellung des konkretisierten Leistungskataloges der einzelnen Schwerpunkte sowie die Zuordnung einzelner Teilleistungen zu entsprechenden Qualitätsstufen ist im Anhang 6.2 ff aufgeführt.

- Schwerpunkt 1: Kommunales Energiemanagement:¹⁰
 - Energiecontrolling
 - Betriebsoptimierung
 - Energiediagnose und Umsetzung von Energieeinsparmaßnahmen
 - Begleitung von Baumaßnahmen
 - Bewirtschaftung und Vertragswesen
 - Richtlinien, Standards und Bauleitplanung
 - Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Schwerpunkt 2: Umsetzung regionaler Maßnahmen und stetige regionale Vernetzung¹¹:
 - Umsetzung regionaler Maßnahmen
 - Vernetzung, Moderation, Projektmanagement
- Schwerpunkt 3: Finanzierungsmodelle und Prozessevaluierung¹²
 - Weiterentwicklung des Finanzierungs-/Umlagemodells
 - Prozessevaluierung und Berichtswesen

¹⁰ Vgl. 6.2.1, basierend auf den Hinweisen zum kommunalen Energiemanagement in: DST, Ausgabe 5, 1999.

¹¹ Vgl. Anhang 6.2.2

¹² Vgl. Anhang 6.2.3

4. Organisatorische und strukturelle Aspekte

4.1 Verbindliche Absichtserklärung

Zur Sicherung der Beauftragung und Handlungsfähigkeit eines Projektmanagers zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements bedarf es der verbindlichen Absichtserklärung aller teilnehmenden Kommunen und der wesentlichen Akteure einer Leader- oder ILE-Region, die Tätigkeit des Projektmanagers zu unterstützen und sich damit den regionalen Energie- und Klimaschutzzielstellungen, bspw. auf Grundlage des ILEK zu verpflichten. Darüber hinaus sollten konkrete Kompetenzen des Projektmanagers in der Region sowie der Umfang der Beteiligung seitens der Kommunen verbindlich definiert werden, um vor allem eine produktive Kooperation sicherzustellen.

4.2 Externe Vergabe oder Anstellung bei dem Projektträger

Für die Entscheidung, den Projektmanager bei dem Projektträger (Kommunen/Trägerverein) anzustellen oder die entsprechende Dienstleistung extern zu vergeben ist ein ausschließlicher Kostenvergleich beider Varianten unzureichend. Neben kalkulatorischen sollten auch organisatorische sowie Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen als Entscheidungskriterien herangezogen werden.

4.2.1 Anstellung beim Projektträger (Kommune oder Verein)

Eine Anstellung des Projektmanagers beim Projektträger setzt die Schaffung einer neuen, befristeten Stelle einschließlich des produktiven Arbeitsumfeldes voraus (z.B. Büro-/IT-Infrastruktur, PKW). Überdies sind bspw. Zuständigkeits- und Stellvertretungsregelungen vorzusehen sowie der umfassende Zugang zu Informationen und Qualifikationsmöglichkeiten sicherzustellen. Bei der Stellenschaffung sollte jene Mitgliedskommune ausgewählt werden, welche aufgrund ihrer organisatorischen und strukturellen Gegebenheiten (bspw. IT-Infrastruktur) das produktivste Arbeitsumfeld für den Projektmanager bietet. Kostenseitig sind bei dieser Variante neben den Gemeinkosten für die Mitbenutzung der örtlichen Verwaltungsinfrastruktur die Kosten für weitere, stellenspezifische Arbeitsmittel, Personalkosten sowie Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen zu kalkulieren.

Im Bereich der Personalkosten kann gemäß der in diesem Leitfaden definierten Qualifikationsanforderungen mit folgenden Einstufungen in die Entgeltgruppen des TVöD gerechnet werden:

- Qualifikationsstufe A: TVöD Entgeltgruppe E12 - E13
- Qualifikationsstufe B: TVöD Entgeltgruppe E5 - E8

Aus organisatorischer Sicht bedarf es bei dieser Variante einer Form der interkommunalen Zusammenarbeit. Denkbar wäre dabei die Zweckvereinbarung gemäß § 71 des Sächsischen Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit (SächsKomZG). Bei diesem

Modell würde die Stelle des Projektmanagers bei der beauftragten Kommune geschaffen, welche fortan verantwortlicher Projektträger für das Projektmanagement ist. Die ihm obliegenden Rechte und Pflichten zur Leistungserbringung, der Mitwirkungsumfang der beauftragenden Kommunen und sonstige Rechtsverhältnisse bedürfen dabei der Festlegung in der Zweckvereinbarung sowie der Genehmigung durch die Rechtsaufsichtsbehörde.

Alternativ zur Schaffung der Stelle bei einer Kommunalverwaltung besteht die Möglichkeit zur Anstellung des Projektmanagers bei einem Verein als Projektträger. Auch bei dieser Variante sind Arbeitsumfeld und -mittel, Qualifikationsmaßnahmen, Stellvertretungs- und Kompetenzregelungen durch den Projektträger sicherzustellen.

4.2.2 Externe Auftragsvergabe

Die Leistungen des Projektmanagements können als externe Leistung beauftragt werden. Die Ausschreibung und Vergabe eines entsprechenden Auftrages erfolgt an einen qualifizierten Dienstleister durch den Projektträger (Kommune, Verein). Das Anforderungsprofil für die Ausschreibung sollte entsprechend den Qualifikationsstufen differenziert werden.¹³ Der Auftrag sollte so gestaltet werden, dass neben den geforderten Tätigkeiten alle Nebenkosten, insbesondere für Ausstattung, Qualifizierung und Qualitätssicherung, mit dem vertraglich vereinbarten Honorar abgegolten werden. Neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten sollte bei der Vergabe insbesondere die nachweisliche interdisziplinäre und schwerpunktbezogene Fachkompetenz Berücksichtigung finden.

4.2.3 Variantenvergleich

Bei einem kostenbasierten Variantenvergleich ist zu beachten, dass auf Seiten der Anstellung beim Projektträger neben den Personalkosten weitere Kostenbestandteile (bspw. Gemeinkostenanteile, stellenbezogene Qualifizierungskosten, Schaffung eines produktiven Arbeitsumfeldes) einzukalkulieren sind. Andererseits werden bei externer Leistungserbringung Mehrwertsteueranteile fällig. Nicht zuletzt kann sich aus diesem Grunde zunächst ein Kostenvorteil bei Anstellung ergeben. Jedoch könnten die ggf. anfallenden Mehrkosten bei externer Vergabe durch Effizienz- sowie Effektivitätsvorteile kompensiert bzw. überkompensiert werden. Weiterhin ist der Dienstleister für die benötigten Arbeitsumgebung und -mittel verantwortlich. Zudem profitiert der Auftraggeber in der Regel von den interdisziplinären Kompetenzen und Erfahrungswerten eines entsprechend den Anforderungen ausgewählten Dienstleisters. Demgegenüber kann die Stellenschaffung beim Projektträger unter Umständen mit einem höheren Akzeptanz- und Integrationsgrad in die regionalen Verwaltungsstrukturen einhergehen. Letztlich sollte auch die Frage beantwortet werden, welche Variante beim Projektträger zur internen Know-how-Bindung führt, wovon der Projektträger mittel- bis langfristig profitiert.

¹³ Vgl. Abschnitt 3.1.2.

4.3 Sicherung der langfristigen Etablierung des kommunalen Energiemanagements

In der Phase der Tätigkeit des Projektmanagements gilt es ein Modell zu entwickeln, um das kommunale Energiemanagement langfristig zu sichern.

Kommunen, ggf. aber auch weitere Träger in der Region sind über ein geeignetes Verrechnungsmodell für den Leistungsumfang des kommunalen Energiemanagements, z.B. entsprechend ihrer Größe an der Finanzierung zu beteiligen. Mögliche Ansatzpunkte für ein solches Verrechnungsmodell reichen von der Erfassung von Arbeitszeiten in den jeweiligen Kommunen und der anschließenden Umlage der Gesamtkosten oder entsprechend der angefallenen Arbeitszeiteinheiten über Verrechnungsmodelle mit grund- und projektbezogenen sowie flexiblen Vergütungsanteilen.

Auch das Auflegen eines regionalen Einsparfonds und der partiellen Rückführung eingesparter Energiekosten zur Speisung des Fonds nach einer anfänglichen Anschubfinanzierung sind denkbar.

Insgesamt kann bei dieser Fragestellung auf entsprechende Ansatzpunkte, Erfahrungen und Modelle anderer Bundesländern (z.B. Bayern, Baden-Württemberg) zurückgegriffen werden.¹⁴

¹⁴ Vgl. z.B. www.kea-bw.de; www.eza-allgaeu.de; www.energieagentur-ravensburg.de

5. Hinweise zur Förderung des Projektmanagers zum Aufbau eines kommunales Energiemanagement in ILE- und Leader-Regionen

Für Kommunen, die im Rahmen der ländlichen Entwicklung als sogenannte ILE- oder Leader-Regionen organisiert sind, bietet die Förderrichtlinie ILE/2007 im Kapitel H einen potenziellen Zugang zu entsprechenden Fördermöglichkeiten für einen Projektmanager zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements. Der Fördersatz beträgt derzeit 75 Prozent in ILE- und 80 Prozent in Leader-Gebieten.

Die Förderfähigkeit des Vorhabens setzt u.a. das Vorhandensein energiepolitischer Schwerpunkte im ILEK sowie die Definition konkreter Umsetzungsziele für den Projektmanager voraus.¹⁵ Für die Förderung einer neuen, befristeten Stelle (Anstellung beim Projektträger) besteht zudem die Voraussetzung, dass diese wirtschaftlicher als die externe Vergabe der Leistung des Projektmanagers ist. Dies muss durch entsprechende Vergleichsangebote externer Bieter nachgewiesen werden.

Das Leistungsbild für den Projektmanager zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements gemäß den im Anhang 6.1 ff definierten Teilleistungen (grundsätzlich förderfähig über die RL ILE/2007), die inhaltlichen Schwerpunkte des dauerhaft zu etablierenden kommunalen Energiemanagements mit den entsprechenden Teilleistungen (grundsätzlich nicht-förderfähig über die RL ILE/2007) sowie die Empfehlungen des Leitfadens können u.a. als fachliche Hilfestellung für die Erarbeitung einer Aufgabenstellung und Projektdefinition als Grundlage eines entsprechenden Förderantrages herangezogen werden.

Eine weitere Voraussetzung für die Förderung über die Richtlinie ILE/2007 besteht in dem positiven Votum der Region, das Projekt aus der regionalen Budgetorientierung zu unterstützen.

Die abschließende Entscheidung zur Förderfähigkeit des Vorhabens obliegt ausdrücklich der jeweils zuständigen Bewilligungsbehörde im Rahmen eines ordentlichen Antragsverfahrens.

¹⁵ Vgl. 2 ff sowie Anhang 6.1 ff

6. Anhang

6.1 Leistungsbild Projektmanagement zum Aufbau eines kommunalen Energiemanagements

Die einzelnen Teilleistungen des Leistungsbildes vom Projektmanager werden nachfolgenden 4 Themenkomplexen gemäß dem vorliegenden Leitfadens zugeordnet. Die Teilleistungen werden zudem mit Qualitätsstufen charakterisiert (Vgl. Abschnitt 3.3 ff):

- Themenkomplex 1: Konzeptionelle Vorarbeiten
- Themenkomplex 2: Pilothaftes Implementierung
- Themenkomplex 3: Umsetzungsmanagement
- Themenkomplex 4: Sensibilisierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

6.1.1 Themenkomplex 1: Konzeptionelle Vorarbeiten

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
Energiediagnose/Energiecontrolling	
<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung/Zusammenstellung/Anpassung einheitlicher Vorlagen für die Durchführung einer IST-Zustandsanalyse kommunaler Gebäude, insbesondere zur Erfassung folgender Größen: <ul style="list-style-type: none"> - monatlicher/jährlicher Energieverbrauch nach Energieträgern - monatlicher/jährlicher Verbräuche Strom, Wärme und Wasser - Energieversorgungssysteme (Typ, Energieträger, Baujahr, Wirkungsgrad, installierte Leistung, Steuerung etc.) - Verbrauchskosten Strom, Wärme, Wasser - Aussagen zur Nutzungssicherheit in den nächsten Jahren - Gebäudesubstanz und energetischer Standard 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung/Zusammenstellung/Anpassung einheitlicher Vorlagen für die Durchführung einer IST-Zustandsanalyse für die kommunale Straßenbeleuchtung 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Vergleichs- und Sollwerten als Grundlage für die Bewertung zu erfassender Energie-Verbrauchswerte und zur Darstellung von Effizienzpotenzialen (Strom, Wärme, Wasser, Straßenbeleuchtung) 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung/Zusammenstellung/Anpassung einheitlicher Grundlagen/eines Standards für ein energetisches Erfassungs- und Berichtswesen, insbesondere für <ul style="list-style-type: none"> - die regelmäßige Analyse und Auswertung der erhobenen aktuellen Verbrauchsdaten und Bezugskosten sowie deren zeitliche Entwicklung - die Bildung von Kennwerten zur Einordnung der Auswertungsergebnisse 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung/Zusammenstellung/Anpassung einheitlicher Grundlagen/eines Standards zur Potenzialermittlung für den Einsatz er- 	3

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
neuerbarer Energien und Kraft-Wärme-Kopplung	
<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung der Grundlagen für eine Lastgangermittlung als Basis für Tarifierungsanpassungen 	3
Betriebsoptimierung	
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Vergleichs- und Sollwerten für die Identifizierung von Anlagen (Strom, Wärme, Wasser, Straßenbeleuchtung) für Sofortmaßnahmen (z.B. Anpassung von Regelparametern energietechnischer Anlagen, bedarfsgerechtere Steuerung der Straßenbeleuchtung) 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Leistungsbeschreibungen/Anleitungen für die Ausschreibung/Durchführung von Zusatzmessungen zur Bewertung des Betriebszustandes energietechnischer Anlagen 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Leistungsbeschreibungen/Anleitungen für die Ausschreibung/Durchführung von Anpassungen der Regelparameter energietechnischer Anlagen auf Basis der Ergebnisse des Energiecontrollings/der Zusatzmessungen 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Prüfkriterien/Anleitungen zur Einführung einer permanenten Anlagenüberwachung 	2
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Kriterien zur Analyse und Optimierung der Raum- und Flächennutzung unter energetischen Aspekten 	3
Mitwirkung bei Baumaßnahmen	
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Hilfestellungen/Energieleitlinien für die Planungsbegleitung und Mitwirkung bei Baumaßnahmen bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> - energetischer Beachtungskriterien (Ziel-/ Grenzwerte) - lebenszykluskostenbezogener Wirtschaftlichkeitsvergleich - Angebotsbewertung - Energetischer Qualitätskontrolle vor und nach Baufertigstellung 	2-3
Bewirtschaftung und Vertragswesen	
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Hilfestellungen/Leitlinien/Bewertungskriterien zur Erfassung, Prüfung und Bewertung bestehender Lieferverträge und Energieabrechnungen für leitungsgebundene und nicht-leitungsgebundene Energieträger im Hinblick auf Optimierungs- und/oder Kosten-Einsparmöglichkeiten (z.B. Vertragsoptimierung durch Anbietervergleich, Bündelausschreibungen, Beschaffung von Ökostrom/Biogas, Nutzung von Schwachlasttarifen, Energieliefer-Contracting o.ä.) 	1
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Hilfestellungen/Leitlinien/Bewertungskriterien für die Beschaffung energieeffizienter Endgeräte 	2
<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Hilfestellungen 	3

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
gen/Leitlinien/Bewertungskriterien für die Anwendung von Contractingvorhaben	
Richtlinien, Standards und Bauleitplanung	
- Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Richtlinien und Standards bezüglich der Beschaffung	2
- Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Richtlinien und Standards bezüglich der Vorgabe energiesparender Verhaltensweisen für die Mitarbeiter	2
- Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung von Richtlinien und Standards hinsichtlich energetischer Standards für Neubau und Sanierung über die gültige EnEV hinaus	3
- Entwicklung/Zusammenstellung/Anpassung energetischer/ökologischer Vorgaben in die kommunale Bauleitplanung (z.B. Fernwärmevorranggebiete)	3

6.1.2 Themenkomplex 2: Pilothaft Implementierung

Im Rahmen der pilothaften Implementierung wird die Praxistauglichkeit einer individuell zu definierenden Auswahl der unter Themenkomplex 1 entwickelten Standards, Grundlagen und Instrumente pilothaft, d.h. nicht umfassend und flächendeckend, getestet. Dazu werden konkrete Tätigkeiten des kommunalen Energiemanagements ausgewählt und durch den Projektmanager in Zusammenarbeit mit den Kommunen und/oder Eigenbetrieben sowie ggf. externen Dienstleistern pilothaft durchgeführt. Darunter fallen beispielweise:

- Erfassung und Bewertung von Energie- bzw. Medienverbräuchen und -kosten einschließlich der Aufstellung eines Aktivitätenprogramms
- Anpassung von Regelparametern energietechnischer Anlagen
- Optimierung von Energielieferverträgen
- Beschaffung von Endgeräten
- Anwendung von Energieleitlinien

Auf Grundlage der während der pilothaften Implementierung gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen erfolgt ein Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Kommunen der Region sowie eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Standards, Grundlagen und Instrumente.

6.1.3 Themenkomplex 3: Umsetzungsmanagement

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
Initiierung, Anleitung, Unterstützung, Moderation	
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Einführung, Anwendung und Auswertung der unter Themenkomplex 1 entwickelten Instrumente, Grundlagen, Standards und Bewertungsmaßstäbe (z.B. Energiediagnose, Energiecontrolling, Be-	1-2

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
triebsoptimierung, Bewirtschaftung, Vertragswesen, Beschaffung, Richtlinien, Standards, Bauleitplanung etc.)	
- Initiierung, Organisation, Abwicklung und Auswertung pilothafter Maßnahmen in Zusammenarbeit mit kommunalen Verwaltungsmitarbeitern, Eigenbetrieben sowie ggf. externen Dienstleistern	1
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Aufstellung jährlicher energierelevanter Zielplanungen auf kommunaler Ebene	1
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Festlegung von Prioritäten zu geplanten Einsparmaßnahmen	1
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Vorbereitung energetischer Investitionsmaßnahmen inklusive komplexer Kosten-Nutzen-Betrachtungen, Vergleich und Bewertung von Angeboten, Finanzierungsplanung	3
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei Bau- und Sanierungsmaßnahmen	2
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Anwendung von Standards zur Qualitätssicherung/-kontrolle für durchgeführte Bau- und Sanierungsvorhaben	3
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung bei der Beschaffung von Fördermitteln	3
Umsetzung regionaler Maßnahmen	
- Initiierung, Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Durchführung regionaler/interkommunaler Projekte zur zentralen/dezentralen Energieumwandlung und -verteilung (Bsp. KWK-Anlage mit Fern-/ Nahwärmenetz), Nutzung Erneuerbarer Energien (Bsp. Photovoltaik-Anlagen, PV-Bürgerkraftwerke) und Energieeffizienzsteigerung (Bsp. Einspar-Contracting)	3
- Anleitung, Unterstützung und Moderation bei der Wirtschaftlichkeitsprüfung von Maßnahmen zum Repowering von Windkraftanlagen und der Ausweisung von Flächen zur Photovoltaik- und Windkraftnutzung	3
- Anregungen zum Einsatz innovativer Technologien	2
Prozessevaluierung	
- Aufstellung einer jährlichen Zielplanung auf Grundlage qualitativer und quantitativer Kennzahlen und Zielwerten	1
- Jährlicher/regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich	1
- Bewertung und Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen durch Kennzahlen- und Zielwertabgleiche	1
- jährliche/regelmäßige interne und externe Berichterstattung sowie Erarbeitung und Veröffentlichung regionaler Energie- und Klimaberichte	2
Vernetzung und Moderation	
- Vernetzung und Information privatwirtschaftlicher Dienstleister (z.B. Energieberater, Planer, Architekten, Heizungsbauer)	3

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
- Identifikation und Initiierung regionaler Wertschöpfungsketten der Energiebereitstellung (bspw. Biogas-/Biomasseproduktion, -verarbeitung und -verbrennung)	3
- Vernetzung lokaler Akteure aller Sektoren mit überregionalen Institutionen (z.B. SAENA, dena)	2
- Initiierung, Unterstützung, Anleitung und Moderation projektbezogener Arbeitsgruppen	2
Langfristiges Finanzierungsmodell	
- Abschätzung jährlicher Energie- und Kosten-Einsparpotenziale durch gering- und/oder nicht investive Maßnahmen (z.B. Betriebsoptimierung energietechnischer Anlagen, optimierte Energielieferverträge u.ä.)	1
- Entwicklung eines tragfähigen Finanzierungs- und Betreibermodells durch die Kommunen und ggf. weitere Träger zur mittel- und langfristigen Etablierung eines kommunalen Energiemanagements in der Region (z.B. Umlagemodell, Sponsoring, Einsparfonds)	1

6.1.4 Themenkomplex 4: Sensibilisierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	
- Initiierung, Anleitung und Unterstützung bei der Veröffentlichung energierelevanter Inhalte in lokalen Print- und Onlinemedien	1
- Initiierung und Organisation zielgruppenspezifischer regionaler/lokaler energiebezogener Veranstaltungen	2
- Initiierung, Anleitung und Unterstützung bei der Erstellung regelmäßiger kommunaler Energie- und Klimaschutzberichte	2
- Ämterübergreifende Information der Mitarbeiter über energetische Grundlagen, Maßnahmen und Vorgaben	1
- Initiierung, Organisation und Durchführung von (regelmäßigen) Mitarbeiter- und Hausmeisterschulungen zu relevanten energetischen Fragestellungen (z.B. für Hausmeister zur Betriebsoptimierung, für Verwaltungs-MA hinsichtlich den Grundlagen des Energiecontrollings)	1
Sensibilisierung	
- Instruktion und Motivation der Hausmeister als Objektbetreuer vor Ort	1
- Anregung zur Implementierung und Ausbau eines vorhandenen EDV-gestützten Gebäude Lifecycle Managements (GLM)	3
- Sensibilisierung und Initiierung der Teilnahme an energetischen Wettbewerben sowie der Einführung standardisierter Energiemanagementsysteme (z.B. European Energy Award®)	2
- Information und Sensibilisierung der Kommunen hinsichtlich bestehender Instrumente als "Hilfe zur Selbsthilfe" für den Themen-	1

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
komplex Energieeffizienz, Energieeinsparung, Erneuerbare Energien	

6.2 Inhaltliche Schwerpunkte des dauerhaften kommunalen Energiemanagements

Im Rahmen des Projektmanagements werden die Grundlagen und der Impuls für ein kommunales Energiemanagement entwickelt. Für die Aufgabenstellung zum Aufbau dieses Managements gemäß dem Leistungsbild nach Anhang 6.1 ff ist es deshalb wichtig, die inhaltlichen Schwerpunkte für das zukünftige kommunale Energiemanagement zu kennen. Dazu gehören nachfolgende Teilleistungen, die 3 Schwerpunkten zugeordnet werden können. (Vgl. 3.3.4) Die Teilleistungen werden falls anwendbar zudem mit Qualitätsstufen verknüpft (Vgl. 3.3.2):

- Kommunales Energiemanagement
- Umsetzung regionaler Maßnahmen und stetige regionale Vernetzung
- Finanzierungsmodelle und Prozessevaluierung

6.2.1 Schwerpunkt 1: Kommunales Energiemanagement

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
Energiecontrolling	
- Auswertung (ggf. Erfassung) laufender, mindestens monatlich abgelesener Energieverbrauchswerte (Zählerstände: Strom, Wärme, Wasser)	1
- Erfassung der Verbrauchskosten anhand von Versorgerabrechnungen	1
- Regelmäßige Analyse und Auswertung der erhobenen aktuellen Verbrauchsdaten und Bezugskosten sowie deren zeitliche Entwicklung	1
- Bildung von Kennwerten zur Einordnung der Auswertungsergebnisse (bspw. nutzungs-/witterungsbereinigt)	1
- Vergleich der Verbrauchskennwerte anhand ermittelter und definierter Vergleichs- und Sollwerte	1
- Erarbeitung und stetige Aktualisierung eines internen Berichtswesens (inkl. visueller Aufbereitung)	1
Betriebsoptimierung	
- Ursachenforschung und Einleiten von Sofortmaßnahmen auf Basis erkannter Probleme im Rahmen des Energiecontrollings	1
- Zusatzmessung zur Bewertung des Betriebszustandes einzelner Anlagen	1
- Prüfung und ggf. Einführung einer permanenten Anlagenüberwachung	1
- Anpassen der Regelparameter energietechnischer Anlagen auf Ba-	1

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
sis der Ergebnisse des Energiecontrollings/der Zusatzmessungen	
- Instruktion und Motivation der Hausmeister als Objektbetreuer vor Ort	1
- Anregung zur Implementierung und Ausbau eines vorhandenen EDV-gestützten GLM	1
- Prüfen und Umsetzen von Einsparpotenzialen an der Straßenbeleuchtung (bspw. geänderte Steuerung)	2
- Analyse und Optimierung der Raum- und Flächennutzung unter energetischen Aspekten	3
Energiediagnose und Umsetzung von Energiesparmaßnahmen	
- Regelmäßige Gebäudebegehungen zur Zustandsanalyse der Baubsubstanz sowie verbrauchsrelevanter, gebäudetechnischer Anlagen	1
- Erfassung notwendiger Gebäudedaten zur energetischen Bewertung	1
- Festlegung von Prioritäten der geplanten Einsparmaßnahmen	1
- Erfolgskontrolle der Umsetzungsmaßnahmen durch Kennzahlenvergleich	1
- Anregung und Prüfung des möglichen Einsatzes innovativer Technologien	2
- Vorbereitung von energetischen Investitionsmaßnahmen inklusive komplexer Kosten-Nutzenbetrachtung, Vergleich und Bewertung von Angeboten, Finanzierungsplanung	3
- Potenzialermittlung für den Einsatz von erneuerbaren Energien und Kraft-Wärme-Kopplung	3
- Lastgangermittlung als Basis für Tarifanpassungen	3
Mitwirkung bei Baumaßnahmen	
- Planungsbegleitung und Mitwirkung bei Baumaßnahmen durch Einbringung/Vorgabe energetischer Beachtungskriterien (bspw. Ziel-/Grenzwerte)	2
- Organisation bauteilbezogener energetischer Untersuchungen und Wirtschaftlichkeitsvergleiche im Gebäudebestand (bspw. Lebenszyklus-/ Folgekosten, Instandhaltungsaufwendungen)	3
- Organisieren energetischer Bauwerksprüfung vor und nach Baufertigstellung (bspw. Differenzdruckmessung, Gebäude-Thermografie)	3
Bewirtschaftung und Vertragswesen	
- Prüfung eingehender Energieabrechnungen	1
- Optimierung der Beschaffung nicht leitungsgebundener Energieträger durch Anbietervergleich (bspw. Heizöl, Flüssiggas)	1
- Prüfung der Nutzungsmöglichkeiten von Schwachlasttarifen	1
- Abschluss neuer und Optimierung bestehender Lieferverträge für leitungsgebundene Energieträger (bspw. nach baulichen Energiesparmaßnahmen, Nutzungsänderungen, Optimierung von Lastgängen)	1
- Beschaffung energieeffizienter Endgeräte/Angebotsbewertung	1

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten	Qualitätsstufe
- Durchführung interner Energieabrechnungen bei Budgetmodellen	2
- Prüfung und Begleitung von Contractingvorhaben	2
- Prüfung und Initiierung von Bürgerkraftwerken (bspw. PV auf kommunalen Dächern)	3
Richtlinien, Standards und Bauleitplanung	
- Mitwirkung bei der Teilnahme an energetischen Wettbewerben sowie der Einführung standardisierter Energiemanagementsystem (bspw. European Energy Award®)	2
- Erarbeitung von Richtlinien zur Vorgabe energiesparender Verhaltensweisen für die Mitarbeiter	2
- Mitarbeit bei der Erstellung kommunaler Leitbilder mit Energiebezug	2
- Erarbeitung von ökologischen Beschaffungsrichtlinien	3
- Erarbeitung von Richtlinien für die Vorgabe energetischer Standards für Neubau und Sanierung, die über die Vorgaben der gültigen ENEC hinausgehen	3
- Mitarbeit bei Einarbeitung energetischer/ökologischer Vorgaben in die kommunale Bauleitplanung (bspw. Fernwärmeverbiete)	3
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	
- Anregung zur Veröffentlichung energetischer Inhalte in lokalen Print- und Onlinemedien	1
- Organisation lokaler Veranstaltungen zum Thema Energieeffizienz und Klimaschutz	1
- Erstellung regelmäßiger kommunaler Energie- und Klimaschutzberichte	1
- Ämterübergreifende Information der Mitarbeiter über energetische Grundlagen, Maßnahmen und Vorgaben	2
- Planung energetischer Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter (bspw. Hausmeister, Verwaltungsmitarbeiter)	2
- Moderation von projektbezogenen Arbeitsgruppen	2
- Mitarbeit bei Fördermittelbeschaffung für die Kommune	3

6.2.2 Schwerpunkt 2: Umsetzung regionaler Maßnahmen und stetige regionale Vernetzung

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten
Umsetzung regionaler Maßnahmen
- Mitarbeit bei der Wirtschaftlichkeitsprüfung von Maßnahmen zum Re-powering von Windkraftanlagen
- Ausweisung von Flächen zur Photovoltaik- und Windkraftnutzung
- Erstellung regionaler Energie- und Klimaberichte
- Initiierung und Steuerung regionaler/interkommunaler Projekte der zentralisierten Energieumwandlung und -verteilung (bspw. KWK-Großanlage mit Fernwärmenetze), Nutzung erneuerbarer Energien (bspw. Photovoltaikanlagen) und Energieeffizienzsteigerung (bspw. Einspar-

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten
Contracting)
- Gemeinsame Ausschreibung von Energielieferungen
- Identifikation und Initiierung regionaler Wertschöpfungsketten der Energiebereitstellung (bspw. Biogas-/Biomasseproduktion, -verarbeitung und -verbrennung)
Regionale Vernetzung
- Vernetzung und Information privatwirtschaftlicher Dienstleister (bspw. Energieberater, Planer/Architekten, Heizungsbauer)
- Vernetzung lokaler Akteure aller Sektoren mit überregionalen Institutionen (SAENA, dena)

6.2.3 Schwerpunkt 3: Finanzierungsmodelle und Prozessevaluierung

Kategorisierte Tätigkeitsbereiche und Tätigkeiten
(Weiter)-Entwicklung eines Finanzierungs-/Umlagemodells
- Detaillierung jährlicher Energie- und Kosten-Einsparpotenziale durch gering- und/oder nicht investive Maßnahmen (z.B. Betriebsoptimierung energietechnischer Anlagen, optimierte Energielieferverträge u.ä.)
- Weiterentwicklung eines tragfähigen Finanzierungs- und Betreibermodells durch die Kommunen und ggf. weitere Träger zur mittel- und langfristigen Etablierung eines kommunalen Energiemanagements in der Region (z.B. Umlagemodell, Sponsoring, Einsparfonds)
Prozessevaluierung
- Bewertung durchgeführter Maßnahmen durch Kennzahlen- und Zielwertabgleiche
- Regelmäßige interne und externe Berichterstattung sowie Veröffentlichung der Ergebnisse in Online- und Printmedien

7. Quellenverzeichnis

[SächsKomZG, 2009]: Sächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit, in der Fassung vom 15. Juni 1993, rechtsbereinigt mit Stand vom 11. Juni 2009.

DST – Deutscher Städtetag [Ausgabe 5, 1999]: Arbeitskreis Energieeinsparung, Hinweise zum kommunalen Energiemanagement, Ausgabe 5, Umsetzung des kommunalen Energiemanagements, November 1999.

SächsVerf – Sächsische Verfassung [SächsVerf, 1992]: Verfassung des Freistaates Sachsen vom 27. Mai 1992. SächsGVBl. Jg. 1992 Bl.-Nr. 20 S.243 Fsn-Nr.:100-1, Fassung gültig ab: 06.06.1992.

SMUL – Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft [EPLR, 2009]: EPLR – Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum. Förderperiode 2007-2013. Genehmigte Fassung vom 15.12.2009, 3. Änderung, Beschluss der Kommission K(2009) 10303.

SMUL – Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft [RL ILE/2007, 2007]: Förderrichtlinie Integrierte Ländliche Entwicklung – RL ILE/2007, vom 18. Oktober 2007, letztmalig geändert durch RL vom 4. Dezember 2009.