



BSL
Managementberatung

BSL Managementberatung GmbH
Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29, 50672 Köln

Köln | Berlin | Hamburg | Wien

KONTAKT

Tel: 0221 56 94 108

Fax: 0221 56 94 200

E-Mail: office@bsl-mb.com

www.bsl-mb.com



Hansestadt Wipperfürth

Organisationsuntersuchung des gemeinsamen Bauhofs Wipperfürth-Hückeswagen

Ergebnisbericht
Köln, den 22. Juni 2017

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Management Summary

- Die für den gemeinsamen Bauhof der Städte Hückeswagen und Wipperfürth gewählte Rechtsform ist nur bedingt zielführend, da sie unterschiedliche Abrechnungsmodalitäten zur Folge hat und die Leistungen in Wipperfürth nicht als Kostenfaktor betrachtet werden (**→ Kapitel 4**)
- Die Struktur des Bauhofes mit dem Bauhofleiter und den beiden Meisterstellen ist aufgrund der Größe des Betriebes gerechtfertigt (**→ Kapitel 4**)
- Das derzeit unterschiedliche Aufgabenportfolio des Bauhofs für die beiden Kommunen ist anzugleichen (**→ Kapitel 5**)
- Der Ausbildungsgrad der Beschäftigten ist dahingehend zu optimieren, dass bei künftigen Neueinstellungen auf Fachkräfte zurückgegriffen wird (**→ Kapitel 7**)
- Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist mit 49 Jahren deutlich zu hoch und wird in einigen Jahren aufgrund des zeitgleichen Ausscheidens fast der Hälfte der Belegschaft zu Problemen führen (**→ Kapitel 7**)
- Mit Ausnahme der unterdimensionierten und unbeheizten Fahrzeughalle sind die räumlichen Gegebenheiten positiv zu bewerten (**→ Kapitel 8**)
- Der Fahrzeugpark ist veraltet und in einem teilweise schlechten Zustand; der Abbau des Investitionsstaus muss noch in 2017 beginnen (**→ Kapitel 9**)
- Die EDV-Ausstattung des Bauhofs ist ausbaufähig und insbesondere die pflichtigen Kontrollen sollten durch EDV-Lösungen gerichtsfest gehandhabt werden (**→ Kapitel 10**)

Management Summary

- Die Personalkosten und die Gebäudekosten verursachen einen vergleichsweise hohen Kostensatz der MA-Stunde (**→ Kapitel 11**)
- Die Zahl der abzurechnenden Produktivstunden ist zu erhöhen (**→ Kapitel 11**)
- Die prognostizierten Kosteneinsparungen durch die Zusammenlegung der beiden Bauhöfe sind nur teilweise erreicht worden (**→ Kapitel 11**)
- Kostenaspekte spielen bei der Beauftragung des Bauhofs eine untergeordnete Rolle (**→ Kapitel 12**)
- Die Abrechnungen der MA-Stunden sind zu vereinheitlichen und die der Fahrzeuge auf Stundenbasis umzustellen (**→ Kapitel 12**)
- Bei den pflichtigen Kontrollen der Bäume, Straßen und Kinderspielplätze sind organisatorische Änderungen vorzunehmen (**→ Kapitel 13**)
- Die Pflegestandards sind nur teilweise festgelegt, in den beiden Kommunen unterschiedlich und in Einzelfällen überdurchschnittlich (**→ Kapitel 14**)
- Die Personalbedarfsberechnung verdeutlicht, dass die Aufgaben nicht in der vorgegebenen Qualität (Standarddefinition) erbracht werden können und Kontrollen vernachlässigt werden (**→ Kapitel 15**)
- Durch eine Reduzierung der Grünpflegestandards und der Straßenreinigung ist der Personalbedarf anpassbar (**→ Kapitel 15**)
- Trotz der in den nächsten Jahren deutlich höheren Abschreibungen besteht ein Einsparpotenzial von rd. 120.000 € jährlich (**→ Kapitel 16**)

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Unser Verständnis der Ausgangssituation und der Zielsetzung

1

Ausgangssituation

- Die beiden Städte Wipperfürth und Hückeswagen haben die ehemals selbstständigen Bauhöfe im Jahre 2013 zusammengeführt
- Alle Aufgaben des Bauhofes werden durch die Hansestadt Wipperfürth zentral koordiniert und durchgeführt
- Die Vereinbarung der beiden Städte sieht vor, dass vier Jahre nach Zusammenführung eine Evaluation (bis spätestens Oktober 2017) erfolgt

2

Zielsetzung

- Identifizierung der heutigen Stärken und Schwächen
- Benennung der Optimierungspotenziale
- Dabei werden folgende Fragestellungen beantwortet:
 - Wo liegen die heutigen Stärken und Schwächen des gemeinsamen Bauhofs?
 - Wo und wie können durch Organisationsveränderungen, maschinelle Ausstattung und/oder personalwirtschaftliche Maßnahmen die Arbeitsergebnisse weiter verbessert werden?
 - Ist die Personalausstattung angemessen?
 - Ist der Bauhof gegenüber privatwirtschaftlichen Anbietern oder anderen vergleichbaren Bauhöfen in seinen Leistungen wettbewerbsfähig?
 - Wie sieht eine optimale Betriebsstruktur aus?
 - Welche Organisations- und Rationalisierungsreserven liegen noch ungenutzt?
 - Wird das Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis richtig abgewickelt?

Zeitlicher Projektverlauf

Projektphase	Zeitraum/Datum
Auftaktveranstaltung	20. Januar 2017
Mitarbeitendeninformation	20. Januar 2017
Aufnahmen vor Ort (Auftraggeberworkshop, MA-Gespräche, Rundfahrt, Inaugenscheinnahmen der Örtlichkeiten, Fahrzeuge, Geräte)	Februar – April 2017
Auswertungen, Dokumentation	März – Mai 2017
Berichtsbesprechung Verwaltungsvorstand	20. Juni 2017
Ergebnispräsentation vor den Bauhofbeschäftigten (geplant)	28. Juni 2017
Ergebnispräsentation vor einem politischen Gremium (geplant)	28. Juni 2017

Legende, Glossar und Abkürzungen

Glossar	Abkürzungen	Vergleichsgrundlage																										
<i>Vollzeitäquivalent</i> Ein Vollzeitäquivalent (VZÄ) bezeichnet die jährliche Arbeitszeit einer Vollzeitstelle. Somit ist eine Vollzeitstelle immer ein VZÄ, ein VZÄ jedoch nicht immer eine Vollzeitstelle, da es sich z.B. auch aus zwei Halbtagsstellen zusammensetzen kann. Aufgabenbezogen bedeutet dies, dass ein VZÄ auch anteilig von mehreren Stellen gefüllt werden kann. So besteht die Möglichkeit 1.550 jährliche Arbeitsstunden (1 VZÄ), die auf Leitungsaufgaben entfallen zu gleichen Teilen drei Stellen zuzuordnen. Die restliche jährliche Arbeitszeit dieser Stellen kann dann noch mit anderen Aufgabenbereichen gefüllt werden. <i>1. Quartil, Median und 3. Quartil</i> Das erste Quartil bezeichnet den Wert unterhalb dessen 25 % der Werte einer Vergleichsgruppe liegen, während der Median die Werte zur Hälfte teilt (50 % der Werte liegen darüber bzw. darunter) und das dritte Quartil angibt, ab welchem Wert die höchsten 25 % liegen. In der Interpretation dient meist der Median als Richtwert und nicht das arithmetische Mittel, da dieses leichter durch Ausreißer beeinflussbar ist. <i>Benchmark</i> Zu erreichender Richtwert bei optimierter Ablauforganisation. <i>Leitungsspanne</i> Zur Verfügung stehende Leitungs-VZÄ bezogen auf die zu leitenden operativen VZÄ. <i>Verwaltungsspanne</i> Zur Verfügung stehende Verwaltungs-VZÄ bezogen auf die zu verwaltenden VZÄ (sowohl operative VZÄ, als auch leitende).	<table><tr><td>AG</td><td>Arbeitsgruppe</td></tr><tr><td>EB</td><td>Eigenbetrieb</td></tr><tr><td>Fhz.</td><td>Fahrzeug(e)</td></tr><tr><td>FK</td><td>Fahrzeugkosten</td></tr><tr><td>GFK</td><td>Grünflächenkataster</td></tr><tr><td>GK</td><td>Größenklasse</td></tr><tr><td>GALK</td><td>Gartenamts-leiterkonferenz</td></tr><tr><td>NHN</td><td>Normalhöhennull ist in Deutschland die aktuelle Bezeichnung für das Nullniveau bei Angabe von Höhen über dem Meeresspiegel</td></tr><tr><td>KGSt</td><td>Kommunale Gemein-schaftsstelle für Verwaltungs-management</td></tr><tr><td>LV</td><td>Leistungsverzeichnis</td></tr><tr><td>MA</td><td>Mitarbeitende</td></tr><tr><td>PK</td><td>Personalkosten</td></tr><tr><td>VZÄ</td><td>Vollzeitäquivalent</td></tr></table>	AG	Arbeitsgruppe	EB	Eigenbetrieb	Fhz.	Fahrzeug(e)	FK	Fahrzeugkosten	GFK	Grünflächenkataster	GK	Größenklasse	GALK	Gartenamts-leiterkonferenz	NHN	Normalhöhennull ist in Deutschland die aktuelle Bezeichnung für das Nullniveau bei Angabe von Höhen über dem Meeresspiegel	KGSt	Kommunale Gemein-schaftsstelle für Verwaltungs-management	LV	Leistungsverzeichnis	MA	Mitarbeitende	PK	Personalkosten	VZÄ	Vollzeitäquivalent	Die in diesem Bericht vorgenommenen Vergleiche speisen sich aus verschiedenen Quellen, die über die Jahre in einer BSL-eigenen Kennzahlendatenbank Eintrag gefunden haben. Dabei handelt es sich um Daten, die unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse, (Aufgabenportfolio, abgefragte und beobachtete Standards bzw. örtliche Besonderheiten) auf die jeweilige Untersuchung angepasst sind. Die Kennzahlendatenbank speist sich aus Daten der KGSt, unterschiedlichen Landesrechnungshofberichten, vergleichenden Prüfberichten (z.B. GPA NRW oder Hessischer Rechnungshof), Größenklassen sowie eigenen über die Jahre ermittelten Daten. Wenn keine besonderen Anmerkungen auf den Seiten vorhanden sind, bezieht sich die Vergleichsgruppe und sonstige genannte Mediane oder Quartile auf diese Datenbank (z.B. <i>personalwirtschaftliche Kennzahlen</i>)
AG	Arbeitsgruppe																											
EB	Eigenbetrieb																											
Fhz.	Fahrzeug(e)																											
FK	Fahrzeugkosten																											
GFK	Grünflächenkataster																											
GK	Größenklasse																											
GALK	Gartenamts-leiterkonferenz																											
NHN	Normalhöhennull ist in Deutschland die aktuelle Bezeichnung für das Nullniveau bei Angabe von Höhen über dem Meeresspiegel																											
KGSt	Kommunale Gemein-schaftsstelle für Verwaltungs-management																											
LV	Leistungsverzeichnis																											
MA	Mitarbeitende																											
PK	Personalkosten																											
VZÄ	Vollzeitäquivalent																											

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Wipperfürth und Hückeswagen sind landwirtschaftlich geprägt aber auch mittelständische Wirtschaftsstandorte und vereinen ländliche und städtische Strukturen

Topographie	Struktur	Besonderheiten
Die Hansestadt Wipperfürth und die Schloss-Stadt Hückeswagen sind Städte im Oberbergischen Kreis im Regierungsbezirk Köln in Nordrhein-Westfalen mit 21.481 und 15.275 Einwohnern. Die mittlere Höhe Wipperfürths liegt bei 280 m ü. NHN und die Hückeswagens bei 308 m ü. NHN.	Beide Gemeindegebiete sind geprägt durch eine Mischung aus ländlichen - fast dörflichen - Strukturen und z.T. bebauter Urbanität im jeweiligen historischen Gemeindekern. Die Räume zwischen den einzelnen Ortsteilen sind durch ländliche Siedlungsstrukturen mit Wald und weitläufigen Feldern gekennzeichnet. Wipperfürths und Hückeswagens Wirtschaftsstruktur besteht vornehmlich aus mittelständigen Industrie- und Handwerksbetrieben sowie Landwirtschaft.	Köln, Düsseldorf und Wuppertal sind über die Bundesstraße 506 und die naheliegenden Autobahnen mit dem Auto jeweils in ca. einer Stunde erreichbar und daher besonders für Pendler und Ausflügler attraktiv.

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Die Rechtsform des gemeinsamen Bauhofs ist vergleichsweise ungewöhnlich, nur bedingt zielführend ...

Heutige Situation:

- Im Rahmen der in NRW möglichen Rechtsformen haben sich die Städte Hückeswagen und Wipperfürth 2013 für eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung entschieden, wonach die Aufgaben der Straßenunterhaltung, Straßenreinigung, Grünflächenunterhaltung, Friedhofsunterhaltung und –betrieb sowie sonstige Annexstätigkeiten durch den Bauhof der Stadt Wipperfürth durchgeführt werden
- Ein detaillierter Leistungskatalog sollte zu Beginn der Zusammenarbeit durch Beschluss der Räte festgelegt werden
- Der zu bildende Lenkungskreis gemäß § 5 der öffentlich-rechtlichen Vereinbarung soll über organisatorische und personelle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung beraten
- Der Bauhof ist weiterhin ein Regiebetrieb innerhalb des Fachbereichs III Finanzen der Stadt Wipperfürth und wird somit auch haushaltstechnisch über die Stadt Wipperfürth abgewickelt
- Die Mitarbeitenden sind z.T. noch Beschäftigte der Stadt Hückeswagen und werden in diesem Fall auf Basis eines Personalgestellungsvertrages bei der Stadt Wipperfürth eingesetzt
- Auch ein Teil der Fahrzeuge und Geräte steht noch im Eigentum der Stadt Hückeswagen
- Die Personalkosten und die kalkulatorischen Kosten der Gerätschaften werden durch die Stadt Wipperfürth erstattet, die Stadt Hückeswagen bezahlt im Gegenzug die in Anspruch genommenen Leistungen des Bauhofs

... und sollte in eine eigenständige Rechtsform geändert werden

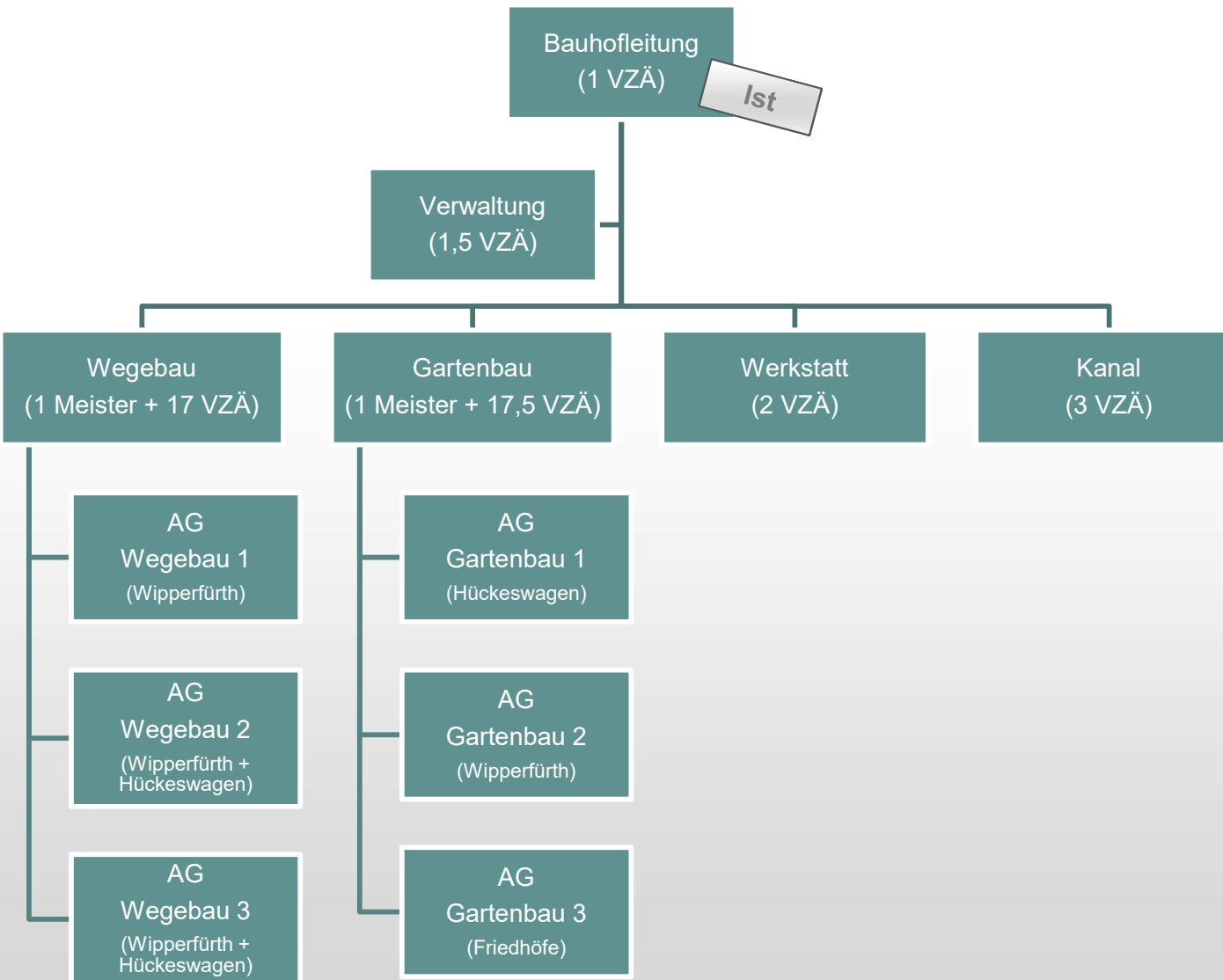
Feststellung:

- Die rechtliche Ausgestaltung eines gemeinsamen Bauhofs in Form einer Öffentlich-rechtlichen Vereinbarung und als Regiebetrieb einer der beteiligten Kommunen ist vergleichsweise ungewöhnlich
- Der Bauhof ist ein Betrieb mit 2 Kunden, deren Abrechnung einerseits über eine interne Verrechnung (Wipperfürth) und andererseits über eine Rechnungsstellung (Hückeswagen) erfolgt
- Die Bauhofleistungen werden bei den Auftraggebern in der Stadt Wipperfürth nicht als Kostenfaktor betrachtet
- Der Bauhof ist Beratungsgegenstand in zwei politischen Gremien, über Investitionen entscheidet letztendlich aber ein politisches Gremium der Stadt Wipperfürth
- Die Festlegung eines detaillierten Leistungskatalogs erfolgte bisher nicht

Empfehlung:

- Der Bauhof sollte als Zweckverband oder Anstalt des öffentlichen Rechts geführt werden
- Diese beiden Rechtsformen gewähren die nötige wirtschaftliche Selbstständigkeit und Unabhängigkeit sowie Gremien, die sich ausschließlich auf diesen Betrieb konzentrieren und dabei oftmals über eine größere Fachlichkeit verfügen, andererseits bleibt aber der kommunale Einfluss beider Städte gesichert
- Beide Kommunen werden buchhalterisch gleich behandelt, was den Aufwand in der Bauhofverwaltung reduziert
- Die Bauhofleistungen werden in der Folge in beiden Kommunen als Kostenfaktor betrachtet
- Umsatzsteuerrechtliche Aspekte im Zusammenhang mit der Neuregelung des § 2b UStG sind ggfs. in einem steuerrechtlichen Gutachten zu klären

Die Größe des Bauhofs rechtfertigt die beiden Meisterstellen und die Vorarbeiterstruktur



VZÄ-Werte auf Basis der Angaben in der zur Verfügung gestellten Personalliste

Heutige Situation:

- Neben dem Bauhofleiter sind noch 2 Meister (Wege- und Gartenbau) in die MA-Disposition involviert
- Dazu gibt es noch Vorarbeiter in den Arbeitsgruppen
- In der Verwaltung sind 1,5 VZÄ beschäftigt

Empfehlung:

- Die Leitungsspanne rechtfertigt die heutige Struktur, die beibehalten werden sollte
- Bei einem Leitungsanteil von 71 Std.* pro 1.000 Produktivstunden (39,5 VZÄ x 1.545 Std./VZÄ) fallen 4.333 Leitungsstunden an; das entspricht 2,8 Stellen
- Das aufwändige EDV-Stundenerfassungssystem führt zu einer 10 %-igen Erhöhung auf 3,1 VZÄ, die durch Bauhofleiter, Meister und Vorarbeiter abgedeckt werden
- Bei einem Verwaltungsanteil von 28 Std.* pro 1.000 Leistungsstunden sind 1,1 Verwaltungskräfte notwendig
- Der leichte Stellenüberhang kann bei einer Rechtsformänderung für zusätzliche Verwaltungsarbeiten verwendet werden

* Empfehlungen der KGSt, die sich nach unseren Projekterfahrungen als ausreichend erweisen

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Das Aufgabenfeld des Bauhofs ist nicht in beiden Kommunen identisch, ...

Aufgabenportfolio Bauhof Wipperfürth					
Aufgabe	Wipper- fürth	Hückes- wagen	pflichtig	frei- willig	privatisier- bar
Straßenkontrolle	✓	✓	✓		✓
Ausbesserungsarbeiten	✓	✓	✓		✓
Beseitigung von Schlaglöchern	✓	✓	✓		✓
Reinigung von Straßen vor gemeindlichen Liegenschaften	✓	✓	✓		✓
Reinigung der Geh- und Fahrradwege	✓	✓	✓		✓
Reinigung von Parkplätzen	✓	✓	✓		✓
Auf-/Umstellen von Verkehrszeichen und Hinweisschildern	✓	✓	✓		✓
Reinigung der Zeichen und Schilder	✓	✓	✓		✓
Auftragen von Fahrbahnmarkierungen	✓	✓	✓		✓
Herstellung und Unterhaltung von Feld- und Wirtschaftswegen	✓		✓		✓
Grabenunterhaltung entlang Feld- und Wirtschaftswegen	✓		✓		✓
Winterräum- und Streudienst vor gemeindlichen Liegenschaften	✓	✓	✓		✓
Winterräum- und Streudienst gemeindlicher Straßen, Wege und Plätze	✓	✓	✓		✓
Pflege der öffentlichen Flächen (Parks/ Grünflächen/ Gartenanlagen) durch Heckenschnitt, Rasenmähen, Pflanz- und Fällarbeiten	✓	✓	✓		✓
Pflege des Straßenbegleitgrüns	✓	✓	✓		✓
Rückschnitt von Feldhecken, Sträuchern etc. an Feld- und Wirtschaftswegen	✓	✓	✓		✓
Baumkontrolle	✓	✓	✓		✓
Baumpflege	✓	✓	✓		✓

Quelle: Ausgefüllter Aufgabenerhebungsbogen

..., beschränkt sich überwiegend auf Pflichtaufgaben, ...

Aufgabenportfolio Bauhof Wipperfürth					
Aufgabe	Wipper- fürth	Hückes- wagen	pflichtig	frei- willig	privatisier- bar
Unterhaltung des Inventars (Parkbänke, Zäune und Geländer)	✓	✓	✓		
Anlage von Grünflächen	✓	✓		✓	✓
Aufbau neuer Spielgeräte	✓	✓		✓	✓
Spielgerätekontrolle	✓	✓	✓		✓
Instandhaltung der Spielplatzeinrichtung	✓	✓	✓		✓
Rasenschnitt auf den Spielfeldern	✓		✓		✓
Unterhaltung der Friedhofsanlagen (ohne Grünflächen)	✓	✓	✓		✓
Grünflächenpflege auf den Friedhöfen	✓		✓		✓
Durchführung von Bestattungen	✓		✓		✓
Pflege von Regenrückhaltebecken o. ä . Sichtkontrollen	✓	✓	✓		✓
bauliche Kanalunterhaltung	✓		✓		✓
Kontrolle und Wartung Pumpwerke	✓	✓	✓		✓
Leerung öffentlicher Müllgefäße	✓	✓		✓	✓
Entsorgung "wilder" Müllablagerungen	✓	✓	✓		✓
Kontrolle und Unterhaltung der Schieber	✓	✓	✓		✓
Instandhaltung von Buswartehallen und Schaukästen	✓	✓	✓		✓
Instandhaltung der Fahrzeuge des Bauhofs	✓	✓	✓		✓
Instandhaltung der sonstigen Einrichtungen des Bauhofs (maschinelle Anlagen und sonst. Gerätschaft)	✓	✓	✓		✓

Quelle: Ausgefüllter Aufgabenerhebungsbogen

..., wobei alle Aufgaben theoretisch privatisierbar sind

Aufgabenportfolio Bauhof Wipperfürth					
Aufgabe	Wipper- fürth	Hückes- wagen	pflichtig	frei- willig	privatisier- bar
Instandhaltung der sonstigen Einrichtungen des Bauhofs (maschinelle Anlagen und sonst. Gerätschaft)	✓	✓	✓		✓
Veranstaltungsunterstützung (Absperrungen, Auf-/Abbau, Reinigung etc.)	✓	✓		✓	✓
Aufstellen öffentlicher Weihnachtsbäume	✓	✓		✓	✓
Vor- und Nachbereitung von Marktplätzen	✓		✓		✓

Quelle: Ausgefüllter Aufgabenerhebungsbogen

Die Festlegung eines detaillierten Leistungskatalogs durch die Räte der beiden Kommunen gemäß § 2 Abs. 3 der Öffentlich-rechtlichen Vereinbarung v. 28.03.2012 erfolgte bisher nicht

Empfehlung:

Der Leistungskatalog mit den Kernaufgaben ist bis spätestens Ende 2018 zu erstellen, damit eine Basis für die künftigen Auftraggeber-/Auftragnehmer-Kontrakte vorhanden ist

BSL Aufgabenscore für Bauhöfe – Kein Bauhof gleicht dem anderen

- Die vielfach genutzte Vergleichs-Kennzahl „*Bauhof-MA pro 1.000 Einwohner*“ berücksichtigt nicht die individuellen Aufgaben des Bauhofs
- BSL hat daher die Vergleichs-Kennzahl „*Aufgabenscore*“ entwickelt
- Der mögliche Tätigkeitskatalog eines Bauhofs ist dabei standardisiert und wird mit den örtlichen Aufgaben abgeglichen, wobei evtl. Fremdleistungsanteile ebenfalls berücksichtigt werden
- Soweit nicht alle Tätigkeiten einer Aufgabengruppe wahrgenommen werden, erfolgt eine Gewichtung auf Basis der Zeitaufwandsunterschiede
- Die Summe der einzelnen Aufgabenbereiche ergibt den Aufgabenscore pro Kommune

Beispiel

Aufgabengruppe	Einzelaufgaben	Aufgabe Ihres Bauhofes?	
		ja	nein
Spielplätze	Aufbau neuer Spielgeräte	1	
	Spielgerätekontrolle	1	
	Instandhaltung der Spielplatzeinrichtung	1	
Sportplatzpflege	Instandhaltung der Sportplatzeinrichtungen inkl. Sporthallen	0,5	
	Rasenschnitt auf den Spielfeldern	1	
	Unterstützungsleistungen für den Sportbetrieb (z.B. Abkreiden der Spielfelder)		X
Friedhofswesen	Unterhaltung der Friedhofsanlagen	1	
	Durchführung/ Unterstützung von Bestattungen	1	

1. *Spielplätze*: 3 ja-Angaben / 3 Zellen der Teilbereiche
2. *Sportplatzpflege*: 1,5 ja-Angaben / 3 Zellen und dabei nach Zeitaufwandsunterschieden der Einzelaufgaben gewichtet

Die Aufgabenscore für Wipperfürth und Hückeswagen sind unterschiedlich, der kombinierte Score liegt im Bauhofvergleich unterhalb des 1. Medians

- Der Bauhof führt vor allem Kernaufgaben eines Bauhofs (Straßen- und Schilderunterhalt, Grünpflege und Friedhofspflege) durch
- Der Anteil der an Dritte vergebenen Aufgaben (Fremdleistungen) sind in Kommunen unterschiedlich, wodurch sich unterschiedliche Aufgabenscore ergeben
- Aufgabenscore Wipperfürth: 0,5695
- Aufgabenscore Hückeswagen: 0,4908
- **Aufgabenscore kombiniert: 0,5368**
- Dieser Aufgabenscore liegt unterhalb des 1. Medians (0,5668), d.h. viele Aufgaben werden nicht (vollständig) wahrgenommen

Das Aufgabenportfolio sollte zukünftig in beiden Kommunen angeglichen werden und der MA-Einsatz nicht nach regionalen Gesichtspunkte erfolgen

Heutige Situation:

- Der Aufgabenkatalog und der Aufgabenscore verdeutlichen, dass das durch den Bauhof zu erledigende Aufgabenportfolio unterschiedlich ist
- Auch die zusätzlichen Fremdvergabeanteile bei den Aufgaben unterscheiden sich
- Auffällig ist, dass viele Aufgaben, insbesondere im Kontrollbereich, nach regionalen Gesichtspunkten durchgeführt und in Hückeswagen und Wipperfürth unterschiedliche Mitarbeiter eingesetzt werden

Empfehlung:

- Die durch den Bauhof wahrzunehmenden Aufgaben sollten in beiden Kommunen angeglichen werden, um Fahrzeuge/Spezialgerätschaften besser auszulasten und die Beschäftigten ausbildungsspezifischer einsetzen zu können
- Dazu gehört auch, dass insbesondere Kontrollaufgaben von einem speziellen kleinen Kreis von Mitarbeitern ausgeführt werden, die regelmäßig zu schulen sind
- Geografische Aspekte dürfen dabei keine Rolle spielen

Der Bauhof Wipperfürth betreut die gesamte Gemarkungsfläche der Städte Wipperfürth und Hückeswagen, ...

Gesamtübersicht der zu betreuenden Flächen (2017)			
Position	Wipperfürth	Hückeswagen	Gesamtmenge
Betreuungsgebiet			
Betreute Gemarkungsfläche [km²]	118	50,52	169,52
Anzahl Einwohner	21.481	15.275	36.756
Einwohnerdichte	182 Ew. / km²	302 Ew. / km²	218 Ew. / km²
Verkehrswegenetz			
lfd. m Straßennetz	233.409	110.000	343.409
lfd. m Wirtschafts- und Feldwege	218.414	-	218.414
lfd. m Fußwege	10.742	k.A.	10.742
qm Fußwege	120.692	109.019	229.711
lfd. m Straßenreinigung	} 18.000	14.800	} 34.890
lfd. Frontmeter Reinigung gemein. Liegenschaften		2.090	
lfd. m Geh- und Radwegereinigung	25.000	5.000	30.000
qm Parkplätze	19.527	32.561	52.088
lfd. m Winterdienst Straße	311.000	80.000	391.000
lfd. m Frontmeter Winterdienst gemein. Liegenschaften	5.216	2090	7.306
Anzahl Straßeneinlaufschächte	2.800	2.300	5.100
Anzahl Treppen	20	35	55
Länge Treppen in m	357	620	977
Anzahl Brücken und Durchlassbauwerke ab DN 1000	93	25	118
lfd. m Schutzplanke	200	35	235

Quelle: Zur Verfügung gestelltes Dokument "Anlagenbestand_Wipperfürth.xlsx" / k.A. = keine Angabe / Angaben zum Teil geschätzt

..., beide Kommunen verfügen über Grünflächenkataster, die Anzahl Bäume ist jedoch in beiden Städten unbekannt, ...

Gesamtübersicht der zu betreuenden Flächen (2017)			
Position	Wipperfürth	Hückeswagen	Gesamtmenge
Grünflächen			
qm Grünfläche	234.386	186.316	420.702
Rasenfläche	64.206	131.430	195.636
Pflanzfläche (inkl. Gehölzfläche)	66.885	43.928	110.813
wassergebundene Wegefläche	8.023	-	8.023
qm Hecken	4.291	7.915	12.206
Sportanlagen			
Anzahl Sportplätze	1	-	1
Rasenfläche	97.883	-	97.883
Spielplätze			
Anzahl Spielplätze	36	27	63
qm Spielplatzfläche	37.000	25.466	62.466
Anzahl Spielgeräte	204	139	343
Friedhöfe			
Anzahl Friedhöfe	7	1	8
qm Friedhofsfläche gesamt	121.000	41.200	162.200
davon in Pflege durch den Bauhof	109.000	-	109.000
Anzahl Bestattungen	200	-	200
davon Erdbestattungen	65	-	65
davon Urnenbestattungen	135	-	135

Quelle: Zur Verfügung gestelltes Dokument "Anlagenbestand_Wipperfürth.xlsx" / k.A. = keine Angabe / Angaben zum Teil geschätzt

..., auch bei anderen Positionen erfolgten vielfach Schätzungen

Gesamtübersicht der zu betreuenden Flächen (2017)

Position	Wipperfürth	Hückeswagen	Gesamtmenge
Gewässer			
Anzahl ruhende Gewässer (Seen)	-	1	1
Anzahl Regenrückhaltebecken	6	6	12
Anzahl Hochwasserrückhaltebecken	2	-	2
Abwasserbeseitigung			
Anzahl Pumpwerke	14	53	67
Lfd. km Kanalnetz	151	87	238
Anzahl der Schachtbauwerke	5.094	2.700	7.794
Versickerungsanlagen	9	19	28
Einleitungsstellen	16	34	50
Anzahl der Kläranlagen	2	-	2
Hochbau			
Anzahl der Buswartehäuschen	104	28	132

Empfehlung:

Für eine nachprüfbare und fortschreibungsfähige Personalbedarfsermittlung sind Mengendaten unentbehrlich und müssen daher zukünftig detailliert ermittelt werden

Quelle: Zur Verfügung gestelltes Dokument "Anlagenbestand_Wipperfürth.xlsx" / k.A. = keine Angabe / Angaben zum Teil geschätzt

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Überdurchschnittliche Beteiligung an der Mitarbeitendenbefragung mit deutlicher Kritik an der technischen Ausstattung und räumlichen Unterbringung

- 39 der 45 MA (incl. Bauhofleitung und Verwaltung) beteiligten sich an der freiwilligen BSL-Mitarbeitendenbefragung
- Die Beteiligungsquote von 86,7% liegt über den vergleichbarer Untersuchungen (75 - 80%)
- 90% der Beschäftigten kritisieren die technische Ausstattung und dabei insbesondere das Alter und die reparaturbedingten Ausfälle
- Mit der räumlichen Unterbringung sind 82% der MA unzufrieden und wünschen sich mehr Lagerflächen und eine beheizte Maschinenhalle/Garage
- Auch der direkte Vorgesetzte wird von 74% der MA kritisiert, da sie sich ungleich behandelt und schlecht informiert fühlen
- 62% der Mitarbeitenden bemängeln zudem eine häufige, durch andere Tätigkeiten unterbrochene Tagesaufgabe und wünschen sich eine bessere Arbeitsorganisation

- Die Mängel an der technischen Ausstattung und zur räumlichen Unterbringung stützen unsere Beobachtungen
- Die Kritik an Vorgesetzten und der Tourenplanung sind ernst zu nehmen und kritisch zu beurteilen

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Der Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden ist zu optimieren, die Frauenquote ist vergleichsweise gering

Heutige Situation:

- Der Bauhof beschäftigte zum Zeitpunkt der Untersuchung 45 Mitarbeitende, davon 43 Vollzeitbeschäftigte
- Abzüglich des Bauhofleiters und der 1,5 Verwaltungskräfte ergibt sich ein Gesamtstellenvolumen von 41,5 Stellen (VZÄ)
- Der Frauenanteil ist mit 3 Beschäftigten (2 in der Verwaltung und 1 im manuellen Bereich) vergleichsweise gering
- Lediglich 62% der Beschäftigten verfügen über eine bauhofspezifische Berufsausbildung, in der Regel liegt der Qualifikationsgrad zwischen 70 und 75%

Empfehlung:

- Bei Neueinstellungen sollte zukünftig auf Fachkräfte zurückgegriffen werden

Quelle: Von der Stadt Wipperfürth übermittelte Personaldaten

Im einem bundesweitem Kennzahlenvergleich ist der Bauhof stellenmäßig relativ gut aufgestellt

Aufgabenscore Bauhof Wipperfürth-Hückeswagen in Verbindung mit Mitarbeitenden und Einwohnern

Besetzte Stellen: **42**

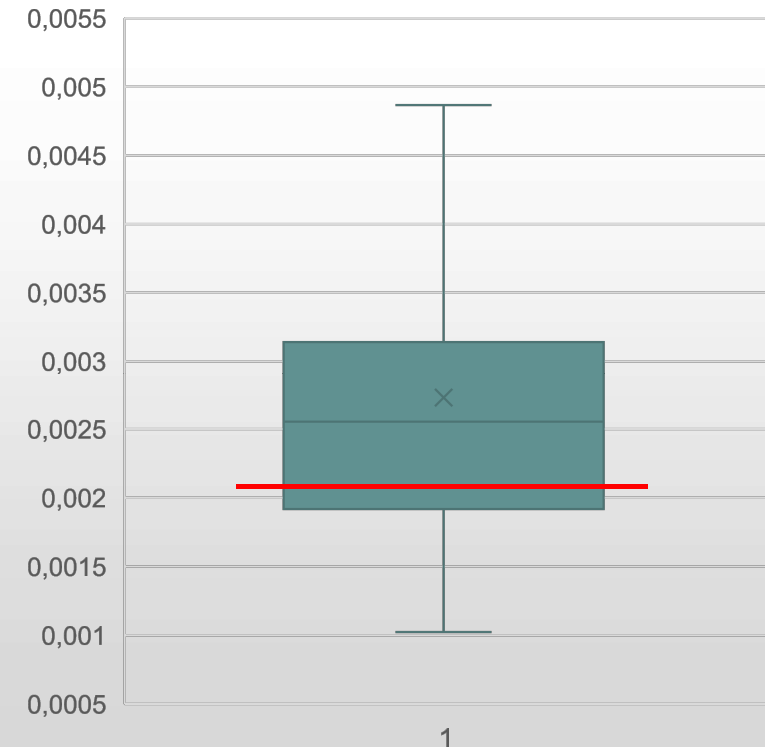
Ausführende VZÄ incl. Meister: **41,5**

Aufgabenscore: **0,536848639**

Einwohnerzahl Wipperfürth und Hückeswagen: **36.756**

VZÄ pro Einwohner gewichtet nach Aufgaben: **0,002103139**

- Der Vergleich mit anderen Kommunen in Aufgabenvielfalt (bereinigt um die Fremdvergaben) und VZÄ pro Einwohner weist der Bauhof einen Wert zwischen unterem Quartil und Median auf
- Mit 1,13 VZÄ pro 1.000 Einwohner liegt der Bauhof ebenfalls unterhalb des Medians von 1,55 VZÄ pro 1.000 Einwohner



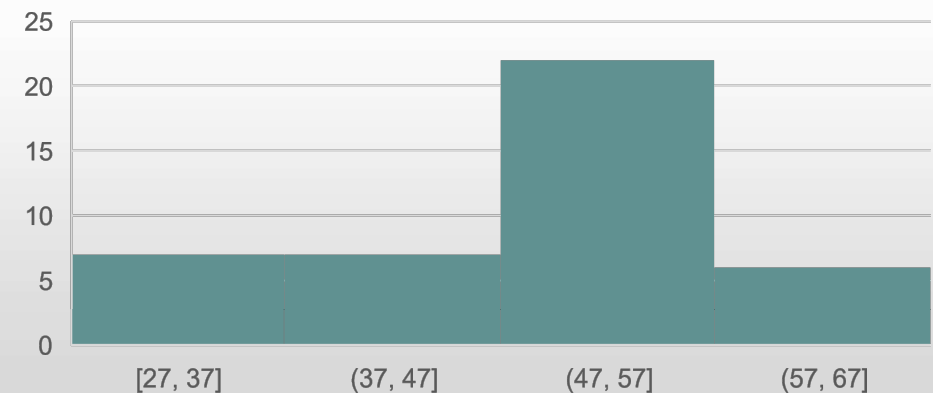
Auf Basis dieser beiden Personalkennzahlen ist der Bauhof relativ gut aufgestellt
im Vergleich der BSL Kennzahlendatenbank (mehr als 100 Bauhöfe)

Die Altersstruktur der Beschäftigten ist ungleichmäßig verteilt und wird in späteren Jahren zu Problemen führen

Heutige Situation:

- Das Durchschnittsalter der manuellen Bauhofbeschäftigten liegt bei 49 Jahren und ist deutlich zu hoch
- Folglich stellen auch die 40 – 50 Jährigen die Mehrheit der Beschäftigten

Altersstruktur des Bauhofs nach Altersgruppen



Empfehlung:

- Dem fortschreitenden Alterungsprozess mit einem in späteren Jahren zeitgleichen Ausscheiden fast der Hälfte der Belegschaft ist durch ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept abzumildern

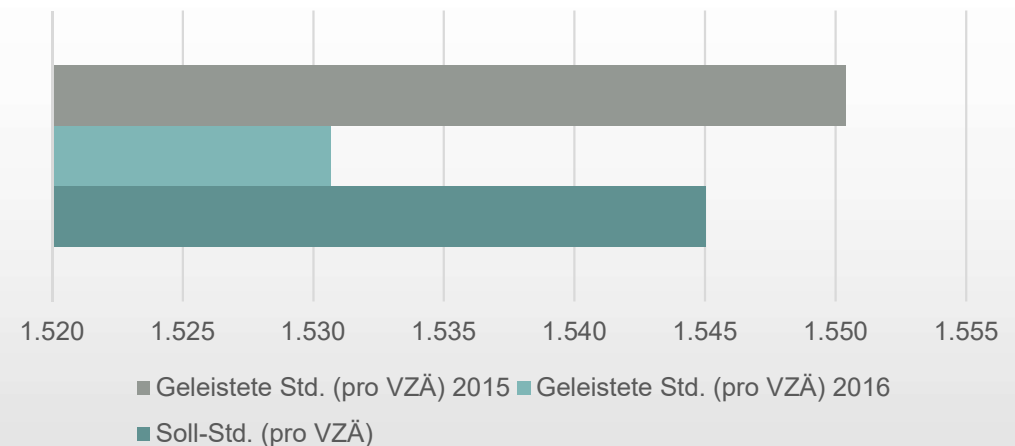
Quelle: Von der Stadt Wipperfürth übermittelte Personaldaten; ohne Verwaltung und Bauhofleitung

Produktivstunden pro VZÄ liegen im Durchschnitt vergleichbarer Bauhöfe

Heutige Situation:

	Wipper- fürth	Median der Vergleichsgr.
VZÄ 2016:	41,5	
Ø Alter:	48,7	
Krankentage 2015 / VZÄ:	22,8	20,5
Krankentage 2016 / VZÄ:	25,2	20,5
Geleistete h / VZÄ 2015:	1.550	1.536
Geleistete h / VZÄ 2016:	1.531	1.536
Sollstd./VZÄ:	1.545	-

Differenz geleisteter Std. und Soll-Std.



- Die Anzahl Produktivstunden pro VZÄ lag in 2015 über und in 2016 leicht unter denen vergleichbarer Bauhöfe
- Die Produktivität liegt somit im Mittelwert der Vergleichskommunen
- Vor dem Hintergrund des hohen Altersdurchschnitts der Beschäftigten ist das positiv

Empfehlung:

- Durch entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen (z.B. Einstellung jüngerer Beschäftigter bei altersbedingtem Ausscheiden) ist die Produktivstundenzahl zu halten bzw. leicht zu erhöhen

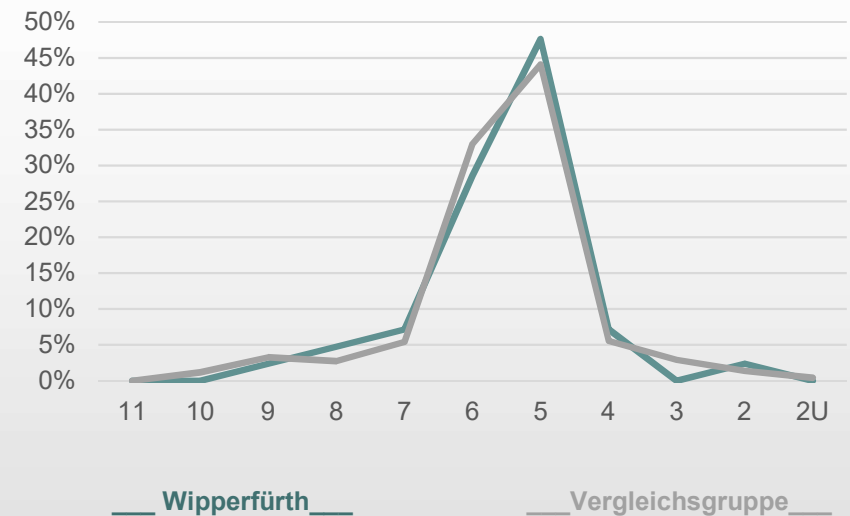
Quelle: Von der Stadt Wipperfürth übermittelte Personaldaten; ohne Verwaltung und Bauhofleitung

Die Vergütungsstruktur liegt leicht unter der vergleichbarer Bauhöfe

Heutige Situation:

- 47,6% der Beschäftigten sind in der EG 5 TVöD eingruppiert, 28,6% in der EG 6
- Vergleichbare Bauhöfe haben 44,1% der Beschäftigten in der EG 5 und 33% in der EG 6
- Die Vergütung ist somit als unterdurchschnittlich einzuschätzen, sie ist aber auch die Folge des relativ hohen Anteils fachfremder bzw. ungelernter Beschäftigter
- Genauen Aufschluss kann nur eine tarifliche Stellenbewertung geben (zum Zeitpunkt der Berichtserstellung erfolgte eine Überprüfung aufgrund des Inkrafttretens der neuen Entgeltordnung)
- Mit der Einschätzung der Vergütungsstruktur ist keine Wertung der Personalkosten verbunden, da diese noch durch andere Faktoren beeinflusst werden (z.B. Erschwernis- und Überstundenzuschläge, Zuschläge für Rufbereitschaften) [-> siehe hierzu auch Kapitel 11]

Anteil VZÄ in den Entgeltgruppen nach TVöD



Quelle: Von der Stadt Wipperfürth übermittelte Personaldaten; ohne Verwaltung und Bauhofleitung

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Der Bauhof ist zentral in Wipperfürth platziert und nutzt noch zwei weitere Lagerflächen in Hückeswagen

- Die Einrichtung des gemeinsamen Bauhof 2013 war mit einer räumlichen Zentralisierung am neuen Standort Egener Straße 7 in der Stadt Wipperfürth verbunden
- Eigentümer und somit Vermieter der Liegenschaft an den Bauhof (bzw. der Stadt Wipperfürth) ist die „Bauhof Wipperfürth – Hückeswagen Grundstücksverwaltung GbR“
- Träger der Verkehrssicherungspflicht und der Betriebskosten und zuständig für die Unterhaltung der Liegenschaft ist die Stadt Wipperfürth
- In Hückeswagen, Peterstraße 5, nutzt der Bauhof zudem eine 317 m³ große Lagerhalle
- In Hückeswagen, OT Neuenherweg, befindet sich außerdem ein Außenlager sowie ein mitgenutztes Salzlager des Landes NRW



Lagerhalle Peterstraße 5



Außenlager Neuenherweg



Salzlager Neuenherweg

Die Garagenflächen sind nicht zielführend, insgesamt ist die Situation auf dem Bauhof aber weitestgehend gut

- Der Gesamtinvestitionsaufwand des neuen Bauhofs war mit 3,5 Mio. Euro kalkuliert und „gedeckt“
- Die Fahrzeughalle ist zu klein dimensioniert und verursacht einen morgendlichen Rangieraufwand, der Arbeitszeit kostet
- Die Fahrzeughalle ist zudem unbeheizt, was den morgendlichen Einsatz der Winterdienstgeräte erschwert
- Ein nachträglicher Heizungseinbau wird diskutiert, ist technisch aber nur schwer zu verwirklichen
- Die Unterhaltung der Liegenschaft und insbesondere die Verkehrssicherungspflicht wird nicht gewissenhaft wahrgenommen; so erfolgt keine regelmäßige Überprüfung der Rolll Tore (Pflichtaufgabe!)



Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Der Fuhrpark ist veraltet und in einem teilweise sehr schlechten Zustand ...

Heutige Situation:

- Der Fuhrpark weist ein Durchschnittsalter von 10,6 Jahren auf und liegt damit deutlich oberhalb des Medians (8,4 Jahre) vergleichbarer Bauhöfe
- Selbiges gilt für den Anteil der Fahrzeuge, die acht Jahre oder älter sind; dieser liegt bei 51% und damit erheblich oberhalb des Medians von 42,9%
- Der technische Zustand einiger Fahrzeuge ist sehr schlecht



... und wird hier beispielhaft aufgelistet

Fahrzeug	Baujahr	Zustand im Februar 2017
(01) Hansa GM-SW 103	2008	Schwierigkeiten mit Hinterradlenkung, div. Probleme mit der Elektronik, Magnetventile angegriffen, div. Aufnahmebolzen am Hebewerk müssen erneuert werden
(02) Lanz-Bagger	2001	notdürftig repariert um Bestattungen weiter ausführen zu können
(03) Iveco GM-2319	2005	Stark verrostet, mehrere Versorgungsleitungen angegriffen, starke Abnutzung Radvorgelege, linke Seite erneuert, stark verrostete Luftanlage, Luft- und Dieseltank verrostet, Kipperbrücke notdürftig mit U-Eisen verstärkt
(04) Claas Nectis GM-2475	2005	Hydraulik lässt sich nicht mehr einstellen, elektr. Hubwerksregelung defekt, Wendegetriebe schaltet nicht reibungslos, Schlepper muss aus und wieder angeschaltet werden, starke Korrosion, div. hydr. Ventile und Steuerblöcke müssen ersetzt werden, Gelenkwellenantrieb lässt sich nicht einwandfrei zu und abschalten
(05) Unimog GM-2584	1995	Führerhaus komplett am durchrosten, Bremsanlage + Leitungen starke Korrosion, hintere Radaufnahme Auswaschungen, sodass sich die Achse bewegt
(06) Toyota Pritsche GM-2663	2002	Kipperbrücke festgeschweißt, starker Rostbefall am Führerhaus
(07) LKW Mercedes GM-2964	1996	5. Kupplung eingebaut, div. Erneuerungen nötig, Öl-Verlust, hydr. Pumpe ersetzt, Vorderachse ausgeschlagen
(08) Kramer Radlader	2002	Neue Hydraulik + neuer Fahrtrieb getauscht, starke Korrosion, div. Verschleißerscheinungen
(09) Rexter GM-SW 8003	2007	Steuergerät defekt, notdürftig repariert, Ersatzteilbeschaffung durch Insolvenz der Firma kaum möglich
(10) Ford Pritsche GM-HW 8061	2007	Sehr stark durch Salzeinsatz in Mitleidenschaft gezogen, stark verrostet, Fahrerhaus komplett durchgerostet
(11) Kubota Traktor GM-HW 8064	2009	Stark verrostet, Elektrik durch Streusalz angegriffen
(12) Suzuki Jimny GM-HW 8071	2004	Getriebe defekt, Dach undicht, stark verrostet
(13) JCB Baggerlader	2003	Totalausfall im Nov. 2016, durch starken Ölverlust Einsatz im Straßenverkehr nicht mehr möglich, div. Schäden an Radlagern, kein längerer Fahrbetrieb möglich, Heckbagger müsste neu gelagert werden, div. Hydraulikschläuche müssen erneuert werden
(14) Aufsitzmäher Iseki	2003	Hochentladung defekt, keine Ersatzteilbeschaffung möglich

Quelle: Übermittelte Datei „Fahrzeuge_Wipperfürth.xlsx“

Die im Haushaltsplan 2017 aufgelisteten Ersatzbeschaffungen müssen noch in 2017 beginnen und werden sich über mehrere Jahre hinziehen

Fahrzeug	Kosten	Investitionen 2017/2018
5100300 Ersatzbeschaffung für Lanz-Bagger	130.000 €	Ersatz für Nr. (02); evtl. Grabaushub privatisieren, da Anzahl Erdbestattungen rückläufig
5000083 Ersatzbeschaffung Claas Nectis Traktor	50.000 €	Ersatz für Nr. (04)
5100282 Ersatzbeschaffung für Unimog	140.000 €	Ersatz für Nr. (05)
5000046 Ersatzbeschaffung Toyota	25.000 €	Ersatz für Nr. (06)
5100064 Ersatzbeschaffung LKW Mercedes	200.000 €	Ersatz für Nr. (07)
5100226 Ersatzbeschaffung Rexter	100.000 €	Ersatz für Nr. (09)
5100296 Ersatzbeschaffung Ford Pritsche	30.000 €	Ersatz für Nr. (10)
5100249 Ersatzbeschaffung Suzuki Jimny	25.000 €	Ersatz für Nr. (12)
5100301 Kehrmaschine	130.000 €	Beschaffung wird BSL-seitig kritisch gesehen. Nach Möglichkeit Leistung fremd einkaufen.

Auszug mit den wichtigsten Investitionen

Die Anschaffung einer eigenen Kehrmaschine wäre nicht wirtschaftlich, die Ersatzbeschaffung des Straßenfertigers kann sich ggfs. rentieren

- Die im Investitionsplan vorgesehene Kehrmaschine (ca. 130.000 €) sehen wir kritisch
- Erfahrungen auf anderen Bauhöfen zeigen uns regelmäßig, dass diese Geräte einen verhältnismäßig hohen Wartungsaufwand haben und sich betriebswirtschaftlich nur dann rentieren, wenn sie während der frostfreien Monate ständig im Einsatz sind
- Die uns im Erhebungsbogen benannten Kehrkilometer können jedoch nicht zu einer wirtschaftlichen Auslastung führen, zumal der Anteil Straßen, in denen die Reinigungspflichten dem Anlieger übertragen sind, nach den uns vorliegenden Straßenreinigungssatzungen in Wipperfürth deutlich höher ist als in Hückeswagen
- Eine Ersatzbeschaffung für den Straßenfertiger (Baujahr 1972) ist im Haushaltsplan 2017 nicht vorgesehen, die Reparatur- und Wartungskosten beliefen sich im Jahr 2016 jedoch auf über 10.000 €, sodass die Bauhofleitung bereits Angebote für die Beschaffung eines gebrauchten Ersatzgerätes eingeholt hat, das nach Kalkulationen der Stadt Wipperfürth einen Stundensatz von 20 € zur Folge hat
- Die auf Basis dieser Zahl erfolgte und uns vorliegende Kalkulation einer 500 m langen Deckensanierung verdeutlicht die wirtschaftlichere Ausführung durch den eigenen Bauhof im Vergleich zur Privatwirtschaft
- Skeptisch sind wir jedoch aufgrund der personellen Situation, da eine solche Aufgabe mindestens fünf Beschäftigte zeitgleich erfordert, die auch über die entsprechende Fachlichkeit verfügen sollten
- Der Bauhof beschäftigt derzeit aber nur zwei gelernte Straßenbauer
- Diese Entscheidung muss letztendlich im Rahmen der Definition des Leistungskatalogs erfolgen

Ein Fahrzeugcontrolling ist nur eingeschränkt möglich

Heutige Situation:

- Systematische Neu- und Ersatzbeschaffungen fanden in den letzten Jahren nicht statt, es besteht stattdessen ein deutlicher Investitionsstau
- Die Werkstatt versucht den Einsatz der Fahrzeuge im Rahmen des Möglichen aufrechtzuerhalten, stößt mittlerweile aber an technische Grenzen
- Für die LKW und übrigen Fahrzeuge sind separate Kostenstellen eingerichtet, Kostentransparenz liegt somit vor
- Für Fahrzeuge und Geräte werden eigene Kostensätze kalkuliert
- Einsatzzeiten werden nicht erfasst, die Abrechnung zu Lasten der Auftraggeber erfolgt stattdessen auf km-Basis
- Auslastungsgrade liegen nicht vor
- Bei der Auftragsabrechnung werden die erfassten Tageskilometer auf verschiedene Produkte schätzungsweise aufgeteilt, soweit der Erfassungsbogen mehrere Produkte beinhaltet
- TÜV-Termine und Inspektionen werden in handschriftlichen Listen festgehalten und überwacht
- Die Führerscheine der Beschäftigten sind zweimal jährlich dem Bauhofleiter vorzulegen, womit der Fahrzeughalter (Stadt Wipperfürth) nach herrschender Rechtsmeinung seiner Verpflichtung zur mindestens halbjährlichen Kontrolle nachkommt
- Eine regelmäßige Erfassung des Kleingerätebestandes erfolgte in der Vergangenheit nicht

Der Fahrzeug- und Gerätepark ist regelmäßig zu erneuern und die Einsätze sind zukünftig auf Stundenbasis abzurechnen

- Alle Fahrzeuge sind mit Freisprechanlagen ausgestattet, die eine Handynutzung auch während der Fahrt ermöglichen
- Der Bauhof verfügt über keine Tankanlage, das Tanken erfolgt mit Hilfe von Tankkarten an zwei örtlichen Tankstellen

Empfehlung:

- Neuanschaffungen und Reparaturen müssen betriebswirtschaftlich berechnet und an der Wirtschaftlichkeit orientiert entschieden werden
- Unwirtschaftlichkeit liegt in der Regel vor, wenn mehrmals bei einem Fahrzeug/Gerät 45 % der jährlichen Abschreibung durch Reparatur- und Wartungskosten überschritten werden, weswegen die grundständigen Daten der Fahrzeuge jederzeit für die Bauhofleitung abrufbar sein müssen
- In kommunalen Bauhöfen gilt für den Fuhr- und Gerätepark ein "mittelschwerer Einsatz" mit einer kalkulatorischen Lebensdauer von 8 Jahren; daran müssen sich die Investitionen orientieren
- Der Fahrzeug- und Geräteeinsatz ist auf Stundenbasis abzurechnen, da nur für diesen Fall Sollwerte kalkuliert werden können
- Wie bisher sind Stundensätze für Fahrzeuggruppen zu kalkulieren
- Die Einsatzstunden sind inkl. Standzeiten auf den Baustellen zu erfassen, da das Fahrzeug in diesem Fall belegt und „im Einsatz“ ist

Die Kompetenz zur Fahrzeugbeschaffung muss beim Bauhofleiter liegen

Empfehlung:

- Die Kompetenz zur Fahrzeug- und Maschinenauswahl im Rahmen von Investitionsmaßnahmen muss in einem modern geführten Betrieb beim Bauhofleiter liegen
- Nur hier kann der Zeitpunkt der Ersatzbeschaffung und auch der Produktnutzen verschiedener Fabrikate aufgrund der Erfahrungen im täglichen Umgang und damit bedarfsgerecht beurteilt werden
- Der Beschlussvorbehalt eines politischen (ehrenamtlichen) Gremiums schafft in der Regel keine höhere Fachlichkeit
- Die Politik sollte deshalb über das Investitionsvolumen im Rahmen des Haushaltsplanes entscheiden, aber nicht (auch wenn fast alle selbst Autofahrer sind) die Produktauswahl im Detail bestimmen

Agenda

1	Management Summary	4
2	Aufgabenstellung / Projektverlauf	7
3	Strukturdaten	11
4	Aufbauorganisation und Leitungsstruktur	13
5	Aufgabenportfolio / Leistungszahlen	17
6	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	27
7	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	29
8	Standorte	35
9	Fuhrpark	38
10	Technikunterstützung (EDV)	46

Die Bauhofsoftware arbeitet nicht einwandfrei, die übrige EDV-Ausstattung ist noch ausbaufähig

Heutige Situation:

- Der Bauhof nutzt zur Auftragserteilung und -abrechnung die Fachsoftware BIS-Office
- Während die Software im Rathaus Hückeswagen einwandfrei funktioniert, gibt es bei den Auftraggebern im Rathaus Wipperfürth deutliche Bedienungsprobleme (kein kurzfristiges Starten der Software möglich), die auf Hardwareprobleme hindeuten
- MA berichten zudem von Softwareproblemen in Form verschwindender Terminvorgaben, falschen Adressaten, Falschanzeigen u.ä. Ob es sich dabei um Bedienungs- und/oder Softwarefehler handelt, können wir nicht abschließend beurteilen.
- Nicht alle möglichen Module der Software finden auf dem Bauhof Anwendung
- Bei den pflichtigen Kontrollen der Kinderspielplätze, Straßen und Bäume werden noch nicht durchgängig Tablets eingesetzt, z.T. funktioniert die Software noch nicht einwandfrei (z.B. bei den Kinderspielplatzkontrollen)
- Der Winterdienst erfolgt ohne Technikunterstützung und die Streubücher werden handschriftlich geführt

Pflichtige Dokumentationen sind durch technische Lösungen gerichtsfest zu machen

Empfehlung:

- Der Winterdienst sollte mit Technikunterstützung geführt werden, um ein möglichst hohes Niveau der Protokollierung zu erreichen, die auch gerichtsfest ist (Echtzeiterfassung der Örtlichkeit, der Uhrzeit und der Funktion des Winterdienstgerätes mit Hilfe eines am Fahrzeug angebrachten Geräts mit GPS-Empfang)
- Selbiges gilt auch für die Kontrolle der Spielplätze und Straßen
- Gerade bei den Straßenkontrollen gibt es Softwarelösungen, die Kontrollpunkte und Uhrzeiten erfassen, auch wenn keine Schäden zu protokollieren sind
- Die Probleme bei der Anwendung von BIS-Office sind zu beseitigen

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Vergleichsweise hoher Anteil für Straßenunterhaltung, niedriger Anteil für Friedhofswesen

Stundenverteilung der gebuchten Stunden 2016 im Fremdvergleich			
Aufgabenbereich	Stunden	%-Anteil	Vergleich*
Straßenunterhaltung	10.217,50	17,62%	5,34%
Straßenreinigung	5.735,25	9,89%	5,52%
Beschilderung/Markierung	1.155,00	1,99%	2,28%
Feldwegebetreuung	248,75	0,43%	2,98%
Winterdienst	3.990,25	6,88%	7,42%
Grünpflege	16.662,25	28,73%	31,65%
Spielplätze	2.726,50	4,70%	8,08%
Friedhofswesen	2.373,75	4,09%	16,82%
Abwasserbeseitigung	3.696,75	6,37%	1,78%
Werkstatt	3.895,25	6,72%	5,84%
Sonstiges	7.295,50	12,58%	12,29%
Gesamt	57.996,75	100,00%	100,00%

Heutige Situation:

- Im Vergleich zu anderen Bauhöfen mit vergleichbarem Aufgabenspektrum nimmt die Straßenunterhaltung einen hohen Zeitanteil ein
- Der Anteil für das Friedhofswesen ist verhältnismäßig niedrig, da die Aufgabe nur in Wipperfürth wahrgenommen wird
- Relativ niedrig ist auch die Unterhaltung der Kinderspielplätze
- Die Grünpflege ist der größte Aufgabenbereich und liegt im Niveau vergleichbarer Bauhöfe
- Der Anteil sonstiger Tätigkeiten (überwiegend Transporte und übrige Dienstleistungen für diverse Fachämter) ist mit Hilfe einer Aufgabenkritik zu hinterfragen
(-> Definition der Bauhofaufgaben)

Die Grünpflege ist kostenseitig der Aufgabenschwerpunkt

Heutige Situation:

- Die Grünpflege bildet den kostenseitigen Schwerpunkt
- Die Kosten für die Straßenunterhaltung liegen bei einem Anteil von rd. 20%, während der Stundenanteil einen niedrigeren Wert annimmt. Hier schlagen die höheren Gerätekosten zu Buche.

Verteilung der Kosten auf die Aufgabengebiete				
Aufgabenbereich	Personal-kosten	Geräte-kosten	Gesamt-kosten	%-Anteil
Straßenunterhaltung	481.678 €	88.297 €	569.975 €	19,58%
Straßenreinigung	259.843 €	24.625 €	284.468 €	9,77%
Beschilderung/Markierung	53.335 €	3.853 €	57.189 €	1,96%
Feldwegebetreuung	11.650 €	1.087 €	12.737 €	0,44%
Winterdienst	173.766 €	36.085 €	209.852 €	7,21%
Grünpflege	768.696 €	62.391 €	831.087 €	28,55%
Spielplätze	123.540 €	13.826 €	137.365 €	4,72%
Friedhofwesen	102.229 €	13.018 €	115.247 €	3,96%
Abwasserbeseitigung	171.212 €	18.281 €	189.492 €	6,51%
Werkstatt	169.493 €	672 €	170.166 €	5,84%
Sonstiges	312.206 €	21.588 €	333.793 €	11,47%
Gesamt	2.627.647 €	283.723 €	2.911.370 €	100,00%

Quelle: Berechnung auf Basis der zur Verfügung gestellten Stundenauswertung 2016, tw. Rundungsdifferenzen

Gebäudekosten verursachen einen vergleichsweise hohen Stundensatz, aber insbesondere die Personalkosten liegen deutlich über dem Median

Heutige Situation:

- Die ordentlichen Aufwendungen des Teilergebnisplans „Baubetriebshof“ bilden die Kostenstruktur nicht vollständig ab, da die Mietaufwendungen für das Grundstück und die Gebäude einschließlich der Betriebs- und Geschäftsausstattung nicht enthalten sind
- Diese Kostenpositionen sind stattdessen Teil der Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen
- Der Kostensatz pro Produktivstunde liegt zwischen 46,85 € und 49,29 € und damit deutlich über denen vergleichbarer Bauhöfe (39,00 €)
- Der Kostensatz von 46,85 € beinhaltet Personalkosten in Höhe 2.356.492 € bzw. umgerechnet auf die Produktivstunde 38,61 €
- Diese 38,61 € liegen über 5 € über dem Median vergleichbarer Bauhöfe (33,00 €)
- Der Anteil abgerechneter Produktivstunden liegt mit 3.030 Stunden 5% unter den bei einer durchschnittlichen Ausfallquote möglichen Stunden; das entspricht 2 VZÄ
- Die angemieteten Räumlichkeiten schlagen mit 4,16 €/Std. bzw. 4,38 €/Std. zu Buche
- Jede Personalreduzierung wird den Kostensatz weiter erhöhen
- Die Fahrzeuge und Großgeräte sind nicht Bestandteil der Kostensätze und werden separat abgerechnet

Kostenstruktur 2016

Personalkosten	1.526.350 €
Erstattungen (insbes. PK) an Hückeswagen	874.992 €
Gerätekosten (ohne FZ)	71.602 €
Abschreibungen (ohne FZ)	26.705 €
Sonstige Kosten	105.299 €
Zwischensumme	2.604.948 €
Grundstücks- und Gebäudekosten (Miete)	254.014 €
Gesamtkosten	2.858.962 €
Mögliche Produktivstunden 2016 (39,5 VZÄ)	61.027
Kostensatz 1 pro Std.	46,85 €
Abgerechnete Std. 2016	57.997
Kostensatz 2 pro Std.	49,29 €

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis des Ist-Ergebnisses 2016 und der Haushaltsplandaten 2016

Die Gebäudekosten sind zukünftig zu reduzieren und/oder die Produktivstunden zu erhöhen

Empfehlung:

- Der Kostensatz pro Produktivstunde ist aufgrund der hohen Fixkosten (nicht Personalkosten) nur bedingt reduzierbar
- Auch der hohe Personalkostenanteil ist kurz- bis mittelfristig kaum reduzierbar, da er u.a. auf dem überdurchschnittlichen Anteil Beschäftigter in den Entgeltgruppen 7 und 8 zurückzuführen ist
- Die Anzahl verrechenbarer Produktivstunden muss folglich erhöht werden
- Dazu sind im ersten Schritt die Ausfall-/Verlustzeiten (= nicht verrechenbare MA-Stunden) zu reduzieren
- Daneben führt auch eine Re-Kommunalisierung von Aufgaben, die derzeit fremdvergeben sind, und eine damit verbundene Neueinstellung von Beschäftigung in der EG 5 zu einer Kostensatzreduzierung

Die prognostizierten Kosteneinsparungen durch die Zusammenlegung sind nur teilweise erreicht worden ...

Die Konzeption aus dem Jahr 2008 prognostizierte ein Einsparpotenzial in Höhe von 4.290.915 €, verteilt auf 10 Jahre, d.h. durchschnittlich 429.092 € p.a.

Feststellung:

Prognostizierte Kosteneinsparungen und erzielte Einsparungen (Durchschnittswerte pro Jahr)			
Kosten	Prognose	Ist	Bemerkung
Reduzierte Personalkosten aufgrund Nichtbesetzung frei werdender Stellen	213.421 €	87.500 €	Personalreduzierung um lediglich 1,75 VZÄ (45,75 VZÄ -> 44,0 VZÄ) 50.000 €/VZÄ
Reduzierung Fahrzeuge/Gerätekosten (Zinsen + AfA)	59.405 €	10.000 €	Investitionsstau verursacht deutlich höhere Reparaturkosten
Insourcingmaßnahmen	150.000 €	0 €	Nennenswerte Rekommunalisierungen haben nicht stattgefunden
Reduzierte Mietkosten	46.512 €	46.512 €	
Höhere Fahrtkosten	- 40.246 €	- 40.246 €	
Gesamt	429.092 €	103.766 €	

... und belaufen sich auf rund 100.000 € jährlich

- Die Anzahl Stellen reduzierte sich von 2008 bis 2016 von 45,75 VZÄ auf lediglich 44 VZÄ, d.h. um 1,75 VZÄ
- Da sich die Personalstärke nur marginal reduziert hat, wird der Fahrzeug- und Gerätebestand ebenfalls nur gering abgenommen haben
- Die reduzierten Abschreibungen und Zinskosten wurden durch einen großen Investitionsstau „erkauft“, der sich zudem in höheren Reparaturkosten niederschlägt
- Nennenswerte Insourcingmaßnahmen haben in dem Zeitraum nicht stattgefunden
- Nicht unerheblich sind dagegen die anfallenden Gebäudekosten in Höhe von 254.014 € jährlich; diese liegen deutlich über den Kosten vor der Zusammenlegung (57 T€ Wipperfürth und 92 T€ Hückeswagen = 149 T€)
- Beide alten Bauhöfe genügten aber nicht mehr den Ansprüchen eines rationell betriebenen Bauhofs und es war entsprechender Investitionsbedarf notwendig, der sich nach 10 Jahren nicht mehr detailliert quantifizieren lässt
- Der Neubau zweier Bauhöfe wäre in der Summe aber deutlich teurer gewesen als die gemeinsame Lösung

Fazit:

- Auch wenn die prognostizierten Einsparungen nicht vollständig eingetreten sind, ist das bisher erreichte positiv zu bewerten
- Der 2008 angestrebte Personalabbau und die Re-Kommunalisierung von Aufgaben konnten wegen des derzeitigen Aufgabenumfangs nicht erfolgen
- Organisatorisch ist man schon auf einem guten Weg, der aber noch optimiert werden kann
- Entsprechende Potenziale sind vorhanden, sofern man die Vorschläge dieses Berichts umsetzt

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Kostenaspekte spielen bei der Beauftragung des Bauhofs eine untergeordnete Rolle

Heutige Situation:

- Es besteht die Aufforderung, dass lediglich schriftliche Beauftragungen erfolgen sollen
- Alle beauftragenden Stellen haben daher Zugang zum Auftragsmodul der Bauhofsoftware BIS-Office
- Die Benennung eines Erledigungstermins ist nicht pflichtig
- Eine vorausschauende Jahresplanung für die einzelnen Aufgaben des Bauhofs erfolgt auftraggeberseitig nicht
- Die Auftraggeber wünschen sich stattdessen ein festes Stundenkontingent, das man im Laufe des Jahres flexibel für die Aufgaben abrufen möchte
- Die Entscheidung, ob der Bauhof oder ein Dritter die Aufgabe ausführt, erfolgt i.d.R. nicht nach Kostengesichtspunkten sondern unter Kapazitätsaspekten, d.h. wenn der Bauhof Kapazität zur Verfügung hat, führt er die Aufgabe aus, ansonsten wird ein Dritter beauftragt
- Die schnelle Reaktionszeit des Bauhofs wird von den Auftraggebern positiv bewertet
- Bei den Auftraggebern in der Stadt Wipperfürth werden die Bauhofleistungen aufgrund der internen Verrechnung nicht als ein das Produktergebnis beeinflussender Kostenfaktor betrachtet

Der Abschluss von detaillierten Jahreskontrakten muss das Ziel sein, wobei Wirtschaftlichkeitsaspekte auch stärkeres Gewicht erhalten müssen

Feststellung:

- Die ausschließlich schriftliche Beauftragung ist positiv
- Wirtschaftliche Aspekte spielen bei der Beauftragung des Bauhofs eine untergeordnete Rolle
- Ein pauschales Stundenkontingent mit flexibler Abrufmöglichkeit ist praktisch nicht einrichtbar, da die personelle und maschinelle Ausstattung des Bauhofs geplant werden muss

Empfehlung:

- Durch Jahreskontrakte sind rd. 90 % der Bauhofleistungen detailliert zu definieren
- Lediglich 10 % der Bauhofleistungen dürfen auf Einzelaufgaben entfallen
- Insbesondere bei den Jahreskontrakten, die über einen längeren Zeitraum geschlossen werden, müssen im Vorfeld Wirtschaftlichkeitsberechnungen angestellt werden

Die Abrechnungen der MA-Stunden sind zu vereinheitlichen und die der Fahrzeuge auf Stundenbasis umzustellen

Heutige Situation:

- Die Abrechnung der Bauhofleistungen erfolgt nach differenzierten Preisen, die jährlich im Controlling der Stadt Wipperfürth kalkuliert werden
- Die Preise beinhalten die Personalkosten, die Kosten der Geräte sowie die durch die Werkstatt erbrachten Leistungen an den Geräten
- Die Kosten der Verwaltung gehen anteilig ein
- Die Preise für sonstige Leistungen enthalten keine Geräte- und Werkstattkosten
- Für den Grünflächenbereich ist die Verrechnung nach m²-Sätzen angedacht
- Im Kapitel 11 wurde bereits auf die hohe Kostenstruktur (insbesondere Gebäudekosten) und die steigerungsfähigen Produktivstunden hingewiesen

Empfehlung:

- Üblicherweise werden Bauhofstunden der MA zu einem Kostensatz, unabhängig vom Gewerk, abgerechnet
- Daran sollte sich auch der Bauhof Wipperfürth orientieren, zumal die Unterschiede gering sind und auch bei den sonstigen Leistungen Geräte zum Einsatz kommen (können)
- Die Fahrzeugeinsätze sind zukünftig auf Stundenbasis abzurechnen (siehe Kapitel 9)

Aufgabenbereich	Bezug	2017	2016
Grünflächen	Std.	47,00 €	47,00 €
Verkehrsflächen	Std.	48,00 €	48,00 €
Winterdienst	Std.	45,00 €	45,00 €
Straßenreinigung	Std.	46,00 €	47,50 €
Abwasser	Std.	46,00 €	48,00 €
Friedhöfe	Std.	46,50 €	46,00 €
Sonstige Leistungen	Std.	45,00 €	44,50 €
PKW/Pritsche	km	0,80 €	0,72 €
LKW	km	1,70 €	1,55 €
Nutzfahrzeuge	Std.	17,50 €	17,50 €
Anbaugeräte	Std.	6,50 €	9,00 €

Durch die ganzjährig geltende Arbeitszeitregelung entstehen in den Wintermonaten Verlustzeiten, die sich zu rd. 2,0 VZÄ aufsummieren

Heutige Situation:

- Die Arbeitszeit orientiert sich nicht an jahreszeitlichen Besonderheiten:
 - MO – MI 7.00 Uhr bis 16.00 Uhr
 - DO 7.00 Uhr bis 15.30 Uhr
 - FR 7.00 Uhr bis 12.30 Uhr
 - Mittagspause 12.00 Uhr bis 12.30 Uhr
- Mit Ausnahme des Winterdienstes ist dieser frühe Dienstbeginn vor allem in den Monaten Oktober bis Februar wegen der morgendlichen Dunkelheit unpraktisch und kostet rd. eine Stunde effiziente Arbeitszeit
- In den fünf Monaten ergibt sich ein rechnerisches Defizit von insgesamt 3.160 Stunden bei Berücksichtigung von 40 Winterdiensttagen
- Das entspricht 2,0 VZÄ bzw. 100.000 Euro Personalkosten

Rechnerisches Defizit der Arbeitsleistung		
Nr.	Faktor	Wert
1	Operative VZÄ	39,50
2	Tage Winterdienst	40
3	Tage mit Verlust für die halbe Belegschaft (Gesamt abzüglich Winterdienst)	40
4	Tage mit Verlust für gesamte Belegschaft	60
5	Gesamtverlust in der Zeit von Oktober bis Februar*	3.160 h

Empfehlung:

- Um der „dunklen“ Jahreszeit besser Rechnung zu tragen und im Sommer die „angenehmeren Außentemperaturen am Morgen nutzen zu können, sollte die Arbeitszeit im Winter später und im Sommer früher beginnen
- Denkbar ist auch ein unterschiedliches Wochenstundenkontingent in den Sommer- und Wintermonaten
- Manche Kommunen richten mittlerweile auch Jahresarbeitszeitkonten in ihren manuellen Bereichen ein um eine möglichst große Flexibilität zu erreichen; vor dem Hintergrund der z.T. langen Fahrtstrecken kann das auch in Wipperfürth eine Option sein

* Gesamtverlust: $(39,5 / 2) * 40 * 1 \text{ h} + 39,5 * 60 * 1 \text{ h} = 3.160 \text{ h}$ Verlust, ausgehend von einem täglichen Verlust von 1 h pro VZÄ und Tag

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Eine regelmäßige Baumkontrolle findet nicht statt

Heutige Situation:

- Hückeswagen verfügt seit 20 Jahren über ein Grünflächenkataster, die städtischen Bäume sind jedoch nicht eingepflegt und in ihrer Anzahl unbekannt; ein evtl. separates Baumkataster ist ebenfalls nicht vorhanden
- Wipperfürth schätzt die Anzahl städtischer Bäume auf 16.000, ein Baumkataster ist ebenfalls nicht vorhanden
- Somit ist die Anwendung der FLL-Richtlinie (i.w.S. Kontrolle in Abhängigkeit von der vom Baum ausgehenden Gefahr) nicht anwendbar
- Kontrollrhythmen sind in beiden Kommunen nicht definiert, eine Dokumentation findet nicht statt
- Unter Verkehrssicherungsaspekten ist diese Handhabung sehr bedenklich

Empfehlung:

- Beide Kommunen sollten ein Baumkataster erstellen (lassen)
- Die Bäume sind regelmäßig zu kontrollieren, nach Möglichkeit (Baumkataster) nach der FLL-Richtlinie
- Für 8.000 – 9.000 Bäume ist ein Baumkontrolleur vorzusehen

Die Straßenkontrollen sind schriftlich zu definieren

Heutige Situation:

- Der Bauhof führt für Hückeswagen und Wipperfürth die Straßenkontrollen durch
- Die Kontrollhäufigkeiten sind in beiden Fällen nicht schriftlich fixiert
- In der Regel werden alle Straßen einmal monatlich abgefahren, eine Kategorisierung der Straßen (z.B. in 4 Stufen) mit unterschiedlichen Kontrollrhythmen findet nicht statt
- Die Dokumentation erfolgte bisher handschriftlich, die Umstellung auf Tablets fand zu Beginn des Jahres statt

Empfehlung:

- Die Straßen in beiden Kommunen sollten hinsichtlich der Kontrollhäufigkeit in 4 Kategorien eingeteilt werden
- Die Kontrollrhythmen sollten je nach Verkehrsaufkommen und Straßenzustand wöchentlich, 14-tägig, monatlich oder 2-monatlich sein
- Auch die Wirtschaftswege sind regelmäßig zu kontrollieren, da sie vielfach als Radwege genutzt werden

Kinderspielplatzkontrollen finden statt, sind aber unterschiedlich organisiert

Heutige Situation:

- Die Kontrollen der öffentlichen Kinderspielplätze werden unterschiedlich gehandhabt
- In Wipperfürth führen die wöchentlichen Sichtkontrollen Paten, Bürgerverein und Bauhof durch, die monatliche Funktionskontrolle obliegt ausschließlich dem Bauhof
- In Hückeswagen sind sowohl die wöchentliche Sicht- als auch die monatliche Funktionskontrolle Aufgabe des Bauhofs
- Personell werden in den Kommunen unterschiedliche Mitarbeiter für die Kontrollen und Reparaturen eingesetzt, was z.B. den Fortbildungsbedarf erhöht
- Die bei den Kontrollen eingesetzten Tablets sind nach Angaben der MA derzeit aufgrund von Softwareproblemen (BIS-Office) nicht nutzbar, sodass die Dokumentationen wieder handschriftlich erfolgen
- Auch der Aufbau neuer Spielgeräte obliegt dem Bauhof, was aufgrund des Einlesens in die speziellen Aufbauanleitungen teilweise sehr zeitintensiv ist

Empfehlung:

- Die Tätigkeiten für die Kinderspielplätze sollten unabhängig vom Standort von den gleichen MA durchgeführt werden
- Der Aufbau neuer, komplexer Spielgeräte sollte durch Spezialfirmen erfolgen

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Pflegestandards sind nur teilweise festgelegt, in den beiden Kommunen unterschiedlich und in Einzelfällen überdurchschnittlich

Heutige Situation:

- Die Stadt Hückeswagen verfügt seit 20 Jahren über ein Grünflächenkataster und hat ihre Grünflächen in vier Pflegeklassen mit entsprechenden Pflegestandards eingeteilt
- Die Stadt Wipperfürth hat ihre Flächen auch erfasst, hat aber noch keine Standards festgelegt
- Die Flächen mit Wechselbepflanzungen halten sich in beiden Kommunen in Grenzen
- Die Pflegeintensität spielt bei der Auswahl der Bepflanzung eine untergeordnete Rolle, der Schwerpunkt liegt stattdessen in einer Artenvielfalt
- Die Anzahl Rasenschnitte ist mit 12-14 mal in beiden Kommunen leicht über dem Median vergleichbarer Bauhöfe
- Die Pflegestandards sind darüber hinaus unterschiedlich; so erfolgt in Hückeswagen z.B. auf den Kinderspielflächen eine Rasenschnittaufnahme, während in Wipperfürth auf diesen Flächen gemulcht wird
- Eine Angleichung der Grünpflegestandards ist nach Angaben der Beschäftigten vorgesehen

Empfehlung:

- Eine Angleichung der Pflegestandards ist nur bedingt zielführend, da die Festlegung von Pflege- und Leistungsstandards eine Auftraggeberaufgabe darstellt
- Es darf gegenüber dem Bauhof nichts anderes gelten als gegenüber einem externen, gewerblichen Auftragnehmer, dem über ein Leistungsverzeichnis konkrete Vorgaben gemacht werden
- Diese Vorgaben sind in den Kontrakten zu definieren und nach Leistungserbringung abzurechnen

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Der Personalbedarfsberechnung ist nachvollziehbar und durch Änderung der Pflegestandards bzw. MBZ beeinflussbar

Stadt Wipperfürth - Bauhof											1.545	
Personalbedarfsberechnung												
Flächenart			Größe	Einheit	Häufigkeit	MBZ	Minuten	Stunden	Summe	Bemerkung		
Rasenfläche	An den Quellen	Baumbeet Einm. Robinienweg, bei Hs.Nr. 21	18	m²	1	0,6721	12,165	0,20				Wipperfürth
Rasenfläche	Bahntrassenradweg	Wiese am Steinkreis	382	m²	2	0,6721	514,022	8,57				Wipperfürth
Rasenfläche	Bauhof	Wiese am Büro, Ri. Egerner Str.	48	m²	12	0,6721	389,549	6,49				Wipperfürth
Rasenfläche	Bauhof	Wiese am Büro, Ri. Bahntrasse	88	m²	12	0,6721	708,931	11,82				Wipperfürth
Rasenfläche	Flurstraße	Einm. Schwalbenweg, Fußweg Höhenweg	107	m²	1	0,6721	72,184	1,20				Wipperfürth
Rasenfläche	Friedhof Lüdenschneider Str.	alter kath. Friedhof	12.834	m²	14	0,0493	8.858,357	147,64				Wipperfürth
Rasenfläche	Gartenstraße	Querungshilfe bei HsNr. 7	10	m²	13	0,6721	85,355	1,42				Wipperfürth
Rasenfläche	Gartenstraße	Querungshilfe bei HsNr. 7	3	m²	13	0,6721	22,769	0,38				Wipperfürth
Rasenfläche	Hausmannsplatz	Rasenfläche zwischen Weg und Bruchsteinmauer	179	m²	13	0,6721	1.566,947	26,12				Wipperfürth
Rasenfläche	Hausmannsplatz	Rasenfläche zwischen Weg u. Radium	214	m²	13	0,6721	1.872,700	31,21				Wipperfürth
Rasenfläche	Klosterberg - Park	Rasen mit Bäumen zw. Weg vor KiGa u. Ringstraße 55-59	197	m²	13	0,6721	1.716,879	28,61				Wipperfürth
Rasenfläche	Klosterberg - Park	Rasen mit Bäumen zw. Weg u. KiGa	113	m²	13	0,6721	990,810	16,51				Wipperfürth
Rasenfläche	Klosterberg - Park	Rasenfl. auf Plateau	237	m²	13	0,6721	2.070,740	34,51				Wipperfürth
Rasenfläche	Klosterberg - Park	Rasenfl. rechts vom Zugang Ringstr.	58	m²	13	0,6721	507,637	8,46				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese rechts vom Zugang Ost	107	m²	8	0,6721	574,780	9,58				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese mit Sträuchern u. Bäumen links vom Zugang Ost, bis Spie	387	m²	13	0,6721	3.376,966	56,28				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese mit Bäumen zw. Weg u. Sportplatz-Längsseite	704	m²	13	0,3579	3.275,966	54,60				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese mit Bäumen zw. Weg u. Sportplatz-Stirnseite	310	m²	13	0,6721	2.704,194	45,07				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Uferwiese mit Bäumen u. Sträuchern	2.818	m²	13	0,0493	1.806,056	30,10				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Böschung mit einzelnen Sträuchern vor Brücke links	101	m²	13	0,6721	878,972	14,65				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese am Ballfangzaun, unterhalb der Treppe	28	m²	13	0,6721	245,518	4,09				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Böschung mit Sitzsteinen u. Bäumen am Radweg zw. Treppe u. f	247	m²	13	0,6721	2.160,734	36,01				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Böschung mit Sitzsteinen u. Bäumen, Sportplatz-Längsseite	543	m²	13	0,3579	2.524,555	42,08				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Park	Wiese mit Bäumen zw. Mehrzweckplatz u. Fußweg	113	m²	5	0,6721	380,745	6,35				Wipperfürth
Rasenfläche	Ohler Wiesen - Wupperauen	Wiese östl. Dreiböcken	696	m²	7	0,3579	1.742,436	29,04				Wipperfürth
Rasenfläche	Klosterberg - Parkplatz	Zufahrt KiGa, rechts	18	m²	13	0,6721	156,398	2,61				Wipperfürth
Rasenfläche	Grundschule Agathaberg	Wiese mit Bäumen an der Bushaltestelle	419	m²	13	0,6721	3.657,434	60,96				Wipperfürth
Rasenfläche	Grundschule Agathaberg	Wiese vor und neben dem Hauptgebäude	192	m²	13	0,6721	1.674,067	27,90				Wipperfürth
Rasenfläche	Grundschule Agathaberg	Wiese vor OGS-Gebäude	30	m²	13	0,6721	260,372	4,34				Wipperfürth
Rasenfläche	Grundschule Agathaberg	Wiese am Weg Schulhof-Kirche entlang Gebäude	11	m²	13	0,6721	99,605	1,66				Wipperfürth
Rasenfläche	Grundschule Agathaberg	Wiese hinter Nebengeb. Übergang in Böschung	45	m²	13	0,6721	393,179	6,55				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 06 Agathaberg	Wiese mit Bäumen u. Spielgeräten	2.629	m²	13	0,0493	1.684,990	28,08				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 02 Danziger Straße	Rasenfläche	540	m²	13	0,3579	2.510,132	41,84				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 02 Danziger Straße	Aufgang u. Plateau Hangrutschen	53	m²	13	0,6721	463,077	7,72				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 02 Danziger Straße	Sitzgruppe	11	m²	13	0,6721	93,489	1,56				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 10 Düsterohl	Wiese zw. oberem u. unterem Teil	110	m²	13	0,6721	958,482	15,97				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 10 Düsterohl	Wiese entlang der Bolzplatzzufahrt	24	m²	13	0,6721	208,821	3,48				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 10 Düsterohl	Wiese zw. Schaukel u. Bolzplatz	49	m²	13	0,6721	429,001	7,15				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 19 Felderhofer Kamp	Wiese zw. Sandspielturm u. Zugang Nord	27	m²	13	0,6721	234,160	3,90				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 19 Felderhofer Kamp	Wiese mit Schaukel zw. Sitzplatz u. Zugang Süd	70	m²	13	0,6721	607,242	10,12				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 19 Felderhofer Kamp	Wiese mit Spielgeräten u. Bäumen	328	m²	13	0,6721	2.867,582	47,79				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 22 Gerbersstraße	Rasenfläche mit Sitzgruppe und Wippe	285	m²	13	0,6721	2.490,131	41,50				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 16 Hämmer	Rasenfläche mit Sitzgruppe u. Bäumen	483	m²	13	0,6721	4.218,368	70,31				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 04 Langenbick	Rasenfläche zw. Fußweg und An den Quellen 18-28	72	m²	2	0,6721	96,514	1,61				Wipperfürth
Rasenfläche	Spielplatz 04 Langenbick	Rasen rund um die Kiesfläche	97	m²	12	0,6721	780,711	13,01				Wipperfürth

⋮

•
•
•

Flächenart			Größe	Einheit	Häufigkeit	MBZ	Minuten	Stunden	Summe	Bemerkung
Friedhof	Erdbeisetzung		65	Stück	1,0	480,0000	31.200,0	520,0		Wipperfürth
Friedhof	Urnenerdbeisetzung		135	Stück	1,0	120,0000	16.200,0	270,0	790,00	Wipperfürth
Spielflächen										
- wöchentliche Sichtkontrolle Platz			63	Stück	52	1,5000	4.914,0	81,9		52 Kontrollen
- wöchentliche Sichtkontrolle der Spielgeräte			343	Stück	38	2,0000	26.068,0	434,5		38 Kontrollen
- 4-wöchentliche Funktionskontrolle			343	Stück	13	6,0000	26.754,0	445,9		13 Kontrollen
- Jährliche Hauptprüfung			343	Stück	1	12,0000	4.116,0	68,6		
- Unterhaltung, Reparaturen			343	Stück	1	75,0000	25.725,0	428,8	1.459,62	
Baumkontrolle			26.000	Stück	1	5,8750	152.750,0	2.545,8	2.545,83	Baumzahl geschätzt
Baumschnitt			26.000	Stück	1	8,0025	208.065,0	3.467,8	3.467,75	Baumzahl geschätzt
Zwischensumme Grün								29.499,4		
Rüst- und Fahrtzeiten							15,00%	4.424,9		
Summe Grün								33.924,3		21,96 Stellen

•
•
•

Insgesamt summiert sich der Bedarf auf 44,6 produktive Stellen

Flächenart		Größe	Einheit	Häufigkeit	MBZ	Minuten	Stunden	Summe	Bemerkung
Straßenkontrolle									
- (Stufe 1) km-Anteil geschätzt		8,00	km	52	20,0000	8.320,0	277,3		3 km/h; 52-mal p.a.
- (Stufe 2) km-Anteil geschätzt		111,00	km	26	20,0000	57.720,0	1.924,0		3 km/h; 26-mal p.a.
- (Stufe 3) km-Anteil geschätzt		235,00	km	13	20,0000	61.100,0	2.036,7		3 km/h; 13-mal p.a.
- (Stufe 4) km-Anteil geschätzt		218,00	km	4	8,0000	6.976,0	116,3		7,5 km/h; 4-mal p.a.
Akute Gefahrenabwehr		343	km	1	180,0000	61.740,0	1.029,0		
Kleinflächige Instandhaltung		343	km	1	600,0000	205.800,0	3.430,0		
Unterhaltung Rad- und Fußwege		11	km	1	340,0000	3.740,0	62,3	8.875,6	5,74
Beschilderung (Reinigung, Freischneiden, Reparatur)		343	km	1	600,0000	205.800,0	3.430,0	3.430,0	2,22
Unterhaltung Wirtschafts- und Feldwege		218	km	1	318,0000	69.324,0	1.155,4	1.155,4	0,75
Zwischensumme Wegebau							13.461,0		
Rüst- und Fahrtzeiten						15,00%	2.019,2		
Staßenreinigung							5.700,0		Wert aus 2016
Winterdienst							4.000,0		Wert aus 2016
Summe Wegebau							25.180,2		16,30 Stellen
Abwasser							3.700,0		Wert aus 2016
Werkstatt							3.090,0		2 VZÄ
Sonstiges							3.000,0		Planansätze 2016 und 2017
Summe BBH							68.894,5		44,59 Stellen

Aufgaben können mit dem heutigen Personalbestand nicht wahrgenommen werden ...

Aufgabenbereich	Std. 2016	Bedarf in Std.	VZÄ Soll (3)	VZÄ Ist (2)	Bemerkung
Grünpflege	16.662,25	(1) 33.924	21,96	14,82	Bedarf enthält einen Kontrollaufwand für Bäume und Kinderspielplätze entsprechend der gesetzlichen Vorgaben
Spielplätze	2.726,50				
Friedhofswesen	2.373,75				
Straßenunterhaltung	10.217,50	10.207	6,60	6,96	Bedarf incl. Straßenkontrollen
Beschilderung/Markierung	1.155,00	3.944	2,55	0,79	
Feldwegebetreuung	248,75	1.329	0,86	0,17	
Straßenreinigung	5.735,25	5.700	3,69	3,91	
Winterdienst	3.990,25	4.000	2,59	2,72	
Abwasserbeseitigung	3.696,75	3.700	2,39	2,52	
Werkstatt	3.895,25	3.090	2,00	2,65	
Sonstiges	7.295,50	3.000	1,94	4,97	Aufgabenkritik notwendig
Zwischensumme	57.996,75	68.894	44,59	39,50	
Leitung		4.892	3,17	3,00	Bauhofleitung und Meister 71 Std. je 1.000 Produktivstunden
Verwaltung		1.929	1,25	1,50	28 Std. je 1.000 Produktivstunden
Gesamt			49,01	44,00	

(1) Die Grünflächen und darauf aufbauend die Bedarfe sind aus den übermittelten Daten nicht eindeutig den drei Aufgabenbereichen zuordbar

(2) 39,5 VZÄ verteilt entsprechend der Std. 2016

(3) 1.545 Std. = 1 VZÄ; tw. Rundungsdifferenzen

... Standards werden daher nicht eingehalten, Kontrollen vernachlässigt

- Auf Basis des zur Verfügung gestellten Datenmaterials, der mitgeteilten Standards (Hückeswagen), angenommener Standards (Wipperfürth auf Basis Hückeswagen) und bei Wahrnehmung der Kontrollaufgaben in einer Quantität und Qualität, die den rechtlichen Vorgaben entsprechen, sind auf dem Bauhof 44,60 „produktive“ VZÄ notwendig
- Dem stehen lediglich 39,5 VZÄ gegenüber
- Das Personaldefizit ist an mehreren Faktoren sichtbar:
 - Der definierte Pflegestandard im Rahmen der Grünpflege wird nach Angaben der Beschäftigten heute nicht erreicht
 - Baumkontrollen und –schnitt werden vernachlässigt (auch mangels Baumkataster)
 - Die Straßenkontrollen entsprechen nur bedingt den rechtlichen Vorgaben

Durch eine Reduzierung der Grünpflegestandards und der Straßenreinigung ist der Personalbedarf anpassbar

Aufgabenbereich	Std. 2016	Bedarf in Std.	VZÄ Soll (3)	VZÄ Ist (2)
Grünpflege	16.662,25	(1) 31.000	20,06	14,82
Spielplätze	2.726,50			
Friedhofwesen	2.373,75			
Straßenunterhaltung	10.217,50	10.207	6,60	6,96
Beschilderung/Markierung	1.155,00	3.944	2,55	0,79
Feldwegebetreuung	248,75	1.329	0,86	0,17
Straßenreinigung	5.735,25	1.500	1,00	3,91
Winterdienst	3.990,25	4.000	2,59	2,72
Abwasserbeseitigung	3.696,75	3.700	2,39	2,52
Werkstatt	3.895,25	3.090	2,00	2,65
Sonstiges	7.295,50	3.000	1,94	4,97
Zwischensumme	57.996,75	61.770	39,99	39,50
Leitung		4.385	2,83	3,00
Verwaltung		1.729	1,12	1,50
Gesamt			43,94	44,00

- Eine Reduzierung der auftraggeberseitig definierten Grünpflegestandards um 10% verringert den Bedarf in der Grünpflege um 2.900 Std.
- Der Anteil Straßen, in denen die Reinigungspflicht dem Anlieger übertragen ist, liegt in Wipperfürth deutlich höher als in Hückeswagen
- Durch eine Satzungsänderung in Hückeswagen ließe sich der Zeitaufwand auf die Größenordnung Wipperfürths reduzieren (750 Std.)

(1) Die Grünflächen und darauf aufbauend die Bedarfe sind aus den übermittelten Daten nicht eindeutig den drei Aufgabenbereichen zuordbar

(2) 39,5 VZÄ verteilt entsprechend der Std. 2016

(3) 1.545 Std. = 1 VZÄ

Agenda

11	Produkthaushalt und Kostenstruktur	49
12	Auftragsvergabe, Make- or Buy-Entscheidung	56
13	Kontrollen	61
14	Pflegestandards	65
15	Personalbemessung	67
16	Fazit und monetäre Bewertung	74

Der Bauhof ist auf einem guten Weg, durch organisatorische Optimierungen lassen sich noch Potenziale heben

Fazit:

- Die Bildung des gemeinsamen Bauhofs war die richtige Entscheidung, auch wenn die (u.U. optimistisch) erwarteten monetären Potenziale bisher nur teilweise erreicht werden konnten
- Der Bauhof ist dabei auf einem guten Weg und hat in den wenigen Jahren seines gemeinsamen Bestehens schon einen hohen Organisationsgrad erreicht, der noch steigerungsfähig ist
- Erste Synergismen sind eingetreten und insbesondere die Fachlichkeit der Arbeiten hat zugenommen
- Dringend notwendig ist eine Grunddatenermittlung und eine abgestimmte Aufgabendefinition für den Bauhof
- Die Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung ist dabei klarer und detaillierter zu definieren
- Pflegestandards sind zu definieren und im Vergleich zur Vergangenheit teilweise zu reduzieren
- Die Erledigung von Pflichtaufgaben im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht sollte Vorrang haben gegenüber grünpflegerischen Tätigkeiten
- Spätere Pflegeaufwendungen müssen bei Flächen(neu)gestaltungen eine größere Rolle spielen
- Im Fahrzeugpark besteht ein deutlicher Investitionsstau, der abgebaut werden muss
- Die Entscheidung über die Verwendung der investiven Mittel sollte dem Bauhof übertragen werden
- Die Änderung der Rechtsform garantiert keine höhere Wirtschaftlichkeit, sie beschleunigt aber vielfach Verfahrensabläufe und Entscheidungen
- Durch kleinere ablauforganisatorische Änderungen lassen sich noch deutliche Potenziale heben

Den höheren Abschreibungen aufgrund der notwendigen Fahrzeuginvestitionen stehen deutliche Einsparungen in anderen Bereichen gegenüber

Empfehlung	Jährliches Potenzial
Höhere Abschreibungen aufgrund des notwendigen Investitionsbedarfs von 830.000 € in den nächsten Jahren (Abschreibungsdauer 8 Jahre; heutige Fahrzeuge sind abgeschrieben)	- 103.750 €
Reduzierter Reparaturaufwand durch das eigene Personal (0,5 VZÄ)	25.000 €
Reduzierung der Reparaturkosten in Fremdwerkstätten (auf Basis der Reparaturkosten 2016)	25.000 €
Produktivitätsfortschritt aufgrund besserer Produktivität und geringerer Ausfallzeiten der Fahrzeuge und Geräte	5.000 €
Erhöhung der abrechnungsfähigen Produktivitätsstunden (1.500 Std. à 47,00 €)	70.500 €
Einführung einer saisonalen Arbeitszeit	100.000 €
Gesamtpotenzial	121.750 €

Schlussbemerkung

Der vorliegende Ergebnisbericht wurde aufgrund eigener Erfahrungen, den bereitgestellten Daten und Informationen sowie den von den Mitarbeitenden erteilten Auskünften nach bestem Wissen und Gewissen erstellt.

An dieser Stelle sei allen Beteiligten für die offene und gute Zusammenarbeit sowie die zahlreichen und wichtigen Hinweise im Rahmen der Untersuchung gedankt.

BSL
Managementberatung GmbH



Daniel Eggerding
Geschäftsführender Gesellschafter