

Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



**Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt
- Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen -**

Oktober 2008

Inhalt

1. Aufgabenstellung	1	4. Bauhof-Rechtsform	24
1.1 Projektziel Bauhof		4.1 Synopse der Rechtsformen	
2. Ausgangssituation	3	4.2 Bewertung der Bauhof-Rechtsformen	
2.1 Produkte und Leistungen		4.3 Vertragsbestandteile	
2.2 Zeitaufwand je Produktgruppe		5. Bauhof-Konzeption WippHü	29
2.3 Leistungszukauf Straßenreinigung		5.1 Leistungsspektrum	
2.4 Layout der Bauhöfe		5.2 Aufbauorganisation	
2.5 Inventar		5.3 Stellenbeschreibung Bauhofleiter	
2.6 Einsatz der Fahrzeuge und Maschinen		5.4 Personalbilanz	
2.7 Organisation der Bauhöfe		5.5 Insourcingpotenzial	
2.8 Personalstruktur		5.6 Optimierung des Fahrzeugparks	
2.9 Altersstruktur des Personals		5.7 Entwicklung des Personals	
2.10 Geschäftsprozess Auftragsabwicklung		5.8 Einsparungspotenzial	
2.11 Teilergebnisplan		5.9 Kostenrechnung	
3. Bauhof-Strategie	17	5.10 Teilergebnisplan	
3.1 Alternativen Bauhof		6. Ein Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen	46
3.2 Zielsystem zur Bauhofbewertung		7. Ergebnis und Empfehlung	47
3.3 Bauhof-Entfernungen		Anlage: Projektorganisation	48
3.4 Kosten für Zusatzfahrten			
3.5 Wirtschaftlichkeit			
3.6 Zwei Kommunen - ein Bauhof			



1. Aufgabenstellung

Mit dem nordrhein-westfälischen Modellprojekt

***“Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen
Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth”***

sollen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft dieser Kommunen gestellt werden. Die Zeiten ändern sich rasend schnell und, wer diesem Tempo nicht folgen kann, riskiert, den Anschluss zu verlieren.

Nach dem Grundsatz

“Einmal entwickeln - n-mal anwenden”

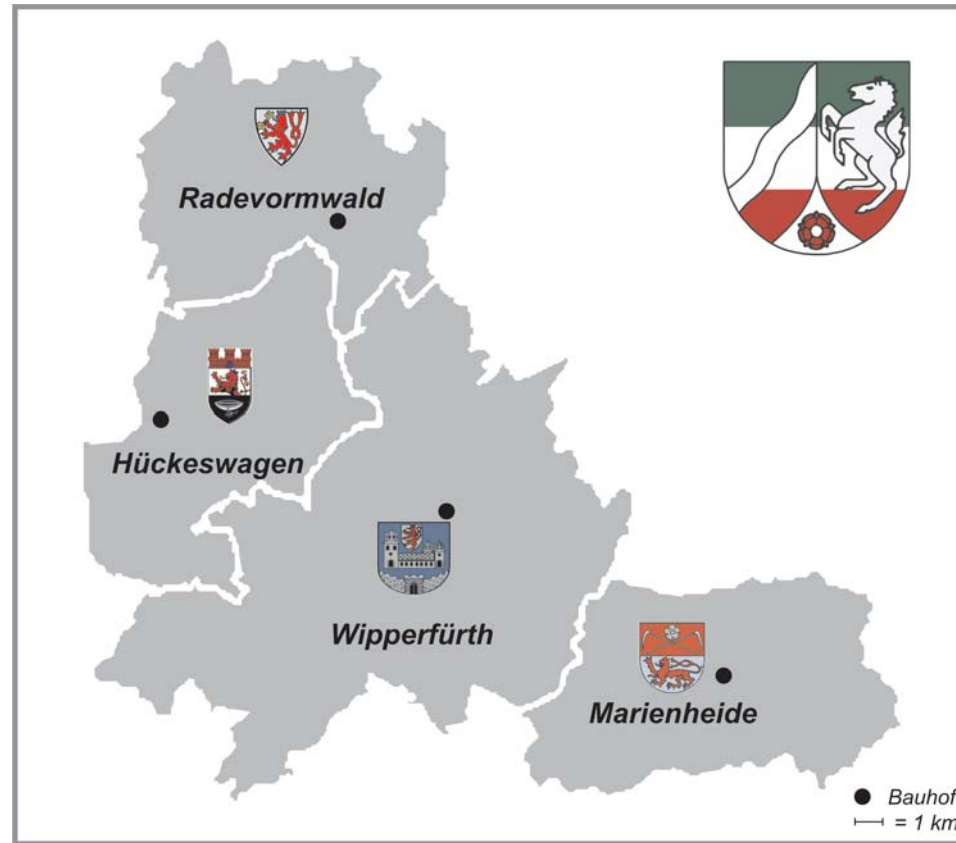
verfolgt dieses Modellprojekt folgende Ziele,

- die Ressourcen für Backoffice-Aufgaben überwiegend über mehrere Kommunen in eigenständigen Shared Services-Einheiten zur Erzielung von Synergieeffekten zusammenzufassen,
- durch die Shared Services sowohl Kosten einzusparen als auch die Durchlaufzeit der Verwaltungsprodukte zu verkürzen sowie
- außerdem die Service-Qualität durch klare Kundenorientierung und transparente Geschäftsprozesse deutlich zu erhöhen.

Der vorliegende Bericht liefert einen eigenständigen, umsetzungsbezogenen und mitarbeitergetragenen Modernisierungsbeitrag für den Bauhof WippHü, der nach Beschlussfassung durch die Räte zügig in den Kommunen zu realisieren ist.



1.1 Projektziel Bauhof



➔ Das Projektziel besteht darin, die Bauhöfe in Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth durch Shared Services zu optimieren.

2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation im Bereich Bauhof stellt sich wie folgt dar:

- Alle vier Kommunen haben einen Bauhof, der als Regiebetrieb alle wesentlichen Produkte und Leistungen abdeckt und nur in geringem Umfang durch externe Unternehmen ergänzt wird.
- Die vier Bauhöfe verfügen über eine Mitarbeiterkapazität von 84,45 Normalarbeitskräften mit einem durchschnittlichen Alter zwischen 41 und 50 Jahren.
- Drei der vier Bauhöfe (Hückeswagen, Radevormwald und Wipperfürth) verrechnen ihre erbrachten Leistungen mit Hilfe der internen Leistungsverrechnung.
- Die Immobiliensituation der Bauhöfe ist recht unterschiedlich. Drei Kommunen haben ihren Bauhof in eigenen Immobilien untergebracht. Hückeswagen hat für den Bauhof Räumlichkeiten bei einem ortsansässigen Unternehmen angemietet.
- Das Inventar der Bauhöfe ist in allen Kommunen nahezu vollständig und ermöglicht das Erbringen sämtlicher Leistungen. Allerdings ist die Auslastung der Maschinen und Fahrzeuge abhängig von den entsprechenden Einsatzbereichen stark schwankend.
- Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Bauhöfe können zwei Typen unterschieden werden. In Hückeswagen und Radevormwald ist der Bauhofleiter zu 100 % dem Bauhof zugeteilt, wohingegen in Marienheide und Wipperfürth ein Mitarbeiter aus dem Tiefbau anteilig (40% bzw. 25%) den Bauhof leitet.
- Nur in Hückeswagen liegt ein aussagekräftiges Grünflächen-Kataster vor, welches mit Hilfe einer Eigenlösung verwaltet wird. Den anderen drei Kommunen fehlt somit die Möglichkeit, grundlegende Daten für den Bauhof zu erfassen und zu verwalten.
- Die Steuerung und Kontrolle der Bauhöfe basiert überwiegend auf Vergleichszahlen und Erfahrungswerten. Eine IT-Unterstützung oder eine Datenbasis zur Leitung des Bauhofs ist in keiner der Kommunen vorhanden.



2.1 Produkte und Leistungen (1/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückes- wagen	Marien- heide	Rade- vormwald	Wipper- fürth
01. Unterhaltung Verkehrsflächen	Kontrollen					
	kleinflächige Instandhaltung					
	Straßendeckensanierung u. Oberflächenbehandl.					
	Ingenieurbauwerke	Brücken, Stützmauern, Lärmschutzwände				
	Wirtschaftswege					
	Seitenräume von Verkehrsflächen	Straßenbegleitgr., Gräben , Durchlässe, Lichtraumprofil, Bankette				
	Rad- und Wanderwege	inkl. Schutzhütten				
	Wetterschutzhäuschen	des ÖPNV				
	Verkehrszeichen und -einrichtungen	inkl. Poller				
	Begrenzungseinrichtungen					
	Straßenmarkierungen					
	Straßenbeleuchtung					
	Parkplätze					
02. Neubau Verkehrsflächen						
03. Entwässerung	Bereitschaftsdienst Abwasserbeseitigung					
	Pumpanlagenunterhaltung					
	Schachangleichungen					
	Kontrollen Regenrückhalteb. u. -überlaufbecken					
	Sielhautproben					
	Versickerungsanlagen					
04. Gewässerunterhaltung						
05. Unterhaltung kommunaler Gebäude und deren Anlagen	Schreinerarbeiten					
	Metallbauarbeiten					
	sonstige Unterhaltungsarbeiten					
	Pflege Aussenanlagen					
06. Straßenreinigung und Winterdienst	Kehrdienst Innenstadtbereich					
	Kehrdienst übriger Stadtbereich					
	Winterdienst öffentliche Verkehrsflächen					
	Winterdienst für kommunale Einrichtungen					
07. Abfallentsorgung	Beseitigung wilder Müllkippen					
	Abfallsammlung	Sonderabfälle/Wertstoffe				
	Papierkorbentleerung					
	Müllbehälterservice für Dritte					

B1585B01.cdr © DMC 29.08.2008



2.1 Produkte und Leistungen (2/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückes- wagen	Marien- heide	Rade- vormwald	Wipper- fürth
08. Grünflächenpflege	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jähr., inkl. Rasengitter				
	Rasenfläche P3	Pflege 4-7x jähr., inkl. Rasengitter				
	Rasenfläche P4	Pflege <4x jähr., inkl. Rasengitter				
	Pflanzfläche P1	Pflege 6x jähr., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt				
	Pflanzfläche P2	Pflege 3x jähr., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt				
	Pflanzfläche P3	Pflege 1x jähr., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt				
	Gehölzflächen					
	Wechselbepflanzung					
	befestigte Wege	in Parks				
	unbefestigte Wege	in Parks				
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle				
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich				
	Hecken P2	Pflege 1x jährlich				
	Zäune, Bänke					
	Unrat					
	Baumpflanzungen					
09. Spielplätze und Sportplätze	Klassische Kinder- und Schulsportplätze					
	Abenteuer-, Aktiv- und Waldsp.					
	sonstige Spielfläche	z.B. Bolzplätze				
	Sportplätze Hartplätze					
	Sportplätze Rasenplätze					
	Sportplätze Kunstrasenplätze					
10. Unterhaltung Friedhöfe	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jährlich				
	Pflanzenfläche P3	Pflege 1x jährlich				
	Gehölzflächen					
	befestigte Wege					
	unbefestigte Wege					
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle				
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich				
	Zäune, Bänke					
	Unrat					
	Grünabfallbeseitigung					
	Wasserentnahmestellen					



2.1 Produkte und Leistungen (3/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückes- wagen	Marien- heide	Rade- vormwald	Wipper- fürth
10. Unterhaltung Friedhöfe Fortsetzung	Unterhaltung Ehrengräber etc.					
	Pflege vorzeitig eingeebneter Gräber					
	Neubau Friedhofswege					
11. Bestattungswesen	Grabherstellung	Reihen-, Wahl-, Urnengrab inkl. Grabauswahl				
	Grabpflege	ungenutzter eingefasster Grabstellen				
	Grababräumung	Abräumung und Auffüllen der Grabstätte				
	Grabauflösung					
	Beisetzungen	Begleitung, Leichenhallennutzung				
	Leichenraumnutzung					
	Grababfallbeseitigung					
	Umbettung					
	Grabsteinkontrolle					
	öffentliche Toiletten					
	Neuanlage Friedhofsflächen					
12. Weitere Serviceleistungen	Ölspurbeseitigung					
	Kadaverbeseitigung					
	Sonstige Gefahrenabwehr					
	KFZ-Wartung und -Reparatur komm. Fahrzeuge					
	Transporte					
	Veranstaltungen					
	Vertretungsleistungen					
	Zierbrunnenunterhaltung					



Die Bauhöfe bieten 12 Produktgruppen mit 84 Produkten an, die je Bauhof zwischen 55 und 69 Produkten schwanken.



2.2 Zeitaufwand je Produktgruppe

Produktgruppe	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	Anteil
01. Unterhaltung Verkehrsflächen	4.153,40	8.260,50	10.515,00	11.346,42	34.275,32	33 %
08. Grünflächenpflege	6.586,70	538,00	7.657,25	5.359,50	20.141,45	20 %
09. Spielplätze und Sportplätze	855,00	790,50	3.006,25	4.329,56	8.981,31	9 %
07. Abfallentsorgung	1.745,30	1.350,00	2.732,25	2.027,51	7.855,06	8 %
12. Weitere Serviceleistungen	1.306,50	619,50	3.442,75	2.352,83	7.721,58	8 %
10. Grünflächenunterhaltung Friedhöfe	204,00	2.289,00	2.061,50	2.951,50	7.506,00	7 %
06. Straßenreinigung und Winterdienst	1.734,70	757,75	2.811,75	1.592,33	6.896,53	7 %
11. Bestattungswesen	298,50	1.375,50	1.149,50	1.340,50	4.164,00	4 %
03. Entwässerung	2.081,60	390,50	-	-	2.472,10	2 %
05. Unterhaltung komm. Gebäude und deren Anlagen	491,00	639,25	146,00	-	1.276,25	1 %
02. Neubau Verkehrsflächen	1.065,00	-	-	-	1.065,00	1 %
04. Gewässerunterhaltung	-	-	-	-	-	0 %
Gesamtleistung	20.521,70	17.010,50	33.522,25	31.300,15	102.354,60	100 %

Die einzelnen Werte je Kommune lassen sich nicht miteinander vergleichen, da die Zuordnung der Zeiten nicht der gleichen Systematik folgt.



Mit einem Anteil von rund 53 Prozent verursachen die beiden Produktgruppen Unterhaltung Verkehrsflächen und Grünflächenpflege den größten Zeitaufwand im Bauhof.

Arbeitsstunden 2007



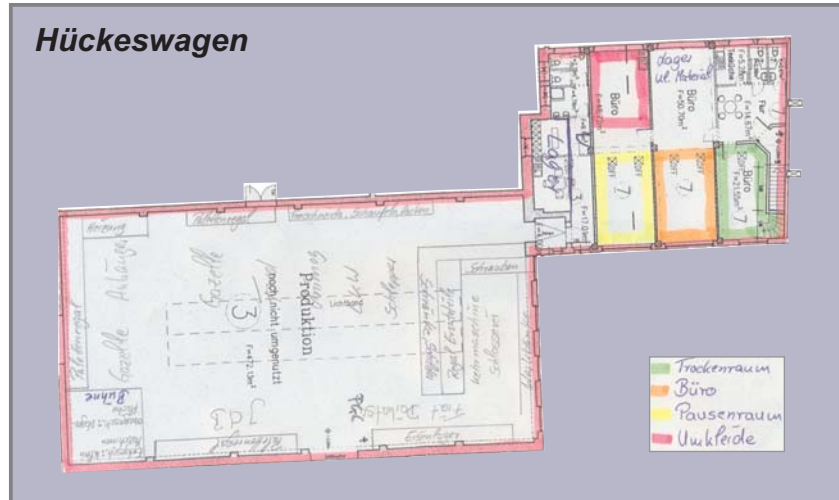
2.3 Leistungszukauf Straßenreinigung

	<i>Hückeswagen</i>	<i>Marienheide</i>	<i>Radevormwald</i>	<i>Wipperfürth</i>	<i>Summe</i>
Kehrkilometer Kehrfläche	39,14 km 2.605 qm	55 km	89,223 km	32,626 km	215,989 km 2.605 qm
Kosten je Kehr-km	523,32 €/km 230,00 €/qm	561,59 €/km	618,16 €/km	447,00 €/km	
Kehrmaschinen-Einsatz	—	36.756,07 €	65.633,37 €	17.354,75 €	
Entsorgung Straßenkehrricht	—	4.969,14 €	5.846,24 €	4.500 €	
Gesamtkosten	21.084,81 €	41.725,21 €	71.479,61 €	21.854,75 €	156.144,38 €
Reinigungsintervall	14-tägig	14-tägig	7-tägig	14-tägig	
Dienstleister	Pönsgen	Lobbe	Lobbe	Alba	

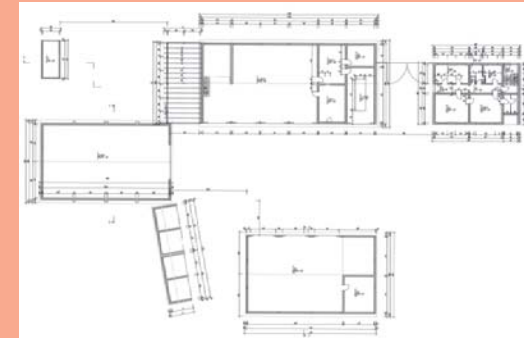
➡ Der Leistungszukauf Straßenreinigung bringt in allen Kommunen ein Einsparungspotenzial.

2.4 Layout der Bauhöfe

Hückeswagen

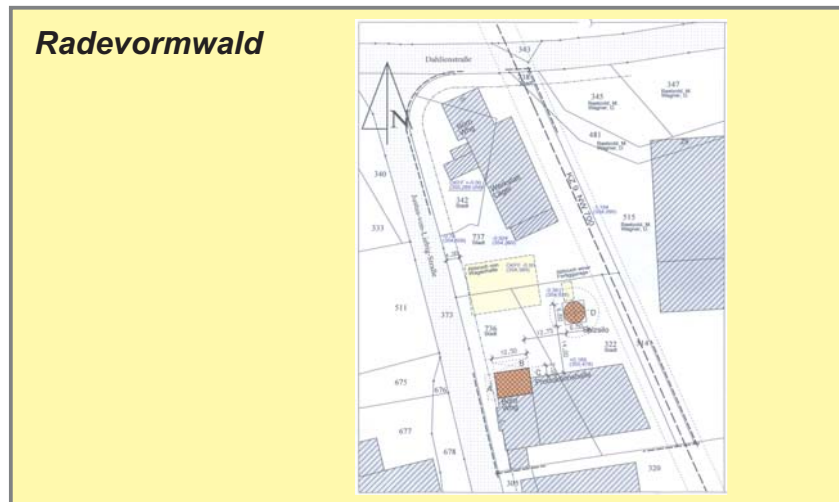


Marlenheide

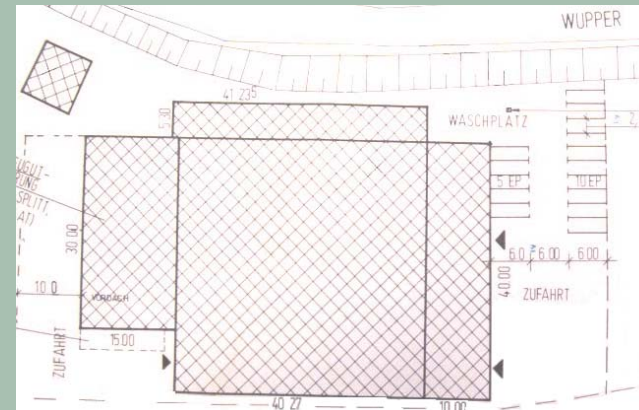


- 1 Sozialräume
- 2 Waschküche
- 3 Werkstatt, Lagerraum
- 4 Fahrzeug- und Gerätehalle (beheizt)
- 5 Remise
- 6 Salzlagerräume
- 7 Lagerboxen
- 8 Fahrzeug- und Gerätehalle (unbeheizt)
- 9 Containerstellplätze
- 10 Zwischenlager Strauchschnitt

Radevormwald



Wipperfürth



➡ Die Bauhöfe in Marlenheide, Radevormwald und Wipperfürth verfügen über eigene Immobilien. Der Bauhof Hückeswagen hat seine Immobilien extern angemietet.

2.5 Inventar

Lfd. Nr.	Bezeichnung	Kostenstelle	Anschaff. datum	Anschaff.wert €	Nutzungsdauer	Buchwert 31.12.2007 €	Afa Haushaltsjahr €
	Grundstücke und Gebäude						
	(Bauland)						
	(Gartenland)						
	Grund und Boden					56.000,00	-
	Bürogebäude	10040				136.000,00	4.533,00
	Halle	10040				297.000,00	9.900,00
	Waschhalle, Garage	10040				19.000,00	543,00
	Nebengebäude	10040				18.000,00	2.571,00
	Fahrzeuge						
1109	Galopper R 19	40101	1995	25.449,86	6	1,00	-
1110	Astra Kombi R 3	40102	25.7.2002	8.000,00	6	778,35	1.333,33
1111	Astra Leasing R1	40103	7.1.2008			-	-
1219	Gazelle R 9	40201	Okt 06	23.622,80	10	20.866,81	2.362,28
1214	IVEKO Pritsche R 10	40202	Jan 08	29.748,81		-	-
1216	Ford Doppel Kipper R 17	40203	Okt 98	30.012,83	8	1,00	-
1218	Ford Pritsche R 15	40204	28.11.2001	19.987,64	8	4.788,74	2.498,45
1308	Iseki Traktor GM-Ra 8031	40301	9.3.2007	24.206,00	9	22.189,00	2.689,55
1304	Gutbrod Traktor	40302	Okt 90	16.961,60	9	1,00	-
1604	Unimog U427 R 8	40601	Dez 97	97.875,01	12	16.312,50	8.156,25
1605	Multicar R 11	40602	Sep 99	62.423,97	10	10.924,17	6.242,40
1606	Fumo R 18	40603	28.11.2002	49.980,00	10	24.573,50	4.998,00
1607	Unimog U 400 R 6	40604	28.12.2004	139.200,00	10	97.440,00	13.920,00
1706	Iveco R 5	40701	Mrz 97	43.246,35	10	1,00	-
1707	MAN R 7	40702	8.11.2001	115.551,97	10	45.257,84	11.555,20
1802	Kleinkehrmaschine R 20	40801	15.1.2008	123.075,75			
	Zubehör Fahrzeuge (ohne Winterdienstzubehör)						
3109	Dücker Mäher R 6	30201	28.12.2004	32.688,80	9	21.792,53	3.632,09
3301	Vorbaubesen R 8	30203				abgeschrieben	
3304	Wildkrautbesen f. Agria	30220	24.10.2000	3.588,25	7	1,00	-
3404	Leichtgutschaufel	30202				abgeschrieben	
3405	Greifschaukel	30202				abgeschrieben	
3406	Stapeleinrichtung m. Hubgabel	30202				abgeschrieben	
3407	Anbaubagger Ahlmann	30202		6.129,88			

➔ **Am Beispiel Radevormwald wird die gute Ausstattung der Bauhöfe zur Erbringung der zahlreichen Produkte und Leistungen deutlich.**

Beispiel Radevormwald



2.6 Einsatz der Fahrzeuge und Maschinen

Fahrzeuge u. Maschinen	Inv.-Nr.	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe	Auslastungsgrad*
Ford Pritsche Kip.R17	1216	179,0	150,5	159,5	142,8	155,5	154,5	150,0	182,0	134,0	166,5	157,5	123,5	1.855,25	96%
Ford Pritsche R9	1219	150,5	161,0	159,0	118,5	116,0	105,0	154,0	171,5	103,5	159,5	149,5	122,0	1.670,00	87%
Iveco Lkw	1706	171,5	40,5	161,0	113,0	143,0	102,5	135,5	136,0	127,0	189,0	157,0	92,0	1.568,00	81%
Multicar M26	1605	173,5	129,0	122,0	116,8	112,0	106,0	121,0	170,5	110,5	157,5	130,0	88,0	1.536,75	80%
Ford Pritsche R10	1214	141,0	120,0	135,3	92,0	122,8	95,5	139,0	92,3	102,8	127,5	115,3	113,5	1.396,75	73%
Fortuna Anhänger f. Traktor	1507	161,0	88,0	116,5	92,0	109,5	137,0	94,0	99,0	81,0	170,0	89,5	98,0	1.335,50	69%
Ford Pritsche R15	1218	139,0	122,5	125,8	89,0	95,3	103,0	95,0	98,0	102,8	119,5	91,0	112,5	1.293,25	67%
Multicar Fumo	1606	131,0	23,0	135,5	139,0	81,5	154,0	158,5	90,5	68,0	50,5	121,0	106,5	1.259,00	65%
Iseki neu	1308			58,0	92,0	92,5	141,0	94,0	73,5	81,0	170,0	89,5	98,0	989,50	51%
Astra Leasing	1111	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	960,00	50%
Freischneider	6100	6,0	3,0	1,0	47,0	101,8	208,0	176,5	169,0	104,0	87,5	9,0	0,0	912,75	47%
Bucher Kleinkehrmaschine	1802	53,5	13,0	66,8	62,0	65,8	68,3	64,3	76,0	72,3	69,5	61,3	46,3	718,75	37%
Kettensägen	6400	268,0	163,5	106,5	46,5	8,0	0,0	6,0	21,0	7,0	31,0	18,0	17,5	693,00	36%
Radlader	1406	144,3	93,5	56,5	9,0	5,0	8,5	15,0	36,5	45,5	57,0	95,3	72,0	638,00	33%
Anhänger Böckmann	1526				51,5	91,0	107,5	82,0	100,5	37,0	108,5	17,0	0,0	595,00	31%
Unimog U 400	1607	13,0	132,3	11,0	0,0	68,5	88,0	22,0	9,5	138,5	91,0	4,5	13,0	591,25	31%
Etesia Aufsitzmäher	6006	0,0	0,0	0,0	49,3	83,5	105,0	80,5	92,5	36,0	105,5	17,0	0,0	569,25	30%
MAN Lkw 18 to	1707	37,5	59,3	44,0	59,8	63,5	38,0	15,0	92,8	74,5	25,5	16,5	11,0	537,25	28%
Heckenscheren	6200	2,0	4,0	16,0	6,0	30,5	107,5	84,0	101,0	47,5	42,0	24,0	14,0	478,50	25%
Iseki alt	1307	62,5	78,0	107,0	8,0	57,0	26,5	30,5	25,5	20,5	38,0	4,0	18,5	476,00	25%
Astra Kombi	1110	71,5	33,0	51,5	15,0	20,5	29,5	39,0	49,5	17,0	23,5	47,5	44,0	441,50	23%
Böschungsmäher	3109	0,0	0,0	0,0	0,0	68,5	85,0	22,0	8,0	138,5	99,5	6,0	0,0	427,50	22%
Shredder	1920	100,5	76,5	94,5	33,5	8,5	0,0	0,0	17,0	14,0	17,0	13,5	16,0	391,00	20%
Geländewagen	1109	54,0	47,5	59,0	20,5	13,0	42,0	28,0	3,0	10,5	19,5	17,0	34,5	348,50	18%
Unimog U 1400	1604	16,0	99,0	16,0	42,0	16,0	27,5	10,5	17,5	0,0	8,0	16,5	57,5	326,50	17%
Traktor Gutbrod	1304	24,0	38,0	39,0	11,0	0,0	0,0	6,0	30,0	4,0	12,0	42,0	11,0	217,00	11%
Laubgebläse	6300	2,0	2,0	2,0	9,5	6,0	2,0	4,0	12,0	2,0	67,5	71,0	32,0	212,00	11%
Etesia Aufsitzmäher Fr	6004	0,0	0,0	0,0	24,0	31,0	27,5	10,0	32,5	6,0	30,0	17,0	0,0	178,00	9%
Traktor Kubota	1302	146,0	31,0											177,00	9%
Anhänger Auwärter	1525	3,5	19,0	10,5	35,0	4,0	9,5	13,0	1,0	30,0	9,0	2,0	2,5	139,00	7%
Anhänger	1508	11,0	12,0	19,0	11,0	4,5	14,0	7,5	10,0	10,0	5,0	10,5	15,0	129,50	7%
Walze	1404	4,0	6,5	22,5	0,0	34,5	0,0	8,0	13,5	37,0	0,0		0,0	126,00	7%
Anhänger f. Walze	1504	4,0	6,5	22,5	0,0	34,5	0,0	8,0	13,5	37,0	0,0	0,0	0,0	126,00	7%
Anhänger Dimco	1524	0,0	0,0	25,5	5,0	8,5	20,5	18,0	8,0	4,5	0,0	7,0	18,5	115,50	6%
Muldenkipper	1405	18,0	3,0	10,0	18,0	14,0	6,0	7,0	1,0	0,0	7,0	15,0	5,5	104,50	5%
Friedh.Bagger	1401	9,0	9,0	10,0	3,0	11,0	7,0	7,0	1,0	0,0	9,0	15,0	3,0	84,00	4%
Racoon Mulchmäher	6005	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	31,5	4,0	0,0	24,5	7,5	0,0	0,0	74,50	4%
Anhänger KFZ	1509	1,0	29,5	0,0	1,5		0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	12,5	46,50	2%

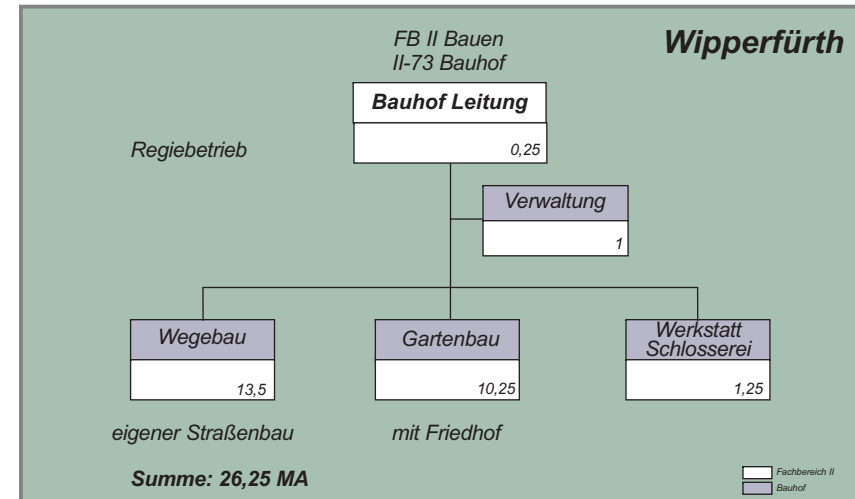
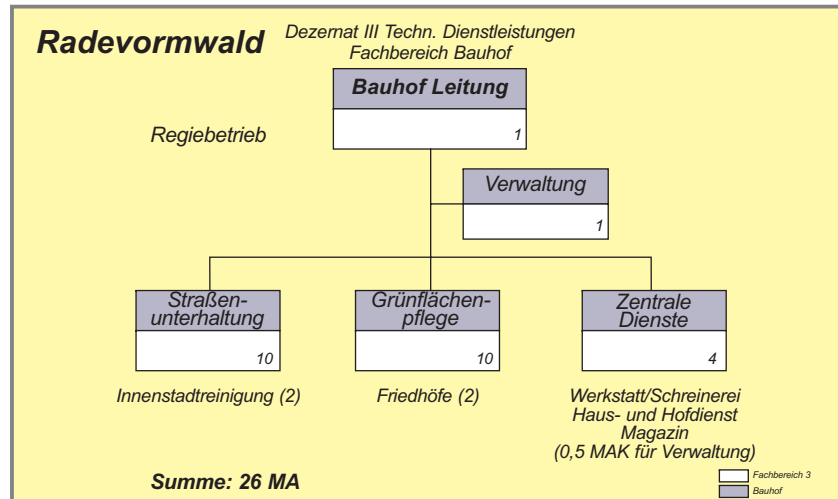
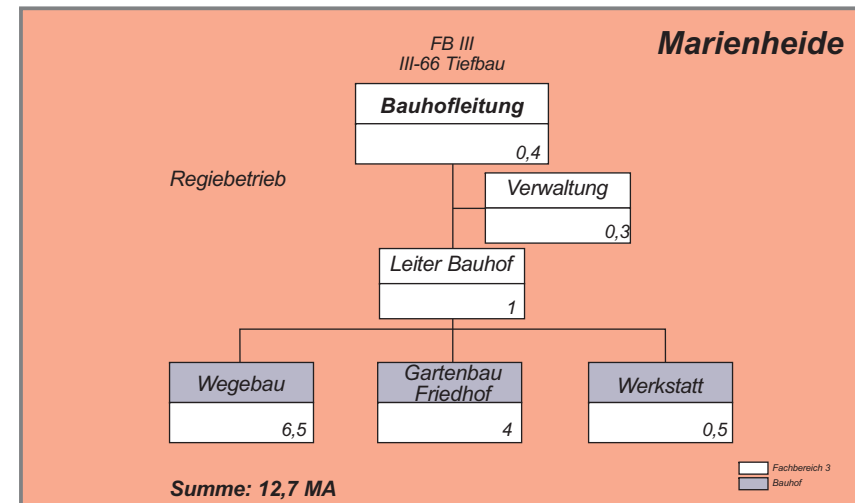
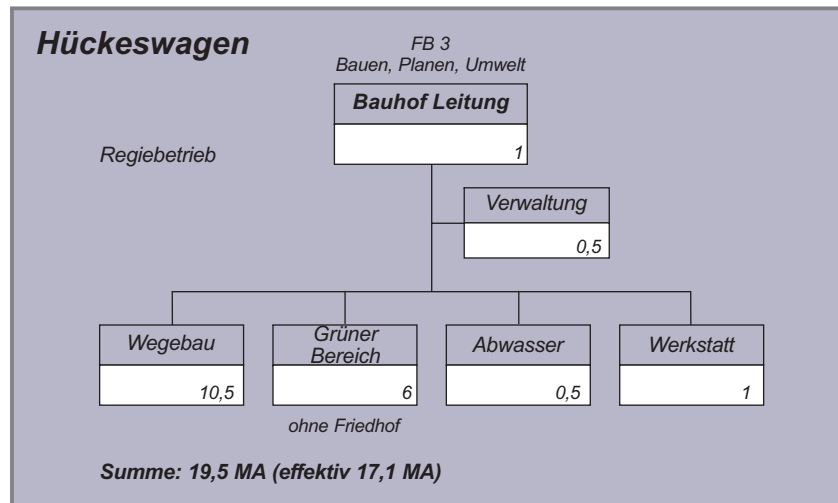
* Auslastungsgrad bezogen auf eine maximale Nutzung von 1.925 Stunden/Jahr in 2007

Angaben in Stunden

➡ Am Beispiel Radevormwald wird der stark schwankende Auslastungsgrad der Fahrzeuge und Maschinen ersichtlich.

Beispiel Radevormwald

2.7 Organisation der Bauhöfe



➔ Während Hückeswagen und Radevormwald über einen eigenen Bauhofleiter verfügen, sind in Marienheide und in Wipperfürth die Bauhofleiter nur zu 40 % bzw. zu 25 % dem Bauhof zugeordnet.

2.8 Personalstruktur

Einsatzbereiche	Ausbildung	Hückeswagen	Marientheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	Summe je Einsatzber.
Straßenunterhaltung	Facharbeiter Straßenbau (Fs Kl. II)	1				1	34
	Facharbeiter Straßenwärter (Fs Kl. II, III und CE)		2	3	1	6	
	Facharbeiter Schreiner/Straßenbauer (Fs Kl. C)			1		1	
	Facharbeiter Landmaschinenmechaniker (Fs Kl. II u. ohne Fs)	1			1	2	
	Facharbeiter Werkzeugmacher (Fs Kl. CE)			1		1	
	Facharbeiter Landwirt (Fs Kl. II)	1				1	
	Facharbeiter Maurer		2		1	3	
	Facharbeiter Bäcker (Fs Kl. CE)			1		1	
	Facharbeiter Schlosser (Fs Kl. II)	1				1	
	Facharbeiter Installateur			1		1	
	Facharbeiter Maler und Lackierer (Fs Kl. II und ohne Fs)	1			1	2	
	Facharbeiter Elektriker				1	1	
	Facharbeiter Dachdecker (Fs Kl. II und CE)				4	4	
	Facharbeiter Elektrogasschweißer				1	1	
	ohne Ausbildung (Fs Kl. II)				1	1	
	Hilfsarbeiter	2	1	3		6	
	Azubi Facharbeiter Straßenwärter (Fs Kl. II)	1				1	
Grünflächen	Gartenbaumeister	1				1	33
	Facharbeiter Gärtner (Fs Kl. II und ohne Fs)		3	3	4	10	
	Facharbeiter Florist	1				1	
	Facharbeiter Landwirt (Fs Kl. II und ohne Fs)		1	1	1	3	
	Facharbeiter Straßenbauer				1	1	
	Facharbeiter Dachdecker (Fs Kl. CE)				1	1	
	Facharbeiter Elektriker			1		1	
	Facharbeiter Schlosser / Installateur				1	1	
	Facharbeiter Textilmaschinenführer			1		1	
	Facharbeiter KFZ-Mechaniker			1		1	
	Hilfsarbeiter (Fs Kl. II und ohne Fs)	6	1	3		10	
	ohne Ausbildung				2	2	
Werkstatt	KFZ- Mechaniker (Fs Kl. II, CE und ohne Fs)			2	1	3	6
	Facharbeiter Landmaschinentechniker (Fs Kl. II)		1			1	
	Facharbeiter Schmied (Fs Kl. II)				1	1	
	Facharbeiter Schweißer	1				1	
Spielplatzunterhaltung Haus- und Hofdienst Boten- und Fahrdienst Springer	Facharbeiter Schreiner			1		1	5
	Facharbeiter Tischler (Fs Kl. II)				1	1	
	Maler und Lackierer (Fs Kl. II)	1				1	
	Facharbeiter Tankwart (Fs Kl. II)				1	1	
	Hilfsarbeiter			1		1	
Bauhofleitung	u.a. Wegemeister, Straßenbauer, Dipl.-Ing.	1	1,4	1	0,25	3,65	3,65
Verwaltung	u.a. Industriekauffrau	0,5	0,3	1	1	2,8	2,8
Summe		19,5(17,1*)	12,7	26	26,25	84,45	

Das Personal ist nur zum Teil entsprechend der Ausbildung eingestellt.



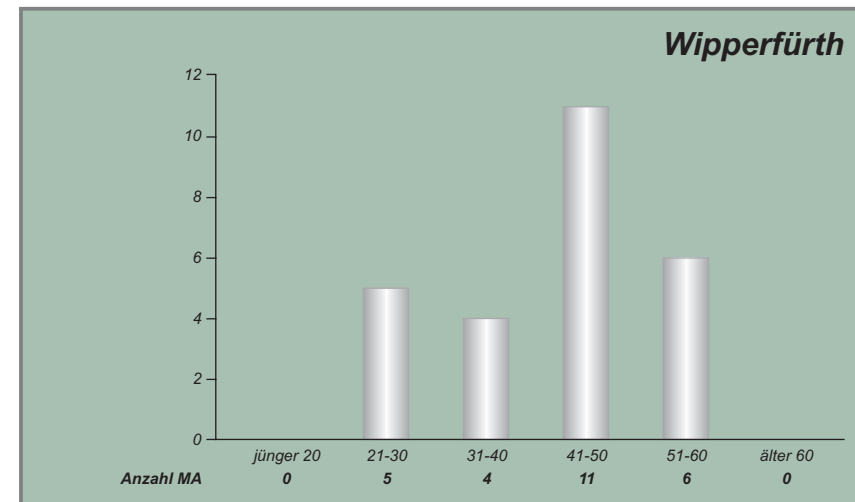
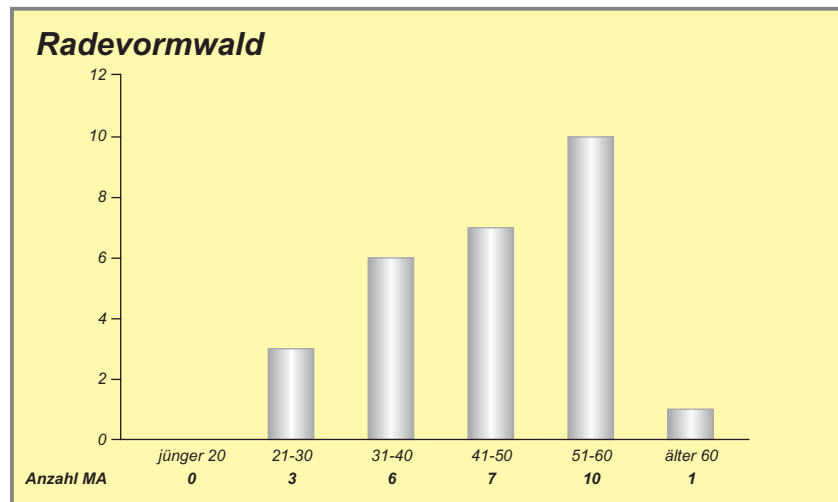
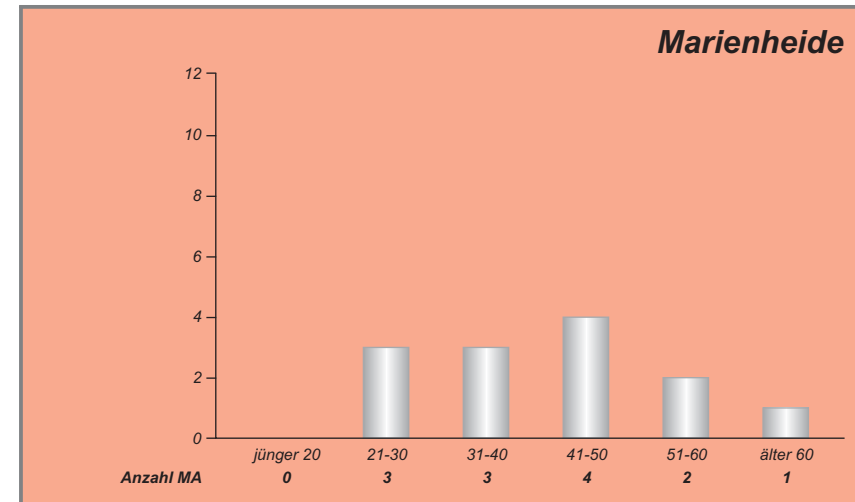
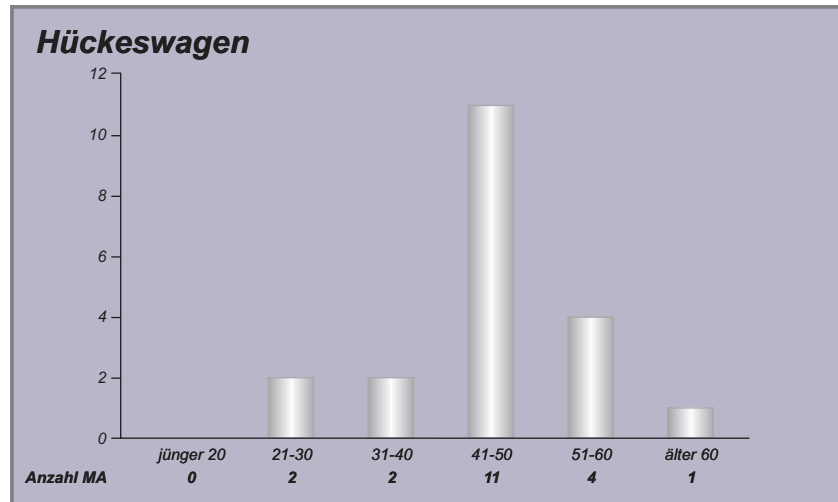
Die vier Bauhöfe verfügen insgesamt über eine Mitarbeiterkapazität von 84,45.

* einsetzbare Mitarbeiterkapazitäten unter Berücksichtigung der Schwerbehinderungsgrade

 andere organisatorische Zuordnung

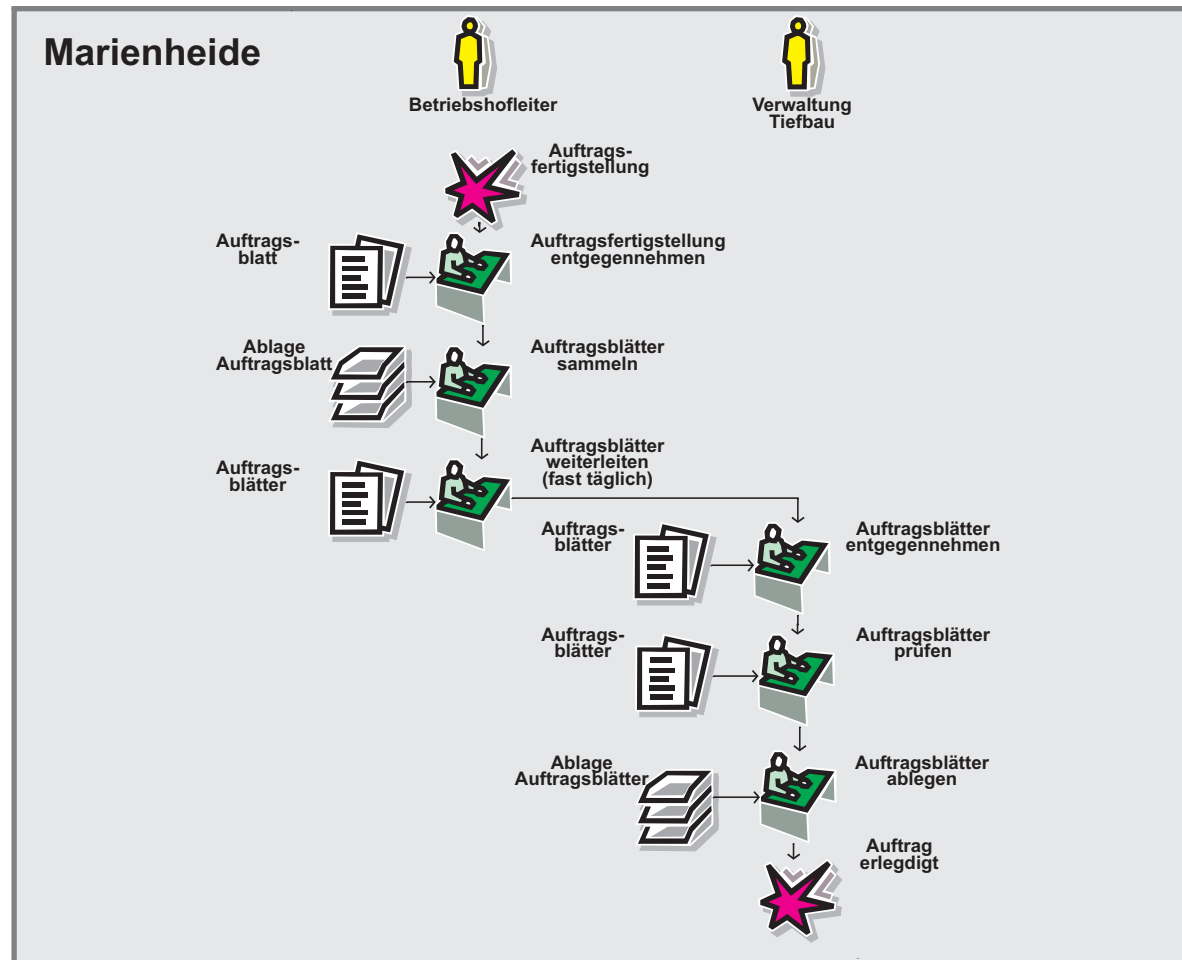


2.9 Altersstruktur des Personals



➡ Die meisten Mitarbeiter der Bauhöfe sind im Alter zwischen 41 und 50 Jahren.

2.10 Geschäftsprozess Auftragsabwicklung



Der Geschäftsprozess Auftragsabwicklung ist, wie das Beispiel Marientheide zeigt, übersichtlich strukturiert.

2.11 Teilergebnisplan

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
Ertragstruktur					
2 Zuwendungen und allgemeine Umlagen	-1.330		-29		-1.359
5 Privatrechtliche Leistungsentgelte			-10.000		-10.000
6 Kostenerstattungen und Kostenumlagen			-3.250		-3.250
7 Sonstige ordentliche Erträge	-93.393		-10		-93.403
10 Ordentliche Erträge	-94.723	0	-13.289	0	-108.012
Aufwendungenstruktur					
11 Personalaufwendungen	1.079.203	* 166.960	1.099.670	1.147.379	3.493.212
12 Versorgungsaufwendungen	73.464				73.464
13 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	128.314	85.906	69.970	170.920	455.110
14 Bilanzielle Abschreibungen	82.311	61.843	99.991	90.210	334.355
16 Sonstige ordentliche Aufwendungen	67.225	15.637	38.760	55.877	177.499
17 Ordentliche Aufwendungen	1.430.517	330.346	1.308.391	1.464.386	4.533.640
18 Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	1.335.794	330.346	1.295.102	1.464.386	4.425.628
20 Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	3.009			22.663	25.672
21 Finanzergebnis	3.009			22.663	25.672
22 Ordentliches Ergebnis	1.338.803	330.346	1.295.102	1.487.049	4.451.300
26 Ergebnis - vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen	1.338.803	330.346	1.295.102	1.487.049	4.451.300
27 Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	-1.323.629	-382.954	-1.483.520	-1.562.353	-4.752.456
28 Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	51.358	52.607	188.419	75.305	367.689
29 Ergebnis	66.532	-1	1	1	66.533

*Die vollständigen Personalaufwendungen betragen 619.994 €.



Die Teilergebnispläne der vier Verwaltungen sind nur bedingt vergleichbar.

Ansatz 2007



3. Bauhof-Strategie

Das Arbeitsteam "Bauhof" sollte für die von Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth zukünftig zu verfolgende Bauhof-Strategie ermitteln,

- welche Alternativen im Rahmen von Shared Services Sinn machen,
- mit welchen Kriterien die Alternativen zu bewerten sind,
- welche Standortstruktur sich daraus für die zukünftige Bauhof-Strategie ableitet und
- wie hoch die sich aus den Skaleneffekten ergebenden jährlichen Einsparungen sind.

Vom Arbeitsteam wurden acht Alternativen erarbeitet und anschließend einer kritischen Bewertung unterzogen.

Als Bewertungsmaßstab für die optimale Bauhofanzahl wurde ein Zielsystem entwickelt, das auf der zweiten Stufe die Ziele Bürgerzufriedenheit, Leistungsvermögen, Leistungsbereitschaft sowie Wirtschaftlichkeit verwendet und auf der dritten Stufe zur besseren Definition durch weitere Kriterien detailliert worden ist. Da jedoch alle Kriterien bis auf die regionale Präsenz und die Mitarbeiterzufriedenheit für eine Bauhofkonzentration sprechen, kann die beste Bauhof-Alternative vereinfacht anhand der Wirtschaftlichkeit ausgewählt werden.

Die Wirtschaftlichkeit wird bei tendenziell weniger Standorten einerseits durch zunehmende Einsparungen bei Gebäuden/Flächen, Maschinen/Geräten, Personalkosten und Zinsen und andererseits durch Kosten für zusätzlichen Fahrtaufwand, Winterdienst und Umbaumaßnahmen bestimmt.

Die wirtschaftlichste Lösung ist jeweils ein Bauhof für Radevormwald/Hückeswagen sowie Wipperfürth/Marienheide bzw. Wipperfürth/Hückeswagen.



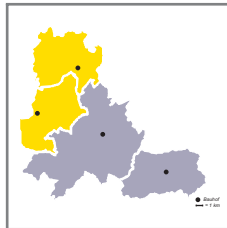
3.1 Alternativen Bauhof

Ausgangssituation



Alternative 1

Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



Alternative 2

Nur Wipperfürth und Marienheide legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



Alternative 3

Nur Radevormwald und Hückeswagen legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



Alternative 4

Nur Hückeswagen und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



Alternative 5

Nur Hückeswagen, Marienheide und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



Alternative 6

Nur Hückeswagen, Wipperfürth und Radevormwald legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



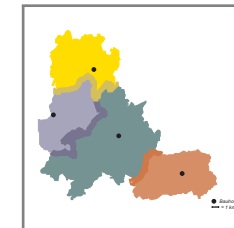
Alternative 7

Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.



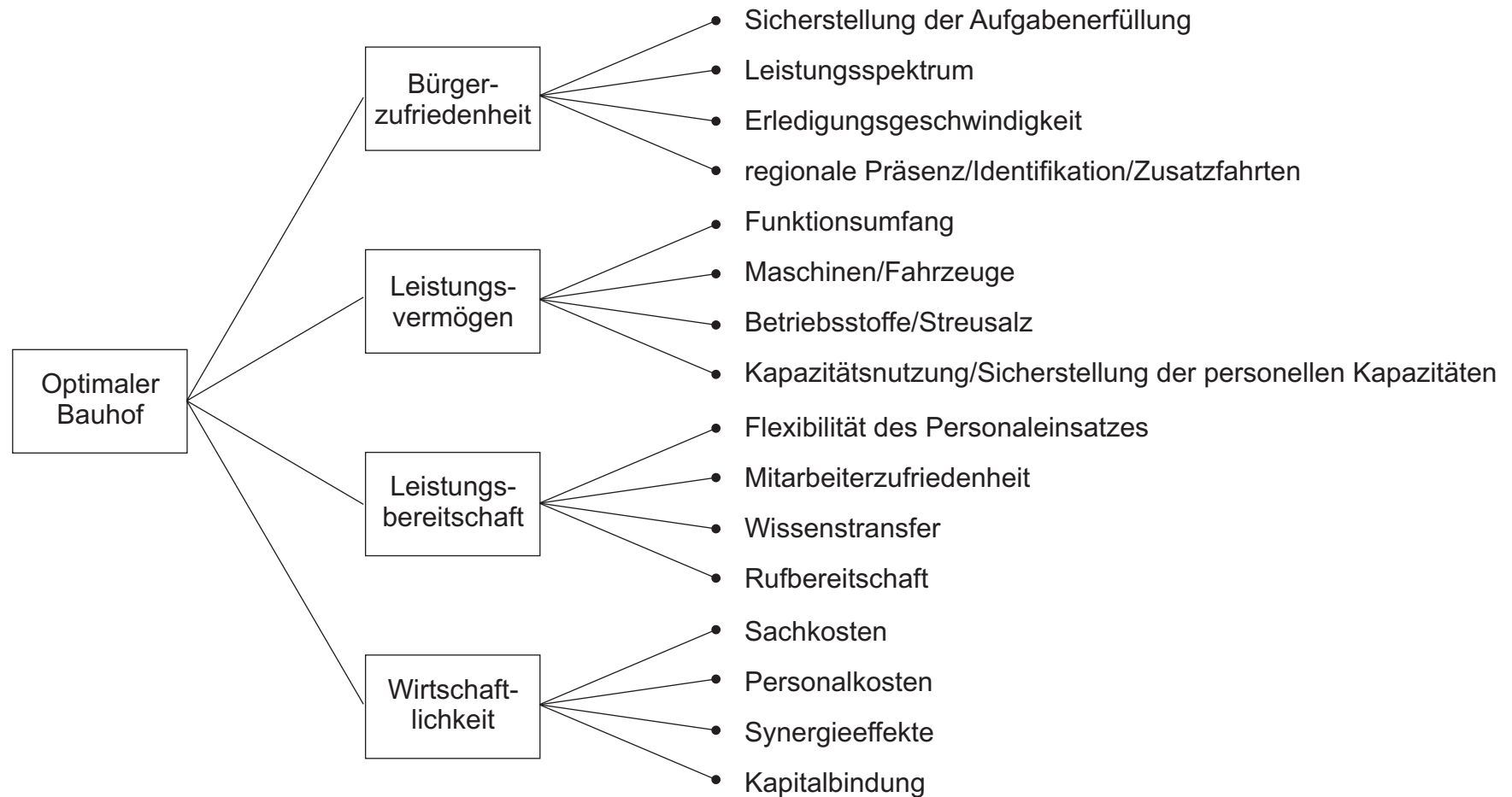
Alternative 8

Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth weichen die Grenzbereiche ihrer Bauhöfe auf.



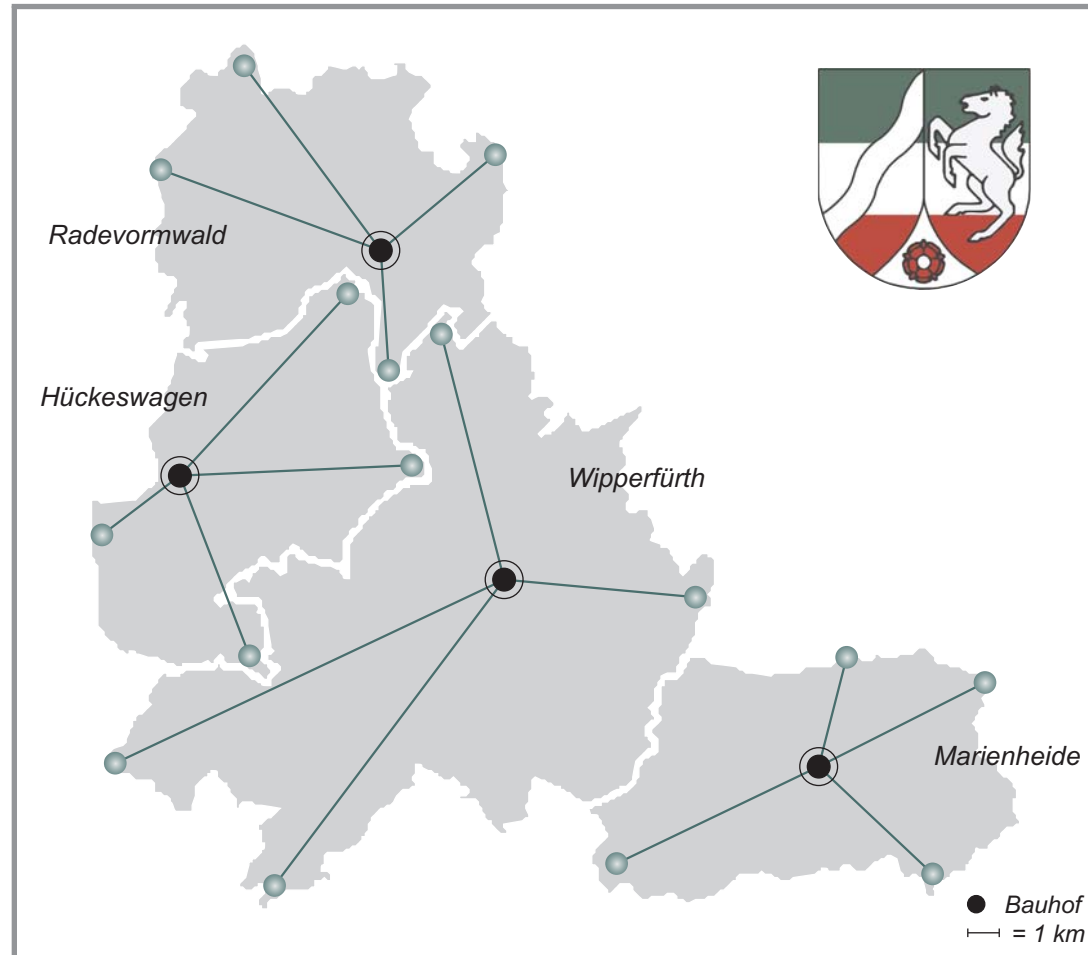
Das Arbeitsteam hat im Rahmen von Shared Services acht Alternativen erarbeitet.

3.2 Zielsystem zur Bauhofbewertung



➔ Da alle Kriterien bis auf die regionale Präsenz und die Mitarbeiterzufriedenheit für eine Bauhofkonzentration sprechen, kann die beste Bauhof-Alternative vereinfacht anhand der Wirtschaftlichkeit ausgewählt werden.

3.3 Bauhof-Entfernungen



➔ Die Zusatzkosten wurden mit den abgebildeten Nord-, Ost-, Süd- und West-Entfernungen der Bauhöfe ermittelt.

3.4 Kosten für Zusatzfahrten

	1	2	3	4	5	6	7	8
* wird noch im Detail ermittelt								
Zusatzweg pro Fahrt (km)	7,5/2	7,5	2	3	7,5/3	3/11,9	11,9/3/7,5	-
Fahrten pro Tag und Fahrzeug	4	4	4	4	4	4	4	-
Tage pro Jahr	250	250	250	250	250	250	250	250
Anzahl Fahrzeuge	6/9	6	9	9	6/9	9/11	11/9/6	-
Sachkosten pro km (€) *	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Sachkosten p.a. (€)	63.000	45.000	18.000	27.000	72.000	157.900	202.900	-
Zusatzminuten pro Fahrt	7,75/2,25	7,75	2,25	2,5	7,75/2,5	2,5/15,3	15,3/2,5/7,75	-
Fahrten pro Tag und Mitarbeiter	4	4	4	4	4	4	4	-
Tage pro Jahr	200	200	200	200	200	200	200	200
Anzahl Mitarbeiter	11,5/18	11,5	18	18	11,5/18	18/21	21/18/11,5	-
Personalkosten pro Minute (€)	0,491/0,526	0,491	0,526	0,535	0,537	0,512	0,516	0,516
Personalkosten p.a. (€)	52.050	35.008	17.042	19.260	57.620	150.036	187.999	-
Kosten für Zusatzfahrten p.a. (€)	115.050	80.008	35.042	46.260	129.620	307.936	390.899	-



3.5 Wirtschaftlichkeit

	1 	2 	3 	4 	5 	6 	7 	8 
Angaben in € p.a.								
Gebäude/Fläche	86.660	40.148	46.512	46.512	53.939	76.240	96.314	-
Maschinen/Geräte	92.596	47.545	45.051	49.003	65.657	75.999	92.596	15.707
Personalkosten	123.932	42.992	80.940	32.782	116.722	128.301	158.400	-
Zinsen	22.252	10.828	11.424	10.858	15.858	17.250	22.252	4.450
Einsparungen	325.440	141.513	183.927	139.155	252.176	297.790	369.562	20.157
Sachkosten	- 63.000	- 45.000	- 18.000	- 27.000	- 72.000	- 157.900	- 202.900	-
Personalkosten	- 52.050	- 35.008	- 17.042	- 19.260	- 57.620	- 150.036	- 187.999	-
Kosten für Zusatzfahrten	- 115.050	- 80.008	- 35.042	- 46.260	- 129.620	- 307.936	- 390.899	-
Netto-Einsparungen	210.390	61.505	148.885	92.895	122.556	- 10.146	- 21.337	20.157
➔ Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, Alternative 1 mit jeweils einem Bauhof für Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide zu beschließen.								

3.6 Zwei Kommunen - ein Bauhof

Die vier Kommunen liegen dicht beieinander. Die vorgesehenen Bauhöfe Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide bzw. Wipperfürth/Hückeswagen haben jeweils eine gemeinsame Gemarkungsgrenze. Die Bauhöfe werden durch folgende Strukturdaten bestimmt.

	Radevormwald/Hückeswagen	Wipperfürth/Marienheide	Wipperfürth/Hückeswagen
Einwohner	41.475	37.965	40.051
Fläche (qkm)	104,23	173,15	168,62
Straßen (km)	492	385	364

Die Lösung mit jeweils einem Bauhof für Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide bzw. Wipperfürth/Hückeswagen lässt sich wie folgt beschreiben.

- **Bürgerservice**

Beim Bürgerservice, der gravierend verbessert wird, überkompensieren die Vorteile durch die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, die Erweiterung des Leistungsspektrums und die Erhöhung der Erledigungsgeschwindigkeit eventuelle Nachteile bei der regionalen Präsenz bei Weitem.

- **Leistungsvermögen**

Die Zusammenführung von zwei Bauhöfen zu einem Bauhof führt zu geringeren Bauhofflächen (etwa 50 %) und zu weniger Geräten/Fahrzeugen (etwa 25 %) und damit zu einer Erhöhung der Kapazitätsnutzung. Außerdem werden der Funktionsumfang durch mehr Mitarbeiter erweitert und der Bestand an Betriebsstoffen/Streusalz gesenkt.

- **Leistungsbereitschaft**

Inwieweit sich weitere Wege für die Mitarbeiter ergeben, ist im Einzelfall zu prüfen und zu regeln. Diese Regelungen sind jedoch angesichts der überragenden Vorteile durch größere Flexibilität bei Personaleinsatz und Rufbereitschaft sowie Wissenstransfer von untergeordneter Bedeutung.

- **Wirtschaftlichkeit**

Mit Konzentration auf zwei Bauhöfe können aufgrund von Skaleneffekten entsprechende Einsparungen erzielt werden, die sich auch nach Erfahrungen aus vergleichbaren Bauhofkonzepten durch niedrigere Sachkosten, Personalkosten und Kapitalbindung ergeben.

Aufgrund dieser Ergebnisse macht es Sinn, das Konzept mit jeweils einem Bauhof für Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide bzw. Wipperfürth/Hückeswagen zügig umzusetzen.



4. Bauhof-Rechtsformen

Im Rahmen von Shared Services sind folgende Rechtsformen möglich:

Öffentlich-rechtliche Vereinbarung

Öffentlich-rechtliche Vereinbarung bedeutet die Wahrnehmung von Aufgaben einer Gemeinde durch eine andere Gemeinde (eine Art Amtshilfe), ohne dass dadurch eine neue eigenständige Rechtsfigur entsteht. Berechtigt und verpflichtet sind immer nur die Gemeinden. Sie treten im Rechtsverkehr auf.

Anstalt des öffentlichen Rechts

Die Anstalt ist ein organisatorisch verselbstständigter Personal- und Sachbestand, den ein Träger öffentlicher Verwaltung zur Erfüllung eines bestimmten Verwaltungszwecks errichtet. Die Ausgestaltung und Organisation der Anstalt ist Sache der Gemeinde (§ 114 a GO). Die Gemeinde kann der Anstalt einzelne oder alle mit einem bestimmten Zweck zusammenhängende Aufgaben ganz oder teilweise übertragen. (§ 114 a Abs. 3 GO). Maßstab bei der Anstalt ist ihr öffentlicher bestimmter Zweck.

Zweckverband

Der Zweckverband ist der Zusammenschluss von Gemeinden, um Aufgaben gemeinsam zu erfüllen, zu deren Wahrnehmung sie berechtigt oder verpflichtet sind (§ 4 GkG). Einzelheiten zur Organisation, Mitgliedschaft und zur Bildung sind im 3. Teil (§§ 4 - 21) des GkG geregelt. Er ist als Körperschaft des öffentlichen Rechts eine rechtlich selbständige Organisationsform, bei der die gemeinsamen Gestaltungsrechte im Vordergrund stehen. Maßstab bei dem Zweckverband ist die kommunale Aufgabe.

GmbH

Die GmbH gilt als Handelsgesellschaft im Sinne des Handelsgesetzbuchs, deren rechtliche Grundlagen sich im Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) finden. Sie ist eine juristische Person des Privatrechts und hat ein durch die Satzung bestimmtes Stammkapital, welches sich aus den von den Gesellschaftern zu leistenden Stammeinlagen ergibt. Die Haftung gegenüber Gläubigern beschränkt sich auf das Gesellschaftsvermögen. Kommunen können sich dieser Rechtsform unter Voraussetzungen der §§ 107, 108 GO durch die Gründung einer GmbH bedienen.



Für die organisatorische Zusammenlegung zweier Bauhöfe wird als Rechtsform eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung empfohlen.



4.1 Synopse der Rechtsformen

	Öffentlich-rechtliche Vereinbarung	Anstalt des öffentlichen Rechts	Zweckverband	GmbH
Allgemeine Grundlagen	öffentlich-rechtlicher Vertrag (zur Durchführung/Übernahme)	juristische Person des öffentl. Rechts (zur Durchführung/Übernahme)	juristische Person des öffentl. Rechts (zur Durchführung/Übernahme)	juristische Person des Privatrechts (zur Durchführung)
Trägerschaft	übernehmende Gemeinde	Gemeinde(n)	Gemeinden u.a. auch Private (§ 4 GkG)	Gesellschafter u.a. auch Private
Gründung	Abschluss einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung (§§ 23 ff GkG)	Satzung	Satzung	Gesellschafterbeschluss, Eintragung in das Handelsregister
Mindestkapital	Kostendeckung durch Vereinbarung einer Entschädigungsregelung	angemessenes Stammkapital	Verbandsumlage	50.000,00
Organe	Organe übernehmende Gemeinde, Mitwirkungsrecht abgebende Gemeinde	Vorstand, Verwaltungsrat (überwacht)	Verbandsvorsteher, Verbandsversammlung (Vertreter der Verbandsmitglieder)	Geschäftsführer, Aufsichtsrat (fakultativ) Gesellschaftervers.
Geschäftsführung	Bürgermeister, Rat der übernehmenden Gemeinde	Vorstand (§ 114a Abs. 6 GO)	Verbandsvorsteher	Geschäftsführer
Personal	übernehmende Gemeinde	öffentl. Dienstrecht, Anstalt ist Dienstherr	öffentl. Dienstrecht, Beamte, Angestellte, Arbeiter	individuelle Arbeitsverträge, eigene Personalwirtschaft
Personalvertretung/Mitbestimmung	Personalrat, LPVG	Personalrat, LPVG	Personalrat, LPVG	Betriebsrat, BtrVG
Haftung	unbeschränkt	unbeschränkt	unbeschränkt	Stammkapital
Finanzwirtschaftliche Steuerung	NKF-Finanzmanagement	Handelsrecht: Jahresabschl. u. Lagebericht sowie Prüfung (komm. Haushaltsrecht/NKF)	NKF-Finanzmanagement	Handelsrechtliche Buchführung
Steuerpflicht	nur bei Betrieb gewerblicher Art	nur bei Betrieb gewerblicher Art	nur bei Betrieb gewerblicher Art	KStG, UStG, Steuerpflicht kraft Rechtsform
Aufsicht und Prüfung	allgemeine Kommunalaufsicht, kommunales Haushaltsrecht, RPA/GPA	allgemeine Kommunalaufsicht, kommunales Haushaltsrecht, RPA/GPA	allgemeine Kommunalaufsicht, kommunales Haushaltsrecht, RPA/GPA	Wirtschaftsprüfer/RPA/GPA
Auflösung	Kündigung, Beendigung nach Fristablauf	Satzung	mit 2/3 Mehrheit der Verbandsversammlung	Zeitablauf, Gesellschafterbeschluss, Urteil, Insolvenzverfahren, Kündigung



4.2 Bewertung der Bauhof-Rechtsformen

Vorbemerkung

Das kommunale Selbstverwaltungsrecht (Art. 78 LVerf., Art. 28 Abs. 2 GG) realisiert sich vor allem in der Organisation der Aufgabenerfüllung. Deshalb steht es den Kommunen grundsätzlich frei, mit welcher Rechts- und Organisationsform sie ihre Aufgaben wahrnehmen wollen. Gleichwohl macht die Gemeindeordnung gesetzliche Vorgaben bei der Wahl der Organisations- und Rechtsform (z.B. §108 Abs. 3 Nr. 3 GO, die Haftung der Gemeinde darf nicht unbegrenzt sein).

Der Bauhof als nichtwirtschaftliche Einrichtung

Die kommunalrechtlichen Vorgaben zur Rechtsformwahl/Organisationsform richten sich danach, ob es sich bei der kommunalen Betätigung um eine wirtschaftliche oder eine nichtwirtschaftliche Betätigung handelt, wobei mit nichtwirtschaftlicher Betätigung alle Fälle gemeint sind, die im §107 Abs. 2 GO erfasst werden. In diesen Fällen handelt es sich um Einrichtungen und nicht Unternehmen im Sinne der Gemeindeordnung.

Als verwaltungsinterne Serviceleistung dient der Bauhof ausschließlich der Deckung des Eigenbedarfs. Damit erfüllt er die Voraussetzungen des im §107 Abs. 2 Nr. 5 GO. Die Einrichtung, Organisation und der Betrieb eines Bauhofs gehört deshalb zu den nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten einer Gemeinde und ist damit eine Einrichtung im Sinne des Kommunalrechts.

Rechtsform und Organisation

Die zulässige Rechts- bzw. Organisationsform dieser Tätigkeiten richtet sich nach §108 Abs. 1 GO. Maßgebend ist, ob es sich bei dieser Form der Organisation einer nichtwirtschaftlichen Betätigung um eine gemeindliche Einrichtung handelt, auf die §8 Abs. 1 GO zutrifft. Ist dies nicht der Fall, kann der Bauhof weder in der Form des privaten Rechts (§108 Abs. 1 S. 1 GO) noch in der Form einer Anstalt öffentlichen Rechts (§114a Abs. 1 GO) errichtet werden. (In diesem Sinne der Erlass des Innenministeriums vom 16. Juni 2003, Az: 35-75.60-8238/02-; Held in: Held, Becker u.a. Kommunalverfassungsrecht Nordrhein-Westfalen, Stand Feb. 2008, §108 Nr. 42; Kleerbaum/Palmen (Kaspers) Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (Kom.) 2008, §108 Abs. Nr. 2 S. 1114; VG Düsseldorf Urt. v. 07.12.2007 NWV Bl. 2008, S. 190.)



4.2 Bewertung der Bauhof-Rechtsformen

Dabei gelten als gemeindliche Einrichtungen im Sinne des §8 Abs. 1 GO alle jene, die von den Gemeinden “für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Betreuung ihrer Einwohner” geschaffen sind. Der Begriff der Einrichtung in diesem Sinne ist grundsätzlich weit zu verstehen und unabhängig von der Rechtsform (Wansleben in: Held, Becker u.a. Kommunalverfassungsrecht Nordrhein-Westfalen, Stand Feb. 2008, §8 Anm. 2.1), aber nicht konturenlos. In diesem Sinne gehören zu den typischen Einrichtungen nach §8 Abs. 1 GO Kindertageseinrichtungen, Jugendheime, Büchereien, Museen, Bäder etc., nicht aber Bereiche, die ohne wesentlichen und unmittelbaren Bezug zum Bürger als verwaltungsinterne Dienstleistungen vornehmlich dem behördeninternen Geschäftsablauf bzw. der behördeninternen Organisation zugeordnet sind. Deshalb ist das VG Düsseldorf (vgl. oben) davon ausgegangen, dass eine gemeinschaftliche Einkaufseinrichtung nicht zu denjenigen nach §8 Abs. 1 GO gehört und deshalb weder in privatrechtlicher noch in der Form eines Kommunalunternehmens errichtet werden darf.

Grundlage öffentlich-rechtliche Vereinbarung

Scheiden die privatrechtliche Gesellschaft und die Anstalt öffentlichen Rechts als mögliche Rechtsform für den Bauhof aus den dargestellten Gründen aus, verbleiben nur noch der Zweckverband oder die öffentlich-rechtliche Vereinbarung als Organisationsform, wenn mehrere Gemeinden beteiligt werden sollen.

Weil für den Zweckverband ähnliche Überlegungen gelten wie sie bereits zur Organisation nichtwirtschaftlicher Tätigkeiten in der Form der Anstalt oder der privatrechtlichen Gesellschaft vorangestellt wurden, ist auch die Organisationsform des Zweckverbandes ausgeschlossen. §108 Abs. 1 Nr. 1 in Verbindung mit §107 Abs. 2 GO lassen die Organisation verwaltungsinterner Dienstleistungen nur in der Form des eigenbetriebsähnlichen Betreibens (also als nichtrechtsfähige Einrichtung der Gemeinde) oder bei mehreren Gemeinden ebenfalls in der Form der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung, aber auf der Grundlage einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung nach §§1 Abs. 2, 23 GkG zu.



4.3 Vertragsbestandteile

Die öffentlich-rechtliche Vereinbarung sollte folgende Vertragsbestandteile enthalten:

- **Organisation**

- Der neue Bauhof ist eine Organisationseinheit zweier Städte, die als Profitcenter betrieben wird.
- Der Leistungskatalog wird für beide Kommunen einheitlich festgelegt.
- Der Bauhof stellt die erbrachten Leistungen den Auftraggebern in Rechnung.

- **Entscheidung**

- Die Bürgermeister stehen dem Bauhof vor.
- Entscheidungen werden zwischen den Bürgermeistern grundsätzlich einvernehmlich getroffen.
- Bei Uneinigkeit der Bürgermeister entscheiden die Räte, die jeweils 50 % der Stimmanteile besitzen.
- Zur Auflösung des gemeinsamen Bauhofes ist eine Mehrheit von drei Viertel der Mitglieder der beiden Räte erforderlich.

- **Personal**

- Der Bauhofleiter und sein Stellvertreter sind Vorgesetzte des gesamten Bauhofpersonals.
- Arbeitgeber des Bauhofpersonals bleibt die jeweilige Kommune, die dem Bauhof die Personalkosten monatlich in Rechnung stellt.
- Ausscheidendes Personal wird in Abstimmung der beiden Bürgermeister durch die jeweilige Kommune ersetzt.
- Darüber hinausgehende personalrechtliche Entscheidungen trifft der jeweilige Arbeitgeber in Abstimmung mit der anderen Kommune.

- **Immobilie**

- Der Vermieter stellt dem Bauhof die Kaltmiete plus Nebenkosten monatlich in Rechnung.
- Die Entscheidungen über bauliche Veränderungen trifft der Vermieter in Abstimmung mit der anderen Kommune. Die Investitionskosten werden über die Miete verrechnet.

- **Anlagen**

- Die Kommunen bringen ihre Fahrzeuge/Maschinen in den gemeinsamen Bauhof ein.
- Das Investitionsvolumen wird gemeinsam beschlossen und belastet jeweils zur Hälfte die Teilergebnispläne.
- Bei Auflösung des gemeinsamen Bauhofes ist eine Einigung über die gemeinsam beschafften Anlagen herbeizuführen.
- Die Aufteilung soll entsprechend des Wertes des gebundenen Kapitals erfolgen.

- **Finanzen**

- Der Bauhof hat einen (Teil)ergebnisplan, der nach den Kommunen unterteilt ist.
- Alle Buchungen werden den Teilergebnisplänen der Kommunen zugeordnet.
- Die Aufteilung des Bauhofergebnisses auf die Kommunen erfolgt bei negativem Ergebnis im Verhältnis der Kosten bzw. bei positivem Ergebnis im Verhältnis des Umsatzes.
- Die Erstellung des Leistungskatalogs sowie die Verrechnung der Gemeinkosten erfolgt in Abstimmung beider Kommunen.



5. Bauhof-Konzeption WippHü

Die Bauhof-Konzeption WippHü lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Durch die organisatorische Zusammenlegung der Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen wird das Leistungsspektrum des neuen Bauhofes WippHü erweitert.
- Die neue Aufbauorganisation des Bauhofes WippHü orientiert sich an den Organisationsstrukturen der alten Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen und sieht eine Unterteilung in die Bereiche Wegebau, Gartenbau, Werkstatt und Verwaltung vor.
- Zur Verbesserung der Unterbringung der Mitarbeiter sowie der Fahrzeuge und Maschinen werden der Bauhof Wipperfürth und der Bauhof Hückeswagen gemeinsam einen neuen Standort für den Bauhof WippHü beziehen.
- Der neue Bauhof WippHü spart jährlich 46.512 T€ an Miete.
- Es wird empfohlen, die Kapitalbindung des Fahrzeugparks bis 2012 von 863 T€ auf 604 T€ zu verringern.
- Die Anzahl der Mitarbeiterkapazitäten des neuen Bauhofes WippHü wird sich in den nächsten 10 Jahren aufgrund altersbedingten Ausscheidens von 45,75 auf 36,75 reduzieren.
- Durch Optimierungs- und Insourcingmaßnahmen können die Ausgaben um etwa 150 T€ p.a. gesenkt werden.
- Die neue Kostenrechnung des Bauhofes WippHü erfasst sämtliche erforderlichen Daten und ist mit der bestehenden Haushaltsrechnung kompatibel.
- Das Einsparungspotenzial des Bauhofes WippHü beträgt in den nächsten 10 Jahren etwa 4,3 Mio. €. Die Abweichung gegenüber den Werten von Kapitel 3 erklärt sich durch differenziertere Informationen über Insourcingpotenziale und die Entwicklung des Personals.



5.1 Leistungsspektrum (1/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückeswagen	Wipperfurth
01. Unterhaltung Verkehrsflächen	Kontrollen			
	kleinflächige Instandhaltung			
	Straßendeckensanierung u. Oberflächenbehandl.			
	Ingenieurbauwerke	Brücken, Stützmauern, Lärmschutzwände		
	Wirtschaftswege			
	Seitenräume von Verkehrsflächen	Straßenbegleitgr., Gräben , Durchlässe, Lichtraumprofil, Bankette		
	Rad- und Wanderwege	inkl. Schutzhütten		
	Wetterschutzhäuschen	des ÖPNV		
	Verkehrszeichen und -einrichtungen	inkl. Poller		
	Begrenzungseinrichtungen			
	Straßenmarkierungen			
	Straßenbeleuchtung			
	Parkplätze			
02. Neubau Verkehrsflächen				
03. Entwässerung	Bereitschaftsdienst Abwasserbeseitigung			
	Pumpanlagenunterhaltung			
	Schachangleichungen			
	Kontrollen Regenrückhalteb. u. -überlaufbecken			
	Sielhautproben			
	Versickerungsanlagen			
04. Gewässerunterhaltung				
05. Unterhaltung kommunaler Gebäude und deren Anlagen	Schreinerarbeiten			
	Metallbauarbeiten			
	sonstige Unterhaltungsarbeiten			
	Pflege Außenanlagen			
06. Straßenreinigung und Winterdienst	Kehrdienst Innenstadtbereich			
	Kehrdienst übriger Stadtbereich			
	Winterdienst öffentliche Verkehrsflächen			
	Winterdienst für kommunale Einrichtungen			
07. Abfallentsorgung	Beseitigung wilder Müllkippen			
	Abfallsammlung	Sonderabfälle/Wertstoffe		
	Papierkorbentleerung			
	Müllbehälterservice für Dritte			

B1585B01.cdr © DMC 29.08.2008



5.1 Leistungsspektrum (2/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückeswagen	Wipperfürth
08. Grünflächenpflege	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jährl., inkl. Rasengitter		
	Rasenfläche P3	Pflege 4-7x jährl., inkl. Rasengitter		
	Rasenfläche P4	Pflege <4x jährl., inkl. Rasengitter		
	Pflanzfläche P1	Pflege 6x jährl., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt		
	Pflanzfläche P2	Pflege 3x jährl., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt		
	Pflanzfläche P3	Pflege 1x jährl., inkl. Straßenbegleitgrün Innenstadt		
	Gehölzflächen			
	Wechselbepflanzung			
	befestigte Wege	in Parks		
	unbefestigte Wege	in Parks		
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle		
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich		
	Hecken P2	Pflege 1x jährlich		
	Zäune, Bänke			
	Unrat			
	Baumpflanzungen			
09. Spielplätze und Sportplätze	Klassische Kinder- und Schulsportplätze			
	Abenteuer-, Aktiv- und Waldsp.			
	sonstige Spielfläche	z.B. Bolzplätze		
	Sportplätze Hartplätze			
	Sportplätze Rasenplätze			
	Sportplätze Kunstrasenplätze			
10. Unterhaltung Friedhöfe	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jährlich		
	Pflanzenfläche P3	Pflege 1x jährlich		
	Gehölzflächen			
	befestigte Wege			
	unbefestigte Wege			
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle		
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich		
	Zäune, Bänke			
	Unrat			
	Grünabfallbeseitigung			
	Wasserentnahmestellen			

B1585B01.cdr © DMC 29.08.2008



5.1 Leistungsspektrum (3/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückeswagen	Wipperfürth
10. Unterhaltung Friedhöfe Fortsetzung	Unterhaltung Ehrengräber etc.			
	Pflege vorzeitig eingeebneter Gräber			
	Neubau Friedhofswege			
11. Bestattungswesen	Grabherstellung	Reihen-, Wahl-, Urnengrab inkl. Grabauswahl		
	Grabpflege	ungenutzter eingefasster Grabstellen		
	Grababräumung	Abräumung und Auffüllen der Grabstätte		
	Grabauflösung			
	Beisetzungen	Begleitung, Leichenhallennutzung		
	Leichenraumnutzung			
	Grababfallbeseitigung			
	Umbettung			
	Grabsteinkontrolle			
	öffentliche Toiletten			
	Neuanlage Friedhofsflächen			
12. Weitere Serviceleistungen	Ölspurbeseitigung			
	Kadaverbeseitigung			
	Sonstige Gefahrenabwehr			
	KFZ-Wartung und -Reparatur komm. Fahrzeuge			
	Transporte			
	Veranstaltungen			
	Vertretungsleistungen			
	Zierbrunnenunterhaltung			

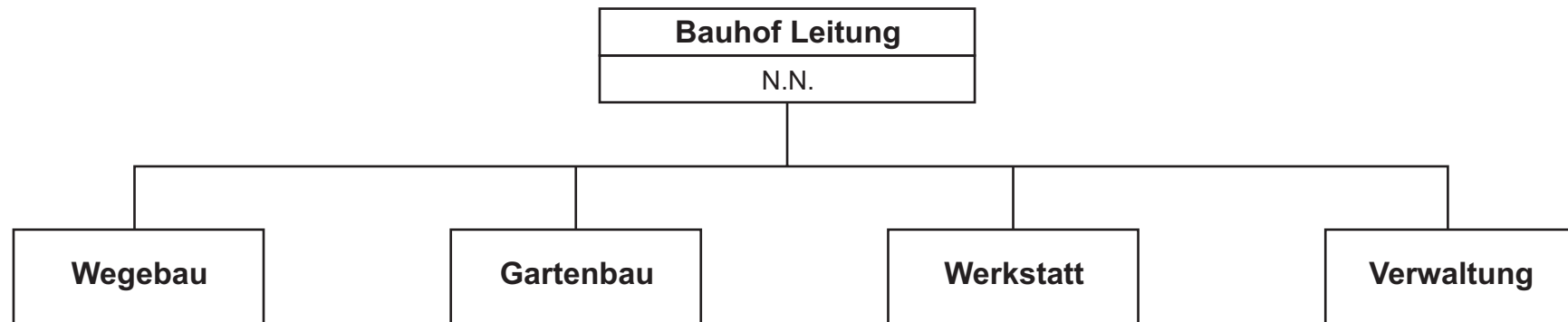


Durch die organisatorische Zusammenlegung der Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen wird das Leistungsspektrum des neuen Bauhofs WippHü erweitert.



5.2 Aufbauorganisation

anzupassen



➔ Die neue Aufbauorganisation des Bauhofs WippHü orientiert sich an den Organisationsstrukturen der alten Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen und sieht eine Unterteilung in vier Bereiche vor.

5.3 Stellenbeschreibung Bauhofleiter

Stellenziel

Planung, Steuerung und Kontrolle des Bauhofes Wipperfürth mit dem Ziel, die kommunale Infrastruktur - Straßen, Wege, Grünanlagen sowie sonstige Dienstleistungen - optimal und wirtschaftlich zu unterhalten und zu pflegen.

Aufgaben

- Leitung
 - Bauhofvertretung nach innen und außen
 - Personalführung
 - Finanzverantwortung
 - Organisationsverantwortung
- Wegebau
 - Unterhaltung von Straßen, Wegen und Flächen
 - Straßenreinigung und Winterdienst
 - Abfallentsorgung
 - Kanalisation
- Gartenbau
 - Pflege von Rasen- und Pflanzflächen
 - Unterhaltung von Spiel- und Sportplätzen
 - Bestattungswesen, Grabarbeiten
- Werkstatt
 - Wartung und Instandhaltung von Maschinen, Fahrzeugen und Geräten
 - Reparatur von Maschinen, Fahrzeugen und Geräten
 - Handwerk (Schlosser, Schreiner, Maurer, Maler etc.)
- Verwaltung
 - Buchhaltung, Controlling, Rechnungswesen, Personalbuchhaltung
 - EDV



5.4 Personalbilanz

von \ nach		Bauhof WippHü					Σ
		Leitung	Wegebau	Gartenbau	Werkstatt	Verwaltung	
Hückeswagen	Leitung	1					1
	Verwaltung					0,5	0,5
	Wegebau		10,5				10,5
	Grüner Bereich			6			6
	Abwasser				0,5		0,5
	Werkstatt				1		1
Wipperfürth	Leitung	0,25					0,25
	Verwaltung					1	1
	Wegebau		13,5				13,5
	Gartenbau			10,25			10,25
	Werkstatt, Schlosserei				1,25		1,25
Σ		1,25	24	16,25	2,75	1,5	45,75

B1585B01.cdr © DMC 29.08.2008



5.5 Insourcingpotenzial

Bezeichnung	Hückeswagen	Wipperfürth	Summe
Straßenreinigung	23.005,92	21.854,75	44.860,67
Fahrbahnsanierung	77.829,80	34.020,00	111.849,80
Heben/Senken/Austausch Straßenaufbauten	50.613,00		50.613,00
Wartungs- und Reparatur- arbeiten	29.609,23	58.250,00	87.859,23
Winterdienst	8.914,20	18.000,00	26.914,20
Steigearbeiten		10.000,00	10.000,00
Sinkkastenreinigung	X	X	X
Friedhofsunterhaltung	45.987,85	15.000,00	60.987,85
Gebäudeunterhaltung	13.115,00	39.061,01	52.176,01
Straßenbegrünung	5.000,00	78.000,00	83.000,00
Summe	254.075,00	274.185,76	528.260,76

➔ **Durch Optimierungs- und Insourcingmaßnahmen können die Ausgaben um etwa 30 % gesenkt werden.**

5.5 Insourcingpotenzial

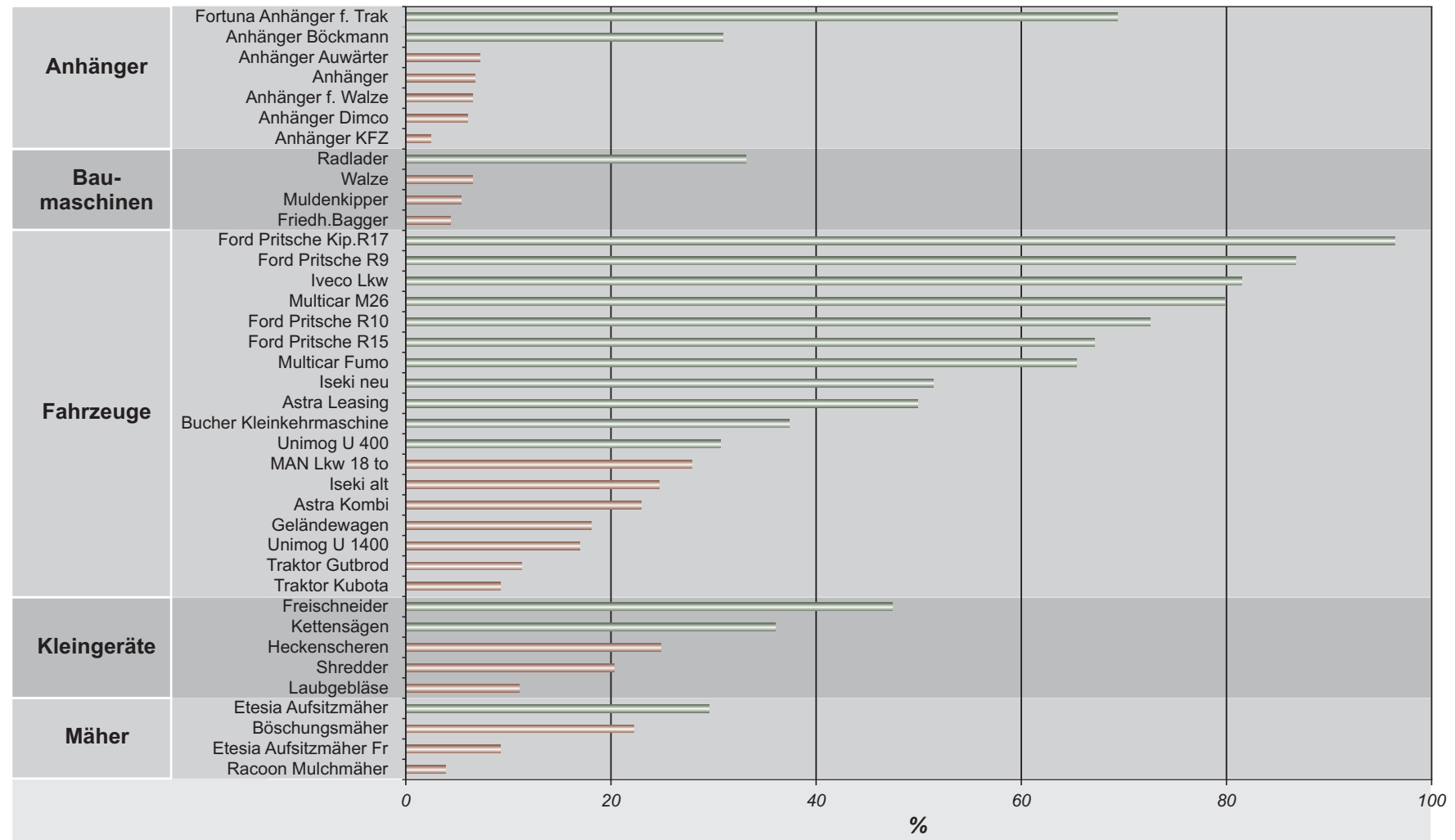
Es wird empfohlen, die Ausgaben für eingekaufte Leistungen durch Optimierung und Insourcing zu senken.

Diese Maßnahme ist ohne Einschränkung der den Bürgern gelieferten Leistungsstandards möglich. Gründe hierfür sind:

- Die personellen und maschinellen Voraussetzungen hierfür werden durch Zusammenlegung der beiden Bauhöfe geschaffen.
- Die Werkstatttätigkeiten von Hückeswagen können vom Bauhof Wipperfürth erledigt werden, wodurch die Wipperfürther Werkstatt besser ausgelastet werden kann.
- Die Aufgaben für die Straßenreinigung in Höhe von 45 T€ p.a. können durch
 - Preisangleichung (447 €/km zu 523 €/km) um 15 % oder
 - komplette Eigenreinigung um 30 T€ p.a.gesenkt werden.
- Weitere Potenziale ergeben sich bei
 - Fahrbahnsanierung
 - Straßenbegleitgrün
 - Heben/Senken/Austausch Straßenaufbauten
- Die Bauhofleitung ist gefordert, durch Optimierung und Insourcing von eingekauften Leistungen einen entscheidenden Verbesserungsbeitrag zu erbringen.



5.6 Optimierung des Fahrzeugparks



➔ **Maschinen und Fahrzeuge, die gering ausgelastet und mehrfach vorhanden sind, können veräußert werden.**

Beispiel Radevormwald

5.6 Optimierung des Fahrzeugparks

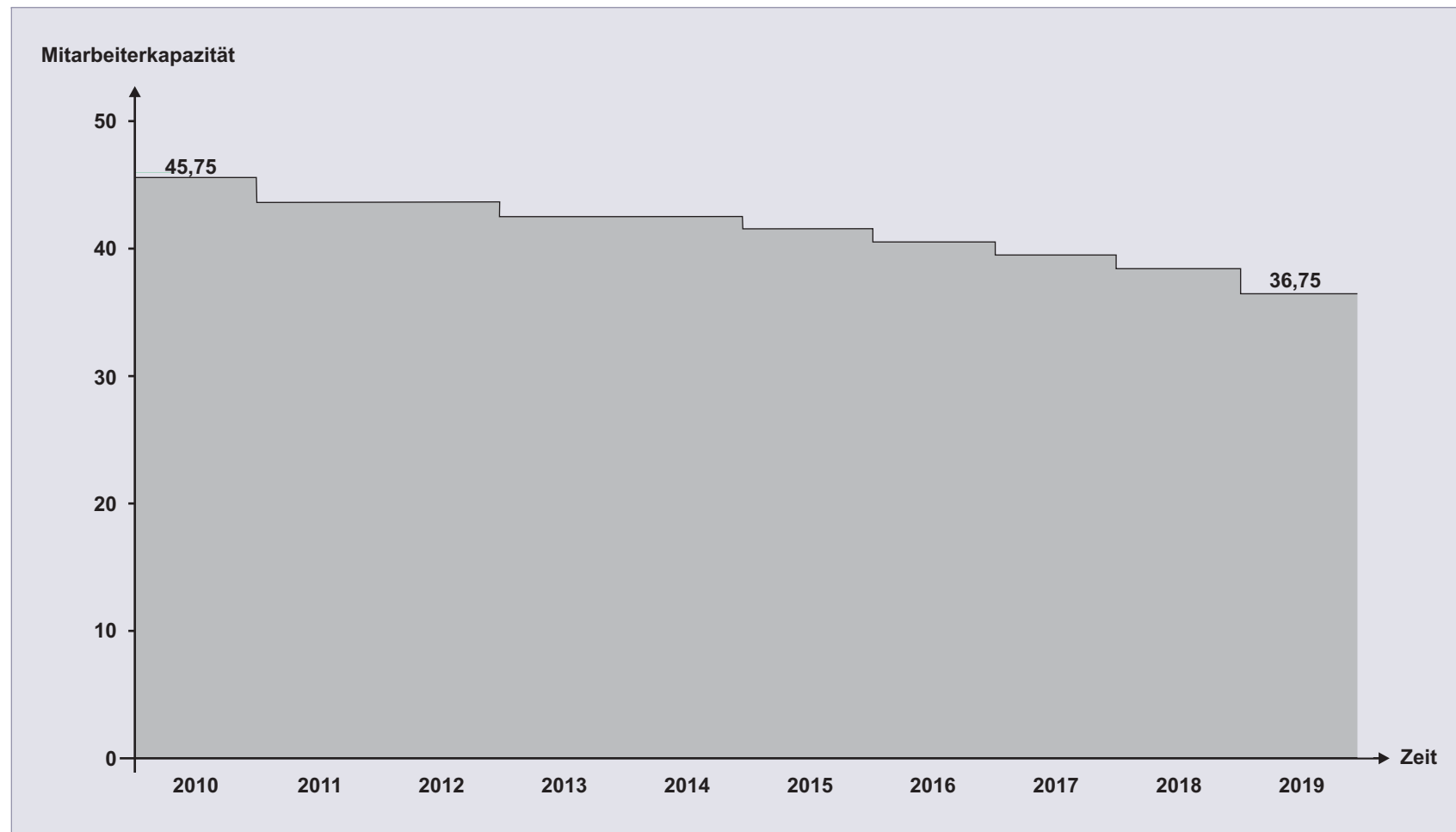
Es wird empfohlen, die Kapitalbindung in Maschinen und Fahrzeugen bis 2012 stufenweise von 863 T€ auf 604 T€ zu verringern.

Diese Maßnahme ist ohne Einschränkung der den Bürgern gelieferten Leistungsstandards möglich. Gründe hierfür sind:

- Die personellen und maschinellen Kapazitäten verdoppeln sich in etwa durch Zusammenführung der beiden Bauhöfe.
- Die organisatorische Gesetzmäßigkeit der Erfahrungskurve besagt, dass mit Verdoppelung der kumulierten Menge der Aufwand - ohne Beeinträchtigung der Standards - um 20 bis 30 % gesenkt werden kann.
- Maschinen und Fahrzeuge, die gering ausgelastet (< 30 %) und mehrfach vorhanden sind, können veräußert werden.
- Die Zusammenlegung der Bauhöfe der Städte Böblingen und Sindelfingen hat eine Einsparung bei Maschinen und Fahrzeugen von 25 % ergeben.
- Die Bauhofleitung ist gefordert, durch hohe Auslastung und gute Wartung des Fahrzeugparks den Investitionsbedarf und die Kapitalbindung gering zu halten.



5.7 Entwicklung des Personals



➡ Die Mitarbeiterkapazität des neuen Bauhofs WippHü wird sich in den nächsten 10 Jahren aufgrund altersbedingten Ausscheidens von 45,75 auf 36,75 reduzieren.

5.7 Entwicklung des Personals

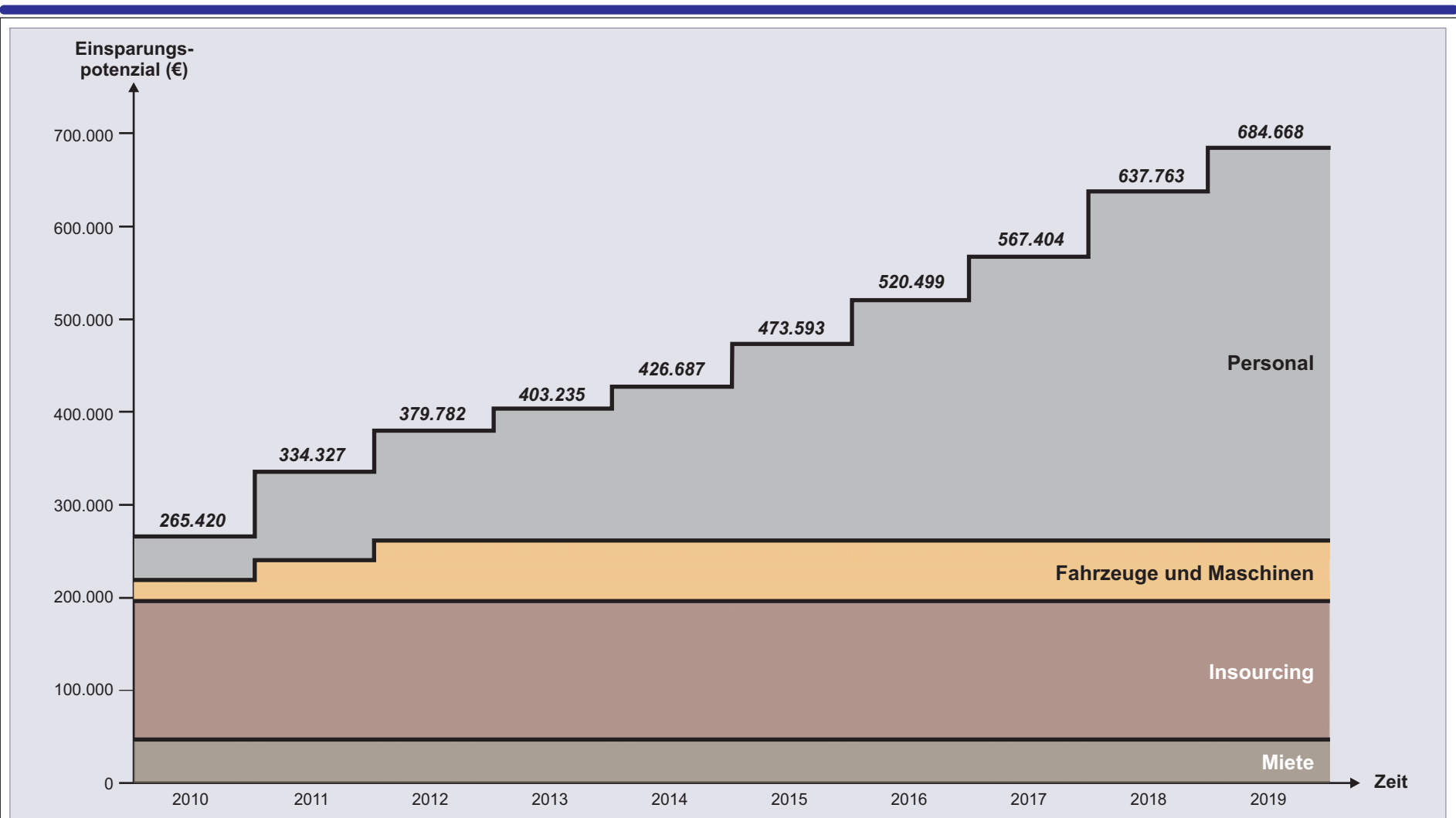
Es wird empfohlen, die Stellen, die durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter in den nächsten 10 Jahren frei werden, grundsätzlich nicht mehr zu besetzen.

Diese Maßnahme ist ohne Einschränkung der den Bürgern gelieferten Leistungsstandards möglich. Gründe hierfür sind:

- Die personellen und maschinellen Kapazitäten verdoppeln sich in etwa durch Zusammenführung der beiden Bauhöfe.
- Die organisatorische Gesetzmäßigkeit der Erfahrungskurve besagt, dass mit Verdoppelung der kumulierten Menge der Aufwand - ohne Beeinträchtigung der Standards - um 20 bis 30 % gesenkt werden kann.
- Unter den ausscheidenden Mitarbeitern sind einige Mitarbeiter, die krankheitsbedingt nur eingeschränkt leistungsfähig sind.
- Die Zusammenlegung der Bauhöfe der Städte Böblingen und Sindelfingen hat in 10 Jahren eine Personaleinsparung von 13 % ergeben.
- Der geplante Bauhof Lindlar/Engelskirchen wird mit 40 Mitarbeitern etwa 43.000 Einwohner mit 149 Quadratkilometern Gemeindefläche und 350 Kilometern Gemeindestraßen versorgen.
- Die Bauhofleitung ist gefordert, durch Optimierung der Geschäftsprozesse einen permanenten Verbesserungsbeitrag zu erbringen.



5.8 Einsparungspotenzial



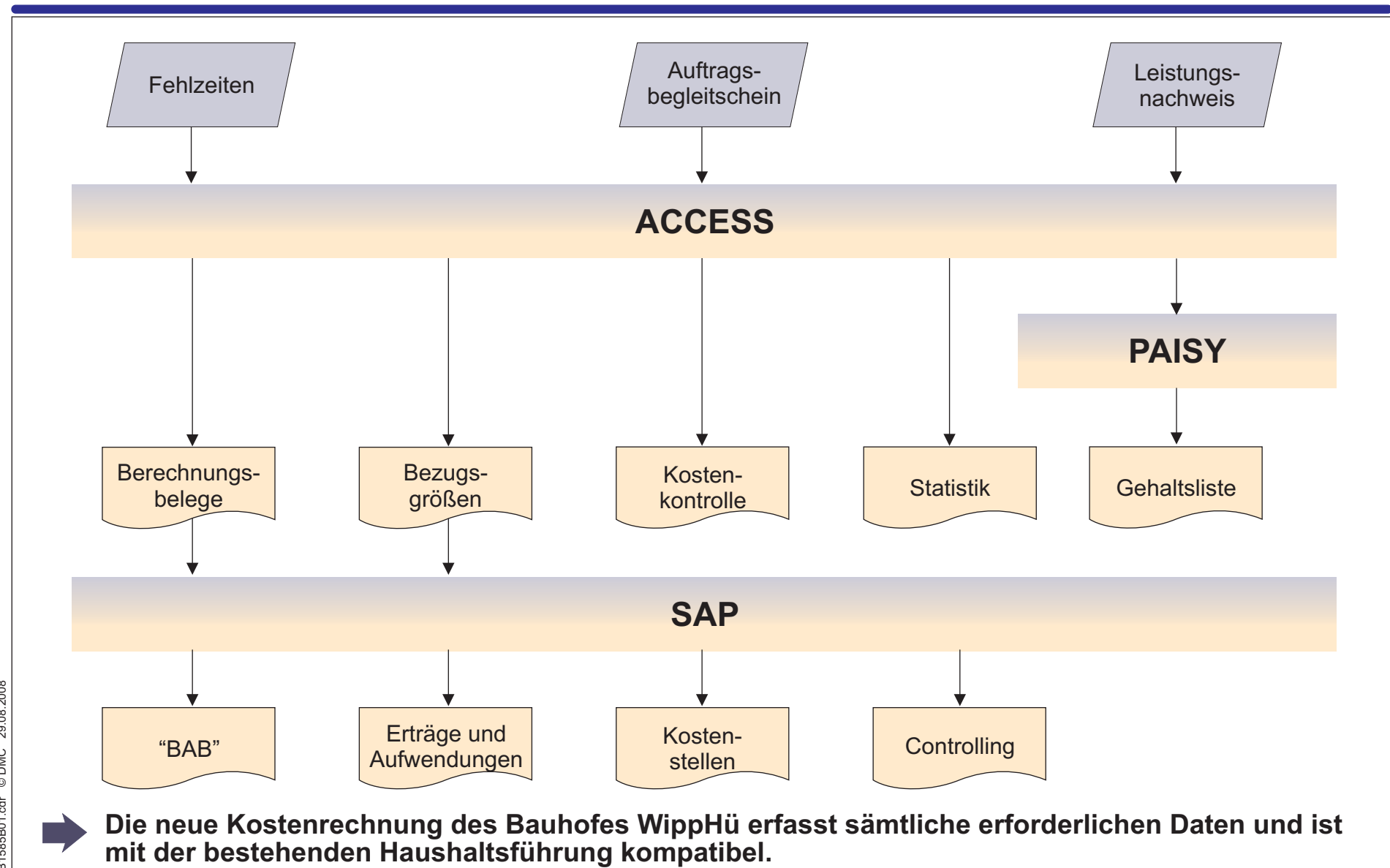
➔ Das Einsparungspotenzial des Bauhofs WippHü beträgt unter Berücksichtigung der Zusatzkosten und Investitionen in den nächsten 10 Jahren etwa 4,29 Mio. €.

5.8 Einsparungspotenzial

Angaben in €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Summe
Personal	46.906	93.811	117.264	140.717	164.170	211.075	257.961	304.886	375.245	422.151	2.134.205
kalk. Zinsen	5.178	10.357	15.535	15.535	15.535	15.535	15.535	15.535	15.535	15.535	
Afa	16.823	33.647	50.470	50.470	50.470	50.470	50.470	50.470	50.470	50.470	
Σ Fahrzeuge	22.002	44.004	66.006	66.006	66.006	66.006	66.006	66.006	66.006	66.006	594.051
Insourcing	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.500.000
Miete	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	46.512	465.120
Summe	265.420	334.327	379.782	403.235	426.687	473.593	520.499	567.404	637.763	684.668	4.693.377
Fahrtkosten	46.260	41.634	39.321	39.321	39.321	39.321	39.321	39.321	39.321	39.321	402.462
Differenz	219.160	292.693	340.461	363.914	387.366	434.272	481.178	528.083	598.442	645.347	4.290.915



5.9 Kostenrechnung



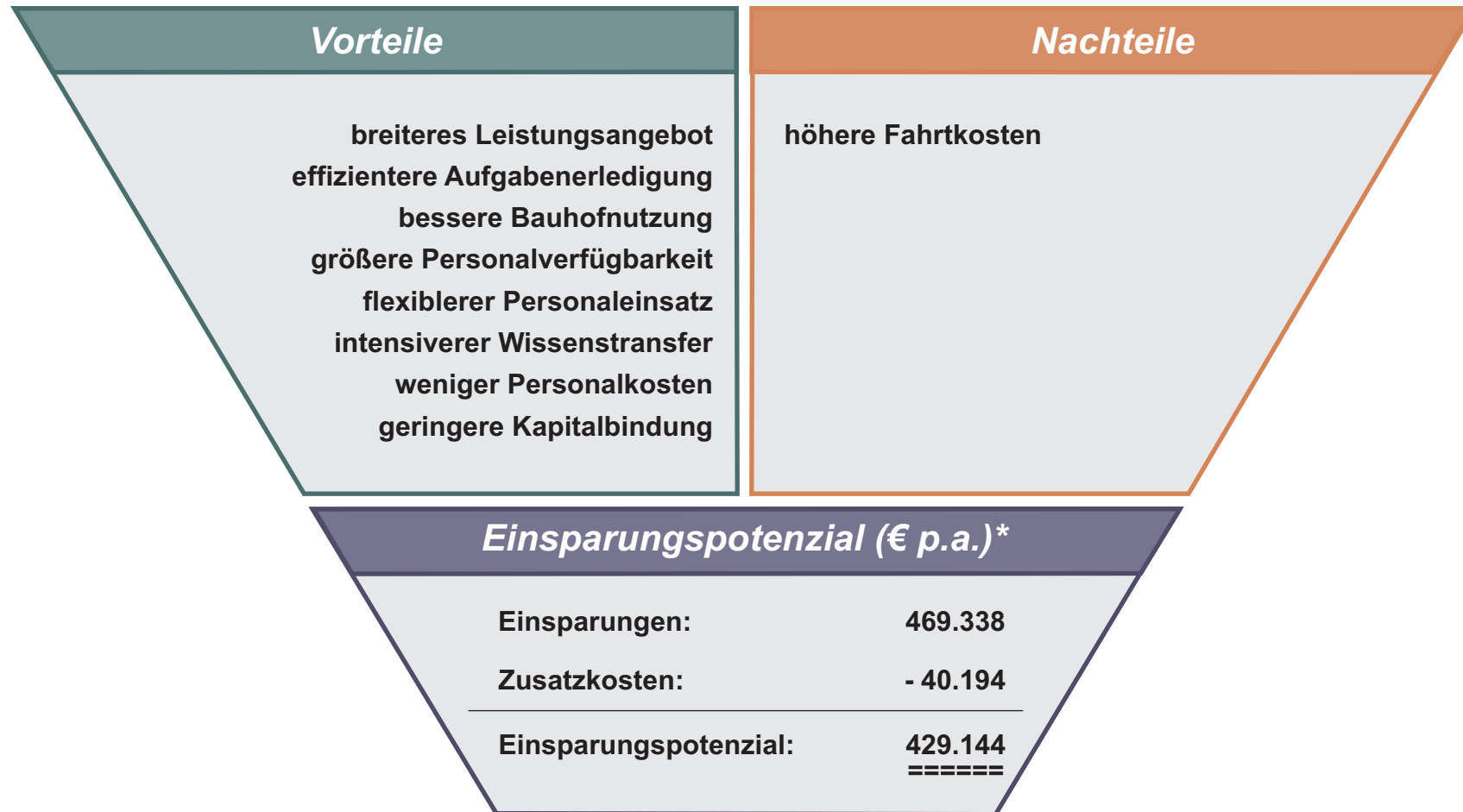
5.10 Teilergebnisplan

zu aktualisieren

	Hückeswagen	Wipperfürth	Summe
Ertragsstruktur			
2 Zuwendungen und allgemeine Umlagen	-1.330		-1.330
5 Privatrechtliche Leistungsentgelte			
6 Kostenerstattungen und Kostenumlagen			
7 Sonstige ordentliche Erträge	-93.393		-93.403
10 Ordentliche Erträge	-94.723	0	-94.723
Aufwendungenstruktur			
11 Personalaufwendungen	1.079.203	1.147.379	2.226.582
12 Versorgungsaufwendungen	73.464		73.464
13 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	128.314	170.920	299.234
14 Bilanzielle Abschreibungen	82.311	90.210	172.521
16 Sonstige ordentliche Aufwendungen	67.225	55.877	123.102
17 Ordentliche Aufwendungen	1.430.517	1.464.386	2.894.903
18 Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit	1.335.794	1.464.386	2.800.180
20 Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	3.009	22.663	25.672
21 Finanzergebnis	3.009	22.663	25.672
22 Ordentliches Ergebnis	1.338.803	1.487.049	2.825.852
26 Ergebnis- vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen	1.338.803	1.487.049	2.825.852
27 Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	-1.323.629	-1.562.353	-2.885.982
28 Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	51.358	75.305	126.663
29 Ergebnis	66.532	1	66.533

➔ Auf Basis der bestehenden Teilergebnispläne wird der Teilergebnisplan des Bauhofs WippHü aufgebaut.

6. Ein Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen



➔ Aufgrund dieser Ergebnisse macht es Sinn, die Zusammenlegung der Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen zu einem Bauhof WippHü zu beschließen.

*Durchschnitt 2010 bis 2019

7. Ergebnis und Empfehlung

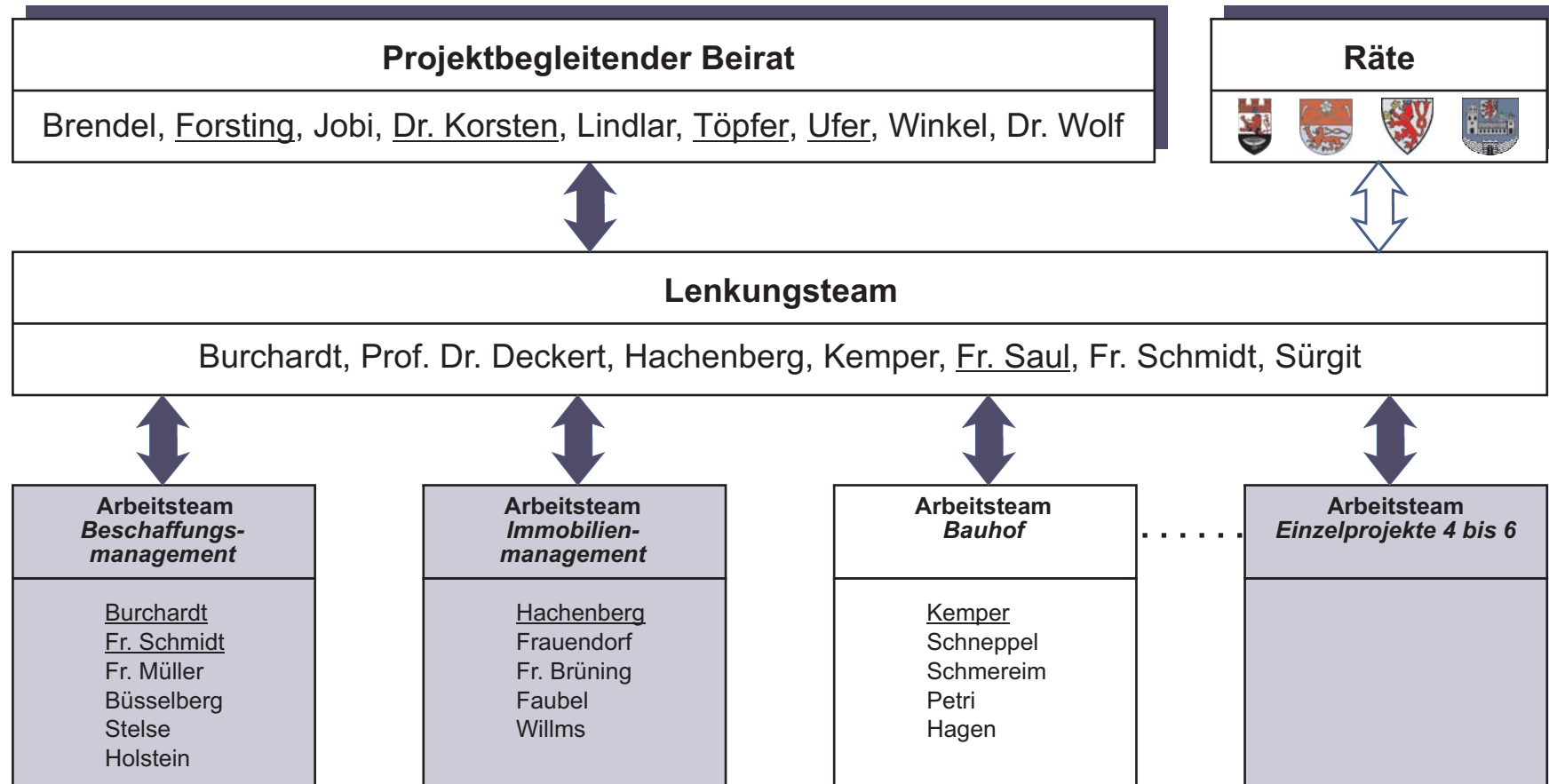
Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation der Bauhöfe Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth hat das Arbeitsteam acht Shared Services-Alternativen erarbeitet.
- Eine Bewertung dieser Alternativen ergab als wirtschaftlichste Lösung jeweils einen Bauhof für Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide bzw. Wipperfürth/Hückeswagen.
- Bei der Zusammenlegung zweier Bauhöfe ist als Rechtsform die öffentlich-rechtliche Vereinbarung zu gestalten.
- Im Rahmen der Konzeption wurden die neuen Bauhöfe getrennt betrachtet.
- Aufgrund der baulichen Gegebenheiten kann der Bauhof Wipperfürth den Bauhof Hückeswagen am neuen Standort problemlos aufnehmen.
- Das Einsparungspotenzial für den Bauhof WippHü beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - in den nächsten 10 Jahren etwa 4,3 Mio. €.

Aufgrund dieser Ergebnisse macht es Sinn,

- 1) in 2009 den Standort für den neuen Bauhof festzulegen und entsprechend einzurichten,**
- 2) in 2009 für den neuen Bauhof die Geschäftsprozesse zu optimieren und die Rechtsform zu gestalten und**
- 3) ab dem 01.01.2010 den Bauhof WippHü für Wipperfürth und Hückeswagen gemeinsam als eine organisatorische und rechtliche Einheit zu betreiben.**

Anlage: Projektorganisation



➔ Der Projektbegleitende Beirat, die Räte und DMC danken ganz besonders den Mitgliedern des Lenkungs teams sowie der Arbeitsgruppe Bauhof für das hohe persönliche Engagement und die erfolgreiche Projektarbeit.

___ = Leitung