

---

# Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt

---

## Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



**Abschlussbericht  
Juli 2009**



# Inhalt

<b>1. Präambel</b>	<b>1</b>
<b>2. Modellcharakter des Projektes</b>	<b>2</b>
<b>3. Projektpartner</b>	<b>4</b>
<b>4. Shared Services</b>	<b>6</b>
<b>5. Rechtsformen</b>	<b>10</b>
<b>6. Projektmanagement</b>	<b>12</b>
6.1 Projektdefinition	
6.2 Projektorganisation	
6.3 Projektkommunikation	
<b>7. Projekte</b>	<b>20</b>
7.1 Beschaffungsmanagement	
7.2 Immobilienmanagement	
7.3 Bauhof (Konzeption)	
7.4 Bauhof (Umsetzung)	
7.5 Kasse	
7.6 Personalverwaltung	
<b>8. Projektnutzen</b>	<b>34</b>
<b>9. Quo vadis - Shared Services!</b>	<b>36</b>

**Einzelberichte**

# 1. Präambel

Der Bürger misst die öffentliche Verwaltung heute mehr denn je daran, wie gut ihre Leistungen auf seine steigenden Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Die Bürgermeister der vier oberbergischen Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth forcieren seit einigen Jahren die interkommunale Zusammenarbeit zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit.

Anfang 2007 wurde von den Bürgermeistern mit dem Modellprojekt "Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth" ein weiterführender Reformschritt eingeleitet.

Nach einer europaweiten Ausschreibung haben die Bürgermeister Ende 2007 die Unternehmensberatung Deckert Management Consultants GmbH ([www.deckert-mc.com](http://www.deckert-mc.com)) mit der Durchführung dieses Modellprojektes beauftragt. Die Deckert Management Consultants GmbH (DMC) verfügt über vielfältige Beratungserfahrung von Kommunen und privatwirtschaftlichen Unternehmen, so dass eine objektive und erfolgreiche Bearbeitung sichergestellt wurde.

In sechs Einzelprojekten - Beschaffungsmanagement, Immobilienmanagement, Bauhof (Konzeption), Bauhof (Umsetzung), Kasse und Personalverwaltung - hat sich - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - ein jährliches Einsparungsvolumen von 1,5 Mio. € ergeben, das die Sinnhaftigkeit dieses Modellprojektes unterstreicht. Dieser Nutzen hat die vier Kommunen ermuntert, die Reformbemühungen mit weiteren Projekten wie z.B. vernetztes Bürgerbüro fortzusetzen. Darüber hinaus können andere Kommunen mit den "Blaupausen" dieses Modellprojektes eigene Vorhaben zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit durchführen.

Der Projektbegleitende Beirat, die Räte und DMC danken insbesondere den Mitgliedern des Lenkungsteams sowie den Arbeitsgruppen für das hohe persönliche Engagement und die erfolgreiche Projektarbeit.

Die Bürgermeister danken ganz besonders dem Innenministerium NRW für die finanzielle Förderung dieses Modellprojektes, das eine sinnvolle Investition in die Zukunft darstellt.

Die Bürgermeister des Modellprojektes

Uwe Ufer  
Hückeswagen

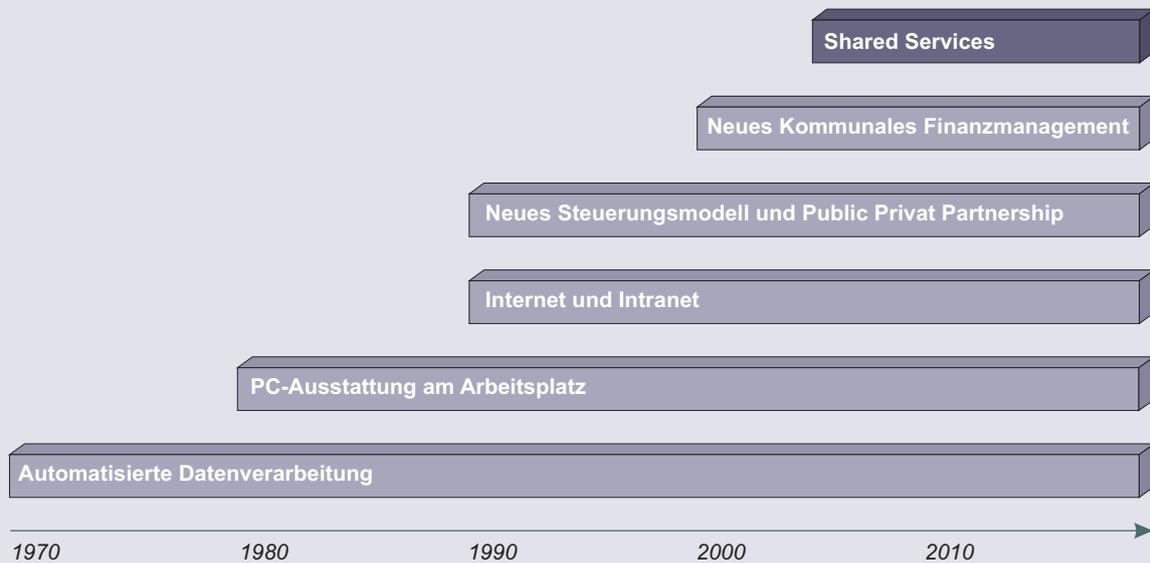
Uwe Töpfer  
Marienheide

Dr. Josef Korsten  
Radevormwald

Guido Forsting  
Wipperfürth

## 2. Modellcharakter des Projektes

### Modernisierungstrends



➔ Die Kommunen beschäftigen sich permanent mit Verwaltungsmodernisierung.

### Projektziel



➔ Die Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth wollen im Rahmen dieses Modellprojektes die Einsatzmöglichkeiten von Shared Services prüfen, sich den Einführungsherausforderungen stellen und die sich daraus ergebenden Vorteile ausschöpfen.

## 2. Modellcharakter des Projektes

Das Ziel des Projektes besteht - unter Berücksichtigung der Modernisierungstrends der Verwaltung - darin, dass die Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth im Rahmen dieses Modellprojektes die Einsatzmöglichkeiten von Shared Services prüfen, sich den Einföhrungsherausforderungen stellen und die sich daraus ergebenden Vorteile ausschöpfen.

Unter dieser Zielsetzung liefert das Projekt einen eigenständigen, umsetzungsbezogenen und mitarbeitergetragenen Modernisierungsbeitrag, der auch auf die übrigen Kommunalverwaltungen des Landes NRW exemplarisch übertragen werden kann. Nach dem Grundsatz

### „Einmal entwickeln - n-mal anwenden“

profitieren die Projektpartner untereinander von ihren Erfahrungen und halten zusätzlich die Projektkosten in Grenzen. Der sehr realisierungsbezogene Ansatz des Projektes erlaubt es, die praktischen Erfahrungen der Verwaltungen sofort in die Projektarbeit zu integrieren.

Die besonderen Merkmale dieses Verbundprojektes, das die Synergieeffekte optimal nutzbar macht, sind:

- **Einbeziehung von Personalrat, MitarbeiterInnen und Rat**
  - Personalrat als Informationsträger für Gesamtinteressenvertretung
  - Beteiligung der Führungskräfte der Verwaltungen
  - Beteiligung aller MitarbeiterInnen der Untersuchungsbereiche
- **Interkommunale Gemeinschaftsarbeit**
  - Interkommunaler Vergleich
  - Blick über den Tellerrand der eigenen Kommune
  - Aufwandminimierung durch Wissenstransfer
- **Know-how-Transfer aus der Privatwirtschaft**
  - Methoden und Moderation durch externe Berater: DMC
  - Inhalte und Abläufe: MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung
  - Zusammenfassung von zwei Wissens- und Erfahrungspotentialen
- **Praxistest**
  - Entwicklung und unmittelbare Anwendung praxisrelevanter Lösungen
  - Bausteinprinzip zur schrittweisen Realisierung von Shared Services
  - Basis für ständigen Verbesserungsprozess
- **TUIV-Unterstützung**
  - Beteiligung der GKD Rhein-Sieg/Oberberg mit speziellem IT-Know-how
  - Automation der Shared-Services-Prozesse
  - Schaffung einer einheitlichen Plattform (z. B. Web-basierte Organisation)

### 3. Projektpartner

#### Gesamtergebnisplan

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	
<b>Ertragstruktur</b>						
1	Steuern u. steuerähnliche Abgaben	-13.718.000	-11.267.000	-23.295.060	-23.755.000	-72.035.060
2	Zuwendungen/ allg. Umlagen	-5.162.585	-4.310.035	-4.338.195	-7.197.968	-21.008.783
3	sonstige Transfererträge	-3.300	-5.300	-89.150	-125.300	-223.050
4	Öffentl.-rechtl. Leistungsentg.	-1.107.399	-3.368.031	-9.296.169	-6.811.928	-20.583.527
5	Privatrechtl. Leistungsentgelte	-445.070	-293.299	-512.520	-443.560	-1.694.449
6	Erträge aus Kostenerstattungen	-741.351	-523.210	-916.310	-336.520	-2.517.391
7	Sonstige ordentl. Erträge	-1.298.950	-813.795	-2.933.020	-2.499.391	-7.545.156
10	<b>Ordentliche Erträge</b>	<b>-22.476.655</b>	<b>-20.580.670</b>	<b>-41.380.424</b>	<b>-41.169.667</b>	<b>-125.607.416</b>
<b>Aufwendungsstruktur</b>						
11	Personalaufwendungen	5.701.450	4.070.557	8.850.100	8.647.721	27.269.828
12	Versorgungsaufwendungen	374.000	58.450	99.430	101.047	632.927
13	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	4.595.000	6.530.637	10.114.790	8.621.994	29.862.421
14	Bilanzielle Abschreibungen	2.320.362	2.680.458	5.897.543	4.385.855	15.284.218
15	Transferaufwendungen	11.518.080	10.159.904	19.131.810	19.099.457	59.909.251
16	Sonstige ordentliche Aufwendungen	1.261.680	860.553	2.878.060	2.228.769	7.229.062
17	<b>Ordentliche Aufwendungen</b>	<b>25.770.572</b>	<b>24.360.559</b>	<b>46.971.733</b>	<b>43.084.843</b>	<b>140.187.707</b>
18	<b>Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit</b>	<b>3.293.917</b>	<b>3.779.889</b>	<b>5.591.309</b>	<b>1.915.176</b>	<b>14.580.291</b>
19	Finanzerträge	-59.750	-152.320	-138.410	-950.270	-1.300.750
20	Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	1.528.500	1.398.000	2.740.940	3.082.968	8.750.408
21	Finanzergebnis	1.468.750	1.245.680	2.602.530	2.132.698	7.449.658
22	Ordentliches Ergebnis	4.762.667	5.025.569	8.193.839	4.047.874	22.029.949
26	<b>Jahresergebnis</b>	<b>4.762.667</b>	<b>5.025.569</b>	<b>8.193.839</b>	<b>4.047.874</b>	<b>22.029.949</b>

Ansatz 2007

#### Die Bürgermeister des Modellprojektes



Uwe Ufer  
Hückeswagen



Uwe Töpfer  
Marienheide



Dr. Josef Korsten  
Radevormwald



Guido Forsting  
Wipperfürth

**“Für das Können gibt es nur einen Beweis: das Tun”**

Marie von Ebner-Eschenbach

### 3. Projektpartner

Die Projektpartner werden nachfolgend anhand der wesentlichen Struktur-, Personal- und Finanzdaten aus den Haushaltsplänen der vier Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth beschrieben.

In den vier Kommunen leben rund 80.000 Menschen auf einer Grundfläche von rund 277 Quadratkilometern. Zudem befinden sich 32 Schulen mit über 10.000 Schülern in den beteiligten Kommunen. Die folgende Abbildung gibt die wesentlichen Strukturdaten wieder.

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
Einwohnerzahl	16.435	14.349	25.040	23.616	79.440
Fläche (qkm)	50,46	54,99	53,77	118,16	277,38
Straßen (km)	149	125	343	215	832
Schulen	7	4	9	12	32
Schüler	1.993	1.620	2.844	3.664	10.121

Quelle: Haushaltsplan 2006

Für die Verwaltungen der Kommunen stellen die Einwohner Kunden dar und die Strukturdaten spiegeln den Bedarf wieder. Aus den Einwohnern, ihren Bedarfen sowie den strukturellen Gegebenheiten der Kommunen ergeben sich somit die Aufgaben der Verwaltungen.

Die Personaldaten der Kommunen zeigen auf, welche Kapazitäten sie zur Bearbeitung der Verwaltungsaufgaben besitzen. Insgesamt planen die Kommunen mit rund 88 Beamten und rund 460 tariflich Beschäftigten. Nachfolgend werden die wesentlichen Personaldaten der Kommunen abgebildet.

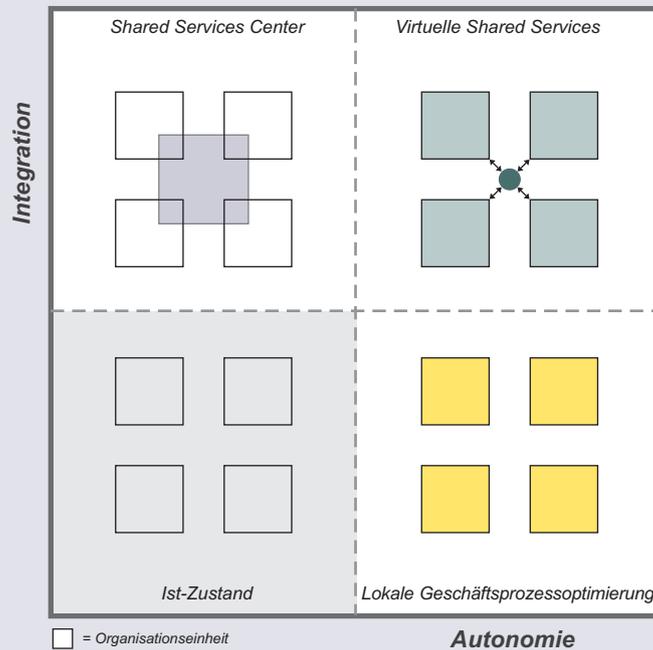
	Hückeswagen		Marienheide		Radevormwald		Wipperfürth		Summe	
	Beamte	Tarifl. Beschäftigte	Beamte	Tarifl. Beschäftigte	Beamte	Tarifl. Beschäftigte	Beamte	Tarifl. Beschäftigte	Beamte	Tarifl. Beschäftigte
Innere Verwaltung	11,0	47,3	14,0	33,0	14,6	56,3	11,3	69,7	51,0	206,3
Sicherheit und Ordnung	2,0	9,8	1,0	7,0	3,6	12,0	2,8	10,9	9,4	39,7
Schulträgeraufgaben	1,0	15,3	1,0	8,0	0,2	12,8	0,9	6,0	3,0	42,1
Kultur	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	7,4	0,1	3,6	0,1	15,0
Soziale Hilfen	2,0	6,4	1,0	13,0	3,5	10,1	0,8	5,7	7,3	35,1
Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	0,0	1,2	1,0	1,0	1,1	25,1	3,2	15,2	5,2	42,5
Sportförderung	1,0	1,0	0,0	5,0	0,2	4,9	0,3	5,6	1,5	16,5
Räuml. Planung u. Entwicklung	0,0	1,0	0,0	3,0	0,4	1,2	0,6	3,8	1,0	9,0
Bauen und Wohnen	0,0	1,0	0,0	2,0	2,1	7,7	0,5	8,5	2,6	19,2
Ver- und Entsorgung	0,0	0,0	0,0	1,0	1,1	8,0	0,9	8,9	2,0	17,9
Verkehrsflächen und -anlagen	1,0	1,0	0,0	3,0	0,2	2,4	1,0	2,7	2,2	9,1
Natur- und Landschaftspflege	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,6	0,1	1,6	0,2	3,7
Umweltschutz	0,0	1,0	0,0	0,0	0,1	1,1	0,0	0,1	0,1	2,1
Wirtschaft und Tourismus	0,0	0,0	1,0	0,0	0,9	0,1	0,4	1,2	2,3	1,3
Allgemeine Finanzwirtschaft	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
<b>Teilsumme</b>	<b>18,0</b>	<b>88,5</b>	<b>19,0</b>	<b>78,0</b>	<b>27,9</b>	<b>149,7</b>	<b>23,0</b>	<b>143,5</b>	<b>87,9</b>	<b>459,7</b>
<b>Summe</b>	<b>106,5</b>		<b>97,0</b>		<b>177,6</b>		<b>166,5</b>		<b>547,6</b>	

Quelle: Haushaltsplan 2006

Den Haushaltsplänen der Kommunen ist zu entnehmen, dass alle vier Kommunen ihre Finanzhaushalte vom kameralistischen Rechnungswesen auf das Neue Kommunale Finanzmanagement (NKF) des Landes NRW umgestellt haben.

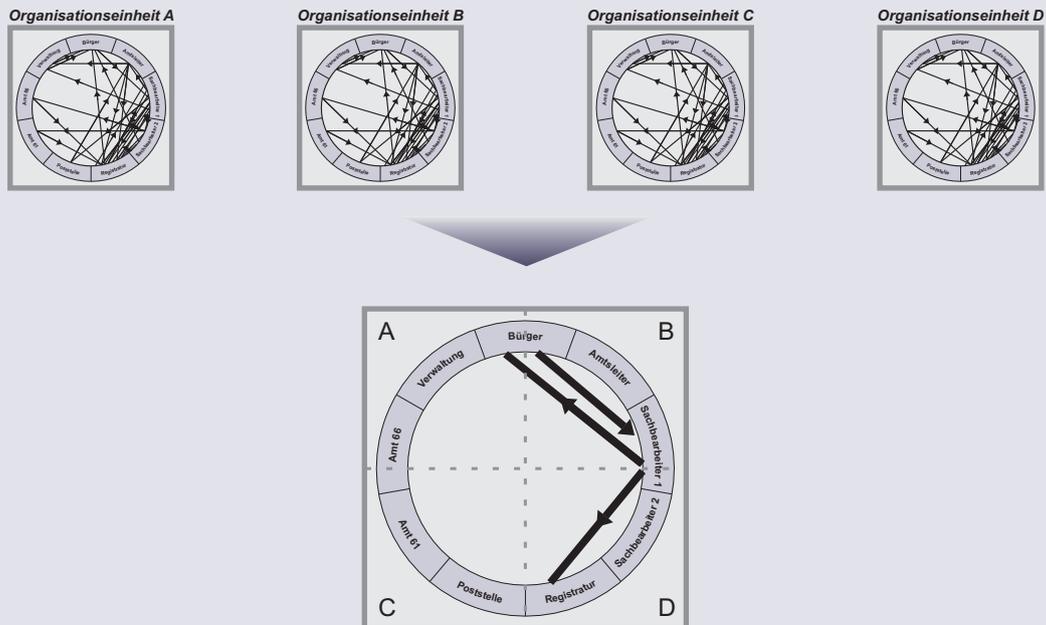
# 4. Shared Services

## Organisationsformen



➔ Shared Services (gemeinsam genutzte Dienste) optimieren gleiche Geschäftsprozesse übergreifend über mehrere Organisationseinheiten.

## Geschäftsprozessoptimierung



➔ Der optimale Geschäftsprozess ist einfach genial.

## 4. Shared Services

Shared Services (gemeinsam genutzte Dienste) optimieren gleiche Geschäftsprozesse übergreifend über mehrere Organisationseinheiten. Dabei sind betriebswirtschaftlich u.a. folgende Elemente von Bedeutung:

- Organisationsformen
- Geschäftsprozessoptimierung
- Vernetzung
- Mengeneffekte

Auf die einzelnen Elemente wird nachfolgend näher eingegangen.

### ● **Organisationsformen**

Abhängig von der jeweiligen Situation sowie der einbezogenen Geschäftsprozesse ergeben sich folgende Organisationsformen von Shared Services:

#### - **Lokale Geschäftsprozessoptimierung**

Wertschöpfung durch lokale Verbesserungen einzelner Geschäftsprozesse, die spezifisch für verschiedene Bereiche sind.

#### - **Shared Services Center**

Wertschöpfung durch Konsolidierung von Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, in einem Shared Services Center.

#### - **Virtuelle Shared Services**

Wertschöpfung durch Schaffung einer einheitlichen Plattform (z. B. Web-basierte Organisation) zu einer Integration von Aktivitäten unter Nutzung von Synergiepotenzialen unter Beibehaltung der Autonomie der lokalen Organisationseinheiten.

### ● **Geschäftsprozessoptimierung**

Auf dem Weg zum optimalen Geschäftsprozess werden vier Phasen durchlaufen:

#### - **Kundenbedürfnisse antizipieren**

Es gilt, die Geschäftsprozesse auf die Kundenwünsche und die möglichen Bedarfschwankungen auszurichten und durch kurze Durchlaufzeiten exzellenten Service zu bieten.

#### - **Benchmarks berücksichtigen**

Benchmarking mit Daten des Wettbewerbs hilft, die eigenen qualitativen und quantitativen Ziele für die Ausrichtung der Geschäftsprozesse zu definieren.

#### - **Aufwandtreiber eliminieren**

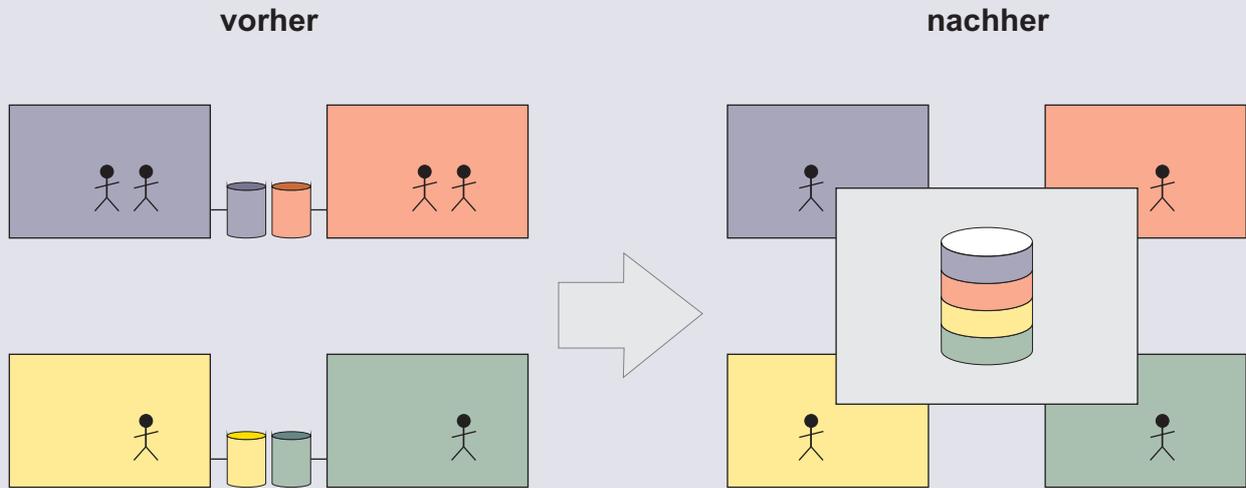
Arbeitsabläufe sind häufig nicht durch eine Gerade zwischen Input und Output sondern durch unproduktive Schleifen, die es zu beseitigen gilt, gekennzeichnet.

#### - **Arbeitsablauf gestalten**

Die Arbeitsgestaltung erfolgt entweder verrichtungs- oder objektorientiert. Da in den Verwaltungsbereichen relativ wenig Sachinvestitionen anfallen, ist dort die Objektzentralisation in der Regel optimal.

## 4. Shared Services

### Vernetzung

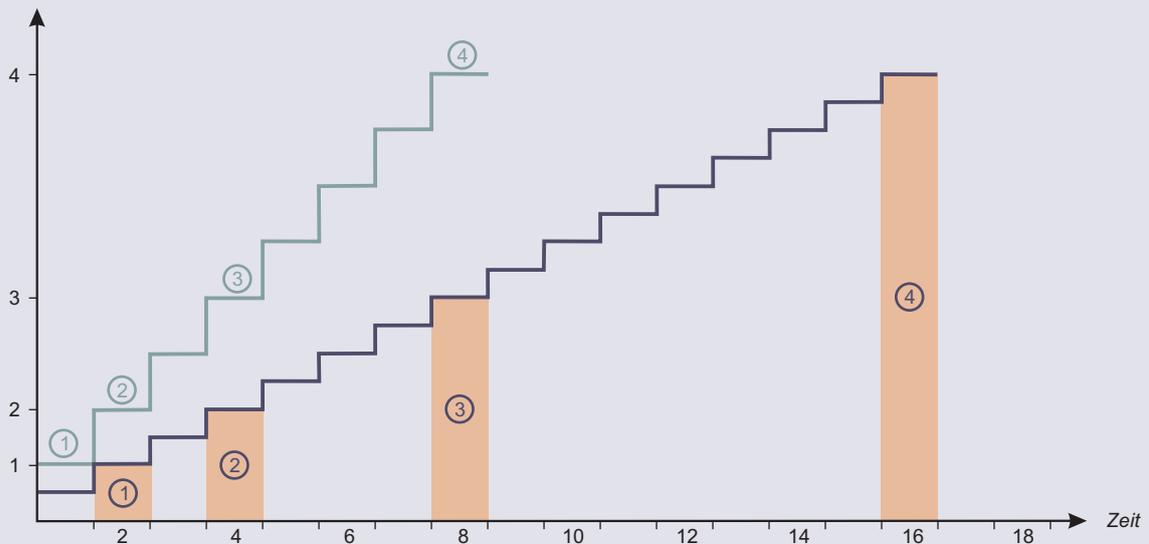


➔ Elektronische Netzwerke ermöglichen es den Verwaltungen, ihre Geschäftsprozesse mit Online-Transaktionen durchgängig, rechtsverbindlich und schnell abzuwickeln.

— — — — = Organisationseinheit

### Mengeneffekte

Verdoppelung der kumulierten Erfahrung/Menge



➔ Die Erfahrungsgeschwindigkeit ist in einer doppelt so großen Organisationseinheit doppelt so schnell.

— eine Organisationseinheit

— zwei vernetzte Organisationseinheiten

## 4. Shared Services

### ● Vernetzung

Vernetzte Verwaltung bedeutet, dass Produkte und Prozesse zu ihrer Erstellung auf andere Aufgabenträger übertragen werden, soweit dies rechtlich zulässig, wirtschaftliche sinnvoll und technisch möglich ist. Die Übertragung erfolgt entweder auf Aufgabenträger gleichen öffentlich rechtlichen Typs (Kommune auf Kommune) oder auf Organisationen anderen Typs (Kommune auf öffentliche oder private Einrichtungen).

Die Vernetzung kann nach verschiedenen Mustern ablaufen. In einem weitreichenden Fall kann das vollständige Produkt einer Kommune mit all seinen Geschäftsprozessen auf einen anderen Aufgabenträger übergehen, so dass eine Kommune zwar ihre Aufgabe erfüllt, ohne jedoch sämtliche Produkte selbst zu erstellen.

Weitere Vernetzungsmuster bestehen darin, dass der Kundenkontakt verbleibt, die Leistungserstellung jedoch in einem oder mehreren Dienstleistungszentren erfolgt.

Denkbar ist auch, dass der Kundenkontakt in der Kommune verbleibt, die Leistungserstellung jedoch im Dienstleistungszentrum einer anderen Kommune erfolgt und der Leistungsausgang über diese Kommune bereitgestellt wird.

Da die Vernetzung mindestens zwischen zwei Kommunen stattfinden soll, müssen die Beteiligten zumindest zum Vernetzungsgegenstand und zur Vernetzungsform gemeinsame Aussagen finden und vereinbaren (wie z. B. das gemeinsame Rechenzentrum).

### ● Mengeneffekte

Durch Shared Services erhöht sich die Anzahl der Vorgänge für eine Organisationseinheit.

Durch die häufige Wiederholung von gleichartigen Vorgängen innerhalb von organisierten Abläufen gewinnt der einzelne Mitarbeiter ein großes Maß an Erfahrung und arbeitet mit einer niedrigen Fehlerquote. Er braucht für die Abfolge von Handlungen und für Entscheidungen nach vorgegebenen Kriterien keine neuen Überlegungen durchzuführen. Die erforderlichen Handgriffe sind nach der genügenden Zahl von Wiederholungen genau eingeübt.

Der Aufwand des Mitarbeiters für die einzelnen Arbeitsschritte sinkt durch den Wegfall von Zeiten für Planen, Überlegen und Ausprobieren mit dem Maß an Erfahrung. Für diesen einsparbaren Aufwand gilt die mathematische Gesetzmäßigkeit der gezeigten Erfahrungskurve, die bedagt, dass mit Verdoppelung der kumulierten Vorgangsmenge die Zeit je Vorgang um 10 bis 30 % reduziert werden kann. Hierbei handelt es sich nicht um eine von selbst eintretende Einsparung, sondern um ein Rationalisierungspotenzial, das erst durch permanente Organisationsarbeit gemacht werden kann.

## 5. Rechtsformen

### Synopse

	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

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 verselbstständiger Personal- und Sachbestand, den eine Gemeinde zur Erfüllung eines bestimmten Verwaltungszwecks in den Formen von Unternehmen oder Einrichtungen (§§ 107, 114a Abs. 1 S. 2 GO) 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 zur Erfüllung (erfüllungshalber) dieser Rechtsform unter Voraussetzungen der §§ 107, 108 GO durch die Gründung einer GmbH bedienen.

➔ Für dieses Modellprojekt eignet sich die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung (siehe nachfolgende Seite), da hier der geringste organisatorische Veränderungsbedarf bei vollem Funktionsumfang besteht.

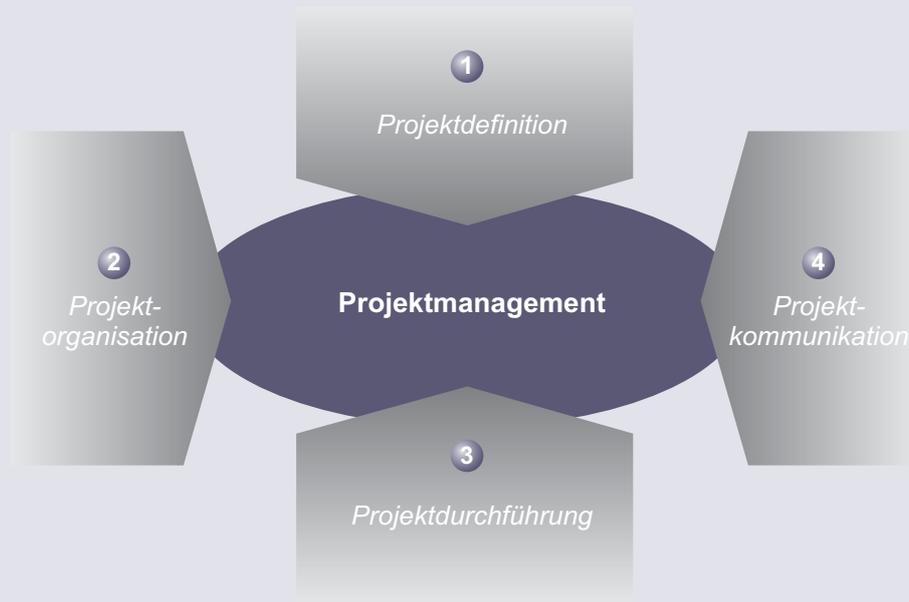
## 5. Rechtsformen

Öffentlich-Rechtliche Vereinbarung gem. § 23 ff. Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit

- Gemeinsame Wahrnehmung der Aufgabe nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit rechtlich zulässig?
- Beteiligte: Gemeinden/Gemeindeverbände
- Zweck der Aufgabenübertragung:
  - a) **Delegierende Vereinbarung**  
Eine der beteiligten Kommunen übernimmt einzelne Aufgaben der übrigen Beteiligten in die eigene Zuständigkeit.  
Folge: Änderung einer gesetzlich geregelten Zuständigkeit.  
Das bedeutet, dass die abgebende Kommune für die Dauer des Bestehens der ÖRV von der Aufgabenerfüllung befreit ist.  
Mitwirkungsrechte können vereinbart werden.
  - b) **Mandatierende Vereinbarung**  
Eine der beteiligten Kommunen verpflichtet sich, eine Aufgabe für die übrigen Beteiligten durchzuführen.  
Folge: Keine Änderung einer gesetzlich geregelten Zuständigkeit.  
Das bedeutet, dass Rechte und Pflichten der abgebenden Gemeinde als Aufgabenträger bestehen bleiben.
- Entscheidend: Konkrete Benennung der übertragenen Aufgabe und eine genaue Beschreibung der vereinbarten Tätigkeiten.
- Allgemeine oder perspektivische Darstellung der Zielsetzung bei Bedarf in einer Präambel
- Kostenregelung
- Geltungsdauer der Vereinbarung; Kündigungsregelung
- Genehmigung durch die zuständige Aufsichtsbehörde  
- gilt auch für Änderungen der ÖRV
- Bekanntmachung der Vereinbarung und der Genehmigung im amtlichen Veröffentlichungsblatt der Aufsichtsbehörde

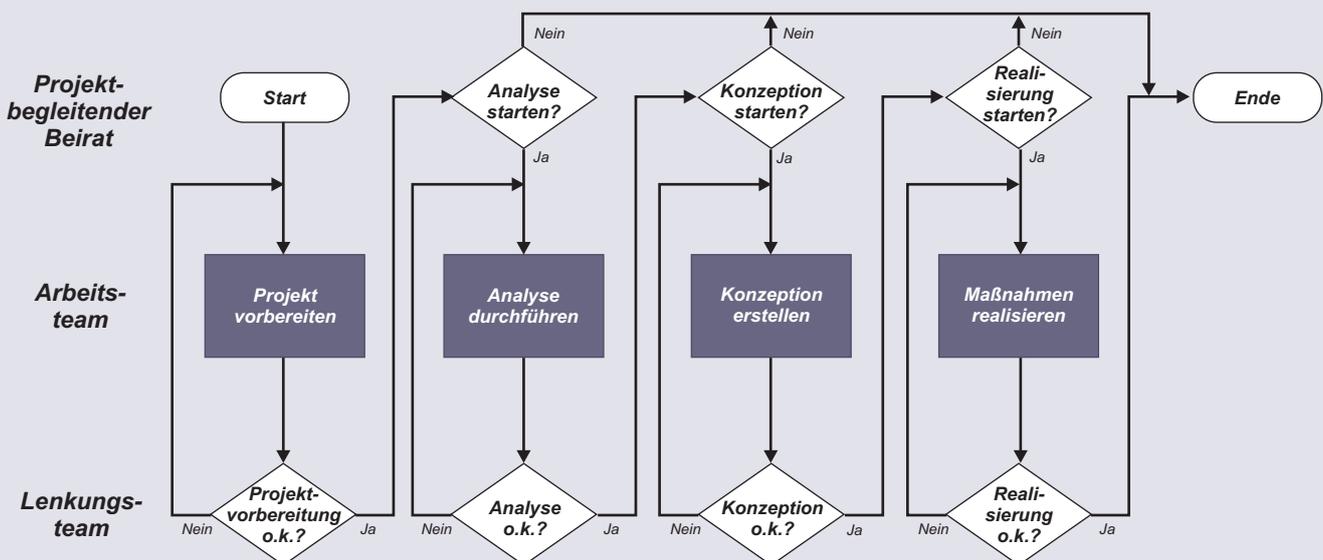
# 6. Projektmanagement

## Projektmanagement im Überblick



➔ Die wesentlichen Elemente des Projektmanagements sind Projektdefinition, Projektorganisation, Projektdurchführung und Projektkommunikation.

## Projektschritte



➔ Das phasenweise Vorgehen ist in ergebnisorientierte Schritte abgegrenzt und macht deutlich, wer welche Entscheidungen zu treffen hat und wer was zu tun hat.

## 6. Projektmanagement

Die meiste Arbeit wird in Zukunft in Projektgruppen erledigt“, stellte Tom Peters bereits in den frühen 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts fest. In der Tat gewinnt das Projektmanagement immer mehr eine herausragende Bedeutung.

Nach DIN 69901 ist Projektmanagement definiert als “Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechnik und Führungsmittel für die Abwicklung eines Projektes”. Der Begriff Führungsaufgaben beinhaltet Zielsetzung, Delegation, Planung, Überwachung und Steuerung im Rahmen des Projektes. Die anderen Begriffe betreffen die Projektorganisation, den Führungsstil und die einzusetzenden Methoden und Hilfsmittel.

Da ein Projekt das übergreifende Zusammenwirken mehrerer Organisationseinheiten beinhaltet, die unterschiedliche Teilaufgaben bearbeiten, wird Projektmanagement auch definiert als die “Einbettung der Teilaufgaben in ein ganzheitliches, abgestimmtes, zielorientiert geplantes und Termin-, Kosten- und Qualitätsvorgaben berücksichtigendes Vorgehen” (DIN 69901).

Die wesentlichen Elemente des Projektmanagements können wie folgt zusammengefasst werden:

- Projektdefinition
- Projektorganisation
- Projektdurchführung
- Projektkommunikation

Der Projektumfang kann unterschiedlich komplex sein und damit verschieden große Projektinhalte ausmachen. In den Schritten des Regelkreises können jedoch nur überschaubare Zielvorgaben verarbeitet werden. Daher gehört zu einem erfolgreichen Projekt auch immer die richtige Dimensionierung der Zielvorgabe in Form einer Zielabgrenzung. Dabei sind insbesondere die folgenden Strategien wesentlich:

- Zerlege das Problem in überschaubare Scheibchen (plane top-down)!
- Löse das Problem scheinchenweise (realisiere bottom-up)!

Die einzelnen Projektschritte sind ergebnisorientiert abgegrenzt und verdeutlichen, wer welche Entscheidungen zu treffen hat und wer was zu tun hat:

- Projektbegleitender Beirat: Freigabe von neuen Projektphasen
- Lenkungsteam: Evaluation der Projektergebnisse
- Arbeitsteams: Detailplanung und Ausführung der Aktivitäten

Folgende Kernfragen stellen sich in jeder Projektphase:

- Welches Ziel wollen wir in dieser Phase erreichen?
- Was müssen wir tun, um dieses Ziel zu erreichen?
- Haben wir erreicht, was wir erreichen wollten?
- Müssen wir womöglich unsere Arbeit modifizieren?
- Befinden wir uns im Rahmen der Planung?
- Führen wir das Projekt weiter?

Erst wenn alle Fragen positiv beantwortet sind, wird das Projekt fortgeführt. Hierdurch sind jederzeit Transparenz und zielgerichtete Entscheidungsgrundlagen gegeben.

# 6.1 Projektdefinition

## Projekteignung

<b>Kunden- prozesse</b>	eingeschränkt	überwiegend
	überwiegend	eingeschränkt
<b>Unterstützungs- prozesse</b>		
	<b>Shared Service Center</b>	<b>Virtuelle Shared Services</b>

➔ Kundenprozesse und Unterstützungsprozesse eignen sich besonders für Shared Services.

## Projektauswahl

<b>Produktbereich</b>	<b>Produktgruppe</b>
11 Innere Verwaltung	11.01 Politische Gremien
12 Sicherheit und Ordnung	11.02 Verwaltungsführung
21 Schulträgeraufgaben	11.03 Gleichstellung von Mann und Frau
25 Kultur	11.04 Beschäftigtenvertretung
31 Soziale Hilfen	11.06 Zentrale Dienste
36 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	11.07 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
41 Gesundheitsdienste	11.08 Personalmanagement
42 Sportförderung	11.09 Finanzmanagement und Rechnungswesen
51 Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformation	11.10 Organisationsangelegenheiten und technikerst. Infor.
52 Bauen und Wohnen	11.13 Grundstücks- und Gebäudemanagement
53 Ver- und Entsorgung	11.14 Technisches Immobilienmanagement
54 Verkehrsflächen und -anlagen	11.18 Bauhof
55 Natur- und Landschaftspflege	
56 Umweltschutz	
57 Wirtschaft und Tourismus	
61 Allgemeine Finanzwirtschaft	
71 Stiftungen	

Das Beschaffungsmanagement ist in den Kommunen dezentral organisiert und daher nicht explizit im Produktplan ausgewiesen.

➔ Mit Hilfe des Produktplanes werden die Projekte ausgewählt, die sich für Shared Services in den jeweiligen Kommunen besonders gut eignen.

*Produktplan Hückeswagen*

## 6.1 Projektdefinition

Geschäftsprozesse lassen sich wie folgt klassifizieren:

- Managementprozesse bestimmen das strategisch relevante Verhalten einer Organisationseinheit in den Dimensionen Kompetenz, Organisation, Personal und Finanzen.
- Kundenprozesse orientieren sich unmittelbar an der Wertschöpfungskette von Produkt-erstellung und -vermarktung. Das geschaffene Produkt ist durch den Kunden direkt wahrnehmbar.
- Unterstützungsprozesse erfüllen weder Kundenbedürfnisse noch sind sie für die strategische Geschäftsentwicklung relevant. Die Bedeutung der Unterstützungsprozesse liegt darin, ein optimales Funktionieren der Kundenprozesse zu garantieren.

Generell lassen sich sowohl Kundenprozesse als auch Unterstützungsprozesse durch Shared Services optimieren. Allerdings weist die Geschäftsprozessoptimierung unterschiedliche Schwerpunkte auf. Während die Kundenprozesse sich überwiegend mit virtuellen Shared Services jedoch eher eingeschränkt über Shared Services Center optimieren lassen, erfolgt die Optimierung der Unterstützungsprozesse eher eingeschränkt über virtuelle Shared Services und überwiegend über physische Shared Services Center.

Geschäftsprozesse waren und sind in der Kommunalverwaltung und bei ihren Bemühungen zur interkommunalen Zusammenarbeit kaum im Mittelpunkt der Reformansätze gewesen. Ergebnisse von Shared Services zeigen jedoch, dass die Optimierung von Kunden- und Unterstützungsprozessen angesichts neuer Möglichkeiten der Organisation und der Technologie große Einsparungspotenziale freisetzen kann.

Welche Kunden- und Unterstützungsprozesse eignen sich nun besonders für Shared Services? Zur Beantwortung dieser Frage sind neben den strategischen Perspektiven einer Kommune folgende Kriterien zu berücksichtigen:

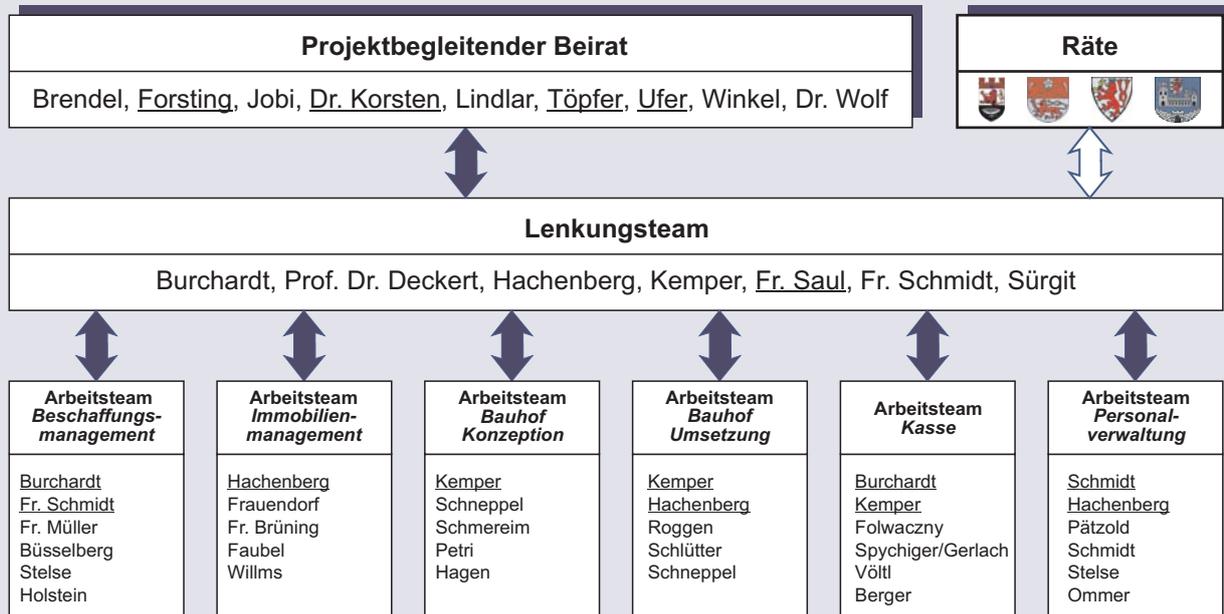
- **Betriebswirtschaftliche Perspektive: Mengeneffekte**  
Eine effektive Bearbeitung optimierter Prozesse ist vor allem dann möglich, wenn entsprechend hohe Fallzahlen erreicht werden.
- **Juristische Perspektive: rechtlicher Rahmen**  
Bei Klärung der juristischen Problematik ist zwischen Aufgaben (im rechtlichen Sinne) und Teilprozessen der Aufgaben zu unterscheiden.
- **Steuerungstheoretische Perspektive: Transaktionskosten**  
Steuerungstheoretisch sind die einmaligen Kosten der Optimierung sowie die laufenden Kosten der Bearbeitung zu berücksichtigen.

Die Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth haben anhand des Produktplanes bereits folgende Einzelprojekte ausgewählt, die den o.g. Kriterien Rechnung tragen:

- Beschaffungsmanagement
- Immobilienmanagement
- Bauhof
- Kasse
- Personalverwaltung

## 6.2 Projektorganisation

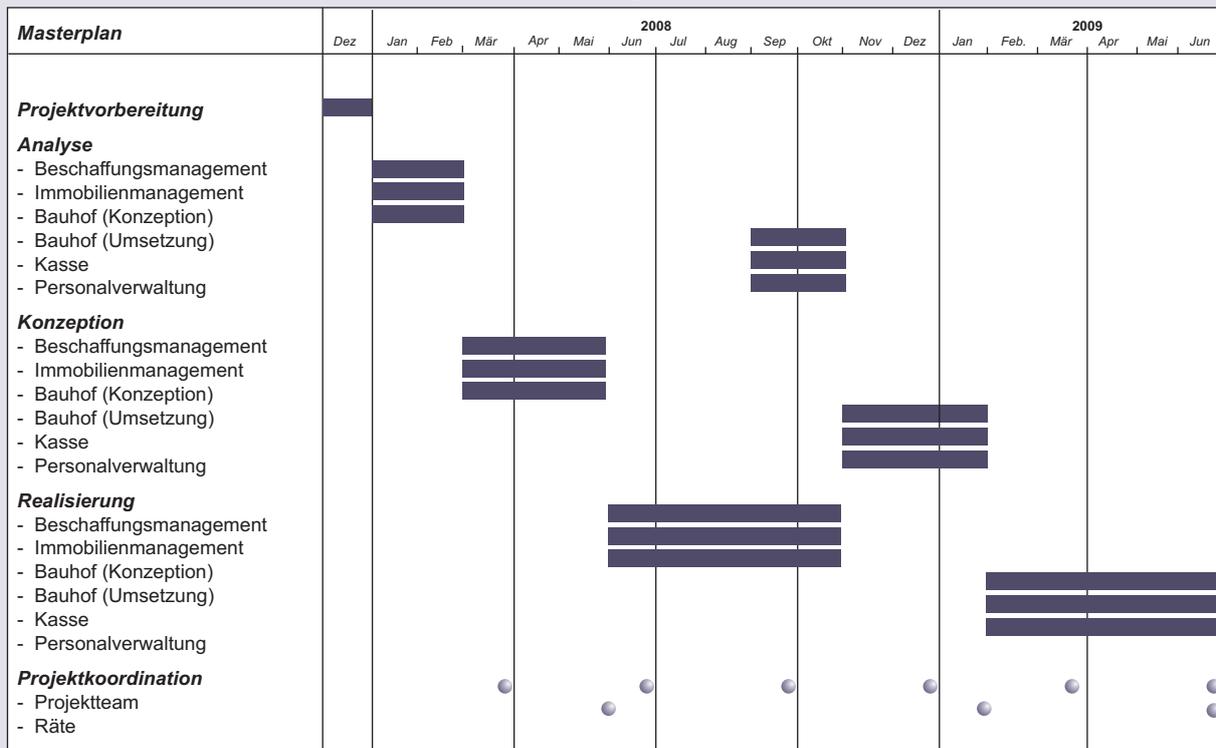
### Organigramm



➔ In die Projektorganisation sind neben dem Projektbegleitenden Beirat und den Räten der Kommunen die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Untersuchungsbereiche einbezogen.

\_\_\_ = Leitung

### Masterplan



## 6.2 Projektorganisation

Das Projekt wurde mit der nebenstehenden zeitlich befristeten Projektorganisation durchgeführt. Die einzelnen Organisationseinheiten hatten dabei folgende Aufgaben:

- Der Projektbegleitende Beirat, der die wesentlichen regionalen Akteure repräsentiert und eine beratende Funktion einnimmt, legt den strategischen Rahmen mit Zielen und Prioritäten fest und gibt die neuen Projektschritt frei.
- Die Räte der vier Kommunen entscheiden über die sich aus dem Projekt ergebenden relevanten Veränderungen.
- Das Lenkungsteam, das aus leitenden Mitarbeitern der vier Kommunen und DMC besteht, koordiniert den Projektfortschritt, entscheidet bei Schnittstellenfragen und informiert den Projektbegleitenden Beirat sowie die Räte.
- Die Arbeitsteams, denen ein Teamleiter aus dem Lenkungsteam vorsteht und die darüber hinaus mit jeweils einem Mitarbeiter aus den vier Kommunen besetzt sind, zeichnen für die Realisierung des Arbeitsprogramms verantwortlich.

Der Masterplan sieht für die sechs Einzelprojekte eine Projektlaufzeit von 19 Monaten vor, wobei

- die ersten drei Einzelprojekte Beschaffungsmanagement, Immobilienmanagement und Bauhof (Konzeption) eine Durchlaufzeit von 11 Monaten sowie
- die nächsten drei Einzelprojekt Bauhof (Umsetzung), Kasse und Personalverwaltung eine Durchlaufzeit von 10 Monaten haben.

Generell beschäftigen sich alle Einzelprojekte mit der Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services und beinhalten daher auch folgende vier Schritte:

- Schritt 1 : Projektvorbereitung
- Schritt 2 : Analyse
- Schritt 3 : Konzeption
- Schritt 4 : Realisierung

mit gleichen Projektaktivitäten und gleichem Zeitplan.

Abweichend hiervon ist das Einzelprojekt Beschaffungsmanagement zu sehen, das zur schnellen Realisierung von Einsparungspotenzialen darüber hinaus das Einkaufsvolumen und damit auch die inhaltliche Seite stark beeinflusst.

Da Menschen Projekte erfolgreich machen, ist Projektmanagement vor allem auch Beziehungsmanagement. Von da her hat die Information der Räte, Personalräte und Bedienstete wie im Masterplan dargestellt eine zentrale Bedeutung für den Erfolg des Projektes.

## 6.3 Projektkommunikation

### *Situationsgerechte Kommunikation*

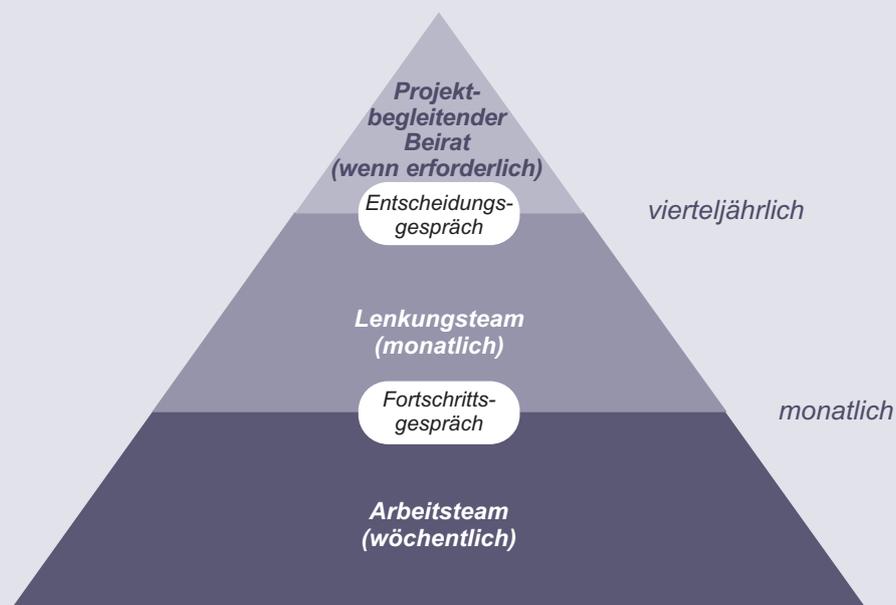
*Kommunikation ist mehr als Informationsvermittlung*

Gesagt ist nicht gehört.  
Gehört ist nicht verstanden.  
Verstanden ist nicht einverstanden.  
Einverstanden ist nicht behalten.  
Behalten ist nicht angewandt.  
Angewandt ist nicht beibehalten.

*Konrad Lorenz*

➔ **Hauptaufgabe der Kommunikation im Projekt ist es, Barrieren auf dem Weg zum Projekterfolg zu überwinden.**

### *Projektgespräche*



➔ **Projektgespräche sind das wichtigste Mittel zur horizontalen und vertikalen Kommunikation innerhalb der Projektorganisation.**

## 6.3 Projektkommunikation

Kommunikation während eines Projektes ist ein schwieriges Unterfangen, da sie mehr ist als bloße Informationsvermittlung. Sie beinhaltet zusätzlich Führungs- und Motivationsaspekte. Daher ist sie oft ein mühsamer und sehr persönlicher Prozess, der Verständnis, Überzeugungskraft und Ausdauer erfordert. Die Hauptaufgabe der Kommunikation im Projekt ist es, Barrieren auf dem Weg zum Projekterfolg zu überwinden.

Die folgenden Kommunikationsregeln helfen dem Projektleiter, nicht nur die Informationsvermittlung zu steigern, sondern auch die Führungs- und Motivationsaspekte in seiner Kommunikation zu verbessern:

- Bei der Projektkommunikation stets den Informationsbedarf des jeweiligen Gesprächspartners im Blick behalten.
- Die möglichen Verzerrungen des Informationsgehalts durch den unterschiedlichen kulturellen und beruflichen Background der Gesprächspartner sowie durch Wortwahl, paralinguistischen Gehalt (z.B. Tonfall) und nonverbalen Gehalt (z.B. Mimik, Gestik) einer Botschaft berücksichtigen.
- Gesprächsförderer wie offene Fragen, Zusammenfassungen, konstruktive Kritik und Denkanstöße verwenden.
- Gesprächsstörer wie Befehle, Drohungen, Spott, persönliche Kritik und Killerphrasen vermeiden.
- Im Fall von Problemen keinen Sündenbock, sondern Lösungen suchen.

Projektgespräche sind das wichtigste Mittel zur horizontalen und vertikalen Kommunikation innerhalb der Projektorganisation. Horizontale Kommunikation findet auf einer hierarchischen Ebene der Projektorganisation in folgenden Intervallen statt:

- Arbeitsteams: wöchentlich
- Lenkungsteams: monatlich
- Projektbegleitender Beirat: wenn erforderlich

Projektgespräche zur vertikalen Kommunikation sollte in folgenden Intervallen erfolgen:

- Fortschrittsgespräche mit Arbeitsteams und Lenkungsteam: monatlich
- Entscheidungsgespräche mit Lenkungsteam und Projektbegleitendem Beirat: vierteljährlich

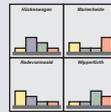
Um die produktive und reibungslose Arbeit im Verlauf der Gespräche sicherzustellen, sollte jedes Gespräch

- in einem Raum stattfinden, in dem das Team ungestört und kreativ arbeiten kann und in dem adäquate Visualisierungshilfsmittel (z.B. Flipchart) zur Verfügung stehen.
- anhand einer zeitlichen realistischen Tagesordnung strukturiert sein.
- von allen Teilnehmern gut vorbereitet werden.
- von einem Moderator begleitet werden.
- durch ein Protokoll dokumentiert werden, das allen Teilnehmern zugänglich ist.

# 7. Projekte

## Vorgehen

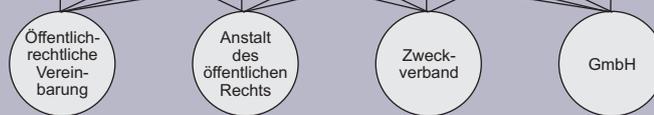
Ausgangssituation



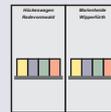
Strategie



Rechtsform



Shared Services



➔ Die beste Shared Services Lösung wird im Rahmen der Strategie aus mehreren Alternativen ausgewählt, mit der geeigneten Rechtsform gestaltet und anhand eines Konzeptes konsequent realisiert.

■ ■ ■ ■ = Aufgabenerfüllung

## Berichtsstruktur

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>5. Immobilienmanagement-Konzeption</b>	<b>23</b>
1.1 Projektziel Immobilienmanagement		5.1 Aufgaben	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>	5.2 Aufbauorganisation	
2.1 Aufgabenwahrnehmung		5.3 Stellenbeschreibung	
2.2 Gebäudedaten		5.4 Personalbilanz	
2.3 Regionale Struktur der Objekte		5.5 Objektbuchhaltung	
2.4 Leistungszukauf		5.6 Kostenplanung und -kontrolle	
2.5 Aufbauorganisation		5.7 Portfoliomanagement	
2.6 Personalstruktur		5.8 Beschaffungsmanagement	
2.7 Prozesse		5.9 Einsparungspotenzial	
2.8 IT-Struktur		5.10 Teilergebnisplan (Soll)	
2.9 Teilergebnisplan		<b>6. Öffentlich-rechtliche Vereinbarung</b>	<b>43</b>
<b>3. Immobilienmanagement-Strategie</b>	<b>16</b>	6.1 Zentrale Gebäudeverwaltung + dezentrale Gebäudebewirtschaftung	
3.1 Alternativen Immobilienmanagement		<b>7. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>45</b>
3.2 Zielsystem zur Immobilienmanagementbewertung		Anlage: Projektorganisation	
3.3 Bewertung der Alternativen Immobilienmanagement			
3.4 Vorteile der neuen Organisation			
<b>4. Immobilienmanagement-Rechtsformen</b>	<b>21</b>		
4.1 Synopsis der Rechtsformen			

Beispiel Immobilienmanagement

## 7. Projekte

Shared Services-Projekte tangieren in besonderem Maße die Aufbauorganisation und ihre Rechtsform.

Daher ist auch - nach Aufnahme der Ausgangssituation - zunächst die beste Lösung im Rahmen der Strategie aus mehreren Alternativen auszuwählen und mit der richtigen Rechtsform zu gestalten. Hiernach erfolgt dann die organisatorische Optimierung.

Diese organisatorischen Veränderungen sind nur unter Mitwirkung der betroffenen Behördenmitglieder zu verwirklichen. Um Ängste und daraus resultierende Widerstände erst gar nicht aufkommen zu lassen sowie den Sachverstand der Mitarbeiter zur schnellen Umsetzung der Ergebnisse zu nutzen, bedarf es gegenüber den Betroffenen einer offenen Informationspolitik mit „gläsernen Taschen“.

Neben Information und Beteiligung der Betroffenen muss der Personalrat möglichst frühzeitig in die Projektüberlegungen einbezogen werden. Dies hat zwei wesentliche Gründe:

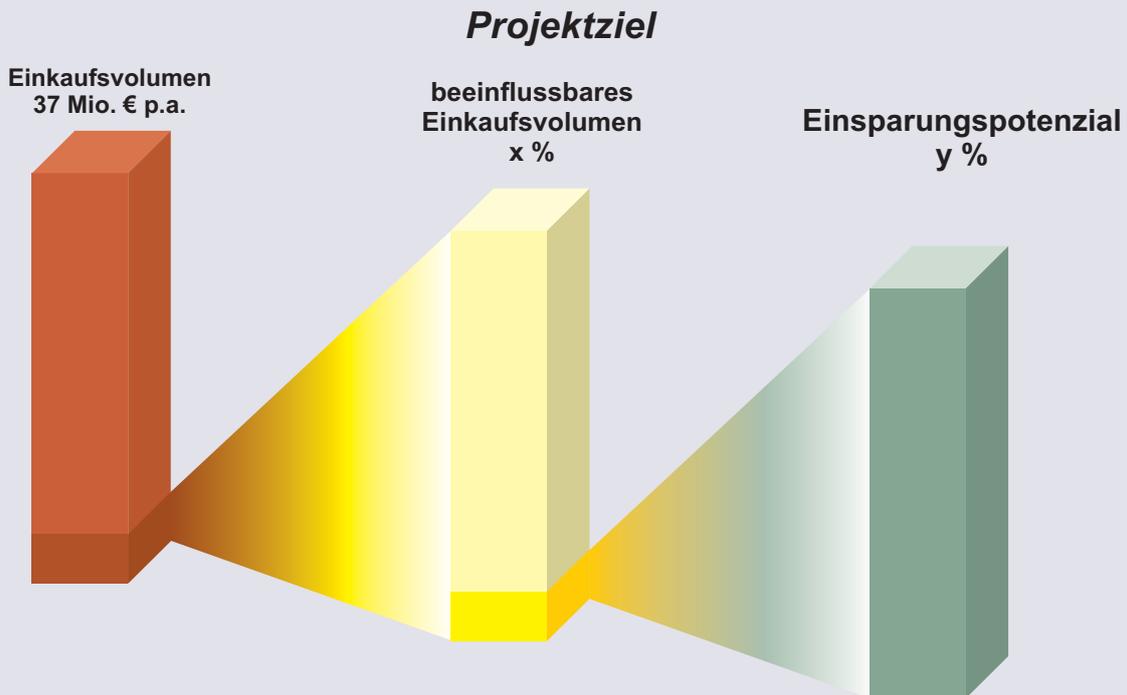
- einmal kann der Personalrat die Behördenmitglieder positiv beeinflussen und von der Notwendigkeit dieses Projektes überzeugen,
- andererseits besteht aufgrund des Personalvertretungsgesetzes diese Informationspflicht, und bei personellen Veränderungen sind wesentliche Mitbestimmungsrechte zu beachten.

Über die persönliche Kommunikation hinaus ist das Projektportal ein gutes Instrument, um nicht zu viel und nicht zu wenig zu kommunizieren und das Dokumentenmanagement des Projektes in den Griff zu bekommen. Das Projektportal kann mit einem elektronischen „schwarzen Brett“ verglichen werden, das alle projektbezogenen Dokumente im Intranet der vier Kommunen verwaltet und über das sich alle Projektbeteiligten jederzeit und überall informieren können.

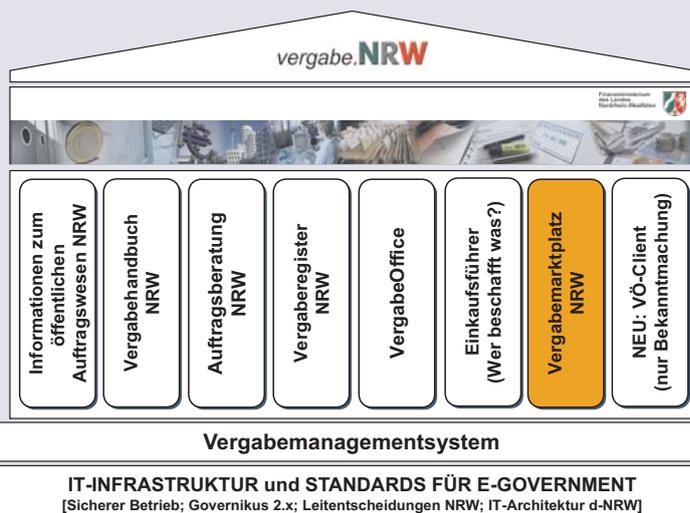
Die Projektdokumentation orientiert sich an einer einheitlichen Berichtsstruktur. Die derart standardisierte Ablagestruktur wird durch die Implementierung einer Nummernsystematik realisiert und sichert somit eine hohe Transparenz über den aktuellen Projektstand. Die grundlegende Systematik der angestrebten Projektdokumentation ist in der nebenstehenden Abbildung dargestellt.

Die Projektdokumentation erfolgt standardisiert mit adäquaten Dokumentvorlagen, so dass sie eine einheitliche Notation der gefassten Beschlüsse ermöglicht und als Informationsgrundlage für Entscheidungen dient.

## 7.1 Projekt Beschaffungsmanagement



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



- keine Lizenzgebühren für Kommunen und Unternehmen
- kostenlose Nutzung des Vergabemarktplatzes für Unternehmen
- kostenlose Nutzung der Vergabehandbücher und Informationsforen für Kommunen
- anfallende Pflegekosten für die Kommunen werden durch Synergieeffekte bei der Vergabe aufgehoben.

➔ Das Vergabeportal des Landes NRW ermöglicht eine kostengünstige und rechtssichere Vergabe.

Quelle: e-Vergabetag NRW 2008, d-NRW

## 7.1 Projekt Beschaffungsmanagement

Die Ausgangssituation beim Beschaffungsmanagement stellt sich wie folgt dar:

- Drei von vier Kommunen haben zum 1.1.2008 jeweils eine zentrale Vergabestelle eingerichtet. Die Stellen befinden sich derzeit noch im Aufbau. Die Zuordnung der entsprechenden Aufgaben erfolgte teilweise. Die geplanten Mitarbeiterkapazitäten bewegen sich jeweils zwischen 0,4 und 1 Mitarbeiterkapazität (MAK).
- Im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung beschaffen im großen und ganzen alle Fachbereiche der vier Kommunen die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen selbst, so dass nahezu jeder Mitarbeiter der Kommunen mit Beschaffungsaufgaben beschäftigt ist. Nur vereinzelt sind in einigen Fachbereichen die Beschaffungsaufgaben bestimmten Mitarbeitern zugeordnet.
- In allen Kommunen werden derzeit nur Büromaterial und Papier zentral eingekauft. Einige Kommunen beschaffen Hardware, Möbel, Gesetzestexte, Reinigungsmittel und Versicherungen zentral, andere dezentral.
- Drei von vier Kommunen unterhalten kleine zentrale Magazine. In Hückeswagen gibt es dezentral mehrere kleine Magazine.
- Die Beschaffungsaufgaben und auch der Vergabeprozess werden nicht durch den Einsatz einer Software unterstützt.

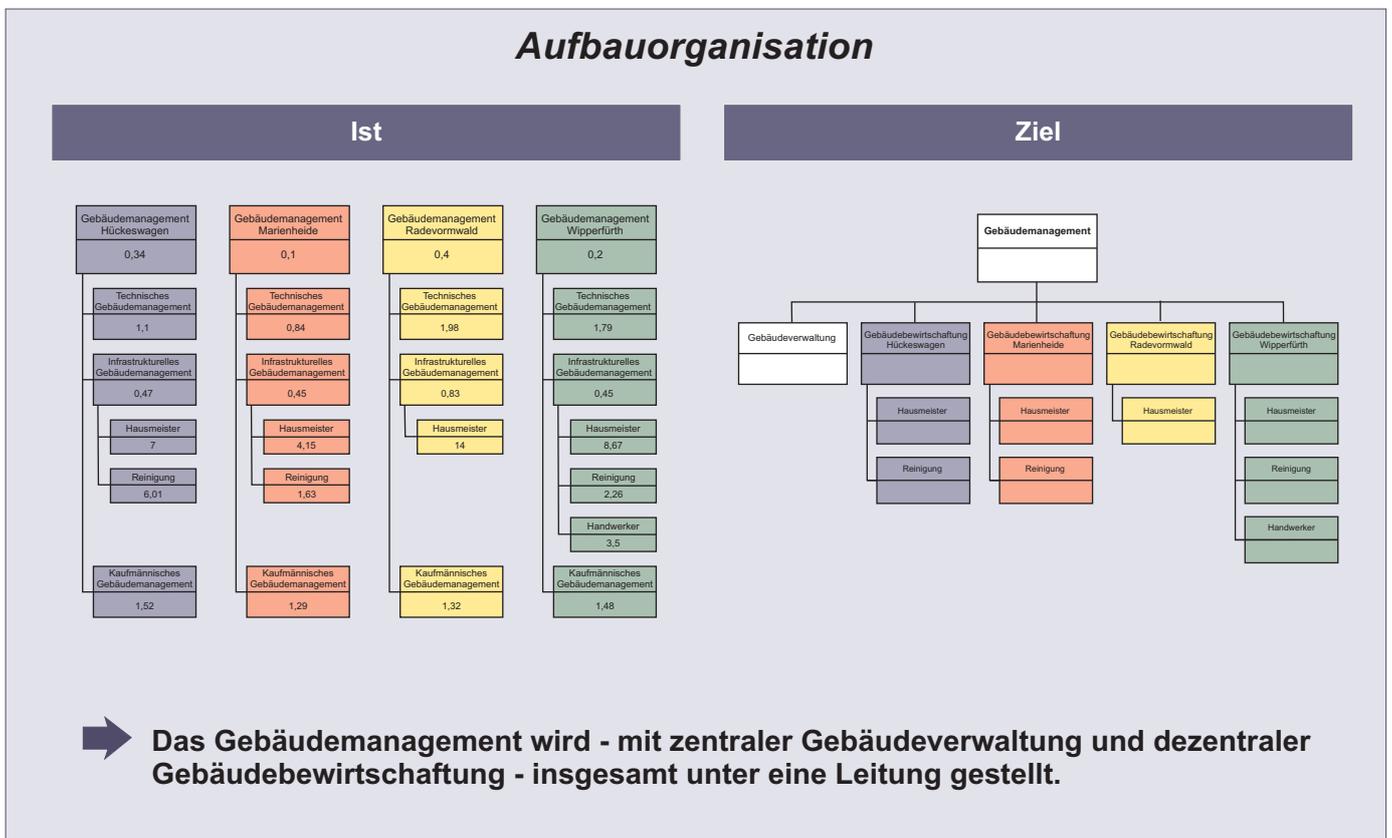
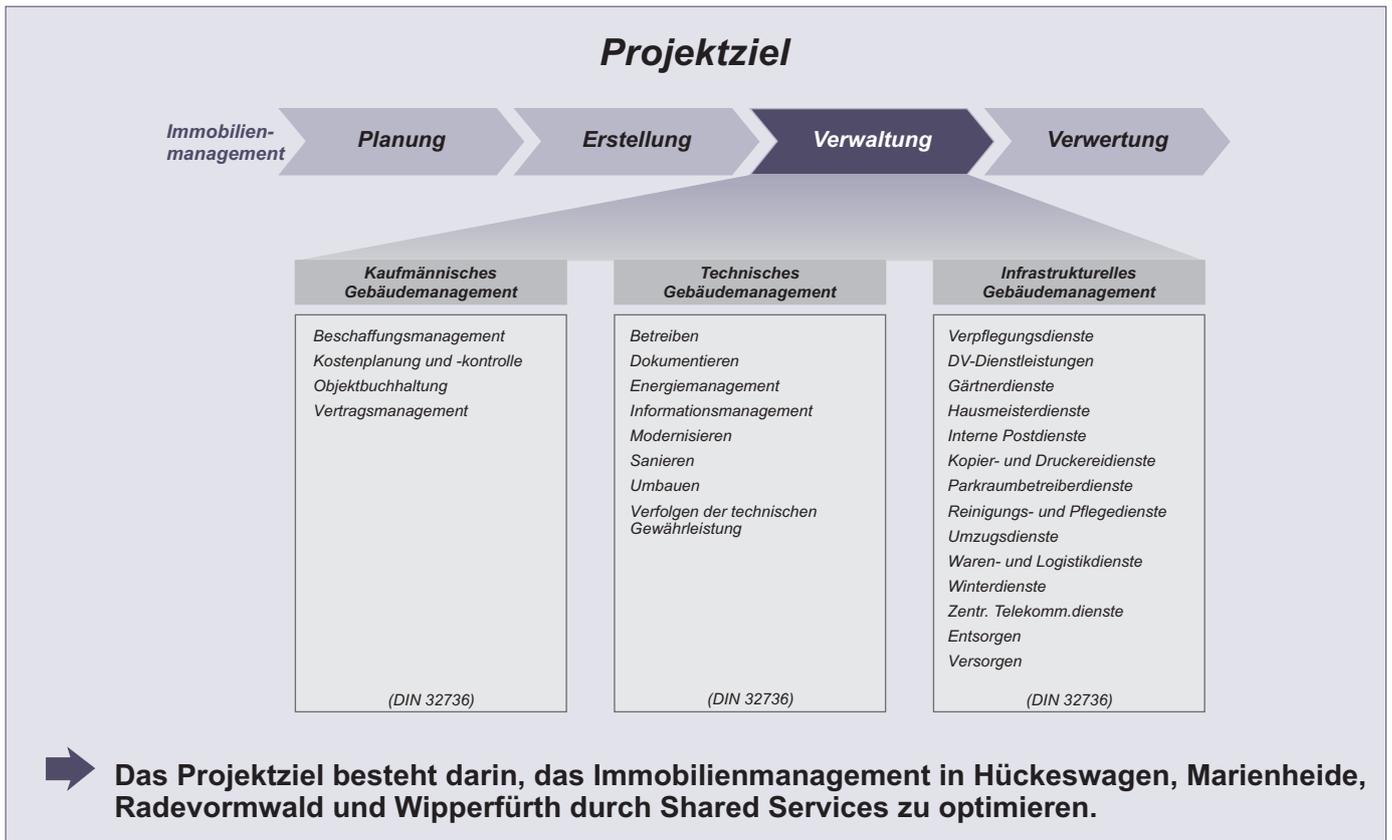
Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation des Beschaffungswesens der vier Verwaltungen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth hat das Arbeitsteam zwei Shared Services-Alternativen erarbeitet.
- Eine Bewertung dieser Alternativen ergab als rechtlich notwendige und wirtschaftlichste Lösung die Einrichtung einer zentralen Vergabestelle für alle vier Kommunen.
- Eine zentrale Vergabestelle gewährleistet die notwendige Rechtssicherheit im Beschaffungsbereich gemäß des Anti-Korruptionsgesetzes, reduziert den organisatorischen Aufwand und schafft durch die Nutzung des Portals vergabe.NRW bessere Beschaffungskonditionen.
- Für die zentrale Vergabestelle empfiehlt sich als Rechtsform eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung.
- Das Einsparungspotenzial beträgt - neben dem Vorteil der Rechtssicherheit - etwa 38.000 €. Bei Einführung des Vergabemarktplatzes immerhin noch 33.000 € zzgl. verbesserter Beschaffungskonditionen.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) die zentrale Vergabestelle in Radevormwald organisatorisch zu konzentrieren,**
- 2) die Vergabe mit Hilfe des Vergabemarktplatzes NRW durchzuführen,**
- 3) die in Kapitel 6 mit den Beteiligten abgestimmte Vereinbarung zu beschließen und**
- 4) die Beschaffungspakete Immobilienmanagement, Verwaltung und Technik fachbereichsübergreifend zusammenzuführen.**

## 7.2 Projekt Immobilienmanagement



## 7.2 Projekt Immobilienmanagement

Die Ausgangssituation des Immobilienmanagements stellt sich wie folgt dar:

- Alle vier Kommunen verfügen über eine interne Organisationseinheit, die sich mit der Bewirtschaftung und Unterhaltung von Immobilien beschäftigt. Die hierarchische Zuordnung dieser Organisationseinheiten ist unterschiedlich. Sie werden sowohl als Einheiten innerhalb der Fachbereiche/ Dezernate Finanzen oder Bauen als auch direkt an den Bürgermeister angebunden in Personalunion mit einer städtischen Entwicklungsgesellschaft geführt.
- Die Organisation innerhalb des Immobilienmanagements erfolgt größtenteils personenbezogen, bereichsinterne Organisationsstrukturen liegen nicht vor.
- Das Aufgabenspektrum des Immobilienmanagements liegt im wesentlichen in den Bereichen Bewirtschaftung und Unterhaltung. Die Beschaffung von Dienstleistungen und Gütern insbesondere im Zusammenhang mit Ausschreibungen nehmen einen hohen Zeitanteil ein. Ein strategisches Gebäudemanagement wird nicht betrieben.
- Die Steuerung des Immobilienmanagements erfolgt teilweise über Zeitvergleiche. In der Regel aber über eine reine Steuerung des Tagesgeschäfts.
- Basis- und Finanzaufgaben zu Gebäuden liegen nicht aufbereitet vor und müssen mit hohem manuellen Aufwand bedarfsweise zusammengestellt werden.
- Die Aufgaben des Immobilienmanagements und auch der damit verbundenen Beschaffungsprozesse werden nur unzureichend durch den Einsatz von Software unterstützt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

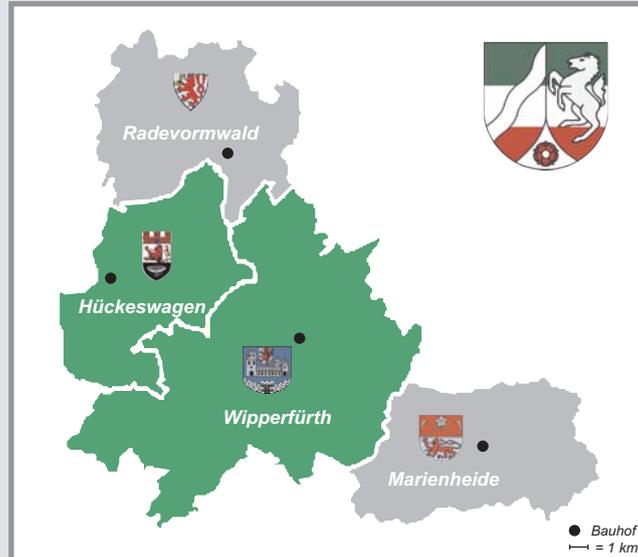
- Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth verfügen über 214 Gebäude, die zu etwa 40 % nicht betriebsnotwendig sind.
- Die vorliegenden Gebäudedaten sind - mit Ausnahme von Hückeswagen - für ein professionelles Gebäudemanagement nicht geeignet.
- Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation der vier Kommunen hat das Arbeitsteam zwei Shared Services-Alternativen eingehender betrachtet.
- Eine Bewertung dieser Alternativen ergab als sinnvollste Lösung die Einrichtung einer zentralen Gebäudeverwaltung und dezentralen Gebäudebewirtschaftung.
- Das vorliegende Konzept ist modular aufgebaut und kann unabhängig von der Anzahl der teilnehmenden Kommunen umgesetzt werden.
- Bei der Zusammenlegung des Gebäudemanagements empfiehlt sich als Rechtsform eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung.
- Das Einsparungspotenzial für das Immobilienmanagement beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - in den nächsten zehn Jahren etwa 6,5 Mio. €.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) die Gebäudeverwaltung zentral und die Gebäudebewirtschaftung dezentral zu organisieren,**
- 2) in 2009 durch die Gebäudeverwaltung die Daten für das Gebäudemanagement mit den Programmen von Hückeswagen zu vereinheitlichen und mit der Portfoliooptimierung zu beginnen und**
- 3) in 2010 die Beschaffung mit Hilfe des Vergabemarktplatzes NRW über die Gebäudeverwaltung zentral (für alle vier Kommunen) durchzuführen.**

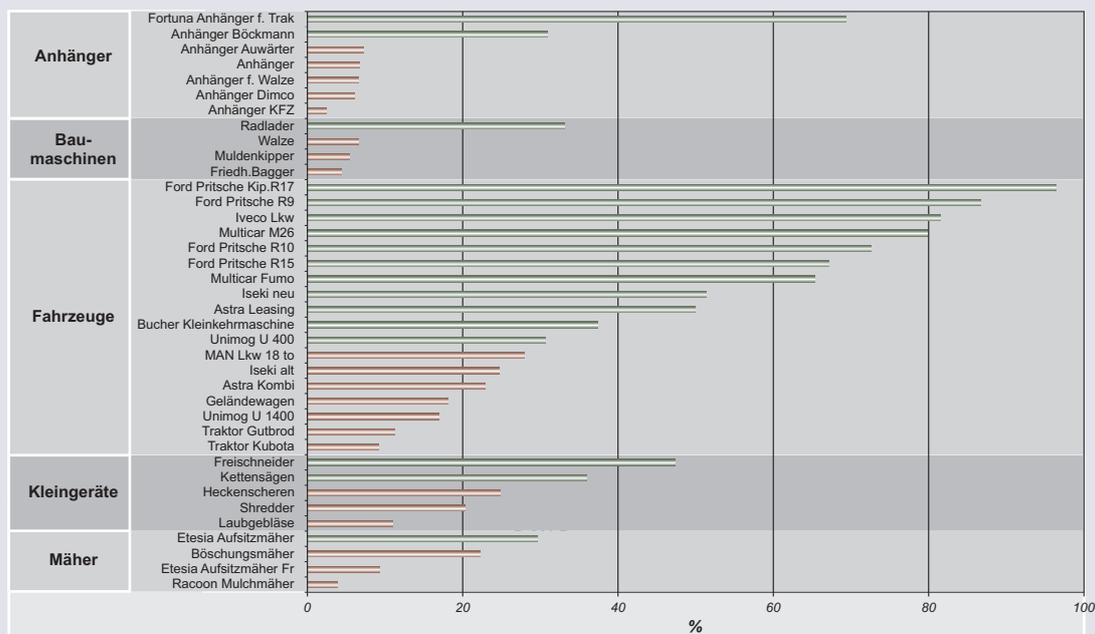
## 7.3 Projekt Bauhof (Konzeption)

### Projektziel



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

### Optimierung des Fahrzeugparks



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

Beispiel Radevormwald

## 7.3 Projekt Bauhof (Konzeption)

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.

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.**

## 7.4 Projekt Bauhof (Umsetzung)

### Projektziel



➔ Das Projektziel besteht darin, den neuen Bauhof mit optimierten Strukturen Geschäftsprozessen und Systemen sowie der entsprechenden Rechtsform zu gestalten und einzurichten.

### Zeitplan

	2009												2010				
	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni
<b>Gebäude</b>																	
- Raumbedarf Bauhof WippHü ermitteln																	
- Layout planen																	
- Baumaßnahmen festlegen																	
- Umbaukosten kalkulieren																	
- Zeitplan Umbau erstellen																	
- Umbau vornehmen																	
- Umzug durchführen																	
<b>Mengengerüst</b>																	
- Personalkapazitäten 2008 ermitteln																	
- Fahrzeug- und Maschinenkapazitäten 2008 ermitteln																	
- Mengengerüst aufbereiten																	
- Bedarfsliste erstellen																	
<b>Aufgaben</b>																	
- Leistungsspektrum 2008 abbilden																	
- Verträge mit Dritten prüfen																	
- Aufgabekritik durchführen																	
- Kernaufgaben festlegen																	
- Leistungsspektrum 2010 bestimmen																	
- Einsatzplan Personal erarbeiten																	
- Einsatzplan Fahrzeuge u. Geräte erarbeiten																	
- Liste veräußerbarer Fahrzeuge und Geräte erstellen																	
- Desinvestitionen planen																	
- Investitionspläne synchronisieren																	
<b>Personal</b>																	
- Anforderungsprofil Bauhofleiter erstellen																	
- Aufbauorganisation abstimmen																	
- Entgeltgruppen bewerten																	
- Auftragsabwicklung installieren																	
<b>Rechtsform</b>																	
- Deskriptive Gestaltung WippHü vornehmen																	
- Rechtliche Gestaltung WippHü erarbeiten																	
- Rechtsform beschließen																	
<b>Finanzen</b>																	
- Datenerfassungsbogen konzipieren																	
- Daten tatsächlich erbrachter Leistungen erfassen																	
- Kosten- und Leistungsrechnung implementieren																	
- Kosten pro Kommune bestimmen																	
- Teilergebnisplan ermitteln																	

## 7.4 Projekt Bauhof (Umsetzung)

Die Städte Wipperfürth und Hückeswagen haben im Dezember 2008 beschlossen, ihre Bauhöfe gemeinsam in einer organisatorischen und rechtlichen Einheit in der umzubauenden Tennishalle in Wipperfürth zu betreiben.

Die Aufgabe ergibt sich nun aus der Zielsetzung, den neuen Bauhof mit optimierten Strukturen, Geschäftsprozessen und Systemen sowie der entsprechenden Rechtsform zu gestalten und einzurichten.

Die Aufgabenstellung beinhaltet folgende Aktivitäten:

### **Leistungsspektrum**

- Das für die Bürger zu erbringende Leistungsspektrum, das zu über 50 % die Verkehrsflächenunterhaltung und die Grünflächenpflege ausmacht, wird hinsichtlich der saisonalen Schwankungen überprüft und zur Konzentration auf Kernkompetenzen einer Aufgabenkritik unterzogen.

### **Personal**

- Für das zu erbringende Leistungsspektrum ist das Personal zu dimensionieren und hinsichtlich seiner Entgeltgruppen zu bewerten. Nach Festlegung des Anforderungsprofils für den Bauhofleiter ist die Stelle auszuschreiben und durch ein Auswahlverfahren zu besetzen.

### **Fahrzeuge und Geräte**

- Mit Zusammenlegung der beiden Bauhöfe verdoppeln sich die maschinellen Kapazitäten. Dadurch besteht - unter Berücksichtigung des quantifizierten Leistungsspektrums - die Möglichkeit, mehrfach vorhandene und gering ausgelastete Fahrzeuge und Geräte zu desinvestieren.

### **Aufbauorganisation**

- Die Führungsgremien des Bauhofes sind abhängig von der Rechtsform, die zu erarbeiten sowie zu verabschieden ist. Unterhalb der Bauhofleitung gliedert sich der Bauhof in die Bereiche Wegebau, Gartenbau, Werkstatt und Verwaltung, für die entsprechende Zielvorgaben zu erarbeiten sind.

### **Geschäftsprozesse**

- Die wesentlichen Geschäftsprozesse wie z.B. die Auftragsabwicklung, die personelle und maschinelle Einsatzplanung, die Leistungserfassung, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Investitionsplanung sowie die Erstellung des Teilergebnisplanes sind zu dokumentieren und zu implementieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Ein neuer Standort für den Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen ist ausgewählt worden, für den ein funktionales, flächenoptimiertes Layout gestaltet wird.
- Auf Basis der bestehenden Leistungskataloge wurde das neue Leistungsspektrum des Bauhofs bestimmt.
- Ausgehend von der aktuellen Personalsituation werden die Personalstruktur sowie die personellen Kapazitäten determiniert.
- Die Fahrzeuge und Geräte der Bauhöfe werden in eine gemeinsame Inventarliste überführt, die als Grundlage der Investitions- und Desinvestitionplanung des gemeinsamen Bauhofs dient.
- Die zugrunde liegende Aufbauorganisation des Bauhofs wurde konzipiert und das Anforderungsprofil des neuen Bauhofleiters wird erstellt.
- Ein Kosten- und Leistungsrechnungssystem zur ursachengerechten Verrechnung der erbrachten Leistungen wird entwickelt und wesentliche Geschäftsprozesse des Bauhofs werden optimiert.

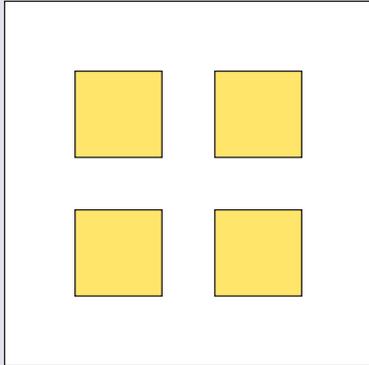
### **Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) **im 2. Halbjahr 2009 die wesentlichen Geschäftsprozesse des Bauhofs zu implementieren und die Kooperation vertraglich zu gestalten,**
- 2) **ab dem 01.01.2010 die Umsetzung der Baumaßnahmen zu beginnen sowie den neuen Bauhofleiter einzustellen und**
- 3) **ab dem 01.07.2010 den neuen Standort in Wipperfürth zu beziehen und gemeinsam als eine organisatorische und rechtliche Einheit zu betreiben.**

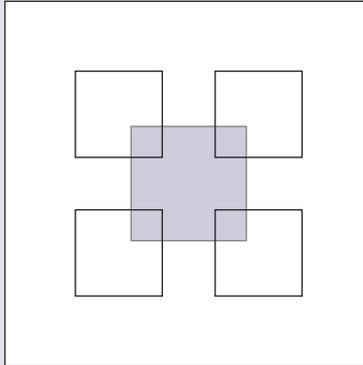
## 7.5 Projekt Kasse

### Projektziel

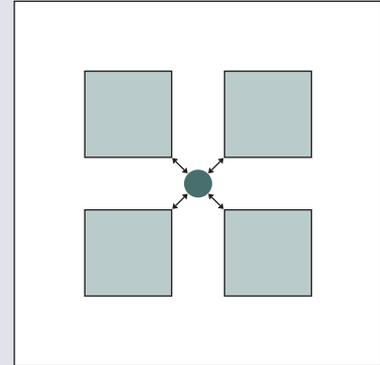
Lokale Geschäftsprozessoptimierung



Shared Services Center

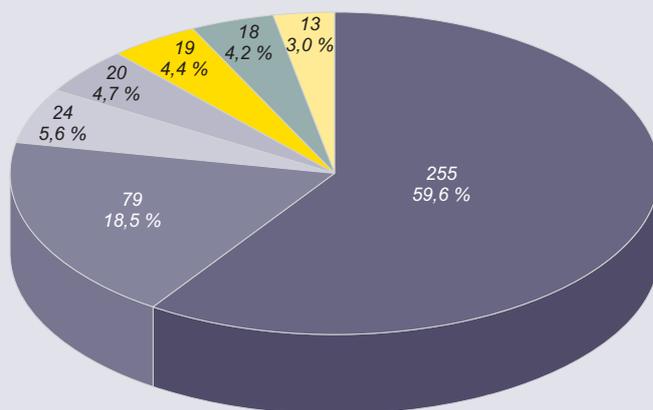


Virtuelle Shared Services



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

### Vollstreckungen nach Vertragsgegenstandsarten



#### Beispiel Hückeswagen

-  Grundbesitzabgaben
-  Kindergartenbeiträge, Beerdigungsgebühren, Straßenanliegerbeiträge, Nutzungsentschädigungen Obdachlose
-  Gewerbesteuer
-  Bußgelder
-  Mieten, Pachten, OGS
-  Soziales
-  Sonstiges z.B. Gebühren, Schadenersatz

➔ Etwa 60 % der Vollstreckungsfälle werden durch ausstehende Forderungen zu Grundbesitzabgaben initiiert.

Anzahl 2008

## 7.5 Projekt Kasse

Die Ausgangssituation der Kassen stellt sich wie folgt dar:

- In allen vier Kommunen befinden sich die Stadtkassen im Fachbereich "Finanzen" bzw. "Zentrale Steuerungsunterstützung". In drei Kommunen ist die Kasse eine eigenständige Organisationseinheit. In der vierten Kommune Bestandteil der Finanzbuchhaltung.
- Die Aufgaben der Kasse untergliedern sich im Wesentlichen in zwei Aufgabenfelder "Zahlungsabwicklung" und "Durchsetzung von Forderungen".
- Im Vergleich mit der 2009 erschienenen Studie "Status Quo und Perspektiven des kommunalen Forderungsmanagements in Deutschland" des Fachverbandes der Kommunalkassenverwalter e.V. stellt die Situation der vier Kommunen wie folgt dar:

	Ø GK6	HüMaRaWi	
- Vollstreckungsvolumen (T€)	1.400	1.867	
- Vollstreckungsaufträge p.a.	4.900	7.479	
○ eigene Vollstreckung	3.430	3.120	
○ fremde Amtshilfeersuchen	1.470	4.359	
- Einzugsquote (%)	63,5	50,5	
- Mitarbeiter			
○ Vollstreckung	5,6*	10,1	
○ Kasse	8,7	7,2	

*\* aufgrund der höheren Anzahl von Vollstreckungsaufträgen ist der Stellenbedarf HüMaRaWi 8,5 MAK*

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

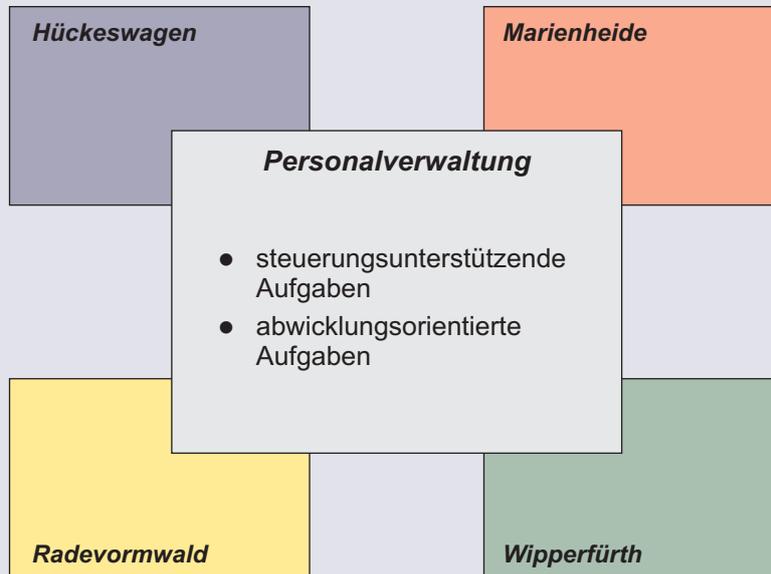
- Von den 17 Mitarbeitern der vier Kassen beschäftigen sich sieben Mitarbeiter mit dem Zahlungsverkehr und 10 Mitarbeiter mit dem Forderungsmanagement.
- Jährlich werden insgesamt 8.780 Vollstreckungen bearbeitet, von denen jeweils 50 % die eigenen Kommunen und Amtshilfen betreffen.
- Die Einzugsquote, die bei der GK6 durchschnittlich 63,5 % beträgt, liegt bei 50,5 %.
- Zur Erhöhung der Einzugsquote wurden für den Geldeinzug differenzierte Strategien zur Verbesserung des Kosten-/Leistungsverhältnisses entwickelt.
- Darüber hinaus macht es Sinn, das Forderungsmanagement/die Buchhaltung in einem Dienstleistungszentrum zu zentralisieren.
- Das Einsparungspotenzial für die Kasse beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen wie z.B. bürgerfreundliche Bearbeitung - jährlich etwa 300 T€.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) den Zahlungsverkehr zunächst in den bestehenden Organisationen der jeweiligen Kommunen zu belassen,
- 2) das Forderungsmanagement der vier Kommunen - beginnend mit dem Außendienst am 1.1.2010 - in einem Dienstleistungszentrum zu zentralisieren und
- 3) die Buchhaltungen der vier Kommunen in einem Dienstleistungszentrum zu konzentrieren.

## 7.6 Projekt Personalverwaltung

### Projektziel



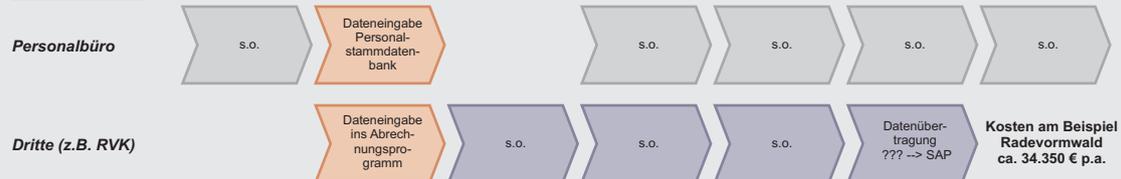
➔ Das Projektziel besteht darin, die Personalverwaltung in Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth durch Shared Services zu optimieren.

### Kostenvergleich Personalabrechnung

#### Ausgangssituation



#### Alternative 1



➔ Der aktuelle Geschäftsprozess zur Personalabrechnung stellt derzeit die kostengünstigste Bearbeitung dar. Eine Übertragung an einen weiteren Dienstleister ist nicht sinnvoll.

Doppelarbeiten

## 7.6 Projekt Personalverwaltung

Die Ausgangssituation der Personalverwaltung stellt sich wie folgt dar:

- Alle vier Kommunen verfügen über eine interne Organisationseinheit, die sich mit personalwirtschaftlichen Aufgaben beschäftigt. Das Aufgabenspektrum beinhaltet sowohl steuerungsunterstützende Aufgaben als auch operative, abwicklungsorientierte Aufgaben.
- Das vorzuhaltende Wissen der Mitarbeiter ist aufgrund des breiten Aufgabenspektrums sehr weit gefächert. Vertretungsregelungen verstärken diesen Effekt zusätzlich.
- Alle Verwaltungen verwenden zur Abrechnung von Bezügen und Entgelten das gleiche Abrechnungsverfahren (PAISY). Im Laufe der kommenden ein bis zwei Jahre werden die Kommunen auf ein Verfahren zur Personalabrechnung und zum Personalstammdatenmanagement mit SAP-Anbindung (LOGA) umstellen. Der Zahlungsverkehr an Mitarbeiter und Sozialversicherungsträger sowie die Benachrichtigung der Finanzbehörde werden von der GKD initiiert.
- Die Festsetzung des Kindergeldes sowie die Festsetzung und Zahlung der Beihilfen wurde von einigen Kommunen an die Rheinische Versorgungskasse übertragen.
- Die Ausgestaltung der Zeitwirtschaft ist unterschiedlich organisiert. Hier variieren nicht nur die eingesetzten Zeitwirtschaftssysteme, sondern auch das Verhältnis zwischen automatisiertem Prozess/Work-flow und manueller Bearbeitung.
- Kennzahlen werden nicht erhoben. Unterjähriges Personalcontrolling nur eingeschränkt durchgeführt.
- Im Bereich der Personalverwaltung aller vier Verwaltungen kümmern sich insgesamt 9,57 Mitarbeiter um 687 Beschäftigte bzw. 563,47 Mitarbeiterkapazitäten.
- Darüber hinaus nehmen teilweise Mitarbeiter des Personalbüros Aufgaben für andere Produktbereiche wahr bzw. werden im Bereich der Stellenbeschreibungen und Personalbemessung von Mitarbeitern des Organisationsbereiches unterstützt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Im Bereich der Personalverwaltung der vier Kommunen kümmern sich 9,57 Mitarbeiter um 687 Beschäftigte bzw. 563,47 Mitarbeiterkapazitäten.
- Die Personalverwaltung beschäftigt sich einerseits mit steuerungsunterstützenden Aufgaben und andererseits mit operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben.
- Während sich die steuerungsunterstützenden Aufgaben als Managementprozesse für Shared Services nicht eignen, können die operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben in Dienstleistungszentren grundsätzlich konzentriert werden.
- Aufgrund des guten Organisationsgrades und der geringen Fallzahlen der vier Kommunen macht es Sinn, die verbleibenden operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben sukzessive externen Dienstleistungszentren zu übertragen.
- Das Einsparungspotenzial für die Personalverwaltung beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - jährlich etwa 97 T€.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) **die operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben sukzessive externen Dienstleistungszentren zu übertragen,**
- 2) **die verbleibenden Aufgaben der Verwaltung im Sinne von best practice geschäftsprozessmäßig zu optimieren und**
- 3) **einen turnusmäßigen (halbjährlichen) Informationsaustausch der Personalverwaltungs-Leiter zu organisieren.**

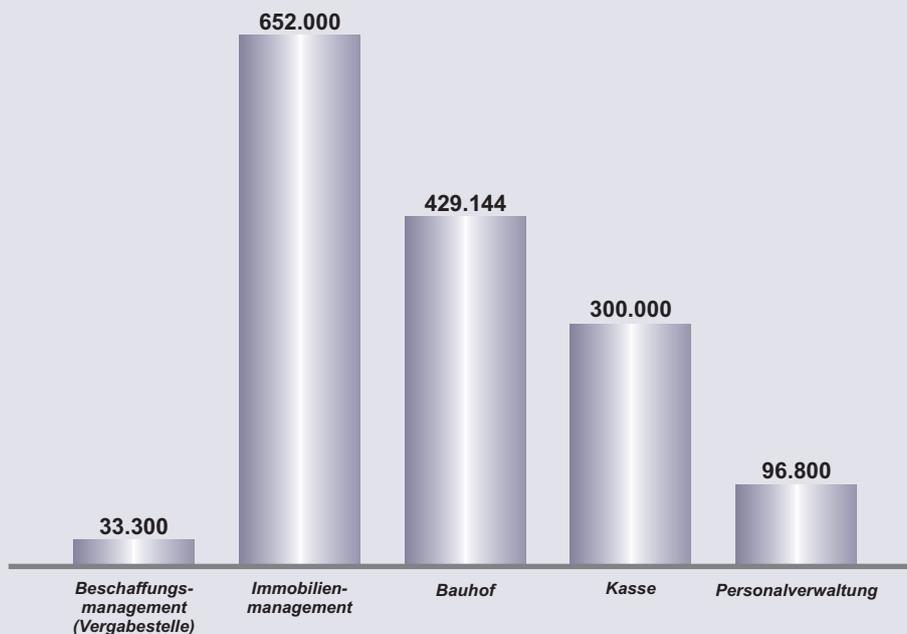
## 8. Projektnutzen

### Nutzen durch Shared Services



➔ Shared Services zielen auf ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Integration und Autonomie der einzelnen Organisationseinheiten.

### Einsparungspotenziale



➔ Das jährliche Einsparungspotenzial von über 1,5 Mio. € unterstreicht die Sinnhaftigkeit des Modellprojektes.

Angaben in € p.a.

## 8. Projektnutzen

Shared Services bringen durch ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Integration und Autonomie der einzelnen Organisationseinheiten Vorteile für die

- Bürger
  - bessere Leistungen
  - einfachere Erreichbarkeit
  - niedrigere Gebühren
- Unternehmen
  - höhere Standortqualität
  - schnellere Entscheidungen
  - gute Wirtschaftsförderung
- Verwaltungen
  - attraktive Arbeitsplätze
  - geringere Verwaltungskosten
  - zielgerichteter Finanzmitteleinsatz
- Räte
  - transparentere Vorlagen
  - professionellere Entscheidungen
  - mehr Vertrauen

Das jährliche Einsparungspotenzial beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - etwa 1,5 Mio. € und unterstreicht die Sinnhaftigkeit dieses Modellprojektes.

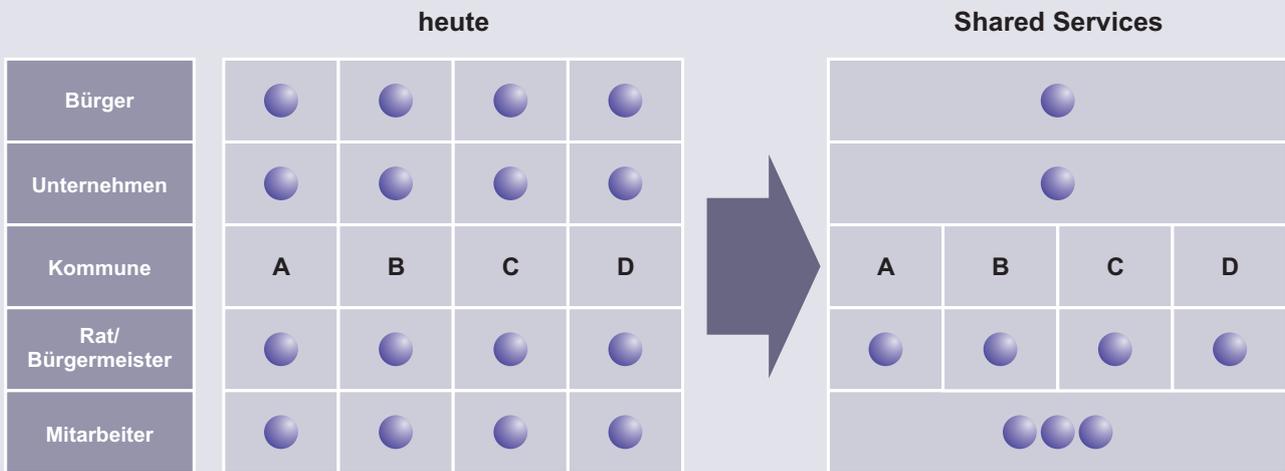
Dieses Einsparungspotenzial ergibt sich durch die Zusammenlegung mehrerer Organisationseinheiten, die mit höheren personellen und sachlichen Kapazitäten verbunden ist, und ihrer Optimierung. Hierbei gilt dann die organisatorische Gesetzmäßigkeit der Erfahrungskurve, dass mit Verdoppelung der kumulierten Menge der Aufwand - ohne Beeinträchtigung der Standards - um 20 bis 30 % gesenkt werden kann.

Die Berichte der einzelnen Projekte weisen u.a. folgende Einsparungspotenziale auf:

- **mehr Einnahmen**  
durch z. B. effektiveres und effizienteres Forderungsmanagement
- **weniger Ausgaben**  
durch z. B. günstigeren Einkauf sowie die Nutzung freigewordener Kapazitäten zum Insourcing von Reinigungsarbeiten, Rasenmähen etc.
- **geringere Personalkosten**  
durch z. B. Nichtbesetzung von Stellen, die durch Fluktuation und altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter frei werden,
- **niedrigere Kapitalkosten**  
durch z. B. Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Immobilien, Geräte und Fahrzeuge sowie ein professionelles Forderungsmanagement.

## 9. Quo vadis - Shared Services!

### Kommunale Zusammenarbeit



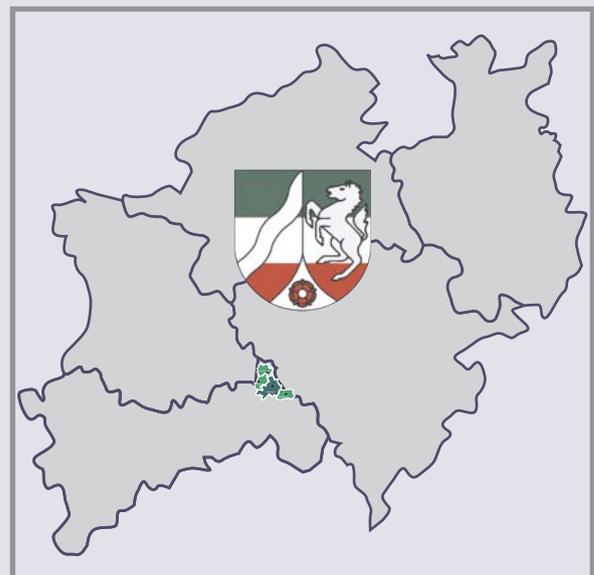
➔ Shared Services bedeutet Intensivierung der kommunalen Zusammenarbeit, so dass die Bürger und die Unternehmen die Shared Services-Produkte überall bestellen und erhalten können sowie die Mitarbeiter für mehrere Kommunen tätig werden können.

● Shared Services-Produkt

### Nordrhein-westfälisches Modellprojekt



### Roll-out



➔ Einmal entwickelt - n-mal anwenden

## 9. Quo vadis - Shared Services!

Aus den durchgeführten Shared Services-Projekten ergibt sich folgende Erfahrung:

- Ausgehend von den Aufgaben, die über die 17 Produktbereiche des NKF verbindlich vorgegeben sind, haben die Produkte/Geschäftsprozesse bei Shared Services eine zentrale Bedeutung.
- Alle Beteiligte des Projektes sind so früh wie möglich einzubinden und ständig zu informieren.
- Die Arbeitsteams konnten nur in der Analyse- und Umsetzungsphase eingesetzt werden, so dass das Lenkungssteam die Konzepte entwickeln musste.
- Die Shared Services-Projekte sind generell aufwändiger als Organisationsprojekte aufgrund der
  - großen Anzahl der Beteiligten
  - alternativen Lösungsmöglichkeiten
  - juristischen Komponenten
  - aktiven Entscheidungsherbeiführung
  - politischen Einflüsse
- Die ursprünglich geplante Projektleitungs- und Coachingfunktion der Berater musste um operative Beratungstätigkeit erweitert werden.
- Es besteht ein großer Bedarf an Shared Services-Projekten, da dadurch die
  - Bürger bessere Leistungen erhalten
  - kommunale Zusammenarbeit gefördert wird
  - Räte professioneller entscheiden können
  - Finanzmittel zielgerichtet eingesetzt werden
- Im Rahmen des Modellprojektes wurde eine standardisierte Vorgehensweise - quasi eine "Blaupause" - für weitere Shared Services-Projekte entwickelt.

Grundsätzlich ergeben sich durch Shared Services neue Organisationsformen für die Kommunen wie

- lokale Geschäftsprozessoptimierung
- Shared Services Center
- virtuelle Shared Services

sowie Mischformen hieraus.

Denkbar ist eine Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit derart, dass die Bürger und Unternehmen die Shared Services-Produkte überall bestellen und erhalten können sowie das Personal für mehrere Kommunen tätig werden kann.

# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Beschaffungsmanagement -

Oktober 2008

B1532B01.GDR © DMC



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>5. Beschaffungsmanagement-Konzeption</b>	<b>24</b>
1.1 Projektziel Beschaffungsmanagement		5.1 Aufgaben "Zentrale Vergabestelle"	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>	5.2 Aufbauorganisation	
2.1 Gesamtergebnisplan (Einkaufsvolumen)		5.3 Stellenbeschreibung "Leiter Zentrale Vergabestelle"	
2.2 Sach- und Dienstleistungen: Gesamt		5.4 Personalausstattung	
2.3 Sach- und Dienstleistungen: Kommunen		5.5 Geschäftsprozess "Zentrale Vergabe"	
2.4 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen		5.6 Vergabegrenzen	
2.5 Sonstige ordentliche Aufwendungen		5.7 Elektronische Vergabe und Beschaffung	
2.6 Wesentliche Kostenarten		5.8 Portal vergabe.NRW	
2.7 Lieferantenstruktur: Gebäudereinigung		5.9 Vergabemarktplatz NRW	
2.8 Regelungen zur Vergabe		5.10 e-Vergabe	
2.9 Einkaufsprozesse		<b>6. Öffentlich-rechtliche Vereinbarung</b>	<b>35</b>
2.10 Personalstruktur		6.1 Zentrale Vergabe + fachbereichszentrierte Beschaffung	
<b>3. Beschaffungsmanagement-Strategie</b>	<b>16</b>	<b>7. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>37</b>
3.1 Alternativen Beschaffungsmanagement		Anlage: Projektorganisation	<b>38</b>
3.2 Zielsystem zur Beschaffungsmanagementbewertung			
3.3 Bewertung der Alternativen Beschaffungsmanagement			
3.4 Beschaffungspakete			
3.5 Vorteile der neuen Organisation			
<b>4. Beschaffungs-Rechtsformen</b>	<b>22</b>		
4.1 Synopse der Rechtsformen			

B1532B01.GDR © DMC



# 1. Aufgabenstellung

Mit dem nordrhein-westfälischen Modellprojekt

## ***“Geschäftsoptimierung 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 das Beschaffungsmanagement, der nach Beschlussfassung durch die Räte zügig in den Kommunen zu realisieren ist.

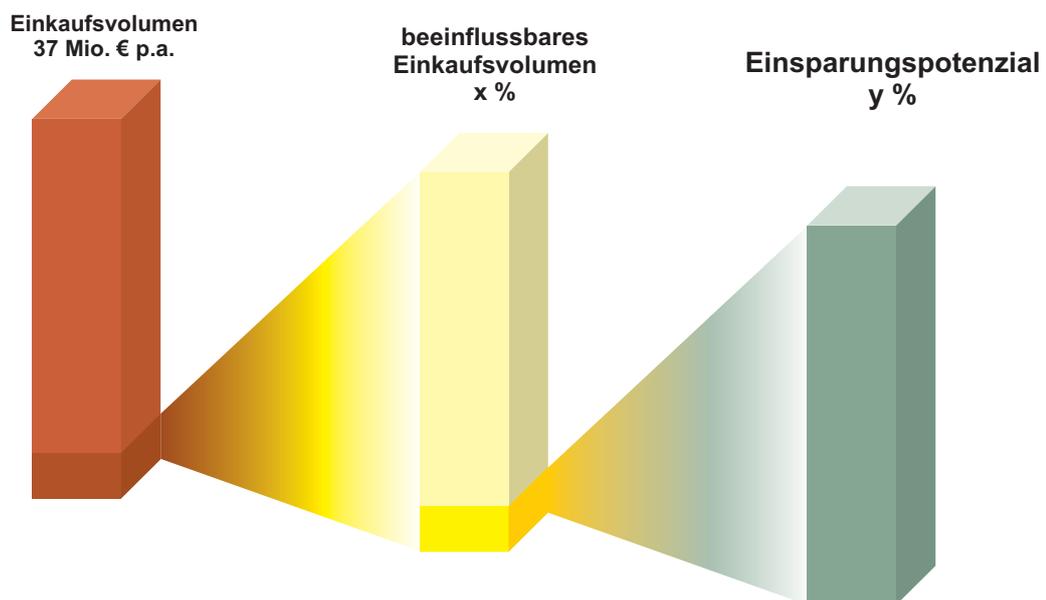
B1532B01.GDR © DMC



- 1 -



## 1.1 Projektziel Beschaffungsmanagement



➔ **Das Projektziel besteht darin, das Beschaffungsmanagement in Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth durch Shared Services zu optimieren.**

B1532B01.GDR © DMC



- 2 -



## 2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation beim Beschaffungsmanagement stellt sich wie folgt dar:

- Drei von vier Kommunen haben zum 1.1.2008 jeweils eine zentrale Vergabestelle eingerichtet. Die Stellen befinden sich derzeit noch im Aufbau. Die Zuordnung der entsprechenden Aufgaben erfolgte teilweise. Die geplanten Mitarbeiterkapazitäten bewegen sich jeweils zwischen 0,4 und 1 Mitarbeiterkapazität (MAK).
- Im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung beschaffen im großen und ganzen alle Fachbereiche der vier Kommunen die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen selbst, so dass nahezu jeder Mitarbeiter der Kommunen mit Beschaffungsaufgaben beschäftigt ist. Nur vereinzelt sind in einigen Fachbereichen die Beschaffungsaufgaben bestimmten Mitarbeitern zugeordnet.
- In allen Kommunen werden derzeit nur Büromaterial und Papier zentral eingekauft. Einige Kommunen beschaffen Hardware, Möbel, Gesetzestexte, Reinigungsmittel und Versicherungen zentral, andere dezentral.
- Drei von vier Kommunen unterhalten kleine zentrale Magazine. In Hückeswagen gibt es dezentral mehrere kleine Magazine.
- Die Beschaffungsaufgaben und auch der Vergabeprozess werden nicht durch den Einsatz einer Software unterstützt.

B1532B01.GDR © DMC



- 3 -



### 2.1 Gesamtergebnisplan (Einkaufsvolumen)

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfurth	Summe
<b>Ertragstruktur</b>					
1 Steuern u. steuerähnliche Abgaben	-13.718.000	-11.267.000	-23.295.060	-23.755.000	-72.035.060
2 Zuwendungen/ allg. Umlagen	-5.162.585	-4.310.035	-4.338.195	-7.197.968	-21.008.783
3 sonstige Transfererträge	-3.300	-5.300	-89.150	-125.300	-223.050
4 Öffentl.-rechtl. Leistungsentg.	-1.107.399	-3.368.031	-9.296.169	-6.811.928	-20.583.527
5 Privatrechtl. Leistungsentgelte	-445.070	-293.299	-512.520	-443.560	-1.694.449
6 Erträge aus Kostenerstattungen	-741.351	-523.210	-916.310	-336.520	-2.517.391
7 Sonstige ordentl. Erträge	-1.298.950	-813.795	-2.933.020	-2.499.391	-7.545.156
<b>10 Ordentliche Erträge</b>	<b>-22.476.655</b>	<b>-20.580.670</b>	<b>-41.380.424</b>	<b>-41.169.667</b>	<b>-125.607.416</b>
<b>Aufwundenstruktur</b>					
11 Personalaufwendungen	5.701.450	4.070.557	8.850.100	8.647.721	27.269.828
12 Versorgungsaufwendungen	374.000	58.450	99.430	101.047	632.927
13 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	4.595.000	6.530.637	10.114.790	8.621.994	29.862.421
14 Bilanzielle Abschreibungen	2.320.362	2.680.458	5.897.543	4.385.855	15.284.218
15 Transferaufwendungen	11.518.080	10.159.904	19.131.810	19.099.457	59.909.251
16 Sonstige ordentliche Aufwendungen	1.261.680	860.553	2.878.060	2.228.769	7.229.062
<b>17 Ordentliche Aufwendungen</b>	<b>25.770.572</b>	<b>24.360.559</b>	<b>46.971.733</b>	<b>43.084.843</b>	<b>140.187.707</b>
<b>18 Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit</b>	<b>3.293.917</b>	<b>3.779.889</b>	<b>5.591.309</b>	<b>1.915.176</b>	<b>14.580.291</b>
19 Finanzerträge	-59.750	-152.320	-138.410	-950.270	-1.300.750
20 Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	1.528.500	1.398.000	2.740.940	3.082.968	8.750.408
21 Finanzergebnis	1.468.750	1.245.680	2.602.530	2.132.698	7.449.658
22 Ordentliches Ergebnis	4.762.667	5.025.569	8.193.839	4.047.874	22.029.949
<b>26 Jahresergebnis</b>	<b>4.762.667</b>	<b>5.025.569</b>	<b>8.193.839</b>	<b>4.047.874</b>	<b>22.029.949</b>

➔ Das Beschaffungsvolumen ergibt sich aus den Positionen Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen sowie sonstige ordentliche Aufwendungen und beträgt insgesamt rund 37 Mio. €.

Einkaufsvolumen

Ansatz 2007

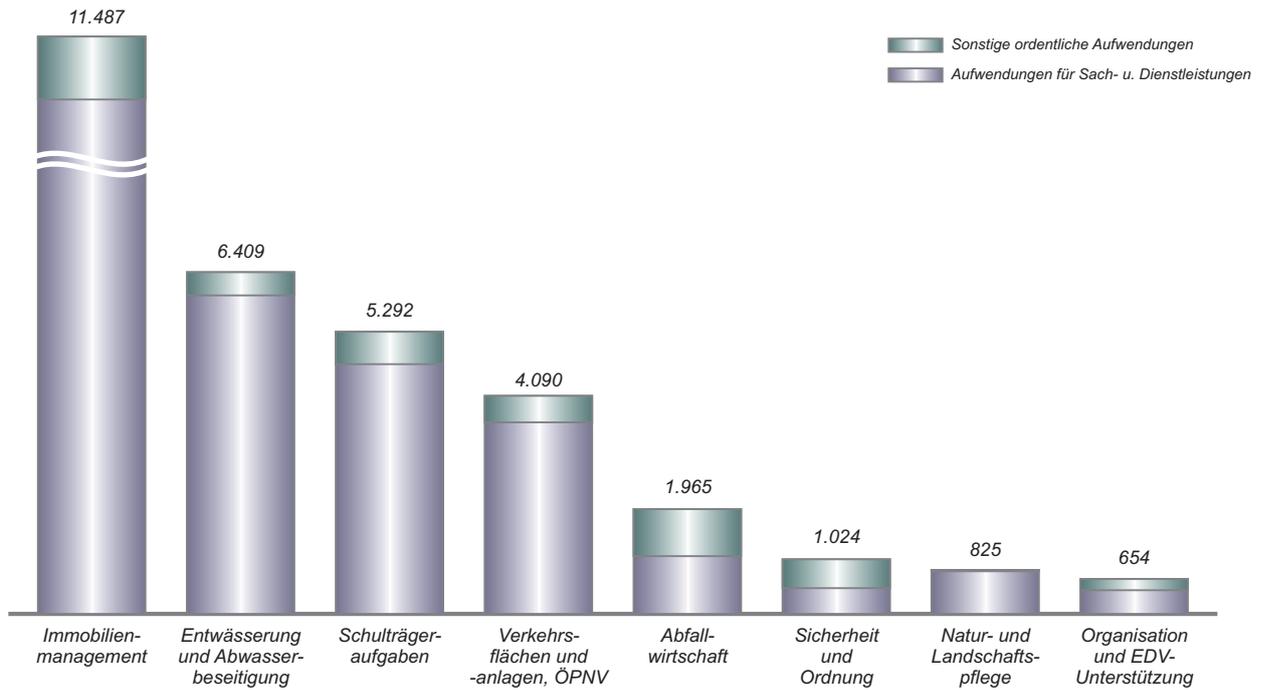
B1532B01.GDR © DMC



- 4 -



## 2.2 Sach- und Dienstleistungen: Gesamt



➔ Die meisten Beschaffungskosten fallen beim Immobilienmanagement, bei der Entwässerung und Abwasserbeseitigung, bei den Schulträgeraufgaben sowie bei den Verkehrsflächen und -anlagen an.

Angaben in T€ 2007

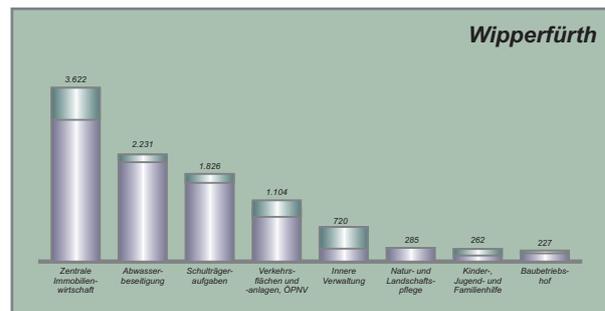
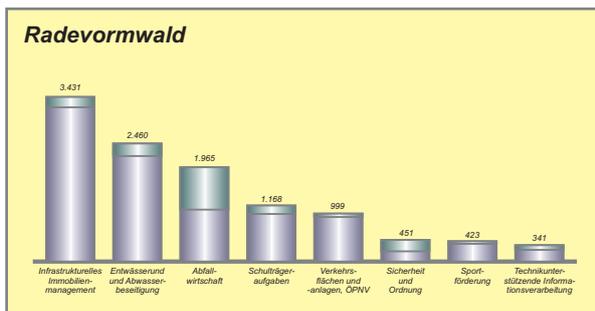
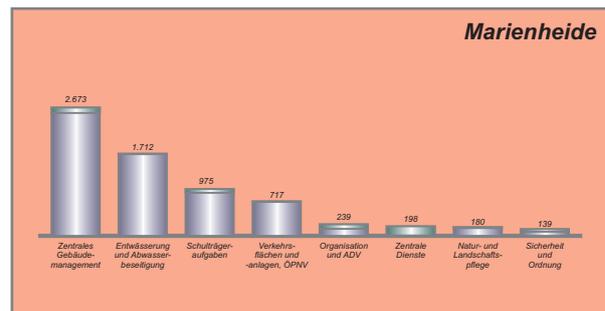
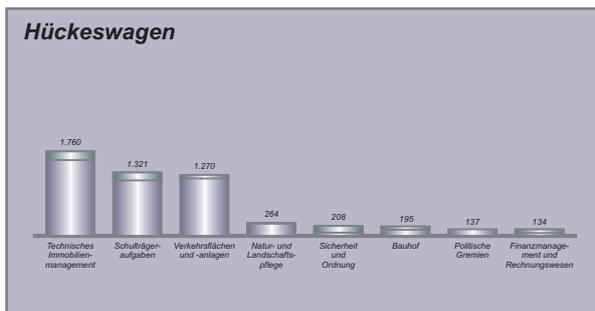
B1532B01.GDR © DMC



- 5 -



## 2.3 Sach- und Dienstleistungen: Kommunen



➔ In allen vier Kommunen überwiegen die Beschaffungen des Immobilienbereichs.

Sonstige ordentliche Aufwendungen  
 Aufwendungen für Sach- u. Dienstleistungen

B1532B01.GDR © DMC



- 6 -



## 2.4 Aufwendungen für Sach-/Dienstleistungen (1/2)

Aufwendungen für Sach-/Dienstleistungen 2007	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
529200 Verbandsumlagen	200.000,00	1.608.000,00	1.762.000,00	1.951.500,00	5.521.500,00
524100 Schülerbeförderungskosten	469.380,00	583.600,00	771.120,00	1.400.000,00	3.224.100,00
523100 Unterhaltung Grundstücke, Gebäude usw.	488.100,00	793.816,00	345.850,00	1.142.339,00	2.770.105,00
522200 Gas	351.130,00	404.300,00	630.820,00	842.187,00	2.228.437,00
523200 Unterhaltung Infrastrukturvermögen	301.300,00	521.200,00	707.400,00	681.300,00	2.211.200,00
529100 Sonstige Sach- und Dienstleistungen	793.500,00	540.930,00	307.010,00	493.900,00	2.135.340,00
523140 Sanierungsmaßnahmen	0,00	0,00	2.079.400,00	0,00	2.079.400,00
525400 Erstattungen an Zweckverbände	169.000,00	0,00	1.460.800,00	0,00	1.629.800,00
523720 Gebäudereinigung	291.760,00	182.200,00	478.200,00	435.692,00	1.387.852,00
522100 Strom	205.230,00	295.150,00	402.900,00	239.274,00	1.142.554,00
525600 Erstattungen an verb. Unt., Bet., Sond.	664.940,00	38.850,00	246.100,00	60.000,00	1.009.890,00
523610 Brandschutzmaßnahmen Gebäude	0,00	595.500,00	0,00	0,00	595.500,00
523300 Unterhaltung Maschinen und tech. Anlagen	109.300,00	82.594,00	29.800,00	160.600,00	382.294,00
522800 Abwasser	67.780,00	73.350,00	69.580,00	149.227,00	359.937,00
523600 Unterhaltung Betriebs- und Geschäftsaus.	50.960,00	30.080,00	51.640,00	192.559,00	325.239,00
524200 Lehrmittel nach Lernmittelfreiheitsges.	52.300,00	45.930,00	84.750,00	109.930,00	292.910,00
525300 Erstattungen an Gemeinden	1.250,00	4.000,00	171.150,00	81.700,00	258.100,00
522700 Wasser	43.440,00	47.470,00	59.410,00	86.476,00	236.796,00
524900 Andere sonst. Verw.- u. Betriebsaufwend.	24.750,00	79.904,00	54.670,00	68.800,00	228.124,00
529900 Andere sonst. Sach- und Dienstleist	0,00	0,00	220.240,00	0,00	220.240,00
523710 Abfallentsorgung	43.250,00	24.950,00	74.910,00	72.256,00	215.366,00
523400 Unterhaltung Fahrzeuge	52.200,00	12.746,00	66.150,00	75.735,00	206.831,00
522500 Treibstoffe für Fahrzeuge	44.600,00	39.663,00	37.840,00	77.715,00	199.818,00
523130 Reinigung, Winterdienst für Grundstücke	0,00	140.033,00	6.450,00	35.865,00	182.348,00
523120 Pflege Außenanlagen	78.370,00	56.000,00	7.650,00	4.250,00	146.270,00
523700 Bewirtschaftung Grundstücke, Gebäude	0,00	16.760,00	36.450,00	78.874,00	132.084,00
522400 Heizöl	12.990,00	58.470,00	6.650,00	35.205,00	113.315,00
524300 Lehr- und Unterrichtsmittel	12.070,00	19.880,00	38.900,00	42.406,00	113.256,00
525200 Erstattungen an Land	0,00	10.000,00	58.600,00	38.015,00	106.615,00
526600 Fertige Erzeugnisse	0,00	100.000,00	0,00	0,00	100.000,00
523110 Wartung Gebäudetechnik	19.900,00	39.450,00	25.350,00	0,00	84.700,00

Ansatz 2007

B1532B01.GDR © DMC



- 7 -



## 2.4 Aufwendungen für Sach-/Dienstleistungen (2/2)

Aufwendungen für Sach-/Dienstleistungen 2007	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
525900 Erstattungen an übrige Bereiche	10.740,00	0,00	63.110,00	0,00	73.850,00
523610 Unterhaltung Datenverarbeitungseinr	0,00	0,00	30.000,00	28.800,00	58.800,00
523410 Reparatur Fahrzeuge	0,00	34.122,00	8.660,00	1.150,00	43.932,00
524400 Medien	0,00	7.003,00	21.500,00	12.500,00	41.003,00
523500 Unterhaltung Betriebsvorrichtungen	1.150,00	1.000,00	24.540,00	8.900,00	35.590,00
529901 Sonstige Sach- und Dienstleistungen	0,00	0,00	32.700,00	0,00	32.700,00
526900 Sonstige Vorräte	30.000,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00
523310 Reinigung Maschinen und tech. Anlagen	0,00	18.084,00	0,00	0,00	18.084,00
524901 Unterhaltung Schulausstattung	0,00	0,00	16.100,00	0,00	16.100,00
523730 Schornsteinreinigung	2.910,00	2.710,00	3.910,00	5.739,00	15.269,00
526300 Betriebsstoffe	0,00	13.100,00	0,00	0,00	13.100,00
522600 Treibstoffe für Sonstiges	2.650,00	2.782,00	0,00	4.500,00	9.932,00
524902 Barkassendifferenzen	0,00	0,00	8.500,00	0,00	8.500,00
526400 Waren	50,00	0,00	0,00	4.600,00	4.650,00
526100 Rohstoffe/Fertigungsmaterial	0,00	4.120,00	0,00	0,00	4.120,00
525500 Erstattungen an so. öffentlichen Bereich	0,00	2.860,00	250,00	0,00	3.110,00
521210 Barkassendifferenzen	0,00	30,00	0,00	0,00	30,00
<b>Aufwendungen für Sach-/Dienstleistungen (Summe)</b>	<b>4.595.000,00</b>	<b>6.530.637,00</b>	<b>10.501.060,00</b>	<b>8.621.994,00</b>	<b>30.248.691,00</b>

Ansatz 2007

➔ Im Vergleich wird deutlich, dass die vier Verwaltungen Kosten unterschiedlich verbuchen. Eine Synchronisierung ist zukünftig notwendig.

B1532B01.GDR © DMC



- 8 -



## 2.5 Sonstige ordentliche Aufwendungen (1/2)

Sonstige ordentliche Aufwendungen	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
542900 Andere sonst. Inanspr. Rechten, Die	105.020,00	0,00	791.650,00	0,00	896.670,00
542100 Mieten, Pachten, Erbbauzinsen	117.300,00	59.440,00	126.570,00	540.021,00	843.331,00
544120 Unfallversicherung	127.980,00	97.760,00	118.350,00	198.433,00	542.523,00
542800 Aufw. ehrenamtliche und sonstige Tätigk.	145.120,00	116.813,00	78.930,00	178.860,00	519.723,00
543110 Verbrauchsmaterial	24.700,00	0,00	97.350,00	303.900,00	425.950,00
543900 Andere sonstige Geschäftsaufwendungen	41.220,00	4.505,00	258.621,00	89.655,00	394.001,00
542901 Sonst. Aufwendungen für Dienstleist	0,00	0,00	379.775,00	0,00	379.775,00
544900 Sonstige Beiträge	180,00	0,00	215.000,00	132.200,00	347.380,00
542120 Miete für Betriebs- und Geschäftsausst.	65.800,00	91.800,00	45.250,00	51.700,00	254.550,00
544130 Gebäudeversicherung	0,00	64.650,00	47.830,00	137.723,00	250.203,00
544110 Haftpflichtversicherung	34.720,00	40.000,00	116.300,00	54.300,00	245.320,00
542700 Prüfung, Beratung, Rechtsschutz	25.000,00	48.350,00	105.700,00	58.950,00	238.000,00
543500 Telefon	38.430,00	27.900,00	63.750,00	83.820,00	213.900,00
543400 Porto	40.000,00	33.900,00	68.000,00	58.170,00	200.070,00
541200 Aus- und Fortbildung, Umschulung	43.410,00	57.100,00	45.050,00	52.936,00	198.496,00
544100 Versicherungsbeträge	80.260,00	9.010,00	36.760,00	31.374,00	157.404,00
544200 Kfz-Versicherungsbeiträge	21.850,00	14.334,00	49.220,00	34.191,00	119.595,00
543100 Büromaterial	14.500,00	35.485,00	34.100,00	25.125,00	109.210,00
542200 Leasing	68.330,00	19.300,00	17.100,00	2.640,00	107.370,00
543300 Zeitungen und Fachliteratur	19.120,00	24.535,00	36.800,00	20.921,00	101.376,00
541600 Dienst- und Schutzkleidung usw.	14.750,00	20.366,00	22.460,00	15.756,00	73.332,00
544300 Beiträge zu Verbänden und Vereinen	14.600,00	17.488,00	21.990,00	18.174,00	72.252,00
541300 Reisekosten	17.730,00	11.098,00	7.950,00	34.680,00	71.458,00
547100 Grundsteuer	22.020,00	15.130,00	22.760,00	10.425,00	70.335,00
544700 Sonstige Rückstellungen	70.000,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00
544140 Eigenschadenversicherungen	7.730,00	14.000,00	13.000,00	11.300,00	46.030,00
549900 Sonstige ordentliche Aufwendungen	0,00	5.600,00	39.350,00	0,00	44.950,00
549200 Schadensfälle	13.000,00	0,00	400,00	30.300,00	43.700,00
543901 Sonstige Geschäftsaufwendungen 1+2	0,00	0,00	41.620,00	0,00	41.620,00
543200 Drucksachen	28.700,00	0,00	270,00	2.000,00	30.970,00

Ansatz 2007

B1532B01 GDR © DMC



- 9 -



## 2.5 Sonstige ordentliche Aufwendungen (2/2)

Sonstige ordentliche Aufwendungen	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
543600 Öffentliche Bekanntmachungen	3.400,00	9.000,00	8.980,00	5.000,00	26.380,00
543700 Gästebewirtung und Repräsentation	7.050,00	2.144,00	6.390,00	9.240,00	24.824,00
542310 Bankgebühren	5.500,00	0,00	8.000,00	10.500,00	24.000,00
541700 Personalnebenaufwand	2.050,00	6.580,00	5.150,00	6.654,00	20.434,00
544150 Elektronikversicherung	0,00	250,00	14.660,00	0,00	14.910,00
542300 Gebühren	8.090,00	0,00	0,00	6.400,00	14.490,00
549210 Vandalismus	11.750,00	0,00	0,00	0,00	11.750,00
541901 Andere sonstige Personal- und Verso	0,00	0,00	10.000,00	0,00	10.000,00
541900 Andere sonst. Personal- u. Versorg.	0,00	0,00	9.850,00	0,00	9.850,00
547200 Kraftfahrzeugsteuer	2.320,00	685,00	3.600,00	2.536,00	9.141,00
549100 Verfügungsmittel	0,00	1.840,00	2.560,00	4.600,00	9.000,00
546100 Aufw. für nicht rückzahlb. Zuweis.	8.000,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00
545300 Verlustübernahme	0,00	2.600,00	0,00	0,00	2.600,00
547900 Sonstige betriebliche Steuern	0,00	2.000,00	0,00	500,00	2.500,00
541400 Beschäftigtenbetreuung, Dienstjubil	50,00	0,00	0,00	785,00	835,00
<b>Sonstige ordentliche Aufwendungen (Summe)</b>	<b>1.261.680,00</b>	<b>860.553,00</b>	<b>2.977.096,00</b>	<b>2.228.769,00</b>	<b>7.328.098,00</b>

Ansatz 2007

➔ Der hohe Anteil sonstiger Kosten ist auf Unklarheiten in der Einführungsphase des NKF-Haushalts zurückzuführen und wurde bereits 2008 bereinigt.

B1532B01 GDR © DMC



- 10 -



## 2.6 Wesentliche Kostenarten

523100 - 523140	Unterhaltung Grundstücke
523200	Unterhaltung Infrastrukturvermögen
523300 - 523310	Maschinenunterhaltung
523400 - 523410	Unterhaltung und Reparatur Fahrzeuge
523700 - 523730	Bewirtschaftung
523720	Gebäudereinigung
524100	Schülerbeförderung
524900	Andere sonst. Verw.- und Betriebsaufwendungen
529100	sonstige Sach- und Dienstleistungen
544100 - 544200	Versicherungen

➔ Das Arbeitsteam wählt wesentliche Kostenarten zur detaillierten Aufzeichnung und Betrachtung aus.

B1532B01.GDR © DMC



- 11 -



## 2.7 Lieferantenstruktur: Gebäudereinigung

Geschäftspartner	Betrag	Rang	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth
Paul Schulten GmbH & Co. KG	640.919,40 €	1	226.928,33 €		413.991,07 €	
Spelters Gebäudereinigung GmbH	399.477,38 €	2				399.477,38 €
Menke	116.889,60 €	3		116.889,60 €		
Heinz Werner OHG	25.200,73 €	4				25.200,73 €
HTS Deutschland GmbH & Co KG	20.281,62 €	5	20.281,62 €			
Schmidt GmbH	10.208,20 €	6			10.208,20 €	
Gebäudeservice Dietrich West GmbH & Effekt GmbH	8.879,67 €	7				8.879,67 €
IGEFA Fachgrosshandlung	6.158,77 €	8			6.158,77 €	
IGEFA Fachgrosshandlung	5.658,63 €	9			5.658,63 €	
Köchling Gebäudereinigung	4.986,10 €	10			4.986,10 €	
Amex	3.808,82 €	11		3.808,82 €		
DJK Agathaberg	3.600,00 €	12				3.600,00 €
Industriebedarf M. Vos	3.572,28 €	13	3.572,28 €			
Lübcke Papier GmbH & Co KG.	3.533,32 €	14	3.484,92 €		48,40 €	
TV Klaswipper e. V.	3.360,00 €	15				3.360,00 €
Musikschule Hückeswagen e.V.	2.816,40 €	16	2.816,40 €			
Kurt Müller GmbH	2.347,91 €	17		2.347,91 €		
Koch	2.019,41 €	18			2.019,41 €	
Becker Elektromaschinenbau GmbH	1.892,25 €	19			380,41 €	1.511,84 €
Kabitec GmbH	1.844,23 €	20			1.818,88 €	25,35 €

Angaben in € 2007

➔ Eine Auswertung von Rechnungsdaten nach Lieferanten liefert erste Ansätze zur zukünftigen Optimierung.

B1532B01.GDR © DMC



- 12 -



## 2.8 Regelungen zur Vergabe

		Hückeswagen	Marientheide	Radevormwald	Wipperfürth
<b>1. nationales Vergabeverfahren</b>					
<i>Nettobeträge ohne Umsatzsteuer</i>					
<b>Freihändige Vergabe</b>					
VOL	bis zu	500 €	5.000 €	5.000 €	500 €
VOB	bis zu	30.000 €	10.000 €	7.500 €	15.000 €
VOF	bis zu		206.000 €	10.000 €	200.000 €
Freigabe durch FB RP notwendig			nein	nein	nein
<b>Freihändige Vergabe nach Preisabfrage</b>					
VOL	bis zu	30.000 €		10.000 €	15.000 €
VOB	bis zu			30.000 €	15.000 €
VOF	bis zu			206.000 €	200.000 €
Anzahl Angebote		3		3	mind. 3
Freigabe durch FB RP notwendig		nein		ja	ja (ab 5.000 €)
<b>Beschränkte Ausschreibung</b>					
VOL	bis zu	206.000 €	25.000 €	50.000 €	50.000 €
VOB - Tiefbaugewerke	bis zu	300.000 €	50.000 €	300.000 €	200.000 €
VOB - Rohbauarbeiten im Hochbau	bis zu	15.000 €	50.000 €	150.000 €	100.000 €
VOB - Ausbaugewerke, sonst. Gewerke	bis zu	75.000 €	50.000 €	75.000 €	50.000 €
Anzahl Angebote		3 €	3	3	mind. 3
Freigabe durch FB RP notwendig			ja	ja	ja (ab 30.000 €)
<b>Öffentliche Ausschreibung</b>					
VOL	ab	30.000 €	25.000 €	50.000 €	50.000 €
VOB - Tiefbaugewerke	ab	300.000 €	50.000 €	300.000 €	200.000 €
VOB - Rohbauarbeiten im Hochbau	ab	15.000 €	50.000 €	150.000 €	100.000 €
VOB - Ausbaugewerke, sonst. Gewerke	ab	75.000 €	50.000 €	75.000 €	50.000 €
Freigabe durch FB RP notwendig			ja	ja	ja (ab 60.000 €)
<b>2. Europaweites Vergabeverfahren</b>					
VOL	ab	206.000 €	206.000 €	206.000 €	206.000 €
VOB	ab	5.150.000 €	5.150.000 €	5.150.000 €	5.150.000 €
VOF	ab		206.000 €	206.000 €	206.000 €
Freigabe durch FB RP notwendig			ja	ja	ja
<b>Kompetenzen</b>					
Sachbearbeiter und Fachbereichsleiter	bis zu	2.500 €		5.000 €	15.000 €
Sachbearbeiter oder Fachbereichsleiter	bis zu	individuell nach FB	25.000 €		25.000 €
Bürgermeister und Fachbereichsleiter	bis zu	25.000 €			
Bürgermeister	bis zu		25.000 €	30.000 €	150.000 €
Haupt- und Finanzausschuss,	ab	25.000 €	25.000 €	30.000 €	25.000 €
Fachausschüsse	bis zu			50.000 €	50.000 €
Kenntnisnahme durch den Rat	ab	10.000 €		50.000 €	25.000 €
	bis zu	25.000 €			

➔ Sowohl Vergabegrenzen als auch Kompetenzen bei der Beschaffung sind unterschiedlich in den vier Kommunen und zukünftig zu synchronisieren.

B1532B01.GDR © DMC



- 13 -



## 2.9 Einkaufsprozesse

<p>Das Arbeitsteam wählt die Geschäftsprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Freihändige Vergabe</li> <li>● Freihändige Vergabe nach Preisabfrage</li> <li>● Beschränkte Ausschreibung</li> <li>● Öffentliche Ausschreibung</li> </ul> <p>zur detaillierten Aufzeichnung und Betrachtung aus.</p>
--

➔ Arbeitsabläufe der verschiedenen Kommunen wurden untersucht und mit ARIS abgebildet.

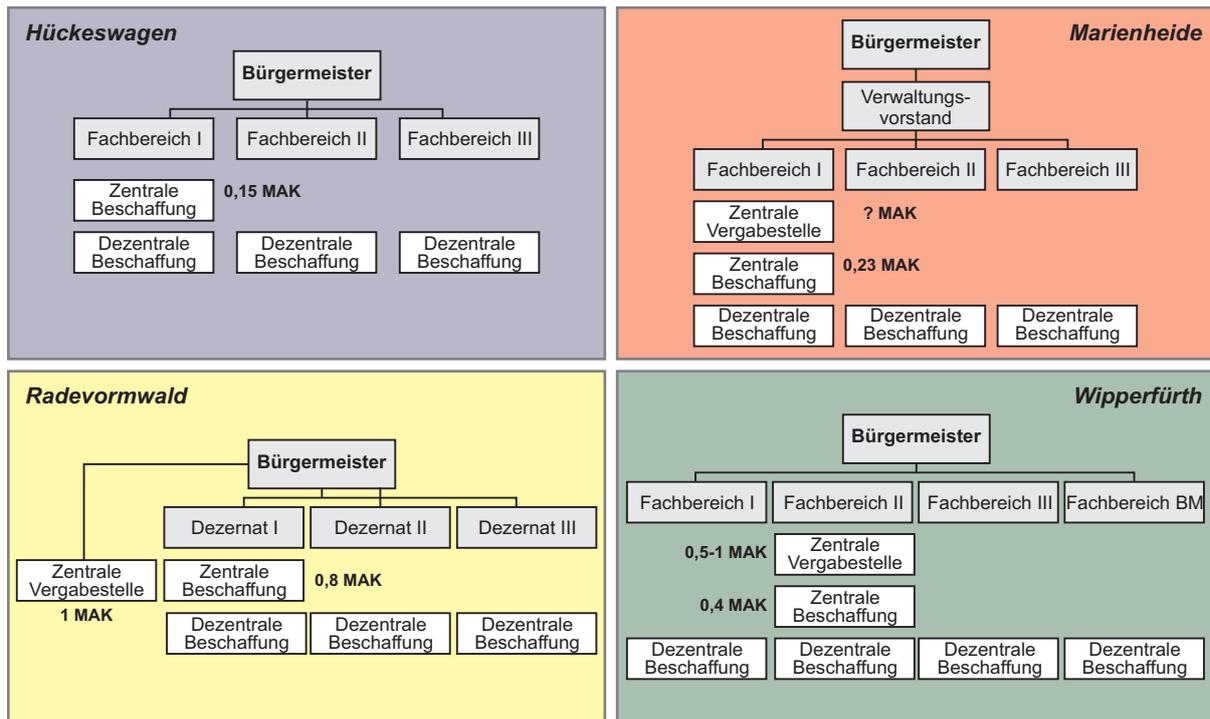
B1532B01.GDR © DMC



- 14 -



## 2.10 Personalstruktur



➔ Durch die dezentrale Ressourcenverantwortung ist nahezu jeder Mitarbeiter der Verwaltungen mit Beschaffungsaufgaben beschäftigt.

B1532B01.GDR © DMC



- 15 -



## 3. Beschaffungsmanagement-Strategie

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

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

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

Als Bewertungsmaßstab für die optimale Beschaffung wurde ein Zielsystem entwickelt, das auf der zweiten Stufe die Ziele Kundenservice, Leistungsvermögen, Leistungsbereitschaft sowie Wirtschaftlichkeit verwendet und auf der dritten Stufe zur besseren Definition durch weitere Kriterien detailliert worden ist.

Wesentlich für die Alternativen-Entwicklung ist die fachliche Bündelung des Beschaffungsmanagements, die bei beiden Alternativen gegeben ist. Alternative 1 (Zentrale Vergabe + fachbereichszentrierte Beschaffung), die die Trennung von Vergabe und Beschaffung vorsieht, ist insbesondere aus juristischen Gründen zu präferieren.

Die zentrale Vergabe + fachbereichszentrierte Beschaffung liefern durch die Organisation einer Vergabestelle jährliche Einsparungen von etwa 33.000 €. Weitere Synergieeffekte lassen sich durch die Bündelung von Beschaffungsmaßnahmen in den einzelnen Fachbereichen erzielen (ca. 600.000 €).

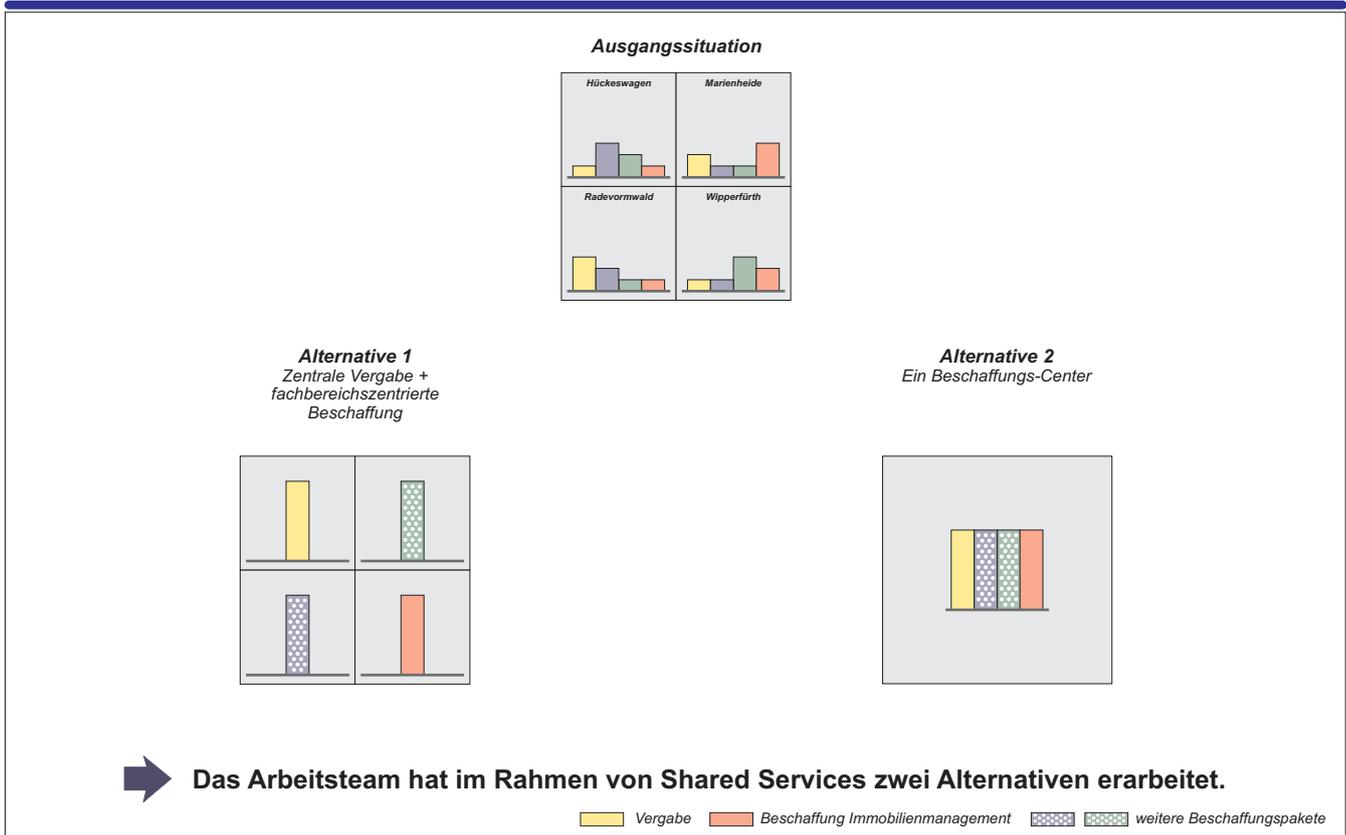
B1532B01.GDR © DMC



- 16 -



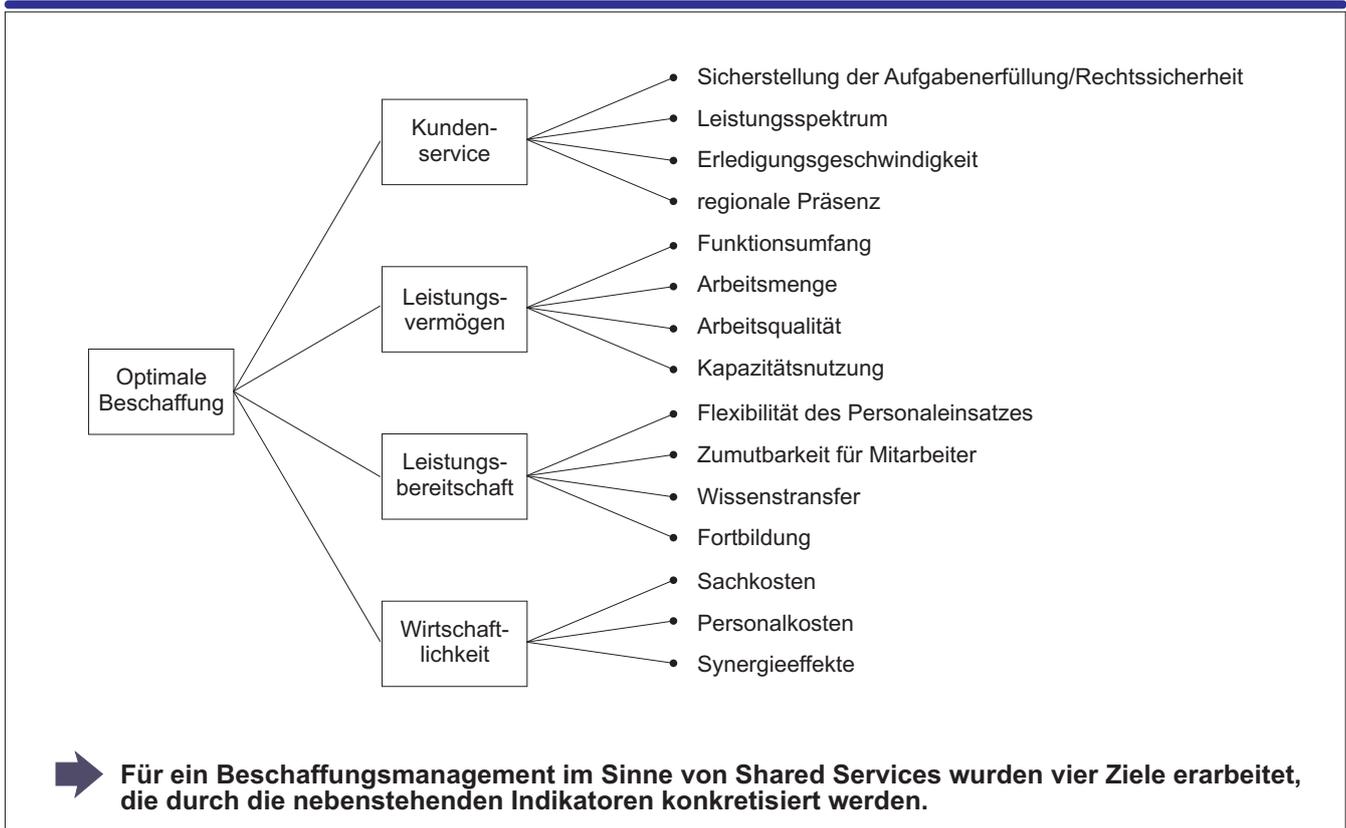
### 3.1 Alternativen Beschaffungsmanagement



B1532B01.GDR © DMC



### 3.2 Zielsystem zur Beschaffungsmanagementbewertung



B1532B01.GDR © DMC



### 3.3 Bewertung der Alternativen Beschaffungsmanagement

ZE = Zielerreichungsgrad TN = Teilnutzwert		Ziel- gewicht	Ist		1		2	
			ZE	TN	ZE	TN	ZE	TN
Kunden- service	Sicherstellung der Aufgabenerfüllung	0,4	2	2,8	3	4,4	2	4,0
	Erledigungsgeschwindigkeit		1		3		3	
	Regionale Präsenz		3		2		2	
	Leistungsspektrum		1		3		3	
Leistungs- vermögen	Funktionsumfang	0,2	1	0,8	3	2,2	3	2,4
	Arbeitsmenge		1		3		3	
	Arbeitsqualität		1		3		3	
	Kapazitätsnutzung		1		2		3	
Leistungs- bereitschaft	Flexibilität des Personaleinsatzes	0,1	1	0,6	2	1,0	3	1,0
	Zumutbarkeit der Mitarbeiter		3		3		1	
	Wissenstransfer		1		2		3	
	Fortbildung		1		3		3	
Wirtschaft- lichkeit	Sachkosten	0,3	1	0,3	3	2,7	3	2,7
	Personalkosten		1		3		3	
	Synergieeffekte		1		3		3	
<b>Nutzwert</b>				<b>4,5</b>		<b>10,3</b>		<b>10,1</b>
<b>Rang</b>					<b>1</b>		<b>2</b>	

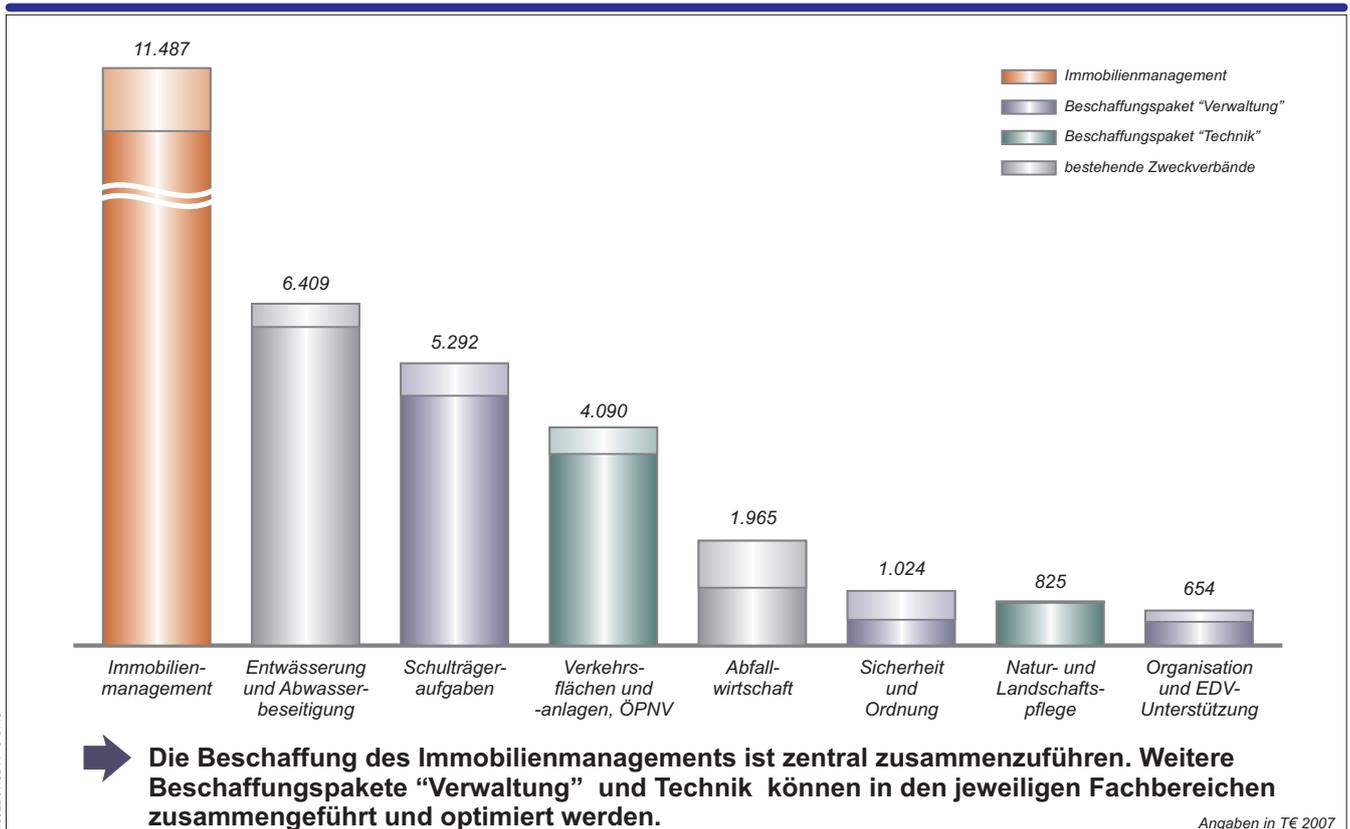
B1532B01 GDR © DMC



- 19 -



### 3.4 Beschaffungspakete



B1532B01 GDR © DMC



- 20 -



## 3.5 Vorteile der neuen Organisation

Zur Erhöhung der Rechtsicherheit für Verwaltung und Unternehmen sowie aus Gründen der Schaffung von Wettbewerb bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen gehen die vier Kommunen überein, eine zentrale Vergabestelle für die Durchführung von förmlichen Vergaben einzurichten.

Die förmlichen Vergaben in den vier Verwaltungen stellen sich im Jahr 2007 wie folgt dar:

	Anzahl	Wert
Beschränkte Ausschreibungen	58	2,0 Mio. €
Öffentliche Ausschreibungen	23	4,6 Mio. €
Europaweite Ausschreibungen	1	0,3 Mio. €
Summe	82	6,9 Mio. €

### ● **Kundenservice**

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

### ● **Leistungsvermögen**

Die Zusammenführung zu einer zentralen Vergabestelle sowie fachbereichszentrierter Beschaffungen führen durch Skaleneffekte sowie den Effekt der Lernkurve zur Verbesserung der Arbeitsqualität und der Produktivität der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterkapazitäten können in den vergaberelevanten Zeiten optimal genutzt werden.

### ● **Leistungsbereitschaft**

Der Wissenstransfer der Mitarbeiter wird durch die Zusammenlegung erhöht und der Fortbildungsaufwand für alle vier Kommunen reduziert. Die Flexibilität des Personaleinsatzes wird deutlich verbessert.

### ● **Wirtschaftlichkeit**

Bei der Einrichtung einer Vergabestelle tritt die Wirtschaftlichkeit deutlich hinter den Effekten der gewonnenen Rechtssicherheit zurück. Bei der fachbereichszentrierten Beschaffung hingegen ergeben sich durch die Zusammenführung von Bedarfen der vier Kommunen Preiseffekte, die sich in geringeren Sachkosten niederschlagen werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept der zentralen Vergabe + fachbereichszentrierter Beschaffung zügig umzusetzen.

B1532B01 GDR © DMC



- 21 -



## 4. Beschaffungsmanagement-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. Berechtig und verpflichtet sind immer nur die Gemeinden. Sie treten im Rechtsverkehr auf.

### **Anstalt des öffentlichen Rechts**

Die Anstalt ist ein organisatorisch verselbstständiger 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 eine zentrale Vergabestelle eignet sich die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung, da hier der geringste organisatorische Veränderungsbedarf bei vollem Funktionsumfang besteht. Die Beschaffung "Immobilienmanagement" ist in das zentrale kaufmännische Gebäudemanagement der vier Kommunen zu integrieren.**

B1532B01 GDR © DMC



- 22 -



## 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

B1532B01.GDR © DMG



- 23 -



## 5. Beschaffungsmanagement-Konzeption

Basierend auf der favorisierten Organisationsform wurde die organisatorische Ausgestaltung der zentralen Vergabestelle und fachbereichszentrierten Beschaffung im Arbeitsteam erarbeitet.

- Die Aufgaben einer zentralen Vergabestelle sind gemäß der rechtlichen Notwendigkeiten und der Schnittstellen zu den Fachbereichen definiert worden. Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter der Vergabestelle ist in der Stellenbeschreibung dokumentiert. Die Zuständigkeiten im Vergabeprozess lassen sich klar im Geschäftsprozess ablesen und beschreiben die Vergabestelle als Dienstleister für die Fachbereiche im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung.
- Die zentrale Vergabestelle sollte organisatorisch konzentriert und in Form einer Stabsstelle des Bürgermeisters installiert werden. Eine fachbereichszentrierte Beschaffung, die die Beschaffung von Liefer-, Bau- oder Dienstleistungen zur Aufgabe hat, ist für das Gebäudemanagement im Bereich der zentralen Gebäudeverwaltung anzusiedeln.
- Die Vergabestelle sollte mit 1,2 MAK bzw 1,05 MAK bei e-Vergabe ausgestattet sein, die unter Berücksichtigung der saisonalen Einsatzzeiten auf zwei Mitarbeiter verteilt werden. Eine fachbereichszentrierte Beschaffung innerhalb der zentralen Gebäudeverwaltung ist durch 2 Mitarbeiter abzudecken.
- Sowohl der Vergabe- als auch der Beschaffungsprozess können durch die Abstimmung einheitlicher Vergabegrenzen erleichtert werden.
- Die elektronische Vergabe über einen anerkannten Marktplatz führt zu ablauforganisatorischen Einsparungen und ermöglicht die Realisierung besserer Marktpreise aufgrund einer breiteren Ansprache von Unternehmen. Die Kosten des Tools werden durch die vorbeschriebenen Einsparungen kompensiert.

Eine Bündelung der Fachkompetenzen durch die Einrichtung einer zentralen Vergabestelle und fachbereichszentrierter Beschaffungen führt bei gleichzeitiger Einführung eines elektronischen Vergabeverfahrens (auch für freihändige Vergaben geeignet) zur Erhöhung der Rechtssicherheit, Reduzierung von ablauforganisatorischem Aufwand sowie durch eine größere Markttransparenz zu verbesserten Beschaffungskonditionen.

B1532B01.GDR © DMG



- 24 -



# 5.1 Aufgaben "Zentrale Vergabestelle"

- Durchführung der förmlichen Vergabeverfahren nach VOL, VOB und VOF

- (Mit-) Auswahl der Anbieter/ Veröffentlichung der Ausschreibung
- Zusammenstellung und Vervielfältigung der Verdingungsunterlagen
- Versand der Verdingungsunterlagen
- Durchführung der Submissionen vor Ort und Kennzeichnung der Angebote
- formale und rechnerische Prüfung der Angebote
- Dokumentation der Ausschreibungsergebnisse und Erstellung des Preisspiegels
- Einholung fehlender Unterlagen
- Anbieterüberprüfung (Auszug aus dem Gewerbezentralregister)
- Bieterabsageschreiben
- ggf. Aufhebung der Ausschreibung

- Beratung der Verwaltungsbereiche in vergaberechtlichen Fragestellungen (Fristen, Verfahrensarten, Vergabegrenzen etc.)

- Aufbau und Pflege einer Bieterdatenbank

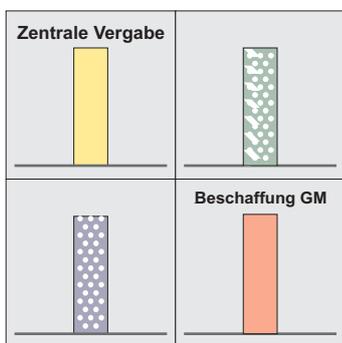
- Aktualisierung der Vergabeformulare

➔ Zur Bündelung der vergaberechtlichen Fachkompetenz und zur Beratung der Fachbereiche wurden oben stehende Aufgaben der zentralen Vergabestelle erarbeitet.

B1532B01.GDR © DMC

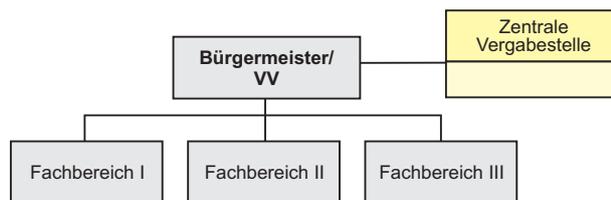


# 5.2 Aufbauorganisation

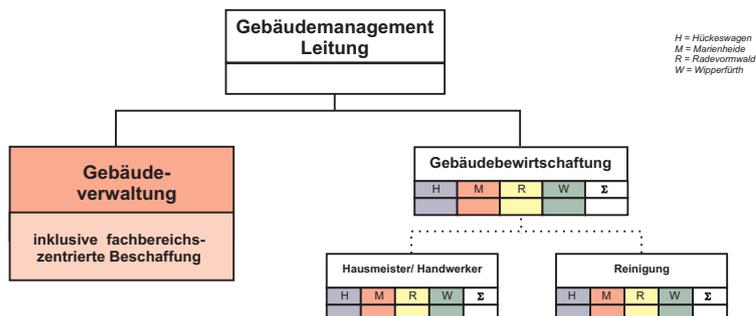


**Alternative 1**  
Zentrale Vergabe +  
fachbereichszentrierte  
Beschaffung

## Zentrale Vergabestelle:



## Fachbereichszentrierte Beschaffung Gebäudemanagement:



B1532B01.GDR © DMC



## 5.3 Stellenbeschreibung "Leiter Zentrale Vergabestelle"

### Stellenziel

Durchführung von formellen Ausschreibungsverfahren für alle städtischen Vergaben der Kommunen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Hückeswagen nach VOB, VOL und VOF zur Erhöhung der Rechtsicherheit für Verwaltung und Unternehmen und Schaffung von Wettbewerb bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen.

### Aufgaben

- Durchführung der förmlichen Vergabeverfahren (beschränkte, öffentliche u. europaweite Ausschreibung)
  - (Mit-)Auswahl der Anbieter/ Veröffentlichung der Ausschreibung
  - Zusammenstellung und Vervielfältigung der Verdingungsunterlagen
  - Versand der Verdingungsunterlagen
  - Durchführung der Submissionen vor Ort und Kennzeichnung der Angebote gemeinsam mit einem Mitarbeiter der jeweiligen Verwaltung
  - formale und rechnerische Prüfung der Angebote
  - Dokumentation der Ausschreibungsergebnisse und Erstellung des Preisspiegels
  - Einholung fehlender Unterlagen
  - Anbieterüberprüfung (Auszug aus dem Gewerbezentralregister)
  - Erstellung und Versand von Bieterabsageschreiben
  - ggf. Aufhebung der Ausschreibung
- Beratung der Verwaltungsbereiche der vier Verwaltungen in vergaberechtlichen Fragestellungen zu Fristen, Verfahrensarten, Vergabegrenzen etc.
- Aufbau und Pflege einer Bieterdatenbank
- Aktualisierung der Vergabeformulare

B1532B01.GDR © DMC

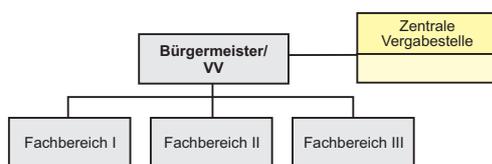


- 27 -



## 5.4 Personalausstattung

### Zentrale Vergabestelle:



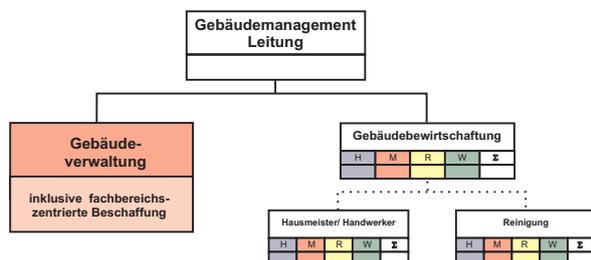
Arbeitsumfang: ca. 240 Tage p.a

Zeitraum: ca. März bis November  
(ab Genehmigung des Haushalts)

➔ **Schritt 1: 1,20 Mitarbeiterkapazitäten**

**Schritt 2: 1,05 Mitarbeiterkapazitäten bei Einsatz eines e-Vergabeverfahrens**

### Fachbereichszentrierte Beschaffung Gebäudemanagement:



Beschaffungsvolumen: 11 Mio. €

Benchmark: 10 Mio. €  
Beschaffungsvolumen je MA

➔ **2 Mitarbeiterkapazitäten**

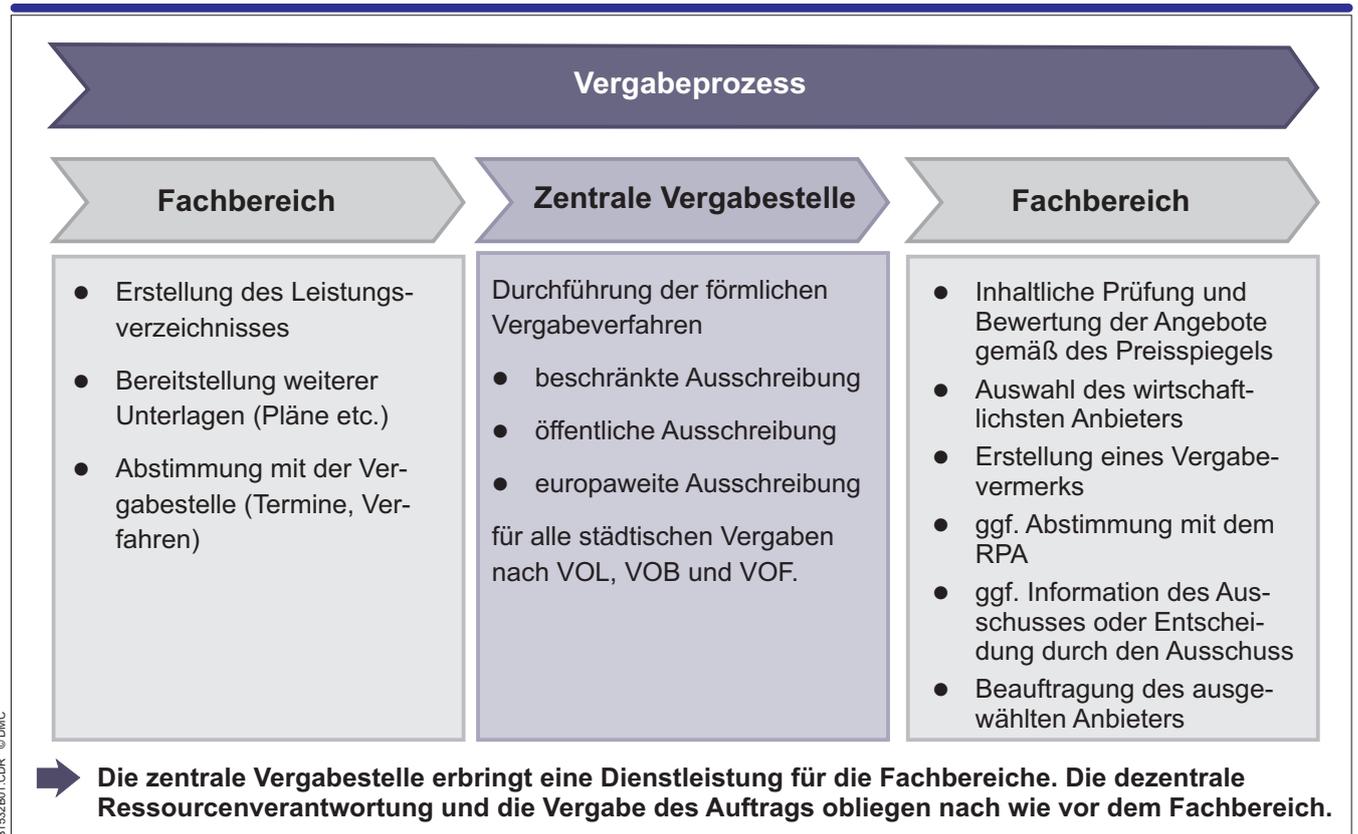
B1532B01.GDR © DMC



- 28 -



## 5.5 Geschäftsprozess "Zentrale Vergabe"



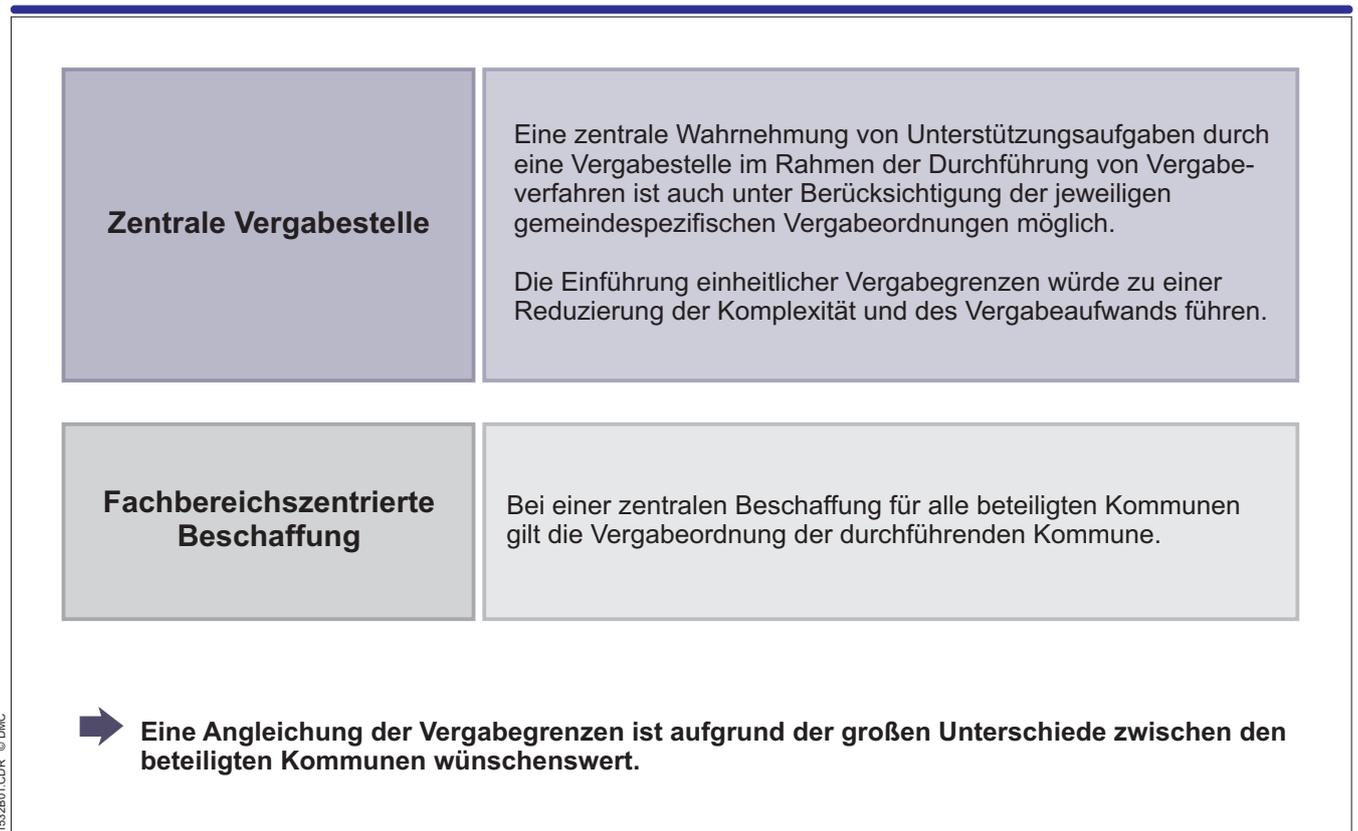
B1532B01.GDR © DMC



- 29 -



## 5.6 Vergabegrenzen



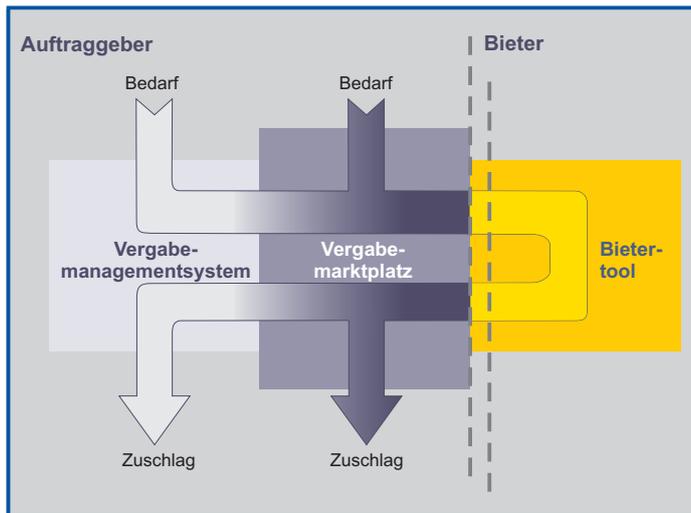
B1532B01.GDR © DMC



- 30 -



## 5.7 Elektronische Vergabe und Beschaffung



### Vorteile des elektronischen Verfahrens

- transparente und unmittelbare Marktübersicht
- größere Fülle potenzieller Anbietern
- einfache zentrale Bündelung dezentraler Bedarfe
- vorteilhaftere Marktposition und somit bessere Preise
- effizientere Prozesse ohne Medienbrüche, bis hin zu Schnittstellen zur Zahlungsabwicklung, KR und Rechnungsprüfung
- Verringerung der Kosten für Publikation, Druck und Versand
- Erhöhung der Rechtssicherheit durch lückenlose Dokumentation und Transparenz

**bessere Wirtschaftlichkeit  
bessere Qualität**

➔ Mit einer elektronischen Vergabe und Beschaffung lassen sich die Vorteile einer dezentralen Ressourcenverantwortung mit denen einer zentralen Dienstleistungsfunktion sinnvoll verknüpfen.

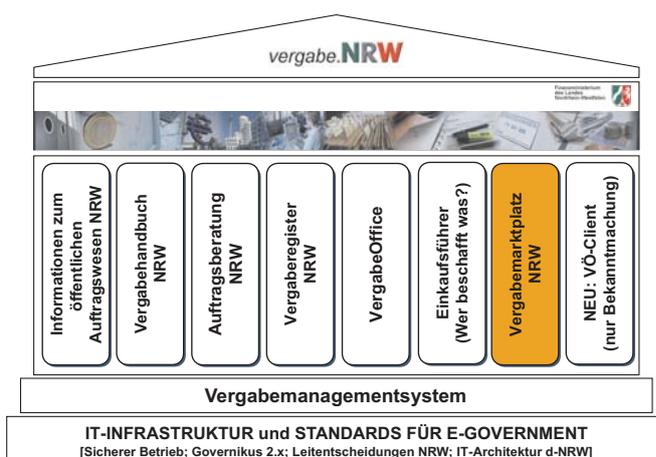
B1532B01.GDR © DMC



- 31 -



## 5.8 Portal vergabe.NRW



- keine Lizenzgebühren für Kommunen und Unternehmen
- kostenlose Nutzung des Vergabemarktplatzes für Unternehmen
- kostenlose Nutzung der Vergabehandbücher und Informationsforen für Kommunen
- anfallende Pflegekosten für die Kommunen werden durch Synergieeffekte bei der Vergabe aufgehoben.

➔ Das Vergabeportal des Landes NRW ermöglicht eine kostengünstige und rechtssichere Vergabe.

Quelle: e-Vergabetag NRW 2008, d-NRW

B1532B01.GDR © DMC

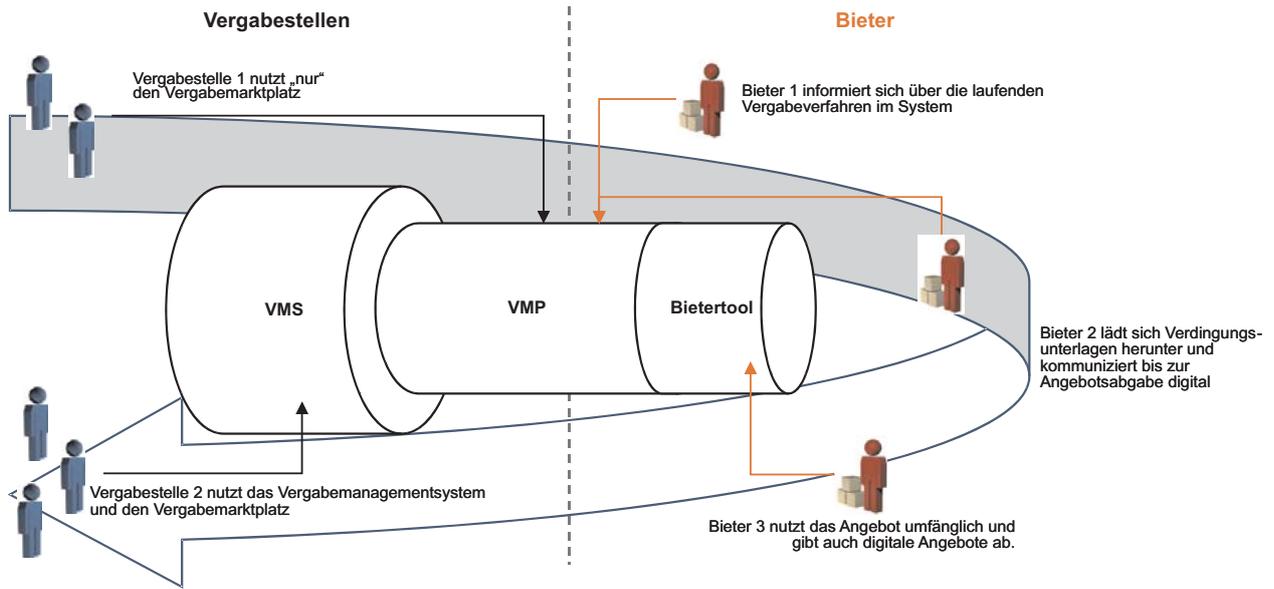


- 32 -



## 5.9 Vergabemarktplatz NRW

### Varianten der Nutzung



➔ Die Nutzung des Vergabemarktplatz NRW führt zu einer höheren Markttransparenz und besseren Beschaffungskonditionen bei einer lückenlosen Dokumentation des Vergabeprozesses.

Quelle: e-Vergabetag NRW 2008, d-NRW

B1532B01.GDR © DMC



- 33 -



## 5.10 e-Vergabe

Neues Projekt - Auswahl Vergabeart und Art der akzeptierten elektronischen Angebote

Wählen Sie hier aus welche Vergabeart für das Projekt zutreffend ist und welche Art Angebote akzeptiert werden.

**VOIA**

- Öffentliche Ausschreibung
- Beschränkte Ausschreibung mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb
- Beschränkte Ausschreibung
- Freihändige Vergabe mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb
- Freihändige Vergabe

**VOBA**

- Öffentliche Ausschreibung
- Beschränkte Ausschreibung mit öffentlichem Teilnahmewettbewerb
- Beschränkte Ausschreibung
- Freihändige Vergabe

**Art der akzeptierten elektronischen Angebote**

- Mantelbogen
- Fortgeschriebene elektronische Signatur
- Qualifizierte elektronische Signatur

Zurück Weiter

VERGABESATELLIT LAND NRW

Status des Projektes: in Vorbereitung

Kurzbeschreibung: Beschaffung von Notebooks  
Projektart: 123  
Vergabeart: VOIA Öffentliche Ausschreibung

**Öffentliche Ausschreibung**

Bezeichnung der zur Angebotsabgabe auffordernden Stelle

Bezeichnung  
Postanschrift  
Telefon-Nummer  
Telefax-Nummer  
E-Mail-Adresse  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

Bezeichnung der Zuschlag erteilenden Stelle

wie aj 1  
 nicht wie aj 1

Bezeichnung  
Postanschrift

➔ Das Vergabeportal unterstützt alle nationalen und internationalen Vergabearten als auch die freihändige Vergabe in elektronischer Form.

Quelle: d-NRW

B1532B01.GDR © DMC



- 34 -



## 6. Öffentlich-rechtliche Vereinbarung

Die öffentlich-rechtliche Vereinbarung zur Einrichtung einer zentralen Vergabestelle sollte folgende Regelungen beinhalten:

- Sie sollte als mandatorische öffentlich-rechtliche Vereinbarung angelegt werden. Dies bedeutet, dass die übertragende Gemeinde gegenüber dem Bürger/ Kunden verantwortlich bleibt. Sie wird lediglich von der übernehmenden Gemeinde in der Durchführung vertreten.
- Die Aufgaben der zentralen Vergabestelle umfassen:
  - die Durchführung von Vergabeverfahren nach VOL, VOB und VOF
  - die Beratung der Verwaltungsbereiche in vergaberechtlichen Fragestellungen
  - den Aufbau und die Pflege einer Bieterdatenbank
  - die Aktualisierung der Vergabeformulare
- Zu Beginn eines Haushaltsjahres werden die Ziele der zentralen Vergabestelle mit den Verwaltungsleitungen abgestimmt und in Form einer Zielvereinbarung festgelegt.
- Der Sitz der zentralen Vergabestelle ist Radevormwald.
- Die übernehmende Kommune ist für die organisatorische Durchführung verantwortlich und bestimmt somit auch den Bedarf an notwendigen Mitarbeiterkapazitäten, Arbeitsmitteln, Fortbildung, Arbeitszeit, Dienstreisen etc. Die Festlegung der Mitarbeiterkapazitäten erfolgt im Benehmen mit den übertragenden Kommunen.
- Die übertragenden Kommunen können der übernehmenden Kommune Personal zur Verfügung stellen. Personal- und ggf. anfallende Sachkosten werden der abordnenden Kommune erstattet.
- Die übernehmende Kommune verrechnet die entstehenden Personal- und Sachkosten mit den übertragenden Kommunen:
  - 50 % Festbetrag (12,5 % je Kommune)
  - 50 % bedarfsabhängige Verrechnung über den Schlüssel „Anzahl der Vergabevorhaben“
- Die übernehmende Kommune versichert sowohl die eigenen als auch die abgeordneten Mitarbeiter.
- Die Vertragslaufzeit sollte unbefristet sein. Die Kündigungsfrist sollte 2 Jahre betragen. Eine erste Kündigung sollte frühestens nach 5 Jahren erfolgen können.

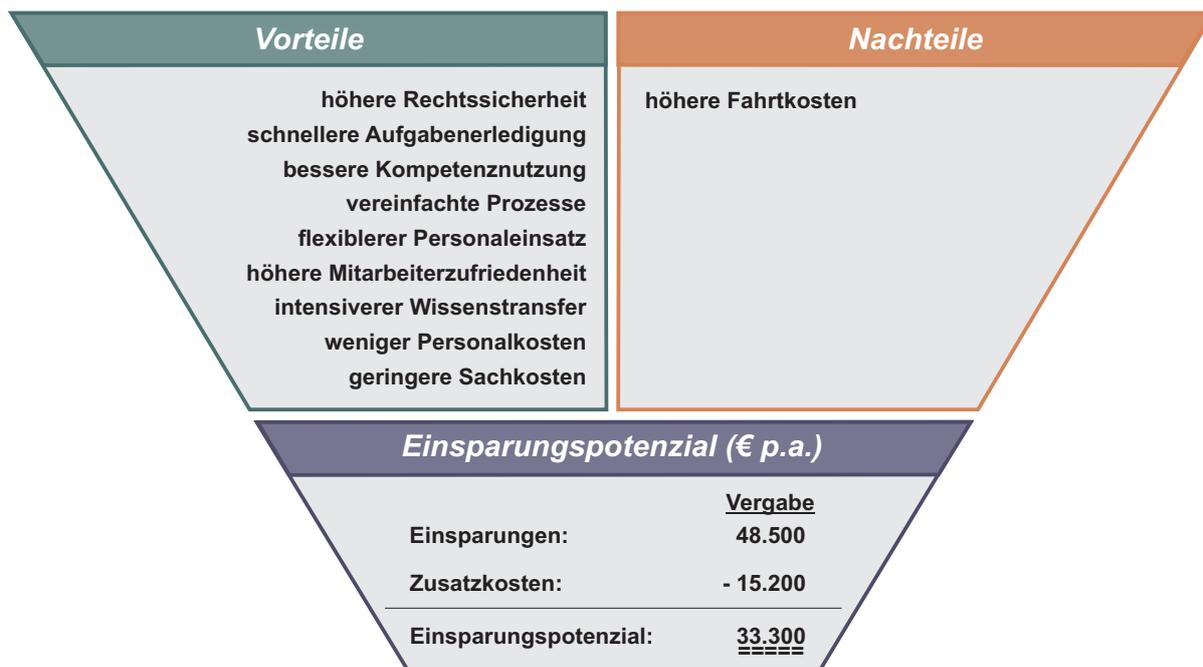
B1532B01.GDR © DMC



- 35 -



### 6.1 Zentrale Vergabe + fachbereichszentrierte Beschaffung



➔ **Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept einer zentralen Vergabestelle und fachbereichszentrierten Beschaffung zügig umzusetzen.**

B1532B01.GDR © DMC



- 36 -



# 7. Ergebnis und Empfehlung

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation des Beschaffungswesens der vier Verwaltungen Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth hat das Arbeitsteam zwei Shared Services-Alternativen erarbeitet.
- Eine Bewertung dieser Alternativen ergab als rechtlich notwendige und wirtschaftlichste Lösung die Einrichtung einer zentralen Vergabestelle für alle vier Kommunen.
- Eine zentrale Vergabestelle gewährleistet die notwendige Rechtssicherheit im Beschaffungsbereich gemäß des Anti-Korruptionsgesetzes, reduziert den organisatorischen Aufwand und schafft durch die Nutzung des Portals vergabe.NRW bessere Beschaffungskonditionen.
- Für die zentrale Vergabestelle empfiehlt sich als Rechtsform eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung.
- Das Einsparungspotenzial beträgt - neben dem Vorteil der Rechtssicherheit - etwa 38.000 €. Bei Einführung des Vergabemarktplatzes immerhin noch 33.000 € zzgl. verbesserter Beschaffungskonditionen.

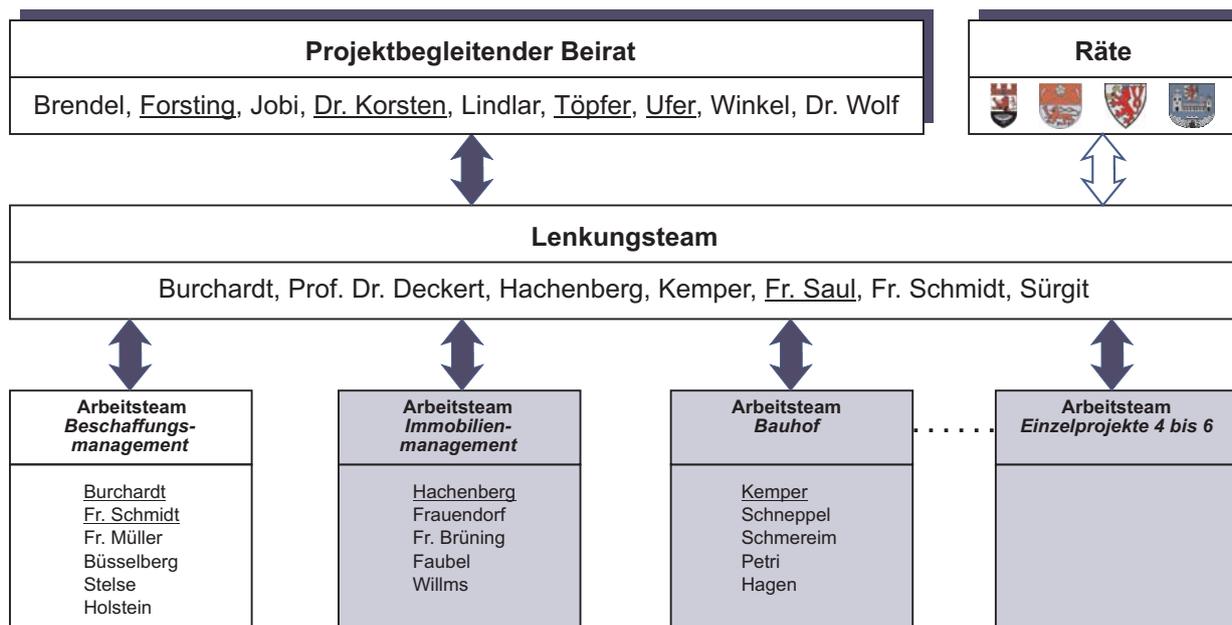
**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) die zentrale Vergabestelle in Radevormwald organisatorisch zu konzentrieren,
- 2) die Vergabe mit Hilfe des Vergabemarktplatzes NRW durchzuführen,
- 3) die in Kapitel 6 mit den Beteiligten abgestimmte Vereinbarung zu beschließen und
- 4) die Beschaffungspakete Immobilienmanagement, Verwaltung und Technik fachbereichsübergreifend zusammenzuführen.

B1532B01.GDR © DMC



## Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung

B1532B01.GDR © DMC



# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Immobilienmanagement -

Oktober 2008

B1531B01.GDR © DMC



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>5. Immobilienmanagement-Konzeption</b>	<b>23</b>
1.1 Projektziel Immobilienmanagement		5.1 Aufgaben	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>	5.2 Aufbauorganisation	
2.1 Aufgabenwahrnehmung		5.3 Stellenbeschreibung	
2.2 Gebäudedaten		5.4 Personalbilanz	
2.3 Regionale Struktur der Objekte		5.5 Objektbuchhaltung	
2.4 Leistungszukauf		5.6 Kostenplanung und -kontrolle	
2.5 Aufbauorganisation		5.7 Portfoliomanagement	
2.6 Personalstruktur		5.8 Beschaffungsmanagement	
2.7 Prozesse		5.9 Einsparungspotenzial	
2.8 IT-Struktur		5.10 Teilergebnisplan (Soll)	
2.9 Teilergebnisplan		<b>6. Öffentlich-rechtliche Vereinbarung</b>	<b>43</b>
<b>3. Immobilienmanagement-Strategie</b>	<b>16</b>	6.1 Zentrale Gebäudeverwaltung + dezentrale Gebäudebewirtschaftung	
3.1 Alternativen Immobilienmanagement		<b>7. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>45</b>
3.2 Zielsystem zur Immobilienmanagementbewertung		Anlage: Projektorganisation	
3.3 Bewertung der Alternativen Immobilienmanagement			
3.4 Vorteile der neuen Organisation			
<b>4. Immobilienmanagement-Rechtsformen</b>	<b>21</b>		
4.1 Synopse der Rechtsformen			

B1531B01.GDR © DMC



# 1. Aufgabenstellung

Mit dem nordrhein-westfälischen Modellprojekt

## **“Geschäftsoptimierung 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 das Immobilienmanagement, der nach Beschlussfassung durch die Räte zügig in den Kommunen zu realisieren ist.

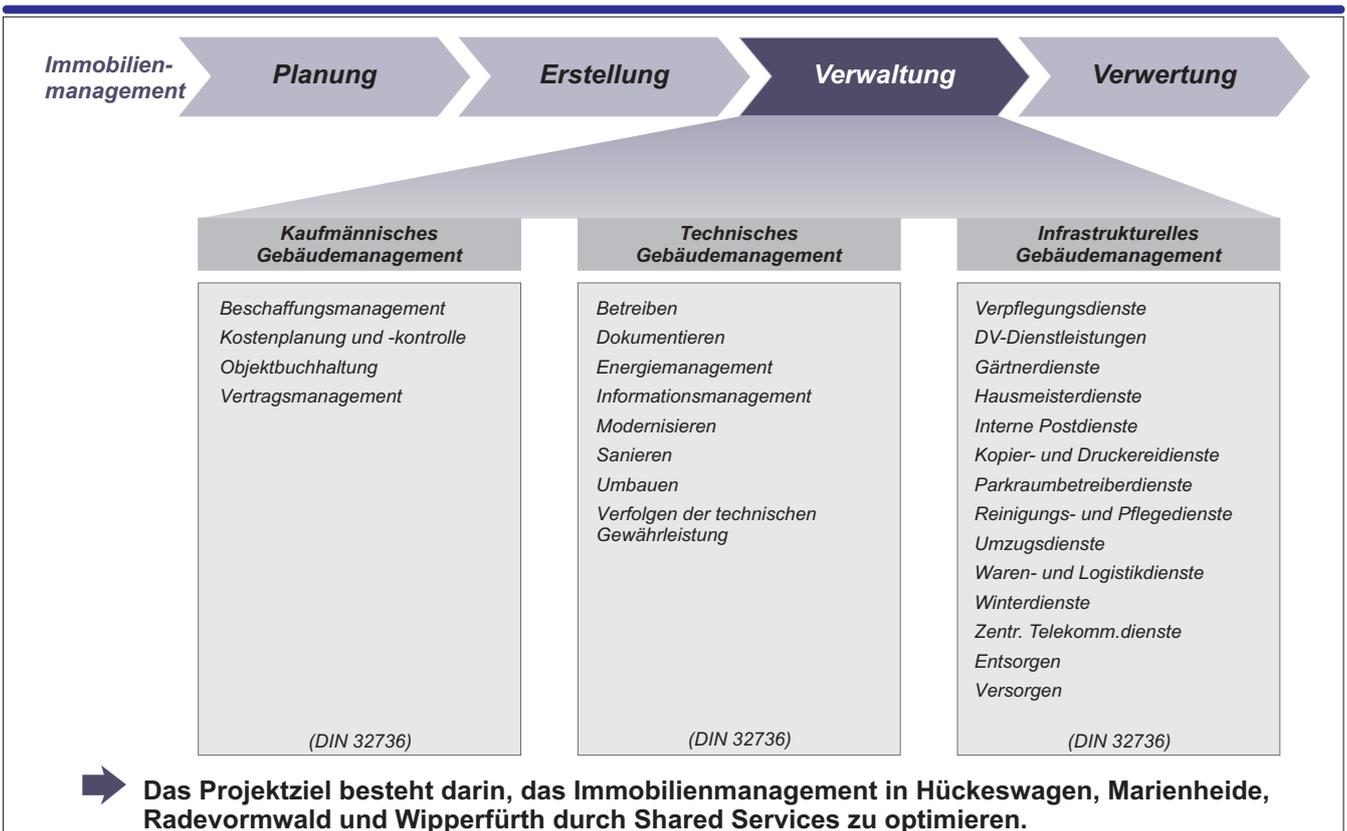
B1531B01.GDR © DMC



- 1 -



## 1.1 Projektziel Immobilienmanagement



B1531B01.GDR © DMC



- 2 -



## 2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation des Immobilienmanagements stellt sich wie folgt dar:

- Alle vier Kommunen verfügen über eine interne Organisationseinheit, die sich mit der Bewirtschaftung und Unterhaltung von Immobilien beschäftigt. Die hierarchische Zuordnung dieser Organisationseinheiten ist unterschiedlich. Sie werden sowohl als Einheiten innerhalb der Fachbereiche/ Dezernate Finanzen oder Bauen als auch direkt an den Bürgermeister angebunden in Personalunion mit einer städtischen Entwicklungsgesellschaft geführt.
- Die Organisation innerhalb des Immobilienmanagements erfolgt größtenteils personenbezogen, bereichsinterne Organisationsstrukturen liegen nicht vor.
- Das Aufgabenspektrum des Immobilienmanagements liegt im wesentlichen in den Bereichen Bewirtschaftung und Unterhaltung. Die Beschaffung von Dienstleistungen und Gütern insbesondere im Zusammenhang mit Ausschreibungen nehmen einen hohen Zeitanteil ein. Ein strategisches Gebäudemanagement wird nicht betrieben.
- Die Steuerung des Immobilienmanagements erfolgt teilweise über Zeitvergleiche. In der Regel aber über eine reine Steuerung des Tagesgeschäfts.
- Basis- und Finanzaufgaben zu Gebäuden liegen nicht aufbereitet vor und müssen mit hohem manuellen Aufwand bedarfsweise zusammengestellt werden.
- Die Aufgaben des Immobilienmanagements und auch der damit verbundenen Beschaffungsprozesse werden nur unzureichend durch den Einsatz von Software unterstützt.

B1531B01.GDR © DMC



- 3 -



### 2.1 Aufgabenwahrnehmung

Aufbengruppe	Aufgabe	Hückes- wagen	Marien- heide	Rade- vormwald	Wipper- fürth
<b>Kaufmännisches Gebäude- management</b>	Beschaffungsmanagement				
	Kostenplanung und -kontrolle				
	Objektbuchhaltung				
	Vertragsmanagement				
<b>Technisches Gebäude- management</b>	Instandhaltung/ Sanierung				
	Modernisierung/ Umbau				
	Energiemanagement				
	Dokumentation				
	Verfolgen der technischen Gewährleistung				
<b>Infrastrukturelles Gebäude- management</b>	Gärtnerdienste				
	Hausmeisterdienste				
	Reinigungsdienste				
	Sicherheitsdienste				
	Winterdienst				
	Ver- und Entsorgung				

B1531B01.GDR © DMC



- 4 -



## 2.2 Gebäudedaten: Gebäudeklassen

Die Gebäude der vier Kommunen werden in 11 Gebäudeklassen unterteilt:

	Hückes- wagen	Marienheide	Rade- vormwald	Wipper- fürth	Summe
1. Verwaltungsgebäude	4	2	2	6	14
2. Schulen	6	4	9	12	31
3. Turnhallen	3	5	7	14	29
4. Kindertageseinrichtungen	1	2	5	1	9
5. Mehrzweck-/ Kulturgebäude	6	-	4	-	10
6. Feuerwehr	4	7	9	8	28
7. Bauhof	2	1	1	1	5
8. Schwimmbad	-	1	-	1	2
9. Übergangs- / Obdachlosenheime	4	3	1	2	10
10. Mietobjekte	10	6	11	9	36
11. Sonstiges	11	12	13	4	40
<b>Summe</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>214</b>

➔ Eine Klassifizierung der Gebäude in Gebäudeklassen erleichtert die Vergleichbarkeit.



## 2.2 Gebäudedaten: Grund- und Finanzdatenbasis

Das Arbeitsteam hat zur umfassenden Betrachtung aller städtischen Gebäude folgende Daten je Gebäude ermittelt:

- Gebäudebezeichnung
- Gebäudeklasse
- Baujahr
- Bruttogeschossfläche BGF
- Anschaffungswert
- Buchwert
- Abschreibungen
- Betriebsnotwendigkeit
- Verbrauchsdaten zu Strom, Gas, Wasser
- Kalkulatorische Zinsen
- Einnahmen
- Wesentliche Bewirtschaftungskosten
- Kosten der Bauunterhaltung
- Kosten für die Wartung technischer Anlagen

➔ Zur Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von Gebäuden ist eine Betrachtung aller Finanzdaten notwendig, welche sich derzeit nicht dem Teilergebnisplan oder anderen Rechenwerken entnehmen lassen, sondern manuell zusammengetragen werden müssen.



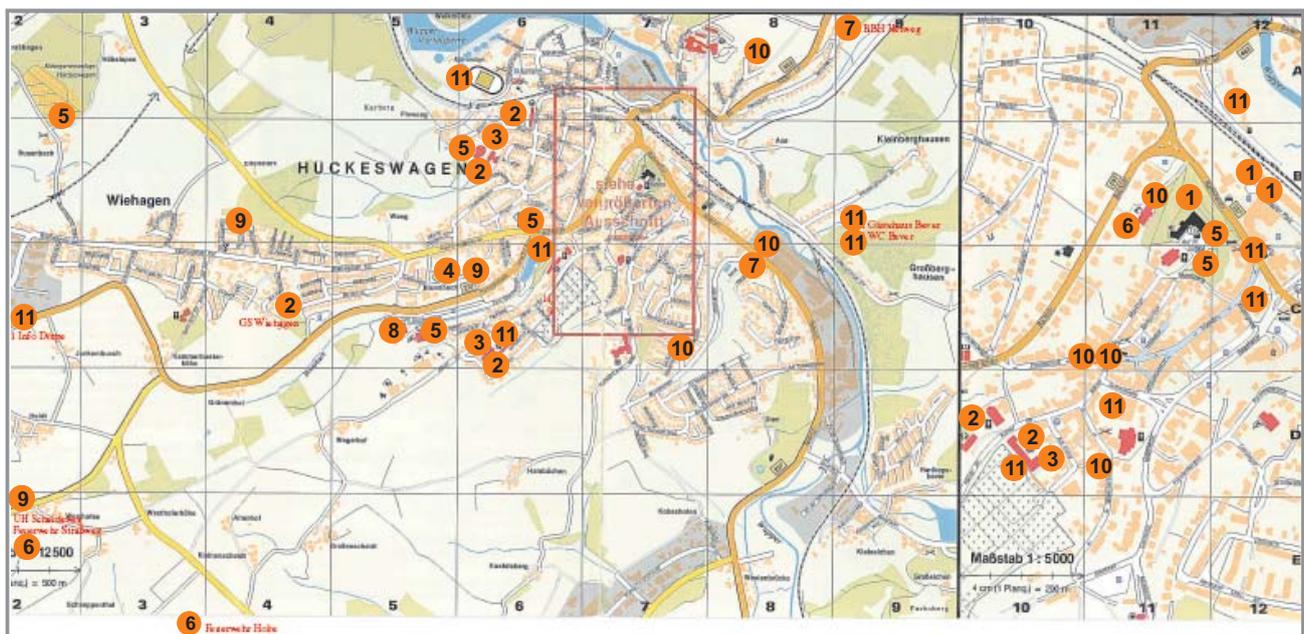
## 2.2 Gebäudedaten: Auszug

Bezeichnung	Grunddaten				Abschreibung			Zinsen und Einnahmen	
	Kosten-stelle	Baujahr	BGF m2	betriebs-notwendig ja/nein	Anschaff.wert €	Buchwert 31.12.2007 €	Afa Haushaltsjahr €	Kalkulatorische Zinsen	Einnahmen €
<b>Verwaltungsgebäude</b>									
1 Schloss	21010	1138	2.185	ja	10.000,00	1,00	9.999,00	0,05	0,00
2 VWG Etapler Platz 42 (BB)	21020	2002	881	ja	1.149.870,00	1.134.740,00	15.130,00	56.737,00	2.952,00
3 VWG Etapler Platz 38	21030	2002	386	ja	654.500,00	646.000,00	8.500,00	32.300,00	0,00
4 (Marktstr. 2 -ARGE) - angemietet	21090	-	272	ja	-	-	-	-	30.902,61
<b>Zwischensumme</b>			<b>3.724</b>		<b>1.814.370</b>	<b>1.780.741</b>	<b>33.629</b>	<b>89.037</b>	<b>33.855</b>
<b>Schulen</b>									
1 Katholische Grundschule	21210	1931-1964	1.671	ja	90.934,00	73.068,00	17.866,00	3.653,40	0,00
2 Gem.-Grundschule Stadt	21220- 225	1960-1967	2.826	ja	557.100,00	514.200,00	42.900,00	25.710,00	0,00
3 Gem.-Grundschule Wiehagen	21230	1999	2.437	ja	2.248.889,00	2.206.722,00	42.167,00	110.336,10	0,00
4 Montanus-Hauptschule	21240- 248	1972-1987	4.047	ja	1.910.375,00	1.838.250,00	72.125,00	91.912,50	368,16
5 Realschule	21250- 258	1955-1997	5.284	ja	2.891.466,00	2.803.565,00	87.901,00	140.178,25	0,00
6 Erich-Kästner-Schule	21260- 268	1961	2.643	ja	619.750,00	580.400,00	39.350,00	29.020,00	368,16
<b>Zwischensumme</b>			<b>18.908</b>		<b>8.318.514</b>	<b>8.016.205</b>	<b>302.309</b>	<b>400.810</b>	<b>736,32</b>
<b>Turnhallen</b>									
1 Katholische Grundschule	21216	1964	479	ja	68.178,00	59.656,00	8.522,00	2.982,80	0,00
2 Montanus-Hauptschule	21246	1972	1.412	ja	258.857,00	215.714,00	43.143,00	10.785,70	0,00
3 Realschule	21256	1965	601	ja	87.300,00	77.600,00	9.700,00	3.880,00	0,00
<b>Zwischensumme</b>			<b>2.492</b>		<b>414.335</b>	<b>352.970</b>	<b>61.365</b>	<b>17.649</b>	<b>0,00</b>
<b>Kindertageseinrichtungen</b>									
1 Martin-Luther-Kindergarten	21440	1977	218	ja	75.706,00	73.412,00	2.294,00	3.670,60	16.116,84
<b>Mehrzweck-/ Kulturgebäude</b>									
1 Montanus-Hauptschule	21249	1983	2.509	nein	1.900.632,00	1.849.264,00	51.368,00	92.463,20	0,00
2 Mehrzweckhalle	21430	1978	3.527	nein	1.203.692,00	1.103.384,00	100.308,00	55.169,20	0,00
3 Schloss / Museum	21460	1138	632	nein	3.500,00	1,00	3.499,00	0,05	0,00
4 Bücherei	21470	1944/1992	925	nein	311.025,00	303.050,00	7.975,00	15.152,50	0,00
5 Kleingartenhaus	21495	1982	163	nein	113.965,00	111.930,00	2.035,00	5.596,50	0,00
6 Schloss / Pavillon	21522	2002	14	nein	42.811,00	41.622,00	1.189,00	2.081,10	0,00
<b>Zwischensumme</b>			<b>7.770</b>		<b>3.575.625</b>	<b>3.409.251</b>	<b>166.374</b>	<b>170.463</b>	<b>0,00</b>
.....									
<b>51 Gesamtsumme</b>			<b>49.119</b>		<b>17.917.840</b>	<b>17.240.659</b>	<b>677.181</b>	<b>862.033</b>	<b>400.171</b>

B1531B01.GDR © DMC



## 2.3 Regionale Struktur der Objekte



- 1 Verwaltungsgebäude
- 4 Kindertageseinrichtungen
- 7 Baubetriebshof
- 10 Mietobjekte
- 2 Schulen
- 5 Mehrzweck-/Kulturgebäude
- 8 Schwimmbad
- 11 Sonstige städt. Einrichtungen
- 3 Turnhallen
- 6 Feuerwehrgerätehäuser
- 9 Übergangsheime, Obdachlosenunterkunft

B1531B01.GDR © DMC

Beispiel Hückeswagen



## 2.4 Leistungszukauf: Aufwendungen für Sach- und Dienstl.

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
<b>Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen</b>	<b>1.681.636</b>	<b>2.340.462</b>	<b>3.071.160</b>	<b>3.065.575</b>	<b>10.158.833</b>
- Strom	158.180	254.757	215.190	256.832	884.959
- Gas	355.540	375.469	622.740	679.085	2.032.834
- Heizöl	13.800	50.000	6.570	10.298	80.668
- Treibstoffe Fahrzeuge	-	-	100	1.200	1.300
- Wasser	39.620	40.103	39.890	70.124	189.737
- Abwasser	69.190	68.014	52.730	120.366	310.300
- Unterhaltung Grundstücke, Gebäude usw.	678.970	555.220	314.670	1.304.000	2.852.860
- Wartung Gebäudetechnik	30.400	44.100	33.180	17.425	125.105
- Pflege Außenanlagen	8.020	-	9.050	29.479	46.549
- Reinigung und Winterdienst für Grundstücke	-	-	8.240	13.342	21.582
- Sanierungsmaßnahmen	-	-	1.085.000	-	-
- Unterhaltung der Maschinen und technischen Anlagen	1.750	5.460	3.550	10.000	20.760
- Unterhaltung Betriebsvorrichtungen	1.000	-	-	-	-
- Unterhaltung von Fahrzeugen	-	-	50	300	350
- Reparatur von Fahrzeugen	-	-	50	400	450
- Reinigung der Maschinen u. techn. Anlagen	-	5.100	-	-	-
- Brandschutzmaßnahmen Gebäude	-	656.000	-	-	-
- Unterhaltung der Betriebs- und Geschäftsausstattung	805	186	1.000	5.262	7.253
- Bewirtschaftung der Grundstücke, Gebäude usw.	-	14.520	-	40.989	55.509
- Abfallentsorgung	33.050	22.313	58.620	48.129	162.112
- Gebäudereinigung	243.770	173.238	515.650	447.105	1.379.763
- Schornsteinreinigung	2.580	2.637	3.790	9.239	18.246
- Andere sonstige Verwaltungs- und Betriebsaufwendungen	-	19.520	60.000	-	-
- Erstattungen an Zweckverbände	2.363	-	-	-	-
- Sonstige Sach- und Dienstleistungen	42.598	53.825	41.090	2.000	139.513

Ansatz 2008

➔ Eine Gegenüberstellung der Beschaffungsdaten zeigt deutlich die Schwerpunkte der Beschaffung, aber auch die Notwendigkeit einer Synchronisierung der Zuordnung zur Verbesserung der Vergleichbarkeit.

B1531B01.GDR © DMC



- 9 -



## 2.4 Leistungszukauf: sonstige ordentliche Aufwendungen

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
<b>Sonstige ordentliche Aufwendungen</b>	<b>260.592</b>	<b>91.948</b>	<b>266.011</b>	<b>588.609</b>	<b>1.031.047</b>
- Kraftfahrzeugsteuer	-	-	-	249	249
- Aufwendungen für Schadensfälle	-	-	-	30.000	30.000
- Aus- u. Fortbildung	1.688	2.487	-	1.850	6.025
- Reisekosten	1.536	572	100	1.034	3.242
- Dienst- u. Schutzkleidung	1.350	14.800	-	1.200	17.350
- Personalnebenaufwendungen	-	-	-	82	82
- Mieten, Pachten, Erbbauzinsen	69.600	13.000	73.950	365.848	522.398
- Miete für Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.419	-	880	20.000	22.299
- Leasing	5.723	-	-	-	-
- Gebühren	15.700	-	-	-	-
- Prüfung, Beratung, Rechtsschutz	41.050	743	112.310	-	-
- Büromaterial	554	577	2.046	1.313	4.490
- Verbrauchsmaterial	587	-	-	-	-
- Zeitungen und Fachliteratur	500	289	600	523	1.912
- Porto	700	289	4.320	2.888	8.197
- Telefon	1.030	1.086	1.673	4.905	8.694
- Öffentliche Bekanntmachungen	50	1.155	200	131	1.536
- Andere sonstige Geschäftsaufwendungen	-	-	7.500	205	7.705
- Versicherungsbeiträge	-	-	-	122	122
- Haftpflichtversicherung	-	-	-	2.299	2.299
- Unfallversicherung	2.575	-	-	1.894	4.469
- Gebäudeversicherung	83.240	52.307	51.270	143.061	329.878
- Eigenschadenversicherung	-	-	-	326	326
- Elektronikversicherung	-	253	222	2.605	3.080
- Kfz-Versicherung	-	-	240	1.342	1.582
- Grundsteuer	21.200	4.390	10.700	6.732	43.022
- Beiträge zu Verbänden und Vereinen	340	-	-	-	340
- Vandalismus	11.750	-	-	-	11.750

Ansatz 2008

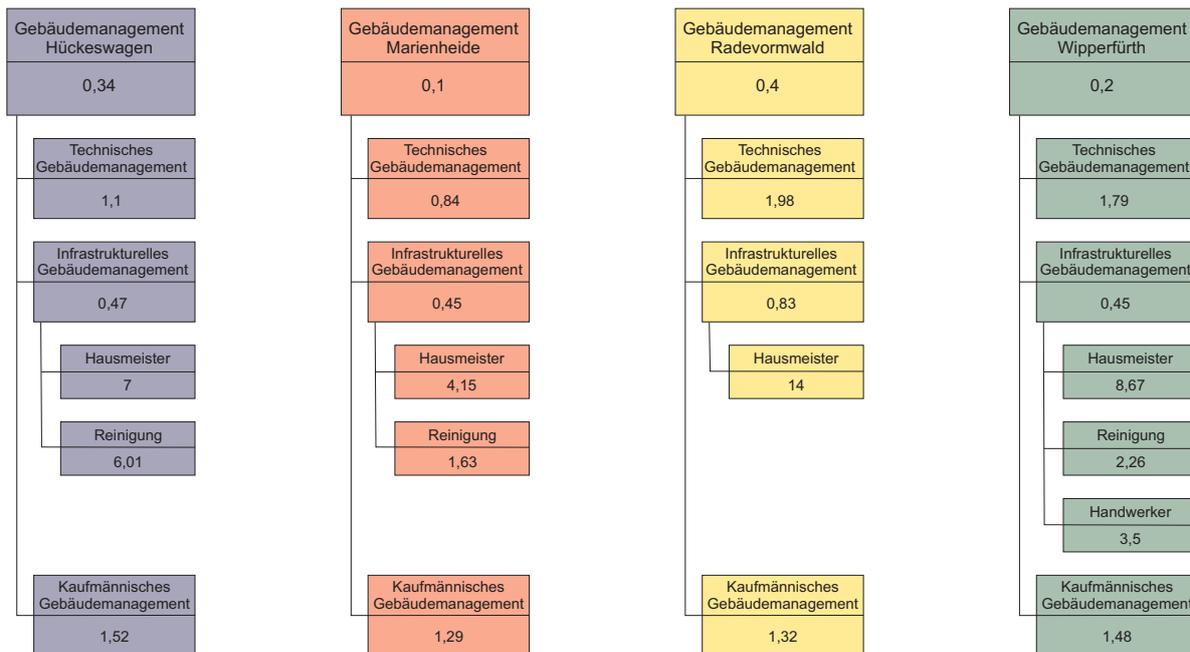
B1531B01.GDR © DMC



- 10 -



## 2.5 Aufbauorganisation (Ist)



➔ Die personellen Kapazitäten je Einsatzbereich zeigen unterschiedliche Schwerpunkte in der Ausgestaltung des Gebäudemanagements.

B1531B01.GDR © DMC



- 11 -



## 2.6 Personalstruktur

Einsatzbereiche	Ausbildung	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	Summe je Einsatzber.
Gebäude-management*	Beamter im gehobenen nichttechnischen Dienst	0,34	0,63	1	0,20	2,17	14,56
	Verwaltungsfachangestellte	1,5	1	0,95	1,47	4,92	
	Stenotypistin	0,71				0,71	
	Rechtsanwaltsgehilfin		0,25			0,25	
	Industrie Kaufmann	0,13				0,13	
	Diplom-Ingenieur, Studiengang "Architektur"	0,75		0,6	0,56	1,91	
	Beamter gehob. technischer Dienst - Diplom-Ingenieur		0,8			0,80	
	Bautechniker			1	1,69	2,69	
Hausmeister	Handwerker			0,98		0,98	33,82
	Ingenieur			1		1,00	
	Technischer Zeichner			1		1,00	
	Instandhaltungsmechan.B51, E-Lokfahrer, Staplerführer	1				1,00	
	Maschinenschlosser	1				1,00	
	Maschinen- und Blechschlosser	1				1,00	
	Betriebsschlosser	1				1,00	
	Zerspannungsmechaniker				1	1,00	
	Werkzeugmacher				1	1,00	
	Kfz-Mechaniker, Kfz-Schlosser		1	1	0,5	2,50	
	Elektroinstallateur	1				1,00	
	Energieanlageelektroniker		1			1,00	
	Installateur			3		3,00	
	Tischler, Schreiner	1	1	1		3,00	
	Maurer			1		1,00	
Dachdecker			1	1	2,00		
Baufacharbeiter				1	1,00		
Berufskraftfahrer, Traktorfahrer	1		3	1	5,00		
Sattler		0,15			0,15		
ohne Ausbildung		1	2	3,17	6,17		
Reinigung	ohne Ausbildung	6,01	1,01		1,78	8,80	9,90
	Arzthelferin				0,24	0,24	
	Verkäuferin				0,24	0,24	
	Stallmeisterin		0,62			0,62	
Handwerker	Schreiner, Maler, Installateur				3,50	3,50	3,50
<b>Summe</b>		<b>16,44</b>	<b>8,46</b>	<b>18,53</b>	<b>18,35</b>	<b>61,78</b>	

➔ Im Gebäudemanagement der vier Verwaltungen sind insgesamt 61 MAK tätig.

Stand: Juli 2008

\* ohne Planung und sonstige Aufgaben

B1531B01.GDR © DMC



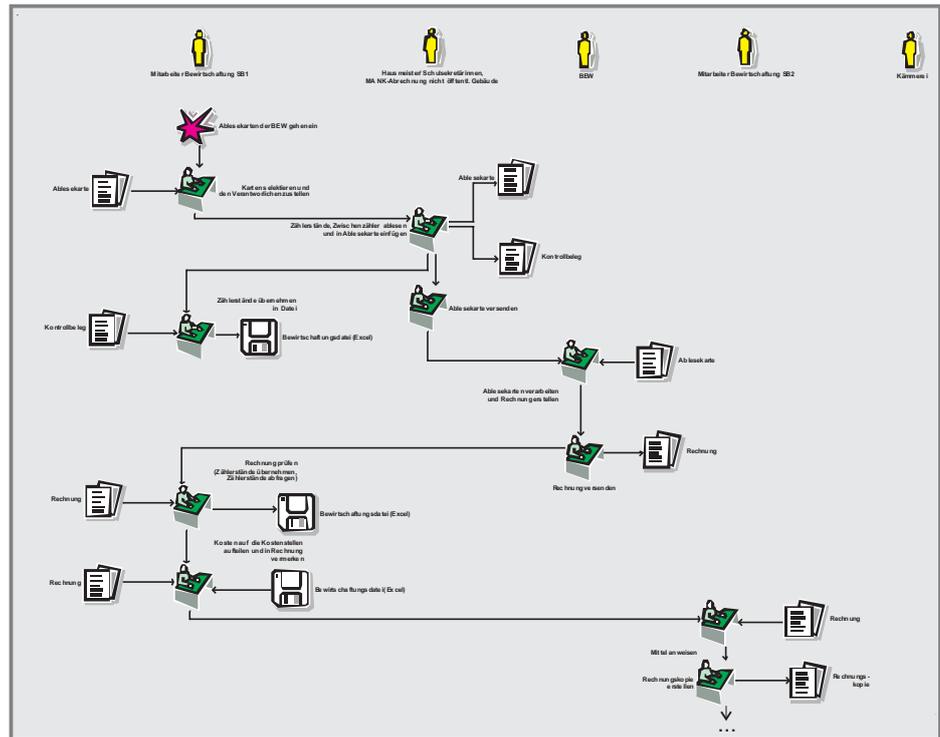
- 12 -



## 2.7 Prozesse

### Bewirtschaftung: Abrechnung von Strom, Gas, Wasser

am Beispiel  
der Stadt Wipperfürth

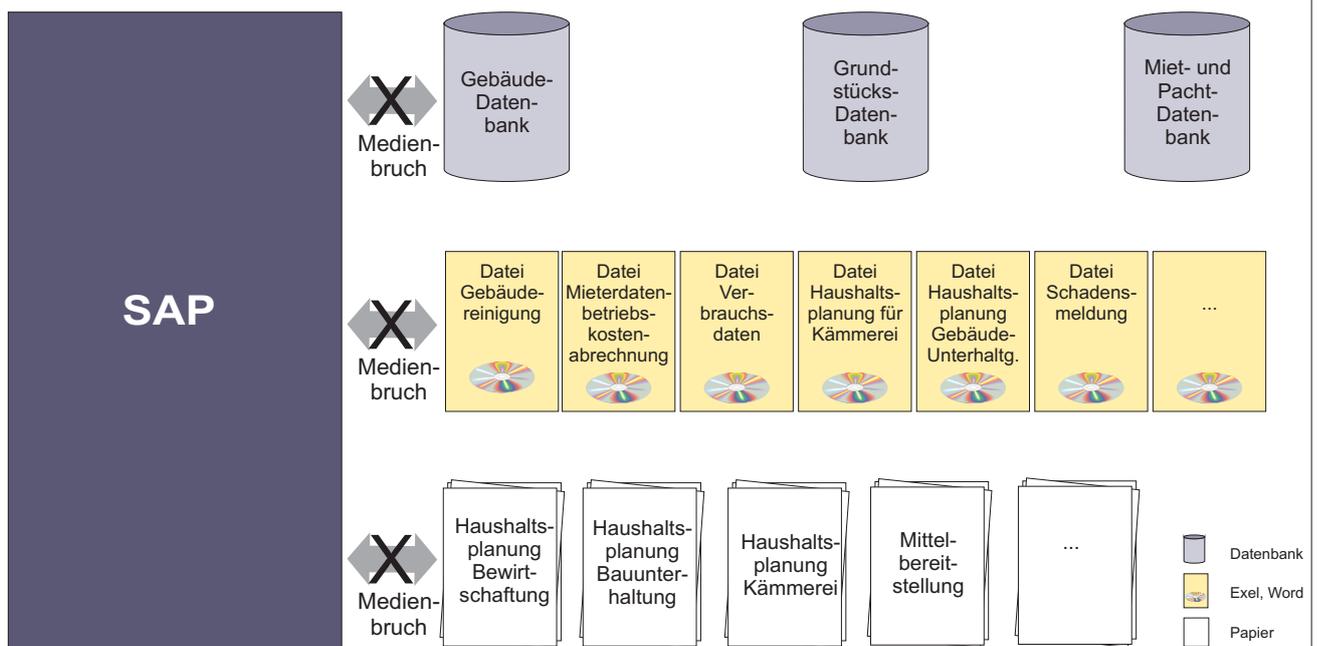


➔ Ausgewählte Verwaltungsabläufe wurden betrachtet und mit ARIS dokumentiert.

B1531B01 GDR © DMC



## 2.8 IT-Struktur



➔ Die Datenhaltung im Gebäudemanagement erfolgt ohne durchgängige Unterstützung einer fachspezifischen Software. Daten sind nur mit einem enormen manuellen Aufwand bereitzustellen und werden teilweise mehrfach gepflegt. Schnittstellen zu SAP bestehen nicht.

B1531B01 GDR © DMC



## 2.9 Teilergebnisplan

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
<b>Ertragstruktur</b>					
2 Zuwendungen und allgemeine Umlagen		-63.145	-765.145	-833.057	-1.661.347
4 Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte				-2.000	-2.000
5 Privatrechtliche Leistungsentgelte		-252.000	-171.550	-257.600	-681.150
6 Kostenerstattungen und Kostenumlagen	-22.000	-4.420		-3.445	-29.865
7 Sonstige ordentliche Erträge	-41.386	-16.210	-550	-847.600	-905.746
<b>10 Ordentliche Erträge</b>	<b>-63.386</b>	<b>-335.775</b>	<b>-937.245</b>	<b>-1.943.702</b>	<b>-3.280.108</b>
<b>Aufwundenstruktur</b>					
11 Personalaufwendungen	581.895	207.289	308.441	941.338	2.038.963
12 Versorgungsaufwendungen	29.411			882	30.293
13 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	1.681.636	2.340.462	3.071.160	3.065.575	10.158.833
14 Bilanzielle Abschreibungen	3.612	810.412	1.398.297	1.450.633	3.662.954
15 Transferaufwendungen					0
16 Sonstige ordentliche Aufwendungen	260.592	91.948	266.011	588.609	1.031.047
<b>17 Ordentliche Aufwendungen</b>	<b>2.557.146</b>	<b>3.450.111</b>	<b>5.043.909</b>	<b>6.047.037</b>	<b>16.922.090</b>
<b>18 Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit</b>	<b>2.493.760</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.103.335</b>	<b>13.641.982</b>
20 Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	154			535.780	535.934
21 Finanzergebnis	154	0	0	535.780	535.934
<b>22 Ordentliches Ergebnis</b>	<b>2.493.914</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.639.115</b>	<b>14.354.029</b>
<b>Ergebnis - vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen</b>					
<b>26 Ergebnis - vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen</b>	<b>2.493.914</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.639.115</b>	<b>14.354.029</b>
27 Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	-2.685.207	-3.132.873	-3.896.332	-4.659.540	-14.373.952
28 Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	191.292	18.538	14.100	98.003	321.933
<b>29 Ergebnis</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>224.432</b>	<b>77.578</b>	<b>302.010</b>

Ansatz 2008

➔ Die Teilergebnispläne sind derzeit nur bedingt vergleichbar.

B1531B01.GDR © DMC



- 15 -



## 3. Immobilienmanagement-Strategie

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

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

Das Arbeitsteam hat die Alternative 1 erarbeitet und befürwortet diese. Darüber hinaus hat DMC eine weitere Alternative (Alternative 2) in den Entscheidungsprozess eingebracht.

Als Bewertungsmaßstab für ein optimales Immobilienmanagement stellte DMC ein Zielsystem vor, das auf der zweiten Stufe die Ziele Kundenservice, Organisation, Personal sowie Wirtschaftlichkeit verwendet und auf der dritten Stufe zur besseren Definition durch weitere Kriterien detailliert worden ist.

Wesentlich für die Alternativen-Bewertung des Immobilienmanagements sind die zentralen Anforderungen einer professionellen Hausverwaltung sowie die dezentralen Anforderungen einer kunden-nahen Hausbewirtschaftung. Daher ist Alternative 2 mit einem zentralen kaufmännischen und dezentralem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement von den Bürgermeistern präferiert worden.

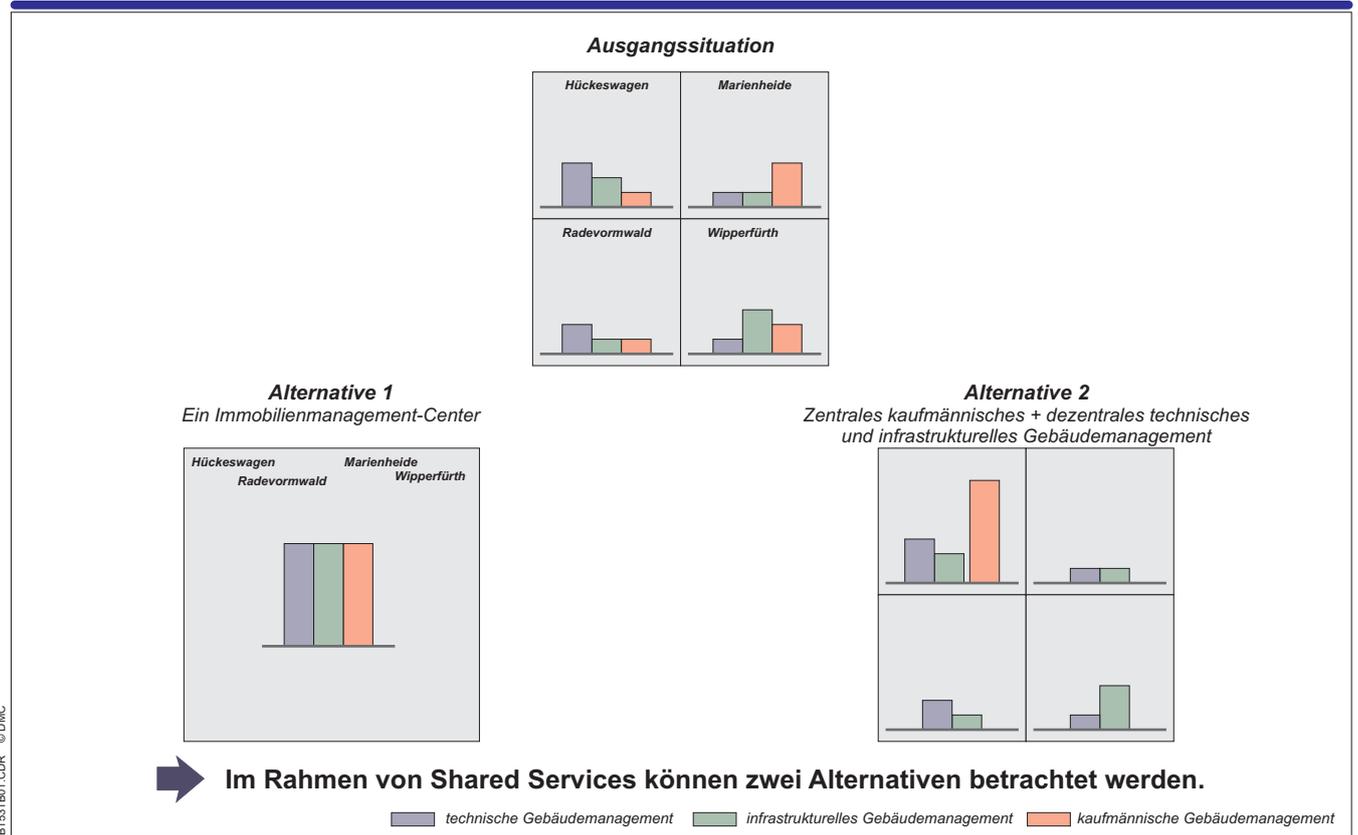
B1531B01.GDR © DMC



- 16 -



### 3.1 Alternativen Immobilienmanagement



B1531B01.GDR © DMC



### 3.2 Zielsystem zur Immobilienmanagementbewertung



B1531B01.GDR © DMC



### 3.3 Bewertung der Alternativen Immobilienmanagement

ZE = Zielerreichungsgrad TN = Teilnutzwert		Ziel- gewicht	Ist		1 		2 	
			ZE	TN	ZE	TN	ZE	TN
Kunden- service	Sicherstellung der Aufgabenerfüllung	0,3	1	1,8	3	3	3	3,6
	Erledigungsgeschwindigkeit		1		2		3	
	Regionale Präsenz		3		1		3	
	Leistungsspektrum		1		3		3	
Organisation	Funktionsumfang	0,1	1	0,4	3	1,2	3	1
	Arbeitsmenge		1		3		2	
	Arbeitsqualität		1		3		3	
	Kapazitätsnutzung		1		3		2	
Personal	Flexibilität des Personaleinsatzes	0,2	1	1,2	3	2	3	1,8
	Zumutbarkeit der Mitarbeiter		3		1		2	
	Wissenstransfer		1		3		2	
	Fortbildung		1		3		2	
Wirtschaft- lichkeit	Sachkosten	0,4	1	1,6	2	4	3	4,8
	Personalkosten		1		3		3	
	Kapitalbindung		1		2		3	
	Synergieeffekte		1		3		3	
<b>Nutzwert</b>				<b>5</b>		<b>9,9</b>		<b>11,2</b>
<b>Rang</b>					<b>2</b>		<b>1</b>	

B1531B01 GDR © DMC



### 3.4 Vorteile der neuen Organisation

Zur Nutzung wirtschaftlicher Größenvorteile durch Kostendegression und Lernkurveneffekte im kaufmännischen Gebäudemanagement und zur Gewährleistung örtlicher Flexibilität und Nähe zu den Gebäuden durch das technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement empfiehlt sich die Einrichtung eines zentralen kaufmännischen Gebäudemanagements sowie der Fortbestand dezentraler technischer Einheiten unter einer einheitlichen Leitungsfunktion.

Die Gebäudesituation in den vier Verwaltungen stellt sich 2007 in Summe wie folgt dar.

Gebäude	<b>214 Gebäude</b>
Bruttogeschossfläche	<b>260.000 m<sup>2</sup></b>
Ergebnis	<b>- 21 Mio €</b>

- Kundenservice**  
 Beim Kundenservice überkompensieren insbesondere die Vorteile durch die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung und die Erhöhung der Erledigungsgeschwindigkeit eventuelle Nachteile bei der regionalen Präsenz des kaufmännischen Immobilienmanagements.
- Organisation**  
 Skaleneffekte sowie der Effekt der Lernkurve führen zur Verbesserung der Arbeitsqualität und der Produktivität im Gebäudemanagement. Die Mitarbeiterkapazitäten können insbesondere im kaufmännischen Gebäudemanagement optimal eingesetzt werden. Eine einheitliche Leitung sorgt für eine verbesserte Aufgabenverteilung und Steuerung des Arbeitseinsatzes.
- Personal**  
 Der Wissenstransfer der Mitarbeiter wird durch die Zusammenlegung erhöht und der Fortbildungsaufwand für alle vier Kommunen reduziert. Die Flexibilität des Personaleinsatzes wird deutlich verbessert.
- Wirtschaftlichkeit**  
 Eine durchgängige Steuerung des Gebäudemanagements durch eine Gesamtleitung führt zur Reduzierung von Sach- und Personalkosten sowie eine verbesserte Kapitalbindung. Durch die Zusammenführung von Bedarfen der vier Kommunen im Rahmen einer fachbereichszentrierten Beschaffung ergeben sich Preiseffekte, die sich in geringeren Sachkosten niederschlagen werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept einer zentralen Gebäudeverwaltung und dezentralen Gebäudebewirtschaftung zügig umzusetzen.

B1531B01 GDR © DMC



# 4. Immobilienmanagement-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 eine zentrale Gebäudeverwaltung und dezentrale Gebäudebewirtschaftung eignet sich die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung, da hier der geringste organisatorische Veränderungsbedarf bei vollem Funktionsumfang besteht.

B1531B01 GDR © DMC



## 4.1 Synopse der Rechtsformen

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

B1531B01 GDR © DMC



# 5. Immobilienmanagement-Konzeption

Die Immobilienmanagement-Konzeption lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth verfügen über 214 Gebäude, die zu etwa 40 % nicht betriebsnotwendig sind.
- Als sinnvollste organisatorische Lösung für das Management dieser Gebäude hat sich die Einrichtung einer zentralen Gebäudeverwaltung und einer dezentralen Gebäudebewirtschaftung ergeben.
- Die wesentlichen Aufgaben der Gebäudeverwaltung sind Objektbuchhaltung, Kostenplanung und -kontrolle, Vertragsmanagement, Portfoliomanagement sowie Beschaffungsmanagement.
- Da die vorliegenden Gebäudedaten - mit Ausnahme von Hückeswagen - für ein professionelles Gebäudemanagement nicht geeignet sind, muss die Gebäudeverwaltung zunächst Transparenz bei Objektbuchhaltung sowie Kostenplanung und -kontrolle schaffen.
- Die Gebäudeverwaltung hat weiterhin die Miet- und Pachtverträge sowie die Versicherungen der vier Kommunen zu vereinheitlichen.
- Die Optimierung des Gebäudeportfolios durch die Gebäudeverwaltung kann zu einer Reduzierung der Kapitalbindung bis zu 7,2 Mio. € führen.
- Das Vergabeportal des Landes NRW ermöglicht es der Gebäudeverwaltung, die Sach- und Dienstleistungen für die Gebäude kostengünstig, preiswert und rechtssicher zu beschaffen.
- Das Einsparungspotenzial für das Immobilienmanagement beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - in den nächsten zehn Jahren etwa 6,5 Mio. €.
- Das vorliegende Konzept ist modular aufgebaut und kann unabhängig von der Anzahl der teilnehmenden Kommunen umgesetzt werden.

B1531B01.GDR © DMC



## 5.1 Aufgaben

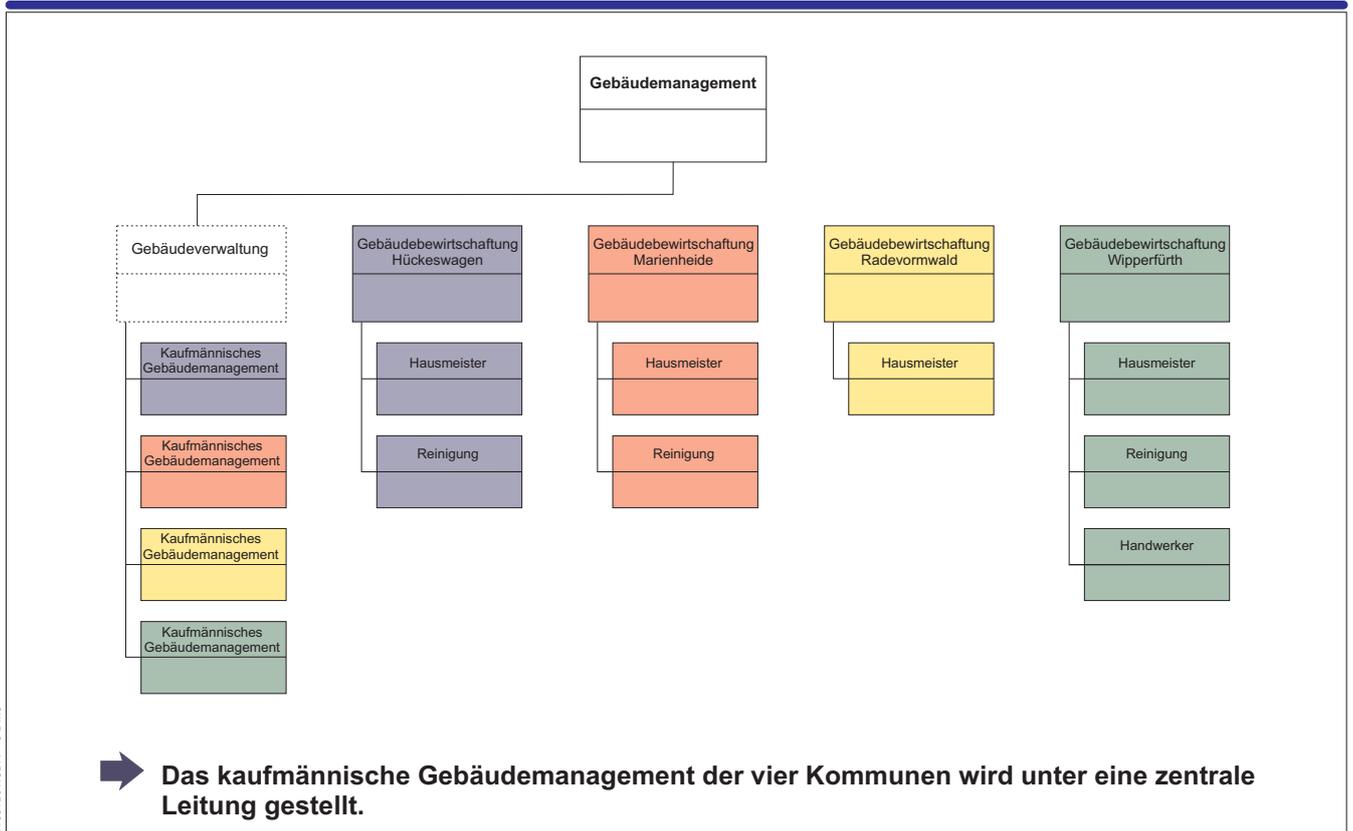
Kaufmännisches Gebäudemanagement	Technisches Gebäudemanagement	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
<p><b>Objektbuchhaltung</b> Pflege der Objektdaten Abrechnung der Nebenkosten</p> <p><b>Kostenplanung und -kontrolle</b> Erarbeitung der Soll-Kosten Erfassung der Ist-Kosten Analyse der Soll/Ist-Vergleiche Ermittlung von Kennzahlen</p> <p><b>Vertragsmanagement</b> Gestaltung von Pacht- und Mietverträgen Abschluss von Versicherungen Überwachung von Bürgschaften</p> <p><b>Portfoliomanagement</b> Klassifizierung der Objekte Analyse des Portfolios Gestaltung des Portfolios</p> <p><b>Beschaffungsmanagement</b> Auswahl der Lieferanten Einhaltung von Angeboten Bestellung der Ware Freigabe der Lieferantenrechnungen</p> <p><b>Planung</b> Planung von Neubaumaßnahmen Bauüberwachung von Neubaumaßnahmen</p>	<p><b>Instandhaltung / Sanierung</b> Größere Instandsetzungen Schadensbeseitigung (käufm.- und techn. Begleitung) Beseitigen von Vandalismusschäden Planung von Leistungen zur Substanzerhaltung / Unterhaltungsplanung Prioritätenliste der Unterhaltungsmaßnahmen Erfassen und Umsetzen von Gebäudeanforderungen aus den FB Erfassen und Umsetzen von Gebäudeanforderungen Externer Durchführung (Realisierung) von Maßnahmen nach HOAI Objektüberwachung (Baustellenüberwachung) Inspektionen (Gebäudetechnik, Gebäude, Außenanlagen) Wartung technische Anlagen Abstimmung mit den Fachämtern ("Bauherrenbetreuung") Technische Schadensabwicklung (Versicherungsfall) Fachanalysen Umweltschutz Begehungen mit externen Behörden Brandschutzmaßnahmen, Wiederkehrende Prüfungen, Versammlungsstättenbegehungen Technische Sicherstellung des laufenden Gebäudebetriebes Technische Prüfung externer Leistungen</p> <p><b>Modernisierung/ Umbau</b> Erfassen und Umsetzen von Gebäudeanforderungen aus den FB Erfassen und Umsetzen von Gebäudeanforderungen Externer (Baufach, Versicherungen) Durchführung (Realisierung) von Maßnahmen nach HOAI Pflege der Ausschreibungssoftware Objektüberwachung (Baustellenüberwachung) Überwachung Mängelbeseitigung und Gewährleistungsansprüche Bauherrenbetreuung Abstimmung mit den Fachämtern ("Bauherrenbetreuung") Technische Prüfung externer Leistungen</p> <p><b>Energiemanagement</b> Ressourcenverbrauch optimieren Controlling im Bereich Bewirtschaftung, Vergleichszahlen Abgleich Bewirtschaftungskosten mit baulich- und technischen Gegebenheiten Fernüberwachung der Heizungssteuerung (Einzelraumregelungen)</p> <p><b>Dokumentation</b> CAD-Erfassung von Gebäudeplänen Führen der Gebäudedatenbank Pflege der Gebäudeinformationen und -daten (EDV) Wartungsdatenbank führen Protokollerstellung</p> <p><b>Verfolgen der technischen Gewährleistung</b> Überwachung Mängelbeseitigung und Gewährleistungsansprüche (techn. Freigabe Bürgschaften)</p>	<p><b>Gärtnerdienste</b> Pflege Unterhaltung Außenanlage (BBH)</p> <p><b>Hausmeisterdienste</b> Überwachung Handwerkerfertigkeiten Hausmeister Steuerung (eigene Kräfte) 1 € - Dienste Steuerung der Hausmeister</p> <p><b>Reinigungsdienste (Ex- und Intern)</b> Steuerung der Reinigungstätigkeiten Gebäudereinigung Innenreinigung, Glasreinigung</p> <p><b>Sicherheitsdienste</b> Betrieb von Bewachungseinrichtungen, Brandmeldeanlagen etc. Schlüsselverwaltung</p> <p><b>Winterdienst</b></p> <p><b>Ver- und Entsorgung</b> Abfallentsorgung, Abwasser Bewirtschaftung (Gas, Wasser, Strom) Versorgung Schornsteinfeger</p>

B1531B01.GDR © DMC

➔ Die Aufgaben des Gebäudemanagements werden um das Portfoliomanagement und die Planung erweitert.



## 5.2 Aufbauorganisation (Start)



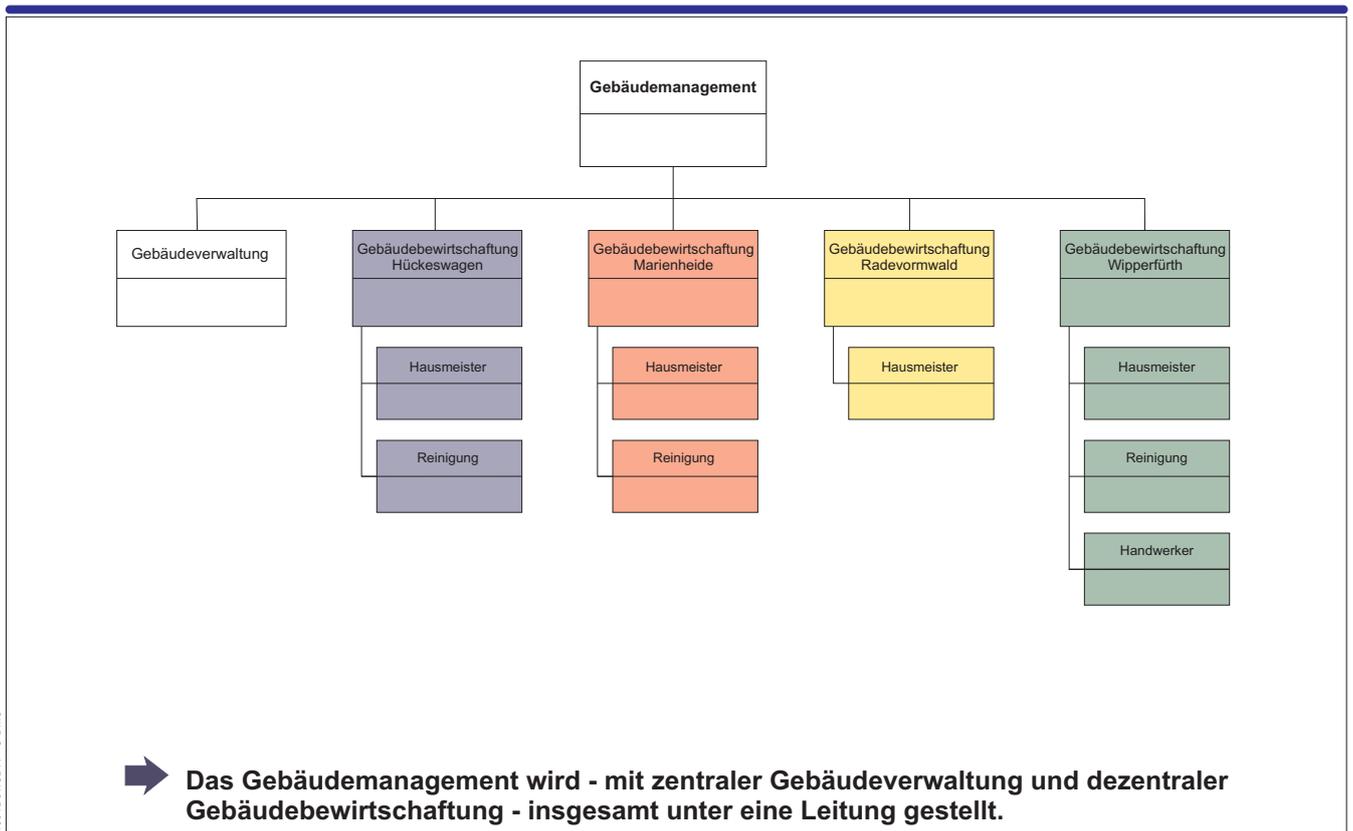
B1531B01.GDR © DMC



- 25 -



## 5.2 Aufbauorganisation (Ziel)



B1531B01.GDR © DMC



- 26 -



## 5.3 Stellenbeschreibung “Leiter Gebäudemanagement”

### Stellenziel

Einführung und Weiterentwicklung einer zeitgemäßen Gebäudewirtschaft durch lang- und mittelfristige Planung sowie kurzfristige Steuerung. Der Wert und die Qualität der städtischen Gebäude sind zu erhalten sowie die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung insbesondere durch ein effizientes Portfoliomanagement und die Zusammenführung der Beschaffungsbedarfe zu steigern.

### Aufgaben

Strategische Konzeption, Organisation und Kontrolle aller Leistungen zum Errichten, Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen.

- Wert von Gebäuden und Anlagen langfristig erhalten
- Nutzer-/ bedarfsgerechte und technische Verfügbarkeit der Gebäude sicherstellen
- Gebäude- und Verwaltungskosten senken
- Immobilienbestand durch Portfoliomanagement steuern
- Instandhaltungsplanung der Kommunen zusammenführen und koordinieren
- Bewirtschaftungsplanung der Kommunen zusammenführen und koordinieren
- Einkaufsvorteile durch eine Zusammenführung der Bedarfe im Rahmen der freihändigen Vergaben realisieren
- Gebäudestandards mit der dezentralen Gebäudebewirtschaftung und den Verwaltungsführungen vereinbaren
- Aktive Kostenplanung und -steuerung der Gebäude
- Aktives Flächenmanagement
- Kennzahlengestützte Steuerung zur nachhaltigen Wirtschaftlichkeitsoptimierung implementieren
- Gebäudedatenbank mit allen gebäuderelevanten Daten aufbauen und allen Mitarbeitern zur Verfügung stellen
- Planung und Steuerung von Neubaumaßnahmen
- Leitungsaufgaben: Personalführung, Finanz- und Organisationsverantwortung

B1531B01.GDR © DMC



- 27 -



## 5.4 Personalbilanz

von	nach	Leitung	Gebäude- verwal- tung	Gebäudebewirtschaftung				△	Σ
				H	M	R	W		
Leitung	H	1,04							0,34
	M								0,10
	R								0,40
	W								0,20
Kaufmännisches Gebäude- management	H		1,52						1,52
	M		1,29						1,29
	R		1,32						1,32
	W		1,48						1,48
Technisches + Infrastrukturelles Gebäude- management	H			1,57					1,57
	M				1,29				1,29
	R					2,81			2,81
	W						2,24		2,24
Σ		1,04	5,61	1,57	1,29	2,81	2,24	0	14,56

B1531B01.GDR © DMC



- 28 -



## 5.5 Objektbuchhaltung

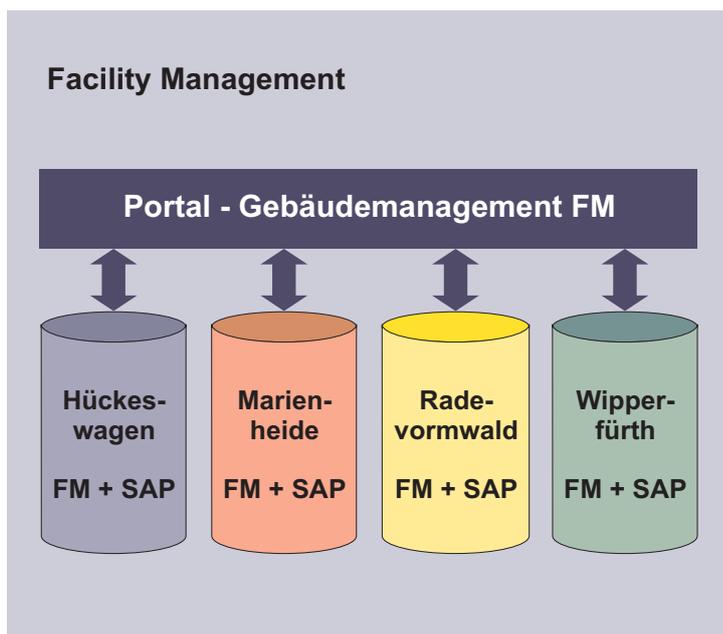
The screenshot displays a large spreadsheet with multiple columns and rows. The columns include various financial metrics such as 'Kosten', 'Einnahmen', 'Umsatz', 'Lohn', 'Miete', 'Zinsen', 'Steuern', 'Abgaben', 'Sonstige', 'Netto', 'Brutto', 'Mehrwertsteuer', 'Umsatzsteuer', 'Einkommensteuer', 'Körperschaftsteuer', 'Gewerbesteuer', 'Grundsteuer', 'Einkommensteuer', 'Körperschaftsteuer', 'Gewerbesteuer', 'Grundsteuer', 'Einkommensteuer', 'Körperschaftsteuer', 'Gewerbesteuer', 'Grundsteuer'. The rows are organized into sections for different municipalities: 'Hückeswagen', 'Marienheide', 'Radevormwald', and 'Wipperfurth'. Each section contains detailed financial data for various building management projects and administrative costs.

➔ Im ersten Schritt werden die Gebäudedaten der vier Kommunen mit den Programmen von Hückeswagen vereinheitlicht.

B1531B01.GDR © DMC



## 5.5 Objektbuchhaltung: IT-Unterstützung



### Notwendige Funktionen

- Kaufmännisches Immobilienmanagement**
- Gebäudedatenbank
  - Kostenplanung und -kontrolle/ Controlling
  - Objektmanagement
  - Vertragsmanagement
  - Flächenmanagement
  - Rechnungsbearbeitung
- Technisches Immobilienmanagement**
- Instandhaltungsplanung
  - Projektmanagement
  - Schadensmanagement
  - Maßnahmenbearbeitung
  - Kostenplanung und Budgetierung
- Übergeordnete Funktionen**
- Haushaltsmanagement

➔ Im zweiten Schritt ist die Einführung eines verwaltungsübergreifenden Facility Management-Systems vorgesehen.

B1531B01.GDR © DMC



## 5.6 Kostenplanung und -kontrolle

➔ Die Kostenrechnung liefert die Werte für die Bewirtschaftung und Unterhaltung der einzelnen Objekte.

B1531B01.CDR © DMC



## 5.6 Kostenplanung und -kontrolle: Kennzahlensystem



### Vorteile

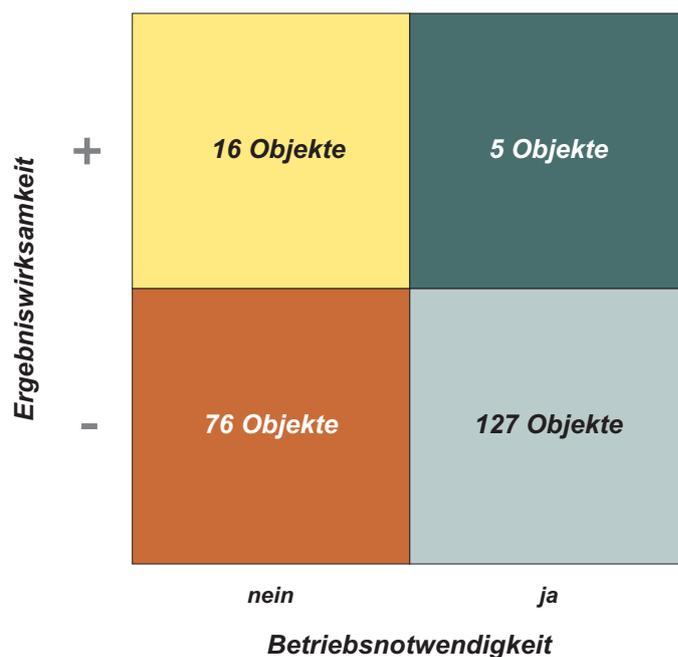
- **Transparenz über alle gebäuderelevanten Basis- und Verbrauchsdaten sowie Finanzströme**
- **Hinweis auf organisatorische oder gebäudespezifische Defizite über Schlüsselkennzahlen/ Indikatoren**
- **Identifizierung von Verbesserungspotenzialen**
- **Erkennen von Gebäudeschäden**
- **Basis für Überlegungen zur Anpassung des Gebäudeportfolios**
- **Entscheidungshilfe für Verwaltungsführung und politische Gremien**
- **Fordert eindeutige Zielvorgaben und schafft mehr Klarheit für Verwaltung und Politik**

➔ Das hohe Steuerungs- und Wirtschaftlichkeitspotenzial im Gebäudemanagement kann durch den Einsatz eines Kennzahlensystems erkannt und realisiert werden.

B1531B01.CDR © DMC



## 5.7 Portfoliomanagement: Objektportfolio



➔ Über 34 % der Objekte sind weder betriebsnotwendig noch wirtschaftlich.

B1531B01.GDR © DMC



- 33 -



## 5.7 Portfoliomanagement: Einsparungspotenzial (1)

Ergebnis 2007 <small>vorläufige Werte</small>	Hückeswagen	Marientheide*	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	Einsparungen
1. Verwaltungsgebäude	- 331.746	- 212.819	- 376.244	- 653.867	-1.574.676	-
2. Schulen	- 2.140.487	- 2.187.160	- 3.188.101	- 4.222.213	- 11.737.961	-
3. Turnhallen	- 196.402	- 619.294	- 1.343.046	- 1.061.882	- 3.220.624	-
4. Kindertageseinrichtungen	5.409	27.781	- 224.934	- 61.121	- 252.865	-
5. Mehrzweck-/Kulturgebäude	- 723.759	- 28.829	- 685.298	-	- 1.437.886	-
6. Feuerwehr	- 99.088	-110.867	- 270.241	- 414.576	- 894.772	26.000
7. Bauhof	- 40.488	- 44.759	- 92.735	- 65.476	- 243.458	
8. Schwimmbad	-	- 412.520	-	- 489.378	- 901.898	
9. Übergangs-/Obdachlosenheime	- 68.347	- 45.258	- 18.022	- 137.437	- 269.064	95.000
10. Mietobjekte	- 21.500	- 27.375	- 69.000	- 120.400	- 238.275	178.000
11. Sonstiges	- 172.369	- 136.582	- 141.442	- 60.718	- 511.111	165.000
<b>Summe</b>	<b>- 3.788.777</b>	<b>- 3.797.682</b>	<b>- 6.409.063</b>	<b>- 7.287.068</b>	<b>- 21.282.590</b>	<b>464.000</b>

➔ Eine Optimierung des Gebäudeportfolios könnte zu einer jährlichen Einsparung von bis zu 460.000 € bei einer Reduzierung der Kapitalbindung (Buchwert) um bis zu 7,2 Mio € führen.

\* Buchwerte werden derzeit überarbeitet (Angaben in €)

B1531B01.GDR © DMC



- 34 -



## 5.7 Portfoliomanagement: Einsparungspotenzial (2)

Es wird empfohlen, ein Portfoliomanagement für die Gebäude aller vier Kommunen einzuführen.

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

- Der Verkauf unrentabler, nicht betriebsnotwendiger Gebäude (z.B. Mietobjekte) führt zu einer deutlichen Reduzierung der Gebäudekosten um bis zu 464.000 €.
- Durch den Verkauf dieser Gebäude können einmalige Einnahmen in Höhe von bis zu 7,2 Mio. € (aktuelle Buchwerte) erzielt werden, die wiederum zur Tilgung des Schuldendienstes herangezogen werden könnten.
- Eine Konzentration auf die betriebsnotwendigen und politisch wesentlichen Gebäude/ -arten bringt weitere Kosteneinsparungen mit sich.
- Verbesserungspotenziale im Hinblick auf gebäudespezifische Defizite und Kostentreiber sind leichter identifizierbar.
- Die Leitung des Gebäudemanagements ist gefordert, durch ein sinnvolles Portfoliomanagement einen entscheidenden Verbesserungsbeitrag zur Reduzierung der Gebäudekosten zu erbringen.

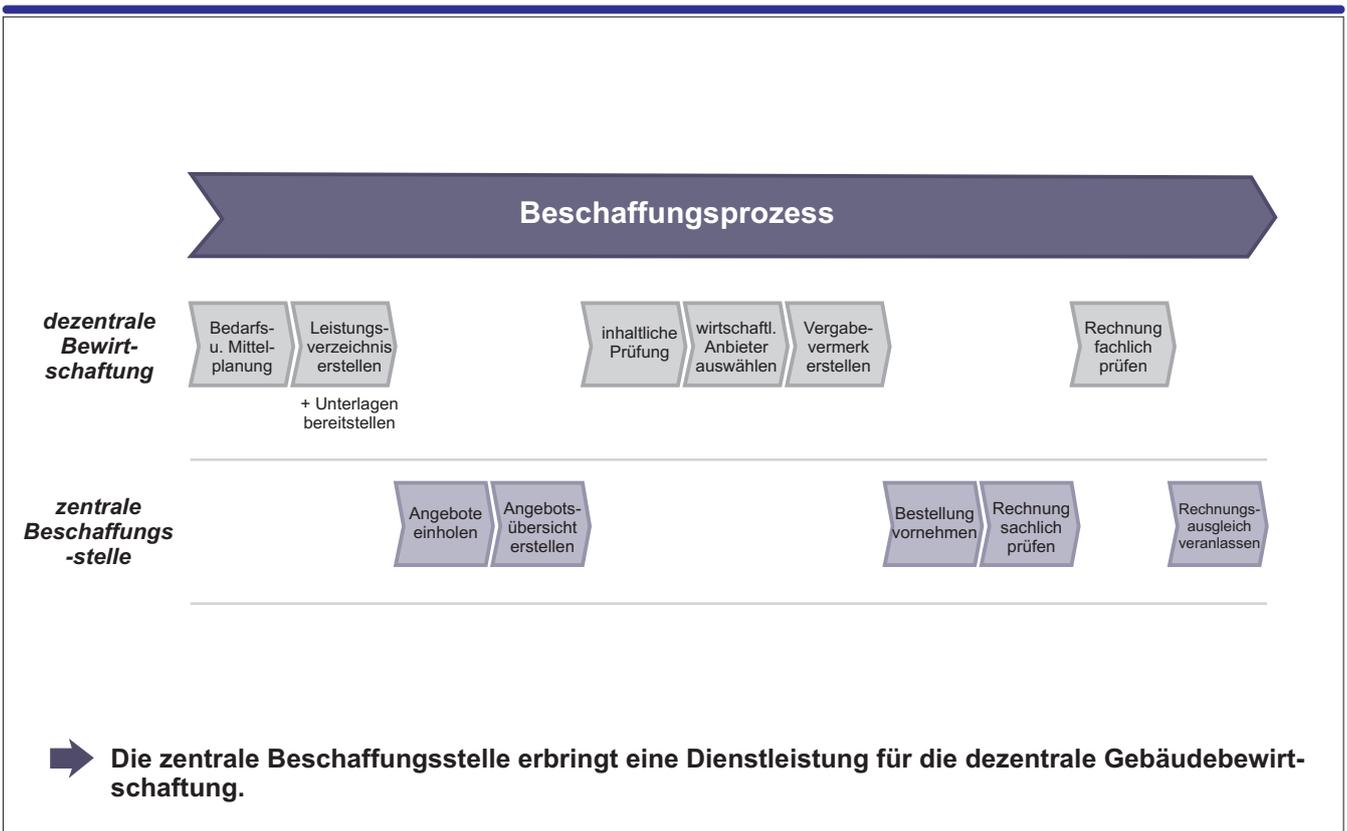
B1531B01.GDR © DMC



- 35 -



## 5.8 Beschaffungsmanagement: Beschaffungsprozess



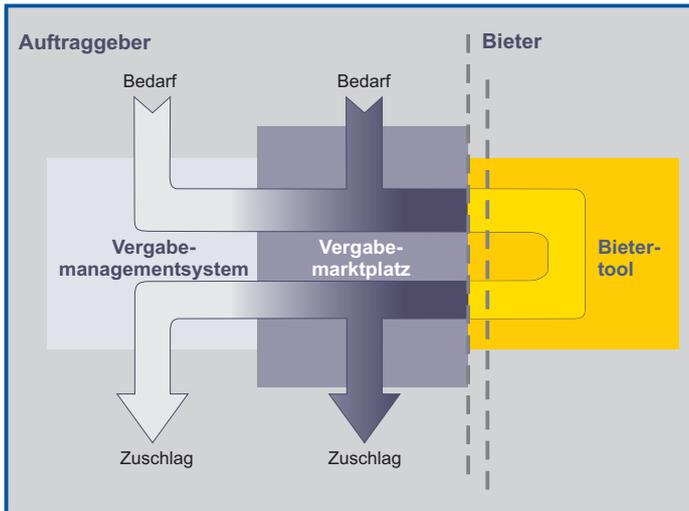
B1531B01.GDR © DMC



- 36 -



## 5.8 Beschaffungsmanagement: Elektronische Beschaffung



**bessere Wirtschaftlichkeit  
bessere Qualität**

### Vorteile des elektronischen Verfahrens

- transparente und unmittelbare Marktübersicht
- größere Fülle potenzieller Anbietern
- einfache zentrale Bündelung dezentraler Bedarfe
- vorteilhaftere Marktposition und somit bessere Preise
- effizientere Prozesse ohne Medienbrüche, bis hin zu Schnittstellen zur Zahlungsabwicklung, KR und Rechnungsprüfung
- Verringerung der Kosten für Publikation, Druck und Versand
- Erhöhung der Rechtssicherheit durch lückenlose Dokumentation und Transparenz

➔ Mit einer elektronischen Beschaffung lassen sich die Vorteile einer dezentralen Ressourcenverantwortung mit denen einer zentralen Dienstleistungsfunktion sinnvoll verknüpfen.

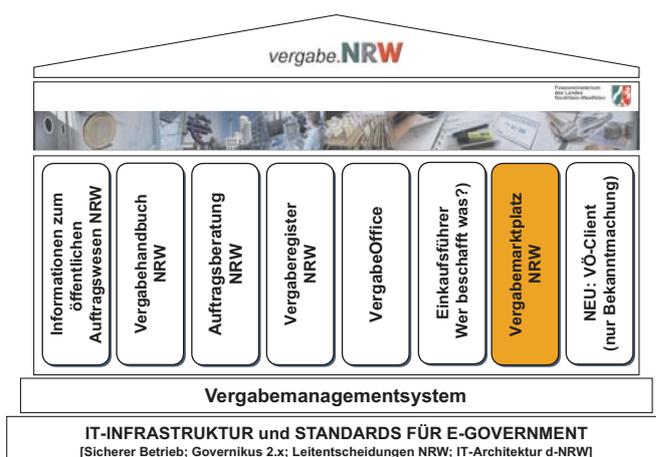
B1531B01.GDR © DMC



- 37 -



## 5.8 Beschaffungsmanagement: Portal vergabe.NRW



- keine Lizenzgebühren für Kommunen und Unternehmen
- kostenlose Nutzung des Vergabemarktplatzes für Unternehmen
- kostenlose Nutzung der Vergabehandbücher und Informationsforen für Kommunen
- anfallende Pflegekosten für die Kommunen werden durch Synergieeffekte bei der Vergabe aufgehoben.

➔ Das Vergabeportal des Landes NRW ermöglicht eine kostengünstige und rechtssichere Durchführung freihändiger Vergaben im Rahmen einer zentralen Beschaffung des Gebäudemanagements.

B1531B01.GDR © DMC



- 38 -

Quelle: e-Vergabetag NRW 2008, d-NRW



## 5.8 Beschaffungsmanagement: Einsparungspotenzial (1)

	Hückeswagen	Marientheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe	Einsparungen
Unterhaltung Grundstücke, Gebäude usw.	678.970	555.220	314.670	1.304.000	2.852.860	130.000
Gas	355.540	375.469	622.740	679.085	2.032.834	
Gebäudereinigung	243.770	173.238	515.650	447.105	1.379.763	110.000
Sanierungsmaßnahmen	-	-	1.085.000	-	1.085.000	50.000
Strom	158.180	254.757	215.190	256.832	884.959	
Brandschutzmaßnahmen Gebäude	-	656.000	-	-	656.000	
Abwasser	69.190	68.014	52.730	120.366	310.300	
Wasser	39.620	40.103	39.890	70.124	189.737	
Abfallsorgung	33.050	22.313	58.620	48.129	162.112	
Sonstige Sach- und Dienstleistungen	42.598	53.825	41.090	2.000	139.513	
Wartung Gebäudetechnik	30.400	44.100	33.180	17.425	125.105	
Heizöl	13.800	50.000	6.570	10.298	80.668	
Andere sonstige Verwaltungs- und Betriebsaufwendungen	-	19.520	60.000	-	79.520	
Bewirtschaftung der Grundstücke, Gebäude usw.	-	14.520	-	40.989	55.509	
Pflege Außenanlagen	8.020	-	9.050	29.479	46.549	
Reinigung und Winterdienst für Grundstücke	-	-	8.240	13.342	21.582	
Unterhaltung der Maschinen und technischen Anlagen	1.750	5.460	3.550	10.000	20.760	
Schornsteinreinigung	2.580	2.637	3.790	9.239	18.246	
Unterhaltung der Betriebs- und Geschäftsausstattung	805	186	1.000	5.262	7.253	
Reinigung der Maschinen u. techn. Anlagen	-	5.100	-	-	5.100	
Erstattungen an Zweckverbände	2.363	-	-	-	2.363	
Treibstoffe Fahrzeuge	-	-	100	1.200	1.300	
Unterhaltung Betriebsvorrichtungen	1.000	-	-	-	1.000	
Reparatur von Fahrzeugen	-	-	50	400	450	
Unterhaltung von Fahrzeugen	-	-	50	300	350	
<b>Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen</b>	<b>1.681.636</b>	<b>2.340.462</b>	<b>3.071.160</b>	<b>3.065.575</b>	<b>10.158.833</b>	<b>&gt; 400.000</b>

➔ Erste Stichproben deuten auf ein Einsparungspotenzial von mehr als 400.000 € p.a. hin.

B1531B01.GDR © DMC



- 39 -



## 5.8 Beschaffungsmanagement: Einsparungspotenzial (2)

Es wird empfohlen, das Beschaffungsvolumen durch einen gemeinsamen Einkauf zu senken.

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

- Durch eine Zusammenführung der Beschaffungsbedarfe können über Skaleneffekte bessere Beschaffungskonditionen am Markt realisiert werden.
- Eine Ausweitung von Rahmenverträgen führt zu ablauforganisatorischen Vereinfachungen und somit zur Reduzierung von Personalkosten, aber auch zu besseren Beschaffungspreisen. Erste Stichproben von DMC zeigen Einsparungspotenziale bei den Preisen zwischen 3 und 18 % auf.
- Eine Studie der Universität Witten-Herdecke prognostiziert durch den Einsatz elektronischer Vergabe-/ Beschaffungssysteme Kostensenkungspotenziale bei den Beschaffungspreisen von 4-35 %, bei den Prozesskosten von 30-80% und bei den Publikationskosten für die freihändige Vergabe von 75-100 %.
- Einer scheinbaren Benachteiligung des örtlichen Handwerks ließe sich z.B. durch eine Initiative "Handwerker ins Netz" entgegen wirken. Bei genauerer Betrachtung ermöglicht die Teilnahme am landesweiten Marktplatz den Handwerkern sogar, ihr Tätigkeitsfeld auszuweiten und ihren Umsatz zu erhöhen.
- Die Leitung des Gebäudemanagements ist gefordert, durch die zeitliche und organisatorische Zusammenführung der Beschaffungsbedarfe einen entscheidenden Verbesserungsbeitrag zu erbringen.

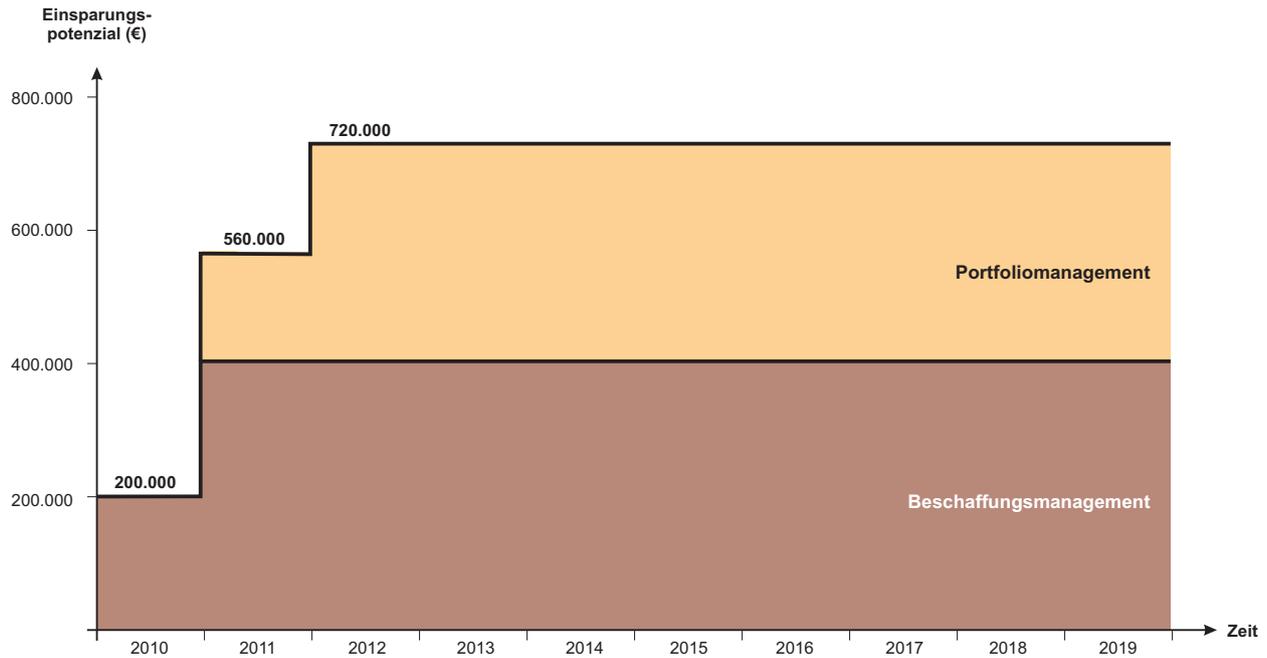
B1531B01.GDR © DMC



- 40 -



## 5.9 Einsparungspotenzial



➔ Das Einsparungspotenzial des Immobilienmanagements beträgt, unter Berücksichtigung einer Realisierungsquote von ca. 70 %, in den nächsten 10 Jahren etwa 6,5 Mio. €.

B1531B01.GDR © DMC



- 41 -



## 5.10 Teilergebnisplan (Soll)

	Hückerwagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfurth	Summe
<b>Ertragstruktur</b>					
2		-63.145	-765.145	-833.057	-1.661.347
4				-2.000	-2.000
5		-252.000	-171.550	-257.600	-681.150
6	-22.000	-4.420		-3.445	-29.865
7	-41.386	-16.210	-550	-847.600	-905.746
10	<b>-63.386</b>	<b>-335.775</b>	<b>-937.245</b>	<b>-1.943.702</b>	<b>-3.280.108</b>
<b>Aufwundenstruktur</b>					
11	581.895	207.289	308.441	941.338	2.038.963
12	29.411			882	30.293
13	1.681.636	2.340.462	3.071.160	3.065.575	10.158.833
14	3.612	810.412	1.398.297	1.450.633	3.662.954
15					0
16	260.592	91.948	266.011	588.609	1.031.047
17	<b>2.557.146</b>	<b>3.450.111</b>	<b>5.043.909</b>	<b>6.047.037</b>	<b>16.922.090</b>
18	<b>2.493.760</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.103.335</b>	<b>13.641.982</b>
20	154			535.780	535.934
21	154	0	0	535.780	535.934
22	<b>2.493.914</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.639.115</b>	<b>14.354.029</b>
26	<b>2.493.914</b>	<b>3.114.336</b>	<b>4.106.664</b>	<b>4.639.115</b>	<b>14.354.029</b>
27	-2.685.207	-3.132.873	-3.896.332	-4.659.540	-14.373.952
28	191.292	18.538	14.100	98.003	321.933
29	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>224.432</b>	<b>77.578</b>	<b>302.010</b>

zu aktualisieren

➔ Der Teilergebnisplan ist an die neue Organisation anzupassen.

Ansatz 2008

B1531B01.GDR © DMC



- 42 -



# 6. Öffentlich-rechtliche Vereinbarung

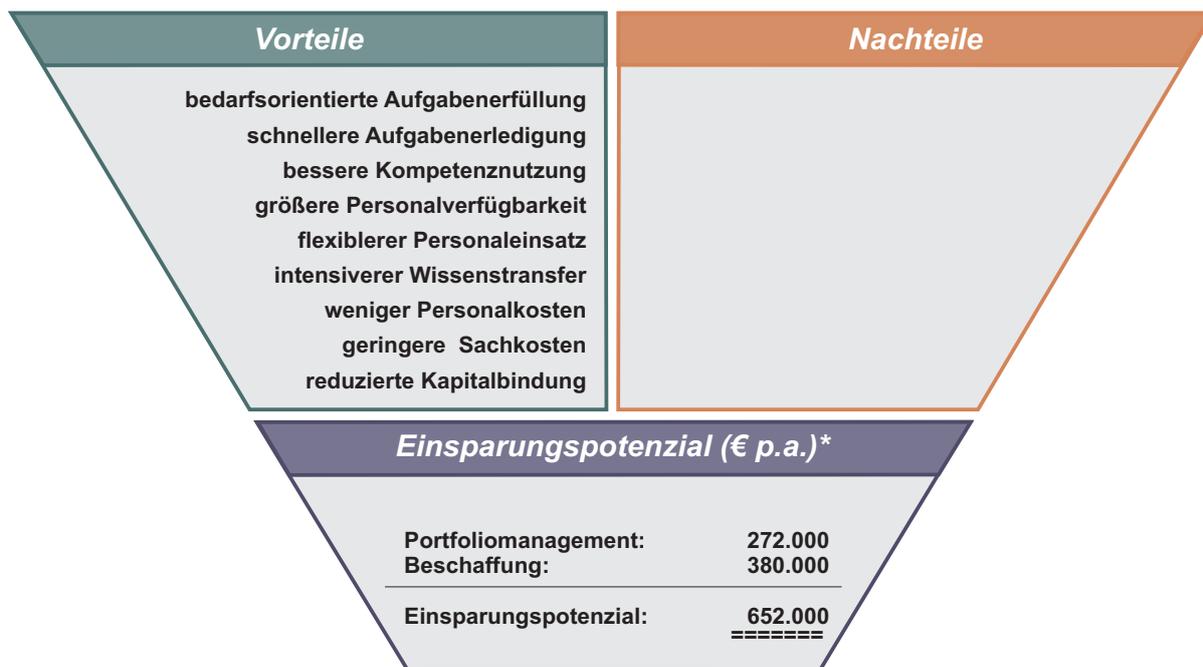
Die öffentlich-rechtliche Vereinbarung zur Einrichtung einer zentralen Gebäudeverwaltung und dezentralen Gebäudebewirtschaftung sollte folgende Regelungen beinhalten:

- Sie sollte als mandatorische öffentlich-rechtliche Vereinbarung angelegt werden. Dies bedeutet, dass die übertragende Gemeinde gegenüber dem Bürger/ Kunden verantwortlich bleibt. Sie wird lediglich von der übernehmenden Gemeinde in der Durchführung vertreten.
- Die Aufgaben der zentralen Gebäudeverwaltung umfassen Objektbuchhaltung, Kostenplanung und -kontrolle, Vertragsmanagement, Portfoliomanagement sowie Beschaffungsmanagement. Bei Bedarf übernimmt sie die Planung und Begleitung von Neubaumaßnahmen. Die dezentrale Gebäudebewirtschaftung beinhaltet alle technischen und infrastrukturellen Aufgaben, die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind.
- Bei der Planung eines Haushaltsjahres werden die Ziele des Gebäudemanagements mit den Verwaltungsleitungen der vier Kommunen abgestimmt und in Form einer Zielvereinbarung festgelegt.
- Der Sitz der zentralen Gebäudeverwaltung ist xxx.
- Die übernehmende Kommune ist für die organisatorische Durchführung verantwortlich und bestimmt somit auch den Bedarf an notwendigen Mitarbeiterkapazitäten, Arbeitsmitteln, Fortbildung, Arbeitszeit, Dienstreisen etc. Die Festlegung der Mitarbeiterkapazitäten erfolgt im Benehmen mit den übertragenden Kommunen.
- Die übertragenden Kommunen können der übernehmenden Kommune Personal zur Verfügung stellen. Personal- und ggf. anfallende Sachkosten werden der abordnenden Kommune erstattet.
- Die übernehmende Kommune verrechnet die entstehenden Personal- und Sachkosten mit den übertragenden Kommunen. Die Verrechnung der Kosten erfolgt über einen Sockelbetrag für die allgemeinen Aufgaben der zentralen Gebäudeverwaltung (65 % anteilig BGF) und einen Beschaffungsanteil (35 % gemäß Beschaffungsvolumen). Kosten, die bei der Inanspruchnahme planerischer Dienstleistungen im Rahmen von Neubaumaßnahmen entstehen, werden der beauftragenden Kommune aufwandsgenau in Rechnung gestellt.
- Die übernehmende Kommune versichert sowohl die eigenen als auch die abgeordneten Mitarbeiter.
- Die Vertragslaufzeit sollte unbefristet sein. Die Kündigungsfrist sollte zwei Jahre betragen. Eine erste Kündigung sollte frühestens nach 5 Jahren erfolgen können.

B1531B01.GDR © DMC



## 6.1 Zentrale Gebäudeverwaltung + dezentrale -bewirtschaftung



➔ **Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept einer zentralen Gebäudeverwaltung und einer dezentralen Gebäudebewirtschaftung zügig umzusetzen.**

B1531B01.GDR © DMC



\* Durchschnitt 2010 bis 2019

# 7. Ergebnis und Empfehlung

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth verfügen über 214 Gebäude, die zu etwa 40 % nicht betriebsnotwendig sind.
- Die vorliegenden Gebäudedaten sind - mit Ausnahme von Hückeswagen - für ein professionelles Gebäudemanagement nicht geeignet.
- Aufbauend auf einer Analyse der Ausgangssituation der vier Kommunen hat das Arbeitsteam zwei Shared Services-Alternativen eingehender betrachtet.
- Eine Bewertung dieser Alternativen ergab als sinnvollste Lösung die Einrichtung einer zentralen Gebäudeverwaltung und dezentralen Gebäudebewirtschaftung.
- Das vorliegende Konzept ist modular aufgebaut und kann unabhängig von der Anzahl der teilnehmenden Kommunen umgesetzt werden.
- Bei der Zusammenlegung des Gebäudemanagements empfiehlt sich als Rechtsform eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung.
- Das Einsparungspotenzial für das Immobilienmanagement beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - in den nächsten zehn Jahren etwa 6,5 Mio. €.

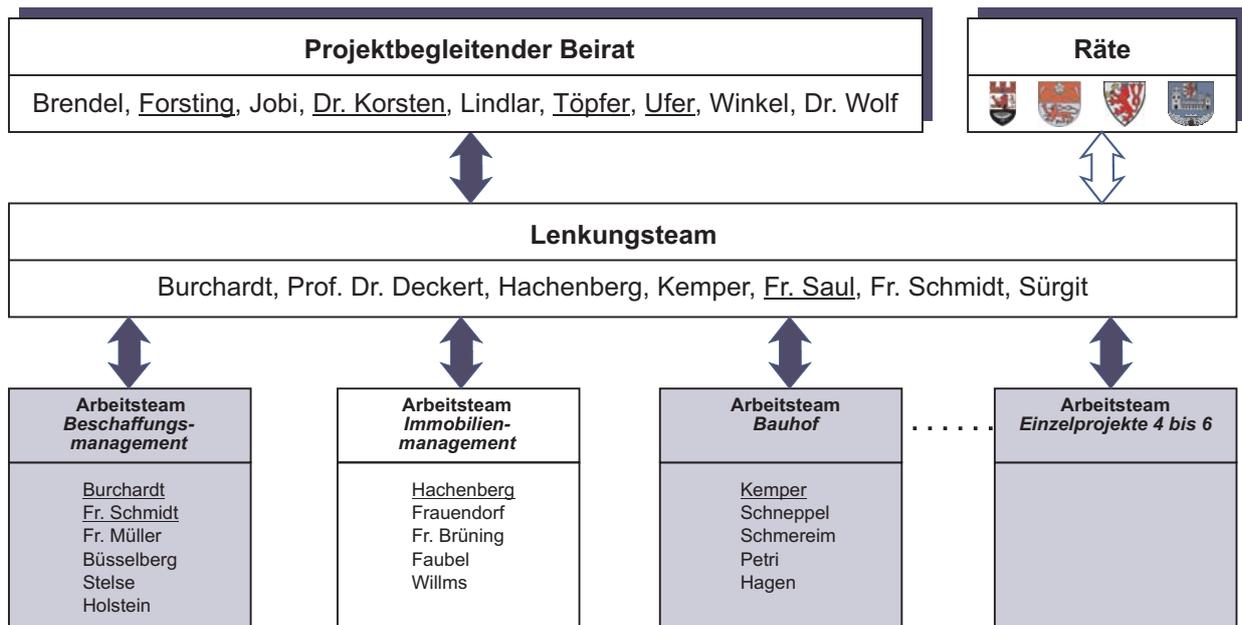
**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) die Gebäudeverwaltung zentral und die Gebäudebewirtschaftung dezentral zu organisieren,
- 2) in 2009 durch die Gebäudeverwaltung die Daten für das Gebäudemanagement mit den Programmen von Hückeswagen zu vereinheitlichen und mit der Portfoliooptimierung zu beginnen und
- 3) in 2010 die Beschaffung mit Hilfe des Vergabemarktplatzes NRW über die Gebäudeverwaltung zentral (für alle vier Kommunen) durchzuführen.

B1531B01 GDR © DMC



## Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung

B1531B01 GDR © DMC



# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen - Konzeption

Oktober 2008

B1595501.cdr © DMC 20.08.2008



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>4. Bauhof-Rechtsform</b>	<b>24</b>
1.1 Projektziel Bauhof		4.1 Synopse der Rechtsformen	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>	4.2 Bewertung der Bauhof-Rechtsformen	
2.1 Produkte und Leistungen		4.3 Vertragsbestandteile	
2.2 Zeitaufwand je Produktgruppe		<b>5. Bauhof-Konzeption WippHü</b>	<b>29</b>
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	
<b>3. Bauhof-Strategie</b>	<b>17</b>	5.10 Teilergebnisplan	
3.1 Alternativen Bauhof		<b>6. Ein Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen</b>	<b>46</b>
3.2 Zielsystem zur Bauhofbewertung		<b>7. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>47</b>
3.3 Bauhof-Entfernungen		Anlage: Projektorganisation	<b>48</b>
3.4 Kosten für Zusatzfahrten			
3.5 Wirtschaftlichkeit			
3.6 Zwei Kommunen - ein Bauhof			

B1595501.cdr © DMC 20.08.2008



# 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.

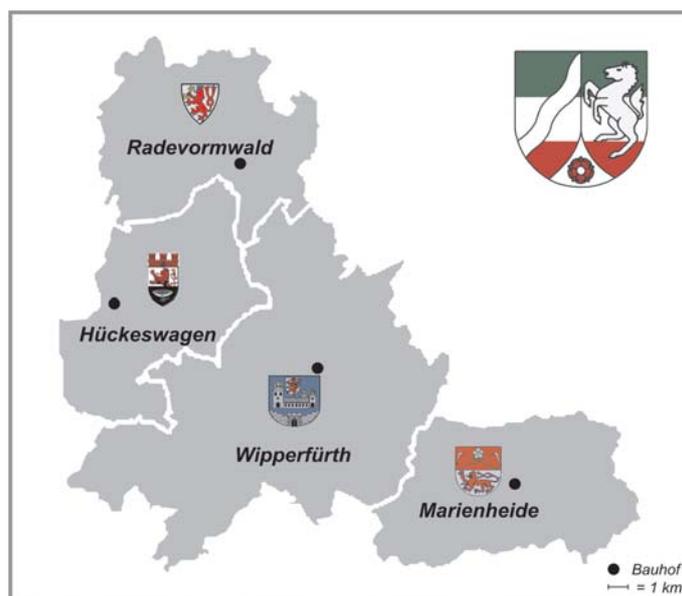
B1595901.cdr © DMC 26.08.2008



- 1 -



## 1.1 Projektziel Bauhof



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

B1595901.cdr © DMC 26.08.2008



- 2 -



## 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.

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 3 -



### 2.1 Produkte und Leistungen (1/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth
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					
	Schachtleichungen					
	Kontrollen Regenrückhalte- 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					

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 4 -



## 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 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					
10. Unterhaltung Friedhöfe	Sportplätze Kunstrasenplätze					
	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jährlich				
	Pflanzfläche P3	Pflege 1x jährlich				
	Gehölzflächen					
	befestigte Wege					
	unbefestigte Wege					
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle				
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich				
	Zäune, Bänke					
	Unrat					
	Grünabfallbeseitigung					
Wasserentnahmestellen						

B1595901.cdr © DMC 29.08.2008



- 5 -



## 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-, Umengrab 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						

B1595901.cdr © DMC 29.08.2008

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



- 6 -



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

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

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 7 -



## 2.3 Leistungszukauf Straßenreinigung

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

➔ **Der Leistungszukauf Straßenreinigung bringt in allen Kommunen ein Einsparungspotenzial.**

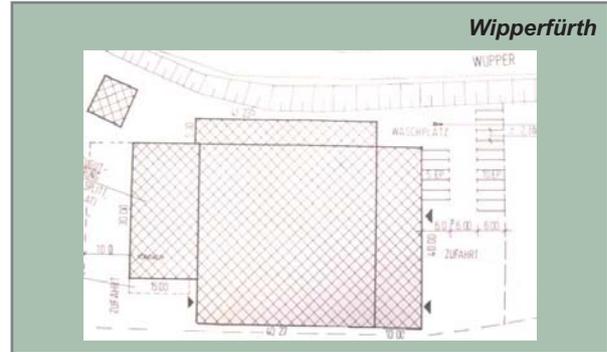
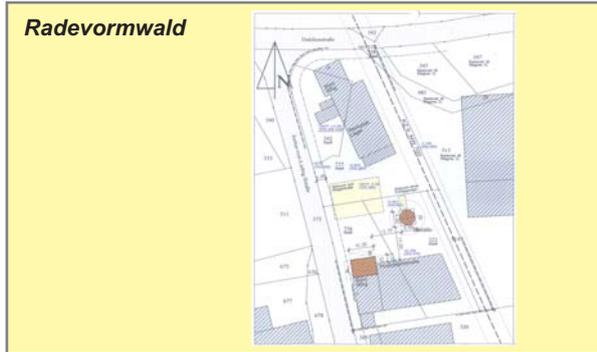
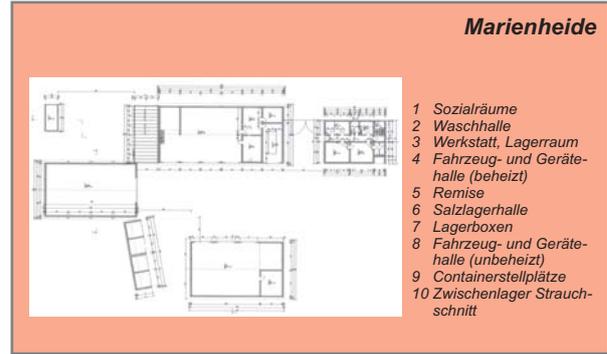
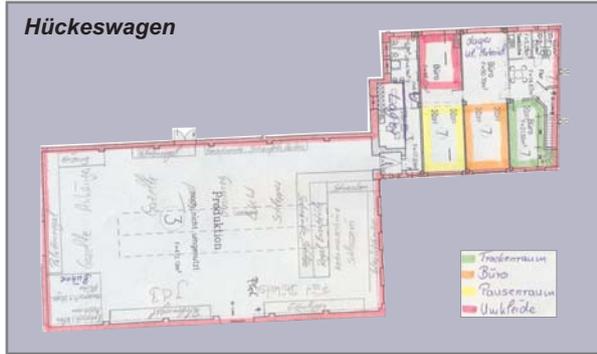
B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 8 -



## 2.4 Layout der Bauhöfe



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

B1595B01.cdr © DMC 26.08.2008



## 2.5 Inventar

Lfd. Nr.	Bezeichnung	Kostenstelle	Anschaff. datum	Anschaff.wert €	Nutzungsdauer	Buchwert 31.12.2007 €	Afa Haushaltsjahr €
<b>Grundstücke und Gebäude</b>							
(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
<b>Fahrzeuge</b>							
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			
<b>Zubehör Fahrzeuge (ohne Winterdienstzubehör)</b>							
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	Greifschaufel	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

B1595B01.cdr © DMC 26.08.2008



## 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	103,0	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	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									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

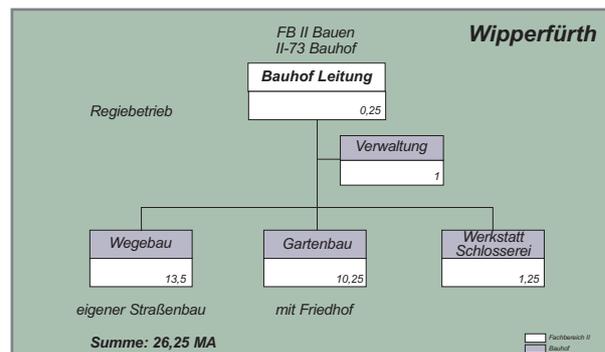
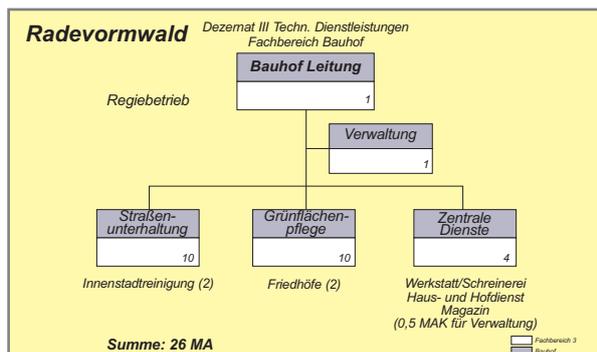
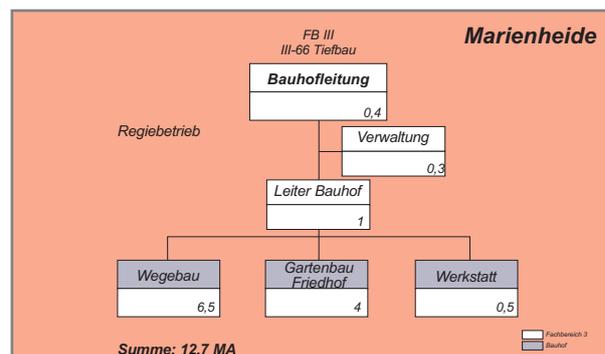
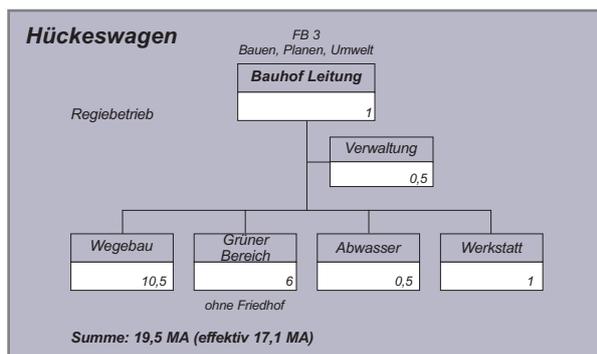
B1595B01.cdr © DMC 26.08.2008



- 11 -



## 2.7 Organisation der Bauhöfe



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

B1595B01.cdr © DMC 26.08.2008



- 12 -



## 2.8 Personalstruktur

Einsatzbereiche	Ausbildung	Hückeswagen	Marienheide	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
	u.a. Industriekauffrau	0,5	0,3	1	1	2,8	
<b>Summe</b>		<b>19,5(17,1*)</b>	<b>12,7</b>	<b>26</b>	<b>26,25</b>	<b>84,45</b>	

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

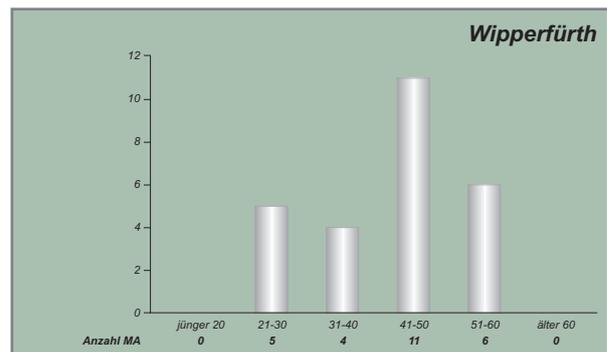
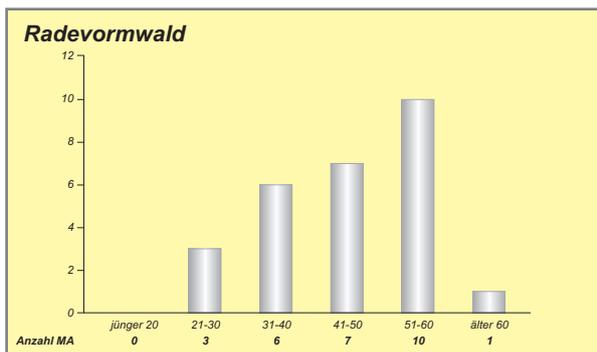
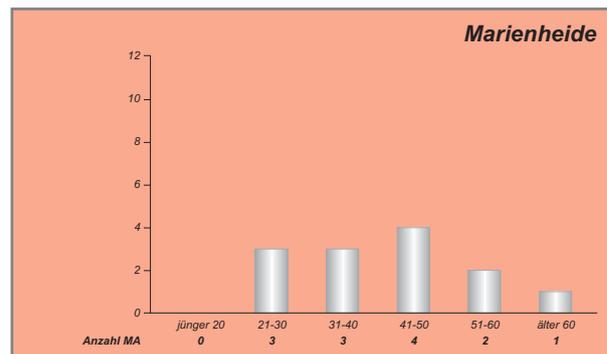
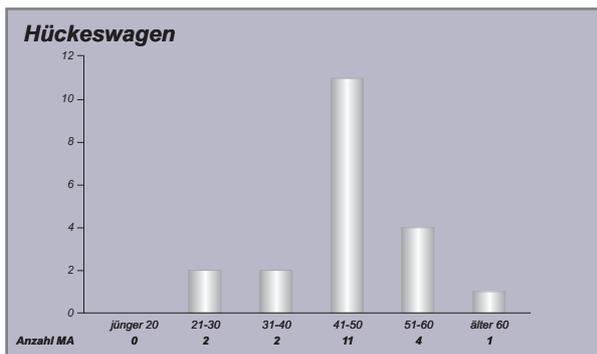
B1595901.cdr © DMC 28.08.2008



- 13 -



## 2.9 Altersstruktur des Personals



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

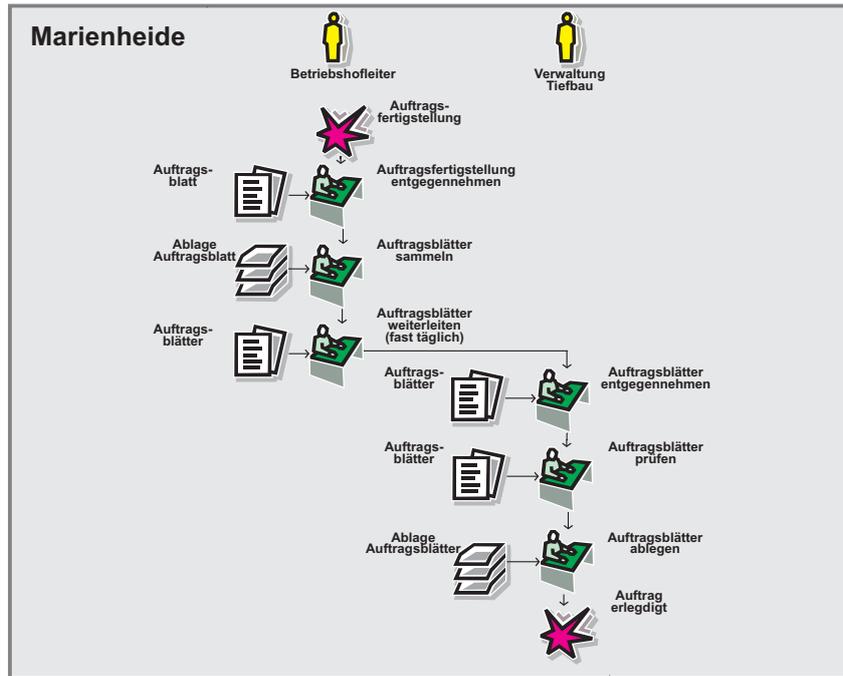
B1595901.cdr © DMC 28.08.2008



- 14 -



## 2.10 Geschäftsprozess Auftragsabwicklung



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

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 15 -



## 2.11 Teilergebnisplan

	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe
<b>Ertragstruktur</b>					
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	<b>Ordentliche Erträge</b>	<b>-94.723</b>	<b>0</b>	<b>-13.289</b>	<b>-108.012</b>
<b>Aufwendungsstruktur</b>					
11	Personalaufwendungen	1.079.203	* 166.960	1.099.670	1.147.379
12	Versorgungsaufwendungen	73.464			73.464
13	Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	128.314	85.908	69.970	170.920
14	Bilanzielle Abschreibungen	82.311	61.843	99.991	90.210
16	Sonstige ordentliche Aufwendungen	67.225	15.637	38.760	55.877
17	<b>Ordentliche Aufwendungen</b>	<b>1.430.517</b>	<b>330.346</b>	<b>1.308.391</b>	<b>1.464.386</b>
18	<b>Ergebnis der laufenden Verwaltungstätigkeit</b>	<b>1.335.794</b>	<b>330.346</b>	<b>1.295.102</b>	<b>1.464.386</b>
20	Zinsen und sonstige Finanzaufwendungen	3.009			22.663
21	Finanzergebnis	3.009			22.663
22	<b>Ordentliches Ergebnis</b>	<b>1.338.803</b>	<b>330.346</b>	<b>1.295.102</b>	<b>1.487.049</b>
26	<b>Ergebnis - vor Berücksichtigung der internen Leistungsbeziehungen</b>	<b>1.338.803</b>	<b>330.346</b>	<b>1.295.102</b>	<b>1.487.049</b>
27	Erträge aus internen Leistungsbeziehungen	-1.323.629	-382.954	-1.483.520	-1.562.353
28	Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen	51.358	52.607	188.419	75.305
29	<b>Ergebnis</b>	<b>66.532</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>66.533</b>

\*Die vollständigen Personalaufwendungen betragen 619.994 €.

➔ Die Teilergebnispläne der vier Verwaltungen sind nur bedingt vergleichbar.

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 16 -

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.

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



### 3.1 Alternativen Bauhof

**Ausgangssituation**

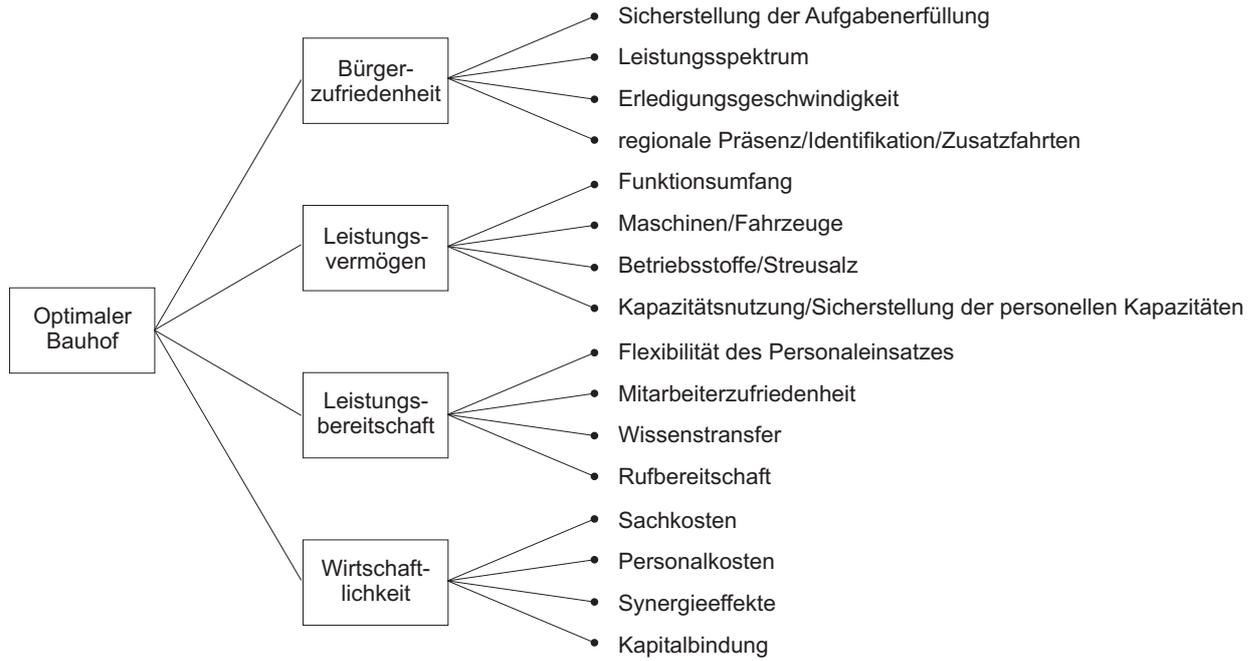
<p><b>Alternative 1</b> Radevormwald/Hückeswagen und Wipperfürth/Marienheide legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 2</b> Nur Wipperfürth und Marienheide legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 3</b> Nur Radevormwald und Hückeswagen legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 4</b> Nur Hückeswagen und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>
<p><b>Alternative 5</b> Nur Hückeswagen, Marienheide und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 6</b> Nur Hückeswagen, Wipperfürth und Radevormwald legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 7</b> Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth legen ihre Bauhöfe organisatorisch zusammen.</p>	<p><b>Alternative 8</b> Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth weichen die Grenzbereiche ihrer Bauhöfe auf.</p>

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

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



## 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.

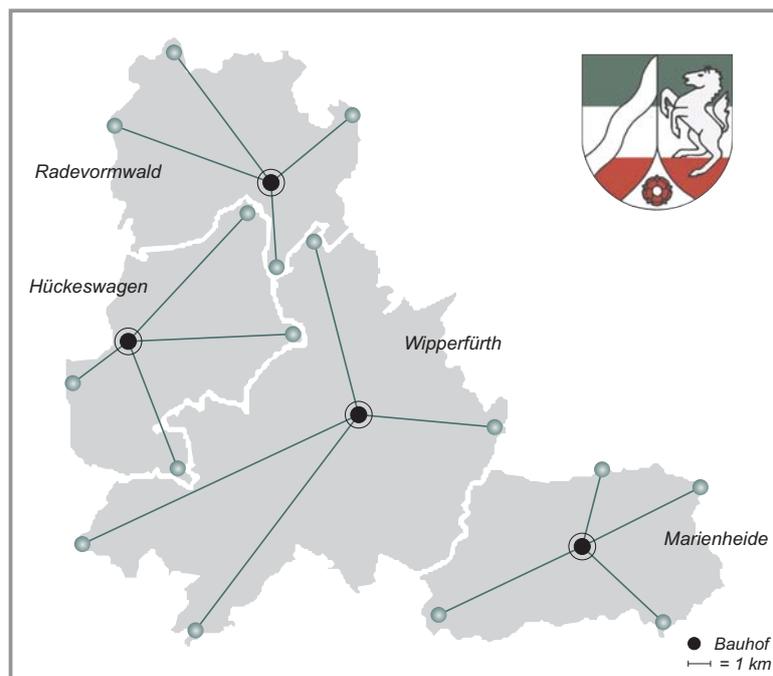
B1595901.cdr © DMC 28.08.2008



- 19 -



## 3.3 Bauhof-Entfernungen



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

B1595901.cdr © DMC 28.08.2008



- 20 -



### 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	-

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



### 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
<b>Einsparungen</b>	<b>325.440</b>	<b>141.513</b>	<b>183.927</b>	<b>139.155</b>	<b>252.176</b>	<b>297.790</b>	<b>369.562</b>	<b>20.157</b>
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	-
<b>Kosten für Zusatzfahrten</b>	<b>- 115.050</b>	<b>- 80.008</b>	<b>- 35.042</b>	<b>- 46.260</b>	<b>- 129.620</b>	<b>- 307.936</b>	<b>- 390.899</b>	<b>-</b>
<b>Netto-Einsparungen</b>	<b>210.390</b>	<b>61.505</b>	<b>148.885</b>	<b>92.895</b>	<b>122.556</b>	<b>- 10.146</b>	<b>- 21.337</b>	<b>20.157</b>

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



➔ **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.

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 23 -



## 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.**

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 24 -



## 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

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 25 -



## 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 Urf. v. 07.12.2007 NWV BI. 2008, S. 190.)

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 26 -



## 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.

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 29 -



### 5.1 Leistungsspektrum (1/3)

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hückeswagen	Wipperfürth
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			
	Schachtleichungen			
	Kontrollen Regenrückhalte- 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			

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 30 -



## 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			
10. Unterhaltung Friedhöfe	Sportplätze Kunstrasenplätze			
	Rasenfläche P2	Pflege 8-15x jährlich		
	Pflanzfläche P3	Pflege 1x jährlich		
	Gehölzflächen			
	befestigte Wege			
	unbefestigte Wege			
	Einzelbäume	Pflege und Kontrolle		
	Hecken P1	Pflege 2x jährlich		
	Zäune, Bänke			
	Unrat			
	Grünabfallbeseitigung			
Wasserentnahmestellen				

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 31 -



## 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-, Umengrab 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				

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008

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

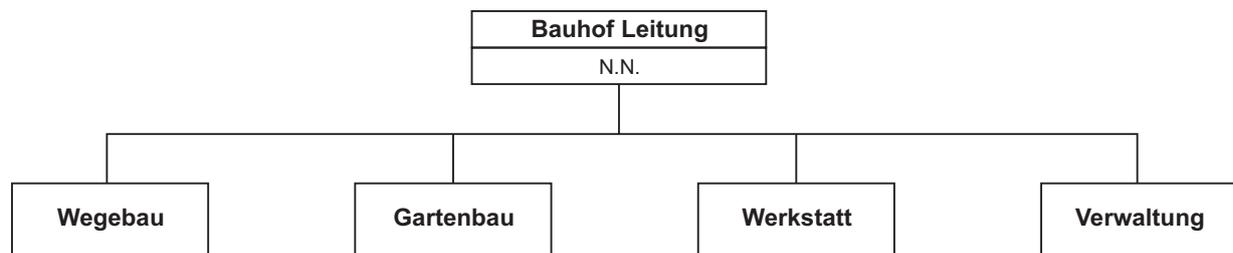


- 32 -



## 5.2 Aufbauorganisation

anzupassen



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

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 33 -



## 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

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 34 -



## 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

B1595B01.cdr © DMC 26.06.2008



- 35 -



## 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
<b>Summe</b>	<b>254.075,00</b>	<b>274.185,76</b>	<b>528.260,76</b>

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

B1595B01.cdr © DMC 26.06.2008



- 36 -



## 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.

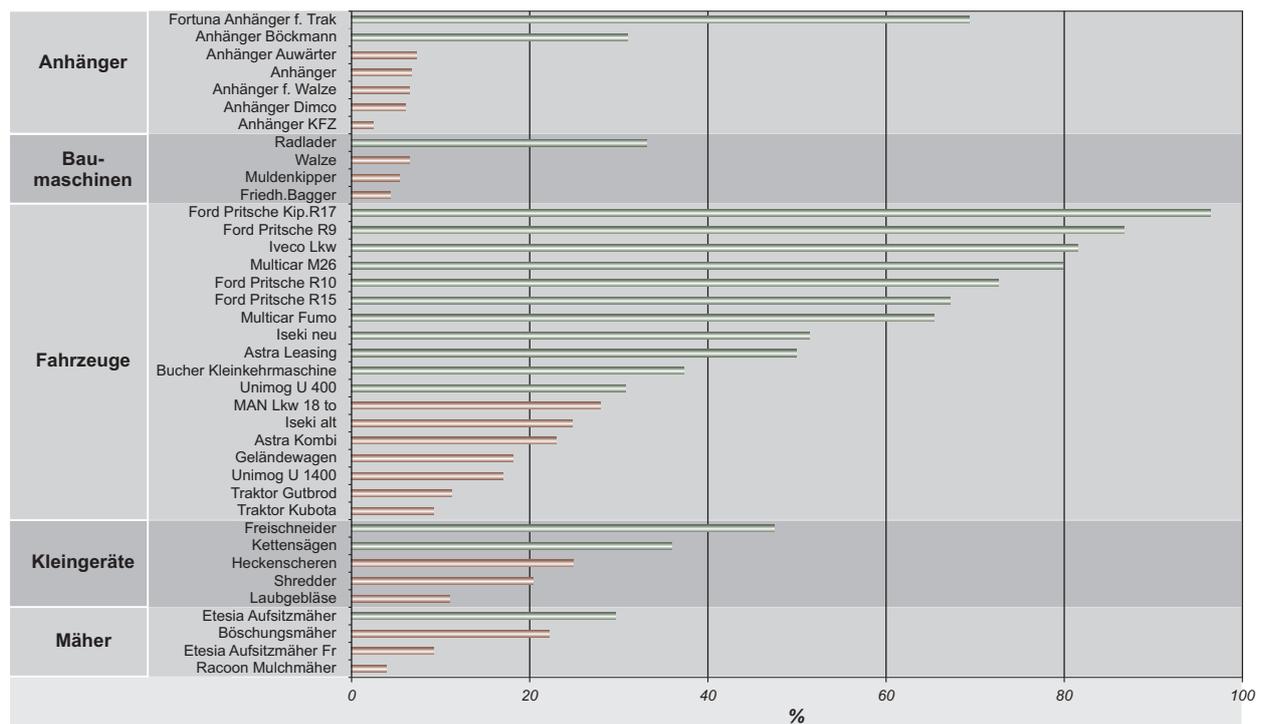
B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 37 -



## 5.6 Optimierung des Fahrzeugparks



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

Beispiel Radevormwald

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



- 38 -



## 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.

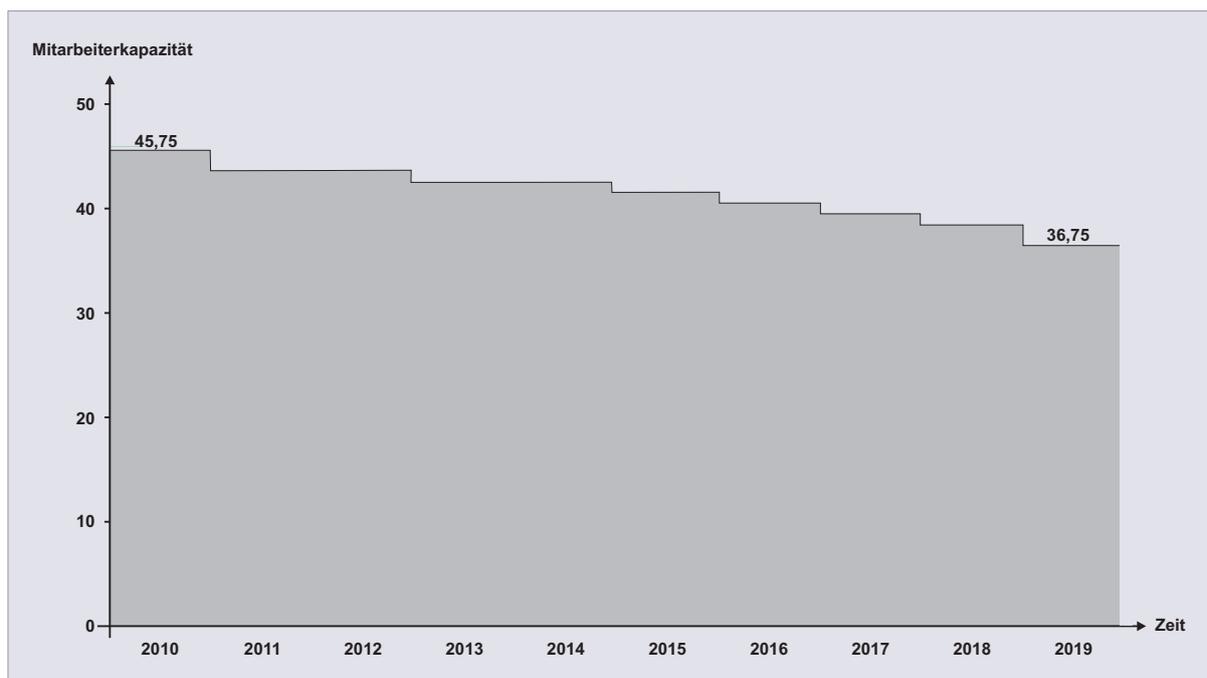
B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 39 -



## 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.

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 40 -



## 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.

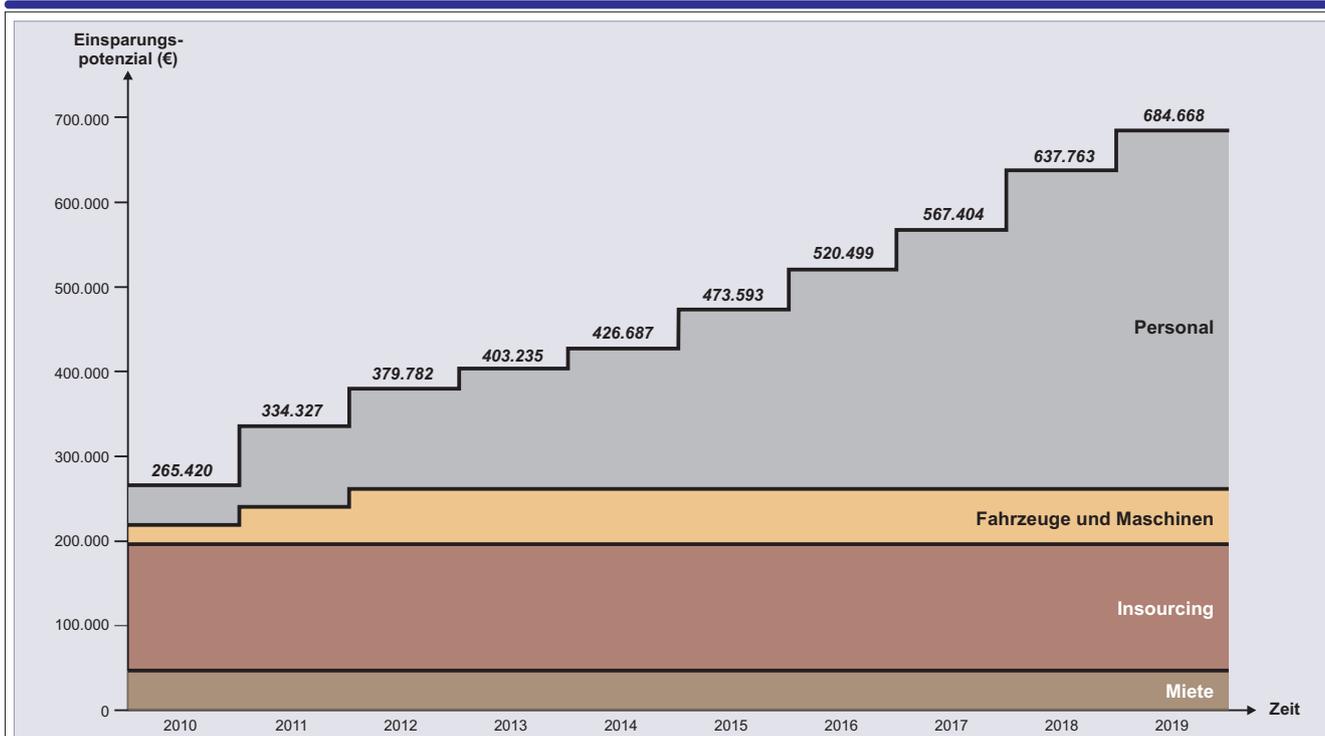
B1595901.cdr © DMC\_20.08.2008



- 41 -



## 5.8 Einsparungspotenzial



B1595901.cdr © DMC\_20.08.2008

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



- 42 -



## 5.8 Einsparungspotenzial

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

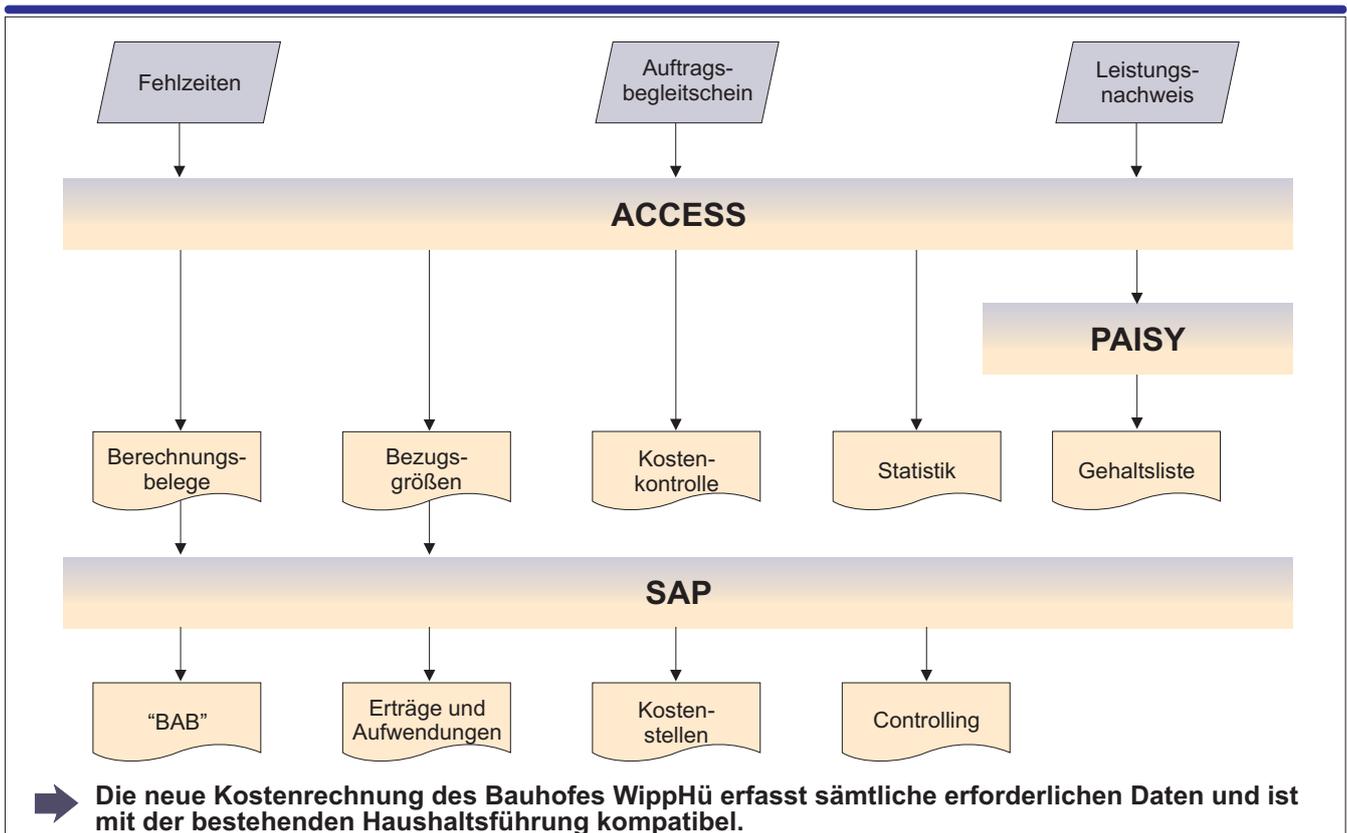
B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 43 -



## 5.9 Kostenrechnung



B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



- 44 -



## 5.10 Teilergebnisplan

zu aktualisieren

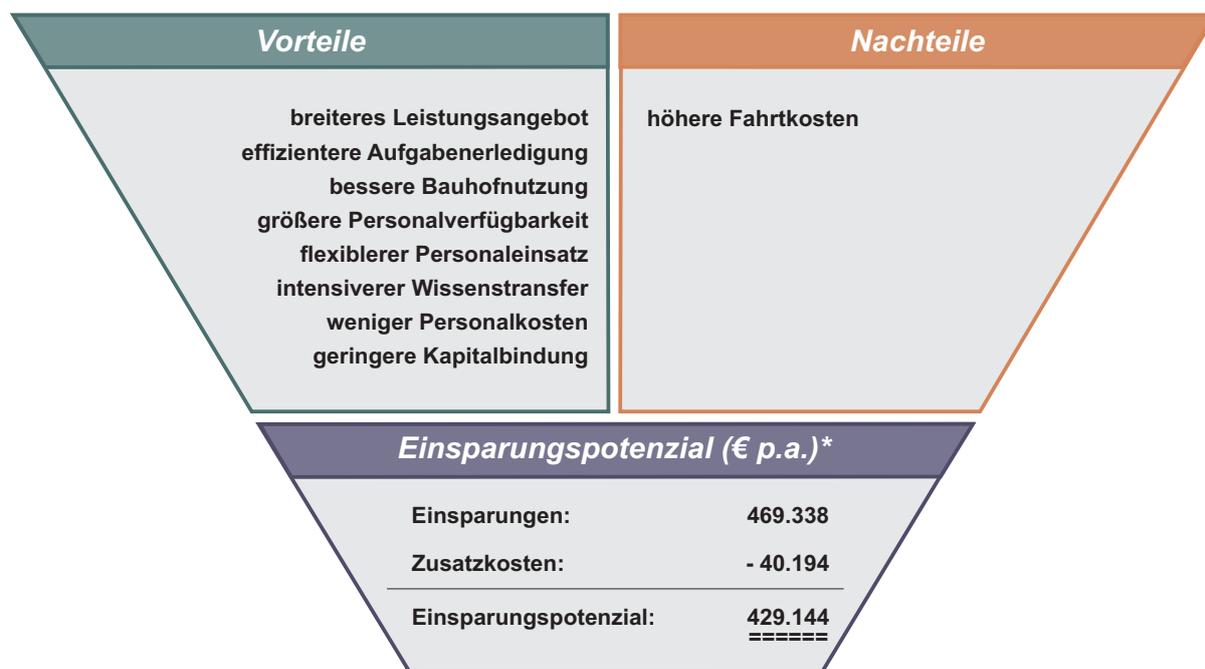
	Hückeswagen	Wipperfürth	Summe
<b>Ertragsstruktur</b>			
2	Zuwendungen und allgemeine Umlagen	-1.330	-1.330
5	Privatrechtliche Leistungsentgelte		
6	Kostenerstattungen und Kostenumlagen		
7	Sonstige ordentliche Erträge	-93.393	-93.403
10	<b>Ordentliche Erträge</b>	<b>-94.723</b>	<b>-94.723</b>
<b>Aufwendungenstruktur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

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

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



## 6. Ein Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen



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

B1595B01.cdr © DMC 20.08.2008



# 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. €.

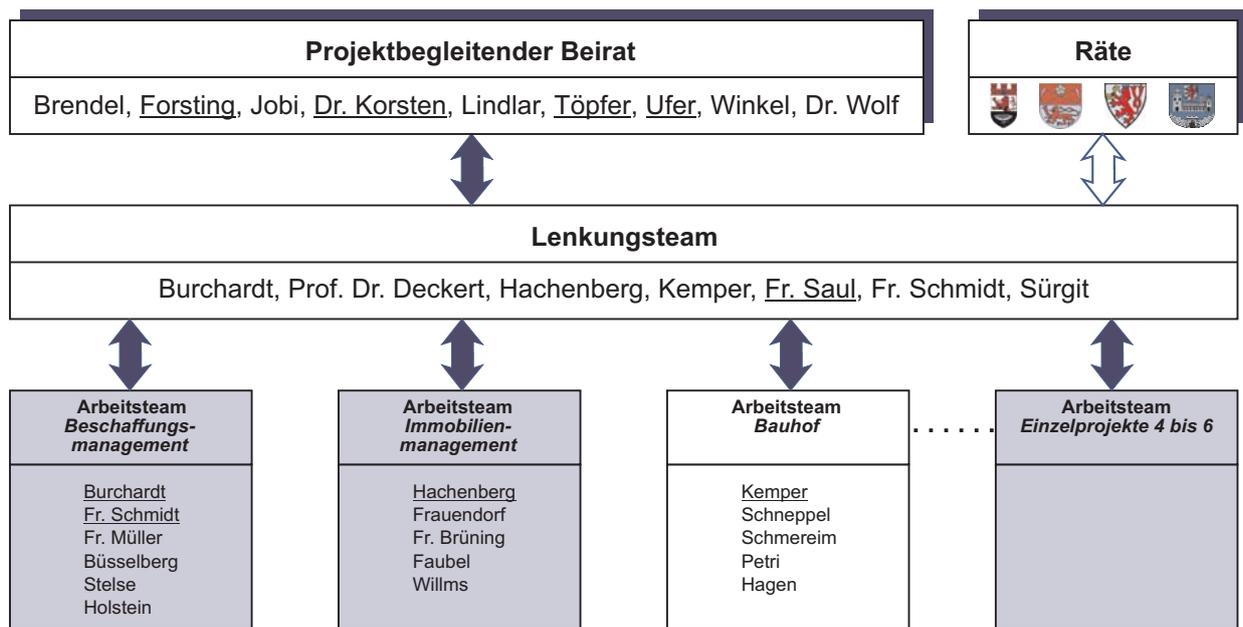
**Aufgrund dieser Ergebnisse macht es Sinn,**

- 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.

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



# Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung

B1595901.cdr © DMC 20.08.2008



# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen - Umsetzung

30. Juni 2009

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>5. Fahrzeuge und Geräte</b>	<b>21</b>
1.1 Zeitplan		5.1 Inventarübersicht	
<hr/>		5.2 Auslastung des Inventars	
<b>2. Bauhof-Immobilie</b>	<b>3</b>	5.3 Aufwand je Stunde	
2.1 Standort		5.4 Bedarfsplanung	
2.2 Lageplan		<hr/>	
2.3 Raumbedarf		<b>6. Aufbauorganisation</b>	<b>27</b>
2.4 Layout		6.1 Rechtsform	
<hr/>		6.2 Organigramm	
<b>3. Leistungsspektrum</b>	<b>8</b>	6.3 Anforderungsprofil Bauhofleiter	
3.1 Produkte/Leistungen p.a.		<hr/>	
3.2 Aufgabenkritik		<b>7. Geschäftsprozesse</b>	
3.3 Produkte/Leistungen p.m.		<hr/>	
3.4 Stundenstruktur		<b>8. Management Summary</b>	<b>31</b>
3.5 Winterdienst		Anlage	<b>32</b>
3.6 Leistungsstruktur		<hr/>	
<hr/>			
<b>4. Personal</b>	<b>16</b>		
4.1 Personalstruktur			
4.2 Entgeltgruppen			
4.3 Personalauslastung			

Der Bericht dieses Projektes, das bis Ende 2010 terminiert ist, wird im Zuge der Umsetzung sukzessive komplettiert.

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



# 1. Aufgabenstellung

Die Städte Wipperfürth und Hückeswagen haben im Dezember 2008 beschlossen, ihre Bauhöfe gemeinsam in einer organisatorischen und rechtlichen Einheit in der umzubauenden Tennishalle in Wipperfürth zu betreiben. Die Aufgabe ergibt sich nun aus der Zielsetzung, den neuen Bauhof mit optimierten Strukturen, Geschäftsprozessen und Systemen sowie der entsprechenden Rechtsform zu gestalten und einzurichten.

Die Aufgabenstellung beinhaltet folgende Aktivitäten:

- **Leistungsspektrum**  
Das für die Bürger zu erbringende Leistungsspektrum, das zu über 50 % die Verkehrsflächenunterhaltung und die Grünflächenpflege ausmacht, wird hinsichtlich der saisonalen Schwankungen überprüft und zur Konzentration auf Kernkompetenzen einer Aufgabenkritik unterzogen.
- **Personal**  
Für das zu erbringende Leistungsspektrum ist das Personal zu dimensionieren und hinsichtlich seiner Entgeltgruppen zu bewerten. Nach Festlegung des Anforderungsprofils für den Bauhofleiter ist die Stelle auszuschreiben und durch ein Auswahlverfahren zu besetzen.
- **Fahrzeuge und Geräte**  
Mit Zusammenlegung der beiden Bauhöfe verdoppeln sich die maschinellen Kapazitäten. Dadurch besteht - unter Berücksichtigung des quantifizierten Leistungsspektrums - die Möglichkeit, mehrfach vorhandene und gering ausgelastete Fahrzeuge und Geräte zu desinvestieren.
- **Aufbauorganisation**  
Die Führungsgremien des Bauhofes sind abhängig von der Rechtsform, die zu erarbeiten sowie zu verabschieden ist. Unterhalb der Bauhofleitung gliedert sich der Bauhof in die Bereiche Wegebau, Gartenbau, Werkstatt und Verwaltung, für die entsprechende Zielvorgaben zu erarbeiten sind.
- **Geschäftsprozesse**  
Die wesentlichen Geschäftsprozesse wie z.B. die Auftragsabwicklung, die personelle und maschinelle Einsatzplanung, die Leistungserfassung, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Investitionsplanung sowie die Erstellung des Teilergebnisplanes sind zu dokumentieren und zu implementieren.

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



## 1.1 Zeitplan

	2009											2010					
	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni
<b>Gebäude</b>																	
- Raumbedarf Bauhof WippHü ermitteln	█																
- Layout planen	█																
- Baumaßnahmen festlegen	█																
- Umbaukosten kalkulieren	█																
- Zeitplan Umbau erstellen	█																
- Umbau vornehmen	█																
- Umzug durchführen	█																
<b>Mengengerüst</b>																	
- Personalkapazitäten 2008 ermitteln	█																
- Fahrzeug- und Maschinenkapazitäten 2008 ermitteln	█																
- Mengengerüst aufbereiten	█																
- Bedarfsliste erstellen	█																
<b>Aufgaben</b>																	
- Leistungsspektrum 2008 abbilden	█																
- Verträge mit Dritten prüfen	█																
- Aufgabenkritik durchführen	█																
- Kernaufgaben festlegen	█																
- Leistungsspektrum 2010 bestimmen	█																
- Einsatzplan Personal erarbeiten	█																
- Einsatzplan Fahrzeuge u. Geräte erarbeiten	█																
- Liste veräußerbarer Fahrzeuge und Geräte erstellen	█																
- Desinvestitionen planen	█																
- Investitionspläne synchronisieren	█																
<b>Personal</b>																	
- Anforderungsprofil Bauhofleiter erstellen	█																
- Aufbauorganisation abstimmen	█																
- Entgeltgruppen bewerten	█																
- Auftragsabwicklung installieren	█																
<b>Rechtsform</b>																	
- Deskriptive Gestaltung WippHü vornehmen	█																
- Rechtliche Gestaltung WippHü erarbeiten	█																
- Rechtsform beschließen	█																
<b>Finanzen</b>																	
- Datenerfassungsbogen konzipieren	█																
- Daten tatsächlich erbrachter Leistungen erfassen	█																
- Kosten- und Leistungsrechnung implementieren	█																
- Kosten pro Kommune bestimmen	█																
- Teilergebnisplan ermitteln	█																

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



## 2. Bauhof-Immobilie

Die Auswahl eines geeigneten Standorts mit einer anforderungsgerechten Immobilie ist ein zentraler Erfolgsfaktor für den interkommunalen Bauhof der Städte Hückeswagen und Wipperfürth. Die Immobiliensituation des Bauhofs WippHü stellt sich wie folgt dar :

- Der neue Standort des Bauhofs befindet sich in Wipperfürth mit guter Anbindung nach Hückeswagen, welche durch den geplanten Bau einer Umgehungsstraße deutlich verbessert wird.
- Der Lageplan des neuen Bauhof-Standorts verdeutlicht, dass rund 4.000 bebaute Quadratmeter, verteilt auf vier Objekte, zur Verfügung stehen.
- Der Raumbedarf des neuen Bauhofs kann durch die ausgewählte Immobilie gedeckt werden. Insbesondere die Flächen der Hallen und der Büro- und Sozialräume sind deutlich größer als die Summe der heutigen Flächen.
- Das Layout wird auf die Anforderungen des Bauhofs abgestimmt. Dabei sind zum einen die Lage der Stell- und Lagerflächen zu optimieren, um die Rüstzeiten möglichst klein zu halten. Zum anderen ist die Lage der Werkstatt auszuwählen.
- Die notwendigen Umbaumaßnahmen werden durch ein Ingenieurbüro geplant und begleitet. Sie werden in einem Bauzeitenplan erfasst und mit den voraussichtlichen Umbaukosten bewertet.
- Der Umbau wird rückwirkend an das Laufzeitende des Mietvertrages des Hückeswagener Bauhofs geplant, so dass der planmäßige Umzug zum 01. Juli 2010 erfolgen kann.

B160/0501.cdr © DMC 11.02.2009



- 3 -



### 2.1 Standort



➔ **Der neue Standort des Bauhofs WippHü befindet sich in Wipperfürth mit guter Anbindung nach Hückeswagen, welche durch den Bau der "Nordtangente" deutlich verbessert wird.**

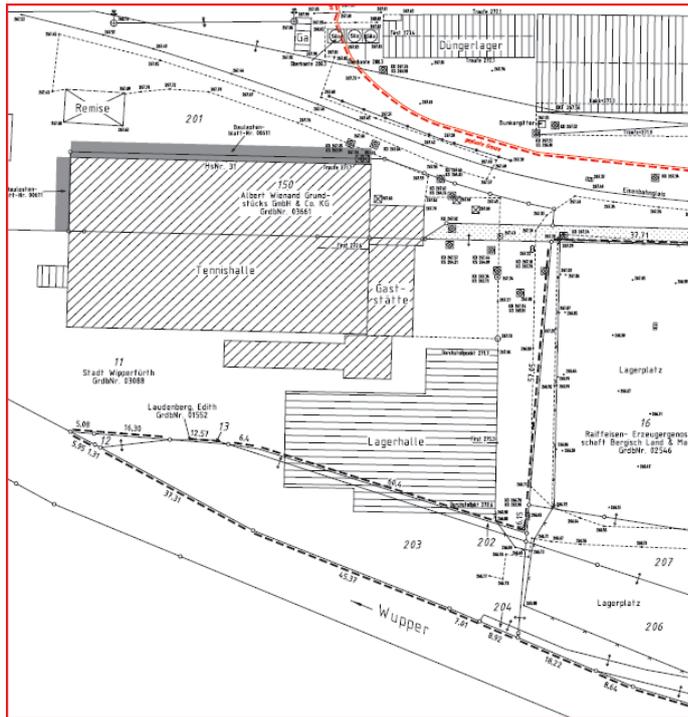
B160/0501.cdr © DMC 11.02.2009



- 4 -



## 2.2 Lageplan



Objekte	NGF (m <sup>2</sup> )
Tennishalle	2.346
Gaststätte	254
Kegelbahn	209
Lagerhalle	1.186
<b>Gesamt</b>	<b>3.995</b>

NGF = Nettogrundfläche (Nutzfläche + Verkehrsfläche)

➔ Der Lageplan des neuen Standorts des Bauhofs WippHü verdeutlicht, dass rund 4.000 bebaute Quadratmeter, verteilt auf vier Objekte, zur Verfügung stehen.

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 5 -



## 2.3 Raumbedarf

Flächenarten	IST			SOLL
	Hückeswagen	Wipperfürth	Summe	WippHü
Büroräume	22	19	41	
Sozialraum	23	67	90	
Umkleiden	22	40	62	
Sanitärbereich	10	27	37	
Trockenraum	21	28	49	
Werkstatt (KfZ, Schlosser, Tischler)	80	180	260	
Läger (Material-, Geräte- u. Betriebsstofflager)	150	850	1.000	
Fahrzeughallen / Garagen	250	600	850	
<b>Zwischensumme</b>	<b>578</b>	<b>1.811</b>	<b>2.389</b>	
Waschhalle / -platz (Ölabscheider)	-	50	50	
Salzlager	-	-	-	
Freifläche	900	-	900	
davon versiegelte Fläche (Sand, Schotter, etc.)	-	200	200	

➔ Der Raumbedarf für den Bauhof WippHü wird durch ein Ingenieurbüro anhand der bestehenden Flächen sowie der zukünftig verfügbaren Flächen ermittelt.

Angaben in m<sup>2</sup>

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 6 -



## 2.4 Layout



➔ Das Layout wird mit dem Ziel, die Stell- und Lagerflächen zu optimieren, auf die Anforderungen des Bauhofs abgestimmt.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 7 -



## 3. Leistungsspektrum

Das für die Bürger der Städte Hückeswagen und Wipperfürth zu erbringende Leistungsspektrum wurde aufgearbeitet und lässt sich wie folgt beschreiben:

- In beiden Bauhöfen nehmen die Leistungen der Verkehrsflächenunterhaltung mit rund 15 % in Hückeswagen und rund 25 % in Wipperfürth den größten Zeitanteil ein.
- Die Erfassung der Eigenleistung- und Fremdvergabeanteile der Leistungsarten ist eine notwendige Voraussetzung zur Aufgabenkritik.
- Die vom Bauhof monatlich erbrachten Produkte und Leistungen zeigen deutlich die Schwankungen der geleisteten Stunden - insbesondere bei Betrachtung saisonaler Tätigkeiten - über die Monate auf.
- Der Anteil der unproduktiven Stunden liegt bei rund 14 %, davon entfallen etwa 11 % auf krankheitsbedingte Ausfälle.
- Der Winterdienst spielt bei der Auslastung des Bauhofes mit durchschnittlich 5,8 % eine untergeordnete Rolle.
- Die Auswertung der Leistungen zeigt in der Gesamtstruktur die Schwerpunkte Verkehrs- und Grünflächenunterhaltung auf und verdeutlicht den schwankenden Verlauf der jeweils geleisteten Stunden.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 8 -



### 3.1 Produkte/Leistungen p.a.

Hückeswagen			
Leistungs-Nr.	Leistungsarten	Gesamtstunden	Anteil
1111010	Verkehrsflächenunterhaltung (schwarz)	5.376,4	15%
90.1000.15	Urlaub	4.389,1	12%
90.1000.10	Krankheit	4.369,1	12%
1152010	Grünflächen (Std.)	3.254,8	9%
90.1000.00	Interne Stunden	2.355,9	7%
1181050	Sonstige Leistungen	2.024,6	6%
1111020	Verkehrsflächenunterhaltung (grün)	1.939,1	5%
1131030	Abfallbeseitigung	1.732,0	5%
1151012	Rasenflächen Pfl. 2 (qm)	1.130,7	3%
1151023	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 3 (qm)	1.062,7	3%
1132010	Winterdienst (Std.)	1.018,1	3%
1141020	Sonst. Abwasserbeseitigung	901,2	3%
1151013	Rasenflächen Pfl. 3 (qm)	858,3	2%
1131012	Stadtreinigung Pfl. 2 (qm)	793,4	2%
1121010	Gebäudeunterhaltung	660,7	2%
1141010	Pumpanlagenunterhaltung	652,2	2%
90.1000.20	Abbau Überstunden	580,7	2%
1131010	Stadtreinigung (Std.)	378,8	1%
1181010	Interne Leistungen	364,6	1%
1151031	Hecken (qm)	317,7	1%
1131013	Stadtreinigung Pfl. 3 (qm)	289,1	1%
1151024	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 4 (qm)	260,9	1%
1151014	Rasenflächen Pfl. 4 (qm)	238,8	1%
9000000	Sonstiges	146,5	0%
90.1000.30	Lehrgänge/Schulung	128,6	0%
90.1000.35	Versammlungen	107,5	0%
1151022	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 2 (qm)	100,0	0%
90.1000.25	Arztbesuche	57,8	0%
90.1000.40	Fehlstunden	50,2	0%
1131014	Stadtreinigung Pfl. 4 (qm)	30,5	0%
1181020	Müllbehälterservice	28,0	0%
<b>Summe</b>		<b>35.598,0</b>	<b>100%</b>

Wipperfürth			
Leistungs-Nr.	Leistungsarten	Gesamtstunden	Anteil
I.2	Unterhaltung Gemeindefürth	7.982,5	25%
IV.	Friedhofunterhaltung	3.868,5	12%
I.3	Straßenbegleitgrün	3.309,5	10%
IX.	Leistungen für Dritte	0,0	0%
1	StVa/Ordnungsamt	2.396,3	8%
2	ZIW	602,3	2%
3	sonstige	302,5	1%
II.1	Winterdienst	2.988,5	9%
VII.	Spielplätze	2.892,6	9%
I.1	Streckenkontrolle	1.668,5	5%
VI.	Sportplätze	1.537,4	5%
I.4	Wirtschafts-/Wanderwege	1.260,5	4%
V.	Bestattungswesen	1.208,5	4%
III.1	Grün-/Parkanlagen	1.075,0	3%
II.2	Straßenreinigung	277,5	1%
X.	sonstiges, höhere Gewalt	0,0	0%
-	- Sturmschäden	145,0	0%
III.5	Ausgleichsflächen	126,5	0%
I.5	Ingenieur-Bauwerke	126,0	0%
III.3	Baumpflege	44,0	0%
III.2	Kleinrasenflächen	0,0	0%
III.4	Baumkontrollen	0,0	0%
VIII.	Gewässer	0,0	0%
<b>Summe</b>		<b>31.811,5</b>	<b>100%</b>

Die Erfassung in Wipperfürth beinhaltet nur die in Rechnung gestellten Stunden.

➔ In beiden Bauhöfen nehmen die Leistungen der Verkehrsflächenunterhaltung den größten Zeitanteil ein.

Angaben 2008

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



### 3.2 Aufgabenkritik

Nr.	Leistungsart	IST				SOLL	
		Hückeswagen		Wipperfürth		WippHü	
		Eigenleistung	Fremdvergabe	Eigenleistung	Fremdvergabe	Eigenleistung	Fremdvergabe
1	Verkehrsflächenunterhaltung						
2	Neubau Verkehrsflächen						
3	Entwässerung						
4	Gewässerunterhaltung						
5	Gebäudeunterhaltung						
6	Straßenreinigung						
7	Winterdienst						
8	Abfallentsorgung						
9	Grünflächenunterhaltung						
10	Spielplätze						
11	Sportplätze						
12	Friedhofsflächenunterhaltung						
13	Bestattungswesen						
14	Werkstatt						
15	Sonstige Serviceleistungen						

noch zu bearbeiten

➔ Die Erfassung der Eigenleistungs- und Fremdvergabeanteile der Leistungsarten ist eine notwendige Voraussetzung zur Aufgabenkritik.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



### 3.3 Produkte/Leistungen p.m. (Wipperfürth)

Leistungs-Nr.	Leistungsarten	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Gesamtstunden
I.1	Streckenkontrolle	204,5	138,0	107,5	177,5	75,0	94,0	89,0	137,0	116,0	193,0	224,5	112,5	1.668,5
I.2	Unterhaltung Gemeindestr.	493,0	431,5	418,5	1.059,0	985,0	1.164,0	785,0	420,0	998,5	503,0	504,5	220,5	7.982,5
I.3	Straßenbegleitgrün	253,0	242,5	110,0	352,0	232,0	369,5	242,5	311,5	292,0	273,5	323,5	307,5	3.309,5
I.4	Wirtschafts-/Wanderwege	228,5	191,5	112,0	59,0	0,0	23,0	54,0	177,5	3,5	188,5	111,0	112,0	1.260,5
I.5	Ingenieur-Bauwerke	0,0	27,0	13,5	65,0	0,0	20,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	126,0
II.1	Winterdienst	700,5	527,5	439,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	505,0	791,5	2.988,5
II.2	Straßenreinigung	1,5	6,0	20,5	20,0	14,5	17,5	4,8	93,8	64,5	13,5	11,5	9,5	277,5
III.1	Grün-/Parkanlagen	101,5	196,0	57,5	91,5	103,0	121,0	97,5	51,5	99,0	39,0	111,5	6,0	1.075,0
III.2	Kleinrasenflächen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III.3	Baumpflege	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,0
III.4	Baumkontrollen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III.5	Ausgleichsflächen	0,0	0,0	23,0	0,0	10,0	11,0	7,0	1,0	7,0	0,0	0,0	67,5	126,5
IV.	Friedhofunterhaltung	217,5	214,0	317,0	468,5	386,5	308,0	387,0	470,0	253,5	326,0	284,0	236,5	3.868,5
V.	Bestattungswesen	147,0	116,5	65,0	98,0	57,0	156,0	44,5	84,0	113,0	122,5	99,5	105,5	1.208,5
VI.	Sportplätze	107,5	106,0	110,0	140,9	167,5	194,5	164,5	140,0	155,5	85,5	104,5	61,0	1.537,4
VII.	Spielplätze	102,1	302,1	403,8	409,6	163,7	328,6	262,4	177,4	268,1	224,8	219,5	30,5	2.892,6
VIII.	Gewässer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IX.	Leistungen für Dritte													
	1 StVa/Ordnungsamt	184,7	191,7	176,0	237,7	179,1	191,3	227,9	194,4	218,8	245,5	172,4	177,0	2.396,3
	2 ZiW	87,5	51,5	1,0	49,5	44,5	32,5	11,0	16,5	57,5	119,0	88,3	43,5	602,3
	3 sonstige	86,0	93,0	11,5	6,0	10,0	4,0	9,0	0,0	21,0	21,5	37,5	3,0	302,5
X.	sonstiges, höhere Gewalt													
	- Sturmschäden	30,0	87,0	28,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	145,0
	Summe	2.984,8	2.921,8	2.413,8	3.234,2	2.427,8	3.035,3	2.386,1	2.278,6	2.667,8	2.380,3	2.797,1	2.284,0	31.811,5

➔ Der Bauhof Wipperfürth hat in 2008 für die erbrachten Leistungen 31.812 Stunden aufgewendet.

B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



### 3.3 Produkte/Leistungen p.m. (Hückeswagen)

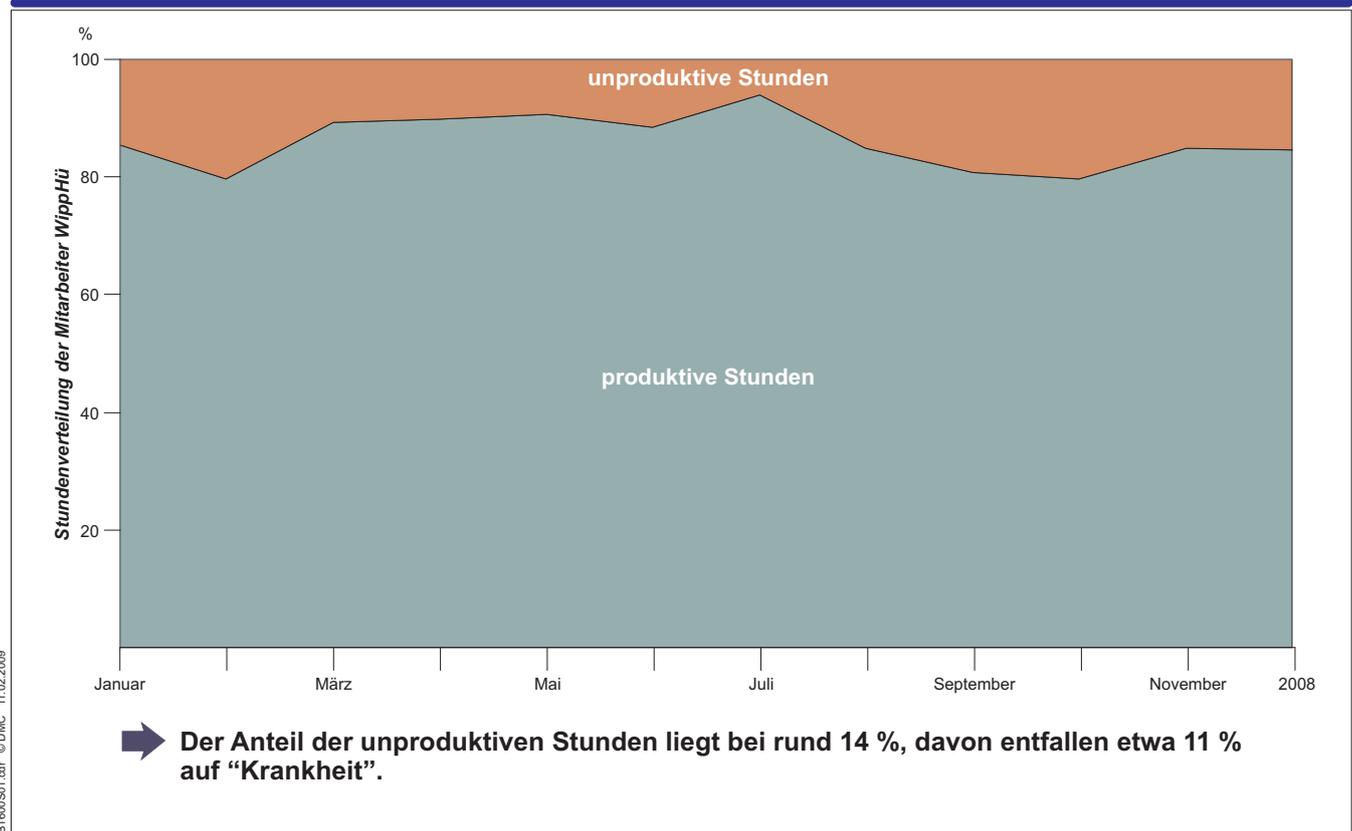
Leistungs-Nr.	Leistungsarten	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Gesamtstunden
1111010	Verkehrsflächenunterhaltung (schwarz)	198,8	468,0	621,2	599,3	369,1	603,9	572,4	331,8	363,7	431,3	462,5	354,4	5.376,4
1111020	Verkehrsflächenunterhaltung (grün)	376,4	126,0	257,0	104,9	58,0	263,5	179,9	215,8	196,2	84,6	66,8	10,0	1.939,1
1121010	Gebäudeunterhaltung	17,5	26,2	43,8	61,5	25,0	7,0	111,9	203,0	38,6	36,2	70,1	19,9	660,7
1131010	Stadtreinigung (Std.)	6,0	27,9	5,5	4,5	58,5	16,0	16,6	11,0	4,0	195,3	29,4	4,1	378,8
1131012	Stadtreinigung Pfl. 2 (qm)	44,8	35,6	42,0	93,0	51,0	46,5	77,4	75,0	90,5	96,3	101,9	39,4	793,4
1131013	Stadtreinigung Pfl. 3 (qm)	12,0	20,5	26,0	34,5	21,0	12,5	25,6	23,0	22,5	33,3	37,3	20,9	289,1
1131014	Stadtreinigung Pfl. 4 (qm)	2,0	4,5		3,5	4,5		3,0				10,5	2,5	30,5
1131030	Abfallbeseitigung	142,8	145,2	159,0	155,0	151,0	165,4	166,3	154,6	116,8	139,8	112,2	123,9	1.732,0
1132010	Winterdienst (Std.)	101,5	150,2	168,6	87,0									1.018,1
1141010	Pumpenanlagenunterhaltung	64,8	68,1	65,0	40,5	24,0	62,0	42,8	57,1	32,6	65,8	50,1	79,4	652,2
1141020	Sonst. Abwasserbeseitigung	194,6	42,0	14,9	118,5	54,5	78,8	42,5	72,6	46,5	117,9	103,4	15,0	901,2
1151012	Rasenflächen Pfl. 2 (qm)			8,0	150,3	163,4	210,5	172,9	183,1	83,3	103,2	42,0	14,0	1.130,7
1151013	Rasenflächen Pfl. 3 (qm)			11,0	107,6	187,5	190,1	103,0	98,3	77,0	45,0	38,8		858,3
1151014	Rasenflächen Pfl. 4 (qm)			15,0	17,8		69,0	53,6	27,2			56,2		238,8
1151022	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 2 (qm)			15,0	17,0		21,0	3,0	6,0		26,4		11,6	100,0
1151023	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 3 (qm)	70,5	127,0	63,0	35,0	14,5	56,0	91,6	171,6	54,9	92,8	36,4	249,4	1.062,7
1151024	Gehölz- u. Pflanzflächen Pfl. 4 (qm)	49,0	56,0	71,0					19,9	23,8	15,0		26,2	260,9
1151031	Hecken (qm)						60,0	21,5	17,0	135,8	75,9	7,5		317,7
1152010	Grünflächen (Std.)	163,8	304,8	344,5	695,3	428,4	204,8	203,5	51,4	145,9	322,8	256,0	133,6	3.254,8
1181010	Interne Leistungen		9,0	60,5	25,5		8,5	167,6		20,6	17,0		55,9	364,6
1181020	Müllbehälterservice	12,5	5,0	2,0	0,5	3,0	1,0	0,5	0,5		3,0			28,0
1181050	Sonstige Leistungen	182,3	76,0	91,5	70,0	377,9	137,0	145,8	29,5	423,8	55,0	99,6	336,2	2.024,6
														Σ 25.768,5
9000000	Sonstiges	3,2	58,7		9,7	6,4	68,5							146,5
90.1000.00	Interne Stunden	350,0	157,3	184,0	169,5	134,3	67,5	260,5	251,5	306,9	91,2	154,5	228,7	2.355,9
90.1000.10	Krankheit	332,5	606,5	164,2	265,5	59,5	205,0	171,4	294,4	662,1	724,5	588,9	294,6	4.369,1
90.1000.15	Urlaub	312,0	121,0	331,0	246,0	534,0	340,5	761,9	650,6	377,6	346,5	59,8	308,2	4.389,1
90.1000.20	Abbau Überstunden	54,0	72,1	63,0	47,9	65,0	73,4	5,0	49,3	36,3	32,7	43,3	38,7	580,7
90.1000.25	Arztbesuche	7,2	1,5	10,5	6,0	9,0	3,8	8,3	2,5	7,0		2,0		57,8
90.1000.30	Lehrgänge/Schulung	10,5	5,5		17,0		25,5		44,0		26,1			128,6
90.1000.35	Versammlungen	19,2		3,3	6,0	3,5	34,5			6,0			35,0	107,5
90.1000.40	Fehlstunden	5,2	19,3	8,5	6,0	6,0			2,0			3,2		50,2
	Summe	2.733,1	2.733,9	2.849,0	3.194,8	2.809,0	3.032,2	3.408,5	3.042,7	3.272,4	3.223,8	2.690,9	2.607,7	35.598,0

➔ Der Bauhof Hückeswagen hat in 2008 für die erbrachten Leistungen 25.769 Stunden aufgewendet.

B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



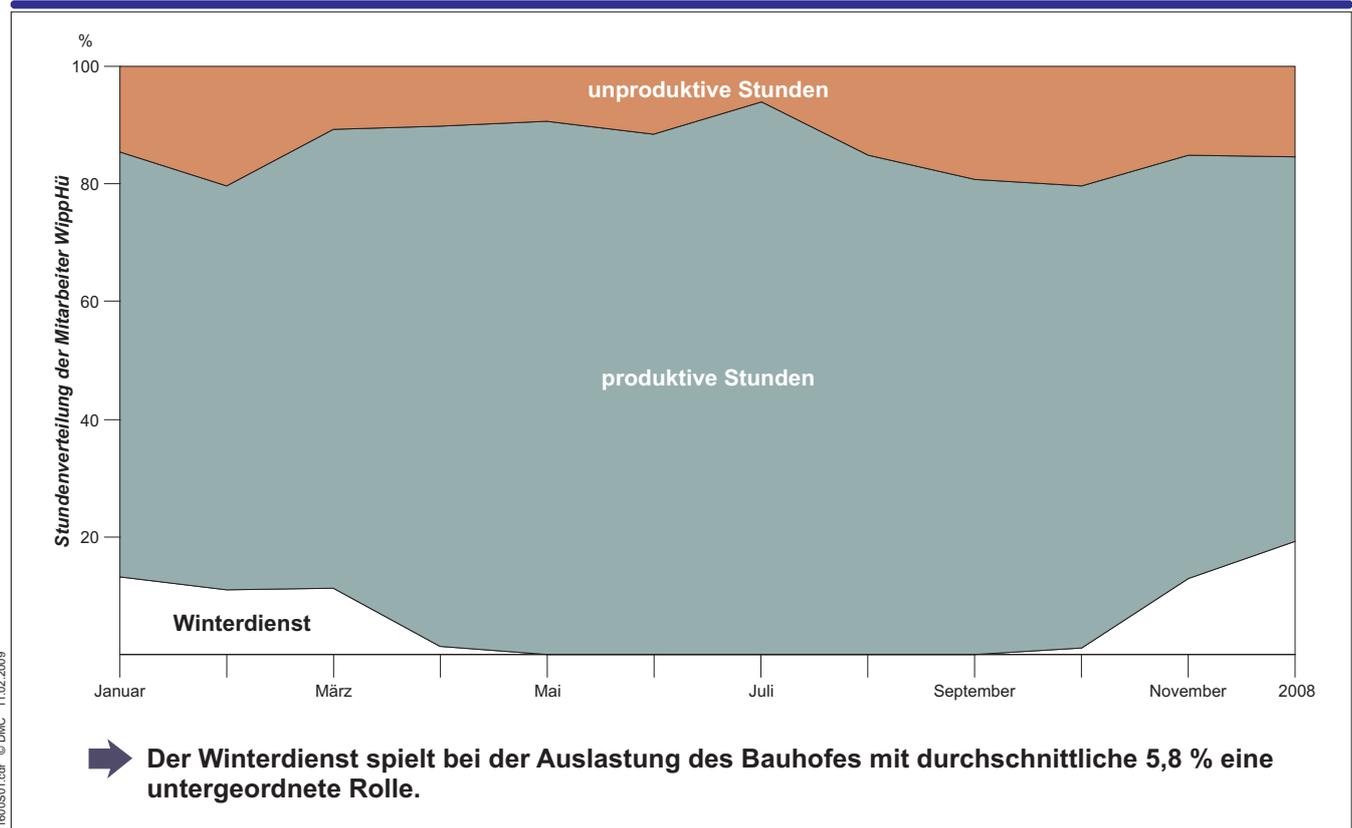
### 3.4 Stundenstruktur



B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



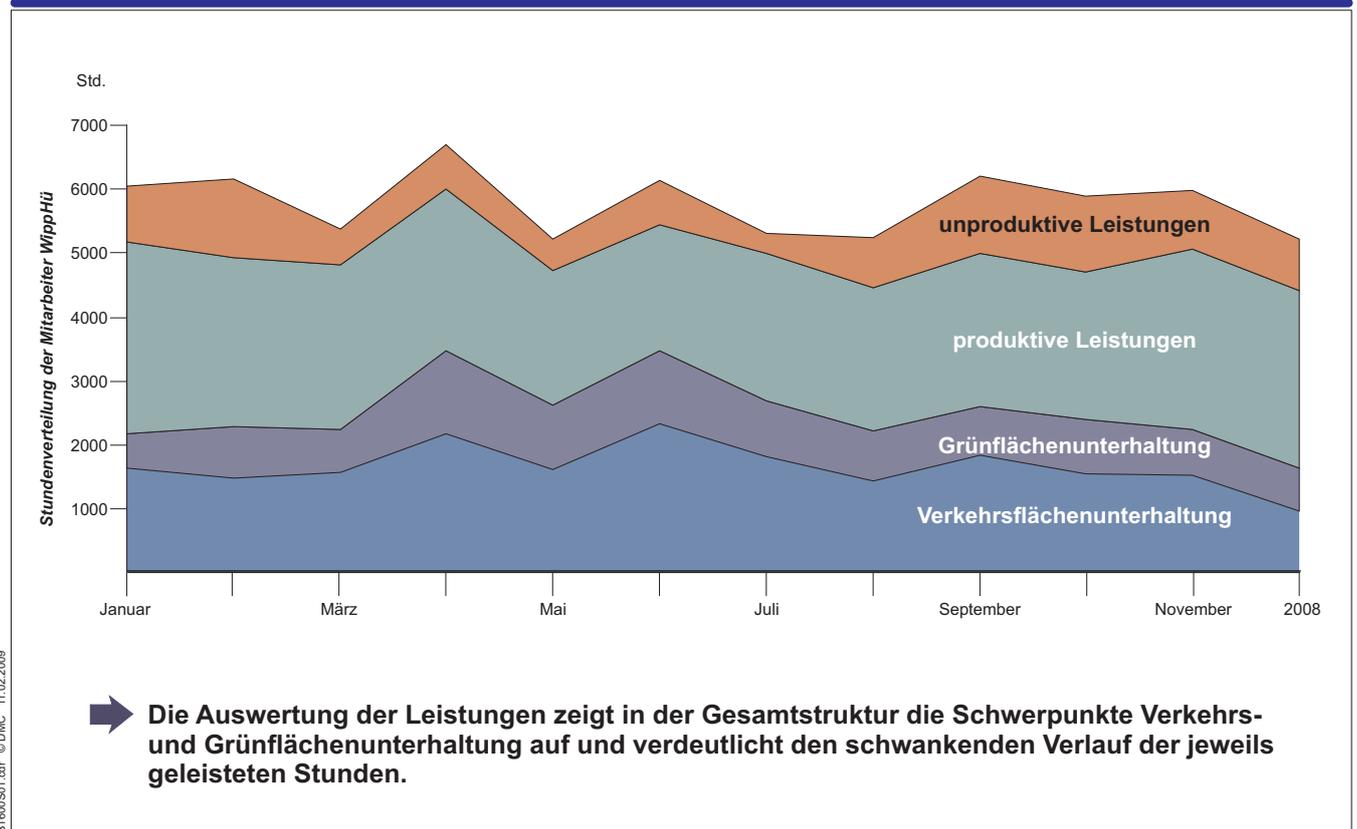
### 3.5 Winterdienst



B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



## 3.6 Leistungsstruktur



B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 15 -



## 4. Personal

Die Personalsituation des gemeinsamen Bauhofes, welche zum Erbringen des Leistungsspektrum vorhanden ist, stellt sich wie folgt dar:

- Die neue Personalstruktur bietet mit jeweils rund 20 Personen für die Bereich "Straßenunterhaltung" und "Grünflächen" neue Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung. Ausgehend von der Ausbildung und dem bisherigen Aufgabenschwerpunkt lassen sich neue Arbeitsgruppen definieren.
- Die Struktur der Entgeltgruppen des Bauhof-Personals zeigt Unterschiede auf. Im Zuge der Zusammenführung müssen dem Personal die Aufgaben zugeordnet und die Entgeltgruppen berücksichtigt werden.
- Die Betrachtung der personellen Kapazitäten zeigt für das Jahr 2008 eine Auslastung von rund 83 % in Hückeswagen und rund 80 % in Wipperfurth auf.
- Die Personalauslastung unterliegt im Jahresverlauf erheblichen Schwankungen und variiert zwischen 94 % und 65 %. Zukünftig sind die Personalkapazitäten mit den Schwankungen der Kapazitätsbedarfe abzustimmen.
- Die bestehenden personellen Kapazitäten sind den zu erbringenden Leistungen zuzuordnen, so dass ein zielgerichteter Personaleinsatz möglich ist.

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 16 -



## 4.1 Personalstruktur

Einsatzbereiche	Ausbildung	Hückeswagen	Wipperfürth	WippHü	Summe
Straßenunterhaltung	Straßenbauer (FS Kl. II)	1		1	19
	Straßenwärter (Fs Kl. II, III und CE)		1	1	
	Landmaschinentechniker (Fs Kl. II)	1	1	2	
	Landwirt (Fs Kl. II)	1		1	
	Maurer		1	1	
	Schlosser (FS Kl. II)	1		1	
	Maler und Lackierer (Fs Kl. II und ohne Fs)	1	1	2	
	Elektriker		1	1	
	Dachdecker (Fs Kl. II und CE)		4	4	
	Elektrogasschweißer		1	1	
	Hilfsarbeiter (Fs Kl. II und ohne Fs)	2	1	3	
Azubi Straßenwärter (Fs Kl. II)	1		1		
Grünflächen	Gartenbaumeister	1		1	18
	Gärtner (Fs Kl. II und ohne Fs)		4	4	
	Florist	1		1	
	Landwirt (Fs Kl. II und ohne Fs)		1	1	
	Straßenbauer		1	1	
	Dachdecker (Fs Kl. CE)		1	1	
	Schlosser / Installateur		1	1	
Hilfsarbeiter (Fs Kl. II und ohne Fs)	6	2	8		
Werkstatt	KFZ- Mechaniker (Fs Kl. II, CE und ohne Fs)		1	1	3
	Schmied (Fs Kl. II)		1	1	
	Schweißer	1		1	
Spielplatzunterhaltung Springer	Maler und Lackierer (FS Kl. II)	1		1	3
	Tischler (Fs Kl. II)		1	1	
	Tankwart (Fs Kl. II)		1	1	
Verwaltung	Industriekauffrau	0,5	1	1,5	1,5
Bauhofleitung	Straßenbaumeister	1		1	1
<b>Summe</b>		<b>19,5</b>	<b>26</b>	<b>45,5</b>	<b>45,5</b>

➔ Die neue Personalstruktur bietet mit jeweils rund 20 Personen für die Bereiche "Straßenunterhaltung" und "Grünflächen" neue Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung.



- 17 -



## 4.2 Entgeltgruppen

Entgeltgruppe	Hückeswagen	Wipperfürth	WippHü
EG 2	1	0	1
EG 3	1	0	1
EG 4	4	0	4
EG 5	3	16	19
EG 6	7	8	15
EG 7	2	0	2
EG 8	0	2	2
EG 9	1	0	1
	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>45</b>

➔ Die bestehenden Entgeltgruppen und die dazugehörigen Aufgaben müssen im Zuge der Zusammenlegung synchronisiert werden.



- 18 -



## 4.3 Personalauslastung (1/2)

Monat	Tage pro Monat	Hückeswagen*			Wipperfürth**		
		Std-Soll	Std-Ist	%	Std-Soll	Std-Ist	%
Januar	22	2.508	1.991	79,4	3.498	2.985	85,3
Februar	21	2.378	1.852	77,9	3.319	2.922	88,0
März	19	2.426	2.277	93,9	2.960	2.414	81,5
April	22	2.865	2.594	90,6	3.498	3.234	92,4
Mai	19	2.426	2.126	87,6	2.960	2.428	82,0
Juni	21	2.718	2.285	84,0	3.319	3.035	91,5
Juli	23	3.011	2.466	81,9	3.678	2.386	64,9
August	21	2.718	2.001	73,6	3.319	2.279	68,7
September	22	2.865	2.196	76,7	3.498	2.668	76,3
Oktober	22	2.865	2.101	73,3	3.498	2.380	68,0
November	20	2.248	1.998	88,9	3.140	2.797	89,1
Dezember	20	2.248	1.936	86,1	3.140	2.284	72,8
<b>Gesamtkapazität</b>	<b>252</b>	<b>31.276</b>	<b>25.823</b>	<b>82,56</b>	<b>39.827</b>	<b>31.812</b>	<b>79,87</b>

\* 18 Personen, März - Okt. 8,12 Std. / Nov. - Feb. 7,22 Std.

\*\* 23 Personen, 7,8 Std.

➔ Die Betrachtung der personellen Kapazitäten zeigt für das Jahr 2008 eine Auslastung von 82,56 % in Hückeswagen und 79,87 % in Wipperfürth.

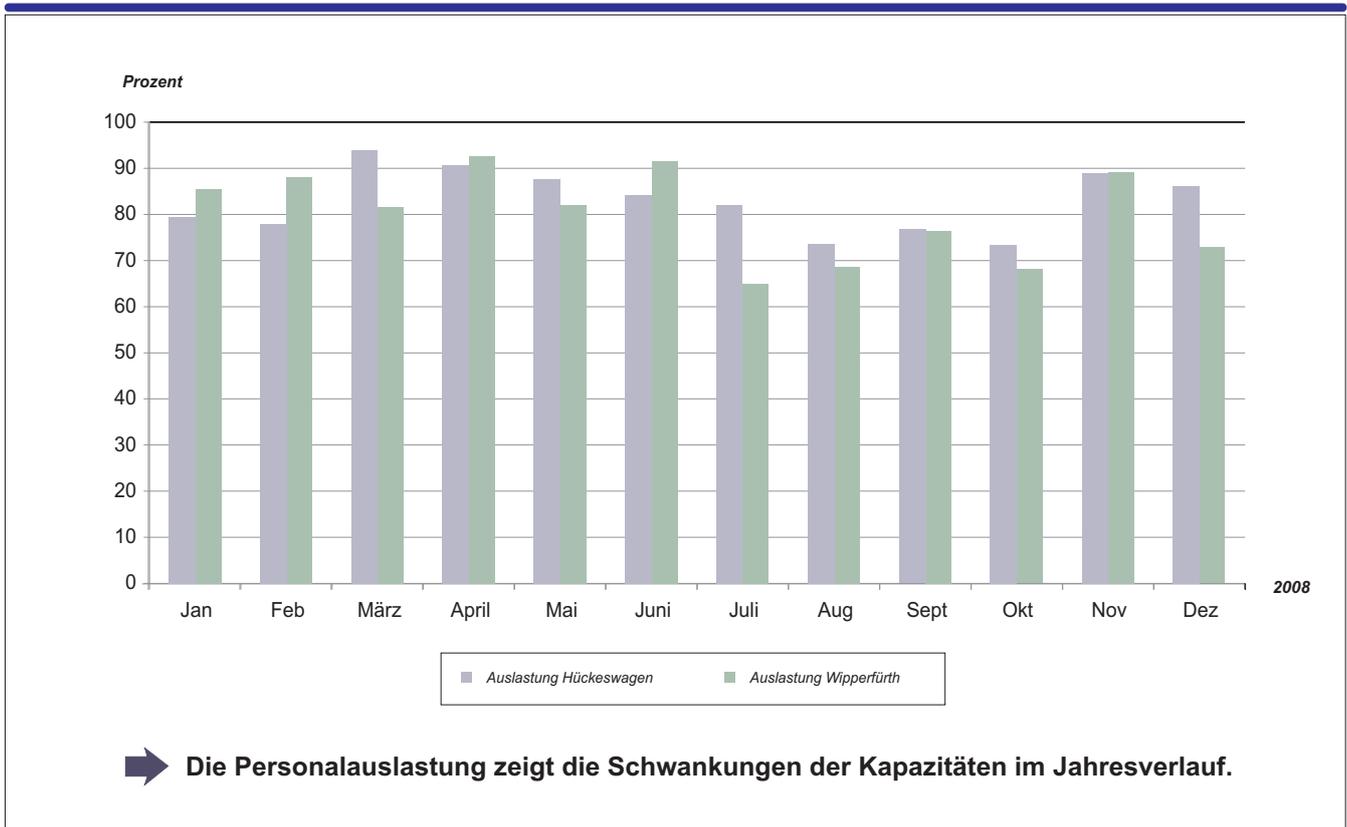
B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 19 -



## 4.3 Personalauslastung (2/2)



➔ Die Personalauslastung zeigt die Schwankungen der Kapazitäten im Jahresverlauf.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 20 -



## 5. Fahrzeuge und Geräte

Die maschinellen Kapazitäten für das zu erbringende Leistungsspektrum werden durch die Zusammenlegung der beiden Bauhöfe nahezu verdoppelt. Für ein optimales Dimensionieren der Fahrzeug- und Geräteausstattung sowie als Grundlage der Investitions- und Desinvestitionsplanung wurden die Inventardaten, wie nachfolgend beschrieben, aufgearbeitet:

- Bei der Betrachtung der Fahrzeug- und Geräteausstattung der beiden Bauhöfe zeichnen sich Unterschiede in der Anzahl, der Art und der Werte der Fahrzeuge und Geräte ab. Insgesamt betrachtet verfügt der Bauhof dann über 323 Fahrzeuge und Geräte mit einem Restbuchwert von rund 863.000 €.
- Die Auslastung der Fahrzeuge und Geräte ist in Wipperfürth mit durchschnittlich 21,4 % äußerst niedrig.
- Der durchschnittliche Auslastungsgrad der Fahrzeuge und Maschinen in Hückeswagen lässt sich auf Basis der derzeitigen Daten nur für die in Zeitstunden erfassten Fahrzeuge und Geräte ermitteln.
- Der Aufwand je Stunde ist bedingt durch die geringe Auslastung relativ hoch. Durch eine höhere Auslastung der Fahrzeuge und Geräte ließe sich Aufwand deutlich verringern.
- Die Zusammenlegung der Bauhöfe erfordert unter Berücksichtigung des quantifizierten Leistungsspektrums eine Abstimmung der zukünftig geplanten Investitionen, die gemäß der Haushaltsansätze bis 2012 bei etwa 1,54 Mio. € liegen.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 21 -



### 5.1 Inventarübersicht

	Wipperfürth			Hückeswagen		
	Anzahl	Afa	Restbuchwert	Anzahl	Afa	Restbuchwert
Anhänger	5	2.435	11.194	6	2.164	14.144
Baumaschinen	13	27.500	102.830	12	9.502	30.808
Container	3	831	729	-	-	-
Fahrzeuge	17	38.477	269.940	13	27.218	185.730
Fahrzeug Anbaugerät	29	7.415	25.940	18	15.802	108.603
Kleingeräte	70	5.476	16.470	33	2.463	15.404
Mäher	14	7.050	19.819	9	2.234	16.211
Säge	7	1.037	912	4	8	4
Sonderfahrzeug	10	3.668	353	1	2	1
Sonstige Geräte	41	7.497	12.521	18	7.452	31.465
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>209</b>	<b>101.386</b>	<b>460.709</b>	<b>114</b>	<b>68.844</b>	<b>402.370</b>

Angaben in € p.a.

➔ **Der Vergleich der Fahrzeuge und Geräte der beiden Bauhöfe weist eine unterschiedliche Ausstattung auf.**

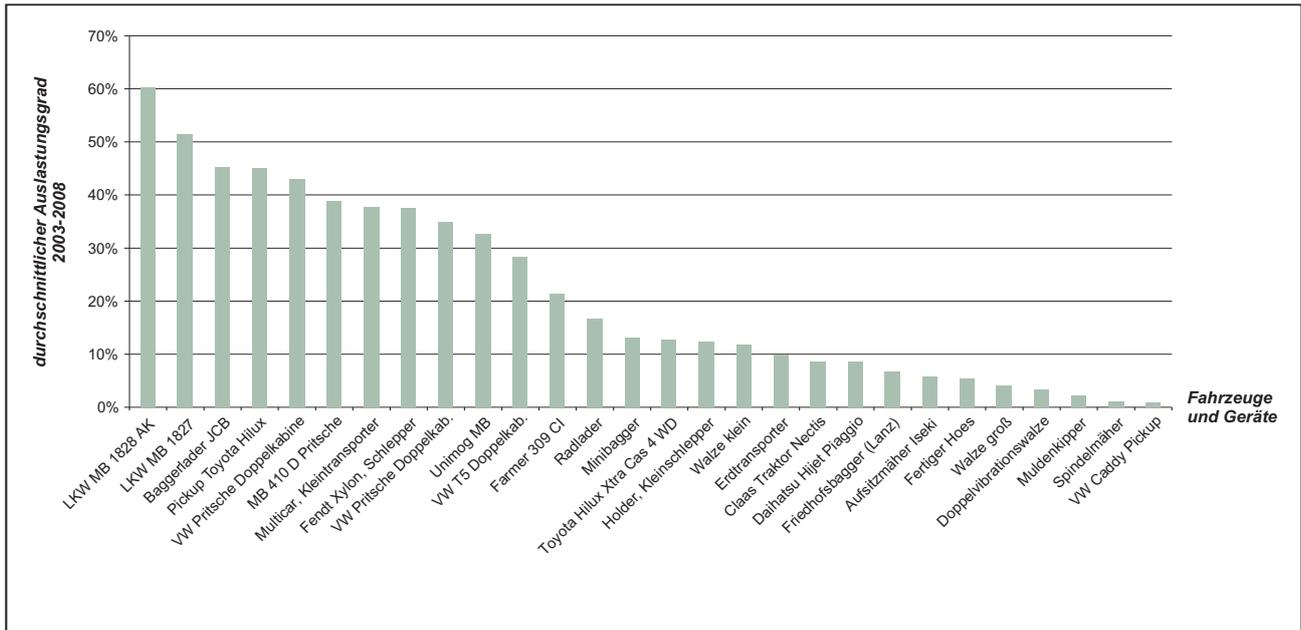
B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 22 -



## 5.2 Auslastung des Inventars (Wipperfürth)



➔ Der durchschnittliche Auslastungsgrad der Fahrzeuge und Maschinen liegt im Mittel bei rund 21,4 %.

B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 23 -



## 5.2 Auslastung des Inventars (Hückeswagen)

Fahrzeuge und Maschinen	Leistungseinheit			Leistung
	Ø Kilometer	Maschinenstunden	Zeitstunden	
PKW / Pritsche (7 St.)	11.362			
LKW (2 St.)	9.625			
Baggerlader		659,5		
Großer Schlepper		490,5		
Kleiner Traktor 1 (f. Kehmaschine)		421,5		
Kleiner Traktor 2 (nur Winterdienst)		71,5		
Kehr- u. Sauggerät f. Traktor 1			219,5 (11%)	
Schredder f. Schlepper			183,5 (9%)	
Schlegelmäher f. Schlepper			175,0 (9%)	
Mobiler Sinkkastenreiniger			103,7 (5%)	
Kehrbesen f. Schlepper/Unimog			61,3 (3%)	
Straßenwälze			55,5 (3%)	
Anhänger für LKW			20,0 (1%)	
Kanalspülgerät für Unimog			8,0 (0%)	
Straßenfräse			1,5 (0%)	
Kompressor			0,5 (0%)	

( ) = Auslastungsgrad

Werte 2007 - 2008

➔ Der durchschnittliche Auslastungsgrad ist auf Basis der derzeitigen Daten nur für die in Zeitstunden erfassten Fahrzeuge und Maschinen möglich.

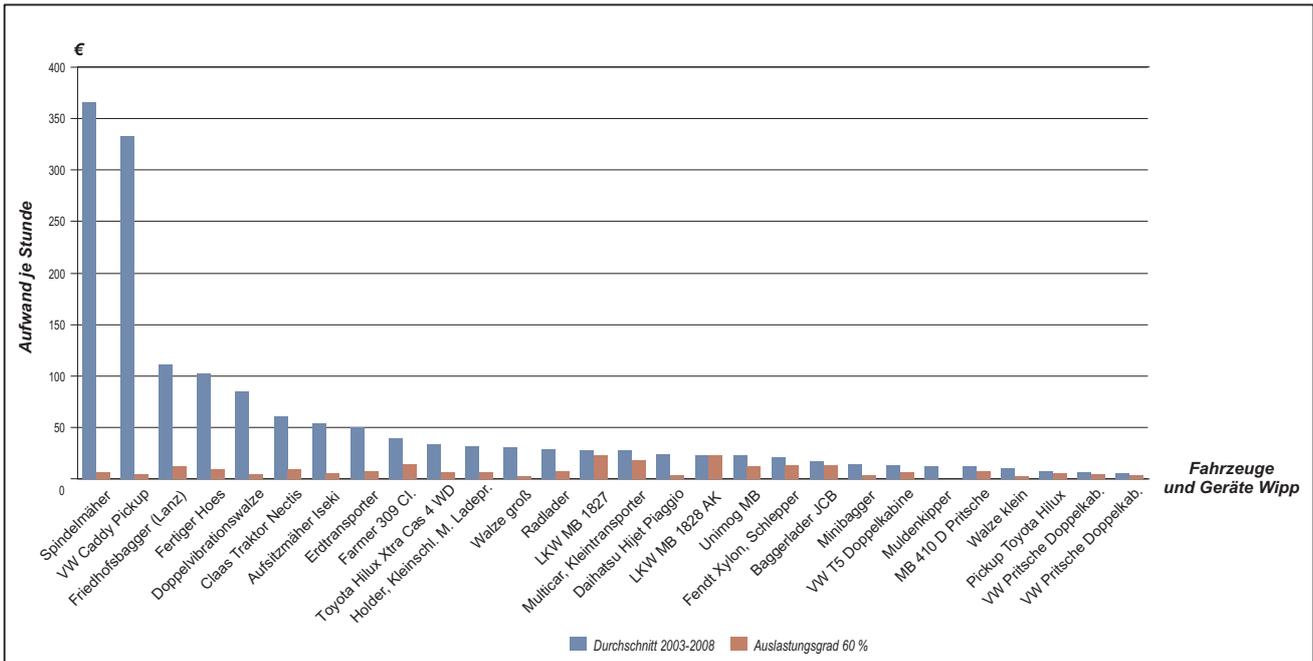
B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 24 -



## 5.3 Aufwand je Stunde (Wipperfürth)



➔ Eine höhere Auslastung der Fahrzeuge und Geräte würde den Aufwand je Stunde deutlich verringern.

B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 25 -



## 5.4 Bedarfsplanung

Fahrzeuge und Geräte	Ansatz 2009		Plan 2010		Plan 2011		Plan 2012	
	Hückeswagen	Wipperfürth	Hückeswagen	Wipperfürth	Hückeswagen	Wipperfürth	Hückeswagen	Wipperfürth
Abbruchhammer			5.000					
Anhänger	6.000	10.300			5.000			
Astknacker Dykera	8.000							
Aufsatz Kehr-Sauggerät			17.000					
Aufsitzmäher					20.000			20.000
Auslegemäher		40.000						
Baggerlader								80.000
Ersatzauslegearm f. Sch.					30.000			
Häcksler						30.000		
Kanalspülgerät			40.000					
Kanalwagen					45.000			
Kleine Rüttelplatte			8.000					
Kleinkehrmaschine			60.000					
Ladegerät f. Radlader					25.000			
LKW < 7,5t	19.800	20.000		49.200		38.000		40.000
LKW > 7,5t				112.800				
Minibagger				35.000				
PKW								30.000
Schlepper	26.000	160.000						
Schneepflug		17.000						18.000
Schneepflug/Streuer				40.000	16.000			
Stapler				30.000				
Straßenfertiger								150.000
Streuer Ersatzfahrzeug					40.000			
Unimog					90.000	160.000		
Investitionen je Kommune	59.800	247.300	130.000	267.000	271.000	228.000	0	338.000
Investitionen WippHü		307.100		397.000		499.000		338.000
Investitionen Gesamt					1.541.100			

➔ Im Rahmen der Zusammenlegung sind die zukünftig geplanten Investitionen abzustimmen.

Angaben in €.

B1600S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 26 -



## 6. Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation des gemeinsamen Bauhofs ist unter Berücksichtigung der Rechtsform zu gestalten und wird durch folgenden Sachverhalt bestimmt:

- Die Führungsgremien des Bauhofs sind in Abhängigkeit der Rechtsform, die sich in Form einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung gestaltet, zu erarbeiten und zu verabschieden.
- Die Zusammenlegung der Bauhöfe wird durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag geregelt, der u.a. die Punkte Organisation, Entscheidung, Personal, Immobilie, Anlagen und Finanzen regelt.
- Die neue Aufbauorganisation des Bauhofs orientiert sich an den Organisationsstrukturen der alten Bauhöfe Wipperfürth und Hückeswagen und sieht eine Unterteilung in die vier Bereiche Wegebau, Gartenbau, Werkstatt und Verwaltung vor.
- Das Anforderungsprofil des Bauhofleiters sowie der Entwurf einer Stellenausschreibung wurden fertiggestellt. Anschließend ist die Stelle auszuschreiben und durch ein Auswahlverfahren zu besetzen.
- Für den Bauhof und seine vier Organisationseinheiten sind Zielvorgaben zu erarbeiten und zu dokumentieren.
- Neben der Stellenbeschreibung des Bauhofleiters sind die Beschreibungen der verantwortenden Stellen der vier Organisationseinheiten des Bauhofs zu dokumentieren.



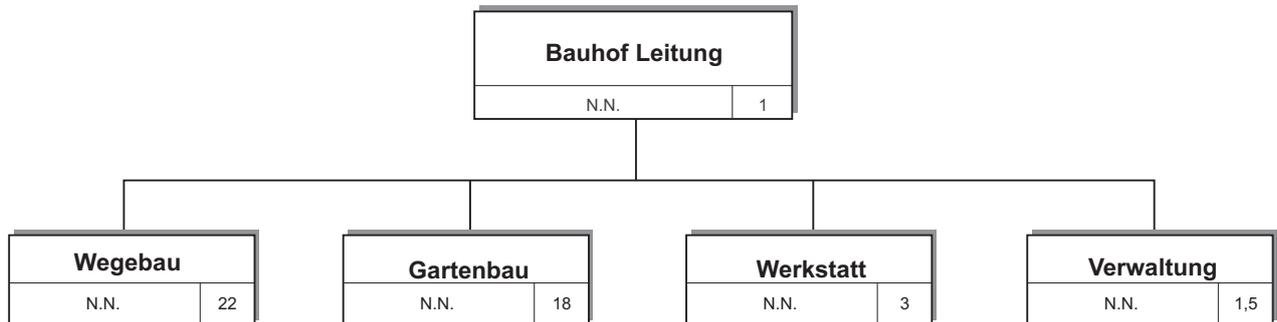
### 6.1 Rechtsform

Die öffentlich-rechtliche Vereinbarung sollte folgende Vertragsbestandteile enthalten:

- **Organisation**
  - Der Bauhof WippHü ist eine Organisationseinheit der Städte Wipperfürth und Hückeswagen, die als Profitcenter betrieben wird.
  - Der Bauhof stellt die erbrachten Leistungen den Auftraggebern in Rechnung.
  - Der Leistungskatalog wird für beide Kommunen einheitlich festgelegt.
- **Entscheidung**
  - Ein Lenkungskreis, der mit den Bürgermeistern, Kämmerern und Amtsleitern besetzt ist, steht dem Bauhof vor.
  - Entscheidungen werden im Lenkungskreis durch Mehrheitsbeschluss getroffen.
- **Personal**
  - Der Bauhofleiter und sein Stellvertreter sind Vorgesetzte des gesamten Bauhofpersonals.
  - Dienstherr des Bauhofpersonals bleibt die jeweilige Kommune, die dem Bauhof die Personalkosten monatlich in Rechnung stellt.
  - Ausscheidendes Personal wird durch die Stadt Wipperfürth ersetzt.
  - Darüber hinausgehende personalrechtliche Entscheidungen trifft der jeweilige Dienstherr in Abstimmung mit der anderen Kommune.
- **Immobilie**
  - Die Stadt Wipperfürth stellt dem Bauhof die Kaltmiete plus Nebenkosten monatlich in Rechnung.
  - Die Entscheidungen über bauliche Veränderungen trifft die Stadt Wipperfürth in Abstimmung mit dem Lenkungskreis. Die Investitionskosten werden über die Miete verrechnet.
- **Anlagen**
  - Die Kommunen stellen ihre Fahrzeuge/Maschinen dem Bauhof monatlich in Rechnung.
  - Das Investitionsvolumen wird im Lenkungskreis abgestimmt und in der Stadt Wipperfürth entschieden.
- **Finanzen**
  - Der Bauhof hat einen (Teil-)ergebnisplan, der nach den Kommunen unterteilt ist.
  - 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.



## 6.2 Organigramm



➔ 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.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 29 -



## 6.3 Anforderungsprofil Bauhofleiter

**ENTWURF**

Die  
**Stadt Wipperfürth**  
(23.570 Einwohner, Oberbergischer Kreis)

sucht zum 01.01.2010 eine/einen

**Leiter/in des städt. Bauhofs**  
(39 Std./Wo)

Die Stelle ist zunächst auf 2 Jahre befristet.

**Stelleneinhalt**  
Im Rahmen des Projektes „Shared Services“ sind die Bauhöfe der Städte Wipperfürth und Hückeswagen organisatorisch zu einem gemeinsamen Bauhof auf dem Gebiet der Stadt Wipperfürth zusammengefasst worden.  
Für die zielgerichtete Koordination des Einsatzes der Beschäftigten beider Kommunen sowie ein wirtschaftliches Handeln im Sinne beider Städte ist eine **einheitliche** Leitung des gemeinsamen Bauhofs erforderlich. Das Zuständigkeitsgebiet für beide Kommunen umfasst insgesamt ca. 170 qkm.

Die Leitungsaufgaben bestehen im Wesentlichen aus der Bildung von Arbeitsgruppen und Zuweisung der zu erledigenden Tätigkeiten sowie der Aufstellung der Dienstpläne (inkl. Winterdienstpläne) für ca. 35 Mitarbeiter/innen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Meistern und Fachabteilungen der Kommunen. Darüber hinaus sind Sie für einen zweckgebundenen und wirtschaftlichen Mitteleinsatz zur Aufgaben- und Auftrags erledigung beider Kommunen verantwortlich.

Des Weiteren zählen zu Ihren Aufgaben:

- die Überwachung und Organisation der Verkehrssicherungspflichten
- die Überwachung und Organisation der Pflege- und Unterhaltsarbeiten
- die Organisation des Winterdienstes
- die Erarbeitung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen
- die Abrechnung von kostenpflichtigen Bauhofeinsätzen
- die Sicherstellung der einwandfreien und sicheren technischen Funktion und Ausstattung aller Fahrzeuge und Geräte
- die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter/innen, Einhaltung und praktische Umsetzung der Sicherheitsvorschriften

**Folgende Anforderungen sind notwendig**

- ausgeprägte Führungskompetenz
- Teamfähigkeit
- hohes Maß an Flexibilität, Belastbarkeit und Verantwortungsbereitschaft
- Organisationsvermögen sowie Dienstbereitschaft auch außerhalb der üblichen Dienstzeiten
- die Fahrerlaubnis mindestens der Klasse B
- die Bereitschaft zum Einsatz des Privat-Pkw's
- die Bereitschaft, den Wohnsitz ggf. nach Hückeswagen oder Wipperfürth zu verlegen

**Fachliches Anforderungsprofil**

- Abgeschlossene Ausbildung als Meister in einem bauhandwerklichen Beruf oder Bautechniker mit kaufmännischer/betriebswirtschaftlicher Zusatzausbildung
- umfassende Kenntnisse in der Führung eines Bauhofes bzw. vergleichbarer Einrichtungen
- Kenntnisse der EDV-gestützten Datenverarbeitung (Windows, MS Office, ...)

Ihre Kompetenzen können Sie durch entsprechende Erfahrung in den oben beschriebenen Tätigkeiten oder den Besuch entsprechender Weiterbildungen nachweisen.

**Stellenbewertung**  
Die Eingruppierung in diese Stelle erfolgt zunächst nach Entgeltgruppe 9 TVöD.  
Bei gleicher fachlicher Eignung werden Frauen aus Gleichstellungsgründen vorrangig berücksichtigt. Bewerbungen von Schwerbehinderten sind erwünscht.

Bewerbungen mit den üblichen Bewerbungsunterlagen bitte bis spätestens **Datum** an

**Stadt Wipperfürth**  
**Der Bürgermeister**  
**Postfach 14 60**  
**51678 Wipperfürth**

Rückfragen beantwortet gerne Herr Hachenberg (02267-64305).

➔ Die Stellenausschreibung des Leiters des Bauhofs WippHü beinhaltet sowohl technische als auch kaufmännische Kenntnisse und sieht eine Einstellung ab dem 01.01.2010 vor.

B160/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 30 -



## 8. Management Summary

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Ein neuer Standort für den Bauhof Wipperfürth/Hückeswagen ist ausgewählt worden, für den ein funktionales, flächenoptimiertes Layout gestaltet wird.
- Auf Basis der bestehenden Leistungskataloge wurde das neue Leistungsspektrum des Bauhofs bestimmt.
- Ausgehend von der aktuellen Personalsituation werden die Personalstruktur sowie die personellen Kapazitäten determiniert.
- Die Fahrzeuge und Geräte der Bauhöfe werden in eine gemeinsame Inventarliste überführt, die als Grundlage der Investitions- und Desinvestitionsplanung des gemeinsamen Bauhofs dient.
- Die zugrunde liegende Aufbauorganisation des Bauhofs wurde konzipiert und das Anforderungsprofil des neuen Bauhofleiters wird erstellt.
- Ein Kosten- und Leistungsrechnungssystem zur ursachengerechten Verrechnung der erbrachten Leistungen wird entwickelt und wesentliche Geschäftsprozesse des Bauhofs werden optimiert.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) im 2. Halbjahr 2009 die wesentlichen Geschäftsprozesse des Bauhofs zu implementieren und die Kooperation vertraglich zu gestalten,
- 2) ab dem 01.01.2010 die Umsetzung der Baumaßnahmen zu beginnen sowie den neuen Bauhofleiter einzustellen und
- 3) ab dem 01.07.2010 den neuen Standort in Wipperfürth zu beziehen und gemeinsam als eine organisatorische und rechtliche Einheit zu betreiben.

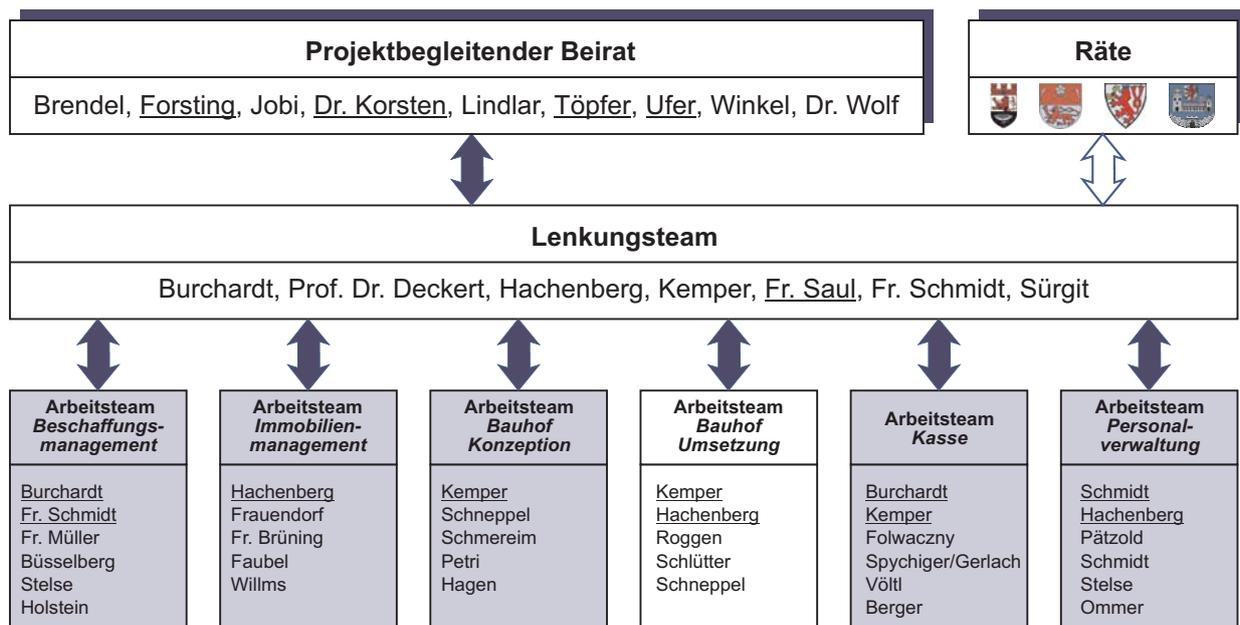
B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 31 -



## Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung

B1600/S01.cdr © DMC 11.02.2009



- 32 -



# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Kasse -

Juli 2009

B157/SS01.CDR © DMC 07.04.2009



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>	<b>5. Kasse-Konzeption</b>	<b>23</b>
1.1 Projektziel Kasse		5.1 Aufgabenwahrnehmung	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>	5.2 Konzept	
2.1 Produkte		5.3 Aufbauorganisation	
2.2 Aufgabenverteilung im Detail		5.4 Personalbilanz	
2.3 Mengengerüst		5.5 Aufgaben Vollstreckung	
2.4 Personalkapazitäten		5.6 Stellenbeschreibung "Leiter Forderungsmanagement"	
2.5 Personalstruktur		5.7 Strategie Forderungsmanagement	
2.6 IT-Struktur		5.8 IT-Unterstützung	
2.7 Kosten und Erlöse		5.9 Berichtswesen	
2.8 Erlösstruktur Vollstreckung		5.10 Verrechnung HüMaRaWi	
2.9 Eigene Vollstreckungen nach Vertragsgegenstandsarten		<b>6. Zentrales Forderungsmanagement</b>	<b>34</b>
2.10 Struktur der eigenen Vollstreckungsfälle		<b>7. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>35</b>
<b>3. Kasse-Strategie</b>	<b>16</b>	Anlage: Projektorganisation	
3.1 Alternativen Kasse			
3.2 Zielsystem zur Kasse			
3.3 Bewertung der Alternativen Kasse			
3.4 Vorteile der neuen Organisation			
<b>4. Kasse-Rechtsformen</b>	<b>21</b>		
4.1 Synopse der Rechtsformen			

B157/SS01.CDR © DMC 07.04.2009



# 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 die Kasse, der nach Beschlussfassung durch die Räte zügig in den Kommunen zu realisieren ist.

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009

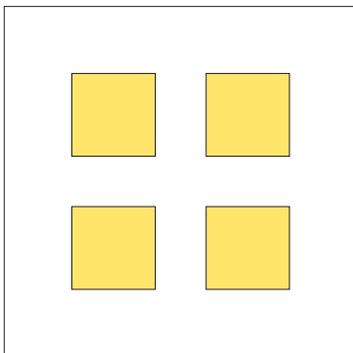


- 1 -

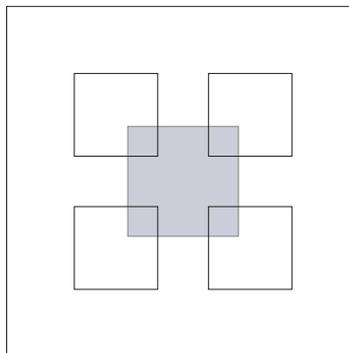


## 1.1 Projektziel Kasse

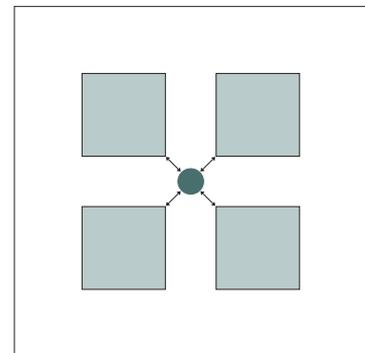
*Lokale Geschäftsprozessoptimierung*



*Shared Services Center*



*Virtuelle Shared Services*



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

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 2 -



## 2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation der Kassen stellt sich wie folgt dar:

- In allen vier Kommunen befinden sich die Stadtkassen im Fachbereich "Finanzen" bzw. "Zentrale Steuerungsunterstützung". Entweder als eine eigenständige Organisationseinheit oder als Bestandteil der Finanzbuchhaltung.
- Die Kassen untergliedern sich im wesentlichen in die Aufgabenfelder "Zahlungsverkehr" und "Durchsetzung von Forderungen".
- Die Aufgaben im Zahlungsverkehr sind eng an die der Finanzbuchhaltung geknüpft und weitgehend deckungsgleich. Radevormwald unterscheidet sich durch die Existenz einer Barkasse.
- Die Steuerung der Vollstreckungsaktivitäten erfolgt im wesentlichen aufgrund subjektiver Erfahrungswerte der Vollstreckungsmitarbeiter.
- Im Vergleich mit der 2009 erschienenen Studie "Status Quo und Perspektiven des kommunalen Forderungsmanagements in Deutschland" des Fachverbandes der Kommunalkassenverwalter e.V. stellt sich die Situation der vier Kommunen wie folgt dar:

	Ø GK6	HüMaRaWi	
- Vollstreckungsvolumen (T€)	1.400	1.867	
- Vollstreckungsaufträge p.a.	4.900	7.479	
o eigene Vollstreckung	3.430	3.120	
o fremde Amtshilfeersuchen	1.470	4.359	
- Einzugsquote (%)	63,5	50,5	
- Mitarbeiter			
o Vollstreckung	5,6*	10,1	* aufgrund der höheren Anzahl von Vollstreckungsaufträgen ist der Stellenbedarf HüMaRaWi 8,5 MAK
o Kasse	8,7	7,2	

- Aufgrund des Kennzahlenvergleiches ergibt sich organisatorischer Handlungsbedarf für die Vollstreckung, um dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 3 -



## 2.1 Produkte

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hü	Ma	Ra	Wi
Einzahlung	Barkasse					
	Bareinzahlung			nur Ausnahme		nur Ausnahme
	Nachnahme					
	Überweisung					
	Scheck					
	Lastschrift					
Auszahlung	Aufrechnung					
	Bar			nur Ausnahme		
	Nachnahme					
	Überweisung					
	Scheck					
	Lastschrift					
Kassenkredit	Aufrechnung					
	Tagesgeldkredit	tägl. Kreditaufnahme				
Geldanlage	Längerfristige Kassenkredite	Kreditaufnahmen > 1 Tag	Kämmerei	Kämmerei		gr. über Kämmerei
Durchsetzung von Forderungen	Öffentlich-rechtliche Mahnung					
	Privatrechtliche Mahnung	Mahnbescheid	o. Sozialamt			o. Jugendamt
	Eigene Vollstreckung	Ohne Insolvenzen				
	Amtshilfeersuchen					
	Insolvenzen					
Abschlüsse für Abrechnungen Dritter	Privatrechtliche Vollstreckung	Abholauftrag	o. Sozialamt			
	Tagesabschluss			Flurbereinigung		
	Monatsabschluss					
	Vierteljahresabschluss					
	Jahresabschluss				Flurbereinigung	
Bescheinigungen	Spendenbescheinigung					
	Bescheinigung nach MitteilungsVO					
	Steuerliche Unbedenklichkeitsbescheinigung					
	Löschungsbewilligung					
	Zahlungsbescheinigung					
Werteverwaltung	Ein-, Auslieferung zum Verwahrgelass					
	Fristenkontrolle		Fachbereiche	Kämmerei	Fachbereiche	

➔ Die Aufgaben der Kasse spiegeln sich in 8 Produktgruppen mit insgesamt 33 Produkten wieder. Einige Produkte werden in Zusammenarbeit mit der Finanzbuchhaltung erstellt.

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 4 -



## 2.2 Aufgabenverteilung im Detail (1/3)

Aufgaben und Rahmendaten	Hü	Ma	Ra	Wi
<b>Allgemeine Daten</b>				
Einwohnerzahl zum 31.12.2007:	16.155	14.349	24.810	23.570
<b>Zahlungsabwicklung</b>				
Anzahl der zu buchenden Mandanten	1	1	1	1
<b>Ausgaben</b>				
Interne Verrechnungen des Jugendamtes und des Sozialamtes	Buchhaltung			
Belegarchivierung Ausgabe inkl. Sachkonten- und Rechnungsabgrenzungsbuch.	Buchhaltung		Buchhaltung (Scan)	
Auszahlungen per Überweisung für Stadt/Gemeinde				
Auszahlungen per Überweisung für Eigenbetriebe	4 Eigenbetriebe			
Barauszahlungen an Vorzimmer, Jugendamt, Zentrale und Handvorschusskassen	per Scheck / bar	bar	Barkasse	per Scheck / bar
Barauszahlungen an Bürger	Scheck (o. Sozialleist.)	Scheck (nur Sozialleist.)	Barkasse	
Kontenpflege				
Zahlungsfreigabe				
<b>Einnahmen</b>				
Einspielung von elektronischen Kontoauszügen	7 mit Eigenbetr.	2	2	5
Verarbeitung von elektronischen Kontoauszügen	3 städtische	2	2	5
Eingabe und Verarbeitung von manuellen Kontoauszügen	2 städtische	3	3	
Anforderung von fehlenden Anweisungen				
Klärung von Differenzen zwischen Anordnung und Zahlung mit den Fachabt.				
Verbuchung und Weiterleitung der Jugendamteinnahmen	ohne Jugendamt	ohne Jugendamt		
Belegarchivierung Einnahmen			Buchhaltung	
Erstellung der Tagesabschlüsse				
Annahme und Verarbeitung von Bareinzahlungen		nur Ausnahme		nur Ausnahme
Annahme von Einzahlungen der Fachabteilungen				
Annahme und Verarbeitung von Schecks und Lastschriften				
Abrechnungen der Gebührenkassen-Einzahl. für Fachabt.(z. B. Bürgerservice)				über Verwahrkonten
Kontenpflege				
Verbuchung Einnahmen aus EC-Terminal				
Lastschrifteinzüge sowie manuelle Einzüge über S-Firm				
Div. Listen erstellen z.B. Kasseneinnahmereste, Überzahlungen etc.				

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 5 -



## 2.2 Aufgabenverteilung im Detail (2/3)

Aufgaben und Rahmendaten	Hü	Ma	Ra	Wi
Krankentransporte				
Eingabe und Überwachung von Mahnsperren				
Eingabe von Ratenplänen		Buchhaltung		
Vorbereitung von E-Haftverfahren bei Bußgeldern				
Einbuchungen aus Vorverfahren über die SAPconnect Schnittstelle			OWIG	nur OWIG
<b>Zahlungsverkehr für Dritte</b>				
		Flurbereinigung		
<b>Verwahrgelder und Vorschüsse</b>				
Einnahme, Buchung, Ausgabe und Überwachung der Verwahrgelder				
Ausgabe, Buchung, Einnahme und Überwachung der Vorschüsse				
<b>Kassenkredite und Geldanlagen</b>				
Aufnahme langfristiger Kassenkredite für Stadt (> 1 Tag)	Buchhaltung	Buchhaltung		
Aufnahme kurzfristiger Kassenkredite bei Eigenbetrieben / für Eigenbetriebe				
Tagesgeldanlagen für Stadt				
Tagesgeldanlagen für Eigenbetriebe				
<b>Eigene Vollstreckung</b>				
Versand der Mahnung und der Amtshilfeersuchen	1			
Überwachung der Amtshilfeersuchen an andere Behörden	1			
Zentrale Stelle für Insolvenzanmeldungen				
Zentrale Stelle für Zwangsversteigerungen (Bargebotsmeldungen)	durch Abt. Steuern			
Beitritte zur Zwangsversteigerung	durch Abt. Steuern			
Zentrale Stelle für Pfändungsverfügungen				
Zentrale Stelle für die Eingabe von Stundungen	durch Fachabt.	Buchhaltung		
Zentrale Stelle für die Eingabe von Ratenplänen		Buchhaltung		
Zentrale Stelle zur gerichtlichen Geltendmachung von privatrechtlichen Forderungen	ohne Sozialleist.			ohne Jugendamt
Erteilung der Vollstreckungsaufträge für den Außendienst und deren Überwachung				
Säumniszuschlagsberechnung und Einbuchung in die SAP Konten	1			
Eingabe und Überwachung der Niederschlagungen				
Anforderung eidesstattliche Versicherung beim Amtsgericht				

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 6 -



## 2.2 Aufgabenverteilung im Detail (3/3)

Aufgaben und Rahmendaten	Hü	Ma	Ra	Wi
<b>Amtshilfeersuchen</b>				
Erfassung der eingehenden Amtshilfeersuchen				
Ankündigung der Vollstreckung				
Einrichtung der Geschäftspartner und Sollstellung der Forderung in SAP	Buchhaltung		Buchhaltung	
Auszahlung der eingezogenen Beträge				
Rücksendung der erledigten Ersuchen				
Überwachung der Erledigung durch den VZB				
<b>Spenden</b>				
Ausstellung von Spendenbescheinigungen	2			
Erstellung und Buchung der Belege, Auszahlung von Spenden				
<b>Werteverwaltung</b>				
Verwaltung der Bürgschaften				
Überwachung der Fristen	durch Fachabt.	Buchhaltung		

1 = für die Einnahmearten Grundbesitzabgaben, Gewerbe- und Vergnügungssteuer durch Abt. Steuern  
 2 = ausgenommen Spenden für Feuerwehr, zuständig hierfür die Ordnungsbehörde

➔ Die Aufgaben der verschiedenen Stadtkassen sind im wesentlichen deckungsgleich. Sie unterscheiden sich jedoch teilweise hinsichtlich der Aufgabenzuordnung zwischen Buchhaltung und Kasse bzw. hinsichtlich der Verantwortlichkeiten von Fachbereich und Kasse.



- 7 -



## 2.3 Mengengerüst

Produktgruppe	Produkt	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe	Mengeneinheit
Einzahlung	Barkasse	-	bis Dez 2008	100	0	100	Anzahl Vorgänge
	Bareinzahlung	280	1026	1.239	15	2.560	Anzahl Vorgänge
	Nachnahme	0	0	0	0	0	Anzahl Vorgänge
	Überweisung (Gutschrift)	6.464	6770	11945	10.738	35.917	Anzahl manuelle Vorgänge lt. Klärungsliste
	Scheck	419 / 39	935 / 800	1022 / 201	873 / 119	3.249 / 1.159	Anzahl Schecks / Einreicher
	Lastschrift	88	144	75	60	367	Anzahl Lastschriftläufe
	Aufrechnung	5	15	20	20	60	Anzahl Vorgänge
Auszahlung	Bar (s. Scheck)		537	216	0	753	Anzahl Vorgänge
	Nachnahme	0	0	0	0	0	Anzahl Vorgänge
	Überweisung	600	450	600	600	2.250	Anzahl manuell gestartete Auszahlungsläufe
	Scheck	36	28	336	100	500	Anzahl Vorgänge
	Lastschrift	2.275	1803	1.836	2.128	8.042	Anzahl manuelle Vorgänge (lt. Negativposten Klärungsliste)
	Aufrechnung	5	10	20	20	55	Anzahl Vorgänge
Kassenkredit	Tagesgeldkredit	täglich / 51	täglich	täglich	täglich	0	Anzahl Vorgänge / Anzahl interne Darlehen
	Längerfristige Kassenkredite	0	0	37	7	44	Anzahl Vorgänge
Geldanlage		täglich / 21	täglich / 0	täglich / 250	täglich / 6	täglich / 271	Anzahl Vorgänge / Anzahl Geldanlagen
Durchsetzung von Forderungen	Öffentlich-rechtliche Mahnung	1.760	2.110	2.983	3.374	10.227	Anzahl Mahnungen
	Privatrechtliche Mahnung	212	125	217	102	656	Anzahl Mahnungen
	Eigene Vollstreckung	428	784	862	1025+21	3.120	Anzahl Vollstreckungsauftr. (+ Umwandlung priv. VStr)
	Amtshilfeersuchen	156 / 953	437 / 853	335 / 1.221	373 / 1.332	1.301 / 4.359	Anzahl eigene / fremde Amtshilfeersuchen
	Insolvenzen	31 / 9	25 / 0	77 / 14	55 / 10	188 / 33	Anzahl Neuzugänge gerichtlich / außergerichtlich
Privatrechtliche Vollstreckung	55 / 15	240	51 / 2	21 / 0	151 / 17	Anzahl Einzelvorg. (Abholaufr.) / Anzahl VB (gerichtl.)	
Bescheinigungen	Spendenbescheinigung	14	120	147	30	311	Anzahl Bescheinigungen
	Bescheinigung nach MitteilungsVO	0	6	0	0	6	Anzahl Bescheinigungen
	Steuerliche Unbedenklichkeitsb.	25	10	50	40	125	Anzahl Bescheinigungen
	Löschungsbewilligung	0	5	1	3	9	Anzahl Bescheinigungen
	Zahlungsbescheinigung	1	4	10	10	25	Anzahl Bescheinigungen
Werteverwaltung	Ein-, Auslieferung zum Verwahrgeass	26	12	35	40	113	Anzahl Vorgänge
	Fristenkontrolle	Fachamt	Kämmerei	192	110	302	Anzahl Fälle

➔ Die mengenmäßigen Bearbeitungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Einzahlungen per Überweisung und Scheck, Mahnungen sowie der Bearbeitung der eigenen Vollstreckung und von Amtshilfeersuchen.



- 8 -



## 2.4 Personalkapazitäten

Produktgruppe	Produkt	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe MAK*
Einzahlungen		0,55	0,43	1,92	0,63	3,53
Auszahlungen		0,33	0,38	0,81	0,46	1,97
Kassenkredit		0,04	0,04	0,03	0,03	0,14
Geldanlage		0,04	0,00	0,03	0,01	0,08
Durchsetzung von Forderungen		1,96	2,80	3,16	2,84	10,76
	öffentlich-rechtliche Mahnungen	0,06	0,27	0,32	0,27	0,91
	privatrechtliche Mahnungen					
	eigene Vollstreckung	1,12	1,47	1,03	1,70	5,31
	eigene Amtshilfeersuchen	0,01	0,14	0,46	0,15	0,76
	fremde Amtshilfeersuchen	0,67	0,86	1,23	0,62	3,37
	Privatrechtliche Vollstreckung	0,00	0,04	0,00	0,00	0,04
	Insolvenzen	0,10	0,03	0,14	0,10	0,37
Abrechnungen für Abschlüsse Dritter		0,00	0,02	0,00	0,00	0,02
Bescheinigungen		0,03	0,04	0,06	0,08	0,20
Werteverwaltung		0,01	0,01	0,05	0,06	0,12
Führung		0,00	0,01	0,10	0,40**	0,51
<b>Summe Aufgaben der Stadtkasse</b>		<b>2,96</b>	<b>3,71</b>	<b>6,15</b>	<b>4,50</b>	<b>17,32</b>
Sonstiges		0,04	0,93	0,00	0,00	0,97
<b>Summe Aufgaben der Organisationseinheit</b>		<b>3,00</b>	<b>4,64</b>	<b>6,15</b>	<b>4,50</b>	<b>18,29</b>

➔ **Insgesamt 17,32 Mitarbeiter arbeiten im Aufgabenfeld der Kasse. Davon nehmen 10,1 MAK Aufgaben im Innen- und Außendienst der Vollstreckung wahr.**

\* MAK = Mitarbeiterkapazitäten

\*\* inkl. Tätigkeiten Vorsitz Kassenleiter Oberberg. Kreis. SAP/GKD

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 9 -



## 2.5 Personalstruktur

Einsatzbereich	Ausbildung	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe MAK*
Kasse	Diplom-Verwaltungswirt/-in		0,2			0,20
	Verwaltungsfachangestellte/r			1,5	2,00	3,50
	Verwaltungsangestellte/r	1	1		1,00	3,00
	Kaufmännische Ausbildung	0,96	2,51	2,65	1,50	7,62
	Weitere Ausbildungen	1		2		3,00
<b>Summe Mitarbeiterkapazitäten</b>		<b>2,96</b>	<b>3,71</b>	<b>6,15</b>	<b>4,5</b>	<b>17,32</b>

Anzahl Einwohner	16.155	14.349	24.810	23.570	78.884
Anzahl Einwohner pro Kassenmitarbeiter	5.458	3.868	4.034	5.238	4.555
Personalaufwand je Einwohner	100%	141%	135%	100%	120%

➔ **Der Personalaufwand je Einwohner differiert um bis zu 41 % zwischen den vier Verwaltungen (vgl. Aufgaben unter 2.2).**

\* MAK = Mitarbeiterkapazitäten

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 10 -



## 2.6 IT-Struktur

Produkt	Funktion	Hü	Ma	Ra	Wi
SAP	Zahlungsverkehr, Werteverwaltung	●	●	●	●
SAP-Connect	Schnittstelle zu fachbereichs-spezifischer Software	●	●	● <i>nur Kranken-transporte, OWIG</i>	● <i>nur OWIG</i>
DRISES	Amtshilfeersuchen	●	●	●	●
S-FIRM	elektronischer Kontoauszug	●	●	●	●
MESO	Einwohnermeldedaten	●	●	●	●
AURIS	Schuldnerverzeichnis)	●	●	●	●
CEYONIC	Archivierung	●	●	●	●
EXCEL, WORD	Schriftverkehr, Bescheinigungen, manuelle Mahnungen/ Vollstreck., Pfändungsankündigungen etc.	●	●	●	●
OUTLOOK	Wiedervorlage	●	●	●	●

➔ Die vier Verwaltungen wenden grundsätzlich die gleichen Verfahren an.

B157/5S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 11 -



## 2.7 Kosten- und Erlöse

	Hückeswagen		Marienheide		Radevormwald		Wipperfurth		Summe	
	Zahlungs- verkehr	Durchsetzung von Forderungen								
<b>Personalaufwendungen</b> (Gehalt, Besoldung, Sozialvers., ZVK, Pauschalsteuer, Beihilfe, Versorgung)	46.298	94.158	55.729	106.884	150.444	133.131	77.767	127.625	330.238	461.798
<b>Kosten eines Arbeitsplatzes*</b>	16.536	29.640	18.330	39.546	50.778	45.162	26.910	43.212	112.554	157.560
<b>EDV-Kosten</b>	60	40	?	?	60	210	244	-		
<b>Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen</b>	150	4.150	?	?	100	2.100	130	1.140		
<b>Gesamtsumme Kosten</b>	<b>63.044</b>	<b>127.988</b>			<b>201.382</b>	<b>180.603</b>	<b>105.051</b>	<b>171.977</b>		
<b>Gebühren</b> ZV: Mahngebühren + Säumniszuschläge FM: Vollstreckungsgebühren	9.665	15.391	12.326	21.635	33.663	35.446	24.298	31.133		
<b>Kostenerstattungen</b>		5.605	1.684	<i>in Gebühren enthalten</i>		10.926		5.533		
<b>Gesamtsumme Erlöse</b>	<b>9.665</b>	<b>20.996</b>	<b>14.010</b>	<b>21.635</b>	<b>33.663</b>	<b>46.371</b>	<b>24.298</b>	<b>36.666</b>	<b>81.636</b>	<b>125.669</b>

Werte 2008 in €

Zahlungsverkehr inkl. Mahnwesen  
\* lt. KGSt

➔ Die Aufwendungen der beiden Bereiche Zahlungsverkehr und Durchsetzung von Forderungen belaufen sich auf etwa 440.000 € und 630.000 €. Dem stehen Einnahmen von etwa 80.000 € und 125.000 € entgegen.

B157/5S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 12 -



## 2.8 Erlösstruktur Vollstreckung

		Hü		Ma		Ra		Wi		Summe	
		Anzahl	€								
Vollstreckungen insgesamt	eigene	428	157.809	784	136.769	862	279.155	1.046	394.950	3.120	968.683
	Amtshilfeersuchen eigen	156	60.357	437	68.680	335	160.930	373	120.892	1.301	410.859
	Amtshilfeersuchen fremd	953	175.725	853	158.138	1.221	308.712	1.332	256.310	4.359	898.885
	Σ	1.537	393.891	2.074	363.587	2.418	748.797	2.751	772.152	8.780	2.278.427
Vollstreckungen erfolgreich	eigene		84.399		93.709		195.800		324.039		697.947
	Amtshilfeersuchen eigen		71.130		36.795		100.153		113.530		321.608
	Amtshilfeersuchen fremd	483	67.767	343*	39.520*	458	62.857		75.528		
	Σ		223.296				358.810		513.097		
Einzugsquote (%)	eigene		53		69		70		82		72
	Amtshilfeersuchen eigen		118		54		62		94		78
	Amtshilfeersuchen fremd	51	39	33*	18*	38	20		29		
	Σ										

Angaben 2008

\* einzelne Werte aus 2006

➔ Die wertmäßige Einzugsquote der eigenen Vollstreckungen liegt zwischen 53 % und 82 %.

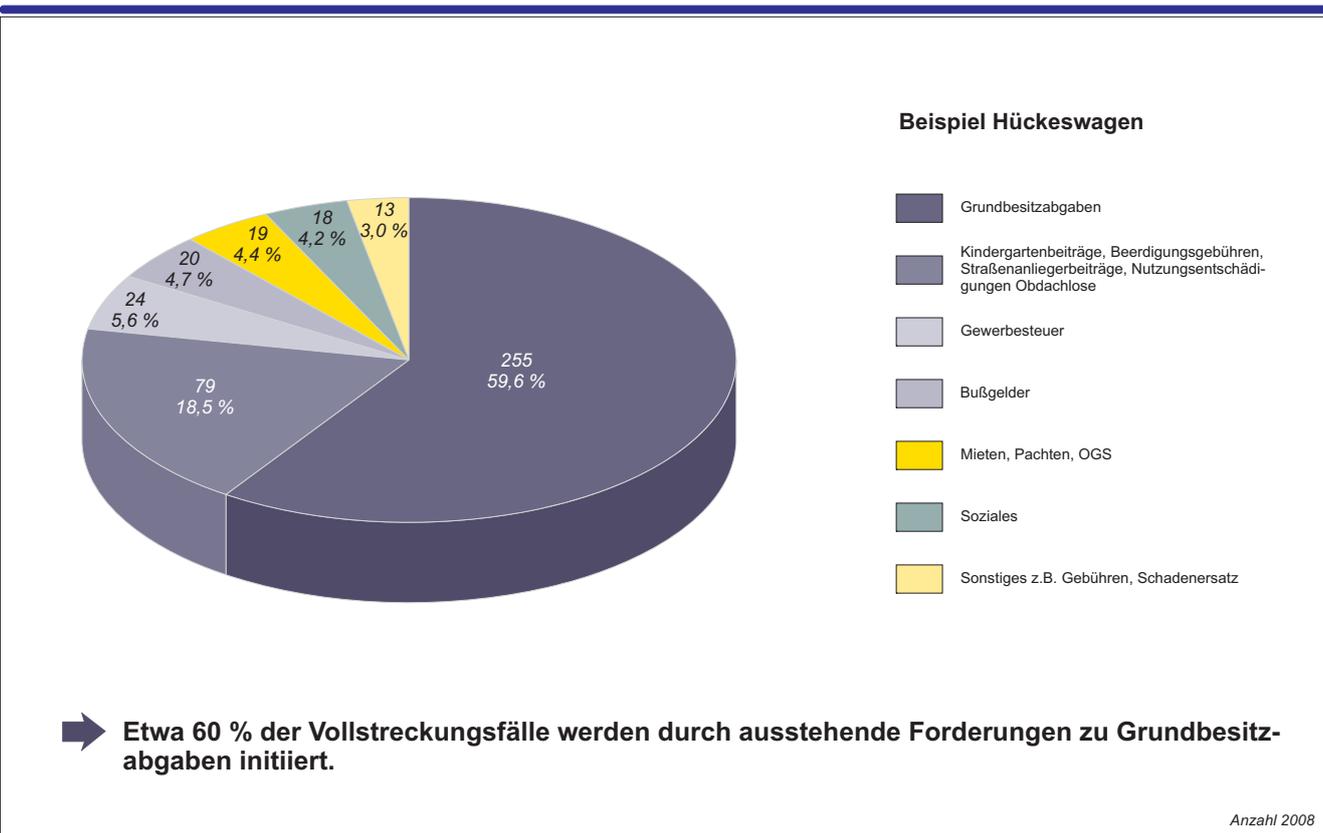
B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 13 -



## 2.9 Eigene Vollstreckungen nach Vertragsgegenstandsarten



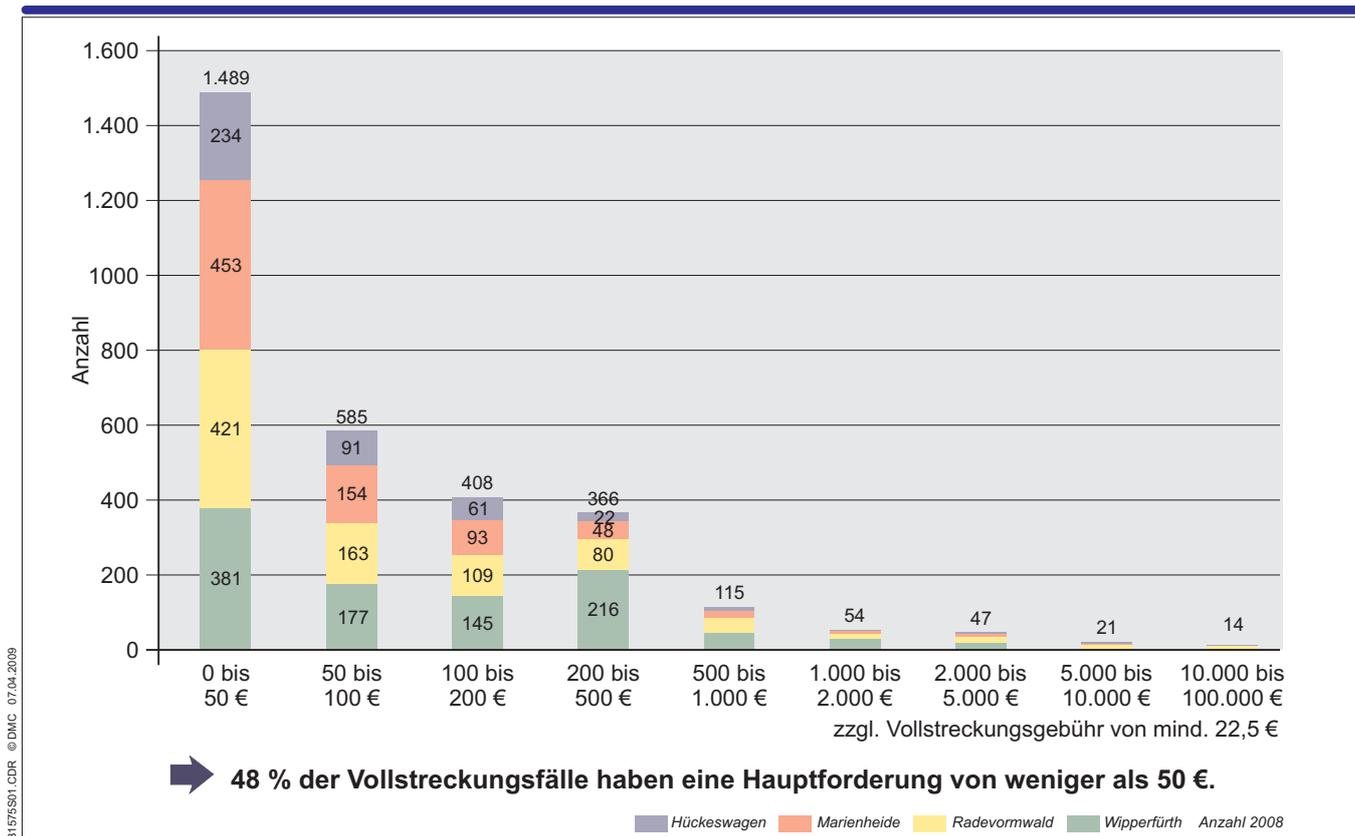
B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 14 -



## 2.10 Struktur der eigenen Vollstreckungsfälle



- 15 -



## 3. Kasse-Strategie

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

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

Vom Arbeitsteam wurden drei Alternativen erarbeitet und diskutiert.

Die Kassen beschäftigen sich einerseits mit dem Zahlungsverkehr (wie z.B. Ein- und Auszahlungen) sowie andererseits mit dem Forderungsmanagement für die eigenen Kommunen (49,4 %) und für Dritte aufgrund von Amtshilfeersuchen (50,6 %).

Während das Aufgabenfeld des Zahlungsverkehrs einen engen Bezug zu den jeweiligen Kommunen hat, bedarf das Forderungsmanagement einer professionellen Ausrichtung sowie einer intensiveren interkommunalen Zusammenarbeit.

Daher empfehlen wir für die Kassen von Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth,

- den Zahlungsverkehr in den bestehenden Organisationen zu belassen und
- das Forderungsmanagement in einem Dienstleistungszentrum zu zentralisieren.

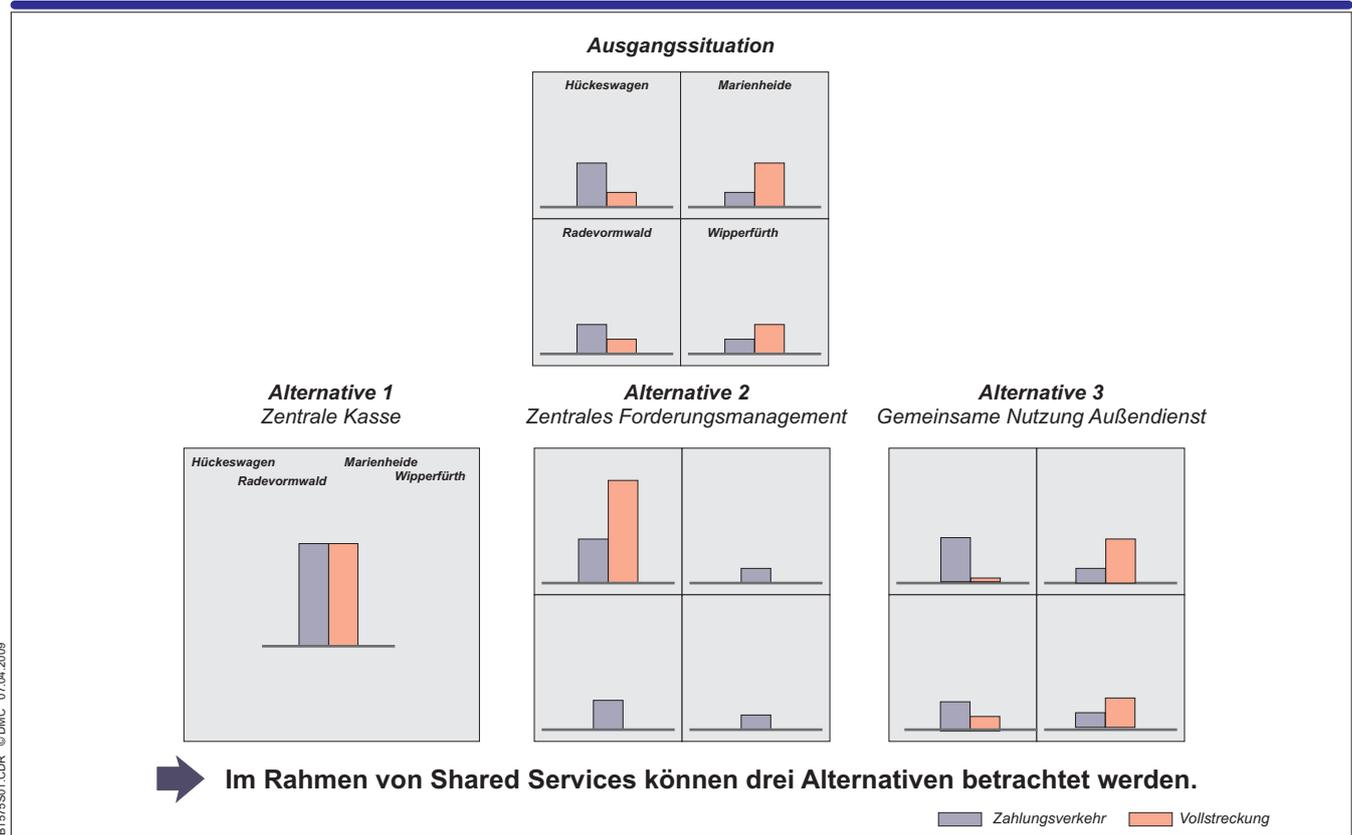
B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 16 -



# 3.1 Alternativen Kasse



B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



# 3.2 Zielsystem zur Kasse



B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



### 3.3 Bewertung der Alternativen Kasse

ZE = Zielerreichungsgrad TN = Teilnutzwert		Ziel- gewicht	Ist		1 		2 		3 	
			ZE	TN	ZE	TN	ZE	TN	ZE	TN
Aufgaben- erfüllung	Sicherstellung der Aufgabenerfüllung	0,2	2	2,2	3	2,0	4	2,6	1	1,2
	Erledigungsgeschwindigkeit		2		4		3		1	
	Regionale Präsenz		4		1		2		3	
	Leistungsspektrum		3		2		4		1	
Organisation	Funktionsumfang	0,2	4	2,0	2	2,4	3	3,0	1	1,8
	Arbeitsmenge		4		4		4		4	
	Arbeitsqualität		1		3		4		2	
	Kapazitätsnutzung		1		3		4		2	
Personal	Flexibilität des Personaleinsatzes	0,2	2	1,6	4	2,6	3	2,2	1	1,6
	Zumutbarkeit der Mitarbeiter		4		1		2		3	
	Wissenstransfer		1		4		3		2	
	Fortbildung		1		4		3		2	
Wirtschaft- lichkeit	Sachkosten	0,4	1	3,2	4	4,4	3	5,2	2	3,2
	Personalkosten		1		3		4		2	
	Umsstellungsaufwand		4		1		2		3	
	Forderungseinzug		2		3		4		1	
<b>Nutzwert</b>				<b>9,0</b>		<b>11,4</b>		<b>13,0</b>		<b>7,8</b>
<b>Rang</b>				<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>4</b>

B1575/S01.CDR © DMC 07.04.2009



### 3.4 Vorteile der neuen Organisation

Zur Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Vollstreckungsbemühungen empfiehlt sich die Einrichtung eines gemeinsamen Dienstleistungszentrums für das kommunale Forderungsmanagement. Das Aufgabenfeld des Zahlungsverkehrs wird zur Gewährleistung örtlicher Flexibilität und Nähe zum Finanzbereich dezentral organisiert.

Die personelle Situation und das gesamte Forderungsvolumen der vier Verwaltungen stellen sich 2008 wie folgt dar.

- Mitarbeiter im Zahlungsverkehr bzw. Vollstreckung Innen- und Außendienst **7,2 MAK bzw. 10,1 MAK**
- Anzahl eigene Vollstreckungen und Amtshilfeersuchen **8.780**
- Jährlich zu vollstreckende Forderungen **ca. 1,9 Mio €**

#### ● Aufgabenerfüllung

Beim Kundenservice überkompensieren die Vorteile durch die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung und die angestrebte Erhöhung der Erledigungsgeschwindigkeit eventuelle Nachteile bei der regionalen Präsenz des Forderungsmanagements.

#### ● Organisation

Eine einheitliche und ergebnisorientierte Vorgehensweise bei der Durchsetzung von Forderungen führt zu einer Erhöhung von Arbeitsqualität und Produktivität des Innen- und Außendienstes. Vorhandene Mitarbeiterkapazitäten können optimal genutzt werden. Eine einheitliche Leitung sorgt für eine verbesserte Aufgabenverteilung und Steuerung des Arbeitseinsatzes.

#### ● Personal

Der Wissenstransfer der Mitarbeiter wird durch die Zusammenlegung erhöht und der Fortbildungsaufwand für alle vier Kommunen reduziert. Die Flexibilität des Personaleinsatzes wird deutlich verbessert.

#### ● Wirtschaftlichkeit

Eine Professionalisierung des Forderungsmanagements mittels einer durchgängigen Steuerung durch eine Gesamtleitung führt zur Reduzierung von Sach- und Personalkosten sowie zu einer Erhöhung des Forderungseinzugs.

Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept eines zentralen Forderungsmanagements zügig umzusetzen und den Zahlungsverkehr in den bestehenden Organisationen zu belassen.

B1575/S01.CDR © DMC 07.04.2009



# 4. Kasse-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. Berechtig 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 eine Gemeinde zur Erfüllung eines bestimmten Verwaltungszwecks in den Formen von Unternehmen oder Einrichtungen (§§ 107, 114a Abs. 1 S. 2 GO) 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 zur Erfüllung (erfüllungshalber) dieser Rechtsform unter Voraussetzungen der §§ 107, 108 GO durch die Gründung einer GmbH bedienen.

**Für ein zentrales Forderungsmanagement eignet sich die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung, da hier der geringste organisatorische Veränderungsbedarf bei vollem Funktionsumfang besteht.**

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



## 4.1 Synopse der Rechtsformen

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

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



## 5. Kasse-Konzeption

Die Kasse-Konzeption lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth bearbeiten ein Forderungsvolumen von insgesamt 2,3 Mio. €, welches von 10 Mitarbeitern betreut wird. Die Einzugsquote beträgt 50,5 %.
- Eine Zentralisierung des Forderungsmanagements bei gleichzeitiger Professionalisierung der Steuerung führt sowohl zur effizienteren Nutzung personeller Ressourcen als auch zu einer Erhöhung der Einzugsquote.
- Das Dienstleistungszentrum Forderungsmanagement erhält eine Leitungsfunktion, die die Aktivitäten des Innendienstes vereinheitlicht und intensiviert. Der Außendienst leistet Unterstützung durch Vollstreckungen vor Ort.
- Die unvollständig vorliegenden Daten zu Vollstreckungsvolumen, -fallzahlen und Einzugsquoten sind zu ergänzen und weiter zu differenzieren (u.a. Beitragsgrößenklassen, Vertragsgegenstandsarten) sowie im Berichtswesen zu dokumentieren. Das Konzept basiert auf einer einheitlichen Aktenführung je Schuldner.
- Die datentechnische Unterstützung erfolgt durch eine konsequente Nutzung von AVVISO sowohl für eigene Vollstreckungen als auch für Amtshilfeersuchen.
- Zur Verrechnung der Kosten des Dienstleistungszentrums Forderungsmanagement empfiehlt sich eine Kombination aus fallzahlenorientierter und erlösorientierter Kostenverrechnung.
- Das Einsparungspotenzial resultiert aus der Steigerung der Effizienz des Personaleinsatzes und aus der Verbesserung der Einzugsquote.
- Das vorliegende Konzept ist modular aufgebaut und kann unabhängig von der Anzahl der teilnehmenden Kommunen umgesetzt werden.

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 23 -



### 5.1 Aufgabenwahrnehmung

- Die **Vollstreckung von Geldforderungen** des Landes, der Gemeinden etc., die öffentlich-rechtlicher Natur sind und unter den Voraussetzungen des § 1 Abs. 2 Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG-NRW) auch Geldforderungen des bürgerlichen Rechts sein können, erfolgt **nach Maßgabe des Verwaltungsvollstreckungsgesetzes** (§§ 1-20 NwVG-NRW).
- Alle Behörden sind verpflichtet, sich gegenseitig **Rechts- und Amtshilfe** zu leisten (Art. 35 Abs. 1 GG; § 4 Abs. 1 VwVfG). Für die Amtshilfe zwischen Vollstreckungsbehörden (§ 2 VwVG-NRW) gelten die §§ 4 bis 8 des Verwaltungsverfahrensgesetzes (VwVfG-NRW). Vergleiche dazu auch die Nr. 2.1 der Verwaltungsvorschriften zum Verwaltungsvollstreckungsgesetz (Gem. Runderl. FR und IM vom 09.10.2004).  
Dagegen handelt es sich **nicht** um einen Fall der Amtshilfe im Sinne des § 4 VwVfG, wenn die gemeindliche Vollstreckungsbehörde zum Beispiel Forderungen für die Industrie- und Handelskammer vollstreckt. In diesem Fall wird sie kraft besonderer gesetzlicher Zuweisung nach § 113 HwO tätig. Auch im Falle des Einzugs rückständiger Rundfunkgebühren nach § 1 der VO zur Beitreibung rückständiger Rundfunkgebühren (vom 01.12.1992) handelt die Vollstreckungsbehörde nicht in der Form der Amtshilfe, sondern ist als Verwaltungshelfer tätig. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben regeln die Verordnungen über die Bestimmung von Vollstreckungsbehörden im Regierungsbezirk Köln.
- Vollstreckungsbehörde bei den Gemeinden ist die jeweils dazu **"bestimmte Stelle"** (§ 2 Abs. 1 Nr. 2 VwVG). Die Vollstreckungsbehörde ist nach Art einer eigenen Dienststelle in der Gemeinde institutionalisiert. Beispielsweise ist nur der Leiter der Vollstreckungsbehörde befugt eine eidesstattliche Versicherung abzunehmen (§ 5 a Abs. 2 VwVG) und nur der Leiter, nicht der Bürgermeister bzw. der Dezernent der Gemeinde, entscheidet über einen Widerspruch gegen eine Vollstreckungsmaßnahme (Nr. 2.1.2.2 der Verwaltungsvorschriften zum Verwaltungsvollstreckungsgesetz). Das bedeutet, für die "bestimmte Stelle" gelten z.B. andere/ besondere Vertretungsregelungen, abweichend von denen der allgemeinen kommunalen Verwaltung.
- Die örtliche Vollstreckungsbehörde **organisiert die Vollstreckung** vor allem der öffentlich-rechtlichen und unter den Voraussetzungen des § 1 Abs. 2 VwVG auch von Geldforderungen bürgerlichen Rechts. Dabei ist sie an die materielle rechtlichen Voraussetzungen der Forderung gebunden. Es ist deshalb auch nicht Sache der örtlich kommunalen Vollstreckungsbehörden, geringe Geldforderungen niederzuschlagen bzw. zurückzustellen. Darüber entscheidet der kommunale Kämmerer im Rahmen seiner Handlungskompetenz. Der Kämmerer könnte auch darüber entscheiden, ob geringe Geldbeträge überhaupt erhoben oder niedergeschlagen werden sollen. Dies gilt allerdings nur für die eigenen kommunalen Geldforderungen nicht aber für jene, die von der Vollstreckungsbehörde in der Amtshilfe für andere z.B. Rundfunkanstalten, Handwerkskammern eingezogen werden sollen.

➔ **Das zentrale Dienstleistungszentrum Forderungsmanagement wird als zuständige Stelle im Wege der Amtshilfe für die beteiligten Gemeinden tätig. Vollstreckungersuchen kraft besonderer gesetzlicher Zuweisung (z.B. IHK, GEZ) können mittels Vereinbarungen mit diesen Stellen ebenfalls übertragen werden.**

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 24 -



## 5.2 Konzept

Dezentraler Zahlungsverkehr	Dienstleistungszentrum Forderungsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungsverkehr aufgrund der engen Verzahnung mit der Finanzbuchhaltung dezentral belassen</li> <li>• Barkasse auflösen und Geschäftsprozess zur Abrechnung der Gebührenkasse vereinfachen (best practice Wipperfürth)</li> <li>• Reduzierung der Bankenvielfalt und Nutzung elektronischer Kontoauszüge</li> <li>• Scheckeinreichung vereinfachen</li> <li>• Personaleinsatz gemäß best practice anpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung des Forderungsmanagement in einer Organisationseinheit</li> <li>• Einrichtung einer Leitungsfunktion (0,5 MAK)</li> <li>• Einführung von Standards zur einheitlichen und wirtschaftlichen Vollstreckung von Forderungen in Abhängigkeit von Forderungshöhe und -art (Mindestbetrag)</li> <li>• Erhöhung der Einzugsquote und Verkürzung der Durchlaufzeiten durch Intensivierung des Innendienstes und fallweise Unterstützung durch den Außendienst</li> <li>• Flexibilisierung des Außendienstes               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatzzeiten und -ort</li> <li>- verbesserte technische Ausstattung</li> <li>- verstärkte Nutzung von Sondermaßnahmen (z.B. Parkkralle)</li> </ul> </li> <li>• Reduzierung des Aufwandes bei der Bearbeitung von Insolvenzverfahren auf ein Mindestmaß</li> <li>• Erhöhung der Transparenz durch verbesserte Datenerfassung und -pflege und Einführung eines Forderungscontrollings</li> <li>• Vollständige Erfassung aller Vollstreckungsvorgänge mit AVVISIO</li> </ul>

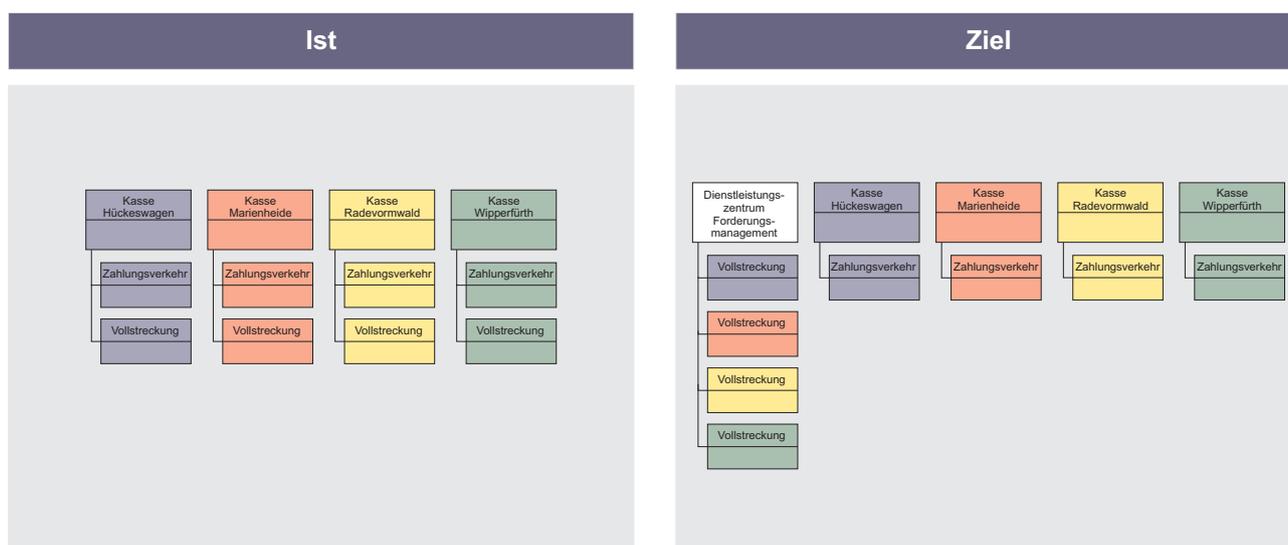
B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 25 -



## 5.3 Aufbauorganisation



➔ Die Vollstreckung der einzelnen Kommunen wird in einem Dienstleistungszentrum Forderungsmanagement zentralisiert.

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 26 -



## 5.4 Personalbilanz

von	nach	Forderungsmanagement			Zahlungsverkehr				△	Σ
		Leitung	Innendienst	Außendienst	H	M	R	W		
Zahlungsverkehr	H									1,1
	M									1,2
	R									3,2
	W									1,7
Innendienst	H									0,9
	M									1,5
	R									1,9
	W									1,8
Außendienst	H									1,0
	M									1,0
	R									1,0
	W									1,0
Σ		1,0	4,5	2,5	1,1	1,2	2,2	1,7	3,1	17,3

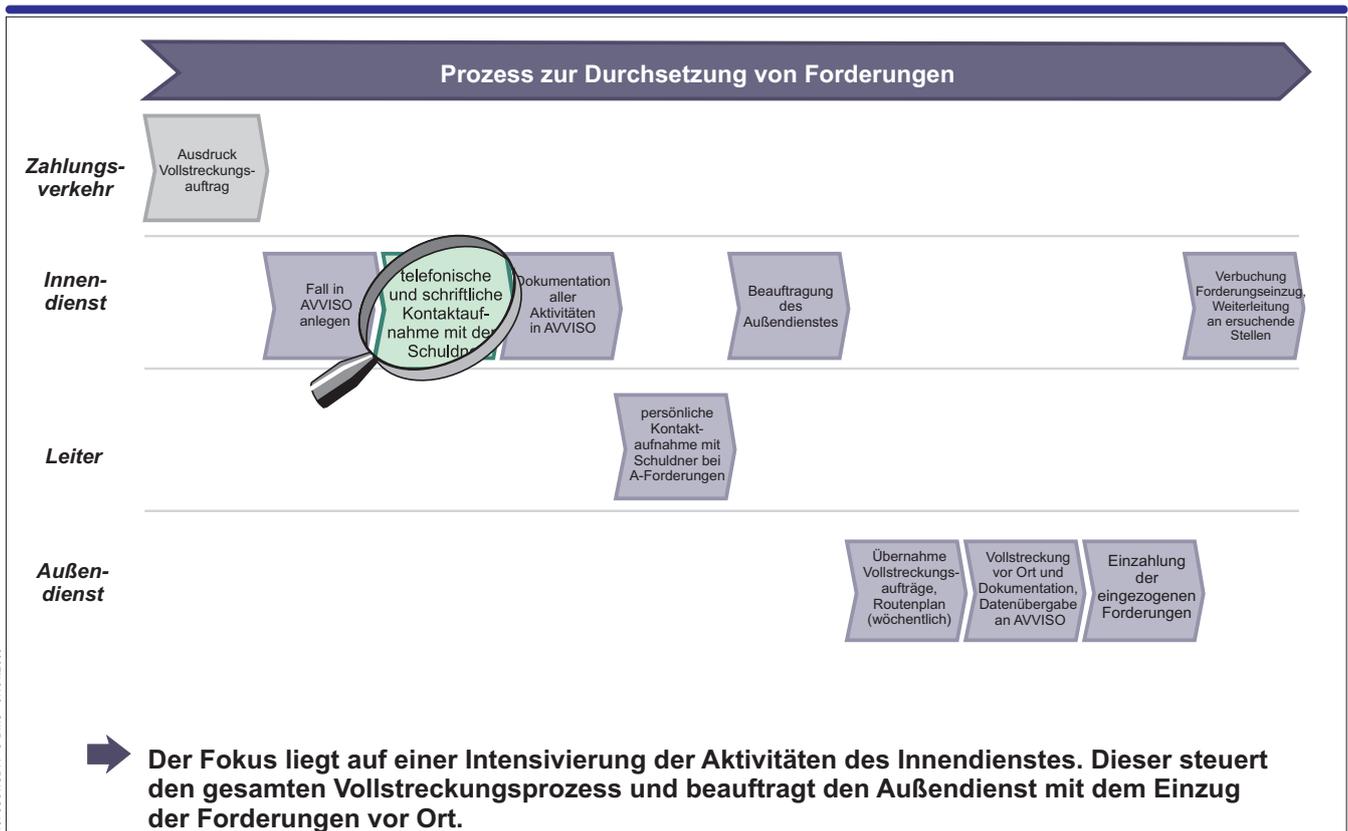
B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 27 -



## 5.5 Aufgaben Vollstreckung



B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 28 -



## 5.6 Stellenbeschreibung “Leiter Forderungsmanagement”

### Stellenziel

Einführung und Weiterentwicklung eines zeitgemäßen Forderungsmanagements für die beteiligten Verwaltungen. Durch die Festlegung von Vollstreckungsstandards und die Einführung von Steuerungsinstrumenten zur kurzfristigen Steuerung soll die Leistungserbringung des Innen- und Außendienstes sowie die Wirtschaftlichkeit des Forderungsmanagements erhöht werden.

### Aufgaben

Strategische Konzeption, Organisation und Kontrolle aller Leistungen zur Durchsetzung eigener und fremder Forderungen

- Außenstände der Verwaltungen reduzieren
- Einzugsquote der Vollstreckung erhöhen
- Wirtschaftlichkeit des Einsatzes personeller Ressourcen verbessern
- Bearbeitungsstrategien im Forderungsmanagement vereinbaren
- Aktivitäten des Innen- und Außendienstes für die vier Verwaltungen im Tagesgeschäft koordinieren
- Persönliche Kontaktaufnahme zu Schuldnern in besonderen Fällen
- Betreuung von Verwaltungsgerichtsverfahren
- Leistungsanreize für Innen- und Außendienst schaffen und einsetzen
- Transparenz der Leistungserstellung schaffen
- Finanzielle Planung und Steuerung des Forderungsmanagements (Kosten, Gebühren und Erstattungen)
- Kennzahlengestützte Steuerung zur nachhaltigen Wirtschaftlichkeitsoptimierung implementieren
- Vorgehensweise und Arbeitsaufwand eigener und fremder Vollstreckungen mit AVVISO dokumentieren
- Leistungsspektrums der Organisationseinheit regelmäßig prüfen
- Leitungsaufgaben: Personalführung, Finanz- und Organisationsverantwortung

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



## 5.7 Strategie Forderungsmanagement

Forderungsklasse	Fallzahl %	Vorgehensweise
<b>A</b> größer 1.000 €	20 %	<b>PERSÖNLICH</b>  <b>Innendienst:</b> 1. telefonische Zahlungsaufforderung und Klärung der Zahlungsoptionen 2. schriftliche Zahlungsaufforderung und Aufforderung zur Stellungnahme <b>Leiter:</b> 3. persönliche Kontaktaufnahme und Klärung der Zahlungsoptionen <b>Außendienst:</b> 4. Vollstreckung vor Ort
<b>B</b> 100 bis 1.000 €	30 %	<b>TELEFONIEREN</b>  <b>Innendienst:</b> 1. telefonische Zahlungsaufforderung und Klärung der Zahlungsoptionen 2. schriftliche Zahlungsaufforderung und Aufforderung zur Stellungnahme <b>Außendienst:</b> 3. Vollstreckung vor Ort
<b>C</b> 0 bis 100 €	50 %	<b>ANSCHREIBEN</b>  <b>Innendienst:</b> 1. schriftliche Zahlungsaufforderung und Aufforderung zur Stellungnahme 2. telefonische Zahlungsaufforderung <b>Außendienst:</b> 3. Vollstreckung vor Ort

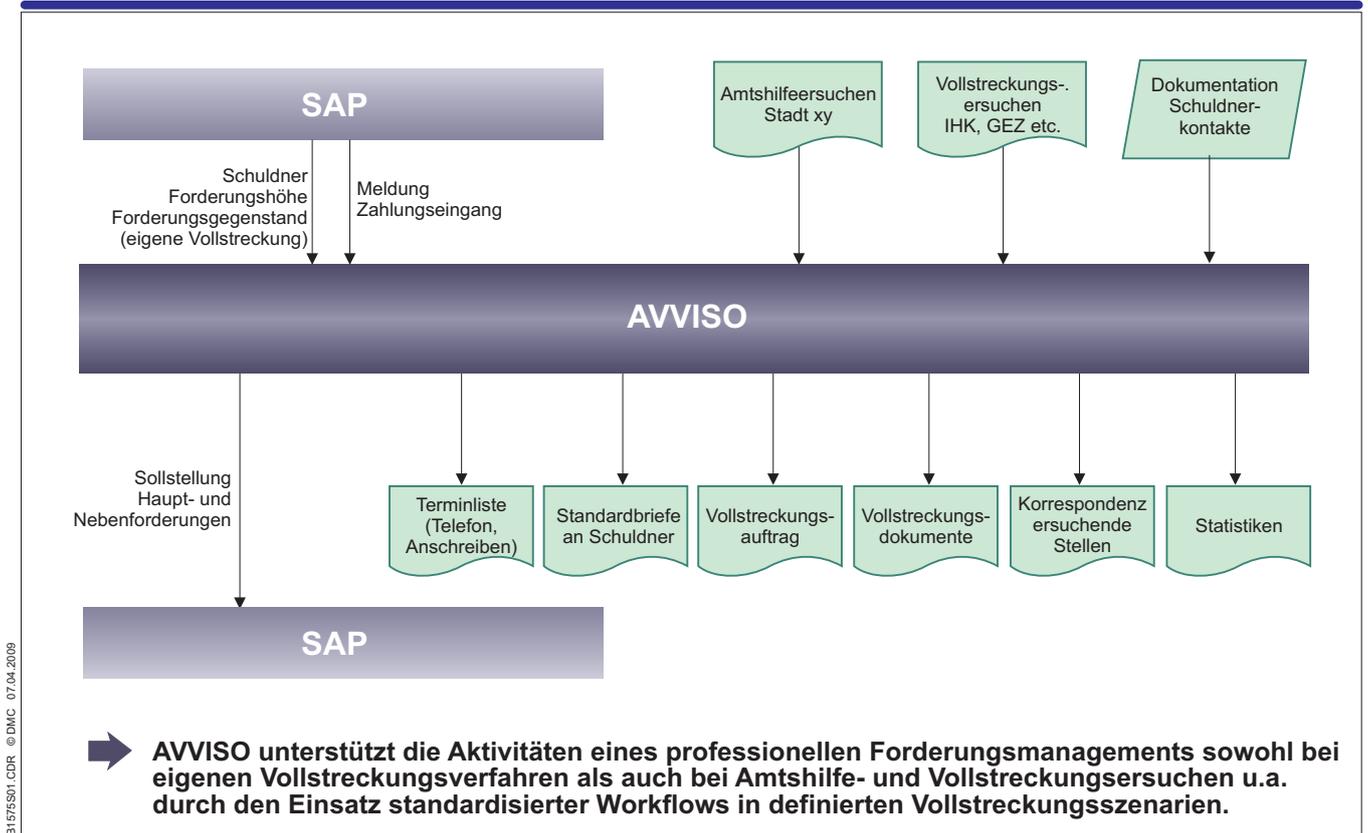


**Eine wertmäßig differenzierte Vollstreckungsbearbeitung - mit Priorität auf den eigenen Fällen - reduziert den Aufwand.**

B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



## 5.8 IT-Unterstützung



B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 31 -



## 5.9 Berichtswesen

		Jan		Feb		...		Dez		Summe	
		Anzahl	€								
Vollstreckungen insgesamt	eigene										
	Amtshilfeersuchen eigen										
	Amtshilfeersuchen fremd										
	Σ										
Vollstreckungen erfolgreich	eigene										
	Amtshilfeersuchen eigen										
	Amtshilfeersuchen fremd										
	Σ										
Einzugsquote (%)	eigene										
	Amtshilfeersuchen eigen										
	Amtshilfeersuchen fremd										
	Σ										

➔ **Das Berichtswesen macht den aktuellen Stand der Vollstreckung transparent.**

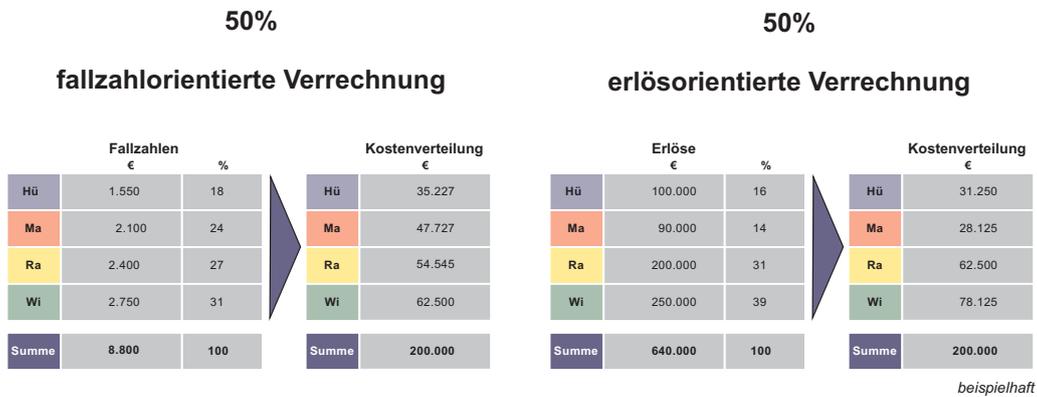
B1575S01.CDR © DMC 07.04.2009



- 32 -



## 5.10 Verrechnung HüMaRaWi

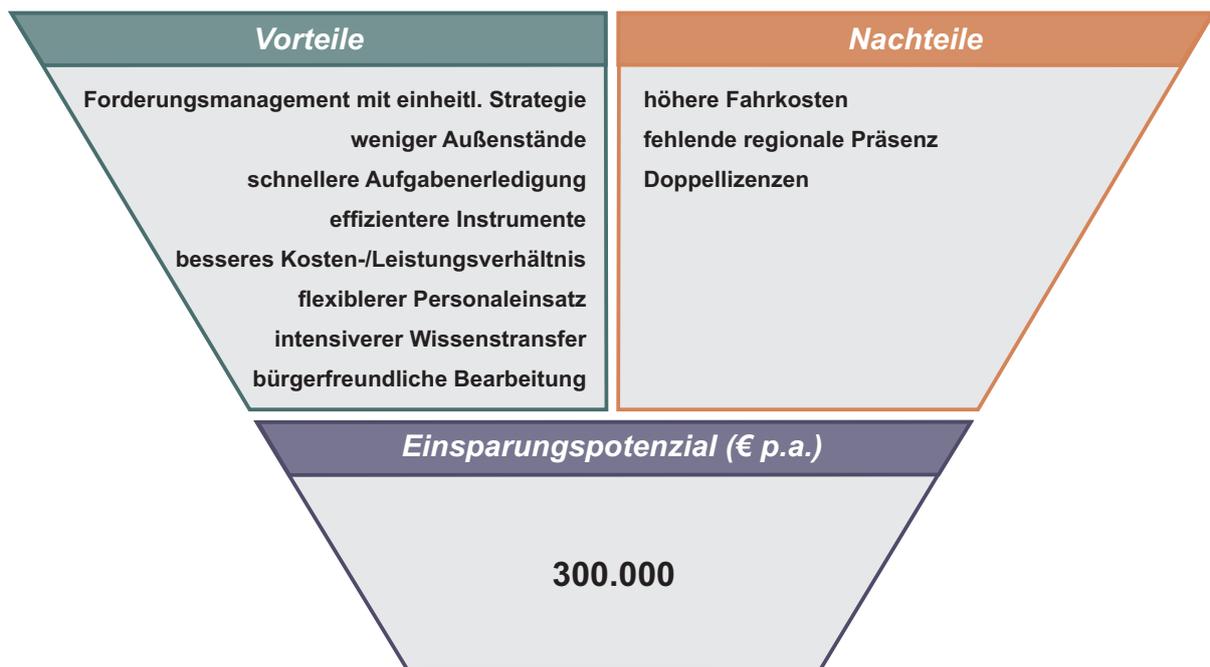


➔ Die Verrechnung der Kosten erfolgt zu jeweils 50 % auf der Basis der Fallzahlen zu bearbeiten der Vollstreckungen sowie der Erlösverteilung des Vorjahres. Unterjährige Veränderungen finden in einer Jahresabrechnung Berücksichtigung.

B157/5S01.GDR © DMC 07.04.2009



## 6. Zentrales Forderungsmanagement



➔ Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept eines zentralen Forderungsmanagements zügig umzusetzen.

B157/5S01.GDR © DMC 07.04.2009



## 7. Ergebnis und Empfehlung

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Von den 17 Mitarbeitern der vier Kassen beschäftigen sich sieben Mitarbeiter mit dem Zahlungsverkehr und zehn Mitarbeiter mit dem Forderungsmanagement.
- Jährlich werden insgesamt 8.780 Vollstreckungen bearbeitet, von denen jeweils 50 % die eigenen Kommunen und Amtshilfen betreffen.
- Die Einzugsquote beträgt 50,5 %.
- Zur Erhöhung der Einzugsquote wurden für den Geldeinzug differenzierte Strategien zur Verbesserung des Kosten-/Leistungsverhältnisses entwickelt.
- Darüber hinaus macht es Sinn, das Forderungsmanagement/die Buchhaltung in einem Dienstleistungszentrum zu zentralisieren.
- Das Einsparungspotenzial für die Kasse beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen wie z.B. bürgerfreundliche Bearbeitung - jährlich etwa 300 T€.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) den Zahlungsverkehr zunächst in den bestehenden Organisationen der jeweiligen Kommunen zu belassen,
- 2) das Forderungsmanagement der vier Kommunen - beginnend mit dem Außendienst am 1.1.2010 - in einem Dienstleistungszentrum zu zentralisieren und
- 3) die Buchhaltungen der vier Kommunen in einem Dienstleistungszentrum zu konzentrieren.

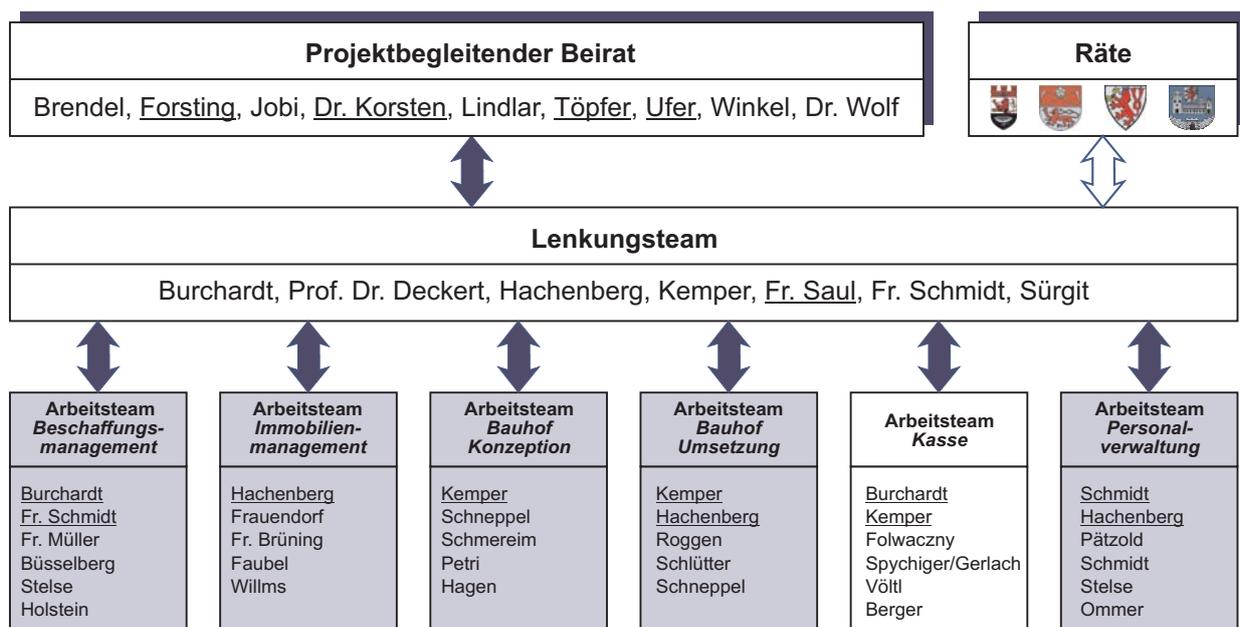
B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 35 -



## Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung

B1575S01.GDR © DMC 07.04.2009



- 36 -



# Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



## Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt - Personalverwaltung -

Mai 2009

B157/6S01.CDR © DMC 16.10.2008



## Inhalt

<b>1. Aufgabenstellung</b>	<b>1</b>
1.1 Projektziel Personalverwaltung	
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>
2.1 Produkte	
2.2 Personalzahlen	
2.3 Mengengerüst	
2.4 Personalkapazitäten	
2.5 Personalstruktur	
2.6 Geschäftsprozess Zeiterfassung	
2.7 IT-Struktur	
<b>3. Personalverwaltung-Strategie</b>	<b>11</b>
3.1 Alternativen Personalverwaltung	
<b>4. Personalverwaltung-Konzeption</b>	<b>13</b>
4.1 Kostenvergleich Personalabrechnung	
4.2 Kostenvergleich Beihilfe	
4.3 Kostenvergleich Kindergeld	
4.4 Geschäftsprozessoptimierung Zeiterfassung	
4.5 Best practice	
4.6 IT-Angleichung	
4.7 Verbesserungspotenziale	
<b>5. Geschäftsprozessoptimierte Personalverwaltung</b>	<b>21</b>
<b>6. Ergebnis und Empfehlung</b>	<b>22</b>
Anlage: Projektorganisation	

B157/6S01.CDR © DMC 16.10.2008



# 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 die Personalverwaltung, der nach Beschlussfassung durch die Räte zügig in den Kommunen zu realisieren ist.

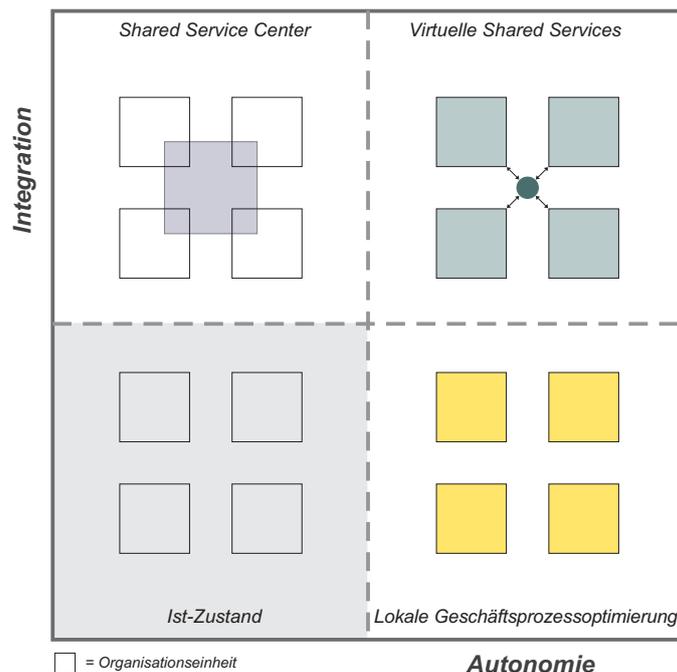
B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 1 -



## 1.1 Projektziel Personalverwaltung



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

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 2 -



## 2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation der Personalverwaltung stellt sich wie folgt dar:

- Alle vier Kommunen verfügen über eine interne Organisationseinheit, die sich mit personalwirtschaftlichen Aufgaben beschäftigt. Das Aufgabenspektrum beinhaltet sowohl steuerungsunterstützende Aufgaben als auch operative, abwicklungsorientierte Aufgaben.
- Das vorzuhaltende Wissen der Mitarbeiter ist aufgrund des breiten Aufgabenspektrums sehr weit gefächert. Vertretungsregelungen verstärken diesen Effekt zusätzlich.
- Alle Verwaltungen verwenden zur Abrechnung von Bezügen und Entgelten das gleiche Abrechnungsverfahren (PAISY). Im Laufe der kommenden ein bis zwei Jahre werden die Kommunen auf ein Verfahren zur Personalabrechnung und zum Personalstammdatenmanagement mit SAP-Anbindung (LOGA) umstellen. Der Zahlungsverkehr an Mitarbeiter und Sozialversicherungsträger sowie die Benachrichtigung der Finanzbehörde werden von der GKD initiiert.
- Die Festsetzung des Kindergeldes sowie die Festsetzung und Zahlung der Beihilfen wurde von einigen Kommunen an die Rheinische Versorgungskasse übertragen.
- Die Ausgestaltung der Zeitwirtschaft ist unterschiedlich organisiert. Hier variieren nicht nur die eingesetzten Zeitwirtschaftssysteme, sondern auch das Verhältnis zwischen automatisiertem Prozess/Workflow und manueller Bearbeitung.
- Kennzahlen werden nicht erhoben. Unterjähriges Personalcontrolling nur eingeschränkt durchgeführt.
- Im Bereich der Personalverwaltung aller vier Verwaltungen kümmern sich insgesamt 9,57 Mitarbeiter um 687 Beschäftigte bzw. 563,47 Mitarbeiterkapazitäten.
- Darüber hinaus nehmen teilweise Mitarbeiter des Personalbüros Aufgaben für andere Produktbereiche wahr bzw. werden im Bereich der Stellenbeschreibungen und Personalbemessung von Mitarbeitern des Organisationsbereiches unterstützt.

B157/RS01.CDR © DMC 16.10.2008



- 3 -



## 2.1 Produkte

Produktgruppe	Produkt	Beschreibung	Hü	Ma	Ra	Wi
Rahmenvorgaben für den Personalbereich	Rahmenvorgaben für den Personalbereich	z.B. Dienstvereinbarungen, Regelungen zur Förderung von Teilzeitbeschäftigung, Beurteilungswesen, Ausbildungsrichtlinien und Vorruhestand				
Personalplanung	Quantitative Bedarfsermittlung	z.B. Stellenplan, Personalbemessung, Nachfolgeplanung, Personalkostenplanung				Orga
	Qualitative Bedarfsermittlung	z.B. Stellenbeschreibungen, Anforderungen, Laufbahnplanung, Stellenbewertungen	Orga			Orga
Personalbeschaffung und -auswahl	interne Personalbeschaffung	z.B. Stellenausschreibung				Orga
	externe Personalbeschaffung	z.B. Inserate, Arbeitsagenturen, Personalvermittler, ABERbung, Jobbörsen				Orga
Personaleinsatz	Personalauswahl	z.B. Auswertung von Unterlagen, Korrespondenz, Bewerbungsgespräche, Bewerberspiegel				
	Personaleinführung	z.B. Vorgesetztengespräche, Vorstellung und Information, Begleitung, Mentorensystem, Evaluation				
Personalentwicklung	Personalbereitstellung	z.B. Einsatz vorh. Mitarbeiter, Beförderung, Höhergruppierung, Höherstufung, Versetzung, indiv. Arbeitszeiländerung, Disziplinarmaßn., Abmahnungen, Feststellung Dienstfähigkeit				
	Personalfreisetzung	z.B. Kündigung, Altersrente, Pensionierung, Altersteilzeit, Vorruhestand				
Personalentwicklung	Ausbildung	z.B. Begleitung der Auszubildenden, Monatsgespräche, Berichtsheft				
	Fortbildung	z.B. Seminare, Lehrgänge, Training, Supervision, Coaching				
	Praktika	Inhaltliche Begleitung				
Personalcontrolling	Quantitatives Personalcontrolling	z.B. Personalkosten, Mitarbeiterzahlen, Personalkapazitäten, Fluktuation, Fehlzeiten, Arbeitsproduktivität, Statistiken (LDS, KAV etc.)				
	Qualitatives Personalcontrolling	z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Kenntnisse und Fertigkeiten, soziale und methodische Kompetenzen, Betriebsklima, Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft				
Geldleistungen	Bezüge, Vergütungen, Löhne	Festsetzung und Zahlbarmachung				
	Beihilfen	Festsetzung und Zahlbarmachung, Abrechnung mit Beihilfekasse				
	Reisekosten und sonstige Entschädigungen	Festsetzung und Zahlbarmachung				
	Versorgungsbezüge	Festsetzung und Zahlbarmachung				
Zeitwirtschaft	Kindergeld	Festsetzung und Zahlbarmachung				
	Erfassung Arbeitszeit	Arbeitszeiterfassung inkl. Krankheit, Urlaub				
Personalbetreuung	Sonderurlaub, Langzeitbeurlaubung, Urlaub ohne Bezüge					
	Betreuung aktiver Bediensteter	Beratung und Information der Mitarbeiter und Fachbereiche, Zeugnisse, Nebentätigkeiten, Bescheinigungen, Jubiläen				
Arbeitsicherheit / Gesundheitsschutz	Betreuung ehemaliger Bediensteter und Angehöriger					
	Betriebsärztlicher und sicherheitstechnischer Dienst	z.B. Bestellung Sicherheitsbeauftragte, Organisation Arzttermine, Pflege Gesundheitsdatei, Teilnahme an Arbeitsausschüssen				
Betriebskommunikation	Unfallangelegenheiten					
	Betriebskommunikation	z.B. Informationsmanagement, Wissensmanagement, Intranet, Newsletter, Schwarzes Brett, Kontakte zu Externen				

➔ Die Aufgaben der Personalverwaltung spiegeln sich in 11 Produktgruppen mit insgesamt 26 Produkten wieder. Einige Produkte werden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen oder mit externen Dienstleistern erstellt.

B157/RS01.CDR © DMC 16.10.2008



- 4 -



## 2.2 Personalzahlen

Bezeichnung	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe	Mengeneinheit
Anzahl Beamte	18	19	41	26	104	Beamte
Anzahl Tariflich Beschäftigte	121	73	183	190	567	Tariflich Beschäftigte
Anzahl Azubis	3	4	1	8	16	Azubis
Anzahl Mitarbeiter gesamt	142	96	225	224	687	Mitarbeiter
Anzahl 1€-Kräfte	-	-	-	15	15	1 €-Kräfte (Betreuung durch Personalbereich)
Anzahl Praktikanten	18	6	20	27	71	Praktikanten/ Jahrespraktikum
Anzahl betreuter Mitarbeiter Dritter	1	7	44	1	53	Mitarbeiter Dritter
Anzahl Ratsmitglieder	36	28		34	98	Ratsmitglieder (Abrechnung Aufwandsentsch.)
Anzahl Versorgungsempfänger	14	12	20	18	64	Versorgungsempfänger
Anzahl Führungskräfte	5 1 BM 4 FBL	4 1 BM 3 FBL	13 1 BM 3 Dez. 9 FBL	12 1 BM 4 FBL 7 AL	35	Führungskräfte
Anzahl Mitarbeiterkapazitäten Gesamtverwaltung	114,16	76,78	200,86	171,67	563,47	MAK
Anzahl Mitarbeiterkapazitäten für Aufgaben Pers.verw.	1,98	1,74	2,75	3,1	9,57	MAK
Anzahl EDV-Arbeitsplätze	90	72	152	118	432	EDV-Arbeitsplätze

➔ Im Bereich der Personalverwaltung aller vier Verwaltungen kümmern sich insgesamt 9,57 Mitarbeiter um 687 Beschäftigte bzw. 563,47 Mitarbeiterkapazitäten.

B157/RS01.CDR © DMC 16.10.2008



- 5 -



## 2.3 Mengengerüst

Produktgruppe	Produkt	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe	Mengeneinheit	
Rahmenvorgaben für den Personalbereich	Rahmenvorgaben für den Personalbereich							
Personalplanung	Quantitative Bedarfsermittlung							
	Qualitative Bedarfsermittlung							
Personalbeschaffung und -auswahl	Interne Personalbeschaffung	1	6	4	7	18	Anzahl interne Beschaff.vorgänge	
	Externe Personalbeschaffung	3	3	8	7	21	Anzahl externe Beschaff.vorgänge	
	Personalauswahl	128	121	320	276	845	Anzahl Bewerber	
Personaleinsatz	Personaleinführung	3	9	16	19	47	Anzahl Einstellungen	
	Personalarbeitstellung							
	Personalfreisetzung	6	6	14	11	37	Anzahl Freistellungen	
Personalentwicklung	Ausbildung							
	Fortbildung							
	Praktika							
Personalcontrolling	Quantitatives Personalcontrolling	12	6	25	25	68	Berichte pro Jahr	
	Qualitatives Personalcontrolling	-	-	-	2	2	Berichte pro Jahr	
Geldleistungen	Bezüge, Vergütungen, Löhne	3.060	2.229	4.900	4.654	14.843	Anzahl Vorgänge	
	Beihilfen		141	111	330	152	734	Anzahl Fälle
			32	31	61	44	168	Anzahl Beihilfeberechtigte Beamte + Versorgungsempfänger
	Reisekosten und sonstige Entschädigungen	170	202	200	258	830	Anzahl Vorgänge Reisekosten	
	Versorgungsbezüge	-	-	-	10	10	Anzahl Vorgänge	
	Kindergeld		97	159	200	50	506	Anzahl Bearbeitungen
		56	70	83	159	368	Anzahl Kinder	
Zeitwirtschaft	Erfassung Arbeitszeit	5.220	1.708	4.320	7.160	18.408	Anzahl manueller Vorgänge	
	Sonderurlaub, Langzeitbeurlaubung, Urlaub o. Bezüge	24	27	42	21	114	Anzahl Vorgänge	
Personalbetreuung	Betreuung aktiver Bediensteter	3.950	3.250	4.500	4.125	15.825	Anzahl Vorgänge (FB, Mitarbeiter)*	
	Betreuung ehemaliger Bediensteter und Angehöriger	57	69	25	103	254	Anzahl Vorgänge	
Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz	Betriebsärztlicher und sicherheitstechnischer Dienst							
	Unfallangelegenheiten	9	5	6	13	33	Anzahl Unfälle	
Betriebskommunikation								

➔ Die Bearbeitungsschwerpunkte liegen im Hinblick auf die Fallzahlen in den Bereichen Abrechnung von Bezügen, Erfassung der Arbeitszeit und in der Personalbetreuung.

\*Schätzwerte

B157/RS01.CDR © DMC 16.10.2008



- 6 -



## 2.4 Personalkapazitäten

Produktgruppe	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe MAK*
Rahmenvorgaben für den Personalbereich	0,04	0,05	0,13	0,07	0,29
Personalplanung	0,12	0,19	0,22	0,15	0,68 **
Personalbeschaffung und -auswahl	0,08	0,16	0,14	0,18	0,56 **
Personaleinsatz	0,21	0,30	0,65	0,75	1,90
Personalentwicklung	0,05	0,11	0,07	0,13	0,36
Personalcontrolling	0,05	0,02	0,09	0,08	0,23
Geldleistungen	0,46	0,47	0,65	0,82	2,39
Zeitwirtschaft	0,30	0,17	0,18	0,17	0,82
Personalbetreuung	0,60	0,23	0,50	0,57	1,89
Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz	0,04	0,04	0,11	0,09	0,27
Betriebskommunikation	0,05	0,03	0,01	0,02	0,10
Sonstiges	-	-	-	0,08	0,08
Führung	-	-	0,03	-	0,03
<b>Summe Aufgaben Personalverwaltung</b>	<b>1,98</b>	<b>1,74</b>	<b>2,75</b>	<b>3,10</b>	<b>9,57</b>
Aufgaben anderer Fachbereiche bzw. für Dritte	0,11	0,26	0,25	0,26	0,63
<b>Summe Mitarbeiter in der Organisationseinheit</b>	<b>2,10</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,84</b>	<b>10,21</b>

\* MAK  
= Mitarbeiterkapazitäten

\*\* teilweise durch  
Organisationsabteilung

➔ **Insgesamt 9,57 Mitarbeiter arbeiten im Aufgabenfeld der Personalverwaltung. Einzelne Aufgaben werden von den Organisationsabteilungen der Verwaltungen wahrgenommen.**

B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



- 7 -



## 2.5 Personalstruktur

Einsatzbereich	Ausbildung	Hückeswagen	Marienheide	Radevormwald	Wipperfürth	Summe MAK
Personal- verwaltung	Diplom-Verwaltungswirt		0,9		0,26	1,16
	Diplom-Verwaltungsbetriebswirt			0,5		0,50
	Verwaltungsbetriebswirtin VWA			0,5		0,50
	Verwaltungsfachwirt				0,99	0,99
	Verwaltungsfachangestellte/r	1,35	0,84	1	1,85	5,04
	Kaufmännische Ausbildung	0,63		0,75		1,38
<b>Summe Mitarbeiterkapazitäten</b>		<b>1,98</b>	<b>1,74</b>	<b>2,75</b>	<b>3,10</b>	<b>9,57</b>
<b>Anzahl Mitarbeiter (inkl. 1€-Kräfte)</b>		<b>142</b>	<b>96</b>	<b>225</b>	<b>239</b>	<b>702</b>
<b>Anzahl betreute Mitarbeiter pro Personalmitarbeiter</b>		<b>72</b>	<b>55</b>	<b>82</b>	<b>77</b>	<b>72</b>
<b>Personalaufwand je betreuter Mitarbeiter</b>		<b>114%</b>	<b>148%</b>	<b>100%</b>	<b>106%</b>	<b>112%</b>
<b>Personalkosten je betreuter Mitarbeiter**</b>		<b>991 €</b>	<b>1.367 €</b>	<b>818 €</b>	<b>846 €</b>	<b>1.006 €</b>

\* MAK = Mitarbeiterkapazitäten  
\*\*inkl. Kosten eines Arbeitsplatzes

➔ **Der Personalaufwand je betreuter Mitarbeiter der Verwaltungen differiert um bis zu 48 % zwischen den vier Verwaltungen.**

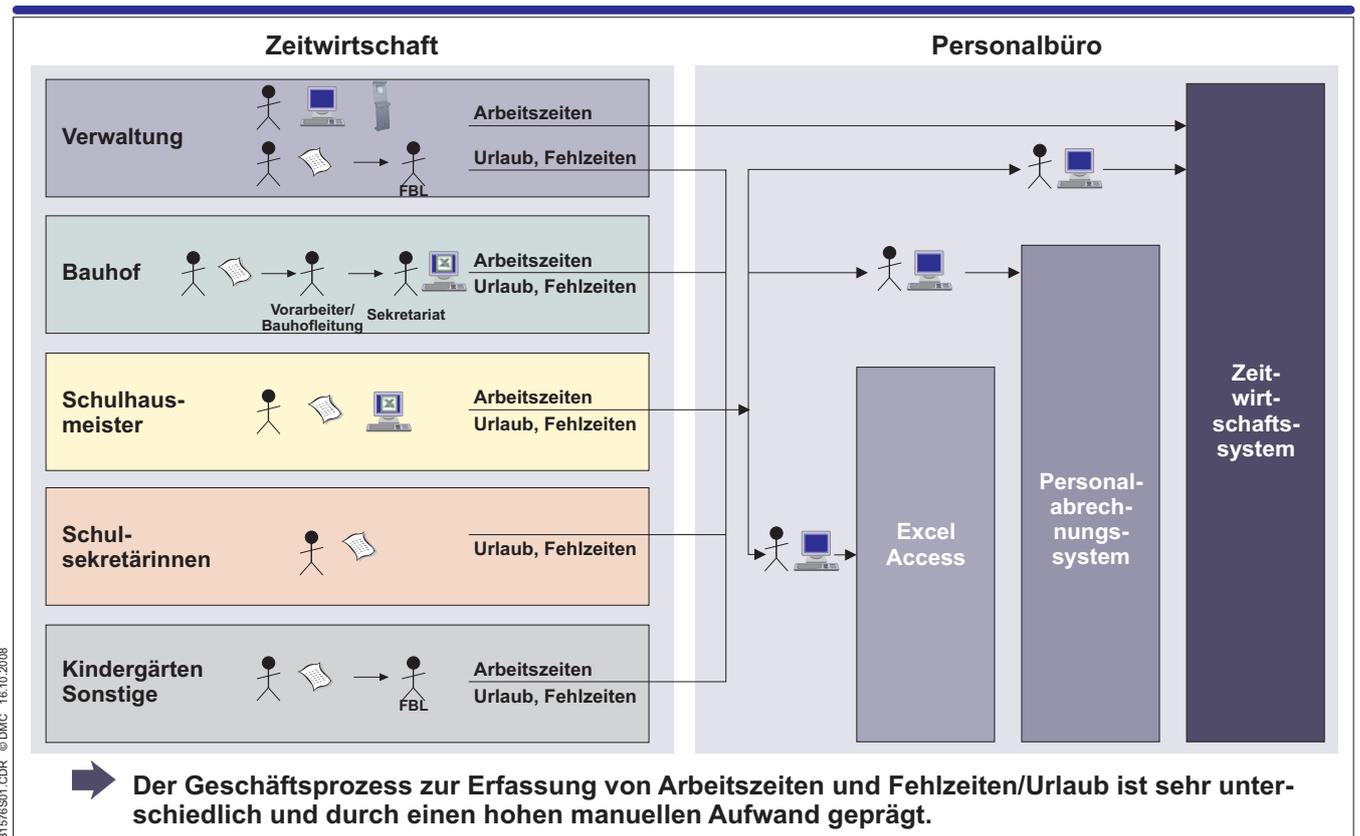
B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



- 8 -



## 2.6 Geschäftsprozess Zeiterfassung



B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 9 -



## 2.7 IT-Struktur

Verfahren	Einsatzbereiche	Hü	Ma	Ra	Wi
Zeitwirtschaftssystem	Zeitwirtschaft	AIDA	AIDA	OBS	NOVATIME
PAISY	Abrechnung Bezüge, Kindergeld	●	●	●	●
SAP	Budgetüberwachung	●	●	●	●
ACCESS	Personalkostenplanung, Personalstammdatenbank	●	●	●	●
EXCEL	Personalkostenplanung, Stellenplan, Personalentwicklungsplan, sonstige Auswertungen	●	●	●	●
WORD	Formulare, Schriftverkehr, Serienbriefe	●	●	●	●
GEHALT 2009	Personalkostenplanung, Auskünfte zu Bezügen				●
REHADAT ELAN	Schwerbehindertenstatistiken	●	●	●	●
SV-NET	Abrechnung für Minijobs, Praktikanten	●	●		●

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008

➔ Die vier Verwaltungen verwenden PAISY zur Personalabrechnung. Zur weiteren Unterstützung der Personalfunktionen werden ACCESS, EXCEL und WORD eingesetzt.



- 10 -



### 3. Personalverwaltung-Strategie

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

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

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

Die Organisationseinheiten für personalwirtschaftliche Angelegenheiten beschäftigen sich einerseits mit steuerungsunterstützenden Aufgaben (wie z.B. Personalplanung und Personaleinsatz) sowie andererseits mit operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben (wie z.B. Auszahlung des Kindergeldes und Bewilligung von Beihilfen).

Während sich die steuerungsunterstützenden Aufgaben als Managementprozesse für Shared Services nicht eignen, sind die operativen abwicklungsorientierten Aufgaben für die Konzentration in einem Dienstleistungszentrum grundsätzlich geeignet. Die geringen Fallzahlen der vier Kommunen reichen jedoch für ein eigenes Dienstleistungszentrum nicht aus.

Somit ist die beste Lösung für die Personalverwaltungen von Hückeswagen, Marienheide, Radevormwald und Wipperfürth die lokale Geschäftsprozessoptimierung, bei der die

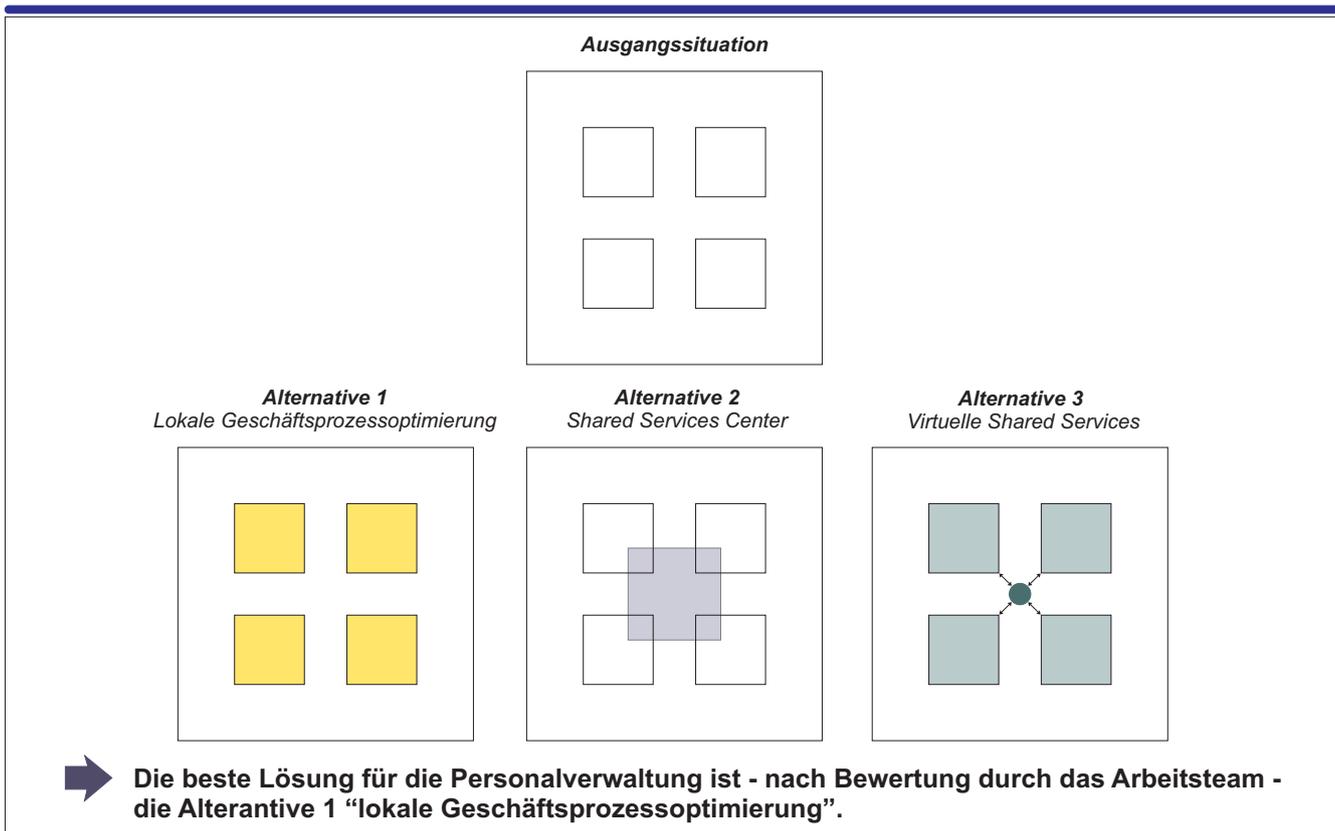
- steuerungsunterstützenden Aufgaben von den jeweiligen Kommunen wahrgenommen werden
- operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben sukzessive externen Dienstleistungszentren übertragen werden bzw. lokal optimiert werden.

Zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses setzt dies einen regelmäßigen Informationsaustausch und eine intensive Zusammenarbeit der Kommunen voraus.

B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



### 3.1 Alternativen Personalverwaltung



B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



# 4. Personalverwaltung-Konzeption

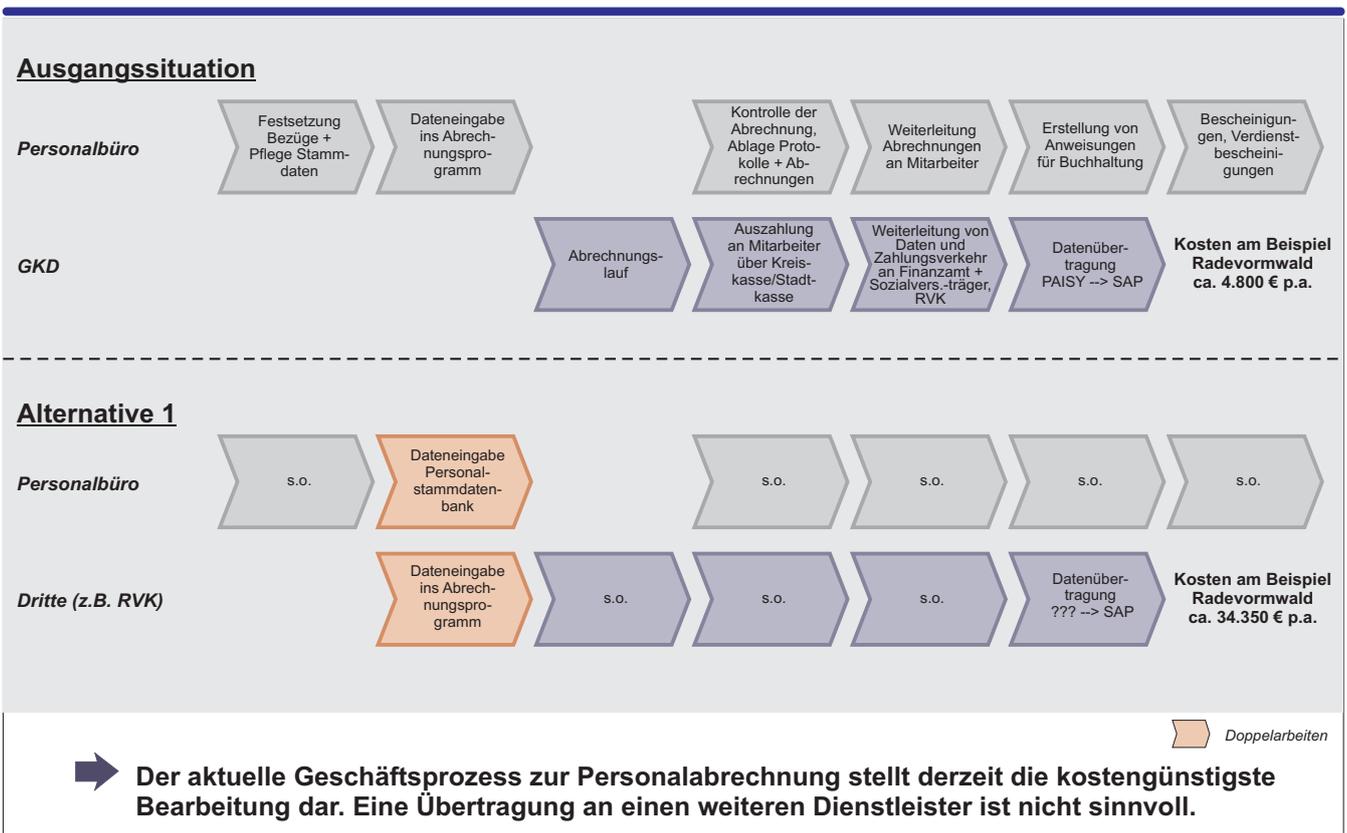
Die Personalverwaltung-Konzeption lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Die steuerungsunterstützenden Aufgaben der jeweiligen Kommunen lassen sich nicht in einem Shared Service Center zusammen führen.
- Die weiteren operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben eignen sich grundsätzlich für eine Zusammenführung in lokale oder virtuelle Service Center. Die geringen Fallzahlen der vier Kommunen reichen jedoch für ein eigenes Dienstleistungszentrum nicht aus. Einige Bearbeitungsvorgänge lassen sich sukzessive an externe Dienstleistungszentren übertragen. Die verbleibenden Aufgaben können durch die Anwendung von best practice und durch den Einsatz geeigneter Software optimiert werden.
- Aufgrund eines geringen Delegationsgrades und der hohen Kosten eignet sich die Vergabe der Personalabrechnung nicht zur Übertragung an einen externen Dienstleister. Bei der Bearbeitung von Beihilfen und des Kindergeldes hingegen bietet sich aufgrund der hohen internen Personalkosten bzw. des relativ hohen Fortbildungsbedarfes eine Delegation der Aufgaben durchaus an.
- Die Einführung eines Workflows zur Freigabe von Urlaub und Fehlzeiten im Rahmen der Zeitwirtschaft kann zukünftig direkt durch die jeweiligen Fachbereichsleiter erfolgen. Manuelle Eingaben der Personalverwaltung können somit auf ein Minimum reduziert werden. Die Kosten sind mit 3.500 € je Verwaltung vergleichsweise gering.
- Durch das Prinzip des "Vom Besten lernen" (best practice) lassen sich die Personalabrechnung und die Personalbetreuung aktiver Bediensteter lokal vor Ort mit geringerem Zeitaufwand und geringeren Kosten umsetzen.
- Die einheitliche Einführung des Verfahrens LOGA unterstützt einen Großteil der Personalaufgaben und minimiert insbesondere den Aufwand für Personalabrechnung, Personalkostenplanung und -controlling sowie die Personalbetreuung durch einen umfangreichen Mitarbeiter Self Service.

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



## 4.1 Kostenvergleich Personalabrechnung



B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



## 4.2 Kostenvergleich Beihilfe

	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe
<b>IST</b>					
Anzahl Fälle	141	111	330	152	734
<b>Bearbeitung durch Externe</b>					
Kostenpauschale des Externen	2.997,00 €	2.353,20 €*	6.991,50 €	3.224,00 €	15.565,70 €
Anteil MAK eigene Bearbeitung	0,015	0,01 *	0,015	0,01	0,05
Kosten für eigene Bearbeitung	1.011,45 €	491,08 €	900,28 €	615,14 €	3.017,95 €
Gesamtkosten	<b>4.008,45 €</b>	<b>2.844,28 €</b>	<b>7.891,78 €</b>	<b>3.839,14 €</b>	<b>18.583,70 €</b>
<b>Eigene Bearbeitung</b>					
Anteil MAK	0,17*	0,13	0,39*	0,18*	0,86
Kosten für eigene Bearbeitung	<b>11.135,04 €</b>	<b>8.742,09 €</b>	<b>23.196,45 €</b>	<b>10.950,66 €</b>	<b>54.024,23 €</b>
Differenz	<b>7.126,59 €</b>	<b>5.897,81 €</b>	<b>15.304,67 €</b>	<b>7.111,51 €</b>	<b>35.440,58 €</b>
Werte von 2008 <span style="float: right;">*kalkulierte Werte</span>					
<p><b>➔ Ein Outsourcing der Beihilfesachbearbeitung ist insgesamt 35.000 € p.a. günstiger als die eigene Bearbeitung vor Ort. Hückeswagen, Radevormwald und Wipperfürth sollten ihre Vergabe der Beihilfebearbeitung fortsetzen. Marienheide wird eine Vergabe an Externe empfohlen.</b></p>					

B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



- 15 -



## 4.3 Kostenvergleich Kindergeld

	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe
<b>IST</b>					
Anzahl Fälle	52	70	83	159	364
<b>Bearbeitung durch Externe</b>					
Kostenpauschale des Externen	1.820,00 €*	2.450,00 €*	2.905,00 €*	5.565,00 €	12.740,00 €
Anteil MAK eigene Bearbeitung	0,007*	0,009*	0,010*	0,02	0,05
Kosten für eigene Bearbeitung	441,05 €*	592,11 €*	626,61 €*	1.230,29 €	2.890,06 €
Gesamtkosten	<b>2.261,05 €</b>	<b>3.042,11 €</b>	<b>3.531,61 €</b>	<b>6.795,29 €</b>	<b>15.630,10 €</b>
<b>Eigene Bearbeitung in vier Verwaltungen</b>					
Anteil MAK für vollständige Bearbeitung	0,08	0,025	0,065	0,12*	0,29
Kosten für eigene Bearbeitung	<b>5.394,39 €</b>	<b>1.681,17 €</b>	<b>3.901,22 €</b>	<b>7.659,64 €</b>	<b>18.636,42 €</b>
Differenz zur Bearbeitung durch Dritte	<b>3.133,34 €</b>	<b>- 1.360,94 €</b>	<b>369,61 €</b>	<b>864,36 €</b>	<b>3.006,37 €</b>
<b>Eigene Bearbeitung zentral für vier Verwaltungen</b>					
MAK bei einem prognostizierten Einsparungspotenzial von 15 %					0,25*
Kosten für eigene zentrale Bearbeitung					<b>16.034,91 €</b>
Differenz zur Bearbeitung durch Dritte					<b>404,81 €</b>
Werte von 2008 <span style="float: right;">*kalkulierte Werte</span>					
<p><b>➔ Eine zentrale Bearbeitung des Kindergeldes oder eine vollständige Vergabe an Dritte bringt keine wesentlichen finanziellen Vorteile. Aufgrund des speziellen Know-hows und Fortbildungsbedarfes ist aber eine Vergabe an einen externen Dienstleister empfehlenswert. Sie ermöglicht darüber hinaus die Konzentration der Personalverwaltung auf die wesentlichen Funktionen.</b></p>					

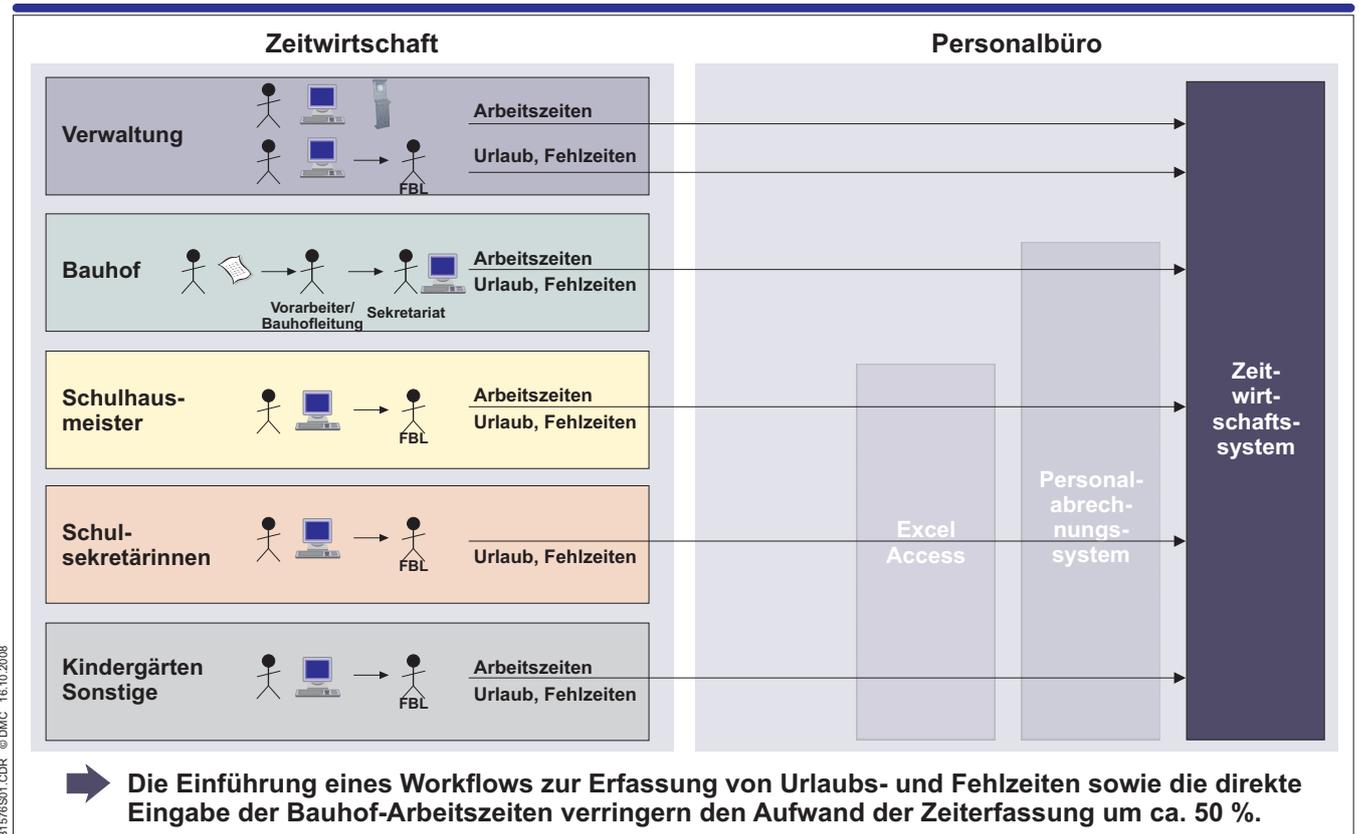
B1576S01.CDR © DMC 16.10.2008



- 16 -



## 4.4 Geschäftsprozessoptimierung Zeiterfassung



B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 17 -



## 4.5 Best practice

	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe
<b>Ist</b>					
MAK Personalverwaltung	1,98	1,74	2,75	3,10	9,57
Mitarbeiterzahl Gesamtverwaltung	142	96	225	239	702
<b>Kennzahlen</b>					
Personalaufwand je betreuter Mitarbeiter der Gesamtverwaltung IST (MAK)	0,013944	0,018125	0,012222	0,012971	0,013632
Personalaufwand für Betreuung aller Mitarbeiter SOLL Best practise (MAK)	1,74	1,17	2,75	2,92	8,58
<b>Δ SOLL - IST in MAK</b>	<b>-0,24</b>	<b>-0,57</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,18</b>	<b>-0,99</b>
<b>Δ SOLL - IST in Personalkosten*</b>	<b>- 17.375,81 €</b>	<b>- 42.739,71 €</b>	<b>- €</b>	<b>- 11.652,40 €</b>	<b>- 71.767,92 €</b>

*\*inkl. Kosten eines Arbeitsplatzes lt. KGSt*

best practice  
Veränderungspotenzial

➔ Bei Anwendung von best practice ergibt sich insbesondere bei der Berechnung von Bezügen und Betreuung aktiver Bediensteter ein Optimierungspotenzial von ca. einer Stelle.

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 18 -



## 4.6 IT-Angleichung

Verfahren	Einsatzbereiche	Hü	Ma	Ra	Wi
Zeitwirtschaftssystem	Zeitwirtschaft	AIDA	AIDA	OBS	NOVATIME
<del>PAISY</del> LOGA	Abrechnung Bezüge, Kindergeld	●	●	●	●
SAP	Budgetüberwachung	●	●	●	●
<del>ACCESS</del> LOGA	Personalkostenplanung, Personalstammdatenbank	●	●	●	●
<del>EXCEL</del> LOGA	Personalkostenplanung, Stellenplan, Personalentwicklungsplan, sonstige Auswertungen	●	●	●	●
WORD	Formulare, Schriftverkehr, Serienbriefe	●	●	●	●
GEHALT 2009	<del>Personalkostenplanung</del> , Auskünfte zu Bezügen				●
REHADAT ELAN	Schwerbehindertenstatistiken	●	●	●	●
SV-NET	Abrechnung für Minijobs, Praktikanten	●	●		●

➔ Im Sinne von best practice sind die Module von LOGA in allen vier Kommunen einzusetzen. So lässt sich ein Einsparungspotenzial von 0,35 MAK erzielen.

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 19 -



## 4.7 Verbesserungspotenziale

Produktgruppe	Hü	Ma	Ra	Wi	Summe MAK*	Potenzialfelder
Geldleistungen	0,46	0,47	0,65	0,82	2,39	
Personaleinsatz	0,21	0,30	0,65	0,75	1,90	
Personalbetreuung	0,60	0,23	0,50	0,57	1,89	
Zeitwirtschaft	0,30	0,17	0,18	0,17	0,82	
Personalplanung	0,12	0,19	0,22	0,15	0,68	
Personalbeschaffung und -auswahl	0,08	0,16	0,14	0,18	0,56	
Personalentwicklung	0,05	0,11	0,07	0,13	0,36	
Rahmenvorgaben für den Personalbereich	0,04	0,05	0,13	0,07	0,29	
Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz	0,04	0,04	0,11	0,09	0,27	
Personalcontrolling	0,05	0,02	0,09	0,08	0,23	
Betriebskommunikation	0,05	0,03	0,01	0,02	0,10	
Sonstiges	-	-	-	0,08	0,08	
Führung	-	-	0,03	-	0,03	
Summe Aufgaben Personalverwaltung	1,98	1,74	2,75	3,10	9,57	1,35 MAK

➔ Mittels lokaler Prozessoptimierungen und der Übertragung von Aufgaben an externe Dienstleistungszentren lässt sich insgesamt ein Einsparungspotenzial von 1,35 MAK realisieren.

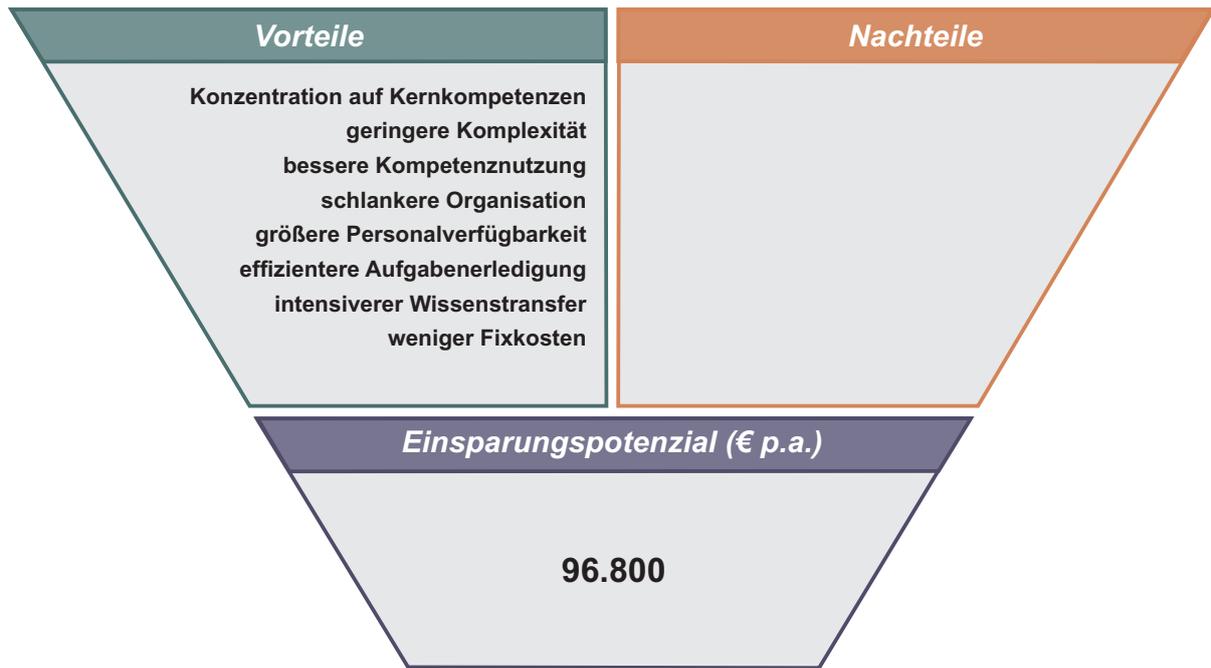
B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 20 -



## 5. Geschäftsprozessoptimierte Personalverwaltung



➔ Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir, das Konzept einer geschäftsprozessoptimierten Personalverwaltung zügig umzusetzen.

B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 21 -



## 6. Ergebnis und Empfehlung

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Im Bereich der Personalverwaltung der vier Kommunen kümmern sich 9,57 Mitarbeiter um 687 Beschäftigte bzw. 563,47 Mitarbeiterkapazitäten.
- Die Personalverwaltung beschäftigt sich einerseits mit steuerungsunterstützenden Aufgaben und andererseits mit operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben.
- Während sich die steuerungsunterstützenden Aufgaben als Managementprozesse für Shared Services nicht eignen, können die operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben in Dienstleistungszentren grundsätzlich konzentriert werden.
- Aufgrund des guten Organisationsgrades und der geringen Fallzahlen der vier Kommunen macht es Sinn, die verbleibenden operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben (z.B. Beihilfen, Kindergeld) sukzessive externen Dienstleistungszentren zu übertragen.
- Das Einsparungspotenzial für die Personalverwaltung beträgt - neben zahlreichen immateriellen Vorteilen - jährlich etwa 97 T€.

**Aufgrund dieser Ergebnisse empfehlen wir,**

- 1) die operativen, abwicklungsorientierten Aufgaben sukzessive externen Dienstleistungszentren zu übertragen,
- 2) die verbleibenden Aufgaben der Verwaltung im Sinne von best practice geschäftsmäßig zu optimieren und
- 3) einen turnusmäßigen (halbjährlichen) Informationsaustausch der Personalverwaltungsleiter zu organisieren.

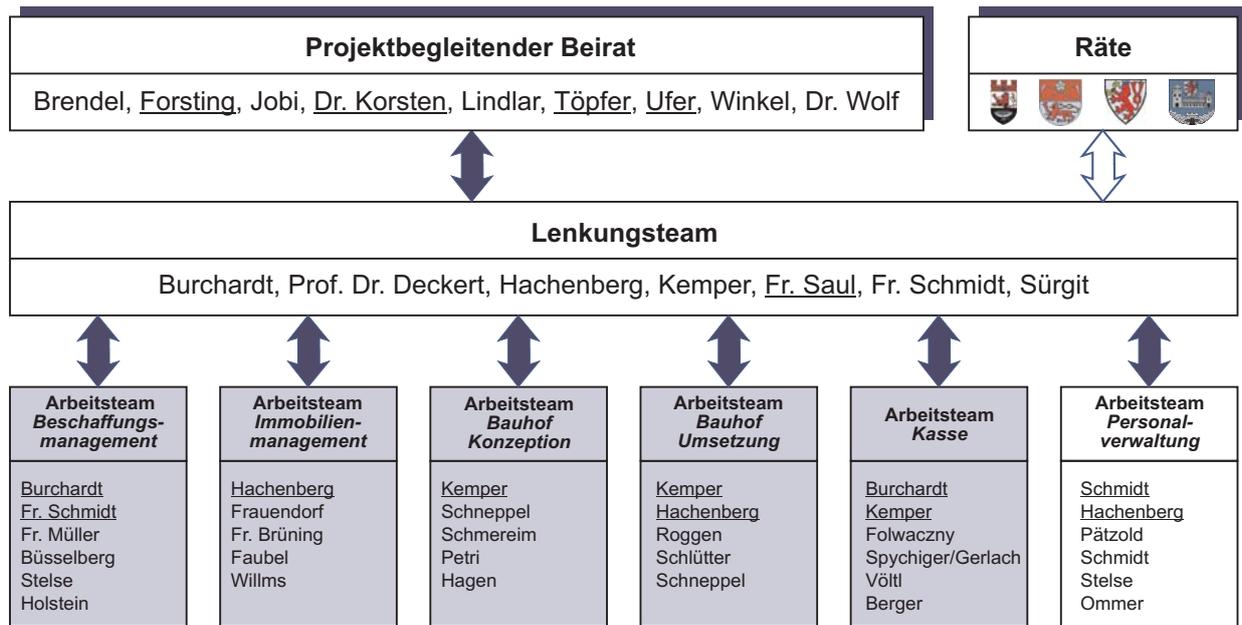
B1576S01.GDR © DMC 16.10.2008



- 22 -



# Anlage: Projektorganisation



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

\_\_\_ = Leitung



---

# Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt

---

## Geschäftsprozessoptimierung durch Shared Services der Kommunen



**Abschlussbericht  
Juli 2009**



---

# Ein nordrhein-westfälisches Modellprojekt

---

