

AZ: 70.2 Sa/Gro

Drucksache Nr.: 0618/2003/DS

=====

Beratungsfolge	Termin	Status	Behandlung
Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss	24.08.2005	Ö	Endg. entsch. Stelle

Berichterstatter:

Erster Stadtrat Arend

Verhandlungsgegenstand:

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des TBZ

A n t r a g :

Der Ausarbeitung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des TBZ wird zugestimmt.

B e g r ü n d u n g :

1. Einführung:

Die Ratsversammlung hat die Verwaltung am 3./4.06.2003 beauftragt, das Technische Betriebszentrum (TBZ) betriebswirtschaftlich untersuchen zu lassen mit dem Ziel, über Kennzahlen Vergleiche zu ähnlich strukturierten öffentlichen und privaten Betrieben anstellen zu können.

Am 26.11.2003 hat der Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss die Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) mit dieser Aufgabe betraut.

Der Endbericht wurde dem Fachausschuss am 29.09.2004 vorgetragen. In diesem Zusammenhang wurde dem Ausschuss zugesagt, das vorliegende Gutachten auszuwerten und der Selbstverwaltung Vorschläge hinsichtlich Struktur, Organisation, Personal- und Sachausstattung zu unterbreiten.

In den folgenden Punkten werden alle Bereiche des TBZ behandelt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Leistungsfähigkeit des TBZ - insbesondere im interkommunalen Vergleich - durchweg überdurchschnittlich bewertet wird. Allerdings wird durchgängig auch die zu geringe Auslastung der Fahrzeuge, Maschinen und Geräte kritisiert.

2. Klärwerk:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Die Kosten des Klärwerks sind ganz wesentlich von den kalkulatorischen Kosten bestimmt und sind nicht mehr beeinflussbar.
- Weiterhin werden die Kosten von der nicht mehr beeinflussbaren Ausbaugröße bestimmt.
- Das für die Prozessbegleitung und Instandhaltung des Klärwerkbetriebes eingesetzte Personal ist angemessen.
- Da kein Optimierungspotenzial aus betriebswirtschaftlicher Sicht abgeleitet werden kann, sollte mit externer Unterstützung der technische Prozess optimiert werden.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Das Klärwerk Neumünster hat sich ab November 2004 einer Benchmarking-Gruppe angeschlossen, die im August 2005 einen Abschlussbericht zu folgenden Sachgebieten vorlegen wird:
 - Personal (Struktur, Organisation und Kosten)
 - Störfall- und Risikomanagement
 - Pflege der Gebäude und Außenanlagen
 - Belüftung der Belebungsbecken
 - Schlammwässerung
 - Labor
 - Energie- und Wassereinsatz

Die Ergebnisse dienen der betriebswirtschaftlichen und verfahrenstechnischen Anpassung.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

Aufwendungen Benchmarkkosten:	ca. 8.000,00 €
jährliche Sachkostenreduzierung:	noch nicht quantifizierbar
jährliche Personalkostenreduzierung:	105.000,00 €(unter Vorbehalt)

Kläranlage

Sachkostenreduzierung:

Verfahrenskosten

Materialkosten

Reparaturkosten

(Potentiale werden z. Zt. durch Benchmarking freigelegt)

Personalkosteneinsparung:

Personalabbau durch Fluktuation:

Auflösung der Hofkolonne 30.000 €

Überhangpersonal abbauen
(Übernahme aus Fachdienst 65 Monteurwerkstatt) 40.000 €

Ersatzgestellung durch günstigeres Personal
(Ersatz Prozessleitsystem durch Technischer Service) 35.000 €

(Potentiale werden z. Zt. durch Benchmarking freigelegt)

105.000 €

Summe: **105.000 €**

3. Kanalreinigung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Die durchschnittliche Jahresreinigungsleistung der Reinigungskolonne liegt über dem Durchschnitt der Vergleichskommunen.
- Die Reinigungshäufigkeit der TBZ-Kanäle liegt deutlich über dem Durchschnitt anderer Kommunen und führt zu höherer Sauberkeit, aber auch zu höheren Kosten.
- Die Auslastung der Kanalreinigungsfahrzeuge ist zu verbessern.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Die Reinigungshäufigkeit wird über einen überarbeiteten Reinigungsplan gesenkt und der Fuhrpark angepasst.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

Streichung der Ersatzinvestition:	45.000 €
jährliche Sachkostenreduzierung:	50.000 €
jährliche Personalkostenreduzierung:	85.000 €

Anlage 2

Kanalreinigung

Reduzierung der Reinigungshäufigkeit:

Heute 1,2-fach

Neu 0,8-fach

Reduzierung des Maschinenparks:

Abschaffung eines Hochdruck- und Schlammsaugewagen

Jährliche Betriebskostensparnis:

- Reparaturen, Betriebsstoffe 40.000 €
 - Wasserverbrauch, Allgemeine Leitung
und Verwaltung, Schlamm Entsorgung 10.000 €
- 50.000 €

Verzicht auf Neuanschaffung eines Hochdruck- und Schlammsaugewagen

Jährliche kalkulatorische Kosten: 45.000 €

Personaleinsparung:

Arbeiter 50.000 €

Fahrer 35.000 €

85.000 €

Summe: **180.000 €**

Straßenreinigung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Die Reinigungshäufigkeit ist im Vergleich zu den anderen Kommunen höher, wobei eine geringere Km-Leistung ausgewiesen wird.
- Das TBZ ist leistungsseitig im interkommunalen Vergleich gut aufgestellt.
- Der Einsatz (teurer) Handkolonnen sollte zurückgefahren, weniger starr durchgeführt werden und bedarfsgerechter erfolgen.
- Die Fahrzeugauslastung des TBZ ist zu gering.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Starre Reinigungspläne weichen einer "Reinigung bei Bedarf".
- Die Trennung zwischen Fahrbahn und Gehweg wird aufgehoben. Die Straße wird als Einheit angesehen.
- Ansprüche hinsichtlich Sauberkeit werden in Kategorien definiert. Alle zu reinigenden Straßen werden jeweils einer Kategorie zugeordnet.
- Freiwerdende Ressourcen werden für weitere Verbindungsstraßen und stadtteilprägende Straßen und Plätze verwendet.
- Die gesamte Stadtreinigung wird in eine Hand gelegt. Damit werden Grünflächen, Straßenbegleitgrün und die Straßen mit Radwegen und Fußwegen einheitlich gepflegt.
- Die vorgehaltenen Reservefahrzeuge werden veräußert und die verbleibenden Fahrzeuge erfahren höhere Nutzungszeiten.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

jährliche Sachkostenreduzierung	70.000,00 €
jährliche Personalkostenreduzierung	40.000,00 €

Straßenreinigung

Sachkostenreduzierung:

Einsparung Großkehrmaschinen	30.000 €
Einsparung Kleinkehrmaschinen	20.000 €
Einsparung Wildkrautmaschine	10.000 €
Einsparung Wildkrautbürsten	<u>10.000 €</u>
	70.000 €

Personalkostenreduzierung:

Neue Revierschneidung, Entfall einer Vorarbeiterstelle	40.000 €
---	----------

Die Kehrmaschinen sind sehr reparaturanfällige Maschinen. Deshalb wurden Ersatzmaschinen vorgehalten. Diese Vorhaltestrategie wird aufgegeben und die Kfz-Werkstatt organisiert sich durch versetzte Arbeitszeiten auf kurzfristige Stillstandszeiten.

Damit entfallen die Betriebskosten der Reservefahrzeuge.

Das Straßenreinigungskonzept wird in bedarfsgerechte Reinigung umorganisiert.

Dadurch werden auch die Reviere aufgegeben; diese Version erfordert weniger Führungspersonal.

5. Abfallentsorgung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Die personelle Besetzung der Müllkolonnen sollte überprüft werden.
- Die Tourenplanung sollte im Hinblick auf Verlängerung der Fahrzeugnutzungszeiten überprüft werden.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Mit externer Hilfe wird die Besetzung der Müllkolonnen neu berechnet.
- Mit externer Hilfe werden durch Anwendung von Arbeitszeitmodellen die Fahrzeugnutzungszeiten berechnet.
- Die Personalkapazität wird angepasst und festgeschrieben.
- Der Fuhrpark wird nach Vorlage der Kolonnenbesetzung und Fahrzeugeinsatzzeiten festgelegt.
- Ein weiteres Potenzial zur wirtschaftlichen Verbesserung der Abfallentsorgung liegt in der Abwicklung des Recyclinghofes. Eine Sachkostenreduzierung wird in dieser Darstellung nicht ausgewiesen.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

Aufwand durch Beteiligung Spezialisten:	10.000,-- €
jährliche Sachkostenreduzierung:	120.000,-- € (unter Vorbehalt)
jährliche Personalkostenreduzierung:	66.000,-- € (unter Vorbehalt)

Abfallentsorgung

Weitere Untersuchung und Beratung
der Arbeitszeiten und Touren: 10.000 €

Sachkostenreduzierung:

Wegfall der Ersatzinvestition:	30.000 €
Abschaffung der Reservefahrzeuge	80.000 €
Einrichtung Recyclinghof	_____
Summe:	110.000 €

Personalkostenreduzierung:

Trotz guter Leistungszahlen in der Abfallentsorgung ist die Komplexibilität der Tourenplanung weiter zu untersuchen, um evtl. über Arbeitszeitmodelle und Kolonnenbesetzung eine höhere Wirtschaftlichkeit zu erzielen.

Damit ist das Deutschlandweit anerkannte Institut –Infa- mit der Bearbeitung beauftragt worden.

Auch in der Abfallentsorgung sollen die Ersatzfahrzeuge abgeschafft werden.

Schon für eine evtl. Kolonnenstärkenveränderung werden Einsparpotentiale errechnet.

Das Reservepersonal soll auch abgeschafft werden.

Um die Kosten in der Abfallwirtschaft noch weiter zu reduzieren, soll durch einen eigenen Recyclinghof die Wirtschaftlichkeit erhöht werden.

6. Straßenunterhaltung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Um die Verkehrssicherungspflicht auf den öffentlichen Straßen zu gewährleisten, ist eine kleine Straßenunterhaltung notwendig.
- Reibungsverluste in der Abwicklung des Auftraggeber- Auftragnehmerverhältnisses sind durch organisatorische Verbesserungen abzustellen.
- Eine ständige Qualitäts- und Kostenkontrolle ist bei der Abwicklung der Arbeiten zu organisieren.
- Eine Auftragssteuerung ist für die Abwicklung der Aufträge notwendig.
- Die Leistungserfassung der durchgeführten Aufträge ist zu verbessern.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Ständige Abstimmungsgespräche zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer werden eingerichtet.
- Eine Kapazitätspflege wird für das Personal und den Maschinenpark eingerichtet.
- Das Fachwissen des Auftraggebers wird bei der Abwicklung mit eingebracht.
- Ein Leistungskontrollsystem wird für alle Tätigkeiten eingerichtet.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

jährliche Sachkostenreduzierung:	10.000,-- €
jährliche Personalkostenreduzierung:	60.000,-- €

Straßenunterhaltung

Sachkostenreduzierung:

Abschaffung eines Lkws dafür Schmalspurfahrzeug, um in Kleinkolonnen zu arbeiten	10.000 €
--	----------

Personalkostenreduzierung:

Umorganisation der Meisterstelle:	20.000 €
Kolonnenschneidung	
Einsparung von Straßenbauarbeiter	<u>30.000 €</u>
Summe:	60.000 €

Um die Flexibilität zu erhöhen, wird ein Groß-Lkw für ein Schmalspurfahrzeug ausgetauscht. Damit können kleinere Kolonnen eingesetzt werden.

Die Stelle des Straßenmeisters wird mit einer Meisterstelle in der Grünflächenpflege zusammen gelegt.

7. Grünflächenunterhaltung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Reibungsverluste in der Abwicklung des Auftraggebers- / Auftragnehmerverhältnisses sind durch organisatorische Verbesserungen abzustellen.
- Zur Bewertung der erzielten Leistung ist eine Leistungskontrolle einzuführen.
- Um den Leistungsumfang steuern zu können, muss bei den Auftraggebern die Budgetverantwortung zur Regulierung beitragen.
- Ein Pflegekonzept soll die Grundlage zur Abwicklung von Routinearbeiten werden.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Regelmäßig durchzuführende Abstimmungsgespräche werden zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbart.
- Eine Leistungskontrolle wird für alle Tätigkeiten eingerichtet.
- Das Pflegekonzept wurde durch den Auftraggeber erstellt und wird für 1 Jahr begleitet.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

jährliche Sachkostenreduzierung:	----
jährliche Personalkostenreduzierung:	140.000,-- €

Grünflächenunterhaltung

Personalreduzierung:

Umorganisation der Meisterstelle	40.000 €
Streichung einer Kraftfahrerstelle	34.000 €
Streichung von Gartenarbeiterstellen	<u>66.000 €</u>
Summe:	140.000 €

Im Grünflächenbereich wird durch höheren maschinellen Einsatz die Arbeit rationalisiert.

Das neue Pflegekonzept kann noch nicht nach Aufwand bewertet werden.

Trotzdem wird der LKW-Fuhrpark reduziert und durch Synergien mit den anderen Sachbereichen ausgeglichen.

Durch Neuschneidung der Reviere wird auch das Personal im Gartenarbeiterbereich reduziert.

8. Werkstatt:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Die Abwicklung der Reparaturaufträge ist für eine Bewertung nicht geeignet.
- Für die durchzuführenden Arbeiten liegen keine Zeitvorgaben vor.
- Zur zeitnahen Abarbeitung der Kfz-Reparaturen und Fahrzeugwartungen sind ver-setzte Arbeitszeiten notwendig.
- Für Nebenwerkstätten (Malerei) sollte die Sinnhaftigkeit aufgezeigt werden.
- Das Auftraggeber - / Auftragnehmeverhältnis sollte intensiver gelebt werden.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Die Arbeitszeiten in der Kfz-Werkstatt werden den Notwendigkeiten der Auftrag-geber angepasst.
- Für die verschiedenen Werkstattbereiche werden getrennte Kostenführungen vor-genommen.
- Die Leistungen werden mit den freien Werkstätten, mit den Vorgaben der Herstel-ler und den kommunalen Vergleichwerkstätten verglichen.
- Für die rationellen Abwicklungen der Werkstattaufträge ist ein Auswahlverfahren für eine EDV-Auftragsabwicklung eingeleitet.
- Die Malerwerkstatt wird stillgelegt.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

Anschaffung der Software für Auftrags- abwicklung:	20.000 €(Mehrkosten)
jährliche Sachkostenreduzierung:	20.000 €
jährliche Personalkostenreduzierung:	81.000 €

Werkstätten

Anschaffung eines Werkstattprogramms: 20.000 €

Sachkostenreduzierung:

Material Malerei: 20.000 €

Personalkostenreduzierung:

Abschaffung Malerei: 42.000 €

Zusammenlegung von Werkstattbereichen: 39.000 €

Summe: 81.000 €

Die Arbeitsaufträge laufen nicht PC-gesteuert, deshalb muss eine geeignete Software angeschafft werden.

Durch Stilllegung der Malerei entfällt die Materialbeschaffung. Das Personal wird „umgeschichtet“, um die natürlichen Abgänge zu kompensieren.

9. Verwaltung:

Hinweise aus dem DGM-Projektbericht:

- Es besteht eine kommunikative Distanz zwischen der Verwaltung und dem technischen Betrieb.
- Das Controlling wird nur begrenzt durchgeführt.
- Zur Verbesserung des Zusammenwirkens sollte ein Jour Fix zwischen Verwaltung und Betrieb eingerichtet werden.
- Ein Berichtswesen sollte zur Unterstützung der Betriebssteuerung eingerichtet werden.
- Die Kaufmännische Buchführung sollte schnellstmöglich eingerichtet werden.

Seitens des TBZ erarbeitete betriebswirtschaftliche Maßnahmen:

- Ein TBZ-Gespräch wurde zwischen Verwaltung und Betrieb im 14-tägigen Rhythmus bereits eingeführt.
- Die Einführung der kaufmännischen (doppischen) Buchführung wird in drei Schritten durchgeführt:
 1. Schritt: Automatische Überleitung der kameralen Standard-Buchungen in die „Doppik“ („Mapping“) ab 2006
 2. Schritt: Zusätzliche Buchung der jährlich einmaligen Buchungen in die „Doppik“ ab 2007
 3. Schritt: Vollständige Ablösung der Kameralen Haushaltsführung durch die kaufmännische Buchführung ab 2009
- Die Kosten- und Leistungsrechnung wird für alle Sachbereiche im TBZ für 2005 eingeführt.
- Das Berichtswesen wird fließend für alle Sachbereiche eingeführt.

Zielvorstellungen bei der Kostenentwicklung:

Aufwendung für EDV-Programme:	ca. 40.000 €
jährliche Sachkostenentwicklung:	keine
jährliche Personalkostenreduzierung:	ca. 15.000 €

Verwaltung

Aufwendungen für Erweiterung der EDV: 40.000 €

Einführung der Doppik

Einführung der kaufmännischen Buchführung

Personalkostenreduzierung:

Durch Rationalisierung der Kosten- und

Leistungsrechnung kann eine Vollzeitstelle in

eine Teilzeitstelle umgewandelt werden:

15.000 €

Die Verwaltungsabläufe werden heute schon rechner-gesteuert abgewickelt. Durch Einführung der kaufmännischen Buchführung ist eine Programmerweiterung notwendig.

Durch rationellere Abwicklung kann eine Vollzeitstelle in eine Teilzeitstelle umgewandelt werden.

10. Zusammenfassung:

Streichung Ersatzinvestition in €	Aufwendungen in €	Sachkosten in €	Personalkostenreduzierungen in €
45.000,--	8.000,--	---	(105.000,--)
		50.000,--	85.000,--
		70.000,--	40.000,--
	10.000,--	(120.000,--)	(66.000,--)
		10.000,--	60.000,--
			140.000,--
	20.000,--	20.000,--	81.000,--
	40.000,--		15.000,--
<hr/>			
45.000,--	78.000,--	(270.000,--)	(592.000,--)
		150.000,--	421.000,--

Unterlehberg
Oberbürgermeister

Arend
Erster Stadtrat