

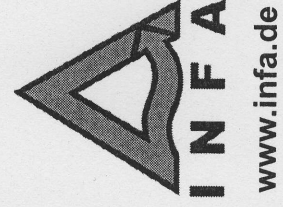
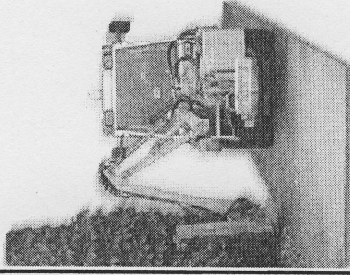


Zusammenfassung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung Bauhof Kreis Unna



Vorstellung der Ergebnisse im Kreishaus

13.3.2012



Organisationsuntersuchung Bauhof Einleitung

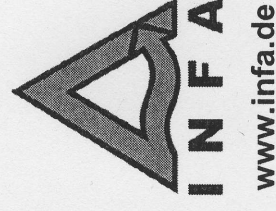
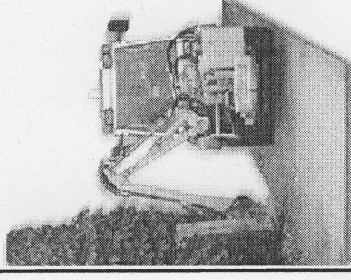


● Gliederung des Endberichtes (98 Seiten in ppt)

- Zielsetzung und Projektablauf
- Ergebnisse der Bestandaufnahme
 - Ergebnisse aus der Datensichtung
 - Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung
 - Ergebnisse aus den Kolonnenbegleitungen
- Kennzahlenanalyse
- Stärken und Schwächen
- Handlungsempfehlungen
- Zusammenfassung

● Heute: Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse

- Stärken und Schwächen
- Handlungsempfehlungen
- Zusammenfassende Bewertung



Organisationsuntersuchung Bauhof Einleitung

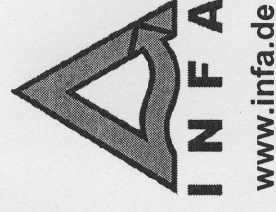
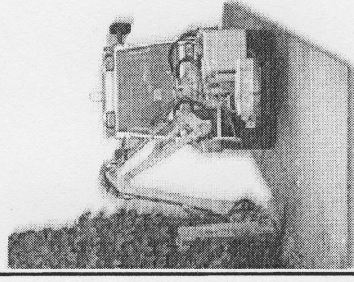


● Zielsetzung

- Bestandsaufnahme und Vergleich mit Dritten um Optimierungspotenziale in der Aufbau- und Ablauforganisation zu identifizieren
- Ableitung von Handlungsfeldern
- Quantifizierung von Kosteneinsparungen

● Vorgehensweise

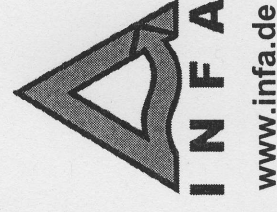
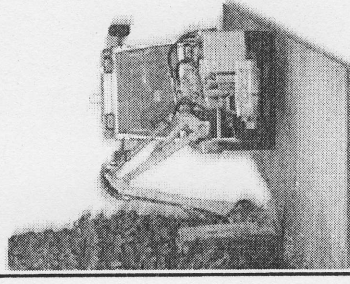
- Auftaktgespräch (21.10.11)
- Bestandsaufnahme (Auswertung von Dokumenten)
- Begleitung von Kolonnen (3 Tage; 25.-27.10.11)
- Mitarbeitergespräche (9.11.11)
- 2. Meilensteingespäch (30.11.11)
 - Vorstellung Ergebnisse aus Datenauswertung und Mitarbeitergesprächen
 - Vorstellung von Stärken und Schwächen
- 3. Meilensteingespäch (15.12.11)
 - Vorstellung der Handlungsempfehlungen
- Erstellung Abschlussbericht
- Abschlusspräsentation (13.3.12)



Organisationsuntersuchung Bauhof Einleitung



- Themenbereiche der Bestandsaufnahme
 - Aufbauorganisation Bauhof
 - Schnittstellen zum Kreis
 - Fremdleistungen
 - Lagerwirtschaft / Materialverbrauch
 - Ablauforganisation (nach operativen Einsatzbereichen)
 - Verkehrssicherungspflicht
 - Mitarbeiter- und Fahrzeug-/Gerätepool
 - Ablauforganisation Verwaltung
 - Materialbeschaffung und Vergabe
 - Kooperationen
 - Arbeitszeitregelung
 - Leistungserfassung
 - Kataster
 - EDV-Einsatz
 - Kosten

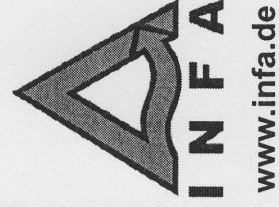
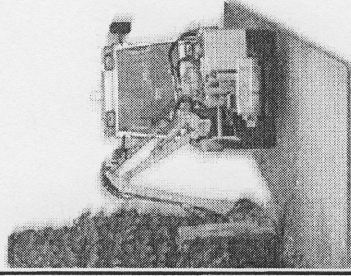


Organisationsuntersuchung Bauhof Ergebnisse der Bestandsaufnahme



• Ergebnisse der orientierenden Kennzahlenanalyse (1)

Mitarbeiter-Kennzahlen	Betriebs- hof	Referenzwert	Bewer- tung
Durchschnittsalter (a)	42,1	46,3	+
Krankheitsquote (%)	6,3	7,9	+
Overheadanteil (%)*	7,9	9,4	+
Anteil Streckenwarte an gewerbl. MA (%)**	13,8	15,4	o
Gewerbliche Mitarbeiter pro Meister [MA/Meister]	19,0	23,0	+



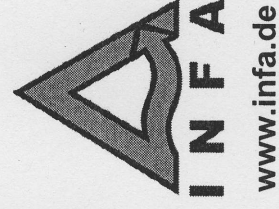
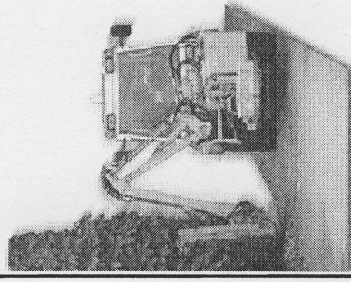
Organisationsuntersuchung Bauhof Ergebnisse der Bestandsaufnahme



• Ergebnisse der orientierenden Kennzahlenanalyse (2)

Fahrzeug-Kennzahlen	Betriebs- hof	Referenzwert	Bewer- tung
Durchschnittsalter der Fahrzeuge [a]	3,3	9,3	+
Mitarbeiter pro Fahrzeug [MA/Fahrzeug]	2,0*	2,1	+

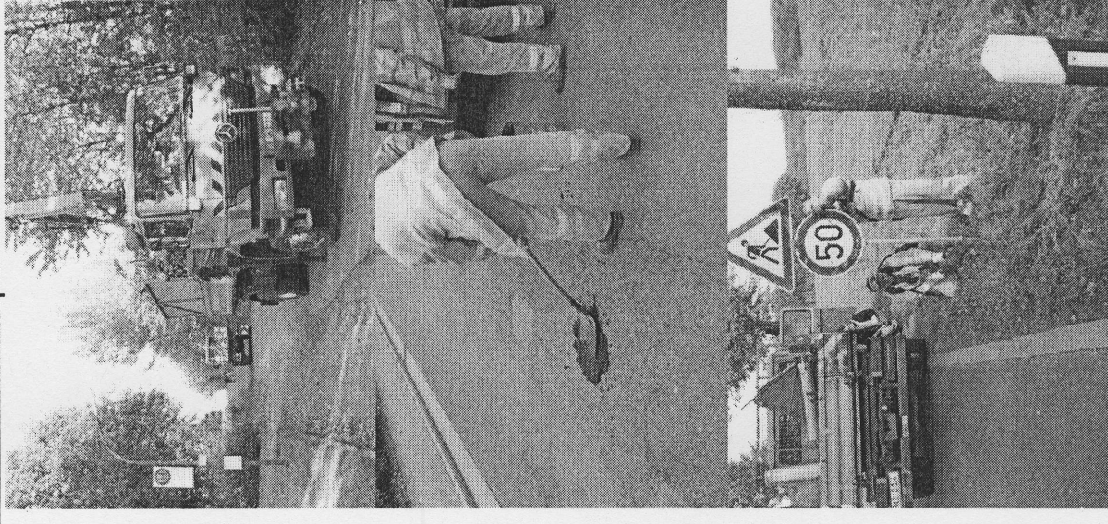
Flächen-Kennzahlen	Betriebs- hof	Referenzwert	Bewer- tung
Straßenlänge / Radweglänge [km/km]	2,5	2,7	o
Mitarbeiter pro km Straße [MA/100 km]	9,1*	8,4	o



Organisationsuntersuchung Bauhof Ergebnisse der Bestandsaufnahme



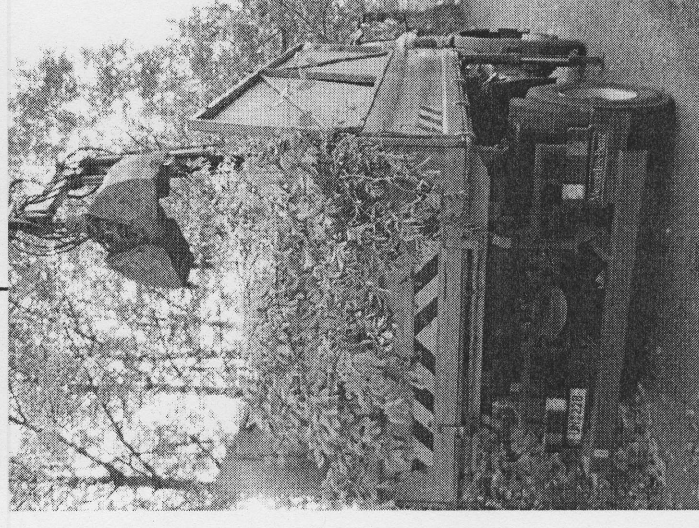
- **Zusätzliche Erkenntnisse aus der Begleitung**
 - LKW muss z. T. Umwege fahren, das Ladekran nicht unter jeder Brücke im Kreis durchpasst
 - Fahrzeuge kehren zwischen 20 und 40 Minuten vor Arbeitsende zum BH zurück
 - Rüstzeit / Duschzeit bis Arbeitsende
 - Streckenwart mit 47 Stopps am Begleitungstag (auf 86 km Strecke)
 - Mitarbeiter füllen Tagesberichte parallel aus, um identische Angaben zu haben



Organisationsuntersuchung Bauhof Ergebnisse der Bestandsaufnahme



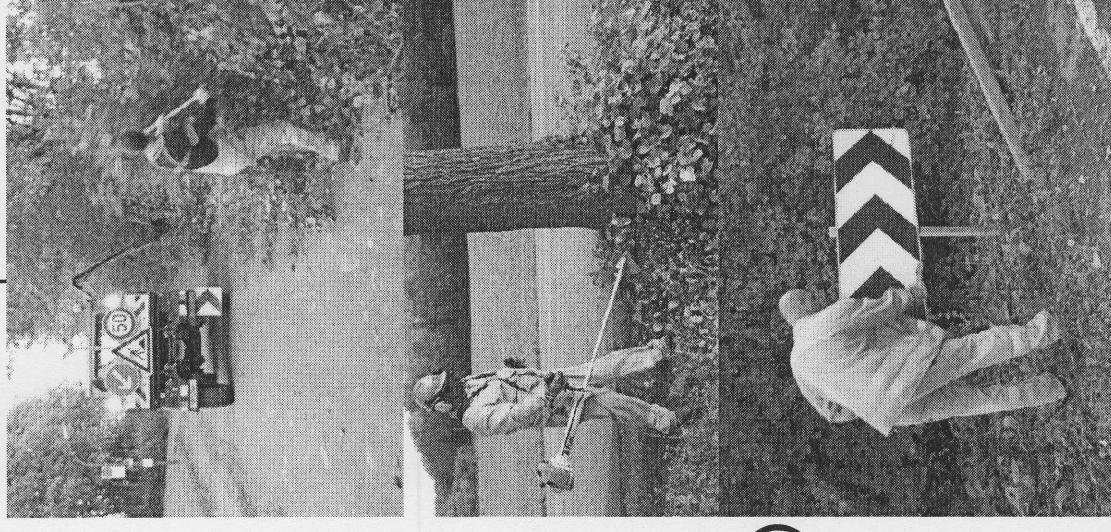
- Kritik / Wünsche aus Mitarbeiterschaft (Auszug)
im Rahmen der Mitarbeitergespräche
 - Einsatz Radlader im „Münsterland“
 - Abstimmung zwischen OW und Leiterin ist
verbesserbar
 - Winterdienststreckentausch mit Straßen.NRW z. T.
wegen der Breite zu Ungunsten des Kreises
 - LKW sehr hoch (Ladefläche und Kranaufbau)
 - Beschaffungsmodalitäten verlängern Zeitfenster
bis zum Eintreffen der Ersatzteile
- *Zum Teil unterschiedliche Bewertung insbesondere
von Beschaffungsentscheidungen aus Sicht der
Leitung und der Mitarbeiter des Bauhofes*



Organisationsuntersuchung Bauhof Stärken und Schwächen



- **Stärken (1)**
 - Insgesamt vergleichsweise junger Fuhrpark
 - Erweiterte Salzkapazitäten (zweiter Unterfahrsilo)
 - Regelmäßige (2/a) BH-Runden mit anderen BH im Kreisgebiet
 - Ausbildung von Straßenwärtern
 - Junger Mitarbeiterstamm
 - Kostenlose Abgabemöglichkeit von Baum- und Strauchschnitt
 - Ausreichend dimensionierter Fuhrpark
 - Einsatz von Stand der Technik (z. B. Tandemmäher)
 - Geringe Krankenquote
 - Qualifikation der Mitarbeiter

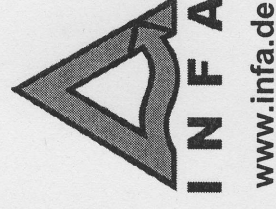
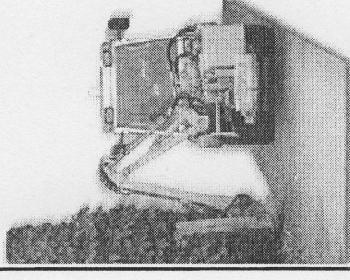


Organisationsuntersuchung Bauhof Stärken und Schwächen



• Stärken (2)

- Einbindung der Fahrer in die Pflege und Wartung
- Neubau an Verkehrsknotenpunkt
- Kooperation mit kommunalen BH im Kreisgebiet und Straßen.NRW bei Beschaffungen
- Weitgehend homogener Fuhrpark (i. W. Mercedes)
- Umfangreiche Streckentausche mit Nachbarkreisen und Straßen.NRW
- Betriebswirtschaftliche Denkweise der Leiterin (Beschaffung)
- Regelmäßige Überplanung der Winterdiensttouren und -routen
- Verantwortungsbündelung Werkstatt/Platzwart/Lagerist

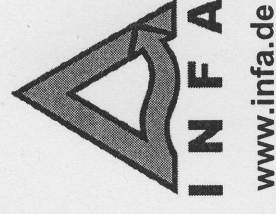
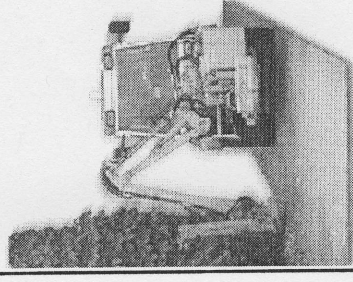


Organisationsuntersuchung Bauhof Stärken und Schwächen



● Schwächen (1)

- Kein Zugriff auf Ergebnisse der Baumkontrolle
- Keine systematische Baumpflege in den letzten Jahren
- Betriebsklima verbesserbar
- Kaum Controlling am BH
- Kein Jahresbericht zur BH-Leistung
- Nutzung von LIMEs und IPEV
 - Datenaustausch
 - Doppeleingaben (Abwesenheit)
 - Umgang mit Einzelaufträgen
- Umsetzung der DA zu 1-Mann-Einsatz im WiDi
- Keine systematische Kostenzuweisung auf die Fahrzeuge
 - für optimalen Ersatzzeitpunkt
 - für spezifische Fahrzeugverrechnungssätze
- Keine spezifischen Stundenverrechnungssätze
 - zur Abrechnung gegenüber Dritten
 - zum Vergleich bei Vergabeprüfungen

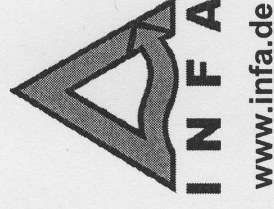
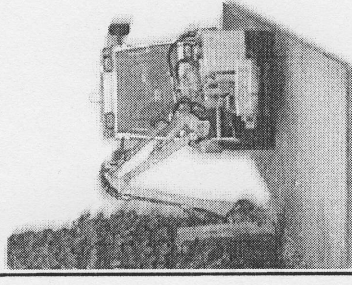


Organisationsuntersuchung Bauhof Stärken und Schwächen



● Schwächen (2)

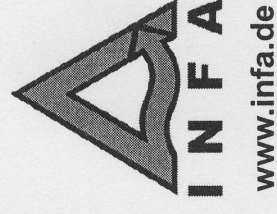
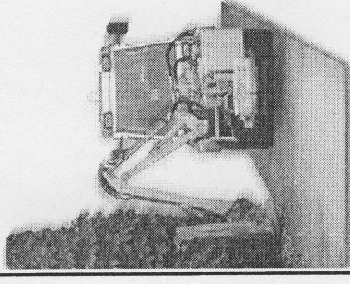
- Keine (systematische) Arbeitszeitflexibilisierung
 - Kein Arbeitszeitkorridor oder –rahmen nach TVöD
 - Keine persönlichen Arbeitszeitkonten
- Umgang mit Kraftfahrerzulage
 - verursacht hohen Anteil an unproduktiven Stunden
 - Relevanz zu tatsächlichen heutigen Aufgaben
- Datenlage zu An- und Abwesenheit und Produktivität
- Schnittstellen zwischen Kreishaus und Bauhofleiterin müssen bei Verwaltungsaufgaben klarer definiert und effizienter gelöst werden
- Sehr hohe Aufwände bei Zeiterfassung
 - Extra Zettel für Überstunden
 - Jeder MA einer Kolonne eigenen Zettel
 - Keine Prüfung am Bauhof
 - Eingabe in Kreishaus
 - Viele Schnittstellen



Organisationsuntersuchung Bauhof Handlungsempfehlungen



- 8 Handlungsfelder (HF) für Optimierungen
 - Verwaltung der Einsatzstunden
 - Inkl. elektronische Zeiterfassung
 - Inkl. Umgang mit Kraftfahrzulage
 - Schnittstelle IPEV/LIMES (Bauhofsoftware)
 - Schnittstellen Kreishaus/Bauhof bei Verwaltungsaufgaben
 - Arbeitsvor- und -nachbereitung / Controlling
 - Arbeitszeitflexibilisierung / Abbau von Überstunden
 - Baumkontrolle / -pflege
 - Prozessoptimierung (Fallbeispiele)
 - Quantifizierung von Einsparpotenzialen



• HF 1 - 3) Vereinfachungen im Umgang mit LIMES/IPEV (Schnittstellenabbau)

➤ Ziele

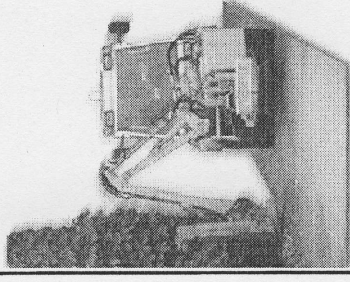
- Vereinfachung der Verwaltungsprozesse beim Umgang mit Abwesenheitszeiten / Mehr- und Minderstunden
- Anpassung von IPEV an die Besonderheiten des Bauhofes
- Vermeidung von Doppelarbeiten in IPEV/LIMES
- Nutzung weiterer Bauhoffunktionen von LIMES

➤ Fazit

- Bauhof braucht eigentlich keine elektronische Zeiterfassung
- Die Anwesenheit könnte auch (mit derzeit einer Woche Verzögerung) über LIMES erfolgen (wenn Daten über Schnittstelle an IPEV weitergegeben werden können)

➤ Wichtiger als die elektronische Zeiterfassung ist die einfache Verwaltung der Mitarbeiter-Arbeitszeitkonten

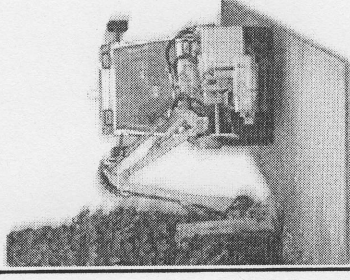
- Umgang mit Mehr- und Minderstunden
- Umgang mit Zeitzuschlägen
- Umgang mit diversen Abwesenheitszeiten



● HF 4) Arbeitsvor- und -nachbereitung / Controlling

➤ Lösungsvorschläge Controlling (1)

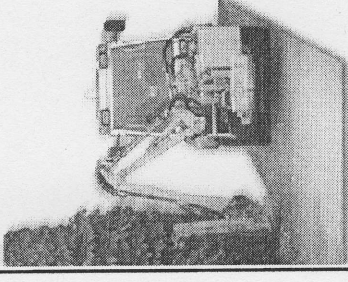
- Controlling durch Leitung mittels laufender Übersichten
 - zu den Einsatzstunden, Ausfallzeiten, Kosten
 - hinsichtlich des Bearbeitungsstandes der saisonalen „Daueraufträge“
- Implementierung einer Kosten-Leistungsrechnung für den Betriebshof mit den Zielen
 - Leistungswerte zu generieren
 - Stundenverrechnungssätze festzulegen (insbesondere auch für einzelne Großfahrzeuge)
 - „Marktpreise“ für bestimmte Leistungen zu ermitteln
 - *Grundlage für zukünftige Make-or-buy-Entscheidungen*
- Grundlage für die KLR sind Angaben zu Stückzahlen, Flächen, Breiten und Längen der betreuten Objekte an den Kreisstraßen
 - Kurz- und mittelfristig ist hier mit orientierenden Schätzungen zu operieren
 - Erst anschließend sollte über die Beschaffung eines Katasters nachgedacht werden



• HF 4) Arbeitsvor- und -nachbereitung / Controlling

➤ Lösungsvorschläge Controlling (2)

- Des Weiteren sind die Strukturen für eine KLR und ein Controlling anzulegen
 - Verantwortung für die Basisdaten zu
 - Kosten
 - Einsatzstunden
 - Flächen, Längen, Stückzahlen
 - Generierung von Kennzahlen
 - Berichtsebenen/-turni
- Dabei sollte das notwendige Augenmaß beim Aufbau des Controllings beachtet werden
 - Ziel sollte es sein, nur die Einsparungen durch die Optimierung der Bauhof-Verwaltungsprozesse für ein verstärktes Bauhof-Controlling und die KLR einzusetzen
- Anschließend ist zu entscheiden, wer zukünftig die festgelegten Aufgaben übernehmen soll (einschließlich der Frage, wo die Mitarbeiter räumlich untergebracht werden sollten)

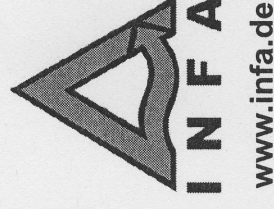
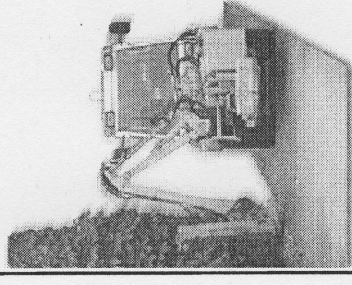


Organisationsuntersuchung Betriebshof Handlungsempfehlungen



● Masterplan Verwaltung

- Die Handlungsfelder 1 – 4 sind sehr eng miteinander verknüpft und können daher nicht getrennt voneinander betrachtet werden
- Als Lösungsansatz wird empfohlen, in einer Arbeitsgruppe systematisch die HF abzuarbeiten
- Dabei sollten perspektivisch auch folgende Aspekte mit einbezogen werden
 - Einsatz von Handheldgeräten zur Zeiterfassung
 - Erarbeitung von Arbeitsvorgaben für planbare Leistungen
 - Veränderung der DV-Landschaft (Zukunft von LIMES)
 - Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen (vgl. HF 6) auf Verwaltungsaufgaben (z. B. Saisonarbeitszeitmodelle, Lebensarbeitszeitkonten etc.)



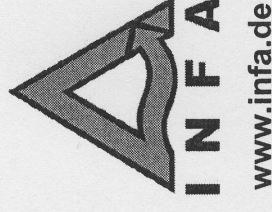
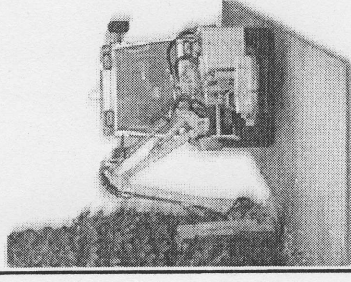
Organisationsuntersuchung Betriebshof Handlungsempfehlungen



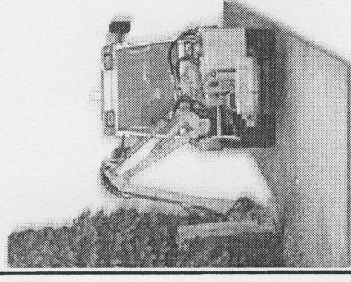
● HF 5) Arbeitszeitflexibilisierung

➤ Lösungsansatz

- Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zu Flexibilisierung der Arbeitszeit (in Zusammenarbeit mit der PV und Vertretern aus dem gewerblichen Bereich)
- Regelungsinhalt:
 - Rahmenzeit oder Korridor (nach TVöD)
 - Veränderter Arbeitsbeginn (z. B. 6 Uhr / 7 Uhr / 8 Uhr)
 - Veränderter Arbeitszeiten (pro Woche oder Saison)
 - Veränderter Umgang mit Arbeitszeitkonten
- Ggf. Umgang mit „Schlechtwetter“
- Ggf. kürzere Wochenarbeitszeit im Winter („Bocholter Modell“)
- Ggf. verlängerte Tagesarbeitszeit („4 in 5-Tagemodell“)



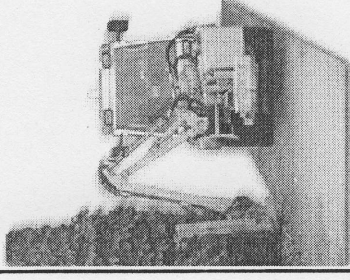
- **HF 6) Systematisierung der Baumkontrolle /-pflege**
 - **Lösungsansatz zur Systematisierung der Baumkontrolle**
 - Kauf einer Software für ein Baumkataster sowie die Baumkontrolle (zwei Module eines Produktes)
 - Einpflege der Baumbestandsdaten aus DV des derzeitigen Baumkontrolleurs in die neue Software
 - Vergabe der Kontrolldienstleistung
 - A) mit Handheldgerät des Kreises Unna
 - B) mit (kompatiblen) Handheldgerät der DL
 - Baumkontrolle übergibt automatisch
 - aktuelle Bestandsdaten in das Kataster
 - Aufträge zur Baumpflege an den Bauhof



● HF 6) Systematisierung der Baumkontrolle /-pflege

➤ Lösungsansatz zur Systematisierung der Baumpflege

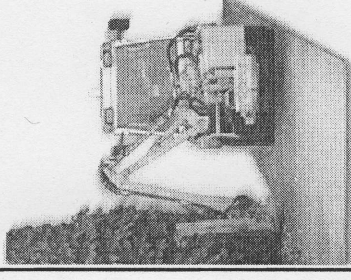
- Istsituation
 - Derzeit 1.423 h/a für Baumschnittmaßnahmen (2010) und ca. 20.000 € für Lohnunternehmen (2010)
 - Im Nahbereich Einsatz des Radladers mit Teleskopbühne, im Fernbereich mit Leihsteiger
- Ergebnis
 - Auftragslisten aus der Baumkontrolle können gebündelt werden zu
 - Fremdaufträgen
 - Eigenleistungen mit Leihsteiger
 - Leistungen werden planbarer (agieren statt reagieren) und können auch vorausschauender durchgeführt werden
 - Eine systematische Baumkontrolle führt aber i.d.R. in der Anfangsphase zu einem Mehraufwand an Stunden, da eine systematische Baumpflege erst langfristig zu einem verringerten Aufwand führt



● HF 7) Prozessoptimierung (Fallbeispiele)

➤ Prozesse mit Optimierungspotenzial aus der Bestandsaufnahme (Übersicht)

- Aufwand an Radwegen
- Winterdienst
 - 1-Manneinsatz
 - WiDi-Vorbereitung am Bauhof
- Werkstatt
- Fremdvergabe
- Reduzierung der Anfahrtsweg (durch Arbeitszeitflexibilisierung, siehe HF 6)
- *Die berechneten Einsparpotenziale aus den Prozessen finden sich in HF 8 wieder*



Organisationsuntersuchung Betriebshof Handlungsempfehlungen



● HF 8) Quantifizierung von Einsparpotenzialen (1)

➤ Ziel

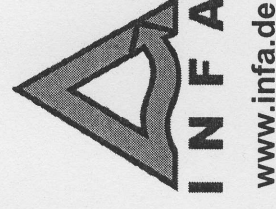
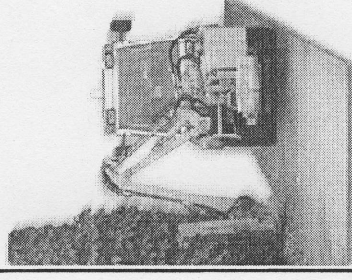
- Senkung der Kosten des Bauhofes um 100.000 €/a
 - Oder 2.500 h/a (mit 40 €/h)
 - Oder 2 Mitarbeiter (mit 50.000 €/a)

➤ Mögliche eingesparte Einsatzstunden

- 125 h/a Mahd an Radwegen
- 1.320 h/a Streu-/Räumdienst
- 425 h/a Winterdienstvorbereitung
- 70 h/a Werkstatt
 - Summe 1.940 h/a
- x h/a durch Arbeitszeitflexibilisierung

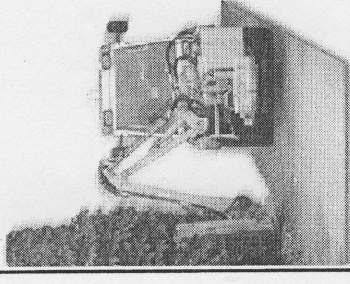
➤ Absehbare zusätzliche Einsatzstunden

- y h für systematische Baumpflege
- z h für KLR und Controlling
 - +/- Null wegen der Optimierung der Verwaltungsaufgaben



● HF 8) Quantifizierung von Einsparpotenzialen (2)

- Der Fuhrpark bietet keine Einsparpotenziale, so lange der Winterdienst ohne Fremdfirmen realisiert werden soll
 - Der Radlader wird zwar nur wenig genutzt, aber so lange Material aus den Schüttboxen umgeschlagen werden muss, wird er benötigt
 - Bei Vergabe der Schlammfangkorbleerung könnte der Schachtkuli verkauft werden
- Durch Vergabe könnten einige „unqualifizierte Leistungen“ zu Marktpreisen zugekauft werden, die unter dem Stundenverrechnungssatz des Kreisbauhofes liegen
 - Freischneiden nach Mahd: 782 h/a (Bäume) + 1.304 h/a (Verkehrszeichen)
 - Schlammkörbe leeren: 2 x 400 h/a (2 MA mit Schachtkuli)
 - 2.886 h/a (mit 5 €/h günstigerem Marktpreis = 14.430 €/a)
 - Die Einsatzstunden könnten dann für qualifiziertere Aufgaben eingesetzt werden oder
 - zu einem Abbau bei der Mitarbeiterzahl führen

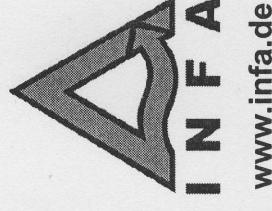
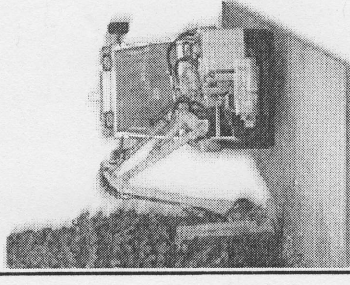


Organisationsuntersuchung Betriebshof Zusammenfassung



● Zusammenfassung (1)

- Die Kennzahlen des Kreisbauhofes sind überwiegend im „grünen“ Bereich
- Die äußeren Rahmenbedingungen (neuer Bauhof, moderner Fuhrpark, junger Mitarbeiterstamm) sind sehr gut
- Die Aktivitäten im Bereich Kooperation sind sehr vielfältig
- Die Leiterin ist bemüht, wirtschaftliche Lösungen bei der Beschaffung und beim Mitarbeitereinsatz zu realisieren
- Ähnlich wie die GPA hat auch INFA überwiegend Schwächen im Bereich der Kosten-Leistungsrechnung und dem Controlling identifiziert
- Im Bereich des Softwareeinsatzes gibt es noch einige Optimierungspotenziale
- Wichtigste Handlungsempfehlung ist daher die Einberufung einer Arbeitsgruppe, die die Verwaltungsaufgaben und den Umgang mit der Datenverarbeitung zwischen Kreishaus und Bauhof optimiert



Organisationsuntersuchung Betriebshof Zusammenfassung



● Zusammenfassung (2)

- Im operativen Bereich des Kreisbauhofes sind durch einige kleinere Optimierungsansätze ca. 2.000 h/a einzusparen
- Weitere Potenziale sind ggf. durch ein flexibles Arbeitszeitmodell realisierbar
- Für ca. 2.800 h/a könnte eine Vergabe angestrebt werden, da es sich hier um „unqualifizierte“ Tätigkeiten handelt (Einsparung nur bei günstigerem Marktpreis)
- Im Bereich der Baumpflege ist in den ersten Jahren nach einer erforderlichen systematischen Baumkontrolle mit ggf. Mehraufwand zu rechnen (Eigenleistung und/oder Vergabe)
- Mit einem verbesserten Controlling und entsprechender Arbeitsvor- und -nachbereitung sind zukünftig noch weitere Einsparpotenziale nach und nach generierbar
- Da der Kreisbauhof bei der Stärke-Schwächen-Analyse gut abgeschnitten hat, kann von dem angestrebten Einsparvolumen von 100.000 €/a nur ca. 2/3 mittelfristig generiert werden

