

Organisationsuntersuchung des Zentralen Bauhofs der Stadt Hilden

Ergebnisvorstellung im Ausschuss

Düsseldorf/Hilden,
18.05.22 Wolfgang Pesch u. Dominik Pieniak

Danksagung

entscheidender Faktor

› sehr gute Zusammenarbeit!



Quelle: herheimspaziert.ch

› Herzlichen Dank an alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Bauhofes sowie der Verwaltung!

Agenda

- 1** Ziel der Untersuchung
- 2** Projektablauf
- 3** Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung
- 4** Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung – Fit für die Zukunft

Wie macht man einen guten Bauhof noch besser?

- › Überprüfung und Definition der Führungsebenen und der Führungsprozesse
- › Effiziente Gestaltung der Einsatzplanung in den Bereichen Stadtreinigung und Grünflächen
- › Definition von Qualitätsstandards im Bauhof und Darstellung der dafür notwendigen Personalausstattung und –entwicklung
- › Durchführen einer Aufgabenkritik unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsaspekten
- › Ist-Aufnahme der gegenwärtigen Situation inkl. Schwachstellenanalyse
- › Entwicklung von Sollvorschlägen und Lösungen (Handlungsempfehlungen)

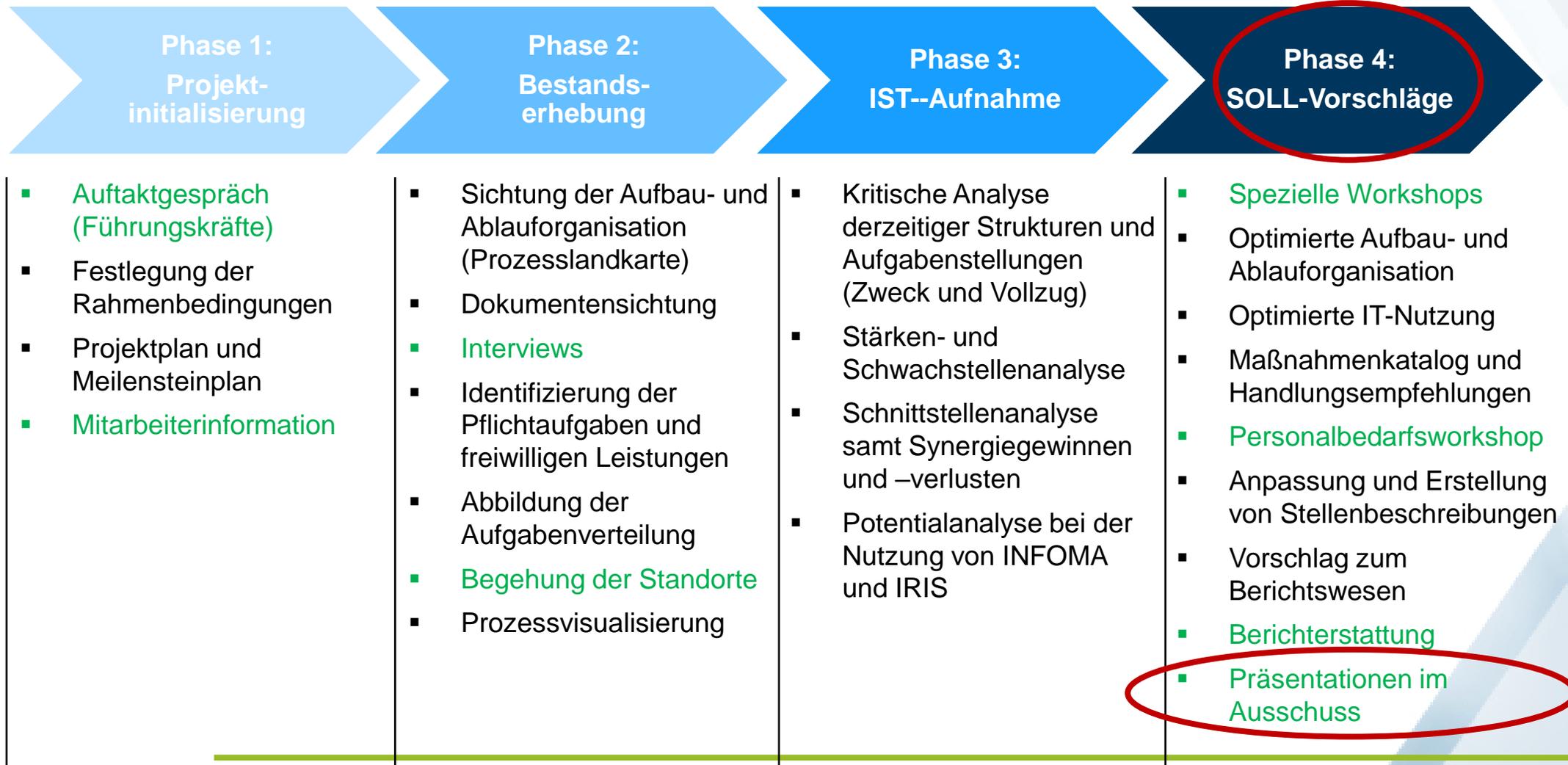
Ziel der Untersuchung – Fit für die Zukunft!

Wie macht man einen guten Bauhof noch besser?

- › Aufbau- und Ablauforganisation
- › Personalausstattung
- › Aufgabenportfolio (Eigen-/Fremdleistung) und Aufgabenkritik
- › Optimale Nutzung der IT
- › Qualitätssicherungssystem
- › Grünpflegestandards
- › Optimierung Fahrzeug- und Gerätepark
- › Optimierung der Schnittstellen in der Stadtbildpflege
- › Dokumentation / Kommunikation / Controlling
- › Rechtssicherheit (Arbeitssicherheit / Verkehrssicherheit)

2 Projekttablauf

Projekttablauf



3 Wesentliche Ergebnisse der Untersuchung



Gesamteindruck Bauhof

Ergebnisse: Stärken des Bauhofes

- **Stärken:**
- gute Ausführung der Kernprozesse im Tagesgeschäft in der
 - Abfallbeseitigung / Wertstoffhof
 - Grünunterhaltung
 - Stadtreinigung
 - Werkstatt
 - Verwaltung
- insgesamt gute Fahrzeug- und Equipementausstattung
- gute Infrastrukturangebot für die Bürger, gut geeignet zum Ausführen der Aufgaben



Gesamteindruck Bauhof

Ergebnisse: Schwächen des Bauhofes

- **Schwächen:** Rückstände bei strategischen Projekten und Konzeptentwicklung
keine strukturierte Qualitätssicherung
Digitalisierung des Bauhofes steht noch am Anfang
Defizite bei der Datenerfassung Grünunterhaltung
Defizite in der gebäudetechnischen Infrastruktur
hoher Krankenstand beim Personal



Fokus Stadtbildpflege – Qualitätssicherung

Workshop Erarbeitung eines konkreten Qualitätssicherungssystems

- **Qualitätsstandards**
 - Pflegepläne vorhanden - müssen teilweise noch ergänzt/verschriftlicht werden durch den Bauhof
- **Pflegestufen:**
 - Festlegung nach einem A, B, C, D – Schubladensystem - Zuordnung von Pflegestufen (z.B. zur Beschwerdebewertung) – wird durch den Bauhof festgelegt
- **Kategorien:**
 - ortsbezogene Zuordnung der Pflegestufen in Abstimmung mit Fachämter und Politik

Ein Qualitätssicherungskonzept nach dem Plan-Do-Check-Act-Verfahren wurde durch die Kommunale Agentur NRW mit dem Betrieb erarbeitet

Fokus Schnittstellen – Optimierung

Workshop Schnittstellen

- **Stadtbildpflege**
 - Die **Grünunterhaltung und Straßenreinigung** arbeiten bereits teilweise an identischen Orten mit unterschiedlichen Aufgaben
 - **Synergien** werden bereits **genutzt**, geringer Umfang
 - Weitere **potenzielle Synergien** zwischen den Aufgaben Grünunterhaltung und Stadtreinigung sind **nicht erkennbar**:
 - (jahres)zeitliche Unterschiede,
 - unterschiedliche Arbeitsbereiche (Beet vs. Straße)
 - stark variierende, unterschiedliche Aufgaben (Prozesse)
 - Dringlichkeiten/Intervalle

Fokus Schnittstellen - Optimierung

Feststellungen und Empfehlung

› Stadtbildpflege

Eine weitere Verzahnung von Grünunterhaltung und Stadtreinigung bringt keinen wirtschaftlichen Vorteil
Für die Abfallbeseitigung überwiegen Nachteile bei einer Verschmelzung von Grünunterhaltung und Stadtreinigung, durch Flexibilitätsverlust

Eine Änderung der Aufbauorganisation durch **Zusammenlegung der Grünunterhaltung und Stadtreinigung wird nicht empfohlen**

Strategische Entwicklung und Organisation

Digitalisierung IRIS – INFOMA – CAOS - Grünflächenkonzept

Digitalisierung Grünbereich	Stand 2021
Grünflächen / Friedhofsgrünflächen	Datenerfassung unvollständig
Grünflächenkataster	nicht vollständig
Grünflächenkonzept	nicht vorhanden



- › Die Digitalisierung im Grünbereich stockt
- › Die fehlende Datenerfassung im Grünbereich beeinflusst die Entwicklung des Grünflächenkatasters und des Konzeptes

Strategische Entwicklung und Organisation

Digitalisierung IRIS – INFOMA – CAOS - Grünflächenkonzept

Erfassung der fehlenden Grünflächendaten, Übernahme der Daten in das Grünflächenkataster, Erstellung eines Grünflächenkonzeptes

Digitalisierungsstrategie

Die Einführung einer einheitlichen Bauhofsoftware, (Anforderungen des Bauhofes u. auch der Verwaltung) mit Transparenz hinsichtlich Grünflächen, Kataster, Konzept sowie Kosten- und Leistungsrechnung schafft, ist erforderlich

Fokus strategische Entwicklung und Organisation

Infrastruktur

- › Die Gebäudeinfrastruktur weist starke Unterschiede auf
 - › Zentrale Bauhof – gut, aber geringe Ausbaumöglichkeiten
 - › Hauptfriedhof – Sozialräume und Büros nicht mehr dem Stand der Technik entsprechend, Lagerung problematisch
 - › Südfriedhof – Sozialräume nicht mehr dem Stand der Technik entsprechend
 - › Nordfriedhof – Ausbau geplant, in der Umsetzung für die Grünkolonne

Die Gebäudestrukturen sind nicht mehr ausreichend für die Anzahl der Mitarbeiter
Das Personal leidet unter den Arbeitsbedingungen

Durch den Ausbau der Gebäudeinfrastruktur am Nordfriedhof kann die Situation für die Grünkolonne (bisher am Hauptfriedhof) wesentlich verbessert werden

Fokus strategische Entwicklung und Organisation

Krankenstand am Bauhof

- Bauhof liegt mit durchschnittlich 30,34 Tagen deutlich über dem Durchschnitt (ca. 19 Tage lt. Verband der Krankenkassen 2019)
- Hohe Krankenstände führen zu Engpässen bei der Aufgabenerledigung
- Die hohen Krankenstände führen zu Verschiebungen von Aufgaben auch bei Führungskräften

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durchführung betriebliches Gesundheitsmanagement, Durchführung von BEM-Verfahren in Zusammenarbeit mit II/10, Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Fokus Führung: Strategieentwicklung Bauhof

Ergebnisse

Der Bauhof hat bei vielen **strategischen Projekten** noch **deutliches Entwicklungspotential**

- › Generelles QS-Konzept
- › Digitalisierungsstrategie Gesamtbauhof
- › Bauhofsoftware
- › Schulungs- und Unterweisungsstrategie
- › Gesundheitsmanagement – Maßnahmen Krankenstand
- › Personalkonzept
- › etc.

Zeitliche Defizite in der Führung bedingen den Rückstand bei strategischen Projekten

Aufbauorganisation

Überblick über Führung und Verwaltung

Bereiche	vorhandenes Personal in VZÄ
Bauhofleitung	1,00 <input type="checkbox"/>
SGL Verwaltung/ Stellvertretende Bauhofleitung	0,85 <input type="checkbox"/>
Sachgebietsleitung Grünunterhaltung	1,00 <input type="checkbox"/>
SGL Stadtreinigung (Wertstoffhof) und Abfall	1,00 <input checked="" type="checkbox"/>
SGL Kanal- und Straßenunterhaltung	1,00 <input checked="" type="checkbox"/>
SGL Werkstatt/Fuhrpark- management/Beschaffung/Arbeitsschutz	1,00 <input checked="" type="checkbox"/>
SGL Friedhof	1,13 <input checked="" type="checkbox"/>
6 Mitarbeiter Verwaltung	5,50 <input checked="" type="checkbox"/>
SUMME	12,48

Aufbauorganisation

Bauhofleitung

- › Direkte Leitung von 6 Mitarbeitern
- › Personalverantwortung für insgesamt 117 Mitarbeitern
- › Keine Stellenbeschreibung (befindet sich in der Abstimmung)

Bei der Größe des Bauhofes sind 1,0 VZÄ für die komplette Führung nicht ausreichend

Es ergeben sich zeitliche Defizite vor allem in der Strategieentwicklung und Umsetzung von bauhofweiten Projekten

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Schaffung der Stelle „Projektmanager Bauhof“ (0,5 VZÄ) könnten Defizite bei Personalangelegenheiten, Strategie und bei Projektdurchführungen behoben werden

Aufbauorganisation

Sachgebietsleitung Verwaltung/ Stellvertretende Bauhofleitung 

- › Direkte Leitung von derzeit 6 Mitarbeitern
- › Neben der Führung eigene komplexe Sachbearbeitung
- › Stellvertretende Personalverantwortung für insgesamt 117 Mitarbeiter
- › Keine aktuelle Stellenbeschreibung (befindet sich in der Abstimmung)

Für die Führung des komplexen Sachgebiets und der Stellvertretung der Bauhofleitung sind 0,85 VZÄ nicht ausreichend

Besonders während der Vertretungszeiten der Bauhofleitung kommt es zu Aufgabenstau

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Erhöhung des Stellenanteils um 0,15 VZÄ würden ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen

Aufbauorganisation

Sachgebietsleitung Grünunterhaltung

- › Führung von 31 Mitarbeitern
- › Unterstützung durch 4 Vorarbeiter
- › keine Stellenbeschreibung vorhanden (befindet sich in der Abstimmung)

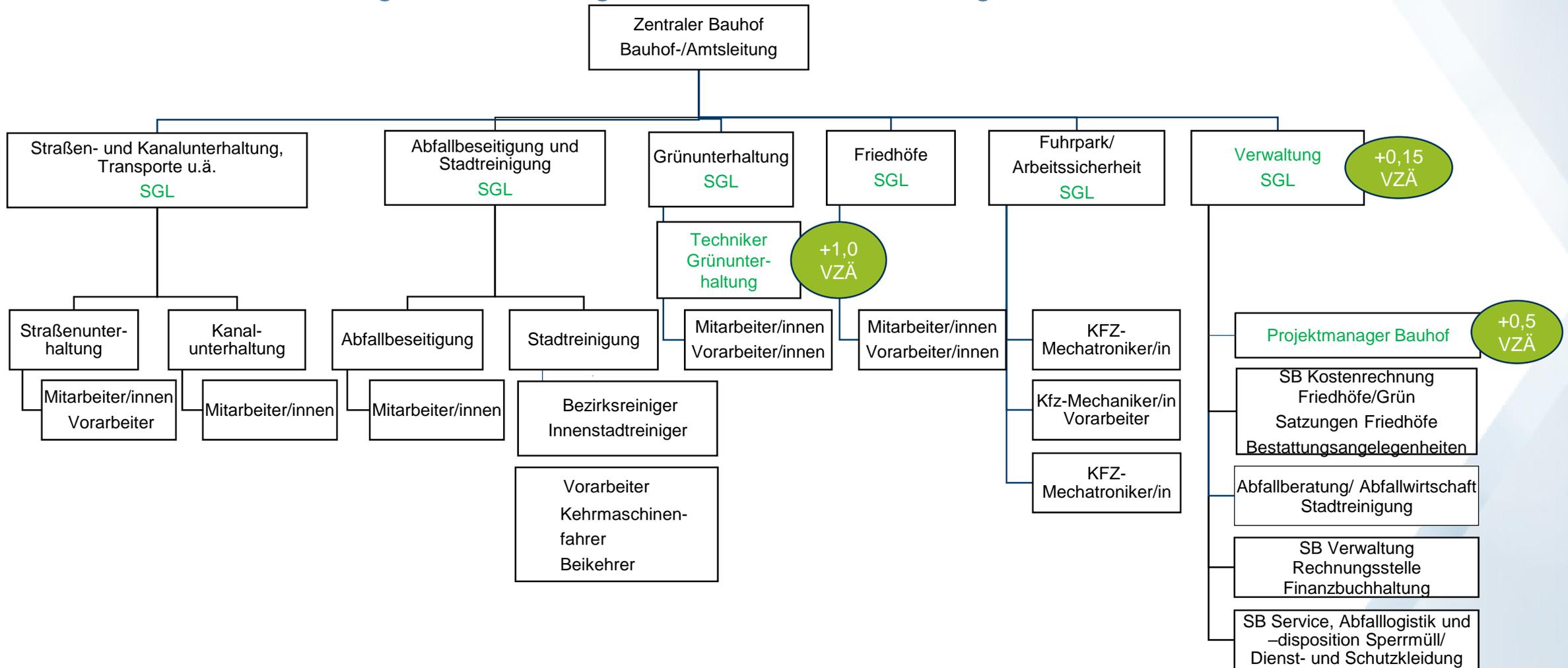
Für die vorhandene Leitungsspanne von 31 Mitarbeitern und die Führungsaufgaben in der Grünunterhaltung im gesamten Stadtgebiet und die Projektumsetzung „Grünunterhaltungskonzept“ sowie Qualitätskontrollen ist 1,0 VZÄ nicht ausreichend

✓ **Wie kann man das beheben?**

Durch die Schaffung der Stelle „Techniker Grünunterhaltung“ (1,0 VZÄ) könnten Defizite in der Führung und Projektbearbeitung behoben werden!

Aufbauorganisation und Stellenbeschreibung

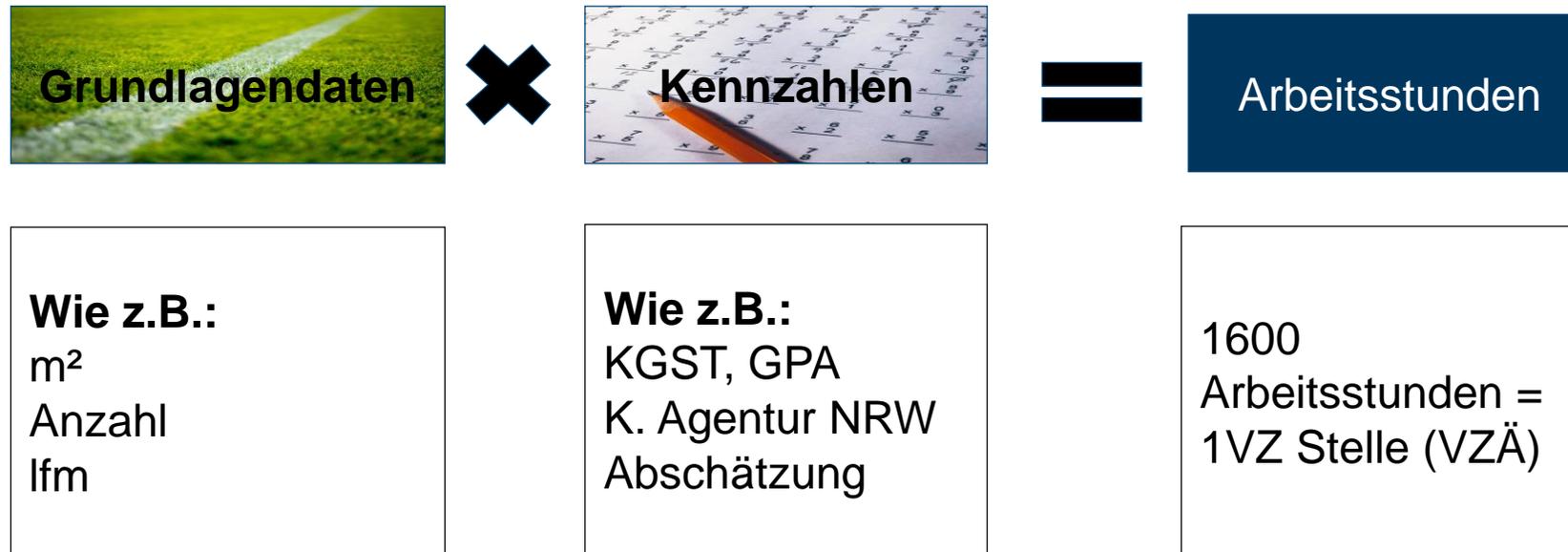
Vorschlag Kommunal Agentur NRW zur Aufbauorganisation



Personalbedarfsabschätzung

Vorgehen

› operativer Bereich



Personalbedarfsabschätzung operativer Bereich

Bereiche	Vorhandenes Personal in VZÄ		SOLL-Personal nach Abschätzung in VZÄ	Differenz
Grünunterhaltung inkl. Winterdienst	30,5		31,38	+0,88
Friedhof	13		12,86	-0,14
Werkstatt	3		2,84	-0,16
Stadtreinigung	11,82	2,0 KW-Stellen unberücksichtigt	13,27	+1,5
Abfall u. Wertstoffhof	24,5		24,88	+0,33
Sonderaufgaben			0,33	+0,33
SUMME	82,82		85,56	+2,74

**Differenz
+2,74 VZÄ**

› Das Personaldefizit liegt bei ca. 3,3%

Personalbedarfsabschätzung Stellschrauben

- › Der Stadt Hilden stehen drei grundsätzliche Möglichkeiten offen, mit zusätzlichem Personalbedarf umzugehen.



3 Zusammenfassung und Ausblick



Zusammenfassung

1. Grundlagen des Qualitätssicherungssystems wurden erarbeitet – Fortführung durch den Bauhof und die beteiligten Schnittstellen
2. Zusammenlegung der Bereiche Grünunterhaltung und Stadtreinigung wird nicht empfohlen
3. Defizite bei der strategischen Weiterentwicklung des Bauhofs
4. Unterdeckung der Personalstärke in der Führung ist erkannt worden – => Projektmanager, Techniker Grün, Sachgebietsleitung Verwaltung
5. Unterdeckung Personalstärke operativer Mitarbeiter wurde festgestellt
6. Kernprozesse funktionieren in allen Bereichen gut
7. Zahlreiche Einzelempfehlungen zur Optimierung



Ausblick

Der Zentrale Bauhof der Stadt Hilden ist **grundsätzlich gut aufgestellt** und wird durch die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen – insbesondere bei der **Stärkung der Führung** und der **strategischen Konzeptionierung** sowie der **verstärkten Digitalisierung** – insbesondere mit **Fortentwicklung des Grünflächenkatasters in ein Betriebsführungsinstrument** - in einem überschaubaren Zeitrahmen alle Anforderungen an einen **modernen Bauhof und Dienstleister** erfüllen können.

Er wird dadurch seine Stärken im operativen Bereich nachhaltig als moderner Betrieb sichern sowie die Standards und Aufgaben gemäß den Vorgaben und Wünschen der Politik und den Bürgern mit der notwendigen Transparenz erfüllen.



Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Dominik Pieniak

Telefon: 0211 43077-121

pieniak@KommunalAgentur.NRW

Dipl.-Ing. Wolfgang Pesch

Telefon: 0211 43077-238

pesch@KommunalAgentur.NRW

Dipl. Ing. Eva Kamp

Telefon: 0211 43077-181

kamp@KommunalAgentur.NRW

Melissa Eimer, M. Sc.

Telefon: 0211 43077-270

eimer@KommunalAgentur.NRW



**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**

Diese Präsentation ist urheberrechtlich geschützt ©. Jegliche, auch auszugsweise Veröffentlichung, Vervielfältigung, Änderung oder sonstige Verwendung ist nur nach schriftlicher Zustimmung der KommunalAgentur NRW GmbH gestattet.