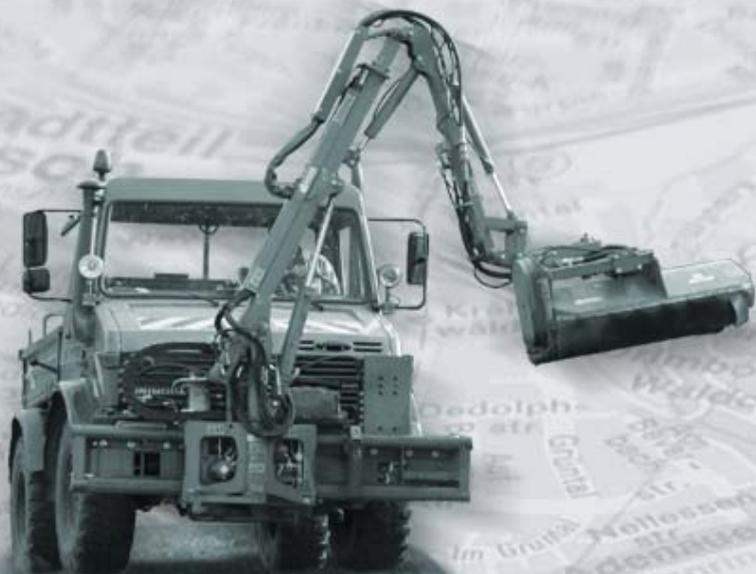


Präsentation der wichtigsten Ergebnisse
aus der

**Stärken-/Schwächenanalyse
des Bereichs Grünanlagenpflege
der Stadt Rheine**



Stadt *Rheine*
Leben an der Ems

01.06.2006

Gliederung

- Einleitung / Zielsetzung
- Ergebnisse der Datenauswertung
 - Darstellung der Aufbauorganisation
 - Basisdaten 2004
 - Aufwandskennzahlen
 - Pflegestandards
 - Stärken und Schwächen
- Handlungsempfehlungen

Ausgangslage und Zielsetzung in Rheine

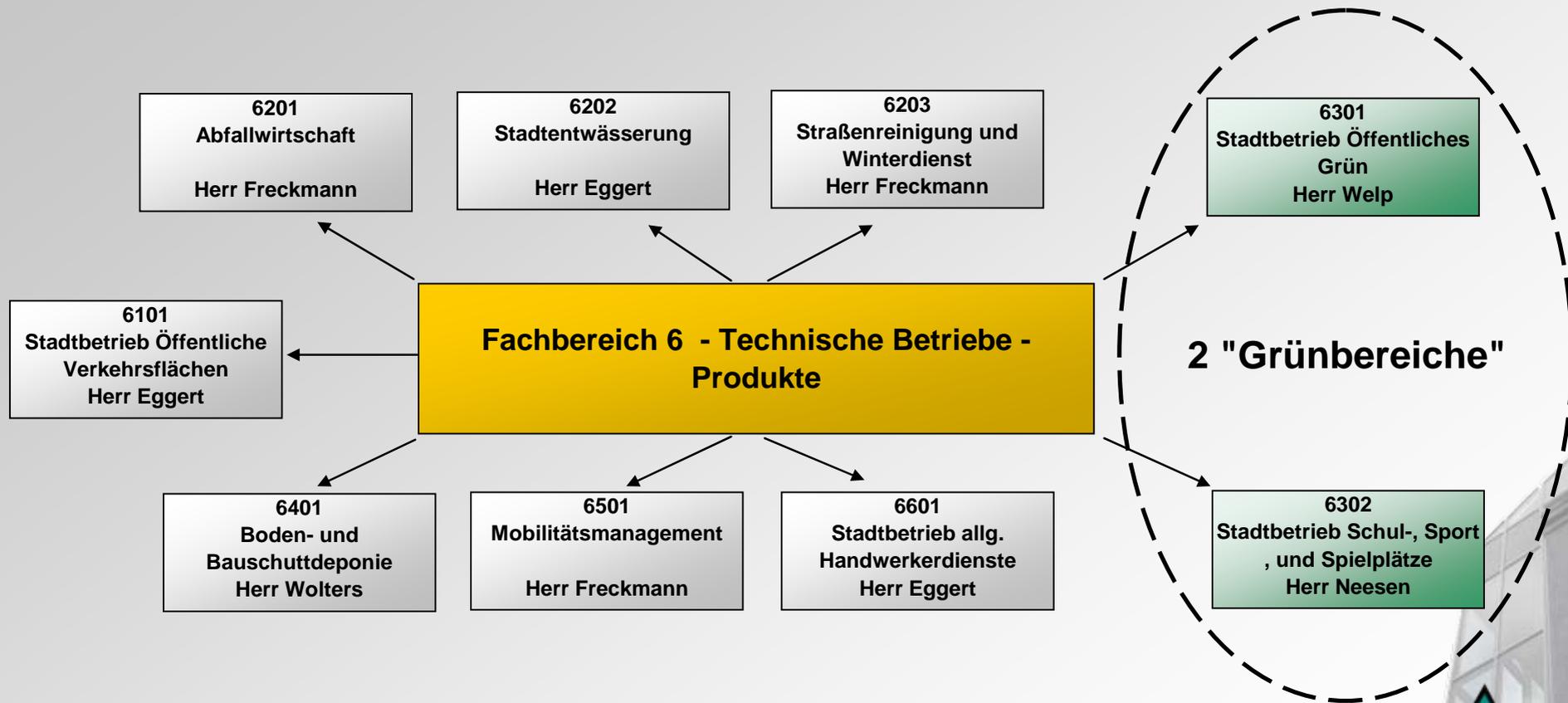
- **Ausgangslage**

- Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Grünflächenwesen nimmt laufend ab
- Einwohnerspezifische Gesamtkosten mit 20 €/Einwohner nach Aussage Gemeindeprüfungsanstalt zu hoch (Ø 13,82 €/Einwohner)

- **Zielsetzung an die Untersuchung**

- Orientierende Bewertung der Leistungsfähigkeit im Bereich Grünflächenwesen (Stärken/Schwächen)
- Entwicklung von Kennzahlen und Vergleich mit Referenzbetrieben
- Bewertung der einwohner- und flächenspezifischen Gesamtkosten
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Leistungsfähigkeit

Aufbauorganisation Fachbereich 6



Organigramm

FB 6 - Technische Betriebe
Fachbereichsleiter
Herr Schirdewahn

Produktverantwortlicher
Herr Welp

Team 1
Elisabethschule (Waldh.)
7

Team 2
Saline
8,1

Team 3
Walshagenpark
6,7

Team 4
Stadtspark
7

Gärtnerei
Bauhof
3

Baumpfleger
Bauhof
2

Fahrer/ Großflächenmäher
Bauhof
3,6

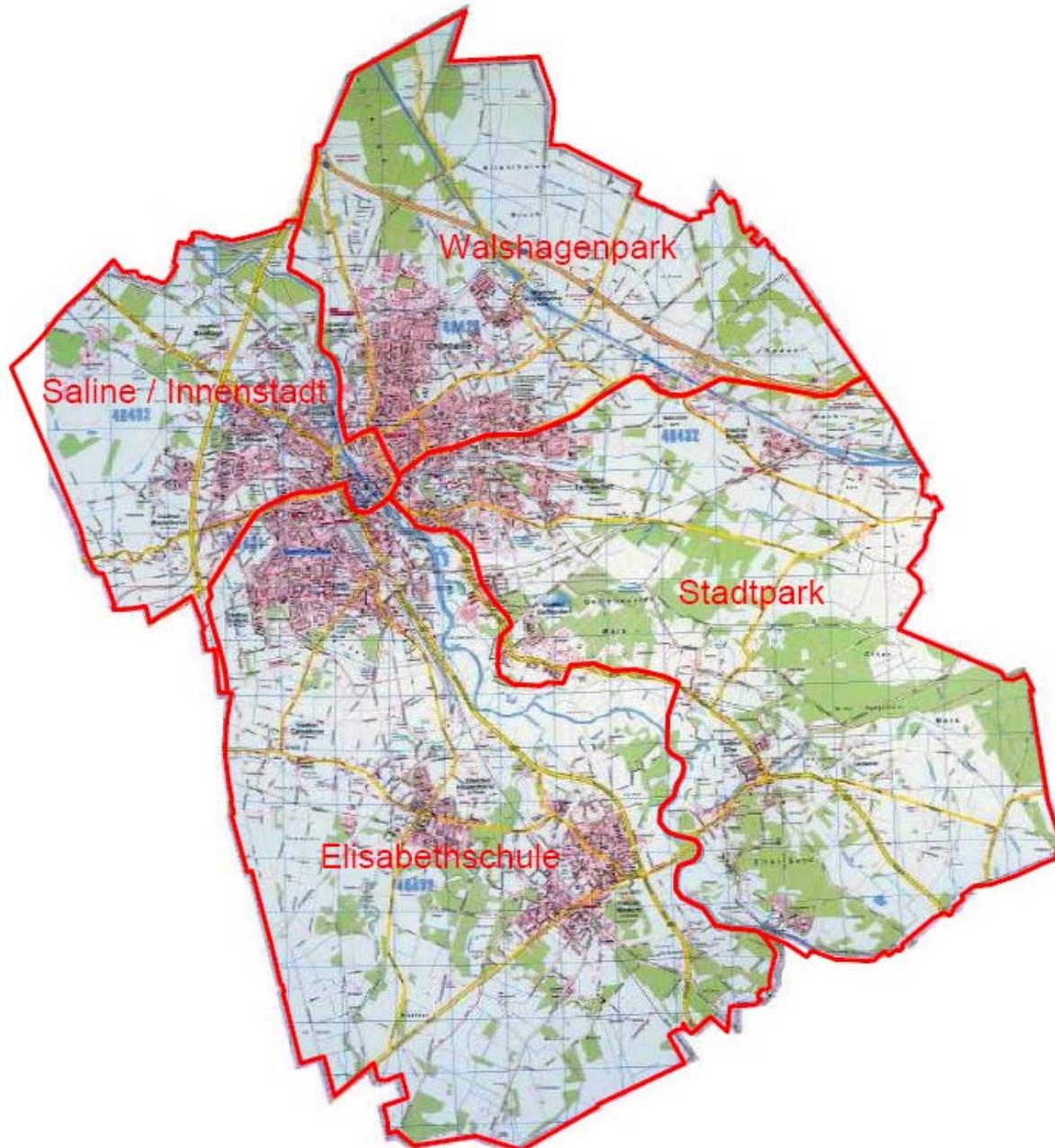
Im Bereich Öffentliches Grün sind neben dem Fachbereichsleiter und Produktverantwortlichen 39 gewerbliche Mitarbeiter tätig (37,4 Vollzeitstellen).

Eine Dispositions- bzw. Arbeitsvorbereitungsebene „Grün“ ist in Rheine nicht vorhanden.

Die zu unterhaltende Grünfläche der Stadt Rheine ist in 4 Pflegebezirke aufgeteilt und wird von jeweils einem Team (6,6 bis 8,1 Mitarbeiter) unterhalten.

Zusätzlich wurden in der Saison ca. 6 bis 8 Helfer (Sozialhilfe bzw. Hartz IV) beschäftigt.

Bezirke des Produktes Grünanlagenpflege



Mitarbeiterkennzahlen

Qualifikation	Anteil [%]		Rheine	Referenz	
	Rheine	Referenz			
Gärtner (Vorhandwerker)	40,1	18	40,1	25	Gärtner
Gärtner		7			
Gärtnergehilfe	0	23	40,1	64	Fachkräfte
Gartenfacharbeiter (interne Prüfung)	0	16			
berufsfremde Mitarbeiter	53,8	13	59,9	36	berufsfremde MA
Kraftfahrer		18			
Großflächenmäherfahrer		6,1			

Mitarbeiter	A	B	C	Mittel	Rheine
Overheadanteil (%)	10,4	9,0	9,6	9,7	2,7
gew. MA / 1.000 Einwohner	0,70	0,76	0,44	0,6	0,49
Anteil berufsfremder gew. MA	0,3	0,5	0,3	0,4	0,6
Anteil Helfer / MA	0,4	0,1	0,3	0,3	0,29
Krankenstand (%)	12,7	8,8	3,9	8,5	< 8,2

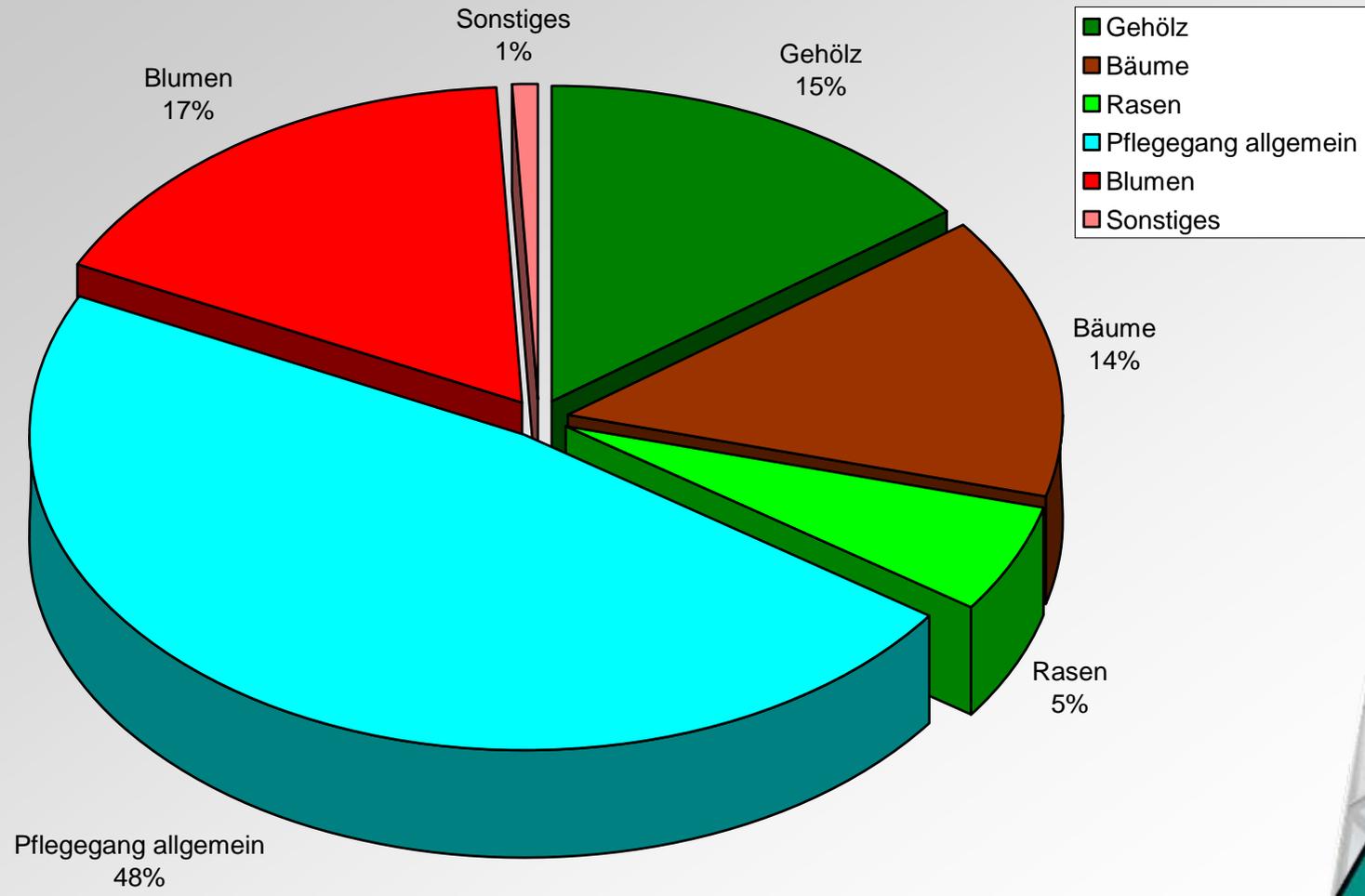
- Overheadanteil auf den Betriebshöfen ist aufgrund der fehlenden Arbeitsvorbereitungsebene sehr niedrig
- Die Zwischenqualifikationsebene Gärtnergehilfe bzw. Gartenfacharbeiter fehlt in Rheine. Eine interne Weiterbildung erfolgt derzeit nicht.

Auswertung der Jahreseinsatzstunden

	[h/a]	[%] von Gesamt	[%] von produktiv
Gesamtstunden	59.158	100%	
unproduktive Stunden	4083	6,9%	
WiDi	1.419	2,4%	
Abfallwirtschaft	1.414	2,4%	
Sonstiges	330	0,6%	
Sonstiges Grün	2.533	4,3%	
Team & Fahrer	49.379	83,5%	
Summe prod. Stunden	55.074	93,1%	100%
davon			
Grünflächen		49.379	89,7%
Grün an Gebäuden		2.533	4,6%
WiDi/ Abfall./ etc.		3.162	5,7%

- 10 % der Arbeitszeit (Grün an Gebäuden, WiDi, Abfall, etc) wird für Tätigkeiten außerhalb der Kerntätigkeiten benötigt.

Unterteilung der Tätigkeiten Grünanlagenpflege (ohne Gewächshaus)



Gesamtkosten

● Personalkosten in 2004:	1,54 Mio. €	(68,4 %)
● Fahrzeugkosten:	0,35 Mio. €	(15,8 %)
● Gerätekosten:	0,04 Mio. €	(2,0 %)
● Sachkosten:	0,14 Mio. €	(6,1 %)
● Overhead I+II:	0,18 Mio. €	(7,8 %)
● Summe:	2,25 Mio. €	
● prod. Stunden:	54.932 h/a	
● Berechn. Kostenverrechnungssatz	<u>Rheine</u>	<u>Referenz</u>
- nur Personalkosten:	28,06 €/h	27,72 €/h
- Vollkostensatz:	39,65 €/h	39,56 €/h
● Derzeitiger Kostenverrechnungssatz:	27,21 €/h	

Einwohnerspezifische Kosten (1)

- Die vom Gemeindeprüfungsamt berechneten **einwohnerspezifischen Personalkosten** von **20 €/ E** (Rheine ca. 75.700 Einwohner) beziehen sich rein auf die Personalkosten.
- Der Aufwand für das Gewächshaus darf bei einer solchen Betrachtung nicht mit einfließen, da die Mehrzahl der Betriebe ihre Gewächshäuser aufgegeben haben.
- Aufwände für andere Produktbereiche dürfen bei der Berechnung der spezifischen Kosten nicht herangezogen werden.
- Das Baumpflegeteam kann nur zu 70 % berücksichtigt werden, da Pflegearbeiten auch für das Produkt 6302 durchgeführt werden.
- Damit ergeben sich **einwohnerspezifische Personalkosten** von **17 €/ E**.

Einwohnerspezifische Kosten (2)

- Eine Aufstellung von Referenzen ist aufgrund des unterschiedlichen Tätigkeitsspektrums der Grünflächenbetriebe schwierig. Die im Folgenden genannten Referenzwerte (Personalkosten/Einwohner) wurden anhand der unterschiedlichen Tätigkeiten ausgewählt.
- Von INFA untersuchte **Referenzbauhöfe** in einem strukturell vergleichbaren Gebiet liegen im Bereich von **17 bis 20 €/ E.**
- Aussagekräftigere Kosten-Kennzahlen sind flächenbezogene Kosten (€/ m²).

Vergleich der Aufwandskennzahlen mit Referenzwerten

Tätigkeiten	Einheit	Schwankungs- bereich Referenzwerte	Rheine	Schwankungs- bereich Rheine
Rasen/Wiesen	min/m ²	0,2 bis 0,5	0,27	0,2 bis 0,4
Stauden/Wechsel	min/m ²	17,8 bis 20,1	10,1	5,9 bis 13,6
Gehölzpflege	min/m ²	0,5 bis 3,5	3,2	2,1 bis 5,2*
Baumpflege/-kontr.	min/B.	22,3 bis 32,1	7**	5,7 bis 8,9**
Wege/Plätze	min/m ²	0,5 bis 2,5	1,5	1,0 bis 2,8

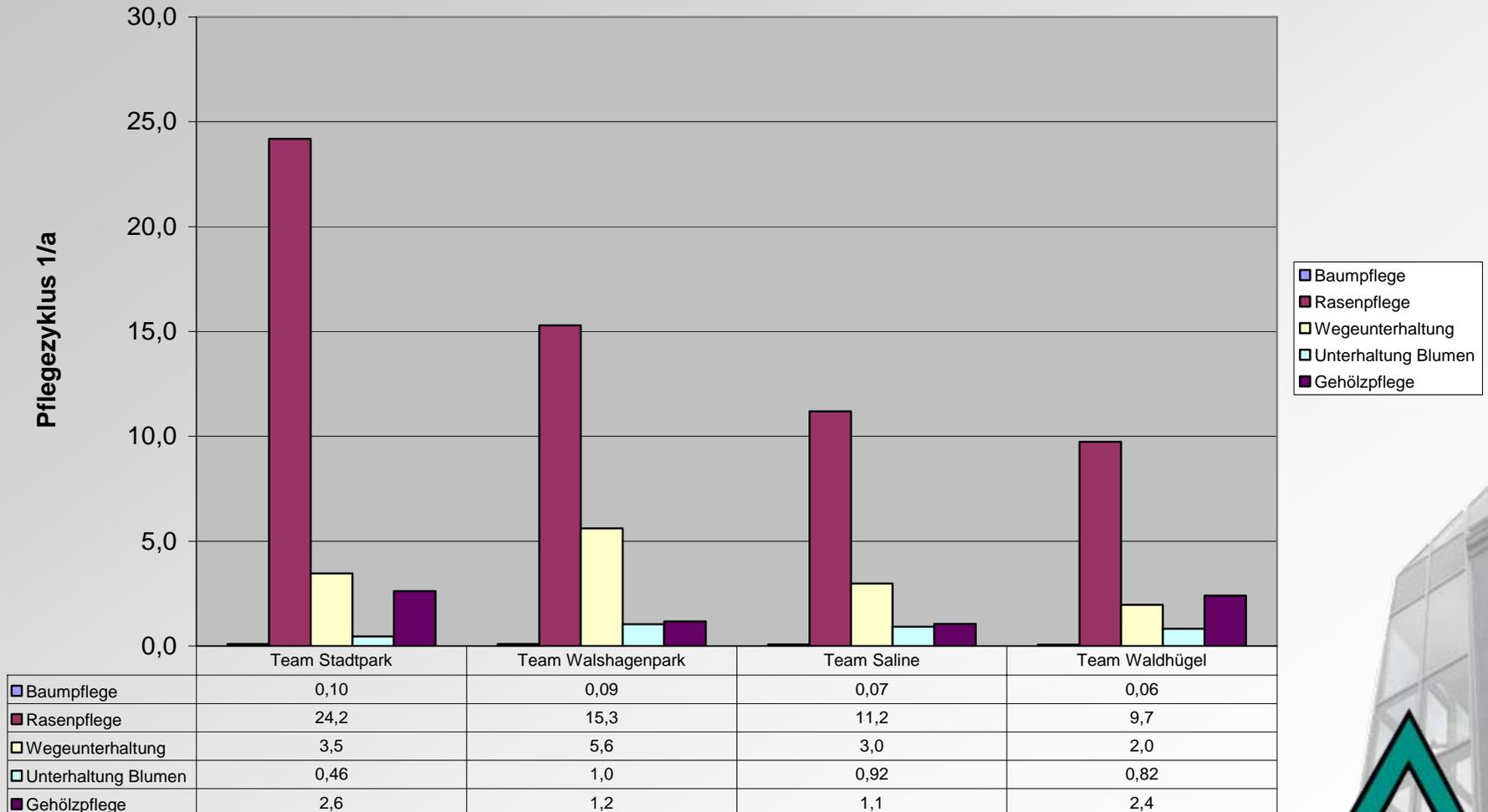
* Kennzahl für Winterschnitt (auf den Stock setzen: 5 min/m²)

** ohne Kontrolle

- Kennzahlenvergleich ergibt keine größeren Auffälligkeiten
- Aufwand für Gehölzpflege im Bereich Stadtpark hoch
- In Bewertung kann keine Beurteilung der Qualität einfließen!

Anzahl der derzeit möglichen Pflegedurchgänge pro Bezirk

Mögliche Pflegedurchgänge
pro Bezirk



Empfehlungen zur Häufigkeit der Pflegedurchgänge

- Ziele von Pflegestandards -

- Über die Festlegung von Pflegestandards können in Verbindung mit Leistungsdaten der eigenen Mitarbeiter neue Vorgaben in folgenden Bereichen getroffen werden:
 - neuer Gebietszuschnitt
 - neuer Kolonnenzuschnitt
 - neue Pflegepläne

Ziel:

- Kontinuierlicher Vergleich Einsatzstunden Ist mit Einsatzstunden Soll

- Einsatzstunden Soll:
Fläche x Zyklen x Leistungsdaten

● Stärken

- **Anpassung der Arbeitszeit an Lichtverhältnisse**
- **Ausgleich der saisonalen Schwankungen im Tätigkeitsspektrum durch Saisonarbeitskraft**
- **Schlanke Aufbauorganisation am zentralen Bauhof**
- **Grobe Jahreseinsatzplanung der Verwaltung**
- **Zentrale Organisation der allgemeinen sowie der WiDi-Bereitschaft**
- **Grünkataster vorhanden**
- **Baumkataster (Strichcode) im Aufbau**
- **Containerfahrzeuge an einigen Standorten, dadurch schlanker Fuhrpark**
- **Vorhaltung von Großfahrzeugen am zentralen BH**

Stärken / Schwächen

- **Schwächen**

- **Keine Meister-/ Arbeitsvorbereitungsebene, dafür 2 Produkte im Grünflächenwesen**
- **Z. T. unscharfe Schnittstellen zum Produktbereich 6302 „Stadtbetrieb Schul-, Sport-, Spielplätze“**
- **Kein flexibles Arbeitszeitmodell**
- **Pflegestandards /-vorgaben fehlen**
- **Wenig Controlling**
- **Keine differenzierte Tätigkeitszuordnung für Gehölzpflege / Straßenbegleitgrün**
- **„Individuelle“ Objekteingabe in LIMES, daher keine Objektauswertung möglich**
- **Z. T. keine Kleincontainerfahrzeuge vorhanden, durch kleinere Ladekapazität der Transporter z. T. hoher Anteil an Entsorgungsfahrten**
- **Frühstückspause z. T. am jeweiligen Standort**
- **Keine Erfassung der Jahreseinsatzstunden für Fahrzeuge, keine Abrechnung der Fahrzeuge**

Handlungsempfehlungen

- **Optimierungspotenziale bei der Aufbau- und Ablauforganisation (1)**
 - ➔ **Arbeitsvorbereitung „Grün“**
 - Einführung einer Ebene für die Einsatzplanung des Grünflächenwesens mit einem Mitarbeiter
 - Mitarbeiter aus dem bestehenden Mitarbeiterpool, da Erfahrungswerte sehr wichtig
 - Benötigtes Stundenpotenzial aus Umsetzung der Handlungsempfehlungen
 - ➔ **Einsatz von LIMES**
 - Eingabe der Stundenzettel (nur 1x) am jeweiligen Standort
 - Tätigkeitsbezogene Auswertungen durchführen
 - Möglichkeiten der individuellen Eingabe einschränken
 - „Pflegedurchgang allgemein“ weiter aufschlüsseln

- **Optimierungspotenziale bei der Aufbau- und Ablauforganisation (2)**

- ➔ **Einsatz von Kennzahlen / Controlling**

- **Der Umgang mit Kennzahlen ist z. Z. sehr schwach ausgeprägt und sollte (z. B. auch vor dem Hintergrund NKF) aufgebaut werden:**
 - **Arbeitsvorgaben über Kennzahlen**
 - » x m² Mähfläche pro Tag
 - » 2 h für bedarfsorientierte Pflege pro Grünanlage
 - » 15 Baumschnitte für eine 3 Mann-Kolonne pro Tag
 - **Quartalsweise Ermittlung von TOP-Kennzahlen**
 - » Abweichungen vom Pflegeplan
 - » Krankenstand etc.
- **Dazu sollte auch ein jährlicher Rechenschaftsbericht zur Umsetzung der geplanten und umgesetzten Arbeiten (insbesondere wichtig für mehrjährige Tätigkeiten) gehören**

- **Optimierungspotenziale bei der Aufbau- und Ablauforganisation (3)**
 - ➔ **Definition von Pflegeklassen**
 - **Pflegeklassen festlegen und zuweisen**
 - **Aus Leistungsvorgaben differenzierte Einsatzplanung erstellen**
 - ➔ **Kostenleistungsrechnung**
 - **Jahreseinsatzstunden für Fahrzeuge ermitteln**
 - **Stundenverrechnungssätze (Personal, Fahrzeuge) berechnen**
 - **Stundenverrechnungssatz inkl. Overhead ansetzen**
 - ➔ **Elektronische Zeiterfassung einführen**

- **Optimierungspotenziale bei der Aufbau- und Ablauforganisation (4)**
 - ➔ **Gärtnerei**
 - Gärtnerei sollte einer Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen werden (war im Rahmen der Untersuchung nicht möglich)
 - ➔ **Unterhaltung der Hecken**
 - Anschaffung einer Anbauheckenschere
 - Nutzung von allen Standorten
 - ➔ **Papierkorbtour**
 - Durchführung der Papierkorbtour mit einem Mitarbeiter
 - Zusammenlegung mit Kontrollaufgabe (KSP-Kontrolle denkbar)
 - ➔ **Anschaffung von Kleincontainerfahrzeugen für alle Standorte**
(nach Abschreibung der derzeitigen Transporter)
 - Höhere Ladekapazität
 - Reduzierung der Entsorgungsfahrten

Bewertung

1. Wegen der **fehlenden Arbeitsvorbereitung** und der dezentralen Standorte ist die Verwaltung zu weit weg vom operativen Geschäft.
2. Die Daten für ein **Controlling** liegen im Hause vor, stehen der Verwaltung aber nicht in der Form zur Verfügung, die eine rück- und vorwärtsbezogene Analyse erlaubt.
3. Die gew. Mitarbeiter sind zu ca. 5,7 % in „**nicht-grünen**“ **Tätigkeiten*** gebunden, die orientierenden Leistungsdaten zeigen Unterschiede zwischen den Kolonnen, in Summe sind die Werte aber unauffällig.
4. Die **Aufbauorganisation** mit 2 Produktverantwortlichen, keiner Disponentenebene, einer eigenen Gärtnerei und 4 Nebenstandorten sind für eine Stadt von der Größe Rheines ungewöhnlich.

Zusammenfassung

- **Zusammenfassung der INFA-Untersuchung**

- In der Vergangenheit wurden bereits einige Verbesserungspotenziale identifiziert und umgesetzt (siehe Stärken)
- BH hat strukturelle Probleme: keine Ebene für die Einsatzplanung des Grünflächenwesens bei 4 Standorten, daher kaum Leistungskontrollen möglich
- Datenbasis lässt nur teilweise Leistungsbewertung zu (siehe Schwächen)

Ziel:

- BH-Leitung sollte in die Lage versetzt werden, die Eigen- und Fremdleistung transparent darstellen zu können um kurzfristig Vergabeentscheidungen herbeizuführen (Kostenleistungsrechnung)
- Umsetzung des Masterplans (nächste Seite)

Masterplan

kurzfristige Maßnahmen

- Arbeitsvorbereitung "Grün" einführen
- Pflegeklassen definieren, Kolonnengrößen entsprechend anpassen
- KLR, Stundensatz angleichen, Material- und Fahrzeugkosten abrechnen

mittelfristige Maßnahmen

- Wirtschaftlichkeit Gewächshaus prüfen
- Elektronische Zeiterfassung einführen
- LIMES optimieren (Objekte, Pflegedurchgang allg.)

langfristige Maßnahmen

- Controllingmöglichkeiten schaffen (Kennzahlenermittlung)
- Arbeitszeitmodell einführen