Rambøll Management

Stadt Mönchengladbach

Organisationsgutachten für den Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb

Ergebnisbericht

12. Dezember 2007

RAMBØLL management

BDO

Stadt Mönchengladbach

Organisationsgutachten für den Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb

Bei Fragen zu diesem Bericht kontaktieren Sie bitte:

Tobias Bergmann
Telefon: 0151 58015 301
E-Mail: tobias.bergmann@r-m.com

Robert Kröber
Telefon: 0151 58015 212
E-Mail: robert.kroeber@r-m.com

Rambøll Management
Saarbrücker Straße 20
D-10405 Berlin

Tel: (030) 27 49 90-0
www.ramboll-management.de

Inhaltsverzeichnis

1.	**Zusammenfassung**	**1**
2.	**Einleitung**	**4**
2.1	Rahmenbedingungen und Zielsetzung des Auftrags	4
2.2	Vorgehensweise	5
2.3	Aufbau des Berichts	7
3.	**Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse**	**8**
3.1	Querschnittsthemen	8
3.1.1	Aufbauorganisation	8
3.1.2	KLR / Controlling	11
3.1.3	Personalführung	12
3.1.4	Standorte	13
3.2	Hochbau	14
3.3	Gebäudemanagement	17
3.4	Straßenneubau	20
3.4.1	Straßenplanung	20
3.4.2	Erhebung von Beiträgen	22
3.5	Straßenmanagement	25
3.5.1	Straßenunterhalt	25
3.5.2	Verkehrstechnik / Straßenbeleuchtung	26
3.5.3	Schnittstelle zur Verkehrsbehörde	27
3.6	Grünflächen, Friedhöfe	27
3.6.1	Verwaltung (Zentrale Dienste und Bestattungen)	27
3.6.2	Aufgabengebiete Friedhöfe und Planung und Bau von öffentlichem Grün	28
3.6.3	Aufgabengebiet Planung und Neubau	28
3.6.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	29
3.7	Grünunterhaltung, Forst	32
3.7.1	Bezirk 1, Betriebshof Bettrather Straße	35
3.7.2	Bezirk 2, Betriebshof Bettrather Straße	36
3.7.3	Bezirk 3, Betriebshof Volksgarten	38
3.7.4	Bezirk 4, Bezirkshof Rheindahlen	40
3.7.5	Bezirk 5, Betriebshof Schwalmstraße	40
3.7.6	Bezirk 6, Betriebshof Schmölderpark	43
3.7.7	Bezirk 6, Betriebshof Wickrath	43
3.7.8	Forst	44
3.7.9	Spielplätze	44
3.7.10	Baumpflege	45
3.8	Zentrale Dienste, Vergabe	45
4.	**Optimierungspotenziale durch Auslagerung**	**47**
4.1	Einführung von Kontraktmanagement	47
4.1.1	Grundlegendes Modell	47
4.1.2	Umsetzung bei Straßen und Grünanlagen	49
4.1.3	Umsetzung im Gebäudemanagement: Vermieter-Mieter-Modell	51
4.2	Änderung der Rechtsform	53
4.2.1	Regiebetrieb/Amt	53

4.2.2 GmbH / AG 53
4.2.3 AÖR versus Eigenbetrieb 54
4.3 Ausgestaltung 59
4.3.1 Eigentumsübergang 59
4.3.2 Gremien 60
4.3.3 Auswirkungen auf Querschnittsverwaltungen 62

5. Epilog 67

6. Anhang: Steckbrief der Rechtsformen 69
6.1 Tabellarischer Vergleich der Rechtsformen 69
6.2 Eigenbetrieb 71
6.3 Die Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) 72

7. Anlagenverzeichnis 74

1. Zusammenfassung

Die Stadt Mönchengladbach steht bereits seit Mitte der 1990er Jahre unter verstärktem Konsolidierungsdruck. Rambøll Management und BDO Deutsche Warentreuhand AG wurden vor diesem Hintergrund beauftragt, ein Organisationsgutachten für den Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb zu erstellen.

Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse

Die qualitative und quantitative Analyse zeigt, dass der Fachbereich 60 seine Aufgaben grundsätzlich effizient erfüllt. Im Rahmen der gegebenen Struktur sehen wir lediglich einzelne Optimierungspotentiale:

- Hochbau: Es ist möglich, die Verwaltungsstunden der Hochbau-Abteilung zu senken. Dieser Wert entspricht der Reduzierung des Personalbestands um eine Stelle.

- Gebäudemanagement: Die Aufgabenwahrnehmung ist im Rahmen der gegebenen Struktur effizient. Wir empfehlen zur Optimierung des Gebäudemanagements die konsequente Einführung des Vermieter-Mieter-Modells (s.u.).

- Straßenplanung: Aussagen über die Wirtschaftlichkeit des Bereichs Straßenplanung sind aufgrund der beschränkten Datenlage nur sehr eingeschränkt möglich. Die Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung stellt somit eine dringende Aufgabe dar.

- Erhebung von Beiträgen: Mit jedem Euro, der an Kosten bei der Erhebung von Beiträgen für neugebaute bzw. sanierte Straßen anfällt, wird nur ein Beitragsvolumen von 1,53 € erzielt. Die Effizienz der Beitragserhebung sollte gesteigert werden. Wir empfehlen, das Abrechnungsverfahren durch qualifizierte Schätzungen zu vereinfachen.

- Straßenunterhalt: Das Kostenniveau im Straßenunterhalt ist angemessen.

- Verkehrstechnik / Straßenbeleuchtung: Die Kosten der Straßenbeleuchtung sollten in der gesamten Stadt auf das Niveau der heutigen Eigenleistung gesenkt werden.

- Friedhöfe: Die Grabnutzungsgebühr in Mönchengladbach befindet sich im Vergleich der Bestattungsgebühren in Nordrhein-Westfalen im obersten Segment. Dennoch ist der Gebührenhaushalt in Höhe von rund 800T Euro p.a. unterfinanziert. Wir empfehlen folgende Maßnahmen:

- Zusammenführung des manuellen Bereichs der Friedhofsverwaltung mit der Grünflächenunterhaltung
- Differenziertes Gebührenangebot
- Aufgabe von Friedhofsflächen, für die keine Nachfrage besteht

- Grünunterhaltung, Forst: Das Kostenniveau der Grünunterhaltung ist angemessen.

- Zentrale Dienste, Vergabe: Die personelle Ausstattung der Abteilung ist angemessen.

Optimierungspotenziale durch Auslagerung

Deutliche Einsparungen sind nur möglich, wenn sich die grundlegende Beziehung zwischen der Stadt als Auftraggeber der Leistungen und dem Fachbereich als ausführende Einheit verändert. Wir empfehlen die Einführung von Kontraktmanagement und die Auslagerung des Fachbereichs.

Kontraktmanagement sieht vor, dass zwischen der Stadt und dem Fachbereich Vereinbarungen getroffen werden, welche Leistungen der Fachbereich zu erbringen hat, welche Ressourcen er dafür erhält und wie das Controlling der Leistungserbringung aussehen soll. Die Bedingungen werden dabei jährlich von der Stadt und der Fachbereichsleitung neu ausgehandelt und gelten dann für den entsprechenden Zeitraum.

Umsetzung bei Straßen und Grünanlagen:
- Im Bereich Planung erfolgt eine Beauftragung für jeden Einzelauftrag.
- Beim Straßen- und Grünunterhalt sollte dagegen eine pauschale jährliche Leistungsvereinbarung erfolgen.

Umsetzung im Gebäudemanagement:
- Schrittweise Einführung des Vermieter-Mieter-Modells, um Optimierungsmöglichkeiten aus Flächenreduzierungen zu realisieren.

Sinnvolle Rechtsformen sind Eigenbetrieb und AöR. Beide garantieren dem Fachbereich 60 die notwendige Handlungsflexibilität, ohne die Kontrollmöglichkeiten der Kommune über Gebühr einzuschränken. Wir empfehlen die Rechtsform Eigenbetrieb, da die Rechtsform der AöR steuerliche Risiken in sich birgt.

In der Satzung des Eigenbetriebes sollte dem Gemeinderat und dem Betriebsausschuss weitestgehend nur die gesetzlich geregelten Zuständigkeiten zugewiesen werden. Der Betriebsausschuss sollte nur in strategischen Fragestellungen einbezogen werden und die jährliche Budgetplanung sowie die Leistungsvereinbarungen zwischen Stadt und dem

Eigenbetrieb genehmigen. Die betriebswirtschaftliche Umsetzung sollte vollständig im Verantwortungsbereich der Betriebsleitung belassen werden. Zur Überwachung der Aufgaben des neuen Betriebs soll im Baudezernat eine neue Einheit eingerichtet werden.

Das Eigentum an Gebäuden und den zugehörigen Grundstücken soll auf den Eigenbetrieb übergehen. Die damit korrespondierenden Schulden sollen ebenfalls auf den Eigenbetrieb übergehen. Das Eigentum an Straßen und Grünflächen soll dagegen bei der Stadt verbleiben.

Grundsätzlich sollten die Querschnittsleistungen auch bei einer Auslagerung weiterhin von den Querschnittsverwaltungen als Dienstleistung erbracht werden. Wir sehen lediglich im Bereich der Personalführung eine grundlegende Änderung des Leistungsbezuges.

Epilog

Die Stadt steht vor der großen Herausforderung, ihren Haushalt nachhaltig zu konsolidieren, ohne die Qualität der Leistungserbringung aufs Spiel zu setzen. Damit dies gelingen kann, reicht es nicht, einzelne Einsparmaßnahmen zu identifizieren und durchzuführen. In der jetzigen Situation blockieren sich die Politik, die Kämmerei und die Fachbereiche.

Diese Blockade kann nur aufgelöst werden, wenn die Akteure ihr Rollenverständnis verändern.

- Die Politik muss sich an den Grundsatz halten, Entscheidungen immer im Hinblick auf fachliche Fragen und die nötigen Ressourcen zu treffen.
- Die Kämmerei beschränkt sich auf die finanzielle Gesamtsteuerung, sie lässt den Fachbereichen aber den Freiraum, um innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen frei über die Verwendung der Mittel entscheiden zu können.
- Die Fachbereiche müssen dafür stärker erkennen, dass sie einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten müssen.

2. Einleitung

2.1 Rahmenbedingungen und Zielsetzung des Auftrags

Die Stadt Mönchengladbach steht bereits seit Mitte der 1990er Jahre unter verstärktem Konsolidierungsdruck. Auf diese Herausforderungen hat die Stadt Mönchengladbach mit einer Vielzahl von Maßnahmen reagiert. Dazu gehören die Durchführung einer tief greifenden Aufgabenkritik, eine Hebesatzerhöhung der Grundsteuer B sowie die Erstellung von jährlichen „Einsparlisten". Trotz dieser insgesamt sehr umfangreichen Konsolidierungsbemühungen steht die Stadt weiterhin vor einem Defizit von insgesamt über 260 Mio. EUR im Verwaltungshaushalt.[1] Diese dramatische Haushaltsnotlage macht die zügige Erschließung weiterer Einsparmöglichkeiten unerlässlich.

Vor diesem Hintergrund hat der Rat der Stadt Mönchengladbach die Verwaltung beauftragt, das Aufgabenspektrum des Fachbereichs Ingenieurbüro und Baubetrieb sowie dessen Erledigung, hinsichtlich sinnvoller Einsparpotenziale zu untersuchen.

Bereits im Jahr 2002 wurden Anstrengungen unternommen, den Bereich der Bauverwaltung zu optimieren. Im Zuge dieser Bemühungen wurde unter anderem der Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb aus vier ehemals selbständigen Ämtern neu gebildet. Gegenwärtig gliedert sich der Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb im Dezernats VI „Planung, Bauen" der Stadtverwaltung Mönchengladbach in sieben Abteilungen:

- Hochbau
- Gebäudemanagement
- Straßen- und Ingenieurbau
- Straßenmanagement
- Grünflächen und Friedhöfe
- Grünunterhaltung und kommunaler Forst
- Zentrale Dienste

Insgesamt verfügt der Fachbereich über ein Haushaltsvolumen von ca. 55 Mio. EUR für direkte Personal- und Sachausgaben und über ein Stellenpotenzial von 537 Stellen. Der Bereich Gebäudereinigung als eigenbetriebsähnliche Einrichtung ist dem Fachbereich zusätzlich angegliedert. Der Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb bietet dabei eine Vielzahl von Dienstleistungen an, die sich aus den Tätigkeitsbereichen Hochbau, Gebäudemanagement, Straßen- und Ingenieurbau, Straßenmanagement, Grünflächen und Friedhöfe, Grünunterhaltung und kommunaler Forst, zentrale Dienste und zentrale Vergabe ergeben.

---

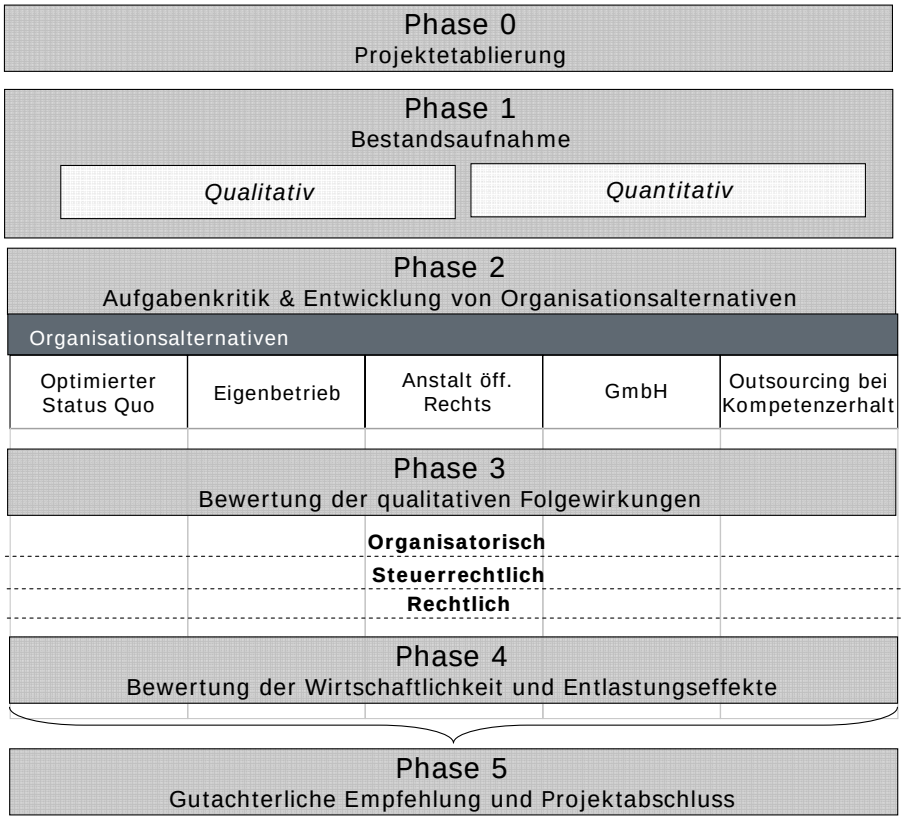
[1] http://www.moenchengladbach.de/shared/Haushaltsplan2007/band1/b1verwaltungshaushalt.pdf

Rambøll Management und BDO Deutsche Warentreuhand AG wurden vor diesem Hintergrund beauftragt, ein Organisationsgutachten für den Fachbereich Ingenieurbüro und Baubetrieb zu erstellen. Ziel des Projektes ist die Optimierung des Aufgabenspektrums sowie der Organisationsstruktur des Fachbereichs. Dabei standen für das Organisationsgutachten folgende Teilaspekte im Vordergrund:

- Prüfung der Aufgabenerledigung in der bisherigen Organisationsform auf Effizienz- und Einsparpotenziale und den damit verbundenen Auswirkungen für das derzeit im Fachbereich beschäftigte Personal,
- Prüfung der Auswirkungen einer Verlagerung von Aufgaben in einen Eigenbetrieb, eine GmbH, eine Anstalt öffentlichen Rechts oder in eine andere Organisationsform.
- Analyse der Vor- und Nachteile einer Verlagerung von Aufgaben sowie mögliche Entlastungseffekte für den Personal- und den Gesamthaushalt für die unterschiedlichen Organisationsformen

2.2 Vorgehensweise

Die Analyse gliederte sich auf in folgende Schritte:



Zur Begleitung des Beratungsprojekts wurden eine Lenkungsgruppe und eine Projektgruppe eingerichtet. Aufgabe der **Lenkungsgruppe** war es, die Leitlinien für die Organisationsuntersuchung vorzugeben und die wesentlichen Projektergebnisse zu diskutieren und abzusegnen. Dafür trat dieses Gremium im Projektverlauf an drei Terminen zusammen. Die Lenkungsgruppe hatte die folgenden festen Mitglieder:

- Dez. I Oberbürgermeister Norbert Bude
- Dez. II Stadtdirektor und -kämmerer Bernd Kuckels
- Dez. III Peter Holzenleuchter
- Dez. VI Helmut Hormes

Beratend nahmen an den Sitzungen darüber hinaus Vertreter der folgenden Einheiten teil:

- Fachbereich 60
- VI/C
- II/B,Beteiligungsmanagement
- Amt 11
- Fachbereich 12
- Fachbereich 20
- Amt 30
- I/Gl Gleichstellungsstelle
- PR Personalrat
- I/1, Büro Oberbürgermeister

In den Sitzungen der **Projektgruppe** wurden die Analyseschritte sowie die Ergebnisse im Detail besprochen. Dabei ging es zum einen darum, die Untersuchungsergebnisse der einzelnen Phasen zu diskutieren und Anregungen zur Weiterentwicklung einzuholen. Zum anderen sollte durch die Einbindung der wesentlichen Akteure des Fachbereichs Ingenieurbüro und Baubetrieb sichergestellt werden, dass die Ergebnisse ein größtmögliches Maß an Akzeptanz aufweisen und somit die Umsetzungschancen der Empfehlungen verbessert werden. Die Projektgruppe tagte im Projektverlauf an acht Terminen, wobei in der Regel ein etwa zweiwöchiger Turnus gewählt wurde. Dem Gremium gehörten Herr Petry als Fachbereichsleiter, Herr Unrau als Ansprechpartner von Seiten des Auftraggebers, sowie die Abteilungsleiter des Fachbereichs 60 (Hr. Jacken, Hr. Gauch, Hr. Schmitz, Hr. Rudolph, Hr. Essers, Hr. Hr. Brickwedde, Hr. van der Weyden) an.

Seitens Rambøll Management wurde die Erstellung des vorliegenden Organisationsgutachtens von Hr. Bergmann (Projektleiter), Hr. Kröber (Projektmanager), Hr. Kreuzberg und Hr. von Metzler bearbeitet. Die rechtlichen Fragestellungen wurden von der BDO Deutsche Warentreuhand in Person von Hr. Hunfeld bearbeitet.

Alle Empfehlungen in diesem Bericht sind fett und kursiv dargestellt und erfolgen aus gutachterlicher Sicht von Rambøll Management und BDO Deutsche Warentreuhand. Das heißt die Mitglieder der Lenkungs- und der Projektgruppe sind nicht notwendigerweise in allen Punkten der gleichen Auffassung.

2.3 Aufbau des Berichts

Der Bericht gliedert sich in zwei Haupteile:

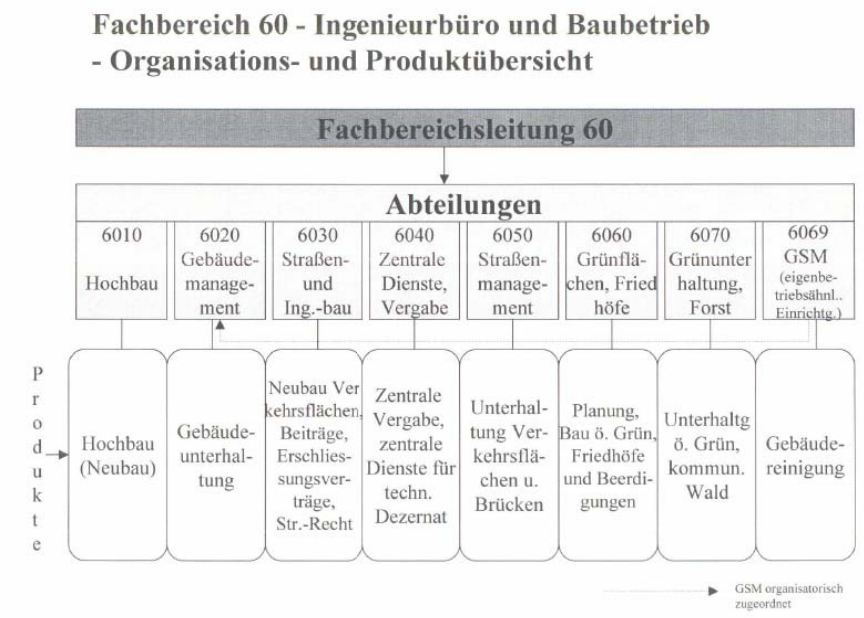
- Kapitel 3 „Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse“ stellt die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und Optimierungsmöglichkeiten in der bestehenden Struktur dar.
- Kapitel 4 „Optimierungspotenziale durch Auslagerung“ stellt die Vorteile einer Auslagerung des Fachbereiches dar und gibt Empfehlungen zur Ausgestaltung einer solchen Auslagerung.

3. Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse

3.1 Querschnittsthemen

3.1.1 Aufbauorganisation

Der Fachbereich 60 besteht aktuell aus 7 Abteilungen und der angegliederten Eigenbetriebsähnlichen Einrichtung GSM. Die aktuelle Struktur wurde 2002 im Zuge der Bildung des Fachbereichs aus den ehemaligen Ämtern Tiefbauamt, Hochbauamt und Grünbauamt gewählt.



Entsprechend der Produktstruktur wurde eine korrespondierende Abteilungsstruktur eingerichtet.

Bei der Aufbauorganisation fallen aus gutachterlicher Sicht folgende Punkte auf:

- Die Abteilungsstruktur umfasst faktisch drei Pärchen von jeweils 2 fachlich eng verbunden Abteilungen:
  - „6010 Hochbau“ und „6020 Gebäudemanagement“ (inkl. der in Personalunion geführten Gebäudereinigung)
  - „6030 Straßen- und Ingenieurbau“ und „6050 Straßenmanagement“
  - „6060 Grünflächen, Friedhöfe“ und „6070 Grünunterhaltung, Forst“
- Diese Pärchen sind jeweils aufgabenorientiert gebildet. Es fehlt eine einheitliche Verantwortung für Objekte (Outputs). Jeweils zwei

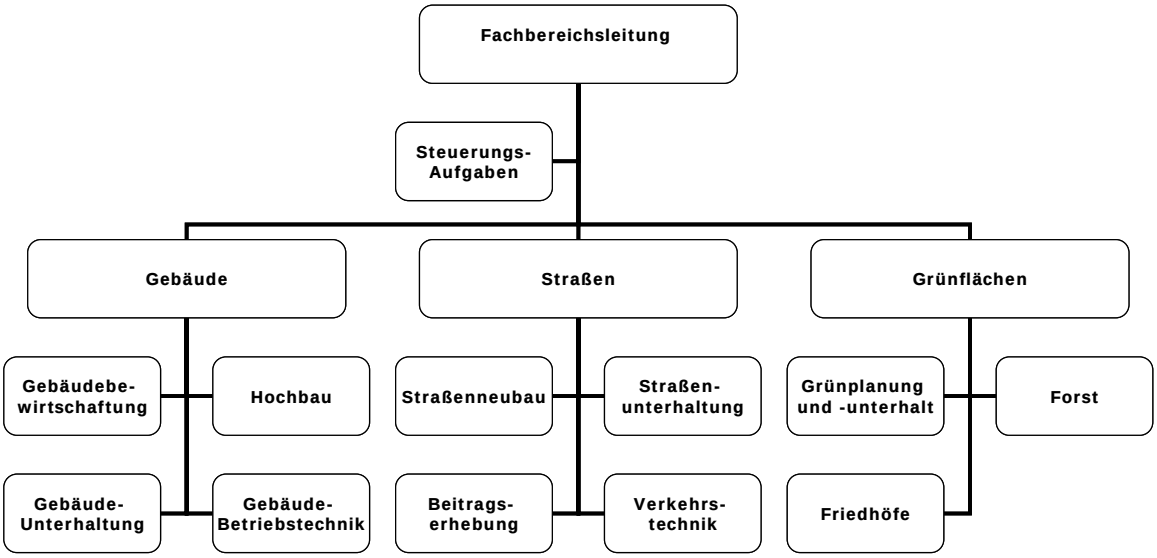
Abteilungen sind für ein Objekt, d.h. für eine Leistung an den Bürger (z.B. Bereitstellung von Straßen oder Grünanlagen) verantwortlich.

- Die Organisation nach Pärchen führt zu unnötigen Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Außerdem erscheint die Fachbereichsleitung als einzige formale Klammer über drei fachlich unterschiedliche Bereiche strukturell überlastet.
- Zusätzlich zu den Fachabteilungen existiert lediglich „6040 Zentrale Dienste, Vergabe“ als Querschnittsabteilung.
- Die Querschnittsaufgabe KLR wird nicht zentral in einer Abteilung wahrgenommen sondern in mehreren Abteilungen für die jeweilige oder auch noch weitere Abteilungen.

Rambøll Management empfiehlt die folgenden Maßnahmen zur Optimierung der Aufbauorganisation. Dabei beschränken sich die Empfehlungen auf die möglichen Änderungen in der Ist-Situation (d.h. als Regiebetrieb innerhalb der Stadtverwaltung). Die Änderungen der Aufbauorganisation im Falle einer Auslagerung werden weiter unten behandelt.

- ***Es sollen drei Abteilungen entsprechend den drei fachlichen Säulen des Fachbereiches eingerichtet werden:***
    - Gebäudeneubau und –management
    - Straßenneubau und –management
    - Grünflächenplanung und –unterhaltung

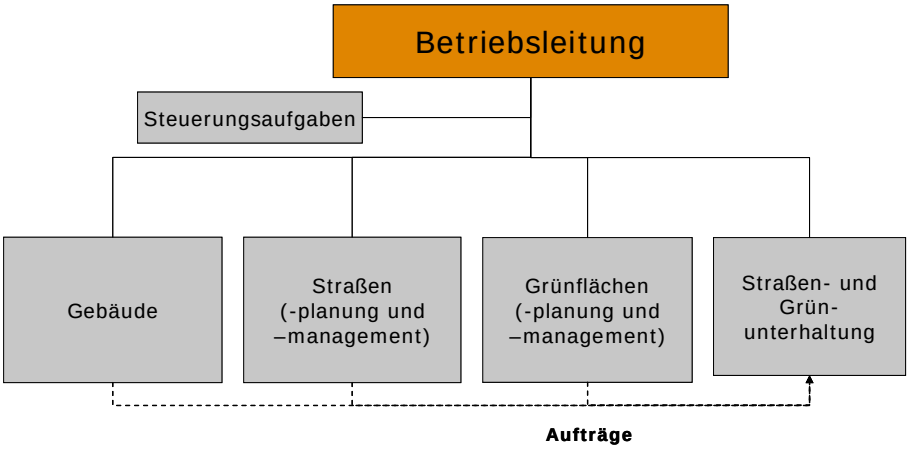
  Durch den Wegfall von drei Abteilungsleiterstellen lassen sich mittelfristig so ca. 250.000 € p.a. einsparen.
- ***Es soll eine Organisationseinheit für fachbereichsübergreifende Steuerungsaufgaben (wie z.B. KLR / Controlling) gebildet werden.*** Hierzu soll jeweils aus den Bereichen Gebäude, Straßen und Grünflächen mindestens ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin herausgelöst werden (d.h. insgesamt mindestens drei). Damit soll gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter der zentralen Steuerungseinheit mit allen Aufgaben des Fachbereichs vertraut sind.



Neben den genannten Punkten enthält der Vorschlag folgende Änderungen im Vergleich zum Status quo:

- ***In den Bereichen Hochbau und Straßenneubau soll jeweils eine Stelle abgebaut werden (s.u.).***
- ***Die Bereiche „Techn. Aufwandsermittlung nach BauGB und KAG/NW“ und „Beiträge Straße/Kanal“ sollen zusammengelegt werden,*** um eine bessere Koordinierung des Prozesses zur Beitragserhebung zu gewährleisten.
- ***Der kleine Bereich „Erschließungsverträge, Straßenrechtliche Angelegenheiten“ kann entweder direkt der Abteilungsleitung unterstellt bleiben oder dem Bereich Straßenneubau zugeschlagen werden.***
- ***Bereich „Zentraler Dienst“ im Straßenmanagement: Die Querschnittsaufgaben (Organisation, Personal, Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen) sollten im Bereich Steuerungsaufgaben angesiedelt werden, die Fachaufgaben (Zuschussmaßnahmen, Bearbeitung von Haftpflichtschäden, Vergaben) bei der Straßenunterhaltung***
- ***Der Bereich „Öffentliche Toilettenanlagen“ (und die Verwaltung der Anlagen) sollte dem Gebäudemanagement zugeordnet werden,*** da es sich um zu unterhaltende Hochbauten handelt. Es ist kein spezieller Aufgabenzusammenhang zum Tiefbau erkennbar.
- ***Der Bereich „Brücken“ wird dem Straßenneubau unterstellt.***

Wir haben im Projektverlauf alternativ die Fragestellung bearbeitet, ob eine Zusammenführung der gewerblichen Tätigkeiten aus dem Straßenbau und dem Grünunterhalt in eine neue Abteilung sinnvoll ist.



Wir empfehlen allerdings eine solche Variante nicht, weil die fachlichen Anforderungen in den Bereichen Straßen- und Grünunterhaltung unterschiedlich sind. Daraus folgt, dass die Mitarbeiter weiterhin auf bestimmte Fachlichkeiten spezialisiert sein müssten und damit das Potenzial zur Hebung von Synergien begrenzt ist. Zudem würde es hier zu neuen abteilungsübergreifenden Schnittstellen zwischen dem Straßen- und Grünflächenbereich auf der einen Seite und dem Bereich Straßen- und Grünunterhaltung auf der anderen Seite kommen, so dass die Koordinierung erschwert würde.

Gleichwohl kann hier ein Ausgleich bei Kapazitätsengpässen, z.B. im Winterdienst stattfinden. Dies würde durch die räumliche Ansiedlung an einem zentralen Standort noch erleichtert (s.u.). Eine entsprechende organisatorische Gliederung halten wir allerdings nicht für erforderlich.

3.1.2 KLR / Controlling

Die Kosten- und Leistungsrechung des Fachbereiches 60 ist derzeit mit Blick auf die kommenden Veränderungen im Rahmen des NKF ausgesetzt. Die bisherige Struktur war dadurch geprägt, dass sie aus kleinteiligen Verfahren wie der Friedhofsgebührenkalkulation entwickelt wurde. Die Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung hatte sich im Laufe der Zeit zu einer unübersichtlichen Vielfalt von Kostenstellen entwickelt, ohne sinnvolle Aggregationsstufen zur Strukturierung des Systems aufzuweisen – dies war letztlich Anlass für die Einstellung des Verfahrens.

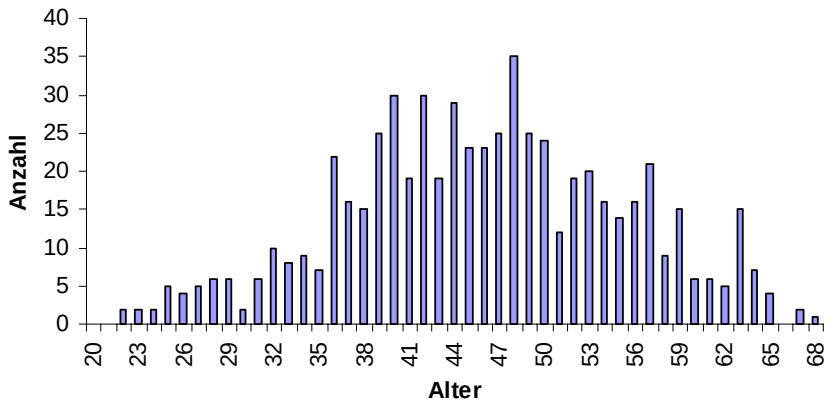
Neben diesem übergreifenden System der Kosten- und Leistungsrechnung sind im Fachbereich 60 gute Grundlagen dezentraler Kostenrechungssysteme entstanden. So entsteht derzeit in der Abteilung 6070 ein Verfahren, durch dass Daten des Geoinformationssystems mit der Struktur der Kosten- und Leistungsrechnung zusammengeführt werden. Planungsgegenstand sind

Objekte, Objektinhalte und Pflegestandards, die wiederum mit Arbeitszeitwerten, Personalkosten, Abschreibungen, Sachkosten und kalkulatorischen Kosten zu einer Kostenstellenstruktur zusammengeführt werden.

Wir empfehlen, diesen Aufbau der dezentral differenzierten und zentral aggregierten Kostenrechnungsstrukturen fortzuführen.

3.1.3 Personalführung

Die **Alterstruktur** des Fachbereiches stellt sich wie folgt dar:



Die Altersstruktur des Personals ist <u>nicht</u> gleichverteilt, wie es im Sinne einer optimalen kontinuierlichen Personalentwicklung wünschenswert wäre. Sie spiegelt die Entwicklungen im öffentlichen Sektor in den vergangenen Jahrzehnten wider. In den 70er-Jahren wurde der öffentliche Sektor ausgeweitet und entsprechend viel Personal eingestellt. Die Mitarbeiter befinden sich heute in der Altersklasse der um die 50-jährigen. In den folgenden Jahrzehnten wurde unter dem Eindruck der schwieriger werdenden finanziellen Situation weniger Personal eingestellt, so dass entsprechend weniger jüngere Mitarbeiter vorhanden sind.

Somit ergeben sich für den Fachbereich folgende Herausforderungen aus der Altersstruktur:

- Kurzfristig ergeben sich nur geringe Handlungsfreiräume aus der natürlichen Altersfluktuation.
- In ca. zehn bis 15 Jahren werden nennenswerte Anteile des Personals im gleichen Zeitraum ausscheiden, ohne dass erfahrene Kollegen im gleichen Umfang nachrücken.

Im Fachbereich ist aktuell eine Reihe von **Stellen unbesetzt**. Die Stellen sind genehmigt, allerdings aktuell nicht freigegeben. Diese Vorgehensweise ist Teil der Bemühungen der Stadt Mönchengladbach, den Haushalt auszugleichen (Personalkostenkonsolidierungskonzept). Für den Fachbereich bedeutet dies, dass Stellen u.U. über einen längeren Zeitraum unbesetzt bleiben und es zufallsgesteuert ist, welche Stellen besetzt sind und welche nicht. Es hängt davon ab, wo Fluktuation stattfindet und wo nicht.

Diese Situation ist im Sinne einer wirtschaftlichen Betriebsführung problematisch. Für eine sachgerechte und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung ist eine höhere Flexibilität und direkte Steuerung erforderlich.

Die Führungskräfte des Fachbereiches berichten, dass die **Durchsetzung disziplinarischer Maßnahmen** ungewöhnlich schwierig ist. Nach Auskunft der Personalverwaltung werden arbeitsrechtliche Maßnahmen beim Vorliegen von schriftlichen Beschwerden sofort und nachdrücklich bearbeitet. Es gibt derzeit jedoch keine Handreichungen oder Schulungsaktivitäten für das Thema disziplinarische / arbeitsrechtliche Maßnahmen. Die Personalverwaltung prüft momentan, welche Angebote am Markt vorhanden sind, um das Fortbildungsprogramm entsprechend zu ergänzen.
Des Weiteren gibt es derzeit im Personalamt nicht genügend Kapazitäten für eine Personalbetreuung mit höherer Kundenorientierung, d.h. in diesem Fall zur systematischen Verfolgung von verhaltensbedingten Kündigungen oder zur Verhandlung von Aufhebungsverträgen.

Zur Begegnung der Herausforderungen im Personalbereich ist insbesondere die Auslagerung des Betriebes mit den damit verbundenen neuen Handlungsmöglichkeiten vorteilhaft. Der Betrieb hat dann die Personalhoheit über seinen Bereich (s.u.) und kann einfacher personalwirtschaftliche Maßnahmen wie z.B. die Verhandlung von Aufhebungsverträgen oder die Verfolgung von disziplinarischen Maßnahmen durchführen. Die Aufwände für diese personalwirtschaftlichen Tätigkeiten müssen sich jeweils durch Einsparungen an anderer Stelle bei den Personalkosten refinanzieren.

3.1.4 Standorte

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Stadt Mönchengladbach aus der kommunalen Zusammenführung und aufgrund der getrennten Aufgabenwahrnehmung im manuellen Bereich der Friedhöfe und der Grünunterhaltung sind im Stadtgebiet 19 (!) Standorte für die Unterhaltung von Grünanlagen und Friedhöfen entstanden (vgl. die Anlage Grünbezirke). Wir empfehlen die Zusammenführung der manuellen Aufgaben

im Grünflächen- und Friedhofsbereich sowie die Einrichtung eines zentralen Standortes mit nur wenigen Außenstellen, vorrangig in den Räumlichkeiten der Friedhöfe. Folgende Betriebshöfe sollten zugunsten eines zentralen Standortes aufgegeben werden:

- Schwalmstraße
- Brunnenstraße
- Volksgarten
- Schmölderpark
- Wickrath
- Odenkirchen
- Forsteinsatzstelle Hardter Wald

Damit ergibt sich aus Sicht von Rambøll Management zum einen eine Verbesserung der Arbeitsabläufe. Zudem können durch die Nutzung der Synergieeffekte Personal- und Sachmittel eingespart werden. ***Der Fachbereich sollte nach einer Lösung suchen, wie er möglichst kostengünstig einen zentralen Standort einrichten kann.***

3.2 Hochbau

Die Abteilung Hochbau übernimmt die Planung und die Bauleitung bei Neubauten von Gebäuden der Stadt sowie bei Sanierungsmaßnahmen. Dabei führt sie ähnlich wie ein privates Architektur- und Ingenieurbüros alle Phasen nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) selbst durch. Planungs- oder Bauleitungsaufgaben werden nur in Ausnahmen, etwa bei besonders großen Projekten oder bei fehlenden Kapazitäten in der Abteilung, an private Büros vergeben. Daneben erbringt die Abteilung Serviceleistungen für Dritte. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um Vorstudien für Bedarfsträger hinsichtlich geplanter Bauprojekte.

Die Aufträge zur Planung und zum Bau neuer Gebäude kommen in der Regel von den Bedarfsträgern (z.B. Schulamt). Nach Beendigung der Baumaßnahmen werden die Gebäude an das Gebäudemanagement übergeben, das die weitere Betreuung übernimmt. Es wurden Standards zwischen den Abteilungen 6010 und 6020 abgestimmt, sodass die späteren Instandhaltungskosten schon bei der Planungen berücksichtigt werden. Gleichwohl ist aus Sicht von Rambøll Management mit diesem Vorgehen ein wesentliches Problem verbunden. Weil das Gebäudemanagement bei der Planungsentscheidung nicht eingebunden ist, erfolgt keine Optimierung des gesamten Gebäudebestands der Stadt. Dieser Aspekt wird ausführlicher im folgenden Abschnitt zum Gebäudemanagement behandelt.

In anderen Bereichen bestehen vielfältige Schnittstellen zwischen der Abteilung 6010 und dem Gebäudemanagement. Diese sind zurückzuführen

auf die gemeinsamen Wurzeln der Abteilungen 6010 und 6020 im alten Hochbauamt. So wird die KLR für beide Abteilungen von einer Person übernommen. Das Gleiche gilt für eine Assistenzkraft, die beide Abteilungen betreut. Mitarbeiter der Hochbau-Abteilung übernehmen zudem Planungsleistungen für Sanierungsmaßnahmen, die vom Gebäudemanagement betreut werden. Für die Planung von Sanitär- und Heizungsanlagen bei Neubauten greift die Abteilung 6010 wiederum auf Ingenieure und Meister aus dem Gebäudemanagement zurück. So waren einzelne Mitarbeiter des Gebäudemanagements im Jahr 2006 bis zu 75% ihrer Arbeitszeit für die Hochbau-Abteilung tätig. Mit den vielfältigen Überschneidungen zwischen beiden Abteilungen ist u.a. das Problem verbunden, dass die Steuerung der Arbeitskapazitäten erschwert wird.

Für die Projektsteuerung hat die Abteilung 6010 ein eigenes Controlling-Tool entwickelt. Darin werden zum einen für jedes Projekt die anfallenden Personal- und Sachkosten erfasst. Zudem enthält die Datenbank für jedes Projekt eine Berechnung, wie hoch die Vergütung nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) wäre. Damit kann für jedes Jahr die Summe der kalkulatorischen HOAI-Provisionen der Abteilung berechnet werden. Die zusätzlichen Aufgaben wie die Planungsleistungen für Dritte (z.B. Planung von Brandschutzmaßnahmen für das Schulamt) und die Durchführung von Architekturwettbewerben werden in dem Controlling-Tool mit den entstandenen Kosten angesetzt. Die vorhandenen Daten der Jahre 2004 bis 2006 wurden verwendet, um eine Wirtschaftlichkeitsanalyse des Hochbau-Bereichs durchzuführen.

Tabelle 1: Wirtschaftlichkeitsanalyse Hochbau

	MITTEL 3 Jahre	2006	2005	2004
Kalk. Honorar HOAI-Projekte	697.070 €	426.474 €	858.633 €	806.104 €
Kalk. Honorar Serviceleistungen für Dritte	24.997 €	43.954 €	7.766 €	23.271 €
Kalk. Honorar Durchführung von Wettbewerben	21.853 €	0 €	0 €	65.559 €
Kalk. Honorar GESAMT	743.920 €	470.429 €	866.399 €	894.934 €
Arbeitsplatzkosten gesamt (2006)	1.124.849 €			
Projektbezogene Verwaltungsstunden gesamt (Mittel 3 Jahre)	3231			
Projektbezogene Verwaltungsstunden: Anteil an Produktivstunden	21%			
Projektunabhängige Verwaltungsstunden: Anteil an Produktivstunden (Annahme)	10%			
Kosten Verwaltungsstunden	353.595 €			
Kosten Projektstunden	771.254 €			
Nicht gedeckte Kosten	27.333 €			

Um mögliche Ausreißer auszugleichen, wurde bei der Berechnung des kalkulatorischen Honorars der Mittelwert über die Jahre 2004 bis 2006 gebildet. Dabei ergibt sich aus der Summe von HOAI-Projekten, Serviceleistungen für Dritte und der Durchführung von Wettbewerben ein Gesamthonorar von 743.920 €. Dem stehen Arbeitsplatzkosten von

insgesamt 1.124.849 € gegenüber. Die Arbeitsplatzkosten enthalten die Personalkosten sowie einen Gemeinkostenzuschlag in Höhe von 20% und einen Sachkostenzuschlag von 15.600 €.[2] Bei den Arbeitsplatzkosten muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter der Abteilung 6010 einen Teil ihrer Arbeitszeit für Aufgaben verwenden, die nicht direkt mit HOAI-Leistungen im Zusammenhang stehen und die von privaten Büros deshalb nicht erbracht werden. Dazu gehören zum einen die Stunden für die Begleitung von Vergabeprozessen (projektbezogene Verwaltungsstunden). Diese belaufen sich auf eine Anzahl von 3231 Stunden, was 21% der gesamten Produktivarbeitszeit ausmacht. Zusätzlich fallen weitere allgemeine Verwaltungsaufgaben an. Diese projektunabhängigen Verwaltungsstunden werden nicht direkt erhoben und wurden deshalb von der Abteilung 6010 geschätzt. Für die Rechnung wurde ein Anteil von 10% an der Produktivarbeitszeit angesetzt. Zieht man den Anteil der Verwaltungsstunden ab, verbleiben Arbeitsplatzkosten in Höhe von 771.254 € für die Projektstunden der Hochbau-Abteilung. Subtrahiert man davon das kalkulatorische Gesamthonorar, ergeben sich 27.333 € nicht gedeckte Kosten.

Das errechnete „Defizit“ von 27.333 € beträgt nur knapp 4% der Projektkosten. Die Projektarbeit des Fachbereichs kann somit insgesamt im Vergleich mit einer privaten Erbringung der Aufgaben als wirtschaftlich bezeichnet werden. Es besteht kein Einsparpotenzial durch Outsourcing der Tätigkeiten, zumal dann die Umsatzsteuer in Höhe von 19% als zusätzlicher Kostenblock anfallen würde. Zudem erscheint die Personalbemessung für die Projektarbeit angesichts der Aufgaben der Abteilung als angemessen.

Ins Auge fällt allerdings der hohe Anteil an Verwaltungsstunden von 31%. Laut den Aussagen des Fachbereichs erklärt sich der Anteil der projektunabhängigen Verwaltungsstunden (21%) durch die aufwendigen Verfahren nach öffentlichem Vergaberecht. Dabei ist jedoch zu beachten, dass auch private Ingenieurbüros Vergabeaufwand haben, auch wenn dieser geringer als im öffentlichen Verfahren ausfällt. Die projektunabhängigen Verwaltungsstunden (10%) umfassen Sonderaufgaben beispielsweise für die Sammlung von Daten für die NKF-Einführung.

Aus Sicht von Rambøll Management ist es möglich, die Verwaltungsstunden der Hochbau-Abteilung um 8% zu senken. Dieser Wert entspricht der Reduzierung des Personalbestands um eine Stelle. Dafür muss die Abstimmung mit der Vergabestelle verbessert werden, um Synergieeffekte bei den Ausschreibungsverfahren zu nutzen. Zudem fällt nach der NKF-Einführung der Aufwand für die Datensammlung

[2] Die Höhe des Gemein- und des Sachkostenzuschlag orientiert sich an den von der KGSt aufgestellten Richtwerten. Siehe hierzu den KGSt-Bericht 12/2006 „Kosten eines Arbeitsplatzes“.

weg. Dies ist nach Auskunft des Fachbereichs bisher ein wesentlicher Teil der projektunabhängigen Verwaltungskosten.

Die Nutzung des Controlling-Tools ist sehr positiv zu bewerten, weil es zumindest für die Planungs- und Bauleitungsprojekte die zielgerichtete Steuerung der Arbeitsressourcen erlaubt. Bemängelt werden muss jedoch, dass keine systematische Leistungsverrechnung mit anderen Fachbereichen stattfindet. Das normale KLR-System kann für diese Zwecke nicht genutzt werden, weil insbesondere kleinere Projekte in einer Kostenstelle zusammengefasst sind und die Kosten damit nicht differenziert ausgewiesen werden können. Weil beauftragende Fachbereiche die Arbeitskapazitäten der Abteilung 6010 somit nutzen können, ohne für die Kosten aufzukommen, besteht kein Anreiz, Planungsaufträge nur für Projekte zu vergeben, deren Realisierung wahrscheinlich ist und bei denen die Rahmenbedingungen schon feststehen.

3.3 Gebäudemanagement

Das Gebäudemanagement verwaltet als zentrale Stelle den Gebäudebestand der Stadt. Die Abteilung ist in drei Bereiche unterteilt:

- Der Bereich kaufmännisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement ist zuständig für die Vertragsangelegenheiten und Nebenkostenabrechnungen, für die Raumplanung und Hausmeisterangelegenheiten, die Kostenrechnung sowie das Energiemanagement.
- Der Bereich Gebäudeunterhaltung koordiniert die allgemeinen Sanierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen am Gebäudebestand.
- Der Bereich Gebäudebetriebstechnik ist für alle Maßnahmen im Zusammenhang mit Heizungs-, Sanitär und Lüftungstechnik sowie mit Elektro- und Informationstechnik zuständig.

Das Gebäudemanagement verwaltet insgesamt 343 Objekte, davon gehören 305 der Stadt, die Übrigen sind gemietet. Die Objekte können unterteilt werden in Verwaltungsgebäude, Schulen und sonstige Gebäude (Feuerwehrstandorte, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Kultureinrichtungen etc.). Um die Wirtschaftlichkeit des Gebäudemanagements zu bewerten, wurden die wesentlichen Kostenfaktoren den jeweiligen Objektarten zugerechnet und durch die jeweilige Bruttogrundfläche (BGF) geteilt. Die Personalkosten wurden in Arbeitsplatzkosten umgerechnet (siehe hierzu Beschreibung im vorherigen Abschnitt) und entsprechend der Nutzungsintensität auf die Objektarten verteilt. Dabei wurde berücksichtigt, dass die Mitarbeiter der Abteilung 6020 zum Teil auch Tätigkeiten für die EWMG und für die Abteilung 6010 (v.a. im Bereich Gebäudebetriebstechnik) übernehmen.

Tabelle 2: Monatliche Kosten Gebäudemanagement pro m² BGF

Bauunterhaltung	SUMME Unterhalt	Wärme pro qm / Monat	Strom pro qm / Monat	Wasser pro qm / Monat	SUMME Arbeitsplatz-kosten pro qm / Monat	Hausmeister pro qm / Monat	Reinigungs-kosten pro qm / Monat	Gesamt
Verwaltung	0,6 €	0,5 €	0,3 €	0,1 €	0,3 €	0,4 €	0,7 €	2,8 €
Verwaltung gemietet	0,0 €	0,3 €	0,7 €	0,0 €	0,3 €	0,4 €	0,7 €	2,4 €
Grundschulen	2,5 €	0,6 €	0,1 €	0,1 €	0,3 €		0,9 €	4,5 €
Grundschulen incl. Turnhallen	1,3 €	0,7 €	0,2 €	0,1 €	0,2 €		0,9 €	3,3 €
Hauptschulen	6,0 €	0,6 €	0,1 €	0,1 €	0,7 €		0,8 €	8,4 €
Hauptschulen incl. Turnhallen	0,6 €	0,6 €	0,2 €	0,0 €	0,1 €		0,8 €	2,4 €
Realschulen	0,3 €	0,3 €	0,1 €	0,0 €	0,1 €		0,9 €	1,7 €
Realschulen incl. Turnhallen	0,9 €	0,5 €	0,2 €	0,1 €	0,1 €		0,9 €	2,8 €
Gymnasien incl. Turnhallen	1,0 €	0,5 €	0,2 €	0,0 €	0,2 €		0,8 €	2,6 €
Gesamtschulen	0,3 €	0,2 €	0,1 €	0,1 €	0,1 €		1,1 €	1,9 €
Gesamtschulen incl. Turnhallen	1,1 €	0,5 €	0,3 €	0,0 €	0,2 €		1,1 €	3,1 €
Förderschulen	0,6 €	0,6 €	0,2 €	0,0 €	0,2 €		1,1 €	2,7 €
Förderschulen incl. Turnhallen	1,3 €	0,6 €	0,1 €	0,1 €	0,2 €		1,1 €	3,4 €
Berufsschulen	0,7 €	0,5 €	0,2 €	0,0 €	0,1 €		0,7 €	2,3 €
Berufsschulen incl. Turnhallen	1,0 €	0,3 €	0,2 €	0,0 €	0,2 €		0,7 €	2,5 €
Schulzentren incl. Turnhallen	1,4 €	0,5 €	0,3 €	0,0 €	0,2 €		0,9 €	3,2 €
sonstige Gebäude	2,5 €	0,9 €	0,6 €	0,5 €	0,5 €		1,6 €	6,6 €
SCHNITT	1,4 €	0,6 €	0,3 €	0,1 €	0,3 €	0,4 €	1,0 €	4,1 €
Benchmark: Office Service Charge Report (OSCAR) 2007*	1,3 €	0,4 €	0,5 €	0,1 €	0,4 €		0,7 €	3,4 €

* Unterhalt beinhaltet Hausmeister

Für einen Vergleich mit dem Privatsektor wurden als Benchmark Werte aus dem Office Service Charge Report (OSCAR) 2007 herangezogen. In diesem sind die durchschnittlichen Kosten von Büroimmobilien in Deutschland aufgelistet.[3] Dabei muss beachtet werden, dass der Vergleich nur mit den Verwaltungsgebäuden aussagekräftig ist. Beim Vergleich der Werte zeigt sich, dass die Summe der Kosten für die Verwaltungsgebäude, die sich im Eigentum der Stadt befinden (2,8 € pro m²) unter dem Benchmark-Wert liegen (3,4 €). Dabei liegen die Kosten der Verwaltungsgebäude der Stadt lediglich bei den Wärmeausgaben leicht über dem Vergleichswert. Die Arbeitsplatzkosten der Abteilung liegen schließlich mit 0,3 € pro m² unter den Kosten, die für die Verwaltung von privaten Gebäuden aufgewandt werden muss. Somit bleibt festzuhalten, dass das Gebäudemanagement aus dieser Perspektive betrachtet seine Aufgaben wirtschaftlich vollbringt. Auch die Kosten für die Schulen bewegen sich innerhalb einer angemessenen Bandbreite. Der Ausschlag bei den Hauptschulen (Gesamtkosten in Höhe von 8,4 € pro m²) erklärt sich durch besondere Unterhaltungsmaßnahmen, die im Jahr 2006 angefallen sind. Die höheren Kosten bei den sonstigen Gebäuden werden nicht bewertet, da es sich hier um sehr unterschiedliche Nutzungsformen handelt, für die keine differenzierten Daten vorliegen.

Problematisch erweist sich die Abstimmung des Flächenmanagements innerhalb der Stadt. Im Fachbereich 12 ist eine Stelle zur strategischen Raumplanung angesiedelt. Diese nimmt die Planung des Raumbedarfs an

[3] Siehe Jones Lang LaSalle (2007): Office Service Charge Analysis Report / Büronebenkostenanalyse, S. 20. Studie abrufbar unter http://www.joneslanglasalle.de/de-DE/research/researchabstract?artid=1994 (Zugriff 8.11.2007). Die Vergleichswerte beziehen sich auf Büroimmobilien mit einfachem Standard.

den verschiedenen Standorten vor, und überlässt der Abteilung Gebäudemanagement die Ausführung. Diese Aufteilung senkt jedoch die Effektivität eines zentralen Gebäudemanagements erheblich, weil sie Informationen über die Kosten der einzelnen Räumlichkeiten bei der Planung des Raumbedarfs unberücksichtigt lässt. ***Um die Optimierung des Gebäudebestands der Stadt voranzutreiben, empfehlen wir, die Entscheidungen über die Nutzung des Gebäudebestands, die Raumplanung und die Verwaltung der Gebäude organisatorisch zusammenzufassen.*** Der Mitarbeiter des Fachbereichs 12 sollte dem Gebäudebestand zugeschlagen werden. Zudem soll es nur noch eine Abteilung „Gebäude" geben, die die heutigen Abteilungen Hochbau und Gebäudemanagement zusammenfasst (siehe oben). Damit soll sichergestellt werden, dass die Kosten des Immobilienbestands aus einer ganzheitlichen Perspektive optimiert werden. Kurzfristig ist es dabei eine wichtige Aufgabe, das Raumplanungskonzept umzusetzen, das im Herbst 2006 im Rahmen der strategischen Raumplanung entwickelt wurde.

Die Analyse des Gebäudebestands zeigt, dass ein Substanzverzehr in erheblichem Umfang stattfindet. Für die Bewertung des Immobilienbestands wurde ein Näherungsverfahren angewandt. Nach den Gebäudeversicherungswerten beträgt der Zeitwert 49,2 Mio. € (Stand 1914).. Rechnet man diesen Wert mit dem Baukostenindex auf heutige Werte hoch, ergibt sich ein Wiederbeschaffungswert in Höhe von 1.132,5 Mio. €. Bei einem moderaten Abschreibungssatz von 0,9% betragen die jährlichen Abschreibungen somit 10,2 Mio. €.[4] Hiervon müssen noch die vermögenswirksamen Unterhaltsmittel aus dem Vermögenshaushalt und der Betrag der Ersatzinvestitionen im Hochbau-Bereich abgezogen werden. Diese belaufen sich nach Angaben der Abteilungen 6010 und 6020 auf 1,12 bzw. 3,15 Mio. € p.a. Somit ergibt sich insgesamt ein Substanzverzehr am Immobilienbestand von 5,9 Mio. € jährlich. Der Substanzverlust ist im kameralen Haushalt nicht ausgewiesen. Nach der Einführung von NKF wird er als Verlust im Haushalt der Stadt sichtbar werden.

Tabelle 3: Substanzverlust beim Gebäudebestand der Stadt

Gebäudewert 2006 in €	1.132.352.222
Abschreibungen 2006 in €	10.191.170
Unterhaltsmittel Vermögenshaushalt 2006	1.123.450
Anteil Ersatzinvestitionen an Neubau (Schnitt 2002-2006)	3.146.067
Substanzverzehr 2006	5.921.653

[4] Der niedrige Abschreibungssatz wurde gewählt, um den schlechten Zustand des Gebäudebestands zu berücksichtigen.

Wir empfehlen zur Optimierung des Gebäudemanagements die konsequente Einführung des Vermieter-Mieter-Modells, vgl. Kapitel 4.1.3.

3.4 Straßenneubau

Aus dem Leistungsspektrum der Abteilung 6030 (Straßenneubau) wurden die Bereiche Straßenplanung sowie die Erhebung von Beiträgen eingehend untersucht.

3.4.1 Straßenplanung

Die Entwurfsplanung für Baumaßnahmen und die politische Abstimmung wird in der Regel vom Fachbereich 61 übernommen. Die Abteilung 6030 ist für die Ausführungsplanung sowie für die Bauleitung zuständig. Dabei wird die Planung und Bauleitung bei größeren Projekten vergeben, bei kleineren Projekten selbst übernommen.

Aussagen über die Wirtschaftlichkeit des Bereichs Straßenplanung sind aufgrund der beschränkten Datenlage nur sehr eingeschränkt möglich. In der KLR wird nur für große Projekte zwischen HOAI- und sonstigen Tätigkeiten unterschieden. Bei kleinen Projekten wird nur die Gesamtstundenzahl, die auf die einzelnen Projekte gebucht wurde, ausgewiesen. Auf der anderen Seite wurden keine kalkulatorischen HOAI-Sätze erhoben, so dass für Projekte, die nicht abgeschlossen oder die umgeplant wurden, kein Honorar berechnet werden kann. Somit fehlt ein aussagekräftiger Vergleichswert für das Honorar, das ein privates Planungsbüro für Leistungen im gleichen Umfang, wie sie die Abteilung 6030 erbringt, erbringen würde. Es liegen lediglich Angaben über die Verteilung der Stunden der Mitarbeiter der Abteilung auf einzelne Projekte und Projekttypen (groß, mittel, klein) vor. Daraus lässt sich jedoch die Effizienz der Arbeit nicht abschätzen.

Bei der qualitativen Analyse der Abteilung zeigte sich jedoch Spielraum für Effizienzverbesserungen. So hat die Abteilung zwar moderne CAD-Geräte angeschafft, es fehlt jedoch das Wissen, um diese sinnvoll zu nutzen. Die Mitarbeiter sollten geschult werden, damit die bestehenden CAD-Geräte besser genutzt werden können. Darüber hinaus kann die Abstimmung mit dem Fachbereich 61 (Stadtentwicklung und Planung) verbessert werden. Die Schnittstelle sollte (wie theoretisch auch gedacht) so ausgestaltet sein, dass die Abteilung 6030 erst ab der Ausführungsplanung an neuen Projekten beteiligt, und damit von Aufgaben im Rahmen des politischen Abstimmunsprozesses entlastet wird. Aufgrund dieses Potenzials zu Effizienzverbesserungen ***kann im Bereich Straßenplanung eine Stelle abgebaut werden.*** Dies entspricht 1/11 der bisherigen

Personalkapazitäten. Dabei gehen wir von einem konstanten Bauvolumen aus. Bei einem höherem bzw. niedrigerem erwarteten Volumen relativiert sich die Empfehlung entsprechend. Der Fachbereich geht momentan von einem kurzfristig steigendem Bauvolumen aufgrund bestimmter Großprojekte aus.

Die quantitative Analyse hat zudem gezeigt, dass die Abteilung 6030 einen großen Teil ihrer Arbeitskapazitäten für Projekte verwendet, denen kein HOAI-Honorar gegenübergestellt werden kann. Die Baukosten der betreuten Maßnahmen lagen im Schnitt der letzten 3 Jahre bei 4,45 Mio. €. Zusätzlich wurden Maßnahmen im Bereich Verkehrstechnik und Begrünung durchgeführt. Insgesamt ergeben sich anrechenbare Kosten (Baukosten ohne MwSt.) in Höhe von 4,15 Mio. €. Hieraus lässt sich errechnen, wie hoch das HOAI-Honorar für ein privates Ingenieurbüro wäre. Dabei wurde ein Drittel der Phase 3 sowie die Phasen 5 bis 9 angesetzt. Daneben wurden Zuschläge für die Bauüberwachung sowie der Bauherrenzuschlag addiert. Die Abteilung 6030 hat im Schnitt der Jahr 2004 bis 2006 265.358 € an HOAI-Leistungen fremdvergeben. Zieht man diese ab, dann errechnet sich ein kalkulatorisches Honorar von 148.500 €. Dem stehen jedoch Arbeitsplatzkosten von 574.774 € gegenüber. Damit kann der Bereich Straßenbau nur 26% seiner Arbeitsplatzkosten durch kalkulatorisches Honorar für tatsächlich realisierte Projekte abdecken.

Tabelle 4: Anteil tatsächlich realisierter Projekte an gesamter Arbeitskapazität (Straßenneubau)

	MITTEL 3 Jahre
Baukosten	4.446.009
Verkehrstechnik	120.541
Begrünung	51.644
Amtshilfen	200.000
Anrechenbare Kosten (Kosten ohne Mwst.)	4.153.616
Kalkulatorische HOAI-Honorar (1/3 Phase 3 + Phasen 5-9)	274.367
Zuschlag für örtliche Bauüberwachung +2,5% von den anrechenbaren Kosten, gem. HOAI §57	103.840
Bauherrenzuschlag von 13% auf das gesamte Honorar	35.668
Vergebene HOAI-Leistungen	265.358
Kalk. Honorar (inklusive Zuschläge) abzüglich vergebene Leistungen	148.517
Arbeitsplatzkosten Straßen- und Ingenieurbau (2006)	574.774
Anteil des kalk. Honorars an Arbeitsplatzkosten	26%

Die Stundenaufschreibungen im Rahmen der KLR lassen erkennen, dass die Mitarbeiter der Straßenplanung in den Jahren 2004 bis 2006 im Schnitt 80% ihrer Arbeitskapazitäten für Projektstunden, also für die Planung bzw. Bauleitung einzelner Maßnahmen verwendet haben. Damit besteht eine große Diskrepanz zwischen dem Anteil der gesamten Projektstunden (80%) und dem Anteil des kalkulatorischen Honorars für realisierte Projekte an den Arbeitsplatzkosten (26%).

Tabelle 5: Verteilung der Arbeitszeit Straßenplanung

Projektstunden	80%
Anfragen Mitteilungen Stellungnahmen	11%
Arbeiten für Hochbau	1%
Erschließungsverträge / Bebauungspläne	8%

Nach Angaben der Abteilung 6030 ist dies dadurch zu erklären, dass die Projektstunden Aufwände in erheblichem Umfang enthalten, denen keine Baukosten (und damit keine kalkulatorischen Honorare) gegenüberstehen. Dazu gehören:

- Verwaltungsarbeiten
- Prüfungen in RPA- und sonstigen Verfahren
- Erarbeitung von Schlussverwendungsnachweisen für abgeschlossene Baumaßnahmen
- Erstellung von Schlussrechnungen im Rahmen von Insolvenzverfahren
- Beratung von Hauseigentümern für die Anlage von Grundstücks- und Garagenzufahrten
- Planung von Maßnahmen, die nicht realisiert werden.

Dabei handelt es sich um Aufwände, die im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung nicht erfasst werden. Das heißt mit anderen Worten, dass 6030 im Rahmen der Kostenrechnung 50% der Aufwände der Abteilung nicht einer bestimmten Leistung zugeordnet werden kann. Aus Sicht von Rambøll Management kann auf Basis der bestehenden Daten nicht eingeschätzt werden, ob der Umfang der einzelnen Aktivitäten reduziert werden kann. ***Die Verbesserung der Kosten- und Leistungsrechnung stellt somit eine dringende Aufgabe dar,*** um Transparenz hinsichtlich der Aufgabenerledigung herzustellen.

3.4.2 Erhebung von Beiträgen

An der Erhebung von Beiträgen für neugebaute bzw. sanierte Straßen und Kanalbauten sind innerhalb der Abteilung 6030 zwei Bereiche beteiligt. Der

Bereich 6032 übernimmt Aufwandsermittlung, der Bereich 6033 ist zuständig für die Erhebung der Beiträge.

Um die Wirtschaftlichkeit der Beitragserhebung einzuschätzen, wurden die anfallenden Kosten mit der Höhe der Beitragseinnahmen verglichen. Als Kosten der Beitragserhebung wurden dabei die Arbeitsplatzkosten der beteiligten Mitarbeiter der beiden Bereiche 6032 und 6033 angesetzt.

Im Mittel der Jahre 2004 bis 2006 hatte die Stadt Mönchengladbach jährliche Einnahmen an Erschließungs- und Straßenausbaubeiträgen von zusammen 1,78 Mio. €. Dieser Betrag enthält vereinnahmte Vorauszahlungen für zukünftige Abrechnungen und zurückgezahlte Vorauszahlungen aus aktuellen Abrechnungen. Dem stehen Kosten von 1,16 Mio. € gegenüber. Folglich kann mit einem Euro, der an Kosten bei der Beitragserhebung anfällt, nur ein Beitragsvolumen von 1,53 € erzielt werden. Oder anders formuliert: Die Abrechnung von 100 € Baukosten kostet rund 65 € (100 / 1,53 €). Damit stellt sich die Beitragserhebung als höchst ineffizient dar.

Tabelle 6: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Beitragserhebung Straßenbau

	MITTEL 3 Jahre	2006	2005	2004
Erschließungsbeiträge	1.343.834 €	772.621 €	1.792.843 €	1.466.039 €
Straßenausbaubeiträge	434.489 €	582.437 €	159.857 €	561.172 €
GESAMT	1.778.323 €	1.355.058 €	1.952.700 €	2.027.211 €
Arbeitsplatzkosten Erhebung (2006)	1.164.974 €			
Beitragsüberschuss	613.349 €			
Beiträge / Arbeitsplatzkosten	1,53 €			

Positiver gestaltet sich das Bild bei der Erhebung der Kanalanschlussbeiträge. Diese werden von der Abteilung 6030 für die NVV erhoben und an diese abgeführt. Mit der Erhebung der Beiträge sind zwei Arbeitskräfte betraut. Daneben wurden 20% der Arbeitsplatzkosten des Bereichsleiters und von zwei Widerspruchssachbearbeiterinnen hinzugerechnet. Somit liegen die Arbeitsplatzkosten bei 0,148 Mio. €. Die Kanalerschließungsbeiträge beliefen sich im Schnitt der Jahr 2004 bis 2006 auf 0,747 Mio. €. Somit stehen einem EURO Erhebungskosten bei den Kanalerschließungsbeiträgen Einnahmen von 5,04 € gegenüber. Der große Unterschied zur Beitragserhebung im Bereich Straßenbau erklärt sich durch das wesentlich einfachere Erhebungsverfahren. Bei den Kanalerschließungsbeiträgen können Pauschalen gebildet werden, die auf die Beitragszahler aufgeteilt werden. Bei den Straßenausbaubeiträgen müssen dagegen die historischen Baukosten der Maßnahmen erhoben werden, die zum Teil mehrere Jahrzehnte zurückliegen.

Tabelle 7: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Beitragserhebung Kanalanschlussbeiträge

	MITTEL 3 Jahre	2006	2005	2004
Kanalerschließungsbeiträge	747.021 €	282.247 €	1.464.462 €	494.355 €
Arbeitsplatzkosten Erhebung (2006)	148.265 €			
Beitragsüberschuss	598.757 €			
Beiträge / Arbeitsplatzkosten	5,04 €			

Die Effizienz der Beitragserhebung im Bereich Straßenbau sollte gesteigert werden, damit die Beitragseinnahmen einen größeren Teil der Baukosten decken können. Wir halten es für eine realistische und angemessene Zielvorgabe, den Einnahmen/Kosten-Faktor bei der Erhebung von Erschließungsbeiträgen und Straßenausbaubeiträgen von derzeit 1,5 auf mindestens 2,0 zu steigern. Selbst bei einem Faktor von 2,0 wäre die Abrechnung der Baukosten immer noch halb so teuer wie der Bau selbst. Aus wirtschaftlicher Sicht wäre dies ein immer noch sehr hoher, aber ein gerade noch zu rechtfertigender Wert.
Bei einer Steigerung des Einnahmen/Kosten-Faktor auf 2,0 kann – unter der Annahme entsprechend höherer Einnahmen – ein Konsolidierungsbeitrag in Höhe von knapp 550.000 € geleistet werden.

Zwar besteht eine Pflicht zur Erhebung des Erschließungsbeitrages, jedoch gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Beiträge zu erheben. Der beitragsfähige Erschließungsaufwand kann grundsätzlich nach den tatsächlich entstandenen Kosten oder nach Einheitssätzen ermittelt werden. Die Einheitssätze sind nach den in der Gemeinde üblicherweise durchschnittlich aufzuwendenden Kosten vergleichbarer Erschließungsanlagen festzusetzen. Die Einheitssätze würden den gesamten Aufwand erfassen und es würde nicht nur ein bestimmter Teil des Aufwandes ansetzbar sein. Jedoch ist auch bei der Berechnung des Erschließungsaufwandes nach den tatsächlich entstandenen Kosten eine Vereinfachung der Kostenermittlung möglich. Die Kosten können ausnahmsweise auf der Grundlage der zur Zeit der Herstellung handelsüblichen Preise geschätzt werden, wobei der Gemeinde ein gewisser Spielraum hinsichtlich der Vorgehensweise und des Ergebnisses der Schätzung einzuräumen ist.

Nach der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes ist es anerkannt, dass auch das Abgabenrecht dem eigenen Bedürfnis nach Verwaltungspraktikabilität nachkommt und somit dem Grundsatz der pfenniggenauen Kostenermittlung eine Grenze setzt und dies dazu führt, dass die Gemeinden dann, wenn und soweit eine rechnerisch genaue Kostenermittlung allenfalls mit unvernünftigem und in diesem Sinne unvertretbarem Verwaltungsaufwand möglich wäre, berechtigt sind, den

beitragsfähigen Aufwand - bzw. Teile dieses Aufwands - mithilfe gesicherter Erfahrungssätze zu schätzen. (Bundesverwaltungsgericht, Urteil vom 16.08.1985, 8C 120-122/83, NJW 1986, 1122).

Aus diesem Grunde dürfte mit dem Grundsatz der Verwaltungspraktikabilität eine Möglichkeit bestehen, die derzeit erfolgende aufwendige Ermittlung für in der Vergangenheit entstandene Kosten durch eine Schätzung zu ersetzen.

Wir empfehlen, eine Vereinfachung des Abrechnungsverfahrens durch qualifizierte Schätzungen vorzubereiten und mit dem Rechtsamt sowie allen mit der Beitragsfestsetzung befassten Gremien und Aufsichtsbehörden abzustimmen.

3.5 Straßenmanagement

Aus dem Aufgabengebiet der Abteilung Straßenmanagement (6050) wurden die Bereiche Straßenmanagement und Straßenbeleuchtung näher analysiert.

3.5.1 Straßenunterhalt

Der Bereich Straßenunterhalt ist für die Durchführung von Unterhaltsmaßnahmen am Straßenbestand der Stadt zuständig. Dafür ist die Stadt in zwei Gebiete aufgeteilt: Nord und Süd. In beiden Gebieten bestehen jeweils Kolonnen für Asphalt- und für Pflasterarbeiten. Darüber hinaus gibt es in beiden Gebieten jeweils ein Flickwagen-Team, das für kleinere Ausbesserungsarbeiten zuständig ist. Zusätzlich besteht in Süd eine weitere Kolonne, die sowohl Asphalt- als auch Flickarbeiten durchführt.

Für die Wirtschaftlichkeitsanalyse wurde auf Daten aus dem Jahr 2005 zurückgegriffen, die von der Abteilung zusammengestellt wurden. In die Rechnung gingen die Arbeitsplatzkosten der Mitarbeiter sowie die angefallenen Sachkosten für Material, Werkzeuge, Schutzkleidung, Miete, Fahrzeuge etc. ein. Anhand dieser Daten wurden für die einzelnen Sparten im Bereich Straßenunterhalt die Gesamtkosten errechnet. Als Vergleichswert wurde von der Abteilung 6050 berechnet, was es kosten würde, die gleiche Leistung, die von den Mitarbeitern der Stadt erbracht wird, von privater Seite zu beziehen. Weil die Flickwägen sehr kleinteilige Aufgaben erledigen, ist es für diese nicht möglich, aussagekräftige Vergleichswerte für eine private Erbringung zu ermitteln. Die Flickwägen wurden folglich bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ausgeklammert. Dies lässt sich auch damit begründen, dass aufgrund der kurzfristig anfallenden Aufgaben und der damit einhergehenden schwierigen Kalkulierbarkeit der Aufwendungen nach Aussage aller Beteiligten ohnehin kein privater Anbieter bereit wäre, die gesamten Leistungen der Flickwägen zu übernehmen.

Tabelle 8: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Straßenunterhalt

Bereich	SUMME Arbeitsplatzkosten	Summe Sachkosten	Kosten GESAMT	Vergleichswert: Kosten in der Privatwirtschaft für gleichen Leistungskatalog	Kostenvorteil Make-Buy	Kostenvorteil in %
Kolonne Nord Pflaster	194.795 €	48.041 €	242.836,3 €	311.559,4 €	68.723,1 €	28%
Kolonne Nord Asphalt	300.427 €	136.980 €	437.407,0 €	404.482,7 €	-32.924,3 €	-8%
Kolonne Süd Pflaster	165.840 €	36.064 €	201.903,5 €	321.365,9 €	119.462,4 €	59%
Kolonne Süd Asphalt	148.411 €	42.747 €	191.158,1 €	179.463,0 €	-11.695,1 €	-6%
Kolonne Süd Asphalt Flick	159.437 €	47.157 €	206.594,6 €	184.912,1 €	-21.682,5 €	-10%
SUMME	968.910 €	310.990 €	1.279.899,4 €	1.401.783,1 €		

In der Tabelle sind die Gesamtkosten der übrigen Sparten im Bereich Straßenunterhalt dargestellt. Dem wurden die Kosten eines privaten Anbieters gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass die Pflasterkolonnen der Stadt besonders wirtschaftlich arbeiten. Hier weist die Eigenleistung der Stadt (Make) sogar beträchtliche Kostenvorteile gegenüber der Erbringung durch einen privaten Anbieter (Buy) auf. Das Kostenniveau der Asphalt-Kolonnen liegt dagegen leicht über den Vergleichswerten. Dabei liegen die Mehrkosten in einer Größenordnung zwischen 6% (Kolonne Süd Asphalt) und 10% (Kolonne Süd Asphalt Flick). Damit besteht geringfügiges Potenzial für Effizienzverbesserungen. Weil der Vergleichswert der privaten Erbringung die anfallende Umsatzsteuer noch nicht enthält, und zudem berücksichtigt werden muss, dass bei privater Erledigung zusätzlicher Aufwand für die Ausschreibung und die Überwachung der Leistung in der Abteilung 6050 anfällt, ist das Outsourcing von einzelnen Aufgaben im Bereich Straßenunterhalt nicht sinnvoll.

3.5.2 Verkehrstechnik / Straßenbeleuchtung

Leistungen in Zusammenhang mit der Straßenbeleuchtung werden im Norden der Stadt in Eigenregie von der Stadt erbracht. Im Süden werden die Leistungen dagegen von der NVV bezogen. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kann hier durch einen einfachen Vergleich der Erbringungskosten erfolgen.

Nach den aktuell verfügbaren Zahlen von 2004 unterhält die Stadt im Nordteil der Stadt 12.437 Leuchten. Für nötige Installations- und Reparaturleistungen sowie Energie ergeben sich Gesamtkosten in Höhe von 1,6 Mio. €.[5] Dies entspricht Stückkosten in Höhe von 132 €. Die NVV unterhält dagegen 8.678 Leuchten und stellt dafür 2,6 Mio € in Rechnung. Somit liegen die Kosten pro Leuchte bei der NVV mit 301 € wesentlich über den Kosten, die bei der Eigenerbringung durch die Stadt anfallen. Somit besteht in diesem Bereich erhebliches Einsparpotenzial. ***Die Kosten der Straßenbeleuchtung sollten in der gesamten Stadt auf das Niveau***

der heutigen Eigenleistung gesenkt werden. So können insgesamt 1,5 Mio. € eingespart werden.

3.5.3 Schnittstelle zur Verkehrsbehörde

Die Verkehrsbehörde der Stadt Mönchengladbach ist im Ordnungsamt angesiedelt, der Strassenbaulastträger im Fachbereich 60. Zwischen beiden Einheiten bestehen verschiedene Schnittstellen, beispielsweise bei der Anordnung von Beschilderungen. Die Prozessabläufe funktionieren nach Auskunft der beteiligten Stellen hinreichend gut.
Beide Einheiten sind für das gleiche Objekt verantwortlich, die Straße. Dies verursacht entsprechende Koordinierungsaufwände.

Rambøll Management empfiehlt, mittelfristig eine Verlagerung der Verkehrsbehörde in den Fachbereich 60 (bzw. dessen Nachfolgeorganisation) erneut zu prüfen. Aktuell besteht kein Anlass zu einer Organisationsänderung, da andere Änderungen vordringlicher sind.

3.6 Grünflächen, Friedhöfe

Unterhalb der Leitungsebene der Abteilung sind drei Aufgabenbereiche vorgesehen:

- Das Aufgabengebiet Friedhöfe
- Das Aufgabengebiet Zentraler Dienst und Bestattungswesen
- Das Aufgabengebiet Planung und Bau von öffentlichem Grün

Das Aufgabengebiet Zentrale Dienste wird von einem Bereichsleiter geführt, die beiden übrigen Aufgabengebiete leitet der Abteilungsleiter

3.6.1 Verwaltung (Zentrale Dienste und Bestattungen)

Neben den zentralen Bestattungsangelegenheiten werden hier allgemeine Verwaltungs-, Personal- und Haushaltsangelegenheiten, auch für die Abteilung 6070 wahrgenommen. Hierzu gehören Genehmigungen, Sondernutzungen, Baumschutzgenehmigungen, -ordnungswidrigkeiten, -patenschaften etc.

Die Belegverarbeitung erfolgt über einen direkten Zugriff auf KIRP. Es werden ca. 2.500 Belege p.a. verarbeitet. Aufwendungen und Erträge werden bei der Dateneingabe auf Kostenstellen verteilt.

---

[5] Vgl. Planungs- und Bauausschuss, Vorlage-Nr. VII/1294

Die Aufgaben der Personal- und Finanzwirtschaft beschränken sich auf die vorbereitenden Tätigkeiten vor der Übergabe an die zentrale Finanz- und Personalverwaltung.

3.6.2 Aufgabengebiete Friedhöfe und Planung und Bau von öffentlichem Grün

Dem Friedhofsbereich sind zwei Ingenieure mit folgenden Aufgaben zugeordnet:

- Friedhofsplanung und -ausbau
- Beschaffung/Vergabe
- Kriegsgräber sowie die jüdischen Friedhöfe einschließlich der Bestattungen der Jüdischen Gemeinde

Weiterhin sind vier Friedhofsmeister verteilt auf vier Stadtgebiete für die Unterhaltung der Friedhöfe verantwortlich:

- Bezirk 1 mit dem Hauptfriedhof
- Bezirk 2 mit den Friedhöfen an der Preyerstr und Giesenkirchen
- Bezirk 3 mit den Friedhöfen Hardt, Venn, Holt, Ohler und Üdding
- Bezirk 4 mit den Friedhöfen Rheindahlen, Broich, Wanlo, Wickrath und Wickrath-Untertor.

Die Mitarbeiter sind entsprechend der Flächen verteilt. Der Friedhofsbezirk 4 ist gleichzeitig für die Betreuung des öffentlichen Grüns des Bezirks Rheindahlen zuständig.

3.6.3 Aufgabengebiet Planung und Neubau

Aus diesem Aufgabengebiet werden Serviceleistungen für alle Fachbereiche erbracht, die mit Grün zu tun haben. Alle Baumaßnahmen im Grünbereich werden durch die Abteilung 6060 erledigt (außer Vorhaben bezogene Bebauungspläne und Erschließungsmaßnahmen). Nach der Baumaßnahme geht das Objekt in ein Jahr Fertigstellungspflege und zwei Jahre Gewährleistungspflege und wird in dieser Zeit weiter durch das Aufgabengebiet Planung und Bau von öffentlichem Grün betreut. Danach gehen Objekte in die Zuständigkeit des jeweiligen Fachbereiches bzw. der Abteilung 6070 über. Sportstätten werden durch den Fachbereich 40, Schulen und Sport, gepflegt.
Seit 2002 sind die Mitarbeiter für die vollständige Bearbeitung der Bauprojekte zuständig, d.h. Beratungsvorlagen für Beschlüsse, Ausschreibung, Bauleitung, Abrechnung, Verwendungsnachweis, Dokumentation.

Bis 2006 wurde die Arbeitszeit der Ingeniere auf Projekte kontiert. Mit der Aussetzung der Kosten- und Leistungsrechnung wurde dieses Verfahren aufgegeben. Aufgrund der zurückgehenden Mittel im Grünflächenbau sollten hier zusätzliche Aufgaben zur Auslastung der vorhandenen Stellen gefunden werden. Es bietet sich an, mit Hilfe der freien Kapazitäten den Aufbau des Grünflächenkatasters voran zu treiben.

Es gibt drei hochintensive Arbeitszeiten: Ostern, Allerheiligen und das Vegetationshoch im Sommer (Juni, Juli, August). In diesen Zeiten werden Überstunden angesammelt, die Regelarbeitszeit liegt über dem Soll. Das Limit ist die maximale Arbeitszeit von 10 Stunden pro Tag. Das Arbeitszeitkonto muss innerhalb eines Jahres abgefeiert werden. Es gibt eine Gleitzeitregelung für Angestellte und Beamte, die Betriebshöfe haben eine eigene Regelung. Es werden keine Überstunden vergütet. Für den Hallendienst am Sonntag wird ein Zuschlag gewährt.

Als Fachanwendung wird WinFried für die Rechnungslegung eingesetzt. Es fehlt das Zusatzmodul um Gräberdaten über Ablauffristen etc. abzurufen. Bislang waren die 36.000 Gräber nur auf Karteikarten geführt. Die alten Daten werden – derzeit ohne Nutzung des Gräbermoduls – in WinFried eingegeben. Die Erfassung des Südteils ist abgeschlossen. Die Erfassung des Nordteils wird mit Hilfe von Teilzeitkräften im 1. Hj. 2008 abgeschlossen werden können. Bei Einsatz des v.g. Zusatzmoduls ist auch die Projektion der Gräberdaten in GIS und der Einsatz von Hand-Held-Geräten zur Datenerfassung direkt am Grab möglich. Die Einrichtung eines CAD-Arbeitsplatzes ist aufgrund des geringen Planungsvolumens sinnvollerweise verworfen worden.

3.6.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die Grabnutzungsgebühr in Mönchengladbach befindet sich im obersten Segment im Vergleich der Bestattungsgebühren in Nordrhein-Westfalen[6]. Dennoch ist der Gebührenhaushalt in Höhe von rund 800 TEuro p.a. unterfinanziert. Es besteht eine Wettbewerbssituation mit konfessionellen Bestattungen und Bestattungen im Umfeld von Mönchengladbach einschließlich niederländischer Anbieter. Schließlich wird eine erhebliche Anzahl von Bestattungen in den Heimatländern von Personen mit Migrationshintergrund durchgeführt. Die Zahl der Bestattungsfälle erreicht bei weitem nicht die Höhe wie sie in der aktuellen Friedhofsplanung, die auf die 70ger Jahre zurückdatiert, vorausgesehen wurde. Es gibt erhebliche Überkapazitäten an Bestattungsflächen und eine sinkende Nachfrage – unter anderem vor dem Hintergrund der hohen Gebühren.

Die Unterhaltskosten der Friedhöfe bewegen sich auf dem Kostenniveau von hochwertigen Grünanlagen – vergleichbar dem bunten Garten (vgl. unter 3.7.1 Bezirk 1, Betriebshof Bettrather Straße). Die Kostenstruktur stellt sich im Einzelnen wie folgt dar:

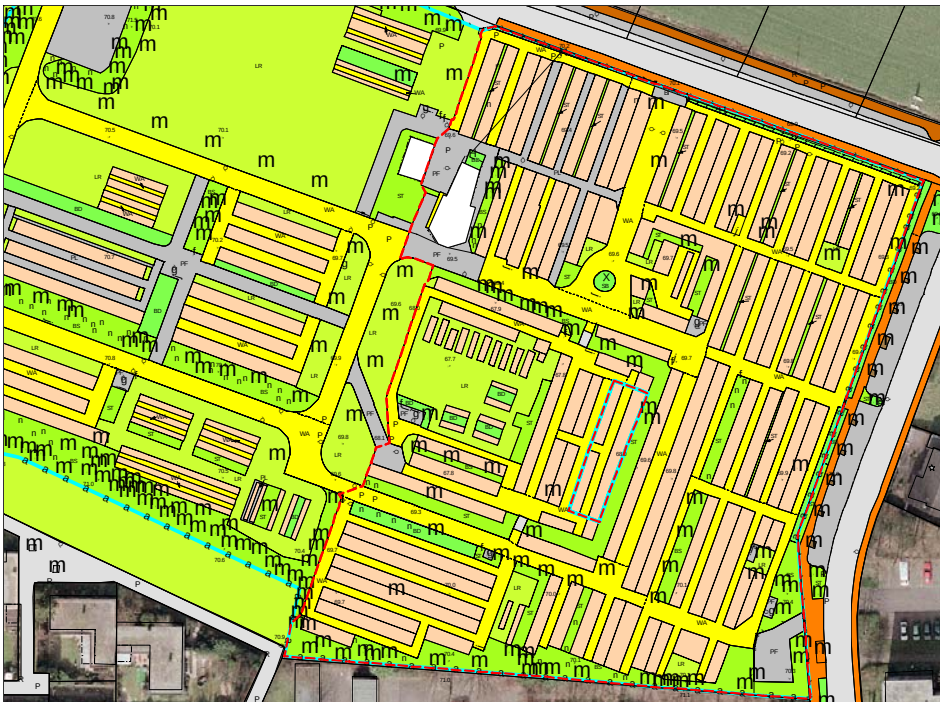
---

[6] Vgl. Friedhofsund Bestattungsgebühren Nordrhein-westfälische Städte im Vergleich, Bund der Steuerzahler Nordrhein-Westfalen e.V., Düsseldorf 2006

Unterhaltungskosten je m²							
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**Mittelwert**
Hauptfriedhof	2,39	2,49	2,65	2,36	2,40	2,37	2,44
Rheydt	2,49	2,54	2,46	2,49	2,63	2,89	2,58
Ohler	2,84	3,19	3,24	2,08	2,88	2,54	2,80
Giesenkirchen	3,01	3,26	2,85	3,33	3,17	3,13	3,12
Hardt	**1,53**	**1,79**	**1,63**	2,93	3,26	3,41	2,43
Holt	2,21	2,09	2,34	**2,00**	**1,87**	**1,86**	**2,06**
Uedding	3,38	3,32	3,33	3,06	3,37	3,74	3,36
Venn	**5,52**	**5,22**	**6,46**	**5,21**	**4,34**	4,92	**5,28**
Wanlo	2,45	2,10	2,05	2,66	2,09	2,95	2,38
Broich	3,45	3,40	2,38	4,78	3,87	**9,66**	4,59
Rheindahlen	3,14	3,26	2,50	3,09	2,90	2,53	2,91
Wickrath AKW	2,01	2,45	2,73	3,25	2,38	2,41	2,54
Wickrath Untertor	2,73	3,09	2,45	3,40	1,95	2,12	2,62
Gesamt	**2,60**	**2,71**	**2,70**	**2,67**	**2,69**	**2,78**	**2,69**

[7]

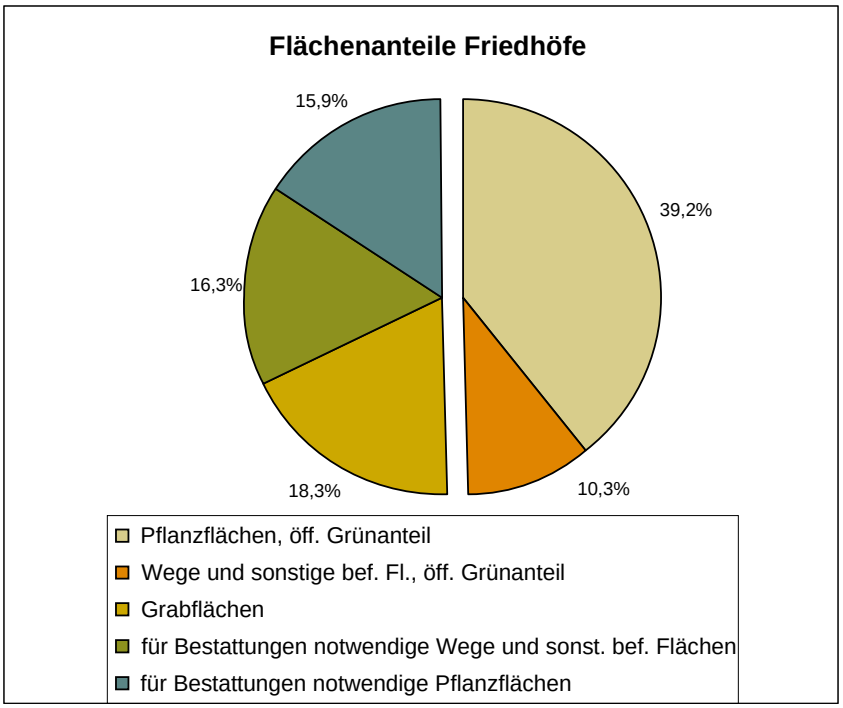
Im Verlauf des Projektes wurde ermittelt, welche Flächen innerhalb der Friedhöfe, mit Blick auf die hohe Kostenstruktur und die Überkapazitäten der Friedhöfe und aufgrund ihrer Inhalte eher den Grün- und Parkanlagen als den Friedhöfen zugeordnet werden könnten. Es wurden Objektdateien im Geoinformationssystem der Stadt angelegt, in dem diese Flächen markiert und vermessen wurden:



Diese Flächen betragen in der Summe etwa 600.000 qm. Wir empfehlen die Pflegestandards für diese Flächen auf einen mittleren Pflegestandard zurückzuführen. Die Differenz zwischen dem heutigen Standard (2,69

[7] Quelle: Auswertung der Abteilung 6060, Frau Scheerers, Mönchengladbach 2007

Euro/qm) und einem mittleren Pflegestandard (1,20 Euro/qm) sollte herangezogen werden, um das aktuelle Defizit des Gebührenhaushalts zu schließen und mittelfristig eine Gebührensenkung zur realisieren.



[8]

Um diesen Schritt zu realisieren, ***empfehlen wir die Zusammenführung des manuellen Bereichs der Friedhofsverwaltung mit der Grünflächenunterhaltung unter der bewährten Leitungsstruktur dort***, so dass über den dann entsprechend größeren Mitarbeiterstamm eine entsprechend flexible Einsatzsteuerung erfolgen kann.

Wir empfehlen weiterhin, spätestens mit der Einführung von NKF, schrittweise aus den heutigen Friedhofsgebühren die erforderlichen Rücklagen für die Pflege der Friedhofsanlagen für die gesamte Nutzungsdauer aufbauen. In der derzeitigen Situation belasten die fehlenden Rücklagen den Finanzhaushalt der Stadt erheblich und schlagen sich bilanziell als Verbindlichkeiten gegenüber den Nutzungsberechtigten nieder.

Schließlich sollten die Friedhöfe daraufhin aufgegliedert werden, dass auch Flächen in geringerwertigen Lagen mit entsprechend geringeren Kosten ausgewiesen werden, so dass mit einem differenzierten Gebührenangebot auf die Preisbildung der Wettbewerbssituation reagiert werden kann.

---

[8] Quelle: Ermittlung des Grünflächenanteils innerhalb der bisherigen Friedhofsgrenzen, Fachbereich 6070, Herr Vickus, Mönchengladbach 2007

Friedhofsflächen, bei denen auch vor dem Hintergrund einer differenzierten Gebührenkalkulation nicht die erforderliche Nachfrage abgesehen werden kann, sollten aufgegeben werden.

Nach der Kommentarliteratur sind bei der Erhebung von Grabnutzungsgebühren nicht nur die Größe, Abnutzbarkeit des Grabes und die Dauer der Ruhezeit, sondern auch die Lage zu berücksichtigen. Dem unterschiedlichen Leistungsumfang ist durch eine Gebührenstaffelung als Maßstabsmodifikation Rechnung zu tragen und es können auch innerhalb einheitlicher Leistungsbereiche gebührenpflichtige Leistungen nach Umfang und Bedeutung unterschiedlich behandelt werden. Der Wert der Leistung für den Empfänger darf damit bei der Bemessung berücksichtigt werden. Bei der Friedhofsgebühr kann demnach nach Wahlgrab und Reihengrab unterschieden werden. Man könnte alle besonders gut gelegenen Gräber als Wahlgräber ausweisen und für diese höhere Wahlgrabgebühren nehmen.

Jede Differenzierung von Gebühren muss sich jedoch am grundgesetzlichen Gleichheitssatz orientieren, sodass eine Differenzierung nach sozialen Gründen oder Ortsansässigkeit nicht möglich ist.

3.7 Grünunterhaltung, Forst

Ausgangssituation

Zur Bewirtschaftung der Grünanlagen wurde das Stadtgebiet in sechs Bezirke untergliedert. Die Einrichtung der Bezirke ist vollständig unterschiedlich zu den Friedhofsbezirken. Lediglich der Bezirk 4 wird gemeinsam bewirtschaftet durch einen gemeinsamen Friedhofs-/Gärtnermeister und mit einer gemeinsamen Kolonne.

Es gibt Unterschiede in der Maschinenausstattung: Grünflächenanlagen werden mit Revierfahrzeugen (i.d.R. 4,6 Tonner Doppelkabine, Pritsche und Kip-per) angefahren, in den Friedhöfen wird zu Fuß oder mit Minnikippern gearbeitet.

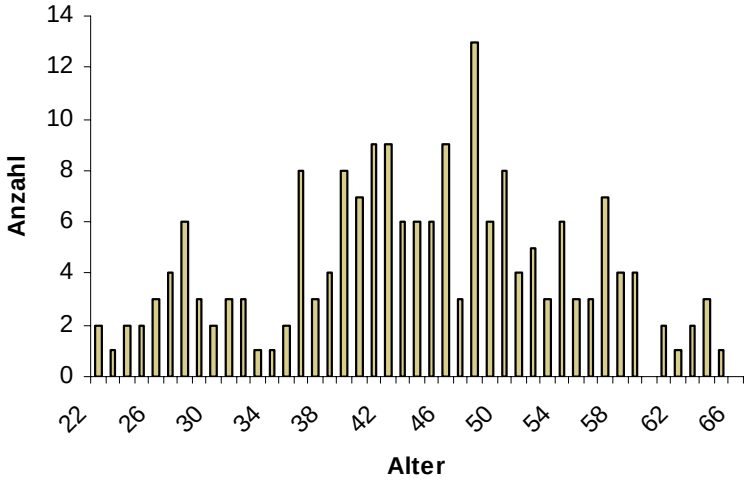
Es gibt einen eigenen Betriebshof „Forsteinsatzstelle“ mit eigener Maschinenausstattung und eigenem Aufgabengebiet. Es wurde eine Einigung in Bezug auf die Zuständigkeit für das Mähen von Begleitgrün von Wegen und Straßen mit Großmaschinen (Schlepper mit Schlegelmäher) zwischen Grün und Forst geschlossen.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Der Blick auf Globalkennzahlen für die Unterhaltung von Grün- und Parkanlagen wie Euro pro Bürger, Quadratmeter pro Bürger, Euro pro Quadratmeter ergibt folgendes Bild:

- Mit rund 17,00 Euro pro Einwohner und Jahr liegt der Unterhaltungsaufwand für Grün- und Parkanlagen 6% über unserem mittleren Vergleichswert von 16,00 Euro[9].
- Mit rund 14 qm pro Einwohner ist die Versorgung der Bevölkerung mit Grün- und Parkanlagen rund 10 % über unserem mittleren Vergleichswert von 13 Quadratmeter pro Einwohner.
- Die durchschnittlichen, jährlichen Kosten pro Quadratmeter für die Unterhaltung von Grün- und Parkanlagen entsprechen mit rund 1,20 Euro unserem mittleren Vergleichswert.

Die Altersstruktur im manuellen Bereich der Abteilung zeigt einen starken Bestand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwischen 40 und 60 Jahren. Dies hat zur Folge, dass im manuellen Bereich der Abteilung vergleichsweise hohe Personalkosten von durchschnittlich 38.500 Euro p.a. entstehen.



Der Maschinenpark der Grünflächenunterhaltung ist überaltert, es ist mit erhöhten Instandhaltungsaufgaben zu rechnen. Hier besteht die Hoffnung der Abteilung auf dem Wege einer Ausgliederung, Wirtschaftlichkeitsentscheidungen selbständiger fällen zu können.

Insgesamt gesehen ist das Ergebnis dieses Globalbefundes, dass die Stadt Mönchengladbach überdurchschnittlich viele Grünflächen hat, die zu angemessenen Kosten unterhalten werden. Vor dem Hintergrund der vorgefundenen überdurchschnittlichen Personalkostenstruktur weist dies auf eine gute Managementleistung in der Abteilung hin.

Die Kostenstruktur ist für Vegetationsjahre ohne besondere Pflegeaufwendungen nach unserer Einschätzung den vorgesehenen Standards angemessen. In Jahren mit besonderen Aufwendungen wegen besonders intensiven Wachstumsperioden (wie 2007) oder mit besonderer Trockenheit, ist die Stellenausstattung zu gering.

Zur tiefer gehenden Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Leistungen in der Grünunterhaltung haben wir ein Kostenmodell entwickelt. Dieses Modell dient dazu, auf der Basis von Euro pro Quadratmeter in Bezug auf die unterschiedlichen Pflegestandards der Reviere eine vergleichende Betrachtung zu ermöglichen[10]. Zu diesem Zweck wurden Standardkostensätze ermittelt, die bei mittlerem Krankenstand und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im manuellen Bereich des Amtes erreicht werden sollten, um die vorgegebenen Pflegeleistungen zu erbringen. Vor dem Hintergrund der hohen mittleren Personalkosten der Abteilung gehen wir von einem mittleren Stundenverrechnungssatz von 36,00 Euro aus.

Folgende Standardkostensätze wurden definiert:

Gruppierung		Min/qm	€/qm
1	hochwertige Grünanlagen mit einer besonderen kulturellen, pädagogischen oder repräsentativen Funktion	5,8	3,50 €
2			2,75 €
3			2,50 €
4	hochwertige Grünanlagen		2,20 €
5			2,00 €
6			1,80 €
7	mittlere Grünanlagen		1,60 €
8			1,40 €
9		2,00	1,20 €
10	einfache Grünanlagen		1,00 €
11			0,80 €
12	klimatische Funktion erhalten	0,4	0,25 €
	Straßenbegleitgrün	2,17	1,30 €
	Spielplätze (ohne Spielgeräte)	4,50	2,70 €

[9] Die hier herangezogenen Vergleichswerte sind aus der Gesamtsicht von vergleichbaren Untersuchungen von Rambøll Management, Vergleichsdaten des KGSt-IKO-Netzes und weiteren verfügbaren Daten entwickelt worden.

[10] Die Abteilung ist derzeit damit befasst, das Geoinformationssystem der Stadt um Informationen zu Objekten und Objektinhalten und Pflegestandards zu ergänzen, um in absehbarer Zeit auf der Grundlage von Musterleistungsverzeichnissen eine noch deutlich differenzierte Planungsgrundlage herzustellen.

	Schulen	3,67	2,20 €
	Baumscheiben	4,50	2,70 €
	Baum (Pflegen, Verkehrssicherung)	45,00	27,00 €
	Forst, einschl. Wegebau etc.	0,17	0,10 €

In unserem Kostenmodell haben wir einerseits eine personenbezogene Verrechnung der Personalkosten aufgebaut, die dem aktuellen Arbeitseinsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht. Sach-, kalkulatorische Kosten und Abschreibungen haben wir aus der Kosten- und Leistungsrechnung der Abteilung übernommen. Die Struktur unseres Kostenmodells und das Verrechnungsverfahren haben wir an der oben dargestellten Standardkostensystematik ausgerichtet. Durch die Einordnung der einzelnen Reviere in die Gruppen unserer Standardkostentabelle, je nach ihrem derzeitigen Pflegestandard, wurden Standardkosten der einzelnen Reviere ermittelt und den tatsächlichen Kosten gegenübergestellt. Aufgrund derzeit noch fehlender Detaildaten sind wir bei der Flächenverteilung von Grün- und Parkanlagen auf der einen Seite und dem Straßenbegleitgrün auf der anderen Seite bis auf wenige Ausnahmen in den Revieren von einem festen Verteilschlüssel ausgegangen. Die Kostenverteilung folgt diesem Schlüssel, so die Kostenstruktur jeweils analog zu betrachten ist. Wir diskutieren im Nachfolgenden die Kostenstruktur an den Grün- und Parkanlagen. Die Kosten für das Straßenbegleitgrün sind nachrichtlich ausgewiesen, der Befund für die Kostenstruktur ist analog.

Ein Auszug aus diesem Model ist in der Anlage „Quantitative Analyse Grün“ diesem Bericht beigefügt.

Unsere Analyse zeigt folgendes Bild der Reviere:

3.7.1 Bezirk 1, Betriebshof Bettrather Straße

Revier 1.1, Botanischer Garten

Im Botanischen Garten werden besonders hohe Standards realisiert, es werden sehr kleinteilige Anlagen mir hohem Aufwand unterhalten. Neben dem Erholungswert der Anlage werden in erheblichem Maße Bildungs- und kulturelle Aufgaben wahrgenommen. Nach unserem Kostenmodell haben wir dieses Revier in der Kostengruppe 1 zugeordnet. Die Unterhaltung einer Grünanlage mit diesem Standard setzen wir im vorliegenden Vergleich mit 3,50 Euro an. Der Wert im Botanischen Garten geht einerseits durch die zusätzlichen pädagogischen und kulturellen Aufgaben, andererseits durch die Unterhaltung der Gärtnerei, die auch für den Bunten Garten Pflanzen bereit stellt, mit 6,06 Euro deutlich über diesen Betrag hinaus. Die Gesamtsicht auf die Kostenstruktur des Botanischen und des Bunten Gartens zeigt ein in Bezug auf die zugeordnete Funktion der Anlage angemessenes Bild.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	**Kosten**	**Euro/qm**	**Standardkosten/qm**
Revier 1.1, Botanischer Garten				6,00			
	ha Anlagen	4,65					
	- davon Grün-/Parkanlagen	4,65	162.750,00 €		281.577,79	6,06	3,50
	- davon Str.-begleitgrün						
	ha gesamt	4,65	**162.750,00 €**				
	Hochglasfläche brutto/m²	1466					
	Hochglasfläche netto/m²	1034,4					
	Niederglasfläche/m²	1080					
	davon beheizbar/m²	480					
	Hängestellagen/m²	135					

Revier 1.2, Bunter Garten Süd

Der Bunte Garten hat wegen seiner hervorgehobenen überregionalen Bedeutung und seiner besonderen Funktion für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt einen sehr aufwendigen Pflegestandard. In unserem Modell haben wir den Bunten Garten der Gruppierung 2 zugeordnet. Unser Modell zeigt eine gute Kostenstruktur mit einem wirtschaftlichen Mitteleinsatz.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	**Kosten**	**Euro/qm**	**Standardkosten/qm**
Revier 1.2, Bunter Garten Süd				3,00			
	ha Anlagen	13,87					
	- davon Grün-/Parkanlagen	13,87	381.425,00 €		292.410,93	2,11	2,75
	- davon Str.-begleitgrün						
	ha Spielplätze	0,4	10.800,00 €		9.111,29	2,28	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,36	7.920,00 €		5.580,53	1,55	2,20
	ha gesamt	14,63	**400.145,00 €**				

Revier 1.3, Bunter Garten Nord (Gruppierung 2)

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 1.3, Bunter Garten Nord				3,00			
	ha Anlagen	10,83					
	- davon Grün-/Parkanlagen	10,83	297.825,00 €		263.521,43	2,43	2,75
	- davon Str.-begleitgrün						
	ha gesamt	10,83	**297.825,00 €**				

3.7.2 Bezirk 2, Betriebshof Bettrather Straße

Revier 2.1. MG-West

Das Revier Mönchengladbach-West ist ländlich geprägt mit extensivem Unterhaltungsaufwand. Wir haben dieses Revier in die Standardkostengruppe 11 eingeordnet. Mit 0,88 Euro pro qm ist die Unterhaltung von Grün- und Gartenanlagen überdurchschnittlich hoch, was angabegemäß auf krankheitsbedingte Ausfälle zurückzuführen ist.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 2.1. MG-West				4,00			
	ha Anlagen	16,65					
	- davon Grün-/Parkanlagen	14,34	114.709,18 €		126.537,64	0,88	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	2,31	50.079,32 €		50.111,38	2,17	2,17
	ha Spielplätze	2,74	73.980,00 €		87.305,79	3,19	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	1,93	42.460,00 €		44.205,19	2,29	2,20
	ha Baumscheiben	0,03	810,00 €				
	ha gesamt	21,35	**282.038,49 €**				
	Anz. Straßenbäume	1512	40.824,00 €				

Revier 2.2. MG-Mitte

Die Stadtmitte zeichnet sich durch sehr kleinteilige Anlagen mit hoher Repräsentationsfunktion aus. Wir haben dieses Revier darum in die Gruppierung 5 eingeordnet. For dem Hintergrund dieser Standards ist die Kostenstruktur in diesem Revier vergleichsweise gering, ein Hinweis auf einen hohen Leistungsstand der Kolonnen.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 2.2. MG-Mitte				6,00			
	ha Anlagen	33,8					
	- davon Grün-/Parkanlagen	29,11	582.157,68 €		482.359,92	1,66	2,00
	- davon Str.-begleitgrün	4,69	101.662,51 €		73.816,74	1,57	2,17
	ha Spielplätze	4,37	117.990,00 €		106.849,69	2,45	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,52	121.440,00 €		93.090,77	1,69	2,20
	ha Baumscheiben	0,12	3.240,00 €				
	ha gesamt	43,81	**926.490,19 €**				
	Anz. Straßenbäume	4496	121.392,00 €				

Revier 2.3. MG-Ost

Das Revier Mönchengladbach-Ost ist ein großes ländlich geprägtes Revier mit grundsätzlich extensiven Pflegestandards. Dieser extensive Unterhalt ist unterbrochen durch einen innerstädtischen Teil mit höheren Aufwendungen für den Unterhalt, so dass wir dieses Revier insgesamt in die Kostengruppe 10 eingeordnet haben. Die Leistungen zur Unterhaltung der Grünanlagen werden in einer vergleichsweise günstigen Kostenstruktur erbracht, was auf einen guten Leistungsstand hinweist.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 2.3. MG-Ost				5,00			
	ha Anlagen	39,37					
	- davon Grün-/Parkanlagen	33,90	339.046,57 €		291.607,38	0,86	1,00
	- davon Str.-begleitgrün	5,47	118.415,77 €		89.712,26	1,64	2,17
	ha Spielplätze	6,97	188.190,00 €		176.351,08	2,53	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,4	52.800,00 €		42.137,87	1,76	2,20
	ha Baumscheiben	0,18	4.860,00 €				
	ha gesamt	48,92	**703.312,34 €**				
	Anz. Straßenbäume	3480	93.960,00 €				

Revier 2.4. Geropark

Das Revier Geropark ist innerstädtisch zentral geprägt mit einem hoher Reinigungsanteil und insgesamt einem hohen Standard. Vor diesem Hintergrund haben wir dieses Revier der Standardkostengruppierung 4 zugeordnet.

Die überaus hohe Kostenstruktur ist angabegemäß auf erhebliche krankheitsbedingte Ausfälle zurückzuführen.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 2.4. Geropark				4,00			
	ha Anlagen	9,67					
	- davon Grün-/Parkanlagen	8,33	183.207,43 €		228.179,76	2,74	2,20
	- davon Str.-begleitgrün	1,34	29.085,10 €		33.244,14	2,48	2,17
	ha Spielplätze	0,65	17.550,00 €		23.209,56	3,57	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,75	16.500,00 €		19.527,04	2,60	2,20
	ha Baumscheiben	--					
	ha gesamt	11,07	**246.342,54 €**				
	Anz. Straßenbäume	136	3.672,00 €				

3.7.3 Bezirk 3, Betriebshof Volksgarten

Revier 3.1 Volksgarten

Das Revier Volksgarten ist ländlich geprägt mit einem großen Anteil mit lediglich klimatischer Funktion und demzufolge geringem Pflegebedarf. Die Kostenstruktur nach der Standardkostensgruppierung 11 weist auf ein gutes Leistungsbild der Kolonnen hin.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 3.1 Volksgarten				7,00			
	ha Anlagen	48,43					
	- davon Grün-/Parkanlagen	41,71	333.655,58 €		254.134,88	0,61	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	6,72	145.666,14 €		96.021,91	1,43	2,17
	ha Spielplätze	6,6	178.200,00 €		149.452,47	2,26	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,91	86.020,00 €		60.184,18	1,54	2,20
	ha Baumscheiben	0,28	7.560,00 €				
	ha gesamt	59,22	**751.101,72 €**				
	Anz. Straßenbäume	2558	69.066,00 €				

Revier 3.2 Dahl

Das Revier Dahl ist ländlich geprägt. Bedingt durch das Fußballstadion bestehen überaus große Straßenbegleitgrünflächen, die durch Pöller zur

Lenkung des ruhenden Verkehrs aufwendig zu unterhalten sind. Aufgrund der ländlichen Prägung haben wir dieses Revier in die extensive Unterhaltungsgruppierung 11 eingeordnet. Die Kostensituation spricht vor dem Hintergrund der vorgefundenen Rahmenbedingungen für ein gutes Leistungsniveau.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	**Kosten**	**Euro/qm**	**Standardkosten/qm**
Revier 3.2 Dahl				7,00			
	ha Anlagen	25,24					
	- davon Grün-/Parkanlagen	17,67	141.344,00 €		118.544,49	0,67	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	7,57	164.060,00 €		120.783,97	1,60	2,17
	ha Spielplätze	11,22	302.940,00 €		277.403,63	2,47	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,48	76.560,00 €		59.462,62	1,71	2,20
	ha Baumscheiben	0,06	1.620,00 €				
	ha gesamt	40	**686.524,00 €**				
	Anz. Straßenbäume	2556	69.012,00 €				

3.7.4 Bezirk 4, Bezirkshof Rheindahlen

Der Bezirk Rheindahlen zeichnet sich insbesondere durch eine enge Verflechtung mit der Friedhofsverwaltung aus. Dies ist im Sinne unserer Empfehlungen prototypisch für die Zusammenführung des manuellen Bereiches der Abteilungen.

Revier 4.1 Rheindahlen
Das Revier Rheindahlen ist ländlich geprägt ohne hochwertige Anlagen. Wir haben dieses Revier in die Gruppierung 11 eingeordnet.

Trotz der aufwendigen Unterhaltung des Straßenbegleitgrüns zeigt sich insgesamt eine gute Kostenstruktur.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 4.1 Rheindahlen				4,50			
	ha Anlagen	11,82					
	- davon Grün-/Parkanlagen	10,18	81.433,18 €		70.038,10	0,69	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	1,64	35.551,80 €		26.933,75	1,64	2,17
	ha Spielplätze	6,65	179.550,00 €		168.252,40	2,53	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,45	119.900,00 €		95.686,60	1,76	2,20
	ha Baumscheiben	0,08	2.160,00 €				
	ha gesamt	24	**418.594,98 €**				
	Anz. Straßenbäume	1775	47.925,00 €				

3.7.5 Bezirk 5, Betriebshof Schwalmstraße

Revier 5.1 Rheydt-Mitte

Das Revier Rheydt-Mitte zeichnet sich durch kleinteilige Grünanlagen mit hohem Reinigungsaufwand aus. Erhebliche Mittel werden durch Blumenkästen rund um das Rathaus gebunden. Wir haben dieses Revier der Kostengruppe 3 zugeordnet. Die kleinteilige Struktur und der hohe Aufwand für die Blumenkästen des Rathauses führen trotz der angabegemäß leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer sehr ungünstigen Kostenstruktur. Wir empfehlen eine Neuordnung des Unterhalts, insbesondere der Blumenkästen rund um das Rathaus.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 5.1 Rheydt-Mitte				7,00			
	ha Anlagen	11,86					
	- davon Grün-/Parkanlagen	10,21	255.339,87 €		369.438,25	3,62	2,50
	- davon Str.-begleitgrün	1,65	35.672,11 €		47.956,61	2,91	2,17
	ha Spielplätze	1,91	51.570,00 €		78.585,41	4,11	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,11	68.420,00 €		94.750,35	3,05	2,20
	ha Baumscheiben	0,26	7.020,00 €				
	ha gesamt	17,14	**418.021,98 €**				
	Anz. Straßenb.	2335	63.045,00 €				

Revier 5.2 Zoppenbroich

Aufgrund der extensiven Flächen des Reviers Zoppenbroich haben wir eine Zuordnung in die Kostengruppe 11 vorgenommen. Die vergleichsweise hohen Kosten des Reviers sind angabegemäß krankheitsbedingt.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 5.2 Zoppenbroich				5,00			
	ha Anlagen	28,94					
	- davon Grün-/Parkanlagen	24,92	199.380,39 €		242.420,87	0,97	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	4,02	87.044,77 €		96.915,17	2,41	2,17
	ha Spielplätze	2,89	78.030,00 €		100.883,52	3,49	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	1,76	38.720,00 €		44.677,31	2,54	2,20
	ha Baumscheiben	0,11	2.970,00 €				
	ha gesamt	33,7	**406.145,16 €**				
	Anz. Straßenb.	1060	28.620,00 €				

Revier 5.3 Giesenkirchen

Das Revier Giesenkirchen ist ländlich geprägt mit einem städtischen Kern. Der erforderlichen mittleren Unterhaltungsaufwand führt zur Eingruppierung in die Kostengruppe 9. Der Kostenvergleich deutet auf einen guten Leistungsstand der Kolonnen hin.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 5.3 Giesenkirchen				4,00			
	ha Anlagen	11,64					
	- davon Grün-/Parkanlagen	10,02	120.289,62 €		153.216,33	1,53	1,20
	- davon Str.-begleitgrün	1,62	35.010,40 €		41.006,00	2,54	2,17
	ha Spielplätze	3,36	90.720,00 €		122.539,00	3,65	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,35	51.700,00 €		62.645,60	2,67	2,20
	ha Baumscheiben	0,14	3.780,00 €				
	ha gesamt	17,49	**301.500,03 €**				
	Anz. Straßenb.	1841	49.707,00 €				

Revier 5.4 Beller Mühle:

Durch die Kolonnen des Reviers Beller Mühle wird eine großflächige Anlage extensiv bewirtschaftet. Das Revier ist der Kostengruppe 11 zugeordnet. Das Modell weist auf eine deutlich zu hohe Kostenstruktur hin. Wir empfehlen eine Neuordnung der Unterhaltung dieses Reviers.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro / qm	Standardkosten / qm
Revier 5.4 Beller Mühle				5,00			
	ha Anlagen	20,37					
	- davon Grün-/Parkanlagen	17,54	140.337,89 €		202.632,49	1,16	0,80
	- davon Str.-begleitgrün	2,83	61.268,21 €		82.186,00	2,91	2,17
	ha Spielplätze	2,89	78.030,00 €		118.675,83	4,11	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,4	8.800,00 €		12.160,50	3,04	2,20
	ha Baumscheiben	0,05	1.350,00 €				
	ha gesamt	23,71	**289.786,10 €**				
	Anz. Straßenb.	960	25.920,00 €				

Revier 5.5 Odenkirchen

Auch das Revier Odenkirchen mit seinem städtischen Kern und mittlerer Unterhaltungsaufwand (Gruppierung 9) weist eine zu hohe Kostenstruktur auf. Wir empfehlen auch hier eine Neuorganisation.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro / qm	Standardkosten / qm
Revier 5.5 Odenkirchen				6,00			
	ha Anlagen	25,25					
	- davon Grün-/Parkanlagen	21,74	260.937,54 €		330.734,40	1,52	1,20
	- davon Str.-begleitgrün	3,51	75.946,11 €		88.477,85	2,52	2,17
	ha Spielplätze	2,12	57.240,00 €		76.958,89	3,63	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,88	63.360,00 €		76.378,58	2,65	2,20
	ha Baumscheiben	0,1	2.700,00 €				
	ha gesamt	30,35	**460.183,65 €**				
	Anz. Straßenb.	2136	57.672,00 €				

3.7.6 Bezirk 6, Betriebshof Schmölderpark

Revier 6.1 Rheydt-West

Das Revier Rheydt-West ist ländlich extensiv geprägt mit zusammenhängenden Waldflächen und geringem Pflegeaufwand. Unterbrochen ist diese extensive Struktur durch eine hochwertige Parkanlage. Der Kostenvergleich mit der Gruppe 10 der Standardkosten weist auf einen hohen Leistungsstandard hin.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 6.1 Rheydt-West				11,00			
	ha Anlagen	76,89					
	- davon Grün-/Parkanlagen	66,22	662.161,30 €		521.080,88	0,79	1,00
	- davon Str.-begleitgrün	10,67	231.267,18 €		158.293,79	1,48	2,17
	ha Spielplätze	3,82	103.140,00 €		89.107,75	2,33	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,38	118.360,00 €		85.802,07	1,59	2,20
	ha Baumscheiben	0,07	1.890,00 €				
	ha gesamt	86,16	**1.116.818,48 €**				
	Anzahl Straßenbäume	1928	52.056,00 €				

3.7.7 Bezirk 6, Betriebshof Wickrath

Revier 6.2 Wickrath

Das Revier 6.2 ist durch die große hochwertige Schlossanlage geprägt. Durch aufwendige Rüstzeiten, die mit der starken Zersiedelung verbunden sind, ist der Unterhalt dieses Reviers nach der Kostengruppe 4 sehr aufwendig. Dennoch zeigt sich eine gut angemessene Kostenstruktur.

Revier	Anlagen	Mengen	qm*Standardkosten	Summe VZE	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
Revier 6.2 Wickrath				11,00			
	ha Anlagen	34,34					
	- davon Grün-/Parkanlagen	29,57	650.604,27 €		597.379,80	2,02	2,20
	- davon Str.-begleitgrün	4,77	103.286,71 €		84.252,58	1,77	2,17
	ha Spielplätze	2,62	70.740,00 €		70.400,61	2,69	2,70
	ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,79	61.380,00 €		52.552,16	1,88	2,20
	ha Baumscheiben	0,04	1.080,00 €				
	ha gesamt	39,79	**887.090,97 €**				
	Anzahl Straßenbäume	753	20.331,00 €				

Der offensichtlich unterschiedliche Leistungsstand in den einzelnen Revieren weist auf Effizienzpotenziale hin, die durch eine Neuorganisation mit einer Zentralisierung der Steuerungsaufgaben und der Einsatzsteuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschlossen werden könnten. Vgl. hierzu Kapitel 3.1.4 Standorte.

3.7.8 Forst

Für den Forst ist festzuhalten, dass aufgrund des vergleichsweise jungen Baumbestandes auf absehbare Zeit nur geringe Erträge zu erwarten sind. – Durch Reparationshiebe existieren nur geringe alte Baumbestände. Heute hat der Wald in erster Linie eine Erholungsfunktion mit entsprechend hohen Aufwendungen für den Wegebau und Verkehrssicherungspflichten. Die Waldflächen sind kleinteilig gegliedert mit einem entsprechend hohen Freischneideaufwand an den Rändern.

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen zeigt der Bereich Forst eine angemessene Kostenstruktur, die durch Erlöse aus der Hackschnitzelproduktion verbessert wurde.

Eine Verstärkung der Erlössituation im Sinne von Wirtschaftswäldern ist erst für kommende Generationen zu erwarten.

3.7.9 Spielplätze

Die Kostenstruktur bei Bau und Unterhaltung von Spielplätzen ist durch die Eigenproduktion von Spielgeräten vergleichsweise günstig. ***Die Bereitstellung von Spielplätzen sollte vor dem Hintergrund der Beurteilung der Anzahl der Kinder in den jeweiligen Einzugsgebieten durch den Fachbereich Jugend als Auftraggeber der Abteilung überprüft werden.*** Durch Flächenanpassungen könnten hier Effizienzpotentiale ohne einen spürbaren Qualitätsverlust realisiert werden.

3.7.10 Baumpflege

Für die Baumpflege ist eine zentrale Kolonne eingerichtet worden. Gepflegt werden insgesamt rund 120.000 Bäume im Stadtgebiet. Der Kostenvergleich zeigt eine günstige Kostenstruktur, die auf einen hohen Leistungsstand der Kolonne schließen lässt.

3.8 Zentrale Dienste, Vergabe

Die Abteilung 6040 „Zentrale Dienste, Vergabe“ wurde 2002 eingerichtet und ist die Vergabestelle für alle Vergaben des Baudezernates. Innerhalb des Dezernates hat der FB 60 den höchsten Anteil am Vergabevolumen. Die Stadt plant mittelfristig, eine zentrale Vergabestelle für die gesamte Stadt einzurichten.

Die einzelnen Vergabeverfahren werden in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen durchgeführt. Die formalen Teile werden von der Vergabestelle bearbeitet, die Erstellung des Leistungsverzeichnisses und die fachliche Bewertung der Angebote erfolgt durch die Fachabteilungen. Nach

unserer Einschätzung wurde hier eine sinnvolle Aufgabenteilung gefunden, die sich in der Praxis bewährt.

Neben den Vergaben ist die Abteilung noch für die organisatorische Betreuung von Ausschüssen zuständig, allerdings nicht für weitere Querschnittsaufgaben.

Rambøll Management hat die personelle Kapazität mit Vergleichswerten aus ähnlichen Untersuchungen verglichen. Die personelle Ausstattung der Abteilung ist angemessen.

Wir empfehlen, bei einer Auslagerung des Fachbereiches die Vergabestelle im Baudezernat zu belassen und nicht auszulagern. Die Prozessabläufe und Zuständigkeiten können dann so wie heute bestehen bleiben.

Durch eine Umstrukturierung können sich die vergaberechtlichen Anforderungen im Bereich unterhalb der von der EU vorgegebenen Schwellenwerte ändern. Gemäß 1.2 der Vergabegrundsätze für Gemeinden nach § 25 GemHVO sind die kommunalen Vergabegrundsätze nicht anzuwenden, sofern Hauptzweck der Betrieb eines wirtschaftlichen Unternehmens ist. Dieses ist aber beim Baudezernat nicht der Fall. Es handelt sich um eine Einrichtung, die ausschließlich der Deckung des Eigenbedarfs der Gemeinde dient (§ 107 Abs. 2 Nr. 5 GO), sodass gemäß 1.1 auch bei einer Führung als Eigenbetrieb das Vergaberecht unverändert Anwendung findet.

Bei einer Auslagerung in einer AöR wäre gemäß § 8 KUV das kommunale Vergaberecht ebenfalls insoweit anwendbar, als die Auftragsvergabe der Erfüllung von durch Satzung übertragenen hoheitlichen Aufgaben aus den in § 107 Abs 2 GO genannten Bereichen dient.

4. Optimierungspotenziale durch Auslagerung

4.1 Einführung von Kontraktmanagement

Die quantitative und qualitative Analyse hatte zum Ergebnis, dass der Fachbereich 60 seine Aufgaben – mit den im vorherigen Kapitel genannten Einschränkungen – grundsätzlich effizient erfüllt. Daraus folgt, dass unter den gegeben Rahmenbedingungen keine über die genannten Maßnahmen hinausgehenden Kosteneinsparungen möglich sind, ohne einen Einfluss auf den Umfang und die Qualität der Leistungen zu haben. Weitere Einsparungen sind nach Ansicht von Rambøll Management und BDO nur möglich, wenn sich die grundlegende Beziehung zwischen der Stadt als Auftraggeber der Leistungen und dem Fachbereich als ausführende Einheit verändert. ***Wir empfehlen die Einführung von Kontraktmanagement und die Auslagerung des Fachbereichs.*** Die Vorschläge werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

4.1.1 Grundlegendes Modell

Der Fachbereich erbringt heute seine Leistungen, ohne dass die entstehenden Kosten hinreichend transparent werden. Dabei besteht bei den Nutzern der Eindruck, dass dem Fachbereich kostenlos Aufgaben übertragen werden können, weil dieser ohnehin über personelle Kapazitäten verfügt. Beispiele für diesen Zusammenhang zeigen sich in allen Bereichen.

Die Abteilung Hochbau wird etwa von den Bedarfsträgern mit Vorstudien für Bauprojekte beauftragt. Die Bedarfsträger müssen die Kosten der Planung jedoch nicht selbst tragen. Damit haben sie jedoch keinen Anreiz, nur Aufträge für „reife“ Projekte zu vergeben. Im Endeffekt werden so beträchtliche Planungskapazitäten für Projekte verwendet, die nachher nicht realisiert werden, oder es werden Mehrfachplanungen nötig, weil sich Änderungen an den Rahmenbedingungen ergeben. Besonders deutlich zeigt sich dieser Effekt bei dem Bereich Straßenplanung. Hier können über 50% der Aufwände im Rahmen der Kostenrechnung nicht zugeordnet werden. Es ist also nicht klar, welche Leistungen diesen Aufwänden genau gegenüberstehen.

Das Gebäudemanagement bekommt neu gebaute Immobilien übertragen, um sich um die Instandhaltung und Bewirtschaftung zu kümmern. Es gibt aber keine Stelle, die für eine ganzheitliche Optimierung des Gebäude-Portfolios zuständig ist. Zudem müssen die Nutzer der Gebäude (die Ämter und Fachbereiche) die entstehenden Kosten nicht selbst tragen. In der Folge hat die Stadt einen Gebäudebestand aufgebaut, den sie sich nicht mehr leisten kann. Ausdruck ist ein jährlicher Substanzverlust von knapp 6 Mio. €. Zudem verfügt die Stadt über zu viele Flächen im Vergleich zum bestehenden Personalbestand. Rambøll Management hat dies exemplarisch

am Bürobestand des Fachbereichs 60 untersucht. So verfügt der Fachbereich über 2.488 m^2 Bürofläche. Bei 161 Verwaltungsmitarbeitern ergibt sich daraus ein durchschnittlicher Flächenbedarf von 15,5 m^2 pro Mitarbeiter. Laut Arbeitsstättenverordnung liegt der Mindestflächenbedarf pro Mitarbeiter bei nur 8 m^2. Auch wenn man von einem durchschnittlichen Flächenbedarf von 12 m^2 ausgeht, so ließe sich im Vergleich zum Status quo immer noch eine Reduktion der Gesamtflächen um über 20% bewirken. Zum hohen Flächenbedarf in der jetzigen Situation kommt hinzu, dass die bestehenden Flächen in weiten Teilen in schlechtem Zustand sind und z.T. qualitativ nicht den Anforderungen der Nutzer entsprechen.

Eine weitere Problematik der geringen Kostentransparenz der Leistungserbringung entsteht bei der Übertragung neuer Aufgaben. So werden dem Gebäudemanagement sowie der Straßen- und Grünunterhaltung neue Aufgaben übertragen, ohne dass die Folgekosten einkalkuliert werden. Dies hat zur Folge, dass die Bereiche in diesen Fällen mit den gleichen Mitteln ein größeres Aufgabenspektrum erledigen müssen. Die fehlende Transparenz schlägt sich in diesen Bereichen besonders negativ nieder, wenn Einsparmaßnahmen erwartet werden. Bei Gebäuden, Straßen und Grünanlagen können nämlich immer kurzfristig Kosten gespart werden, indem die Unterhalts- und Pflegemaßnahmen reduziert werden. Wenn keine Mechanismen zur Kosten- und Erfolgskontrolle vorliegen, dann kann sich allerdings schnell eine Situation ergeben, in der die einzelnen Gebäude, Straßen und Grünflächen eher nach dem Zufallsprinzip unterhalten werden, als nach systematischen Regeln.

Um diesen Problemen gerecht zu werden, ***empfehlen wir die Einführung von Kontraktmanagement für alle Leistungen des Fachbereichs Ingenieurbüro und Baubetrieb.*** Kontraktmanagement sieht vor, dass zwischen der Stadt und dem Fachbereich Vereinbarungen getroffen werden, welche Leistungen der Fachbereich zu erbringen hat, welche Ressourcen er dafür erhält und wie das Controlling der Leistungserbringung aussehen soll. Die Bedingungen werden dabei jährlich von der Stadt und der Fachbereichsleitung neu ausgehandelt und gelten dann für den entsprechenden Zeitraum. Wenn der Fachbereich mehr als die vereinbarten Leistungen erbringen soll, muss dies auch entsprechend vergütet werden. Auf der anderen Seite kann die Stadt die Verhandlungen für die Festlegung der Leistungsvereinbarungen nutzen, um dem Fachbereich Einsparziele vorzugeben. Damit erfolgt die Steuerung des Fachbereichs durch die Stadt nur noch auf der Grundlage von Leistungsstandards und nicht mehr durch Eingriffe in Einzelfällen.

Durch die Einführung von Kontraktmanagement entstehen die folgenden Vorteile:

- Es entsteht Transparenz hinsichtlich des Leistungsportfolios und der damit verbundenen Kosten. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten zur Steuerung der Aktivitäten des Fachbereichs durch die Politik verbessert, da sich die Vorgaben auch an den zu erwartenden Ergebnissen orientieren.
- Die Kosten von einzelnen Aufträgen (z.B. Planung eines neuen Gebäudes) werden sichtbar, so dass eine Disziplinierung der Auftragsvergabe stattfindet, womit beträchtliches Einsparpotenzial verbunden ist.
- Der Fachbereich erhält Planungssicherheit, welche Mittel ihm für den Zeitraum der Vereinbarung zur Verfügung stehen. Gleichzeitig kann er frei darüber verfügen, wie der die Mittel einsetzt, um die gesteckten Ziele zu erreichen und hat so die Möglichkeit, sich optimal hinsichtlich betrieblicher Erwägungen zu organisieren.
- Es entsteht eine objektive Diskussionsgrundlage, um Einsparmaßnahmen zu vereinbaren. Die Politik kann mit dem Betrieb vereinbaren, dass bestehende Leistungen jedes Jahr effizienter zu erbringen sind. Gleichzeitig wird ersichtlich, inwiefern die Senkung von Leistungsstandards nötig ist, um Einsparziele zu erreichen. Damit ist Kontraktmanagement eine wichtige Grundlage, damit der Fachbereich seinen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten kann, ohne einen flächendeckenden Qualitätsanspruch aufzugeben.

Bei einer konsequenten Umsetzung des Kontraktmanagements wird sich in den einzelnen Bereichen des Fachbereichs eine geringere Arbeitsbelastung ergeben, weil sich die Planungsaufträge stärker auf die zentralen Vorhaben konzentrieren, Standards z.T. gesenkt werden und der Immobilienbestand reduziert wird. Aufgrund des kurzfristig geringen personalpolitischen Handlungsspielraums können diese Ressourcen genutzt werden, um den Umfang der an private Anbieter vergebenen Aufträge zurückzufahren und damit Mittel einzusparen. Mittelfristig sollten dann die Personalkapazitäten entsprechend abgebaut werden.

4.1.2 Umsetzung bei Straßen und Grünanlagen

Im Straßen- und Grünflächenbereich bedeutet die Einführung des Kontraktmanagements, dass jeweils für jeden Teilbereich Mengen und Leistungsstandards vereinbart werden. ***Die Produktstruktur sollte dabei möglichst grob gefasst werden.***

Im Straßenmanagement:

- Straßenunterhaltung
- Brücken
- LSA

- Straßenbeleuchtung
- Straßenplanung

Im Grünbereich:

- Parkanlagen
- Straßenbegleitgrün
- Friedhöfe
- Spielplätze
- Forst

Eine wichtige Unterscheidung besteht dabei zwischen den Bereichen Planung und Unterhalt. ***Im Bereich Planung erfolgt eine Beauftragung für jeden Einzelauftrag.*** Der Fachbereich rechnet die Kosten dann jeweils zu einem vorher vereinbarten Leistungssatz ab. Das Budget, aus dem die Kosten getragen werden, sollte beim Baudezernat verbleiben. Damit wird sichergestellt, dass sich die Transparenz über die entstehenden Kosten erhöht, und damit ein Anreiz entsteht, die Aufträge auf die nötigsten Maßnahmen zu beschränken. Würde das Budget hingegen pauschal dem Fachbereich übertragen, würden sich gegenüber dem Status quo keine Veränderungen ergeben. Zudem hätte die Stadt keine Kontrollmöglichkeiten gegenüber dem Fachbereich.

Beim Straßen- und Grünunterhalt sollte dagegen eine pauschale jährliche Leistungsvereinbarung erfolgen. Dabei werden der Umfang der Leistungen und die Pflegestandards festgelegt. Gleichzeitig wird bestimmt, welche Mittel der Fachbereich für diese Leistungen erhält und welche Nachweise er liefern muss, um die Einhaltung der Leistungsvereinbarung zu dokumentieren.

Im Ergebnis erfolgt keine Input-Steuerung mehr, bei der die Stadt die Einzelposten bestimmen kann. Stattdessen erhält der Fachbereich eine feste Summe an Mitteln, über die er frei verfügen kann. Um die Praktikabilität des Modells und die Planungssicherheit sicher zustellen, ***sollte sich die Höhe der jährlichen Zahlungen zunächst an der heutigen Ausstattung des Fachbereichs orientieren.*** Mittelfristig können Einsparungen vereinbart werden, wenn sich die positiven Anreizwirkungen des Kontraktmanagements entfalten. Das Budget für die Straßen- und Grünplanung sollte ebenfalls der heutigen Ausstattung entsprechen. Die Bauverwaltung kann dem Fachbereich dabei für einen gewissen Zeitraum zusichern, dass das Budget auch tatsächlich ausgeschöpft wird, um die Planungssicherheit auch hier zu gewährleisten.

4.1.3 Umsetzung im Gebäudemanagement: Vermieter-Mieter-Modell

Mit der Einführung von NKF wird der Substanzverzehr beim Gebäudebestand der Stadt das Haushaltsdefizit entsprechend erhöhen. ***Optimierungsmöglichkeiten ergeben sich vor allen Dingen durch die Flächenreduzierung.*** Ziel muss es sein, den Immobilienbestand so anzupassen, dass mit den verfügbaren Mitteln der Bestandserhalt gewährleistet werden kann. Zudem sollten der Immobilienbestand stärker den Ansprüchen der Nutzer angepasst werden.

Dabei reicht es jedoch nicht, einmalig Flächen zu identifizieren, die abgebaut werden können. Stattdessen soll ein System geschaffen werden, das eine laufende Optimierung der Gebäudebewirtschaftung ermöglicht. ***Rambøll Management empfiehlt die Einführung des Vermieter-Mieter-Modells.***

Dabei mieten die Gebäudenutzer (Fachbereiche) die benötigten Räume beim zentralen Gebäudemanagement an und vereinbaren die damit verbundenen Leistungen (Beratung, Instandhaltung, Hausmeister etc.). Die Fachbereiche zahlen für diese Leistungen eine Miete aus ihrem Budget.

Das Vermieter-Mieter-Modell bietet die richtigen Anreize

- für Vermieter zur strategischen und operativen Optimierung des Immobilienportfolios (welche Gebäude, Eigentum oder Miete, etc.)
- für Mieter zur Optimierung des Flächenbedarfs und zur Senkung der Nebenkosten

Um diese Anreizwirkungen zu entfalten sind aus Sicht von Rambøll Management die folgenden Schritte nötig:

- Es muss eine ***Budgetierung der Mietausgaben*** erfolgen, so dass die Fachbereiche etwa bei der Senkung der Raum- oder Energienachfrage einen Teil der eingesparten Mittel für andere Aufgaben verwenden können.
- Das Gebäudemanagement soll das gesamte Flächenmanagement der Stadt übernehmen. Dazu erfolgt die ***Integration der strategischen Raumplanung***, die derzeit vom Fachbereich 12 wahrgenommen wird, in das Gebäudemanagement.
- ***Sämtliche Aufträge für den Neubau von Gebäuden erfolgen durch das Gebäudemanagement.*** Damit wird sichergestellt, dass Neubauten auf den bestehenden Raumbedarf und den Gebäudebestand abgestimmt sind und mögliche Synergien genutzt werden.

Um sämtliche Kosten transparent zu machen, sollte eine **Vollkosten-Miete** berechnet werden, die zusätzlich zu den Neben- und Betriebskosten die Abschreibungen und eine kalkulatorische Verzinsung enthält. Die Berechnung einer Vollkosten-Miete wäre im Vergleich zum Status-quo mit erheblichen Mehraufwendungen für die Stadt verbunden. ***Deshalb empfehlen wir eine schrittweise Einführung des Vermieter-Mieter-Modells:***

Stufe 1:

- Nur die Neben- und Betriebskosten werden in die Miete einbezogen
- Das Gebäudemanagement erhält zusätzliche Mittel für Unterhalt und Sanierungsmaßnahmen
- Das Gebäudemanagement erhält die Mittel für Neubaumaßnahmen und beauftragt den Hochbaubereich

Dabei wird in Kauf genommen, dass weiterhin ein Substanzverzehr am Gebäudebestand stattfindet.

Übergangsphase:

- Die Mieter optimieren ihren Flächenbedarf
- Das Gebäudemanagement optimiert das Immobilien-Portfolio**.** Dazu gehört neben der Reduzierung der Flächen auch die Koordinierung der Neubaumaßnahmen

In der Folge sinken die Gesamtkosten für Immobilien, so dass der Substanzverzehr aufgehalten wird.

Stufe 2:

- Verrechnung der Vollkosten: Abschreibungen, Zinsen, Neben- und Betriebskosten
- Weiterhin laufende Optimierung der Flächen und des Immobilien-Portfolios.

In dieser Phase können mit den Mieten auch die Abschreibungen finanziert werden. Diese Einnahmen werden vom Gebäudemanagement für Sanierungs- und Neubaumaßnahmen verwendet. Eine direkte Mittelzuweisung für Neubauten ist nur noch nötig, wenn die neuen Gebäude neue Funktionen erfüllen müssen bzw. wenn besonders aufwendige Maßnahmen politisch gewünscht sind. Ersatzinvestitionen kann das Gebäudemanagement aus den Mieten refinanzieren.

Das Eigenkapital eines (bilanzierenden) Eigenbetriebs wird aufgrund des Substanzverlusts in den ersten Jahren zurückgehen. Bei einer ungefähren Größenordnung des Substanzverzehr von knapp 5 Mio. € und einem Gesamtwert des Immobilienvermögens von über 1 Mrd. € kann der Betrieb diese Belastung jedoch schultern, ohne in Gefahr zu geraten, überschuldet zu werden (vgl. auch Kapitel 4.3.1).

4.2 Änderung der Rechtsform

Unsere Untersuchung hat sämtliche der Kommune offen stehenden Rechtsformen in die Betrachtung einbezogen. Wir sehen den Eigenbetrieb und die AöR als die besten Rechtsformen an. Beide garantieren dem Fachbereich 60 die notwendige Handlungsflexibilität, ohne die Kontrollmöglichkeiten der Kommune über Gebühr einzuschränken.

Wir empfehlen die Rechtsform Eigenbetrieb, da die Rechtsform der AöR steuerliche Risiken in sich birgt.

4.2.1 Regiebetrieb/Amt

Der Regiebetrieb ist ein rechtlich, organisatorisch und wirtschaftlich unselbständiger Teil der Kommunalverwaltung. Die enge Einbindung des Regiebetriebs in die öffentliche Verwaltung bedeutet insbesondere, dass der Regiebetrieb keine selbständigen Organe besitzt und die Kommunalverwaltung unmittelbare Einwirkungsmöglichkeiten auf den Regiebetrieb hat, alle Einnahmen und Ausgaben im kommunalen Haushaltsplan veranschlagt werden und das Personal in den allgemeinen Stellenplan eingebunden ist.

Wir empfehlen, für den Fachbereich 60 einen Rechtsformwechsel vorzunehmen, da eine selbständigere Rechtsform den Fachbereich in die Lage versetzt, Effizienzvorteile durch bessere Eigenorganisation zu realisieren.

4.2.2 GmbH / AG

Stellt man allein auf die maximale wirtschaftliche Handlungsfreiheit für den Betriebsleiter ab, so ist grundsätzlich eine Privatrechtsform in die Erwägungen mit einzubeziehen. Hier ist insbesondere die GmbH eine in der Praxis oft gewählte Rechtsform. Nach der Gemeindeordnung kann eine GmbH gegründet werden, wenn ein angemessener Einfluss der Kommune in der GmbH sichergestellt ist. Dieser Einfluss kann z. B. in der Gesellschafterversammlung der GmbH durch die Verteilung von Einzelweisungen an den Geschäftsführer ausgeübt werden.

Eine Organisation des Fachbereiches 60 in der Rechtsform einer GmbH scheidet jedoch aus. Durch den Fachbereich 60 werden nicht nur wirtschaftliche Tätigkeiten ausgeübt, sondern auch hoheitliche. Einer GmbH können hoheitliche Tätigkeiten nicht originär übertragen werden. Sofern eine GmbH mit der Erbringung von hoheitlichen Tätigkeiten betraut werden soll, geschieht dies lediglich als Erfüllungsgehilfe. Die Verantwortlichkeit für die Aufgabenerbringung verbleibt hingegen bei der Kommune, die die Tätigkeit

der GmbH auch überwachen muss. Damit kann der Fachbereich 60 nicht vollständig auf eine GmbH übertragen werden, sondern müsste zumindest in einen bei der Kommune verbleibenden Überwachungsstab und eine in die GmbH eingebrachte Ausführungseinheit aufgespaltet werden. Diese Art der Organisation ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zweckmäßig, sodass dies zum Ausscheiden der GmbH führt. Zudem ist zu beachten, dass bei Einschaltung einer GmbH als Erfüllungsgehilfe sämtliche Tätigkeiten umsatzsteuerpflichtig und auch ertragsteuerpflichtig werden. Die Aufgabenerfüllung würde sich in einem Maße verteuern, dem keine entsprechenden Effizienzgewinne gegenüberstehen.

4.2.3 AÖR versus Eigenbetrieb

In die nähere Auswahl als zukünftige Organisationsform des Fachbereiches 60 kommen der Eigenbetrieb und die AöR. Während der Regiebetrieb bzw. das Amt eine Abteilung der Kommunalverwaltung ist und damit weder rechtlich noch leitungs- und haushaltsmäßig verselbstständigt ist, ist der Eigenbetrieb zwar nicht rechtlich, aber leitungs- und haushaltsmäßig verselbstständigt. Bei der AöR handelt es sich sogar um eine eigenständige juristische Person des öffentlichen Rechts. Weitere Informationen zu diesen Organisationsformen sind in der Anlage zusammengestellt.

Gewährleistung der notwendigen unternehmerischen Freiheit

Für die Implementierung des Kontraktmanagements ist es in der Praxis sinnvoll, der leistungserbringenden Einheit wirtschaftliche Freiheiten zu geben, damit diese wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen geführt werden kann. Dies ist gerade für den Fachbereich 60 entscheidend, da der Fachbereich 60 überwiegend Leistungen erbringt, die auch von privaten Dritten erbracht werden könnten. Aufgrund dieses Konkurrenzverhältnisses benötigt der Fachbereich 60 eine mit den Privatanbietern vergleichbare wirtschaftliche Flexibilität in der Unternehmensführung.

Diese Flexibilität bieten aus unserer Sicht der Eigenbetrieb und die AöR in vergleichbarer Weise. Sowohl bei der AöR als auch beim Eigenbetrieb gibt es eine Leitung, die das Tagesgeschäft eigenverantwortlich führt, und einen nur für diesen Betrieb zuständigen Ausschuss, der die Leitung überwacht. Beim Eigenbetrieb ist in einigen Fällen die Einbeziehung des Rates zwingend vorgeschrieben. Es handelt sich dabei um die Feststellung des Jahresabschlusses, die Gewinnverwendung bzw. Behandlung eines Verlustes, die Feststellung und Änderung des Wirtschaftsplanes, die Festsetzung von Abgaben und Entgelten und die Entlastung des Betriebsausschusses. Daneben ist der Rat auch für die Bestellung und Abberufung der Betriebsleitung zuständig. Diese Vorbehaltsaufgaben des Rates schränken

jedoch die wirtschaftliche Handlungsfreiheit im entscheidenden Tagesgeschäft nicht ein.

Bei einer AöR hingegen kann der Rat sich nur Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung vorbehalten.

Aus unserer Sicht sollte auch bei der Gründung einer AöR dem Rat die Entscheidung in Bezug auf strategische Fragestellungen obliegen und (auf Grund der Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung) ein Mitspracherecht bei der jährlichen Budgetplanung eingeräumt werden.

Dem Betriebsausschuss eines Eigenbetriebs obliegt die Vorbereitung sämtlicher Ratsbeschlüsse. Dem Verwaltungsrat einer AöR sind nur wenige Entscheidungen zwingend zugewiesen (z.B. Feststellung des Wirtschaftsplans und des Jahresabschlusses, Ergebnisverwendung), jedoch können in der Satzung dem Verwaltungsrat weitere Aufgaben zugewiesen werden. In der konkreten Ausgestaltung der Satzung kann folglich die wirtschaftliche Handlungsfreiheit der Geschäftsleitung des Eigenbetriebes oder der AöR in der gleichen Weise eingeschränkt werden. ***Jedoch sollte sowohl beim Eigenbetrieb als auch bei der AöR von diesen Einschränkungsmöglichkeiten kein oder nur im Ausnahmefall Gebrauch gemacht werden, damit der Betriebsleiter/Vorstand allein für die Geschäftsführung verantwortlich ist.***

Gerade unter Berücksichtigung der Besonderheiten eines Haushaltssicherungskonzeptes werden der Eigenbetrieb und die AöR in der Praxis die gleiche unternehmerische Unabhängigkeit gewährleisten.

Die Vorteile der AöR sind für den Fachbereich 60 weniger relevant

Die AöR bietet in einigen Bereichen Vorteile, die sie in bestimmten Fällen gegenüber einem Eigenbetrieb vorzugswürdig erscheinen lässt.

So ist die AöR nur in Teilbereichen, wie der Sicherung stetiger Aufgabenerfüllung, der Grundsätze der Finanzmittelbeschaffung und der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung in das kommunale Haushaltsrecht eingebunden. Bei Vorliegen eines Haushaltssicherungskonzeptes könnten die dadurch geschaffenen Freiheitsgrade der AöR jedoch in der Praxis nicht ungeschmälert zugebilligt werden.

Gleiches gilt für den Vorteil der eigenen Kreditwirtschaft. Die AöR kann selbst Kredite aufnehmen und profitiert bei der Kreditaufnahme dennoch von den günstigen Kommunalkonditionen. Der Eigenbetrieb hingegen hat nur eine

begrenzte eigene Kreditwirtschaft im Rahmen der genehmigten Pläne und soweit die Aufnahme der Kredite zum Tagesgeschäft gehört. Angesichts des Haushaltssicherungskonzeptes kann jedoch der AöR nicht zugebilligt werden, in unbegrenzter Höhe Kredite aufzunehmen. Da die Kommune als Gewährträger für die Schulden der AöR haften würde, bestünde ansonsten ein nicht zu akzeptierendes Risiko für den Haushalt.

Ein weiterer Vorteil der AöR liegt darin, dass sie auch arbeitsrechtlich eine eigene juristische Person darstellt. Zum einen könnte sie dadurch ein anderes Tarifrecht wählen und zum anderen verwaltet sie ihre Arbeitnehmer auch komplett selbstständig. Sofern eine AöR gewählt wird, muss bezüglich der Beamten entschieden werden, ob diese dienstherrenfähig ausgestaltet werden soll, oder die Beamten lediglich zugewiesen werden sollen.

Um den Betrieb zukünftig effektiv auch arbeitsrechtlich zu führen, ist es erforderlich, dass der Fachvorgesetzte auch zugleich Personalmaßnahmen disziplinarischer Art vornehmen kann. Dieses ist auch schon beim Eigenbetrieb möglich, wenn der Bürgermeister durch Dienstanweisung die Befugnis zur Unterzeichnung schriftlicher Erklärungen im Bereich Arbeitsrecht auf die Betriebsleitung überträgt. Zudem ist es nicht ersichtlich, dass die Möglichkeit des Wechsels in einen für den Arbeitgeber günstigeren Tarif politisch durchsetzbar ist und ernsthaft in Erwägung gezogen würde. Im Wesentlichen verbleibt damit im Bereich Arbeitsrecht nur der Unterschied, dass die AöR eine eigene Personalvertretung hat, während es beim Eigenbetrieb bei der allgemeinen Personalvertretung bleibt.

Obwohl die AöR grundsätzlich Vorteile durch eine erhöhte Flexibilität in vielen Bereichen aufweist, wird für den Fachbereich 60 diese theoretisch höhere Flexibilität praktisch nicht nutzbar sein. In diesem konkreten Fall sehen wir keine wesentlichen Vorteile der AöR.

Die AöR birgt steuerliche Risiken

Die AöR weist jedoch einen erheblichen Nachteil durch steuerliche Risiken auf.

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts wird die AöR grundsätzlich nach den gleichen steuerlichen Grundsätzen besteuert wie die Kommune selbst. Die AöR ist nur im Rahmen eines Betriebes gewerblicher Art (im Folgenden: „BgA“) ertrags- und umsatzsteuerpflichtig. Jedoch kann eine Tätigkeit, die bei Erledigung durch die Kommune Hilfstätigkeit im Hoheitsbereich oder in der Vermögensverwaltung ist, bei Erledigung durch eine AöR eine auf Einnahmeerzielung gerichtete Tätigkeit darstellen und damit einen BgA begründen. Da die AöR eine eigenständige juristische Person ist, sind die Einnahmen, die die AöR durch die Kommune erzielt, mit einem Dritten

erwirtschaftet und können dadurch zur Qualifizierung eines Bereiches der AöR als BgA führen.

Inwieweit entsprechende Rechtsbeziehungen durch die Ausgliederung entstehen, hängt davon ab, ob die hoheitliche Aufgabe und die Grundstücke mit übergehen. Um das Kontraktmanagement sinnvoll durchführen zu können, ist es notwendig, im Bereich Gebäudewirtschaft die Grundstücke mit zu übertragen, hingegen in den anderen Bereichen die Grundstücke nicht zu übertragen (s.u.). § 11 StrWG, wonach der Träger der Straßenbaulast auch das Eigentum erwerben soll, lässt ein Auseinanderfallen von hoheitliche Tätigkeit und Eigentum grundsätzlich zu.

Sofern die Tätigkeit im Bereich Gebäudewirtschaft keinen gewerblichen Charakter annimmt, ist in der Vermietung eine reine Vermögensverwaltung zu sehen, die außerhalb der steuerlichen Sphäre erfolgt. Die Anmietung und Weitervermietung fremder Gebäude könnte hingegen den Charakter von Maklergeschäften annehmen und damit gewerblich sein. Insofern besteht zumindest das Risiko der Annahme eines BgAs.

Da die Grünflächen nicht übertragen werden sollen, dürften die Grünpflegeleistungen das Risiko der Annahme eines BgAs ebenfalls begründen. Im Straßenbereich ist es ebenfalls nicht auszuschließen, dass bei einer alleinigen Aufgabenübertragung - ohne eine gleichzeitige Grundstücksübertragung in der entsprechenden Tätigkeit - eine Leistung an die Kommune gesehen wird.

Das Bestehen eines BgAs bei der AöR dürfte im Bereich der Ertragsteuern nur geringfügige Auswirkungen haben, da in diesen Bereichen nicht mit Gewinnen gerechnet wird. Jedoch ist die Folge der Annahme eines BgAs auch, dass sämtliche Leistungen an die Kommune der Umsatzsteuer unterliegen. Erfolgt die Vermietungsleistung im BgA, wäre die Vermietung der Grundstücke zwar grundsätzlich umsatzsteuerfrei, nicht aber die Vermietung von Betriebsvorrichtungen, von beweglichen Vermögensgegenständen und die Erbringung von selbstständigen Nebenleistungen. Durch den Anfall von Umsatzsteuer könnten sich demnach die von der Kommune zu zahlenden Entgelte um bis zu 19 % erhöhen, da wegen des eher geringen Vorsteueranteils kompensierende Effekte aus dem Vorsteuerabzug nicht zu einer Kompensation oder Überkompensation führen können.

Die Annahme eines Betriebes gewerblicher Art besteht derzeit nur als Risiko. Tatsächlich gibt es derzeit einige Oberfinanzdirektionen, die in vergleichbaren Konstellationen keinen BgA annehmen, da sie die Tätigkeit als Amtshilfe / Beistandsleistung deklarieren. Ein klassischer Fall der Amtshilfe liegt vor, wenn z. B. die Polizei Nordrhein-Westfalen Polizeibeamte

in ein anderes Bundesland zur Unterstützung bei Großereignissen schickt, also im Falle einer Amtshilfe von einem hoheitlichen Bereich in einen anderen hoheitlichen Bereich. Einige Finanzverwaltungen haben auch nicht genuin hoheitliche Hilfstätigkeiten bisher unter den Bereich Amtshilfe / Beistandsleistung gefasst. Dieses ist in der Literatur nahezu einvernehmlich auf Kritik gestoßen.[11] Demnach könne nur eine qualitativ hoheitliche Tätigkeit selbst Gegenstand einer hoheitlichen Amtshilfe / Beistandsleistung sein. Hilfstätigkeiten, die im Eigenbereich wegen Unselbstständigkeit der hoheitlichen Tätigkeit zugerechnet werden, würden hingegen mit der Ausgliederung ihren Status als hoheitliche Tätigkeit verlieren. Auch der Bundesrechnungshof hat die weite Auffassung einiger Finanzverwaltungen zum Thema Amtshilfe / Beistandsleistung gerügt. Das Bundesfinanzministerium teilt die Kritik des Rechnungshofes und bat die Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Besteuerung der öffentlichen Hand darum, die Regelungen zur Amtshilfe / Beistandsleistung zu überprüfen und enger zu fassen.[12]

Damit gibt es aus unserer Sicht derzeit keine Rechtssicherheit im Bereich Amtshilfe / Beistandsleistung. Sollte die zuständige Finanzverwaltung derzeit bereit sein, die auf eine AöR ausgegliederten Tätigkeiten als Amtshilfe / Beistandsleistung anzusehen, so würde dennoch für die Zukunft keine Rechtssicherheit bestehen, da die Auffassung der Finanzverwaltung durch die zu erwartende Gesetzesänderung keinen Bestand hätte. Wir schätzen demnach das Risiko als hoch ein. Hingegen ist der Wechsel von einem Regiebetrieb / Amt zu einem Eigenbetrieb mit keiner steuerlichen Änderung verbunden.

Die AöR hat auch ohne Annahme eines BgAs einen weiteren steuerlichen Nachteil. Da es sich bei der AöR um eine eigene juristische Person handelt, handelt es sich bei der Übertragung der Grundstücke aus dem Bereich Gebäudewirtschaft grundsätzlich um einen grunderwerbsteuerbaren Vorgang. Im Grunderwerbsteuerrecht ist jedoch eine Befreiung vorgesehen, wenn das Grundstück auf Grund des Übergangs öffentlich-rechtlicher Aufgaben übergeht und nicht überwiegend einem BgA dient. Öffentlich-rechtliche Aufgaben sind solche, die der juristischen Person des öffentlichen Rechts als Träger der öffentlichen Gewalt eigentümlich und vorbehalten sind. Es müsste sich also demnach nach dem Verständnis der Kommentarliteratur um eine hoheitliche Aufgabe handeln. Eine gesetzliche Zuweisung allein reicht hingegen nicht. Jede Tätigkeit, die grundsätzlich auch von Privatpersonen erfüllt werden könnte, ist nicht als eigentümlich und vorbehalten anzusehen. Da der Bereich Vermögensverwaltung zum nicht-gewerblichen Bereich gehört und diese Tätigkeit grundsätzlich auch von

[11] vgl. z. B. Leippe, ZKF 2005, 102; Lange, DB 2004, 2776; Dziadkowski, UVR 2005, 67
[12] vgl. BT-Drs 15/4081

Privatpersonen erfüllt werden könnte, liegt bei der Übertragung der Gebäudewirtschaft keine Übertragung einer öffentlich-rechtlichen Aufgabe vor. Die Grunderwerbsteuerbefreiung dürfte demnach nicht gegeben sein. Nur beim entsprechenden Wohlwollen der Finanzverwaltung und entsprechend großzügiger Auslegung könnte unter Umständen in der Praxis ein anderes Ergebnis erzielt werden.

Auf Grund dieser erheblichen Risiken im steuerlichen Bereich überwiegen aus unserer Sicht die Nachteile der AöR, sodass wir die Organisationsform des Eigenbetriebes empfehlen.

Sofern gleichwohl die Rechtsform der AöR gewählt wird, empfehlen wie die Einholung einer verbindlichen Auskunft beim zuständigen Finanzamt. Diese ist kostenpflichtig. Hinsichtlich der Grunderwerbsteuer kann damit Rechtssicherheit erzielt werden. Bezüglich der Begründung eines BgA ist jedoch dennoch auf Dauer keine Rechtssicherheit gegeben, da die verbindliche Auskunft jederzeit für die Zukunft widerrufen werden kann.

4.3 Ausgestaltung

4.3.1 Eigentumsübergang

Das Eigentum an Gebäuden und den zugehörigen Grundstücken soll auf den Eigenbetrieb übergehen. Die damit korrespondierenden Schulden sollen ebenfalls auf den Eigenbetrieb übergehen.
Das Eigentum an Straßen und Grünflächen soll dagegen bei der Stadt verbleiben.

Die Empfehlung, das Gebäudevermögen zu übertragen erklärt sich durch die höheren Optimierungsmöglichkeiten, die damit verbunden sind. Wenn das Eigentum bei der Stadt verbliebe, würde das Gebäudemanagement lediglich die Funktion einer Hausverwaltung übernehmen und nur auf die Optimierung der Verwaltungs- und Betriebskosten abzielen können. Von großer Bedeutung ist es jedoch, dass der gesamte Immobilienbestand optimiert und somit die Gesamtkosten sinken, zu denen auch die Abschreibungen gehören. Damit dies der Fall ist, muss das Gebäudemanagement als Gebäudeeigentümers agieren, damit Investitionsentscheidungen sowie Abwägungen zwischen Bauen und Mieten aus einer ganzheitlichen Perspektive gefällt werden.

Die Übertragung der mit dem Immobilienvermögen korrespondierenden Schulden erklärt sich aus dem gleichen Grund: Zur Rolle des Gebäudeeigentümers gehört auch, die Lasten aus der Finanzierung der Gebäude zu tragen. Konkret sollte für jedes Gebäude, das übertragen wird, ein Fremdfinanzierungsanteil zum Bauzeitpunkt angenommen werden und

die heutige fiktive Restschuld nach einer der wirtschaftlichen Nutzungsdauer angemessenen Tilgungsdauer errechnet werden. Schulden in dieser Höhe sollten dann an den Eigenbetrieb übertragen werden. Da der Gebäudebestand im Durchschnitt relativ alt ist, werden die zu übertragenden Schulden weit unter dem Wert des Anlagevermögens liegen.

Beim Grün- und Straßenbereich empfehlen wir, dass das Vermögen bei der Stadt verbleibt. Dafür sprechen die folgenden Argumente:

- Nutznießer der Straßen und Grünflächen sind im Gegensatz zu den Gebäuden direkt die Bürger. Die Vollkosten der Straßen und Grünflächen können den Nutzern (aufgrund ihres Charakters als öffentliches Gut) nicht direkt in Rechnung gestellt werden, so dass sich auch bei Betrachtung der Vollkosten keine positiven Anreizeffekte ergeben.
- Im Straßenbereich sind weitere Stellen der Stadt mit hoheitlichen Aufgaben betraut (z.B. Verkehrsbehörde) so dass es bei einer Eigentumsübertragung zu Abstimmungsschwierigkeiten kommen könnte.
- Der Gebäudebestand kann entsprechend der Nutzungsintensität durch Verwaltungs- und andere Stellen reduziert werden. Bei den Grünflächen und Straßen haben Entscheidungen zur Aufgabe einzelner Objekte einen wesentlich größeren politischen Charakter, so dass die Stadt ein größeres Mitspracherecht braucht.

4.3.2 Gremien

Der Eigenbetrieb ist rechtlich Teil der Verwaltung, jedoch organisatorisch verselbstständigt. Seine Hauptorgane sind die Betriebsleitung und der Betriebsausschuss. Daneben sind dem Bürgermeister und dem Rat noch wesentliche Kompetenzen zugewiesen. Der Eigenbetrieb unterliegt vollständig der Kommunalaufsicht.

Nach den Vorschriften der Eigenbetriebsverordnung und der Gemeindeordnung besteht der zu bildende Werksausschuss aus mindestens neun Mitgliedern, von denen ein Drittel Beschäftigte des Eigenbetriebs sein müssen. Der Betriebsausschuss ist mehrheitlich mit Ratsmitgliedern zu besetzen, wobei jedoch darauf geachtet werden sollte, dass die Ratsmitglieder fachlich interessiert sind. Neben den Beschäftigten und Ratsmitgliedern können auch sachkundige Bürger dem Betriebsausschuss angehören. Bei der Mindestbesetzung mit neun Mitgliedern würden demnach mindestens fünf Mitglieder dem Rat angehören und drei Mitglieder aus dem Bereich der Beschäftigten kommen, sodass noch ein sachkundiger Bürger einbezogen werden könnte. Den Vorsitz im Betriebsausschuss führt ein Ratsmitglied des Ausschusses, das auf Grund einer Einigung aller Fraktionen

hierfür bestimmt wurde. Der Betriebsausschuss wird nach jeder Kommunalwahl insgesamt neu gebildet.

Die Betriebsleitung sollte durch die jetzige Leitung des Fachbereichs 60 übernommen werden. Bei der Zusammensetzung und der Aufgabenwahrnehmung des Betriebsausschusses sollten folgende Grundsätze eingehalten werden:

- ***Um eine effektive Steuerung zu ermöglichen, sollte die Mindestgröße des Betriebsausschusses (9 Mitglieder) nicht überschritten werden.***
- ***Bei der Bestimmung der Ratsmitglieder sollte vor allem auf die fachliche Kompetenz und das fachliche Interesse abgestellt werden. Dabei sollten mindestens zwei Haushaltsexperten vertreten sein.***
- ***Von Seiten des Rates sollten Experten für den Baubereich vertreten sein.***
- ***Der Betriebsausschuss sollte nur in strategische Fragestellungen einbezogen werden und die jährliche Budgetplanung sowie die Leistungsvereinbarungen zwischen Stadt und dem Eigenbetrieb genehmigen. Die betriebswirtschaftliche Umsetzung sollte vollständig im Verantwortungsbereich der Betriebsleitung belassen werden.***

In der Satzung des Eigenbetriebes sollte dem Gemeinderat und dem Betriebsausschuss weitestgehend nur die gesetzlich geregelten Zuständigkeiten zugewiesen werden. Diese ergeben sich aus der Eigenbetriebsverordnung vom 16. November 2004 sowie § 114 GO. Zudem sollte in der Satzung von § 114 Abs. 2 GO Gebrauch gemacht werden und die Zuständigkeiten weitestgehend dem Betriebsausschuss allein übertragen werden. Die Zuständigkeit des Rates ist folglich auf § 4 EigVO NW zu beschränken. ***Eine strategische Entscheidung, wie z.B. auch für andere Kommunen tätig zu werden, sollte dem Betriebsausschuss obliegen.***

Zur Überwachung der Aufgaben des neuen Betriebs soll im Baudezernat eine neue Einheit eingerichtet werden. Diese hat die folgenden Aufgaben:

- Verhandlungen mit dem Betrieb, um die jährlichen Vereinbarungen zu treffen.
- Beauftragung des Betriebs bei einzelnen Leistungen (z.B. Planung von neuen Straßen)
- Überwachung der Einhaltung der Vereinbarungen
- Ansprechpartner bei Beschwerden der Bürger.

Mittelfristig soll die Arbeitsteilung so ausgestaltet werden, dass das Baudezernat als Auftraggeber für die gesamte politische Abstimmung sowie

den Austausch mit den Bürgern zuständig ist. Der Betrieb ist für die Ausführung der Aufträge zuständig. Der Betrieb wird damit von allen Aufgaben befreit, deren Aufwand betriebswirtschaftlich nicht kalkulierbar ist.

4.3.3 Auswirkungen auf Querschnittsverwaltungen

Der Fachbereich 60 bezieht aktuell verschiedene Dienstleistungen von Querschnittsverwaltungen. Bei einer Auslagerung in einen Eigenbetrieb oder eine AÖR ergeben sich in bestimmten Fällen Änderungen bei diesen Leistungsbezügen.

Grundsätzlich sollten die Querschnittsleistungen auch bei einer Auslagerung weiterhin von den Querschnittsverwaltungen als Dienstleistung erbracht werden. Wir empfehlen, bei einer Auslagerung nur solche Leistungen selbst zu erbringen, wo sich organisatorische Vorteile einer Eigenerledigung ergeben oder eine Notwendigkeit aus rechtlichen Gründen besteht. Insgesamt sehen wir lediglich im Bereich der Personalführung eine grundlegende Änderung des Leistungsbezuges.

Sollte die Rechtsform der AÖR gewählt werden, besteht zusätzlich zu den o.g. steuerrechtlichen Risiken noch ein vergaberechtliches Risiko. Alle von Querschnittsverwaltungen bezogenen Leistungen müssten theoretisch ausgeschrieben werden.

Der Betrieb sollte dann in Zukunft für jede einzelne Leistung einer Querschnittsverwaltung einzeln Zahlungen leisten. Dies wird in vielen Bereichen bereits heute so praktiziert. Einige Leistungen werden allerdings noch durch pauschale Umlagen finanziert, dies wäre bei einer Auslagerung nicht mehr möglich.

Die heutigen Umlagen zur Finanzierung der Führung der Stadt und des Dezernates sollten in Zukunft nicht mehr auf den Betrieb umgelegt werden, sondern im Baudezernat in seiner Funktion als Auftraggeber des Betriebes getragen werden.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Auswirkungen auf den Leistungsbezug mit den Querschnittsverwaltungen:

11 – Personalamt

Die Leistungen

- ***„Zahlbarmachung der Besoldung, Vergütung und Löhne“ und***

- ***„Bearbeitung von Beihilfen, Reisekosten und sonstigen Entschädigungen“***[13]

sollten auch bei einer Auslagerung in einen Eigenbetrieb oder eine AÖR weiterhin vom Personalamt erbracht werden, da dieses als spezialisierter Dienstleister organisatorische Vorteile realisieren kann. Bei einer Auslagerung in eine AÖR könnte alternativ die Vergabe der Leistung an einen privaten Dienstleister erwogen werden. Rambøll Management sieht darin jedoch keinen prinzipiellen Vorteil.

Die Leistungen

- ***„Begründung, Veränderung und Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen; Bearbeitung arbeits- und dienstrechtlicher Einzelvorgänge einschl. Beurteilung“***
- ***„Abwicklung interner Besetzungsverfahren“***
- ***„Abwicklung externer Besetzungsverfahren“***

sollten hingegen bei einer Auslagerung – unabhängig von der gewählten Rechtsform – vom Betrieb selbst erbracht werden, da diese Leistungen Kernprozesse der Personalführung darstellen.

12 – Verwaltungsentwicklung- und Service

Der Fachbereich 12 erbringt insbesondere folgende Leistungen für den Fachbereich 60:

- IuK-Hardware, Software, Beratung etc.
- Beschaffung von Bürobedarf, Postverkehr, Herstellung von Drucksachen etc.
- Organisationsunterstützung (in Einzelfällen im Auftrag des FB 60)

Wir empfehlen, diese Leistungen auch bei einer Auslagerung weiterhin durch den FB 12 erbringen zu lassen. Insbesondere im Bereich IuK verfügt der FB 12 über ein Spezial-Know-How, das der FB 60 erst aufwändig aufbauen müsste. Wir sehen auch keine prinzipiellen Vorteile in einem Bezug dieser Leistungen von einem privaten Dienstleister.
Bei dem Leistungsbereich „Beschaffung von Bürobedarf, Postverkehr, Herstellung von Drucksachen etc.“ ist vorstellbar, dass ein ausgelagerter Betrieb diese Leistungen selbst erbringt. Die Fragestellung sollte wegen der geringen strategischen Relevanz der laufenden Betriebsoptimierung der Betriebsleitung vorbehalten bleiben und wird hier nicht weiter verfolgt.

14 – Rechnungsprüfungsamt (RPA)

[13] vgl. Preisliste Serviceleistungen

Das Rechnungsprüfungsamt erbringt aktuell insbesondere drei Leistungen für den FB 60:

- Vergabeprüfungen
- Prüfung der Jahresrechnung / Belegprüfungen
- Technische Prüfungen / Einzelprüfungen

Diese Leistungen binden - bei einer Vollbesetzung der Stellen im Rechnungsprüfungsamt - derzeit bezogen auf den Fachbereich 60 insgesamt ca. 4 Vollzeitstellen und die städt. Gebäudereinigung ca. 0,2 Vollzeitstellen. Dieser Aufwand verteilt sich auf insgesamt 6 Planstellen (Technische Prüfer und Verwaltungsprüfer), die anteilig an den jeweiligen Prüfaufgaben beteiligt sind.

Zu den Vergabeprüfungen: Rambøll Management empfiehlt, die Vergabestelle im Baudezernat zu belassen und nicht in einen Eigenbetrieb bzw. die AÖR auszulagern (s.o.). Somit ergeben sich hier keine Änderungen hinsichtlich der Prüfungsleistungen des RPA.

Die Prüfung der Jahresrechnung und die Belegprüfung entfallen bei einer Auslagerung für die RPA, die diese Leistungen dann im Rahmen der jährlichen Prüfung des Betriebes durch einen Wirtschaftsprüfer erbracht werden.

Die Technischen Prüfungen / Einzelprüfungen finden fallweise im Auftrag des Rates statt. ***Wir empfehlen, dies auch bei einer Auslagerung weiterhin so zu handhaben.***

20 – Kämmerei

Die Kämmerei erbringt aktuell mehrere Leistungen für den Fachbereich:

- Haushalts-Aufstellung
- Mittelfreigabe
- Finanzbuchhaltung (Die Konzeption zur Doppik-Einführung sieht eine weitere Zentralisierung der Finanzbuchhaltung vor)
- Beratung in Fragen der KLR (Die KLR selbst wird dezentral in den Dezernaten und Fachbereichen durchgeführt)

Die Haushalts-Aufstellung und Mittelfreigabe würde in Zukunft nicht mehr für den Betrieb, sondern für das Baudezernat in seiner Rolle als Auftraggeber erfolgen. Der Betrieb selbst wäre an diesen Prozessen nicht mehr direkt beteiligt.

Wir empfehlen, die Finanzbuchhaltung weiterhin zentral durch die Kämmerei vornehmen zu lassen, dort die entsprechenden Mittel und das

Know-how vorhanden ist. Nach Auskunft der Kämmerei kann diese sowohl eine Buchführung gem. NKF (Doppik) als auch eine klassische handelrechtliche Buchführung leisten.

Controlling und KLR sollten hingegen – wie heute – vom Betrieb wahrgenommen werden, da hier eine fachliche Nähe zu den Tätigkeiten des Betriebes erforderlich ist. Die Kämmerei bietet hier verschiedene Instrumente zur Unterstützung, beispielsweise zum Investitions-Controlling und zum Risiko-Controlling, auf die der Betrieb zurückgreifen kann.

21 – Stadtkasse

Die Stadt erbringt aktuell die Abwicklung des Zahlungsverkehrs (Kreditoren und Debitoren inkl. Mahnwesen) für den Fachbereich 60. ***Diese Leistungen sollten auch bei einem Eigenbetrieb oder einer AÖR weiterhin für den Betrieb erbracht werden.***

30 – Rechtsamt

Das Rechtsamt leistet Rechtsberatung für den Fachbereich und ist für die Schadensversicherungen verantwortlich. ***Diese Leistungen sollten grundsätzlich auch bei einer Auslagerung weiterhin durch das Rechtsamt als Dienstleister des Fachbereiches erbracht werden,*** da der Arbeitsumfang zu gering für den Aufbau entsprechender Kompetenzen im FB 60 ist.

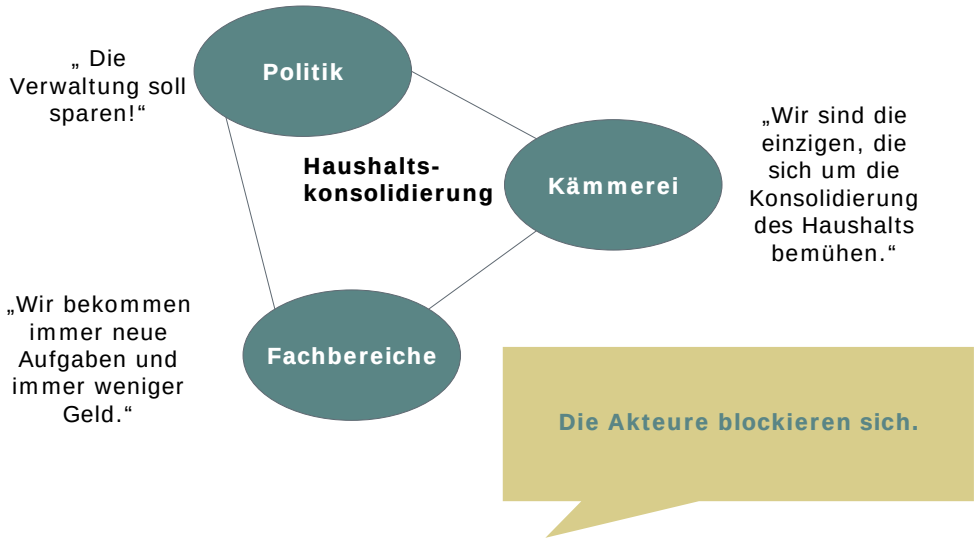
Im Bereich der Erhebung von Beiträgen könnte allerdings auf die Vertretung des Betriebes in gerichtlichen Angelegenheiten durch das Rechtsamt verzichtet werden.
Im Rechtsamt ist ein Verwaltungsmitarbeiter unter Anleitung des vorgesetzten Juristen mit der Aufgabe betraut. Hierbei wird im Fachbereich und im Rechtsamt eine doppelte Aktenführung vorgehalten. Das Hauptaugenmerk bei dieser Aufgabe liegt bei der Sachverhaltsdarstellung. Diese wird vom Fachbereich geklärt und über das Rechtsamt an das Verwaltungsgericht gesandt.
Eine Vertretung durch einen Juristen ist vor dem Verwaltungsgericht rechtlich nicht erforderlich, somit könnte die verwaltungsgerichtliche Vertretung alleine durch den Bereich erfolgen, wie dies bereits bei verwaltungsgerichtlichen Verfahren des Ausländeramtes und der Führerscheinstelle praktiziert wird.
Durch den Verzicht auf die Leistungen des Rechtsamtes entsteht kein Mehraufwand für den Betrieb, da die Mitarbeiter des Fachbereiches bereits heute die Sachverhaltsdarstellung vornehmen und bei den Gerichtsverhandlungen derzeit bereits immer anwesend sind, um Sachfragen zu beantworten.

62 – Vermessung und Kataster

Der FB 62 erbringt Repro-Leistungen für den FB 60. ***Diese Leistungsbeziehung sollte auch bei einer Auslagerung unverändert bestehen bleiben.***

5. Epilog

Die Stadt steht vor der großen Herausforderung, ihren Haushalt nachhaltig zu konsolidieren, ohne die Qualität der Leistungserbringung aufs Spiel zu setzen. Damit dies gelingen kann, reicht es nicht, einzelne Einsparmaßnahmen zu identifizieren und durchzuführen. Stattdessen bedarf es eines umfassenden Kulturwandels bei allen beteiligten Akteuren.



In der jetzigen Situation blockieren sich die Politik, die Kämmerei und die Fachbereiche. Dies hängt eng mit dem unterschiedlichen Rollenverständnis zusammen. Die Politik sieht die Haushaltskonsolidierung als Aufgabe der Verwaltung. Gleichzeitig erlegt sie den Fachbereichen häufig neue Aufgaben auf, ohne die dadurch entstehenden Kosten in Betracht zu ziehen. Die Fachbereiche haben dadurch den Eindruck, dass sie ständig neue Aufgaben erhalten, die Mittel aber gleichzeitig gekürzt werden. Damit entsteht auch eine Abwehrhaltung gegenüber allen systematischen Konsolidierungsbemühungen. Die Kämmerei schließlich sieht sich in der Situation, dass von der Politik einerseits Einsparmaßnahmen eingefordert werden, die Fachbereiche dabei aber wenig Kooperationsbereitschaft zeigen.

Diese Blockade kann nur aufgelöst werden, wenn die Akteure ihr Rollenverständnis verändern.

- ***Die Politik muss sich an den Grundsatz halten, Entscheidungen immer im Hinblick auf fachliche Fragen und die nötigen Ressourcen zu treffen.***
- ***Die Kämmerei beschränkt sich auf die finanzielle Gesamtsteuerung, sie lässt den Fachbereichen aber den Freiraum, um innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen frei über die Verwendung der Mittel entscheiden zu können.***
- ***Die Fachbereiche müssen dafür stärker erkennen, dass sie einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung leisten müssen.***

Damit sich dieses Rollenverständnis durchsetzt, ist ein grundlegender Kulturwandel nötig. An diesem führt aus Sicht von Rambøll Management und BDO kein Weg vorbei, wenn die Stadt ihre Finanzlage verbessern möchte, um so wieder einen eigenen Handlungsspielraum zurückzugewinnen. Unser Organisationsvorschlag kann nur die Voraussetzungen für diesen Rollenwandel liefern.

6. Anhang: Steckbrief der Rechtsformen

6.1 Tabellarischer Vergleich der Rechtsformen

Merkmal	**Regiebetrieb**	**Eigenbetrieb**	**Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)**
Charakter	Rechtlich und organisatorischer Teil der Verwaltung. Kann keine eigenen Rechte und Pflichten begründen.	Bleibt rechtlich unselbstständiger Teil der Gemeinde. Besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit.	AöR ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts. Eigenes Rechtssubjekt, das im eigenen Namen Rechte und Pflichten begründet.
Organe	• Leiter des Regiebetriebes • Bürgermeister • Ratsausschüsse • Rat	• Betriebsleitung • Bürgermeister • Betriebsauschuss • Rat	• Vorstand • Verwaltungsrat • Ausnahmsweise der Rat
Bindung zwischen Gemeinde und Organisationsform	Sehr eng, da identischer Rechtsträger.	Sehr eng, da identischer Rechtsträger. Innerhalb des Rechtsträgers "Gemeinde" besteht jedoch eine größere Selbstständigkeit als beim Regiebetrieb.	Die gesetzlich vorgesehene Bindung ist sehr gering. Durch die Satzung kann jedoch eine engere Anbindung an die Gemeinde vorgesehen werden.
Kommunalaufsicht	Der Regiebetrieb unterliegt als Teil der Gemeinde der Kommunalaufsicht.	Der Eigenbetrieb unterliegt als Teil der Gemeinde der Kommunalaufsicht.	Die AöR unterliegt direkt der Aufsicht des Landes.
Oberstes Willensbildungsorgan	Der Rat ist oberstes Willensbildungsorgan.	Der Rat ist oberstes Willensbildungsorgan. Der Rat besitzt gesetzl. festgeschriebene Zuständigkeiten: u. a. Feststellung WP, Jahresabschluss, Jahresgewinn, Rückzahlung.	Oberstes Willensbildungsorgan ist der Verwaltungsrat (Ausnahmsweise der Rat).

Merkmal	**Regiebetrieb**	**Eigenbetrieb**	**Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)**
Einflussmöglichkeiten des Rates auf das oberste Willensbildungsorgan	Unproblematisch, da identisch.	Unproblematisch, da identisch.	Der Rat hat folgenden Einfluss: Weisungsrecht für Verwaltungsrat bei Erlass von Satzungen und Beteiligungen. Im Übrigen müssen weitergehende Zuständigkeiten des Rates durch die Satzung geregelt werden. Weisungen sind an die Vertreter des Rates im Verwaltungsrat möglich.
Weisungs-recht gegenüber den Leitungsorganen	Es besteht ein uneingeschränktes Weisungsrecht gegenüber dem Leiter des Regiebetriebes.	Es besteht ein uneingeschränktes Weisungsrecht gegenüber dem Leiter des Eigenbetriebes.	Die Gemeinde hat kein unmittelbares Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand.
Beteiligung an anderen Gesellschaften	Der Regiebetrieb selbst kann keine Beteiligung eingehen, da er rechtlich unselbstständig ist.	Der Eigenbetrieb selbst kann keine Beteiligung eingehen.	AöR kann sich an anderen Gesellschaften beteiligen.
Personalwirtschaft	Die Kompetenz zur Personalbewirtschaftung liegt nicht beim Regiebetrieb, sondern bei den zuständigen Ämtern der Gemeinde bzw. den entsprechenden politischen Gremien.	Die Kompetenz zur Personalbewirtschaftung liegt nicht beim Eigenbetrieb, sondern bei den zuständigen Ämtern der Gemeinde bzw. den entsprechenden politischen Gremien. Eine Delegation auf den Eigenbetrieb wäre jedoch möglich.	Die Kompetenz der Personalbewirtschaftung liegt beim Vorstand, somit kurzer Entscheidungsweg. Die Satzung kann abweichende Regelungen treffen.
Arbeitnehmervertretung	Personalrat der Gemeinde	Personalrat der Gemeinde	Eigener Personalrat sowie ggf. eigene Gleichstellungsbeauftragte
Rechnungswesen	Verwaltungskameralistik, Doppik im Aufbau	Kaufmännische Buchführung	Kaufmännische Buchführung

Merkmal	Regiebetrieb	Eigenbetrieb	Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)
Kreditwürdigkeit	Unproblematisch, da die Gemeinde und der Regiebetrieb rechtliche eine Einheit darstellen und somit Gemeinde Kreditnehmer ist.	Unproblematisch, da die Gemeinde und der Eigenbetrieb eine rechtliche Einheit darstellen und somit Gemeinde Kreditnehmer ist.	Unproblematisch, da Gemeinde kraft Gesetzes Gewährträgerschaft innehat.
Körperschaftssteuerpflicht	Ist gegeben, wenn ein BgA vorliegt.	Ist gegeben, wenn ein BgA vorliegt.	Ist gegeben, wenn ein BgA vorliegt. [1]
Gewerbesteuerpflicht	Ist gegeben, wenn eine Gewerbetätigkeit vorliegt.	Ist gegeben, wenn eine Gewerbetätigkeit vorliegt.	Ist gegeben, wenn eine Gewerbetätigkeit vorliegt. [1]
Umsatzsteuerpflicht	Ist gegeben, sofern und soweit ein BgA vorliegt.	Ist gegeben, sofern und soweit ein BgA vorliegt.	Ist gegeben, sofern und soweit ein BgA vorliegt. [1]

[1] Die steuerliche Qualifizierung ist bei der AöR jedoch gesondert zu untersuchen. Eine Tätigkeit, die bei Erledigung durch die Kommune Hilfstätigkeit im Hoheitsbereich oder in der Vermögensverwaltung darstellt, kann bei Erledigung in der AöR eine gewerbliche bzw. auf Einnahmeerzielung gerichtete Tätigkeit darstellen. Dies hängt insbesondere davon ab, ob hoheitliche Aufgaben und welche Wirtschaftsgüter mit übertragen werden.

6.2 Eigenbetrieb

Dem Eigenbetrieb als die typische öffentlich-rechtliche Organisationsform für die wirtschaftlichen Unternehmen einer Kommune und zulässige Organisationsform für sog. nichtwirtschaftliche Unternehmen vereinbart die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Unternehmensführung unter Berücksichtigung kaufmännischer Gesichtspunkte und der damit verbundenen Verselbständigung gegenüber der unmittelbaren Kommunalverwaltung einerseits mit der Gewährleistung einer weitgehenden Kontrolle und Einflussnahme durch die Trägerkommune andererseits. Der Eigenbetrieb ist zwar - vergleichbar dem Regiebetrieb - rechtlich unselbständig, im Gegensatz zu ihm allerdings organisatorisch und finanzwirtschaftlich weitgehend gegenüber der Kommunalverwaltung verselbständigt.

Die organisatorische Selbständigkeit ist an dem Vorhandensein eigener Organe, nämlich der Werkleitung und dem Betriebsausschuss, abzulesen, die besondere finanzwirtschaftliche Stellung zeigt sich daran, dass der Eigenbetrieb als Sondervermögen mit eigener Kassen- und Kreditwirtschaft, eigener kaufmännischer Buchführung, eigener Gewinn- und Verlustrechnung

sowie einem eigenen haushaltsrechtlich selbständigen Wirtschafts-, Erfolgs-, Stellen- und Finanzplan geführt wird.
Mangels Rechtsfähigkeit des Eigenbetriebes sind vertragliche Beziehungen zwischen dem Eigenbetrieb und der Gemeinde zwar rechtlich nicht möglich, doch werden entsprechende interne Vereinbarungen zwischen beiden Sphären auch steuerlich akzeptiert. Dies bedeutet, dass durch Vereinbarungen zwischen einer BgA-Sphäre und einem Hoheitsbereich Einnahmen bzw. Ausgaben im BgA-Bereich entstehen können. Leistungen eines BgAs an einen Hoheitsbereich sind dann als umsatzsteuerpflichtige Leistung anzusehen.
Die Werkleitung ist für die Angelegenheiten der laufenden Betriebsführung des Eigenbetriebs grundsätzlich allein zuständig. Dabei ist ihr eine ausreichende Selbständigkeit der Entschließung einzuräumen. Diese gesetzliche Zuständigkeit kann der Werkleitung auch nicht etwa durch Beschluss des Rates genommen werden.
Zu ihren Aufgaben gehört insbesondere die Fachaufsicht über die Dienstkräfte des Eigenbetriebes. Sie kann im Rahmen ihrer Zuständigkeit Dienstanweisungen und Dienstordnungen für die Dienstkräfte des Eigenbetriebes erlassen. In NRW kann der Bürgermeister seine Aufgaben als Dienstvorgesetzter auf die Werkleitung übertragen.
Die weitgehende Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit der Werkleitung ist eine zwingende Voraussetzung für die wirksame Erfüllung der Aufgaben des Eigenbetriebes. Dieser erfordert nämlich einen möglichst einfachen und schnellen Geschäftsgang, der nicht durch Instanzen außerhalb der Organe des Eigenbetriebes gehemmt werden darf.
Die Werkleitung hat dem Kämmerer - mit Rücksicht auf die finanziellen Verflechtungen des Rechnungswesens des Eigenbetriebes mit dem gemeindlichen Haushalt - bereits den Entwurf des Wirtschaftsplans und des Jahresabschlusses, die Vierteljahresübersichten, die Ergebnisse der Betriebsstatistik und die Selbstkostenrechnungen zuzuleiten und ihm ferner auf Anfordern alle sonstigen finanzwirtschaftlichen Auskünfte zu erteilen.
Der Werkausschuss ist ein besonderer Ratsausschuss, der sich ausschließlich mit den Angelegenheiten des Eigenbetriebes zu befassen hat und dessen Mitglieder Ratsmitglieder, Beschäftigte und auch sachkundige Bürger sind.
Der Werkausschuss hat insbesondere die Aufgabe, die Beschlüsse der Gemeindevertretung vorzuberaten.
Dem Rat weist die Gemeindeordnung als oberstes Kontrollorgan das ausschließliche Entscheidungsrecht für existentielle Fragen des Eigenbetriebes zu.

6.3 Die Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)

Mit der AöR steht eine Rechtsform des öffentlichen Rechts zur Verfügung, die einerseits größere Selbstständigkeit und mehr Spielraum gewährt als der

Eigenbetrieb, andererseits aber nicht den Bindungen des Gesellschaftsrechts unterliegt.
Die AöR ist eine selbstständige juristische Person, die Träger von Rechten und Pflichten ist. Sie hat ein eigenes Vermögen. Die AöR ist vor allem eine Konkurrenz zu den Rechtsformen des Privatrechts (vornehmlich GmbH), deren Vorteile gegenüber dem Eigenbetrieb vor allem darin gesehen werden, dass ihre rechtliche Selbstständigkeit größere Flexibilität bei der Aufgabendurchführung gewährleistet. Diesen Vorteil kann auch die AöR grundsätzlich für sich in Anspruch nehmen.
Die Gemeinde kann der AöR auch hoheitliche Aufgaben übertragen mit der Folge, dass die AöR insoweit in die Pflichtenstellung der Gemeinde eintritt. Sie kann auch mit Dienstherrenfähigkeit bezüglich der Beamten ausgestattet werden.
Die Leistungsbeziehungen zu den Bürgern können privatrechtlich oder - bei Übertragung der Satzungshoheit - öffentlich-rechtlich gestaltet sein.
Die AöR kann sich an anderen Unternehmen - z.B. Kapitalgesellschaften - beteiligen. Die Beteiligung eines Dritten an der AöR ist dagegen grundsätzlich nicht möglich.
Organe der AöR sind der Vorstand und der Verwaltungsrat. Der Rat hat nach der Gründung – anders als beim Eigenbetrieb - keine eigenständige Funktion bei der AöR. Gleichwohl kann er nicht nur durch die Besetzung Einfluss auf die AöR nehmen, sondern auch durch Weisungen gegenüber seinen Vertretern im Verwaltungsrat.
Der Vorstand ist das Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan der AöR. Der Vorstand leitet die AöR grundsätzlich in eigener Verantwortung. Er vertritt die AöR gerichtlich und außergerichtlich. Direkte Weisungen des Bürgermeisters sind nicht möglich, da der Bürgermeister nicht Dienstvorgesetzter des Vorstandes ist.
Der Verwaltungsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und überwacht dessen Geschäftsführung. Darüber hinaus entscheidet der Verwaltungsrat über den Wirtschaftsplan und die Feststellung des Jahresabschlusses, sowie die Ergebnisverwendung. Diese Tätigkeiten sind beim Eigenbetrieb dem Rat zugewiesen. Durch Satzung können dem Verwaltungsrat weitere Zuständigkeiten zugewiesen werden. Auch kann der Rat sich Entscheidungen von grundsätzlicher Art vorbehalten.
Der Bürgermeister (bzw. ein anderes dafür vorgesehenes Ratsmitglied) ist Vorsitzender des Verwaltungsrates. Beschäftigtenvertreter sind hingegen nicht vorgesehen. Die Vertreter des Rates im Verwaltungsrat unterliegen dessen Weisungen.
Die Gemeinde ist Träger der Anstaltslast, sodass sie unbeschränkt für Verbindlichkeiten der AöR haftet, soweit die AöR diese nicht erfüllen kann. Aus diesem Grunde stellt die eigene Kreditfähigkeit der AöR ein besonderes Risiko dar.

7. Anlagenverzeichnis

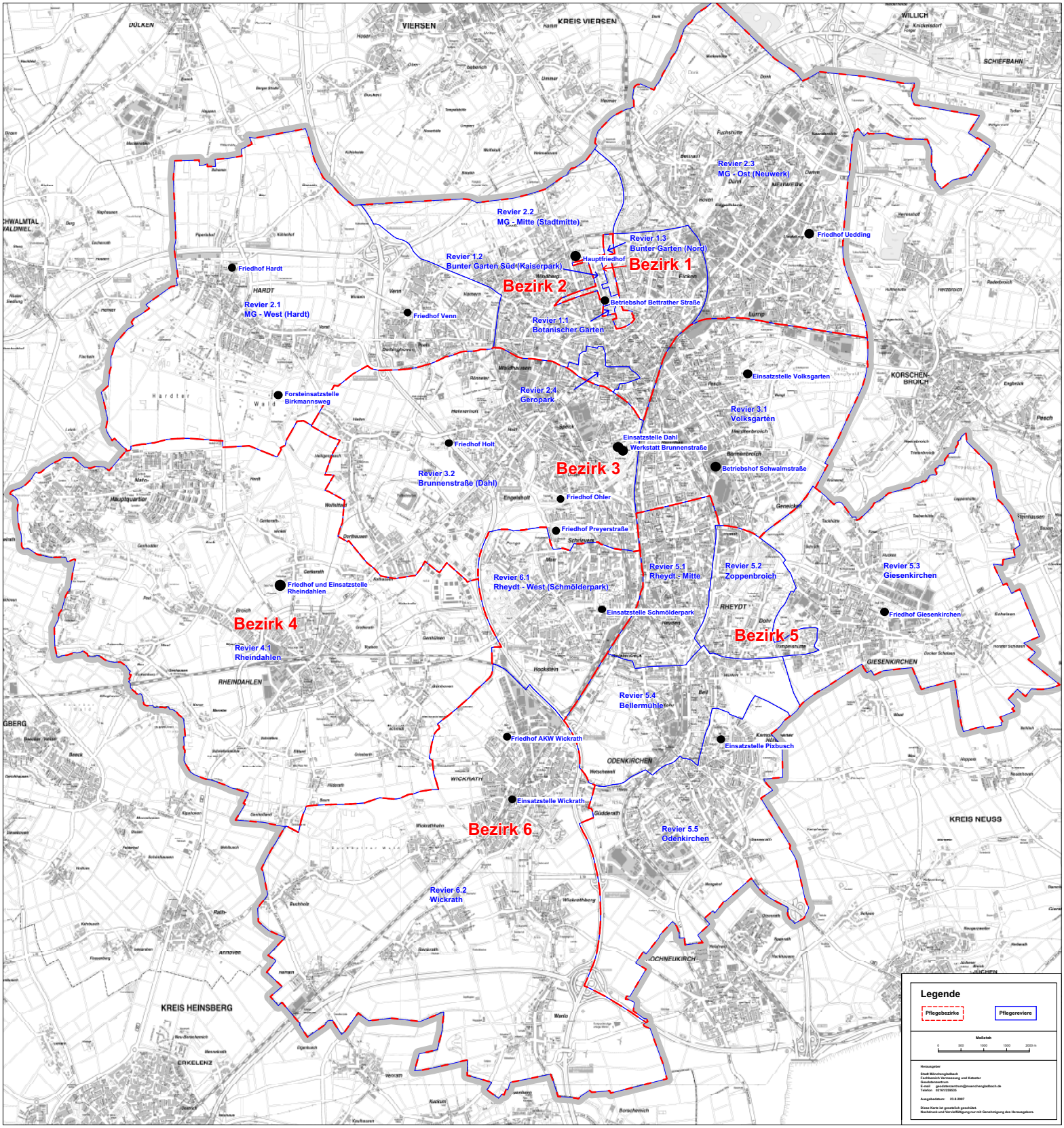
- Anlage 1: Quantitative Analyse Grün
- Anlage 2: Grünbezirke

	Leistung (Kostenstelle)	Revier	Anmerkungen / Eingruppierung nach Standardkosten	Anlagen	Mengen	qm *Standardkosten		Kostenstelle	Summe VZE	Summe Personalkosten	Umlage Personalkosten Bezirke /Reviere	Umlage Personalkosten Revier-Flächen	Umlage Sachkosten und ext. Umlagen	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
15	Overhead Abteilung 6070															
16								Vorkosten Produkt 2	4,08	205.302						
17								Vorkosten Grün- und Parkanlagen einschl. Kirchen und Kleingärten		1.846.667	117.578	1.964.246				
18								Vorkosten Straßenbegleitgrün		350.283	29.183	379.466				
19								Vorkosten Spielplätze		726.454	36.651	763.104				
20								Vorkosten Schulen, Kindergärten, öff. Gebäude		294.209	21.890	316.098				
21	Bezirk 2															
22	Bezirk 2, Betriebshof Bettrather Straße (Sachkosten einschl. Botanik)							0632	8,00	358.703						
23		Revier 2.1. MG-West	ländlich geprägt, krankheitsbedingt relativ hohe Kosten						4,00	151.337	46.876					
24				ha Anlagen	16,65											
25			11	- davon Grün-/Parkanlagen	14,34	114.709,18 €						80.616	45.921	126.537,64	0,88	0,80
26				- davon Str.-begleitgrün	2,31	50.079,32 €						35.195	14.916	50.111,38	2,17	2,17
27				ha Spielplätze	2,74	73.980,00 €						51.992	35.313	87.305,79	3,19	2,70
28				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	1,93	42.460,00 €						29.840	14.365	44.205,19	2,29	2,20
29				ha Baumscheiben	0,03	810,00 €						569				
30				ha gesamt	21,35	**282.038,49 €**										
31				Anz. Straßenbäume	1512	40.824,00 €										
32		Revier 2.2. MG-Mitte	Stadtmitte, kleinteilige Anlagen (besonders gute Leistungen?)						6,00	242.777	153.988					
33				ha Anlagen	33,8											
34			5	- davon Grün-/Parkanlagen	29,11	582.157,68 €						249.307	233.053	482.359,92	1,66	2,00
35				- davon Str.-begleitgrün	4,69	101.662,51 €						43.537	30.280	73.816,74	1,57	2,17
36				ha Spielplätze	4,37	117.990,00 €						50.529	56.321	106.849,69	2,45	2,70
37				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,52	121.440,00 €						52.006	41.085	93.090,77	1,69	2,20
38				ha Baumscheiben	0,12	3.240,00 €						1.388				
39				ha gesamt	43,81	**926.490,19 €**										
40				Anz. Straßenbäume	4496	121.392,00 €										
41		Revier 2.3. MG-Ost	großes Revier, ländlich und innerstädtisch, geringer Pflegestandard						5,00	206.456	116.895					
42				ha Anlagen	39,37											
43			10	- davon Grün-/Parkanlagen	33,90	339.046,57 €						155.878	135.729	291.607,38	0,86	1,00
44				- davon Str.-begleitgrün	5,47	118.415,77 €						54.442	35.270	89.712,26	1,64	2,17
45				ha Spielplätze	6,97	188.190,00 €						86.521	89.830	176.351,08	2,53	2,70
46				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,4	52.800,00 €						24.275	17.863	42.137,87	1,76	2,20
47				ha Baumscheiben	0,18	4.860,00 €						2.234				
48				ha gesamt	48,92	**703.312,34 €**										
49				Anz. Straßenbäume	3480	93.960,00 €										
50	Bezirk 2, Betriebshof Geropark															
51		Revier 2.4. Geropark	Innerstädtisch, zentral, hoher Standard, krankheitsbedingte Ausfälle, hoher Reinigungsanteil					0633	4,00	167.252	40.944					
52				ha Anlagen	9,67											
53			4	- davon Grün-/Parkanlagen	8,33	183.207,43 €						154.837	73.343	228.179,76	2,74	2,20
54				- davon Str.-begleitgrün	1,34	29.085,10 €						24.581	8.663	33.244,14	2,48	2,17
55				ha Spielplätze	0,65	17.550,00 €						14.832	8.377	23.209,56	3,57	2,70
56				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,75	16.500,00 €						13.945	5.582	19.527,04	2,60	2,20
57				ha Baumscheiben	--											
58				ha gesamt	11,07	**246.342,54 €**										
59				Anz. Straßenbäume	136	3.672,00 €										
60	Bezirk 3															
61	Bezirk 3, Betriebshof Volksgarten							0634	0,25	11.716						
62		Revier 3.1 Volksgarten	ländlich geprägt, großer Anteil mit klimatischer Funktion, geringer Pflegebedarf, gutes Leistungsbild						7,00	265.283	6.121					
63				ha Anlagen	48,43											
64			11	- davon Grün-/Parkanlagen	41,71	333.655,58 €						120.564	133.571	254.134,88	0,61	0,80
65				- davon Str.-begleitgrün	6,72	145.666,14 €						52.635	43.387	96.021,91	1,43	2,17
66				ha Spielplätze	6,6	178.200,00 €						64.391	85.061	149.452,47	2,26	2,70
67				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,91	86.020,00 €						31.083	29.102	60.184,18	1,54	2,20
68				ha Baumscheiben	0,28	7.560,00 €						2.732				
69				ha gesamt	59,22	**751.101,72 €**										
70				Anz. Straßenbäume	2558	69.066,00 €										
71	Bezirk 3, Betriebshof Brunnenstraße							0630	4,25	170.526						
72		Revier 3.2 Dahl	hoher Anteil an Straßenbegleitgrünflächen, ländlich geprägt, durch den hohen Straßenbegleitgrünanteil hohe Kosten						7,00	295.355	5.595					
73				ha Anlagen	25,24											
74			11	- davon Grün-/Parkanlagen	17,67	141.344,00 €						61.961	56.584	118.544,49	0,67	0,80
75				- davon Str.-begleitgrün	7,57	164.060,00 €						71.919	48.865	120.783,97	1,60	2,17
76				ha Spielplätze	11,22	302.940,00 €						132.799	144.604	277.403,63	2,47	2,70
77				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,48	76.560,00 €						33.561	25.901	59.462,62	1,71	2,20
78				ha Baumscheiben	0,06	1.620,00 €						710				
79				ha gesamt	40	**686.524,00 €**										
80				Anz. Straßenbäume	2556	69.012,00 €										
81		Revier 3.3 Schulen/Kinderg./öffentl. Geb.							5,00	185.428						
82				Kindergärten:	39 / 5,59											
83				Schulen: 80 / 31,08	80 / 31,08											
84				Kleingärten:	10 / 2,99											
85				ha gesamt	129 / 39,66											
86	Bezirk 4															
87	Bezirk 4, Bezirkshof Rheindahlen (zusammen mit Friedhof)							0640	0,60	35.023						
88		Revier 4.1 Rheindahlen	ländlich geprägt, keine hochwertigen Anlagen						4,50	157.423	35.023					
89				ha Anlagen	11,82											
90			11	- davon Grün-/Parkanlagen	10,18	81.433,18 €						37.438	32.600	70.038,10	0,69	0,80
91				- davon Str.-begleitgrün	1,64	35.551,80 €						16.345	10.589	26.933,75	1,64	2,17
92				ha Spielplätze	6,65	179.550,00 €						82.547	85.706	168.252,40	2,53	2,70
93				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,45	119.900,00 €						55.123	40.564	95.686,60	1,76	2,20
94				ha Baumscheiben	0,08	2.160,00 €						993				
95				ha gesamt	24	**418.594,98 €**										
96				Anz. Straßenbäume	1775	47.925,00 €										

4	Leistung (Kostenstelle)	Revier	Anmerkungen / Eingruppierung nach Standardkosten	Anlagen	Mengen	qm *Standardkosten		Kostenstelle	Summe VZE	Summe Personalkosten	Umlage Personalkosten Bezirke /Reviere	Umlage Personalkosten Revier-Flächen	Umlage Sachkosten und ext. Umlagen	Kosten	Euro / qm	Standardkosten / qm
97	Bezirk 5															
98	Bezirk 5, Betriebshof Schwalmstraße							0636	15,00	644.770						
99		Revier 5.1 Rheydt-Mitte	hoher Reinigungsaufwand, kleinteilige Grünanlagen, hoher Aufwand durch die Blumenkästen rund um das Rathaus, leistungsfähige Mitarbeiter						7,00	293.770	143.699					
100				ha Anlagen	11,86											
101			3	- davon Grün-/Parkanlagen	10,21	255.339,87 €						267.219	102.219	369.438,25	3,62	2,50
102				- davon Str.-begleitgrün	1,65	35.672,11 €						37.332	10.625	47.956,61	2,91	2,17
103				ha Spielplätze	1,91	51.570,00 €						53.969	24.616	78.585,41	4,11	2,70
104				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	3,11	68.420,00 €						71.603	23.147	94.750,35	3,05	2,20
105				ha Baumscheiben	0,26	7.020,00 €						7.347				
106				ha gesamt	17,14	**418.021,98 €**										
107				Anz. Straßenb.	2335	63.045,00 €										
108		Revier 5.2 Zoppenbroich	Extensive Flächen, krankheitsbedingt relativ hohe Kosten						5,00	191.613	139.617					
109				ha Anlagen	28,94											
110			11	- davon Grün-/Parkanlagen	24,92	199.380,39 €						162.604	79.817	242.420,87	0,97	0,80
111				- davon Str.-begleitgrün	4,02	87.044,77 €						70.989	25.926	96.915,17	2,41	2,17
112				ha Spielplätze	2,89	78.030,00 €						63.637	37.247	100.883,52	3,49	2,70
113				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	1,76	38.720,00 €						31.578	13.099	44.677,31	2,54	2,20
114				ha Baumscheiben	0,11	2.970,00 €						2.422				
115				ha gesamt	33,7	**406.145,16 €**										
116				Anz. Straßenb.	1060	28.620,00 €										
117		Revier 5.3 Giesenkirchen	ländlich geprägt mit einem städtischen Kern, mittleren Unterhaltungsaufwand						4,00	159.687	103.644					
118				ha Anlagen	11,64											
119			9	- davon Grün-/Parkanlagen	10,02	120.289,62 €						105.061	48.155	153.216,33	1,53	1,20
120				- davon Str.-begleitgrün	1,62	35.010,40 €						30.578	10.428	41.006,00	2,54	2,17
121				ha Spielplätze	3,36	90.720,00 €						79.235	43.304	122.539,00	3,65	2,70
122				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,35	51.700,00 €						45.155	17.491	62.645,60	2,67	2,20
123				ha Baumscheiben	0,14	3.780,00 €						3.301				
124				ha gesamt	17,49	**301.500,03 €**										
125				Anz. Straßenb.	1841	49.707,00 €										
126	Bezirk 5, Betriebshof Odenkirchen							0637								
127		Revier 5.4 Beller Mühle	großflächige Anlage, kostenniveau ist zu hoch?						5,00	202.793	99.617					
128				ha Anlagen	20,37											
129			11	- davon Grün-/Parkanlagen	17,54	140.337,89 €						146.451	56.181	202.632,49	1,16	0,80
130				- davon Str.-begleitgrün	2,83	61.268,21 €						63.937	18.249	82.186,00	2,91	2,17
131				ha Spielplätze	2,89	78.030,00 €						81.429	37.247	118.675,83	4,11	2,70
132				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,4	8.800,00 €						9.183	2.977	12.160,50	3,04	2,20
133				ha Baumscheiben	0,05	1.350,00 €						1.409				
134				ha gesamt	23,71	**289.786,10 €**										
135				Anz. Straßenb.	960	25.920,00 €										
136		Revier 5.5 Odenkirchen	städtischer Kern, mittlerer Unterhaltungsaufwand						6,00	240.859	158.193					
137				ha Anlagen	25,25											
138			9	- davon Grün-/Parkanlagen	21,74	260.937,54 €						226.274	104.460	330.734,40	1,52	1,20
139				- davon Str.-begleitgrün	3,51	75.946,11 €						65.857	22.621	88.477,85	2,52	2,17
140				ha Spielplätze	2,12	57.240,00 €						49.636	27.323	76.958,89	3,63	2,70
141				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,88	63.360,00 €						54.943	21.435	76.378,58	2,65	2,20
142				ha Baumscheiben	0,1	2.700,00 €						2.341				
143				ha gesamt	30,35	**460.183,65 €**										
144				Anz. Straßenb.	2136	57.672,00 €										
145	Bezirk 6															
146	Bezirk 6, Betriebshof Schmölderpark							0631	0,30	14.060						
147		Revier 6.1 Rheydt-West	ländlich extensiv geprägt, zusammenhängende Waldflächen mit geringem Pflegeaufwand, mit einer hochwertigen Parkanlage - hoher Leistungsstandard						11,00	423.940	7.836					
148				ha Anlagen	76,89											
149			10	- davon Grün-/Parkanlagen	66,22	662.161,30 €						256.000	265.081	521.080,88	0,79	1,00
150				- davon Str.-begleitgrün	10,67	231.267,18 €						89.411	68.883	158.293,79	1,48	2,17
151				ha Spielplätze	3,82	103.140,00 €						39.875	49.233	89.107,75	2,33	2,70
152				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	5,38	118.360,00 €						45.759	40.043	85.802,07	1,59	2,20
153				ha Baumscheiben	0,07	1.890,00 €						731				
154				ha gesamt	86,16	#########										
155				Anzahl Straßenbäume	1928	52.056,00 €										
156	Bezirk 6, Betriebshof Wickrath							0639	0,20	9.373						
157		Revier 6.2 Wickrath	große hochwertige Anlage (Schloss), hohe Rüstzeiten						11,00	453.170	6.224					
158				ha Anlagen	34,34											
159			4	- davon Grün-/Parkanlagen	29,57	650.604,27 €						336.925	260.454	597.379,80	2,02	2,20
160				- davon Str.-begleitgrün	4,77	103.286,71 €						53.489	30.764	84.252,58	1,77	2,17
161				ha Spielplätze	2,62	70.740,00 €						36.634	33.767	70.400,61	2,69	2,70
162				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	2,79	61.380,00 €						31.787	20.766	52.552,16	1,88	2,20
163				ha Baumscheiben	0,04	1.080,00 €						559				
164				ha gesamt	39,79	**887.090,97 €**										
165				Anzahl Straßenbäume	753	20.331,00 €										

4	Leistung (Kostenstelle)	Revier	Anmerkungen / Eingruppierung nach Standardkosten	Anlagen	Mengen	qm *Standardkosten		Kostenstelle	Summe VZE	Summe Personalkosten	Umlage Personalkosten Bezirke /Reviere	Umlage Personalkosten Revier-Flächen	Umlage Sachkosten und ext. Umlagen	Kosten	Euro/qm	Standardkosten/qm
166	Kleine Baumaßnahmen															
167	Parkaufsicht															
168								0600	2,00	74.675						
169	Botanik															
170	Bezirk 1, Betriebshof Bettrather Straße							Vorkosten Botanik	1,00	50.263						
171		Revier 1.1, Botanischer Garten	besonders hoher Standard, kleinteilige Anlagenbestandteile, Bildungsaufgaben						6,00	206.921	9.504					
172				ha Anlagen	4,65											
173			1	- davon Grün-/Parkanlagen	4,65	162.750,00 €						216.425	65.153	281.577,79	6,06	3,50
174				- davon Str.-begleitgrün												
175				ha gesamt	4,65	**162.750,00 €**										
176				Hochglasfläche brutto/m²	1466											
177				Hochglasfläche netto/m²	1034,4											
178				Niederglasfläche/m²	1080											
179				davon beheizbar/m²	480											
180				Hängestellagen/m²	135											
181		Revier 1.2, Bunter Garten Süd	sehr hochwertig, gute Kostenstruktur, hohe soziale Funktion, überregionale Bedeutung						3,00	123.207	23.367					
182				ha Anlagen	13,87											
183			2	- davon Grün-/Parkanlagen	13,87	381.425,00 €						139.716	152.695	292.410,93	2,11	2,75
184				- davon Str.-begleitgrün												
185				ha Spielplätze	0,4	10.800,00 €						3.956	5.155	9.111,29	2,28	2,70
186				ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.	0,36	7.920,00 €						2.901	2.679	5.580,53	1,55	2,20
187				ha gesamt	14,63	**400.145,00 €**										
188				Straßenbäume	288	7.776,00 €										
189		Revier 1.3, Bunter Garten Nord							3,00	126.902	17.392					
190				ha Anlagen	10,83											
191			2	- davon Grün-/Parkanlagen	10,83	297.825,00 €						144.294	119.227	263.521,43	2,43	2,75
192				- davon Str.-begleitgrün												
193				ha gesamt	10,83	**297.825,00 €**										
194	Baumschutz, -pflege															
195	Baumschutz, Baumpflege, Kleingärten								11,07	480.664						
196		Baumschutz, Bearbeitungen von Anträgen nach						2910	1,75	67.576						
197	Außendienst Baumschutz, Kleingärten	Allg. Kosten der Kleingärten (Unterhaltungsabteilung)						2788	0,65	35.430						
198	Werkstatt															
199	Werkstatt							0642	14,50	585.464						
200	Forst															
201		Forstbetrieb						Vorkosten Wald	13,10	479.003						
202				Holzboden ha	678,8	678.800,00 €										
203				+ Nichtholzboden ha	76,5											
204				Forstbetriebsfläche	755,3											
205				+ Nichtforstliche Betriebsfläche ha	79,3											
206				= Gesamtfläche ha	834,6											
207				davon Sonderwirtschaftswald ha	408,2											
208				davon Naturschutzgebiete ha	209,6											
209	Friedhöfe															
210	Friedhöfe															
211		allg. Kosten Produkt 4						0940	0,15	6.853						
212		Meisterkosten Bezirk 4						0714	0,40	23.348						
213		Vorarbeiter-/Gärtnerkosten Produkt 4														
214	Planung und Bau von Grün- und Parkanlagen															
215		allg. Kosten Produkt 1						0910	0,20	9.137						
						9.879.322			181	10.573.669	1.319.835	8.446.192	3.422.915	8.419.455,82		

								Summen Personalkosten (manueller Bereich)	Summen Umlage	Summe		
		Standardkosten										
- davon Grün-/Parkanlagen		4.906.604,50 €						2.861.569	1.964.246	4.825.815,35	-80.789,15	
- davon Str.-begleitgrün		1.274.016,13 €						710.246	379.466	1.089.712,15	-184.303,98	
ha Spielplätze		1.598.670,00 €						891.983	763.104	1.655.086,93	56.416,93	
ha Schulen, Kindergärten, öff. Geb.		934.340,00 €						532.743	316.098	848.841,39		
ha Baumscheiben		41.040,00 €										
Anz. Straßenbäume		445.851,00 €										
		9.200.521,64 €										

Pflegebezirke und Pflegereviere

Auszug aus dem StadtGIS Mönchengladbach