

1. Konferenz «digital kommunal» der Weg zum digitalen Werkhof



Inhalt

- Führung in Werkhöfen
- Erhebung der Infrastrukturanlagen
- Instrumente zur Arbeitsplanung
- Unterhaltsstandards
- Beispiel Gemeinde Bauma

Führungsprobleme in Werkhöfen

- Unterschiedliche Sichtweisen von Politik, Verwaltung, Werkdienst, Bevölkerung
- «Gärtlidenken»
- Angst vor Transparenz, Transparenz ermöglicht Kontrolle
- Ich weiss schon, was ich machen muss
- Verlust-Angst bei Outsourcing

Chancen für die Werkhofführung

- Dienstleistungen «verkaufen» (Marketing)
- Transparenz schaffen
- Neue Wege gehen (z.B. Digitalisierung, KI)
- Standards erarbeiten
- Digitale Dokumentation der Leistungen (Infrastrukturen, Instrumente für Arbeitsplanung etc.)

Erhebung der Infrastrukturanlagen

- Welche Infrastrukturen (Art, Flächen, Möblierung etc.) müssen unterhalten werden?
 - Strassen, Gehwege, Plätze, Naturwege, Radwege
 - Kanalisationen
 - Anlagen (Liegenschaften, Friedhof, Sportanlagen, Spielplätze, Grillstellen)
 - Gewässer, Bäche, Rufen, Teiche, Biotope
 - Strassenreinigung (Papierkörbe, RobiDog-Kasten, Littering-Hotspots)
 - Entsorgung (Ökihof, Quartiersammelstellen, Bereitstellungsplätze)
 - Diverse (Buswartehallen, Brunnen, Bänkli, Plakatstellen, öff. WC)

Instrumente zur Arbeitsplanung

Allgemeine Instrumente

- Gesetze, Normen, Richtlinien (Verbänden)

Instrumente der Gemeindeverwaltung

- Von politischen Behörden abgeseignete Unterhaltsstandards
- Budget und Erfolgsrechnung
- ev. Betriebsrechnung

Instrumente zur Arbeitsplanung

Betriebseigene Instrumente

- Jahresplanung
- Wochenplanung
- Tageseinsatzplanung
- Ferien- und Absenzenplanung Personal
- Service- und Reparaturplanung Fahrzeuge / Maschinen
- Materialbewirtschaftung

Instrumente zur Arbeitsplanung

Konzepte

- Strassenzustandskataster / MSE
- Genereller Entwässerungsplan GEP
- Gewässerunterhaltskonzept
- Grünflächenmanagement
- Baumkataster
- Winterdienstkonzept
- Reinigungskonzept
- Fahrzeugkonzept

Instrumente zur Arbeitsplanung

- Tourenpläne für maschinelle Reinigung und Handreinigung
- Tourenpläne für Leerung von Papierkörben und RobiDog - Kästen
- Tourenpläne für Unterhalt Strassengrün
- Winterdienstorganisation mit Tourenplanung
- Unterhalts- und Pflegepläne für sämtliche Liegenschaften und Anlagen
- Checklisten für den Unterhalt von Buswartehallen, öff. WC – Anlagen, Brunnen, Ruhebänke etc.
- Checklisten für wiederkehrende Anlässe, das Aufstellen der Weihnachtsbeleuchtung etc.

Unterhaltsstandards

➤ **Beschrieb Standards => strategisch**

z.B. Sicherstellung der Betriebsbereitschaft sämtlicher öffentlicher Strassen, Wege und Plätze. Das Gemeindegebiet wird in 3-5 Zonen eingeteilt. Die Kleinstreparaturen werden im Turnus (jedes Jahr eine Zone) ausgeführt. Schäden, welche sicherheitsrelevant sind, sind sofort zu beheben.

➤ **Leistungsbeschreibung => operativ**

z.B. Jedes Jahr wird eine Zone kontrolliert und die kleinen Unterhaltsarbeiten wie Belagsarbeiten (Flicke), Reparaturen an Rand- und Schalensteinen, Rissanierungen, Reparaturen von Treppen, Holzbrücken, Zäunen etc. systematisch ausgeführt. Sicherheitsrelevante Schäden werden im gesamten Gemeindegebiet innerhalb von 1 Stunde nach bekanntwerden abgesperrt und innerhalb einer Woche repariert.

Beispiel Gemeinde Bauma, Analyse

Die Gemeinde Bauma hat erkannt, dass Optimierungspotential in den Gemeindebetrieben vorhanden sein könnte. Sie beauftragte DAS Beratung GmbH, die Organisation des Werkdienstes und der Wasserversorgung zu analysieren und mögliches Optimierungspotential aufzuzeigen.

Die Arbeit umfasste folgende Themenbereiche:

- Analyse des IST-Zustandes bezüglich
 - Aufgaben / Tätigkeiten (Planung, Qualität, Wirtschaftlichkeit)
 - Personalbestand
 - Fahrzeug- und Maschinenpark
 - Werkhofgebäudes, Lagerhaltung
 - Arbeitssicherheit
 - Nutzung möglicher Synergien (intern und extern)

Beispiel Gemeinde Bauma, Analyse

Resultate / Fazit aus Analyse

- Die Unterhaltsarbeiten werden teilweise schriftlich und grafisch festgehalten.
- Es wird mit verschiedenen Applikationen (Strassenunterhalt, Kunstbauten, Gewässerunterhalt, Winterdienst, Entwässerungs- und Wasserversorgungsanlagen) der Firma Laixo geplant und gearbeitet.
- Touren-, Unterhalts-/Pflegepläne, Checklisten und Unterhaltsstandards sollten für sämtliche Tätigkeiten erstellt und laufend nachgeführt werden.
- Der Pikettdienst soll neu gemäss den gesetzlichen Vorgaben organisiert und über das ganze Jahr betrieben werden.
- Einzelne Arbeiten könnten eventuell ausgeschrieben und vergeben werden. Der dafür nötige Arbeitsaufwand für die Ausschreibung und die Kontrollarbeiten (ca. 10 % der offerierten Kosten) soll nicht vergessen werden.

Beispiel Gemeinde Bauma, Analyse

Resultate / Fazit aus Analyse

- Wasserversorgung erfolgt gemäss QS.
- Der Personalbestand ist zu knapp, nur mit definierten Unterhaltsstandards können genauere Berechnungen zum Personalbedarf angestellt werden.
- Fahrzeug- / Maschinenpark ist nicht optimal und teilweise veraltet, entsprechen teilweise nicht mehr dem Stand der Technik.
- Der Werkhof mit den vier Aussenstandorten ist ungeeignet und entspricht teilweise nicht den gesetzlichen Vorgaben (Personalräume nicht geschlechtergetrennt).
- Am bestehenden Standort kann keine Verbesserung erreicht werden, daher wird empfohlen einen Werkhofneubau anzustreben.
- Der Arbeitssicherheit wurde zu wenig Beachtung geschenkt und ist im Moment im Aufbau gemäss Arbeitssicherheit Schweiz (Branchenlösung).

Beispiel Gemeinde Bauma, Analyse

Empfehlungen / Weiteres Vorgehen

- Die Unterhaltsstandards sind zu erarbeiten und durch die politischen Behörden zu genehmigen.
- Gestützt auf diese Standards sind die entsprechenden Arbeitspapiere (Touren-, Unterhalts-/Pflegepläne, Checklisten etc.) zu erarbeiten.
- Detaillierteres Rapportwesen mit einfacher Kostenrechnung ist einzuführen => Kostentransparenz schaffen.
- Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden politisch zu diskutieren und zu prüfen.
- Mögliche weitere Auslagerungen von Tätigkeiten sind auszuschreiben und eventuell zu vergeben.
- Arbeitssicherheit muss gemäss den geltenden Gesetzen umgesetzt werden.
- Werkhofneubau mit Wertstoffsammelstelle ist zu planen und umzusetzen.

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Als zweiter Auftrag wurden die Unterhaltsstandards vergeben und in einer Arbeitsgruppe bestehend aus Gemeinderäten, Verwaltung und externen Berater, bearbeitet. Der Auftrag umfasst folgende Projektziele:

- Bestehende Unterhaltsstandards aufzeigen
- Mögliches Optimierungspotential vorschlagen
- In einer Arbeitsgruppe die definitiven Standards erarbeiten und dem Gemeinderat zur Genehmigung unterbreiten.

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Insgesamt wurden 52 verschiedene Unterhaltsstandards mit den dazugehörigen Leistungen definiert.

- Werkbetrieb 30 Standards
- Wasserversorgung 12 Standards
- Abfallentsorgung 7 Standards
- Friedhof 3 Standards
- Angepasst bzw. Verändert wurden insgesamt 18 Standards und 29 Leistungen

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Ergebnisse waren...

- Interne Minderaufwendungen => Keine.
- Interner Mehraufwand bei
 - Wanderwegen => neu jährlicher Kontrollgang mit Protokoll / Massnahmen
 - Bauprojekten => neu Projektbegleitung durch Werkdienst
 - Winterdienst => neu gemäss Winterdienstkonzept und -organisation
 - Strassenreinigung => neu gemäss Reinigungskonzept (höherer Standard)
 - kleiner Baulicher / betrieblicher Unterhalt => neu systematisch ausgeführt
 - Grabenkontrollen => neu mindestens 3 Kontrollgänge / Aufbruch
 - Buswartehallen => neu bei Werkdienst (bisher Liegenschaften)
 - Wertstoffsammelstelle => neu bei Werkdienst (bisher Gesellschaft)
 - Gewässerunterhalt => neu gemäss Konzept
 - Friedhofunterhalt => neu bei Werkdienst (bisher Privat vergeben)
 - Fahrzeugunterhalt => neu regelmässige Tages- / Wochenparkdienste
 - Administration => neu höherer Aufwand infolge Konzepte / Arbeitspapiere
 - Arbeitssicherheit => neu korrekte Umsetzung
 - Wasserversorgung => neu korrekte Umsetzung QS

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Ergebnisse waren...

- Externe Minderaufwendungen => Friedhofunterhalt, neu bei Werkdienst
- Externer Mehraufwand => maschinelle Strassenreinigung wird gemäss Reinigungskonzept auf 6 Mal / Jahr erhöht

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Neuorganisation

Die Analyse und die erarbeiteten Unterhaltstandards zeigen auf, dass an verschiedenen Punkten Handlungsbedarf besteht.

- Der Werkdienst und die Wasserversorgung sind separate Bereiche, welche beide direkt dem Abteilungsleiter Tiefbau und Werke unterstellt sind.
- Der Werkdienst ist personell unterbesetzt und die in einem Teilzeitpensum beschäftigten Landwirte sind organisatorisch nur schwierig in der Organisation integrierbar.
- Die Stellvertretung in der Wasserversorgung sowie der Pikettdienst sind nicht optimal gewährleistet.

Beispiel Gemeinde Bauma, Standards

Neuorganisation

- Aus diesen Gründen und weil der Abteilungsleiter Tiefbau und Werke die Führung der beiden Bereiche aus zeitlichen Gründen kaum wahrnehmen kann, drängt sich eine Neuorganisation der beiden Bereiche geradezu auf.
- Eine solche Neuorganisation soll zum Ziel haben, die Abteilung Tiefbau und Werke als Gesamtes, für die nächsten Jahre optimal aufzustellen und der Gemeinde Bauma einen optimalen, wirtschaftlich günstigen Unterhalt sämtlicher Infrastrukturanlagen gewährleisten zu können.
- Die beiden Betriebe werden neu zu den Gemeindebetrieben zusammengeführt und geleitet.

Beispiel Gemeinde Bauma

Fazit / Massnahmen

aufgrund der internen und externen Minder- / Mehraufwendungen sowie der Neuorganisation werden

- die heutigen 410 Stellenprozent (Werkdienst und Wasserversorgung) mit den vorliegenden, erarbeiteten Unterhaltsstandards mit nochmals **320** Stellenprozent auf 730 Stellenprozent erweitert.
- mit dem neuen Leiter Gemeindebetrieb wird der Abteilungsleiter um ca. 20 % entlastet.
- in den Gemeindebetrieben neu total 750 Stellenprozent beschäftigt.
- davon werden **40** Stellenprozent intern umplatziert (Ressort Gesellschaft zu Werkdienst).
- im Gegenzug ca. CHF 150'000 für Drittfirmen eingespart, was ca. **180** Stellenprozent entspricht.
- effektiv 100 Stellenprozent ($320\% - 40\% - 180\% = 100\%$) mehr benötigt.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

