

Organisationsuntersuchung zur Weiterentwicklung der NAH.SH

Vorstellung der Projektergebnisse

Gemeinsame Sitzung des Finanz- und Wirtschaftsausschusses
06.02.2020



Schleswig-Holstein
Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr, Arbeit, Technologie
und Tourismus

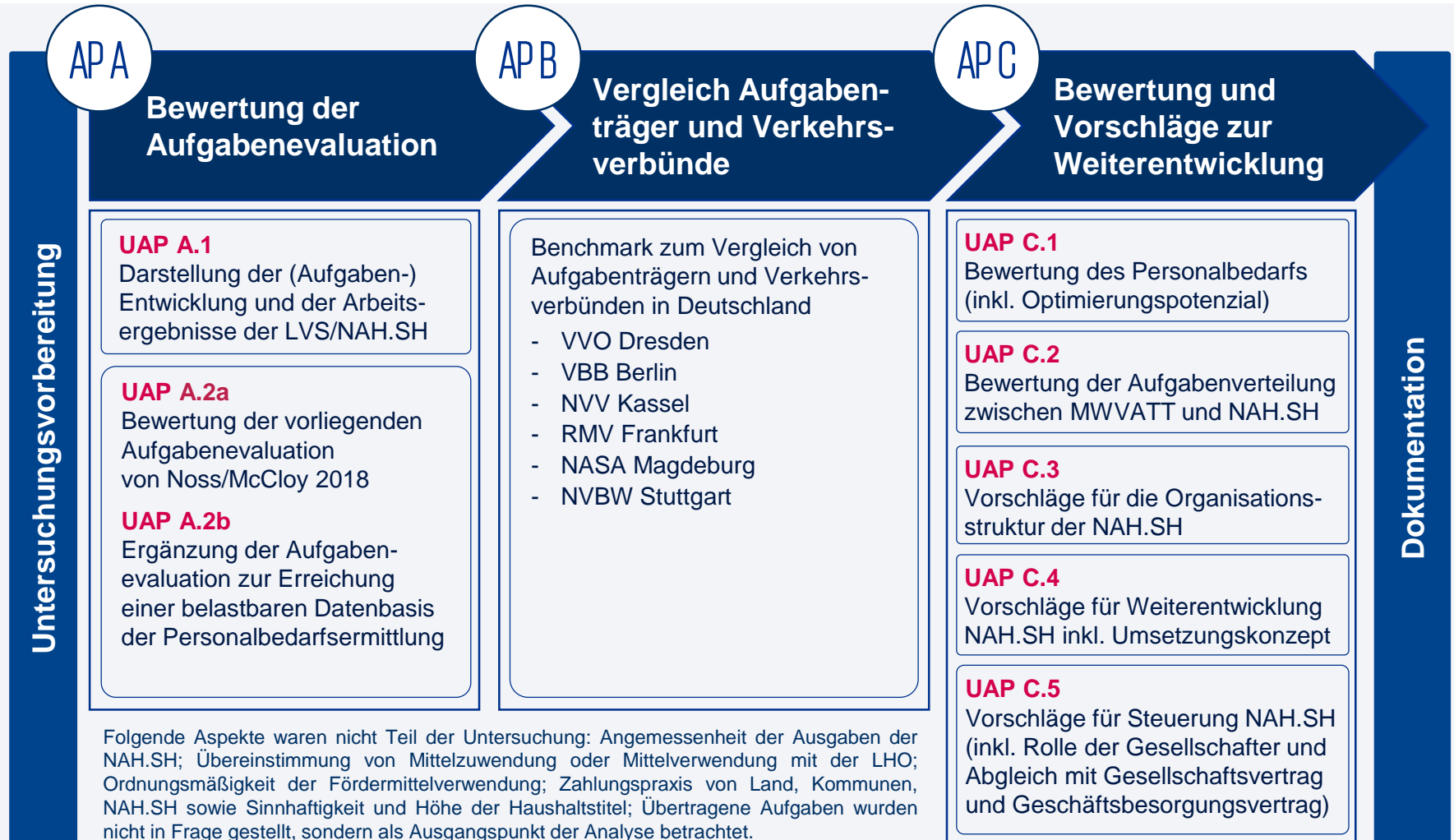
Anlage 1

Agenda

1. Untersuchungsauftrag
2. Aufgaben- und Finanzentwicklung
3. Abgleich von Aufgabenwahrnehmung und Vertragsgrundlagen
4. Benchmarking
5. Personalbedarfsermittlung
6. Aufgabenverteilung und Steuerung
7. Weiterentwicklung der NAH.SH

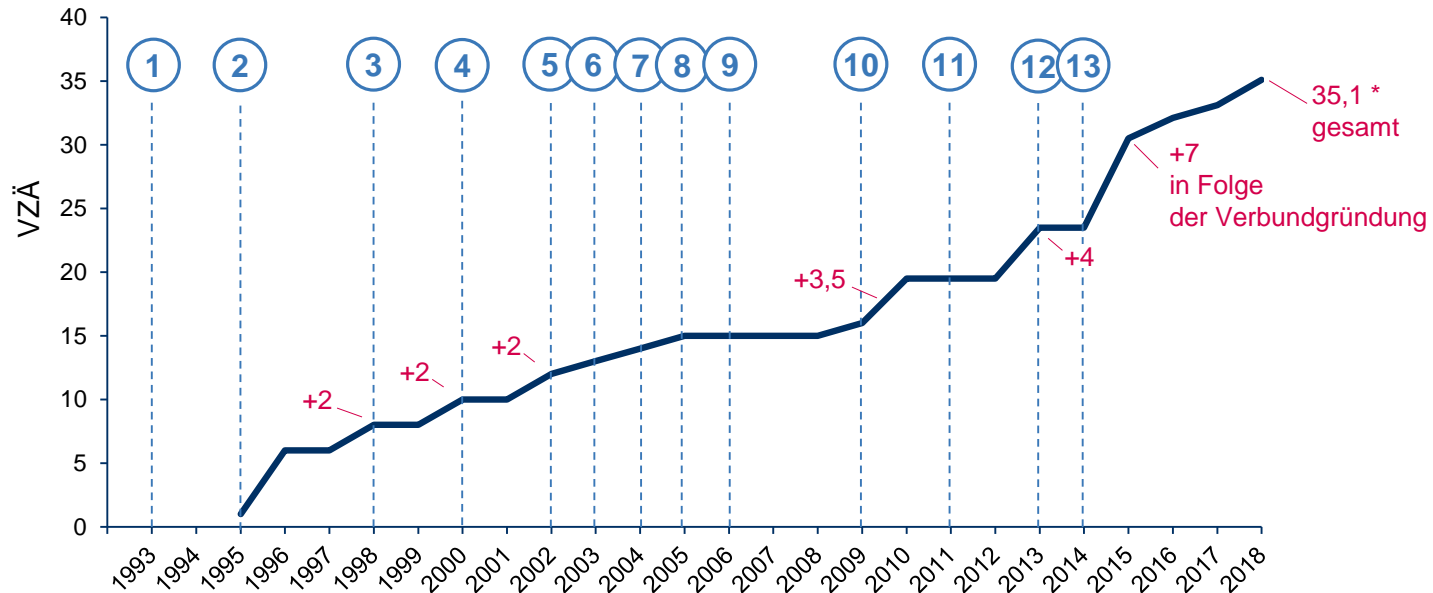
1. Untersuchungsauftrag

Projektvorgehen in Arbeitspaketen



2. Aufgaben- und Finanzentwicklung

Personalentwicklung und Meilensteine von LVS/NAH.SH

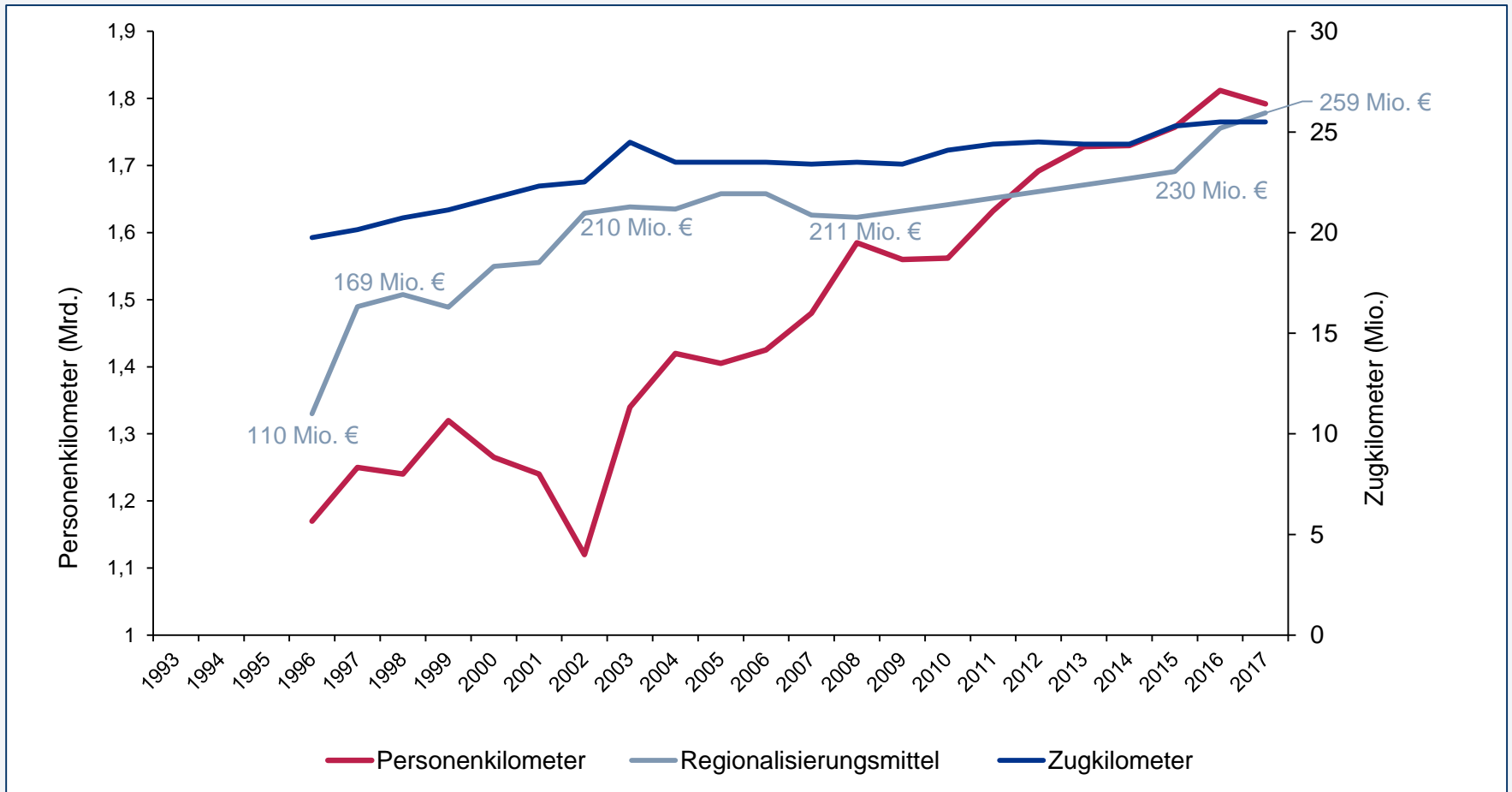


- | | |
|--|---|
| (1) Gesetz zur Regionalisierung des ÖPNV | (7) Qualitätsmanagementsystem für Verkehrsverträge |
| (2) Gründung LVS GmbH | (8) Start regelmäßiger Marktforschung |
| (3) Bewirtschaftung der Haushaltstitel für Investitionen in den ÖPNV, landesweite Fahrplanauskunft | (9) Beginn Telefon- und Online Service Kundendialog |
| (4) Start Stationsprogramm SH | (10) Beratung regionaler Aufgabenträger (z.B. Vergaben) |
| (5) Einführung SH-Tarif | (11) Einführung NAH.SH-Garantie |
| (6) Einführung integraler Taktfahrplan im SPNV, Wiedereinsatzgarantien für Fahrzeuge | (12) Aufbau Echtzeit-Informationssystem |
| | (13) Gründung NAH.SH GmbH |

(*) Inkl. befristeter Stellen, ohne Werkstudenten, Praktikanten und Auszubildende. Weiterer Aufwuchs ab 2016 durch zusätzliche befristete Stellen (Fahrzeugcontrolling, Umsetzung Barrierefreiheit, Planungsbeschleunigung Schiene, Sonderthemen XMU, Unterstützung Geschäftsführung)

2. Aufgaben- und Finanzentwicklung

Entwicklung des ÖPNV in Schleswig-Holstein



Quelle: NAH.SH und Bundesgesetze

3. Abgleich Aufgaben und Vertragsgrundlagen

Rechtliche Prüfung der Über- bzw. Untererfüllung von Pflichtaufgaben

Vertragsgrundlagen der NAH.SH: Gesellschaftsvertrag, Aufgabenübertragungs- und Geschäftsbesorgungsvertrag, Gesellschaftervereinbarung

Prüfung Übererfüllung: Nimmt die NAH.SH Aufgaben wahr, die außerhalb des in den Vertragsgrundlagen vorgesehenen Aufgabenspektrums liegen?

Wahrgenommene Aufgabe*	Vertragsgrundlage
Förderung	Nr. 26, 27, 32 Pflichtenkatalog

Prüfung Untererfüllung: Nimmt die NAH.SH Aufgaben nicht wahr, die als Pflichtaufgaben in den Vertragsgrundlagen (z.B. Pflichtenkatalog im Aufgabenübertragungsvertrag) vorgesehen werden?

Pflichtaufgabe	Wahrgenommene Aufgabe*
Durchführung der SPNV Vergabeverfahren	Vergabe Verkehrsleistungen im SPNV, Unterstützung Vertragsmanagement, Vergaberecht, Datenerhebung (Marktforschung)

Ergebnis: Der Abgleich wahrgenommener Aufgaben mit vertraglich definierten Aufgaben ergibt weder eine Über- noch eine Untererfüllung der Pflichtaufgaben durch die NAH.SH

(*) Grundlage: Aufgabenkatalog der Personalbedarfsermittlung

4. Benchmarking

Kerndaten der Erhebung*

Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschafts- und Gremienstruktur - Verbundstruktur - Schnittstellen zu weiteren Akteuren
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzahl (gesamt, je Bereich, je Aufgabe; in Tochtergesellschaften; in VZÄ) - Entwicklung der Mitarbeiterzahl - Personalstruktur (Qualifikation, Altersschnitt, Aus- und Fortbildung, Aushilfen, etc.)
Verkehrsleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Zug-Kilometer, Personen-Kilometer (SPNV, ÖSPV) - Modal Split - Pünktlichkeit, Zufriedenheit der Fahrgäste, Fahrgastzahlen, Fahrtausfälle
Finanzmittel	<ul style="list-style-type: none"> - Budget der Gesellschaft - Bewirtschaftetes Mittelvolumen (SPNV, ÖSPV, Infrastruktur, etc.) - Kostenstruktur
Kommunikation & Service	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbetreuung und Kommunikationskanäle - Nutzung sozialer Medien und von Online-Plattformen

Die Daten wurden von den Vergleichsgesellschaften unter der Maßgabe der Vertraulichkeit zur Nutzung im Projekt „Organisationsuntersuchung zur Weiterentwicklung der NAH.SH“ zur Verfügung gestellt.

(*) Datenerhebung für das Vergleichsjahr 2017

4. Benchmarking

Aufgabenspektrum der Vergleichsgesellschaften

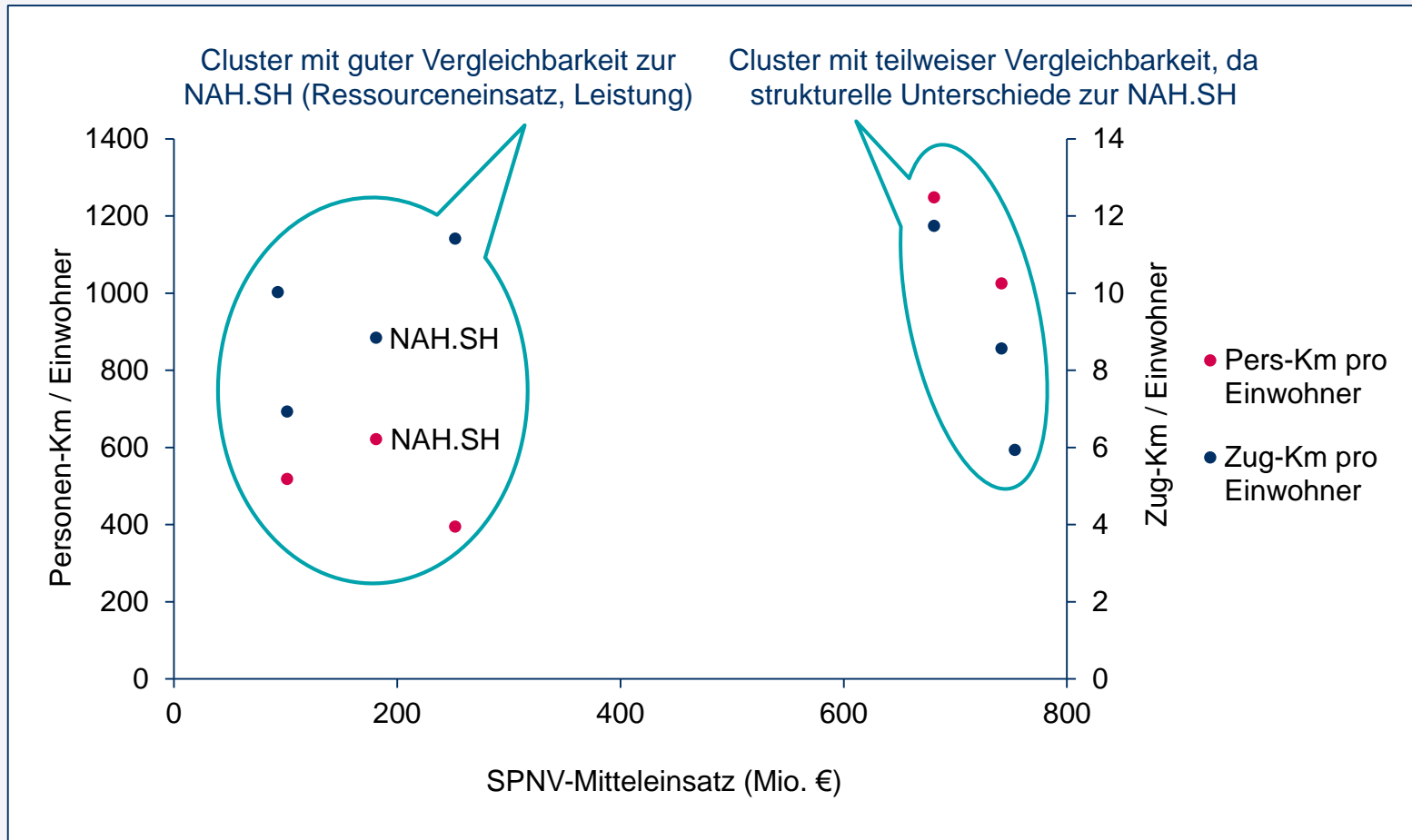
Aufgabenwahrnehmung	NAH.SH
Vergaben SPNV	✓
Vergaben ÖSPV	x
Koordination von Förderprogrammen	✓
Vergabe von Fördermitteln	✓
Eigener Fahrzeugbestand	x
Planung von Infrastruktur	✓
Verwaltung von Infrastruktur	x
Verkehrserhebung	✓
Erstellung eines Nahverkehrsplans	✓
Koordination einheitlicher Tarife	✓
Einnahmenaufteilung	x*
Vertrieb	✓
Betrieb eines Servicecenters	✓
Marketingaktivitäten und Kommunikation	✓
Beratung externer Akteure	✓

Sechs Vergleichsgesellschaften	
✓	x
6	
3	3
4	2
2	4
1	5
2	4
1	5
6	
5	1
5	1
5	1
5	1
5	1
6	
6	

(*) Die NAH.SH steht in Tarif-/Einnahmenaufteilungsfragen in enger Abstimmung mit den Verkehrsunternehmen und verfügt über vertragliche Weisungsrechte

4. Benchmarking

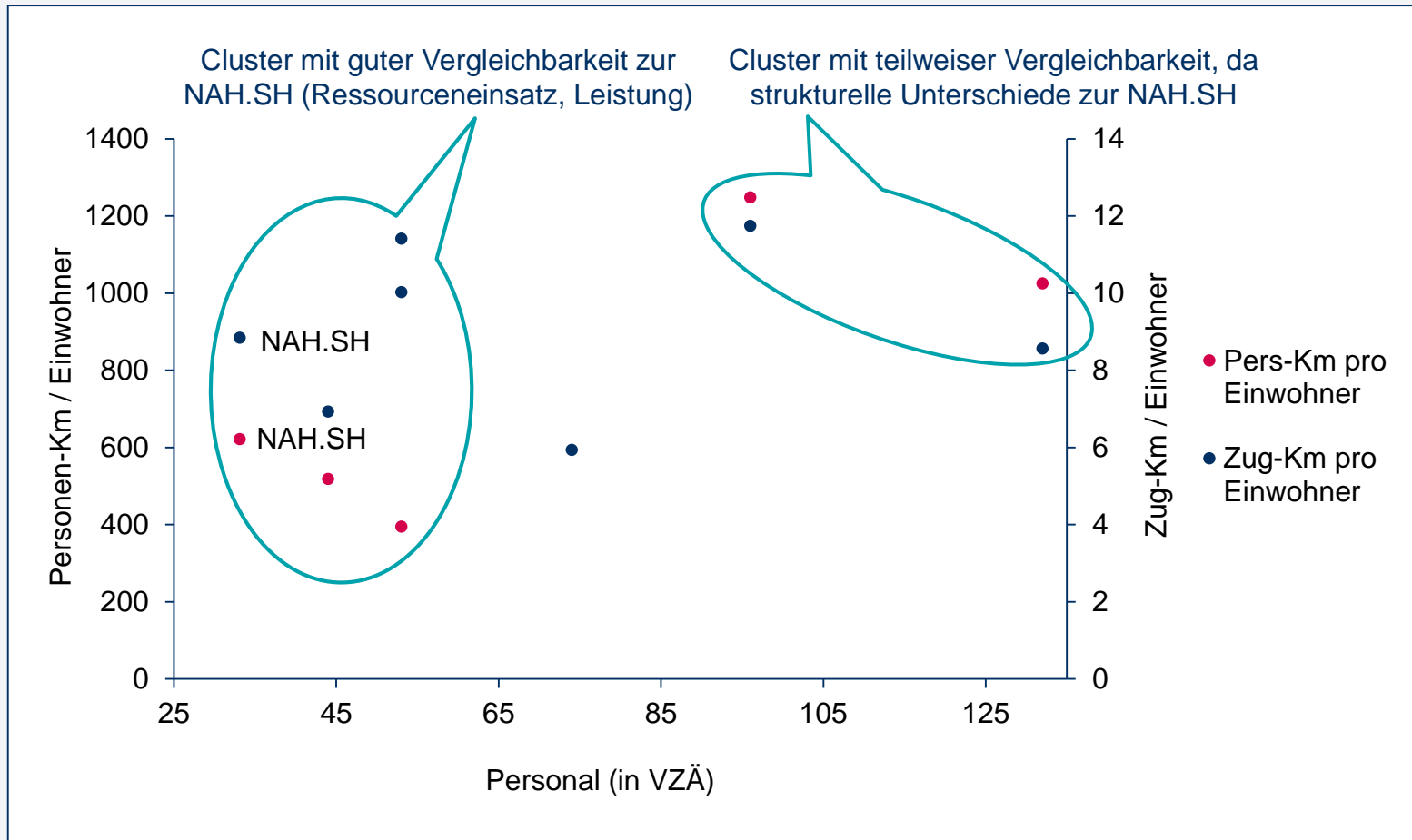
Effizienzvergleich: Mitteleinsatz (normiert nach Einwohnerzahl)



Keine Personenkilometer-Angaben bei zwei untersuchten Gesellschaften.

4. Benchmarking

Effizienzvergleich: Personal (normiert nach Einwohnerzahl)



Keine Personenkilometer-Angaben bei zwei untersuchten Gesellschaften.

4. Benchmarking

Ergebnisse

Vergleichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Unter den verglichenen Gesellschaften finden sich 3 mit guter Vergleichbarkeit zur NAH.SH (bzgl. Ressourceneinsatz, Leistung, Gebietsstruktur) und 3 eingeschränkt vergleichbare GmbH's
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - NAH.SH ist bezüglich Personalausstattung und Budget die Kleinste der Gesellschaften. Das Tarifgebiet befindet sich im Mittelfeld der Vergleichsgesellschaften - Personalwachstum der Vergleichsobjekte streut in den letzten 10 Jahren zw. 8% und 250% (Mittel liegt bei 82%; NAH.SH liegt bei 121% Steigerung) - 4 von 6 Gesellschaften prognostizieren Personalsteigerung (1x keine Prognose, 1x gleichbleibend)
Kostenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenstruktur der Vergleichsobjekte des engeren Clusters ist ähnlich zur NAH.SH - Personalkörper ist bei allen Gesellschaften deutlich höchste Kostenposition (bei größeren Gesellschaften ist der Anteil geringer als bei den Kleineren)
Vertragsform	<ul style="list-style-type: none"> - Nur NAH.SH setzt im SPNV auf Nettoverträge (kommunale AT in SH setzen eher auf „Brutto“) - Andere Vergleichsobjekte setzen auf Mix aus Brutto-/Nettoverträgen (manche nur auf „Brutto“)
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> - NAH.SH bewirtschaftet die meisten Mittel pro betrieblicher Kosteneinheit - NAH.SH erzeugt pro eingesetzten Personal-VZÄ in der engeren Vergleichsgruppe die meisten Personen-km (aber im Vergleich zu größeren Gesellschaften weniger Pers.-km) - Verhältnis von Mitteleinsatz zu Leistungsindikatoren Zugkilometer und Personenkilometer: NAH.SH im vorderen Bereich der engeren Vergleichsgruppe (Ballungsgebiete besser)
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> - Zugauslastung vergleichsweise hoch (lässt auf bedarfsgerechtes Angebot schließen bzw. je Fahrt im Schnitt höhere Kilometerleistung der Fahrgäste als in engerer Vergleichsgruppe) - Modal Split im Vergleich gering (stärkere ÖPNV-Nutzung erfordert Infrastrukturausbau) - NAH.SH: ÖPNV-Bewirtschaftung effektiv; Mitteleinsatz erfolgt sehr effizient

5. Personalbedarfsermittlung

Vereinfachte Darstellung des Schätzverfahrens*

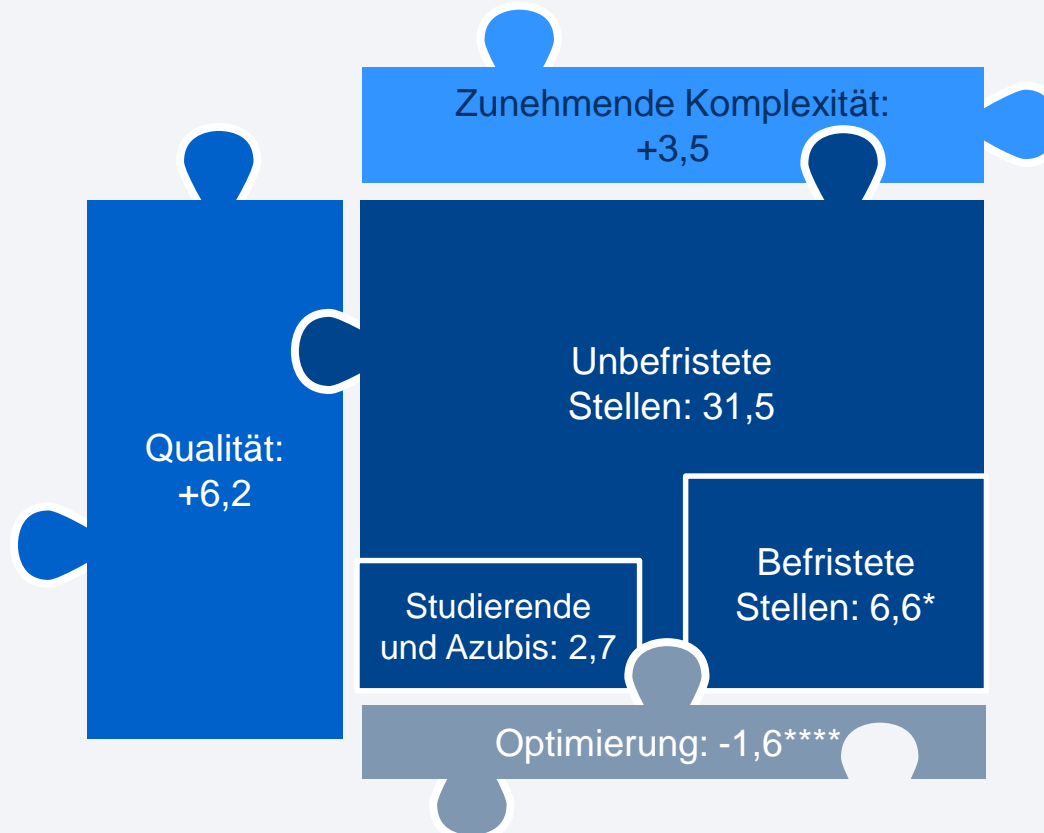
Aufgabe	VZÄ IST**	VZÄ SOLL 'Qualität+'	VZÄ SOLL 'Zunehmende Komplexität'	VZÄ SOLL 'Optimierungs- potenziale'	Begründung
Förderung	1,5	0,4			Intensiveres Controlling der wirtschaftlichen Mittelverwendung im Sinne der Landeshaushaltsordnung und intensivere Nachverfolgung von Rückforderungen des Landes
Abwicklung der NAH.SH-Garantie	0,8		1		Ausweitung der NAH.SH-Garantie auf Verspätungen ab 10 Minuten
Abschätzung Mittelbedarf (Finanzplanung)	0,25			-0,1	Interne Prozessoptimierung

NAH.SH 'Qualität+'	MWVATT 'Qualität+'	Kommunal- gesellschafter 'Qualität+'	VZÄ SOLL 'Qualität+'
0,6	0,4	(Nicht geschätzt)	0,4

(*) Mit Aufstellung des detaillierten Aufgabenkataloges für die Personalbedarfsermittlung wurde im Projekt die Grundlage geschaffen, um eine Zweckkritik hinsichtlich der Aufgabenüber- und Aufgabenuntererfüllung im Abgleich mit den Vertragsgrundlagen durchzuführen (siehe Seite 6). Im Rahmen der Ermittlung des Personalbedarfs wurde zudem der Aufgabenvollzug untersucht und im Szenario „Qualität+“ berücksichtigt, das die korrekte und vollständige Ausführung der Aufgaben nach aktuellem Stand als Qualitätsanspruch definiert. Des weiteren wurde in der Vollzugskritik untersucht, welche Aufgaben sich ggf. auslagern lassen.
 (**) VZÄ wurden im IST unter Annahme der Vollausslastung existierender Stellen geschätzt. Schätzungen für ‚Optimierungspotenzial‘ können dies ggf. korrigieren.

5. Personalbedarfsermittlung

Personalstamm März 2019 und geschätzter Personalbedarf bis 2020



$$\Sigma (Q+, K+, O- \text{ in } 2020) = + 8,1$$

$$\Delta (\text{befristet in } 2020) = + 0,4^{**}$$

Insgesamt 2020 = 46,6***

(Mit QMS = 47,1)

QMS „Stationen und Schieneninfrastruktur“: +0,5

* Stand März 2019: Fahrzeugbereitstellungsverträge (1 Stelle), Umsetzung Barrierefreiheit (1 Stelle), Sonderthemen XMU (1 Stelle), Projekt „Planungsbeschleunigung Schiene“ (3 Stellen), Unterstützung Geschäftsführung (0,6 Stellen)

** Auslaufen der Stelle zur Unterstützung der Geschäftsführung, zusätzliche Stelle Sonderthemen XMU

*** Ohne Studierende und Auszubildende

**** Nicht alle von der NAH.SH vorgeschlagenen Optimierungspotenziale wurden als realistisch eingeschätzt.

5. Personalbedarfsermittlung

Ergebnisse: Schlussfolgerungen

- 1) Es konnten **keine überflüssigen Aufgaben oder Aufgabenteile** identifiziert werden. Die NAH.SH kann ihre aktuellen Aufgaben mit dem Personalbestand von 31,5 fest und 6,6 temporär beschäftigten VZÄ nur durch andauernde Mehrarbeit, mit qualitativen Defiziten und ansteigender Bearbeitungsverzögerung erfüllen.
- 2) Ein **moderater Personalaufwuchs wird empfohlen**, um die nötige Qualität und Quantität der Leistungserbringung innerhalb der Regelarbeitszeiten sicher zu stellen. Dies beinhaltet auch die bemängelten Defizite in Transparenz, Planung und Berichterstattung der NAH.SH, die damit ausgeglichen werden.
- 3) Für die absehbare zunehmende Komplexität der Aufgaben, das ansteigende zu verwaltende Mittelvolumen sowie höhere Fallzahlen wird ein **weiterer Personalaufwuchs mit Ziel 2020 empfohlen**.
- 4) **Mögliche neue Aufgaben für die Zukunft konnten identifiziert werden.** Die Übernahme dieser Aufgaben ist allerdings nicht beschlossen und sie sind somit nicht Teil des empfohlenen Personalaufwuchses.
Der Großteil der neuen Aufgaben ist nicht abschließend zwischen Gesellschaftern und NAH.SH diskutiert.
Einige dieser Aufgaben bedürfen noch einer politischen Diskussion bzgl. der Ziele, die durch die Maßnahmen unterstützt werden. Um die Diskussionen zu unterstützen, wurden bereits Schätzwerte ermittelt, welche Personalkapazitäten für eine Übernahme der Aufgaben vermutlich notwendig wären.
- 5) Es wird empfohlen, über die **Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS)** für Stationen und Schieneninfrastruktur als neue Aufgabe im Aufsichtsrat zu beschließen. Die Sinnhaftigkeit dieses QMS ist seitens der Gesellschafter nicht umstritten, es lässt sich gut in das Tätigkeitsspektrum der NAH.SH einordnen und lässt positive Effekte für die Qualität erwarten.

6. Aufgabenverteilung und Steuerung

Analyse der Steuerungs- und Berichtsinstrumente

Etablierte Steuerungsgremien (gemäß Vertragsgrundlagen)

Geschäftsführung	Verkehrspolitischer Beirat
Aufsichtsrat	Verbundausschuss
Gesellschafterversammlung	

Weitere Steuerungs- und Berichtsinstrumente

Themenbezogener Austausch - Arbeitskreise - Verbundprojekte - Ausschüsse (z.B. Tarifausschuss)	Ad-hoc-Berichte (auf Anfrage) - Budget und Ausgabenübersicht - Titelbewirtschaftung Übersicht
Berichts-/Planungsformate (extern) - Landesnahverkehrsplan - Verkehrsmarktbericht - Marktforschungsbericht - Qualitätskontrollbericht - Wirtschaftsplan NAH.SH - Jahresabschluss NAH.SH - Bericht über RegM.-Verwendung	Berichts-/Planungsformate (intern) - Klatt-Liste (Reg-Mittel) - Dokumente zum Verbundausschuss - Wochenbericht Netz-West
	In Planung Projektblätter Infrastrukturmaßnahmen

Weiterentwicklungsvorschläge

- Intensivere Sitzungsvorbereitung für Verbundausschuss- und Aufsichtsrat (Informationsverteilung, Abstimmung der Teilnehmer/innen im Vorfeld)
- Vertraglich definierte Gremienaufteilung einhalten (Trennung von operativen Themen und Aufsicht)
- Jahresplan als Aktivitätsübersicht der NAH.SH für die Gesellschafter
- Stärkung des Berichtswesens: Fortlaufend feste Frequenz und Adressaten zur Nachvollziehbarkeit der Entwicklung (z.B. Quartalsbericht)
- Controlling mit Steuerungskennzahlen (ggf. Einsatz von Schwellenwerten)
- Etablierung Förder-/Ausgabenrichtlinien
- Schärfung der Kommunikations- und Wissensmanagement-Formate

7. Weiterentwicklung der NAH.SH

Weiterentwicklungsvorschläge und Beobachtungen aus dem Projekt

Vorschläge

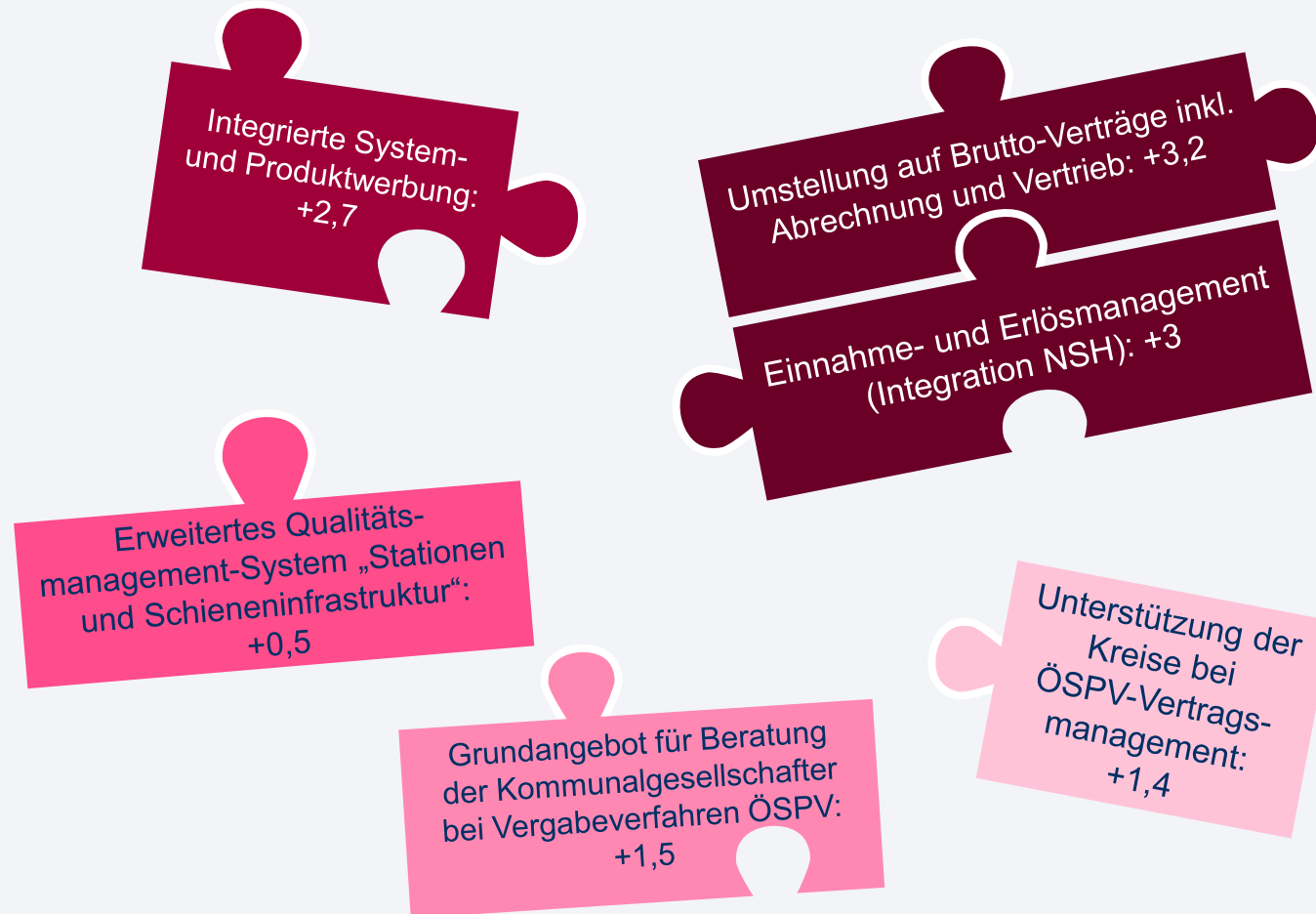
1. Einführung eines Jahresaktivitätsplans und kontinuierlicher Quartalsberichte
2. Formulierung von Förderrichtlinien (z.B. GVFG-Mittel)
3. Moderater Personalzuwachs für die NAH.SH
4. Gründung einer Stabsstelle Strategie
5. Gründung einer Organisationseinheit für Verwaltungsaufgaben (Personal, Controlling, etc.)
6. Besetzung bereichsübergreifend agierender Projektmanager
7. Verfeinerung von Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung
8. Optimierung der IT-Unterstützung und weitere Digitalisierung (insb. Kundendialog)
9. Klare Definition, welche Beratungsleistungen den Gesellschaftern pauschal zur Verfügung gestellt werden und wie diese finanziert werden (auch dafür transparente Kostenrechnung)
10. Optimierung des Wissensmanagements und der Kommunikationskanäle
11. Bündelung sämtlicher Kommunikationsaktivitäten im Bereich „Kommunikation“
12. Wiederbesetzung der Controlling-Stelle im MWVATT (bereits durchgeführt)

Beobachtung

1. Über die Übernahme möglicher zukünftiger neuer Aufgaben der NAH.SH ist abzustimmen
2. Integration der NSH bei Umstellung auf Bruttoverträge sinnvoll (Synergieeffekte zu erwarten)
3. Zuordnung weiterer Marketingaufgaben zum Vertriebsbereich nur sinnvoll bei Umstellung auf Bruttoverträge und Integration der Produkt- und Systemwerbung
4. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur externen Verlagerung des Kundendialogs zu diskutieren

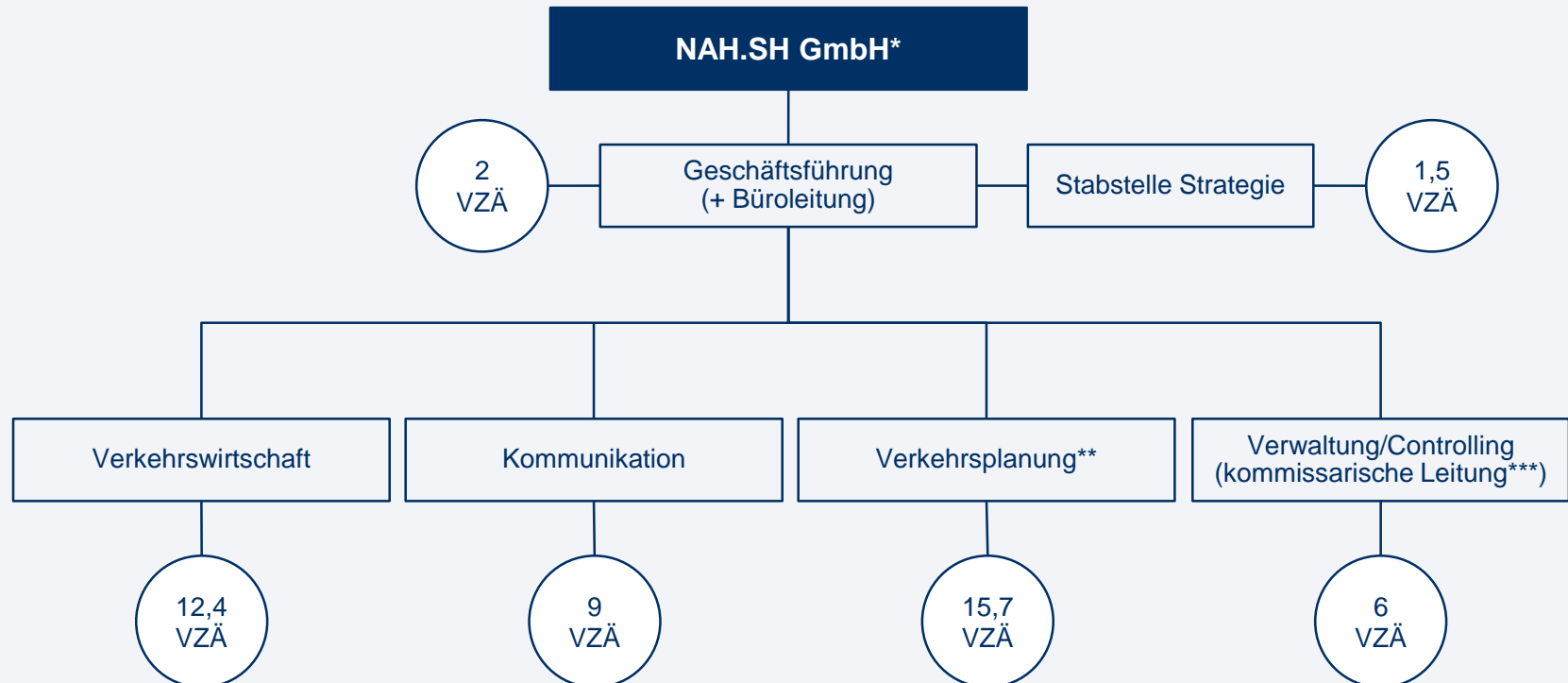
7. Weiterentwicklung der NAH.SH

Geschätzter Personalbedarf für mögliche zukünftige Aufgaben der NAH.SH



7. Weiterentwicklung der NAH.SH

Empfehlung für die Organisation der NAH.SH im Jahr 2020



(*) Befristete und unbefristete Stellen, ohne Werkstudenten, Praktikanten und Auszubildende; im Jahr 2020 insgesamt 46,6 VZÄ

(**) Die vorgeschlagene Führungsspanne wird als vertretbar angesehen. Bei weiterem Personalaufwuchs kann der „Tarif“ ausgliedert werden.

(***) Permanente Bereichsleitung nur im Falle weiteren personellen Wachstums, andernfalls werden keine zusätzlichen Führungs-VZÄ gesehen.