



Weiterentwicklung Strukturen NWL

**Kurzdokumentation der gutachterlichen Begleitung
und Empfehlung zur strukturellen Weiterentwicklung
des NWL**



Zweckverband Nahverkehr Westfalen-Lippe

22. August 2024

Mit der geplanten Beschlussfassung des dritten Bausteins der Strukturreform Anfang 2025 können die Ziele der strukturellen Weiterentwicklung des NWL erreicht werden



- › Zielsetzung der Weiterentwicklung der Organisationsform des NWL ist die **Schaffung klarer und anpassungsfähiger Strukturen und Zuständigkeiten**, die **schnelle Entscheidungswege** ermöglichen – auch in Bezug auf die haupt-/nebenamtliche Unternehmensführung



- › Der Lenkungskreis hat am 18.04. auf Basis organisatorischer, strategischer und rechtlicher Kriterien das **AÖR-Modell für die strukturelle Weiterentwicklung des NWL als Empfehlungsvariante** mehrheitlich empfohlen



- › Die **Umsetzung der strukturellen Weiterentwicklung** soll in **zwei Phasen** erfolgen: Im ersten Schritt bleibt die einstöckige Strukturvariante als Zweckverband unter Entkopplung der MZV bestehen, durch Etablierung der NWL AÖR als neutrale Regieebene in der 2. Phase soll langfristig die flexible Ausweitung der Aufgaben des NWL ermöglicht werden



- › Die **Zeitplanung** sieht als Ziel die Beschlussfassung der **erforderlichen Satzungsänderung** des ZV NWL in einer Verbandsversammlung **Anfang 2025** vor



- › Als **Empfehlungsbeschluss** wird vorgeschlagen die **Größe der zukünftigen Verbandsversammlung** des NWL auf **64 Mitglieder** festzulegen, die Zuteilung der Sitze zu den Kreisen und kreisfreien Städten erfolgt über einen Verteilungsschlüssel 50:50 Zug-km und Einwohner



- › Es werden die strukturell-organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, dass der **NWL so zukünftig als Mobilitätsverbund** in NRW agieren und einen signifikanten Beitrag zur Verkehrswende leisten kann

Agenda

Strukturreform NWL

1 Ausgangsbasis & Zielsetzung



2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung

3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung

4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf

5 Ausblick & nächste Schritte

6 Zeitplanung

Aus dem Beschluss der VV und den Anforderungen und Erwartungen des Lenkungs- kreises ergeben sich klare Ziele für die strukturelle Weiterentwicklung des NWL

Ausgangssituation

- › Die strukturelle Weiterentwicklung verfolgt eine **interne** und **externe Perspektive**, so dass der NWL aktuelle **Herausforderungen** bewältigen kann und die Perspektive **Verkehrswende** beibehält
- › Wesentlich für die Bewertung sind klare interne Strukturen, die kurze **Entscheidungswege** in der **Unternehmensführung** ermöglichen
- › Das MUNV hat ein Gutachten zur **Neustrukturierung der Mobilitätslandschaft in NRW** beauftragt, eine Einbindung der SPNV-Aufgabenträger ist dabei nicht gegeben
- › Ein **Mobilitätsverbund** ist ein Zielbild des NWL das Ziel, um einen signifikanten Beitrag zur Verkehrswende zu leisten – die heutigen Strukturen erlauben eine Umsetzung dessen nur bedingt

Ziele der strukturellen Weiterentwicklung des NWL



Der NWL soll **klare und anpassungsfähige Strukturen und Zuständigkeiten** erhalten, die **schnelle Entscheidungen** ermöglichen; Rollen der hauptamtlichen Unternehmensführung und der nebenamtlichen Verbandsführung sind zu fokussieren



Die **Finanzierungsverantwortung für den SPNV** ist **klar zu regeln**, langfristiges Ziel ist – soweit möglich - die Vermeidung von Umlagen für die Kreise und kreisfreien Städte



Die heutige **Marktorganisation** ist mit Blick auf den SPNV zu klären und **weiterzuentwickeln**



Die zukünftige Rechtsform soll den NWL in die Lage versetzen, **Aufgaben im Rahmen eines Mobilitätsverbundes** zu organisieren und perspektivisch selber **auszuführen**

Auf Basis des Beschlusses der Verbandsversammlung (VV) im Dez. 2023 und der Konkretisierung der Anforderung und Erwartungen des Lenkungs-kreises im Feb. 2024

Agenda

Strukturreform NWL

- 1 Ausgangsbasis & Zielsetzung
- 2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung**
- 3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung
- 4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf
- 5 Ausblick & nächste Schritte
- 6 Zeitplanung



Die Ausgestaltung der zukünftigen Struktur ist an strategischen Zielen des NWL auszurichten – drei Optionen zur Ausgestaltung der Rechtsform wurden betrachtet

Rechtsformen im Überblick

Option 1: Zweckverband

- › Der ZV NWL wird direkt getragen durch die **Kreise und kreisfreien Städte**
- › **Fokussierung** des NWL auf die **hoheitlichen SPNV-Aufgaben** als Aufgabenträger

Option 2: Anstalt öffentlichen Rechts (AöR)

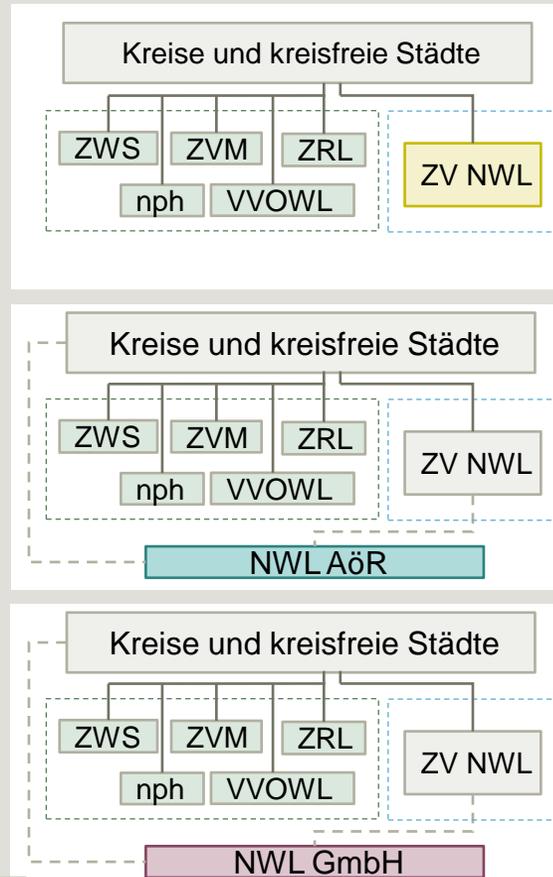
- › Die NWL-Regieebene wird in der Rechtsform **AöR** organisiert – ZV NWL als Träger
- › AöR kann wettbewerbsneutral **hoheitliche** und **unternehmerische** Tätigkeiten (mandatierend/delegierend) übernehmen und ausführen

Option 3: GmbH

- › Die **NWL-Regieebene** wird als GmbH organisiert
- › **NWL GmbH** wird durch einen ZV NWL getragen und kann Dienstleistungen im Bereich Mobilität und SPNV erbringen

Aufgabenträger- und Regieebene:
Rechtsform bezieht sich jeweils primär auf die Ausgestaltung der marktorganisatorischen Regieebene

Struktur im NWL



→ Strategische Ziele des NWL



Rollen und Zuständigkeiten

- › Der NWL erhält klare und anpassungsfähige Strukturen und Zuständigkeiten, die schnelle Entscheidungen ermöglichen



Handlungsfähigkeit und Entscheidungskompetenz

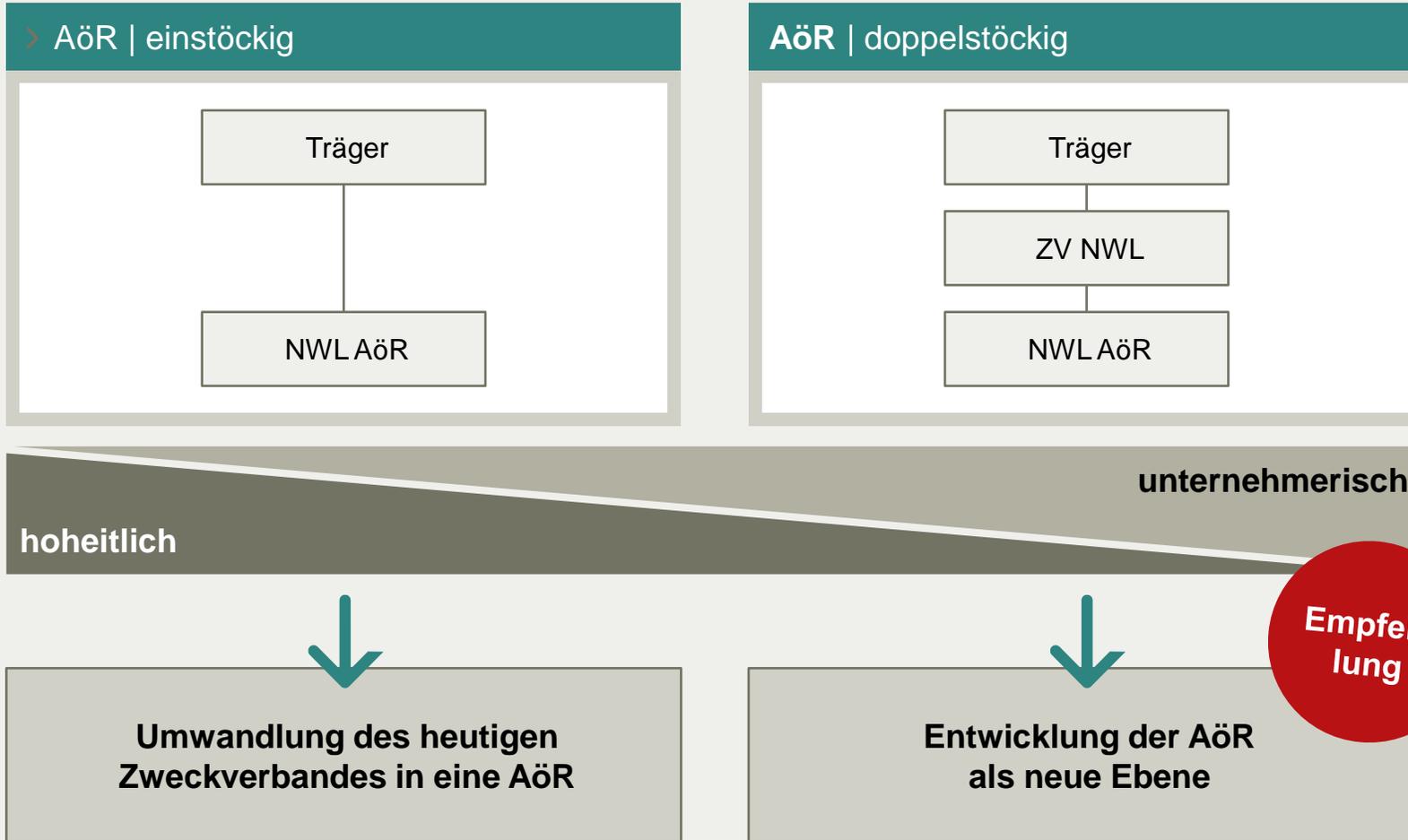
- › Die zukünftige Rechtsform soll den NWL in die Lage versetzen, Aufgaben im Rahmen eines Mobilitätsverbundes zu organisieren und perspektivisch selber auszuführen



Finanzierungsverantwortung

- › **Finanzierungsverantwortung** ist durch **gesetzliche Regelung** im ÖPNVG NRW letztlich **Kreisen/kreisfreien Städten** zugewiesen und dies ist nicht über Ausgestaltung der Rechtsform änderbar

Die doppelstöckige Ausgestaltung der AöR-Variante bringt strategische und organisatorische Vorteile mit sich



➔ **Ziel: Klare und komplexitätsreduzierende Strukturen**

- > Nachteil einstöckige Variante: Kapitaleinlage für die AöR in Höhe des Geschäftsrisikos erforderlich
- > Umsetzung des doppelstöckigen Modells mit einer Satzungsänderung möglich, auch wenn AöR erst nachfolgend gegründet wird
- > VRR-Modell zeigt Praxisansatz zur Bündelung der Aufgaben auf Verbundebene durch VRR AöR unterhalb des Zweckverbandes

- + Doppelstöckig grundsätzlich mit höherer Flexibilität, geringe Entscheidungen
- + Strukturen können mittelfristig etabliert werden in Kooperation mit den Kreisen / kreisfr. Städten und MZV

Agenda

Strukturreform NWL

- 1 Ausgangsbasis & Zielsetzung
- 2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung
- 3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung**
- 4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf
- 5 Ausblick & nächste Schritte
- 6 Zeitplanung

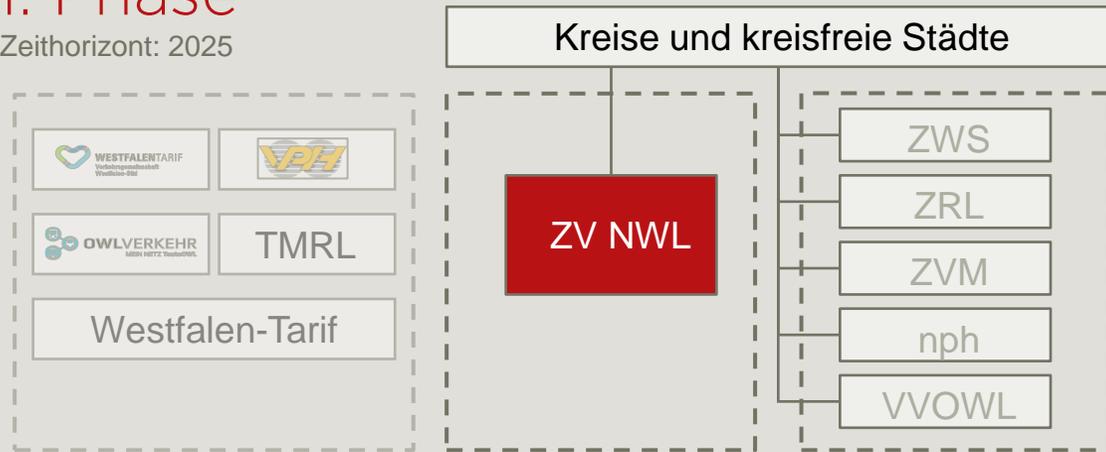


Die Ausgestaltung des Mobilitätsverbundes im NWL kann in zwei Phasen erfolgen – langfristig soll die flexible Ausweitung der Aufgaben des NWL ermöglicht werden

Zielbild Mobilitätsverbund

1. Phase

Zeithorizont: 2025

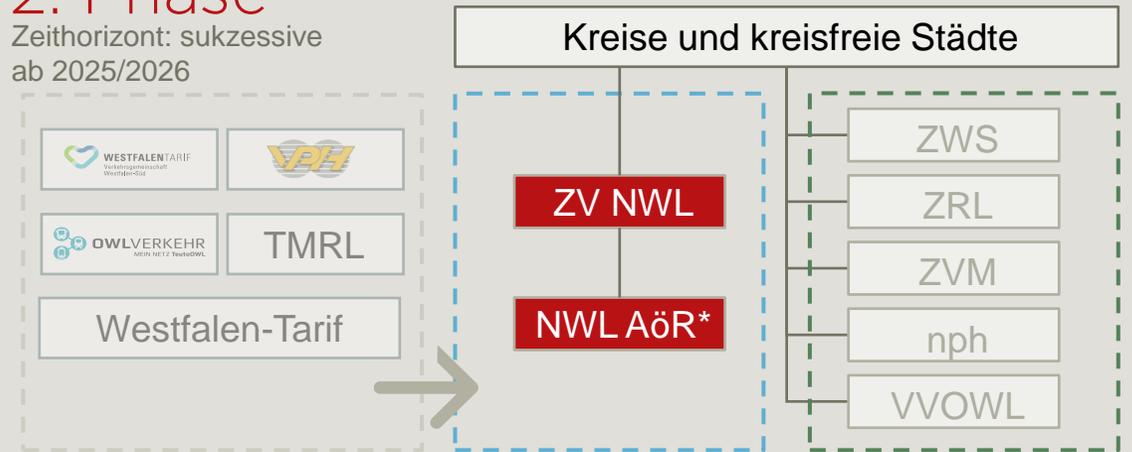


Grobe Leitplanken

- > Der NWL bleibt im ersten Schritt in einer einstöckigen Strukturvariante als Zweckverband bestehen
- > NWL wird von heutigen MZV entkoppelt, Kreise und kreisfreie Städte als Träger des ZV NWL
- > Aufgaben im Bereich Tarif, EAV, Vertrieb werden durch WTG wahrgenommen, die sich neben dem NWL als GmbH ansiedelt

2. Phase

Zeithorizont: sukzessive ab 2025/2026



Grobe Leitplanken

- > Binnenstruktur wird erweitert um AöR unterhalb des ZV als neutrale Regieebene, um Aufgaben regulierungskonform übernehmen zu können
- > Langfristige Flexibilität zur möglichen Übertragung wesentlicher Verbundaufgaben in die NWL-Organisation als Mobilitätsverbund z. B. im Bereich Tarif, EAV, Vertrieb

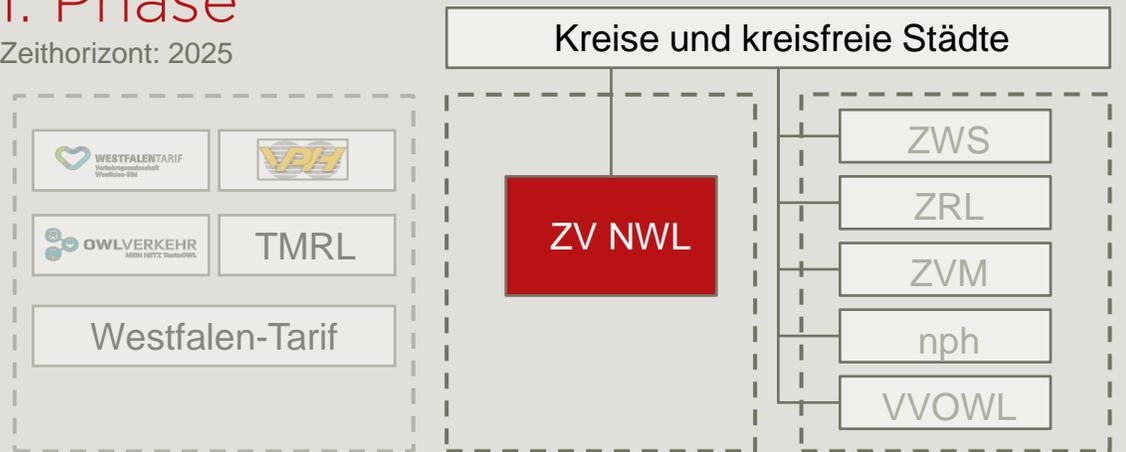
* NWL AöR ist die geeignete Rechtsform für die Umsetzung der Aufgaben eines Mobilitätsverbundes

Fokus der 1. Phase ist die Entkopplung von den Mitgliedszweckverbänden sowie eine Umsetzung der Hauptamtlichkeit in der Zweckverbandsführung

Fokus: Umsetzung 1. Phase

1. Phase

Zeithorizont: 2025



Grobe Leitplanken

- > Der NRW bleibt im ersten Schritt in einer einstöckigen Strukturvariante als Zweckverband bestehen
- > NRW wird von heutigen MZV entkoppelt, Kreise und kreisfreie Städte als Träger des ZV NRW
- > Aufgaben im Bereich Tarif, EAV, Vertrieb werden durch WTG wahrgenommen, die sich neben dem NRW als GmbH ansiedelt

Umsetzungsfahrplan

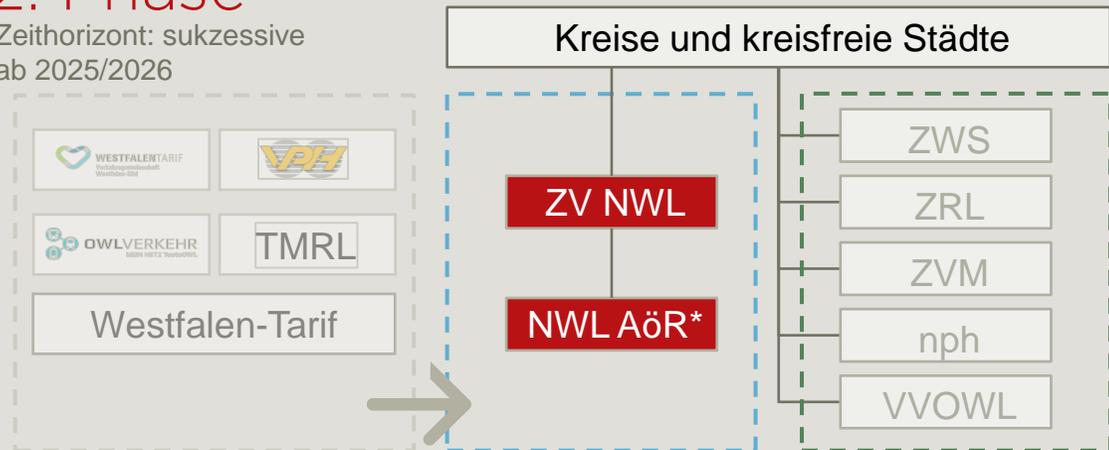
- Direkte Trägerschaft des ZV NRW durch die Kreise und kreisfreien Städte
- Aufgabenspektrum NRW zunächst unverändert
- MZV entkoppelt und aus Trägerrolle entbunden, entsprechende Anpassungen in Satzungen notwendig
- Realisierung der Hauptamtlichkeit der Verbandsvorsteherschaft im NRW und Etablierung eines Hauptausschusses
- WTG mit unveränderter Rolle im Bereich Tarif/Vertrieb
- Satzungsänderung und Zustimmung aller kommunalen Parlamente erforderlich

In der 2. Phase wird die AöR als neutrale Regieebene unterhalb des ZV eingeführt, um die Voraussetzungen für den NWL als integrierten Mobilitätsverbund zu schaffen

Fokus: Umsetzung 2. Phase

2. Phase

Zeithorizont: sukzessive ab 2025/2026



* NWL AöR ist die geeignete Rechtsform für die Umsetzung der Aufgaben eines Mobilitätsverbundes

Grobe Leitplanken

- > Binnenstruktur wird erweitert um AöR unterhalb des ZV als neutrale Regieebene, um Aufgaben regulierungskonform übernehmen zu können
- > Langfristige Flexibilität zur möglichen Übertragung wesentlicher Verbundaufgaben in die NWL-Organisation als Mobilitätsverbund z. B. im Bereich Tarif, EAV, Vertrieb

Umsetzungsfahrplan

- Umsetzung des Zielbildes eines integrierten Mobilitätsverbundes für Westfalen-Lippe
- Übertragung wesentlicher Verbundaufgaben in die NWL-Organisation als Mobilitätsverbund möglich, wenn von den Trägern gewünscht und beauftragt
- Binnenstruktur wird um AöR erweitert, um Aufgaben regulierungskonform übernehmen zu können
- Rolle der MZV im ÖPNV durch die jeweiligen Träger im Einzelfall und unabhängig gestaltbar
- Zweite Phase der Umsetzung wird bereits als Perspektive in den Beschlüssen der 1. Phase eingebracht
- Ziel ist die gemeinsame Ausgestaltung in Abstimmung mit den Partnern und Arbeitsgruppen

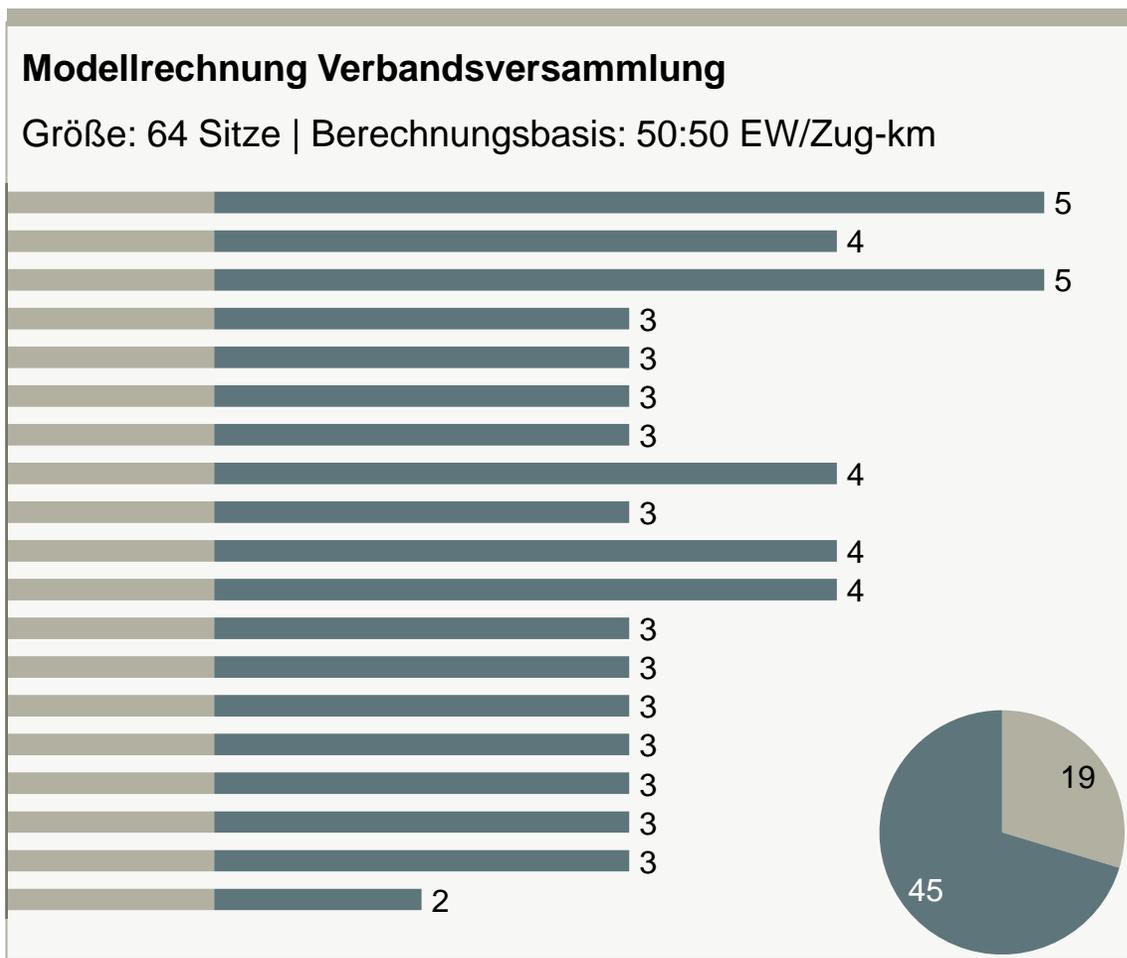
Agenda

Strukturreform NWL

- 1 Ausgangsbasis & Zielsetzung
- 2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung
- 3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung
- 4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf**
- 5 Ausblick & nächste Schritte
- 6 Zeitplanung



Als Empfehlungsvariante schlägt der Lenkungskreis mehrheitlich eine zukünftige Größe der Versammlungsversammlung von 64 Sitzen vor



Erläuterung

- Die Anzahl Sitze in der Versammlungsversammlung werden über die Satzung vorgegeben
- Als **Empfehlungsvariante** schlägt der Lenkungskreis mehrheitlich eine Größe der zukünftigen Versammlungsversammlung des NWL von **64 Sitzen** vor (45 politische Sitze und 19 Hauptverwaltungsbeamte)
- Dabei wird die Prämisse berücksichtigt, dass mindestens **1 Verwaltungsbeamter je Gebietskörperschaft** in die Versammlungsversammlung entsendet wird
- Als Berechnungsbasis für die **Modellierung der Zusammensetzung** der Versammlungsversammlung empfiehlt der Lenkungskreis einen **Verteilungsschlüssel von 50:50 EW/Zug-km**
- Die **Zug-km** wurden über eine erste **Grobabschätzung** je Gebietskörperschaft ermittelt, es können Unschärfen an Kreisgrenzen vorliegen

Die Satzungsänderung sieht die Umsetzung des definierten Zielbildes vor

Satzungsentwurf

Stand 26.07.2024

<p>§ 1</p> <p>Name und Sitz</p> <p>(1) Der Zweckverband führt den Namen Westfalen-Lippe (NWL). (2) Der Zweckverband hat seinen Sitz in Unna</p>	<p>[keine Änderungen vorgenommen]</p>	
---	---------------------------------------	--

Stand 26.07.2024

Synopse
 der Satzung Zweckverbandes Nahverkehr Westfalen-Lippe (NWL)

Satzung NWL (Status Quo)	Neue Fassung Satzung NWL (Entwurf)	Begründung / Hinweise
	<p>*Zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit zunächst in der Zielfassung (ohne Darstellung des schrittweisen Inkrafttretens durch Kenntlichmachung „Gültige Fassung bis bzw. ab“)</p> <p>** Gelb unterlegten Fassungen sind Platzhalterregelungen bzw. erste Vorschläge als Diskussionsbedarf. Hierzu bedarf es noch inhaltlicher Abstimmungen innerhalb des NWL.</p>	
	<p><u>Präambel</u></p> <p><u>Der Zweckverband Nahverkehr Westfalen-Lippe verfolgt das Ziel einer ausreichenden und mit dem öffentlichen straßengebundenen Personennahverkehr (ÖSPV) koordinierten Bedienung der Bevölkerung mit Schienenpersonennahverkehrsleistungen (SPNV) in seinem Zweckverbandsgebiet sicherzustellen.</u></p> <p><u>Der Zweckverband und seine Mitglieder werden sich jeweils bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur Herstellung eines integrierten und aufeinander abgestimmten Nahverkehrs in der Region aktiv unterstützen und u.a. dafür Sorge tragen, dass die dazu gefassten Beschlüsse in ihrem jeweiligen Einfluss-/Zuständigkeitsbereich umgesetzt und unter Beachtung der regionalen Verkehrsbeziehungen den weiteren Ausbau des Verkehrssystems fördern.</u></p>	<p>Neu eingefügt.</p> <p>Mit der Präambel wird das gemeinsame Verständnis der Verbandsmitglieder umschrieben, das u.a. für die Auslegung der Satzung herangezogen werden kann.</p>

Erläuterung

- Erster Entwurf der neuen NWL-Satzung diente als reiner Beratervorschlag zur fachlich-technischen Diskussion mit der Bezirksregierung – die frühzeitige Einbindung und Inhalte wurde grundsätzlich positiv bewertet
- Anschließend inhaltliche Diskussion über neue Satzungsinhalte (insb. Gremien, Aufgabenspektrum NWL „Mobilitätsverbund“, Minderheitenschutz, Finanzierung/Umlage etc.) mit Lenkungskreis
- Reaktion auf rechtlich-technische Hinweise der Bezirksregierung (insb. klarstellender Hinweis auf vorrangiges Weisungsgebundenheit auch unter Fraktionsbildung) sowie Hinweise des Lenkungskreises (u.a. Klarstellung zu ÖPNV und Tarif/EAV-Themen „Übernahme nur auf Wunsch MZV/Städte/ Landkreise“
- Komplexität einzelner Regelungen (u.a. Vorstandsvorsteher) resultieren aus mehrstufigem Projektablauf

Agenda

Strukturreform NWL

- 1 Ausgangsbasis & Zielsetzung
- 2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung
- 3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung
- 4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf
- 5 Ausblick & nächste Schritte**
- 6 Zeitplanung



Die bisherigen Ergebnisse bilden die Basis für die anstehenden Grundsatzbeschlüsse, die weitere inhaltliche Ausgestaltung erfolgt

Ausblick

- › **Beschlussfassung** in kommunalen **Parlamenten** und **Verbandsversammlungen** der Mitgliedszweckverbände, **Anpassungen** in **MZV-Satzungen** parallel erforderlich
- › Inhaltliche Ausgestaltung **Mobilitätsverbund** (Aufgaben/Tätigkeiten etc.)
- › Ausgestaltung des **Aufgabenspektrums** der NWL AöR
- › Diskussion des **Satzungsentwurfes**: Beschlussgegenstände, Gremienzuständigkeiten, Umlageverfahren, etc.

Agenda

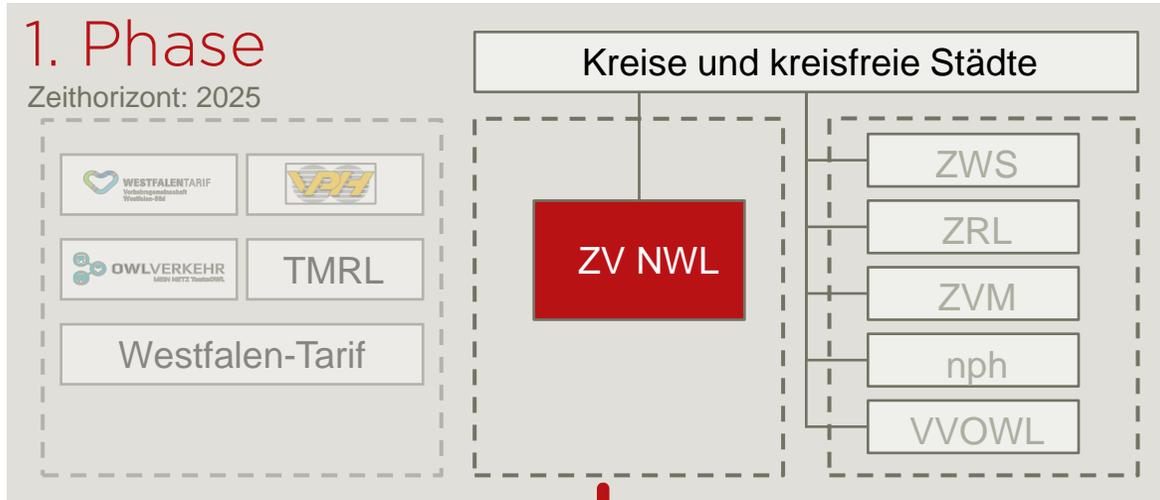
Strukturreform NWL

- 1 Ausgangsbasis & Zielsetzung
- 2 Vorgehen & Ausgestaltung der strukturellen Weiterentwicklung
- 3 Transformationspfad der strukturellen Weiterentwicklung
- 4 Modellrechnung Verbandsversammlung & Satzungsentwurf
- 5 Ausblick & nächste Schritte
- 6 Zeitplanung**



Die Umsetzung des Zielbildes setzt eine abgestimmte und kaskadierte Beschlussfassung voraus – diese ist bereits ausgeplant und in Teilen gestartet

Transformationsschritte 1. Phase



Eckpunkte Zeitplanung

- › Satzungsänderung des NRW als Grundlage der Umsetzung
- › Beschlussfassung innerhalb der Gremien des ZV NRW
- › Beschlüsse der Kreise und kreisfreien Städte
- › Beschlüsse der kommunalen Parlamente

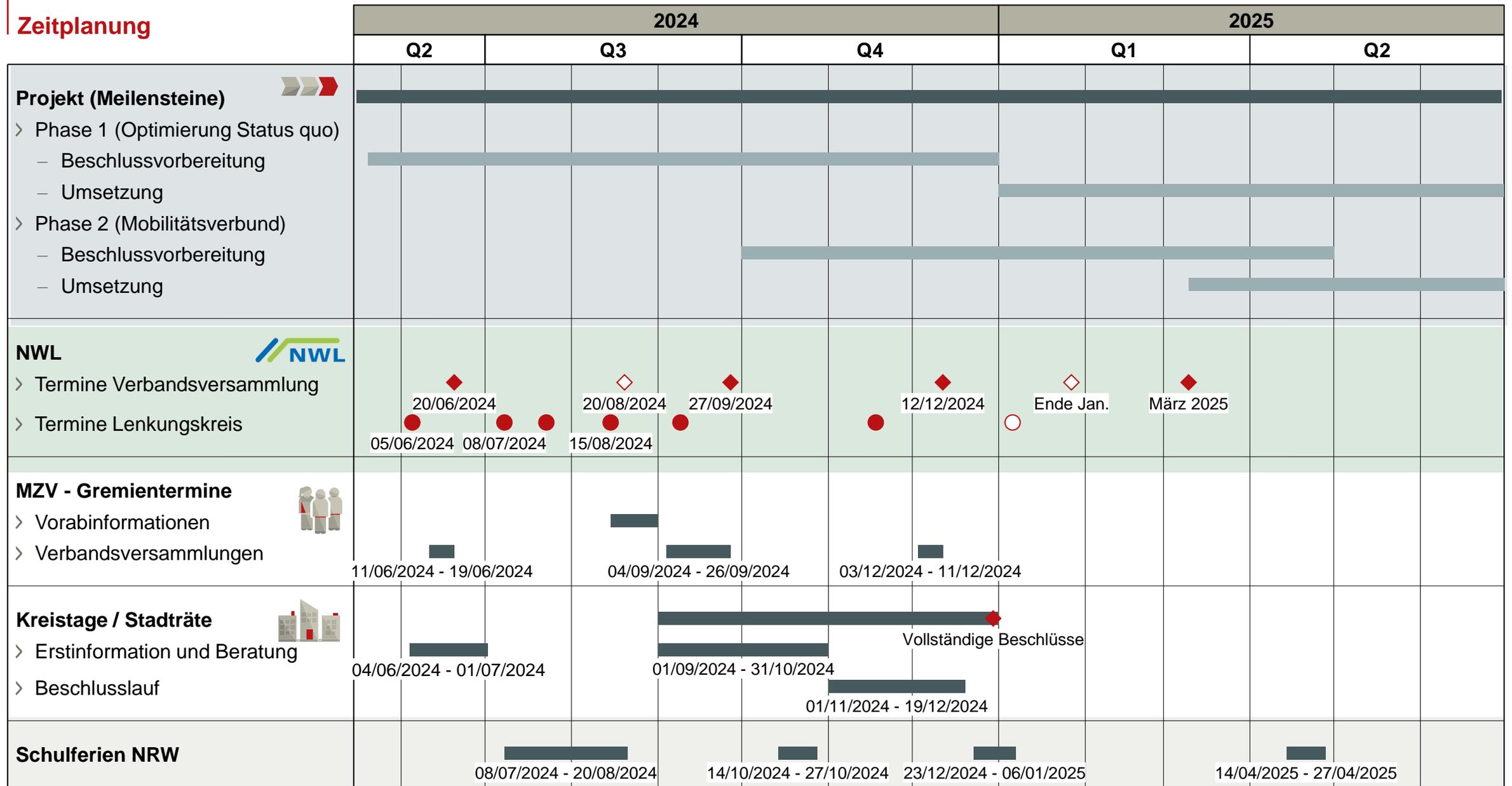
Zeit- und Meilensteinplanung



Ziel: Beschluss der erforderlichen **Satzungsänderung** des ZV NRW in einer Verbandsversammlung im **Anfang 2025**

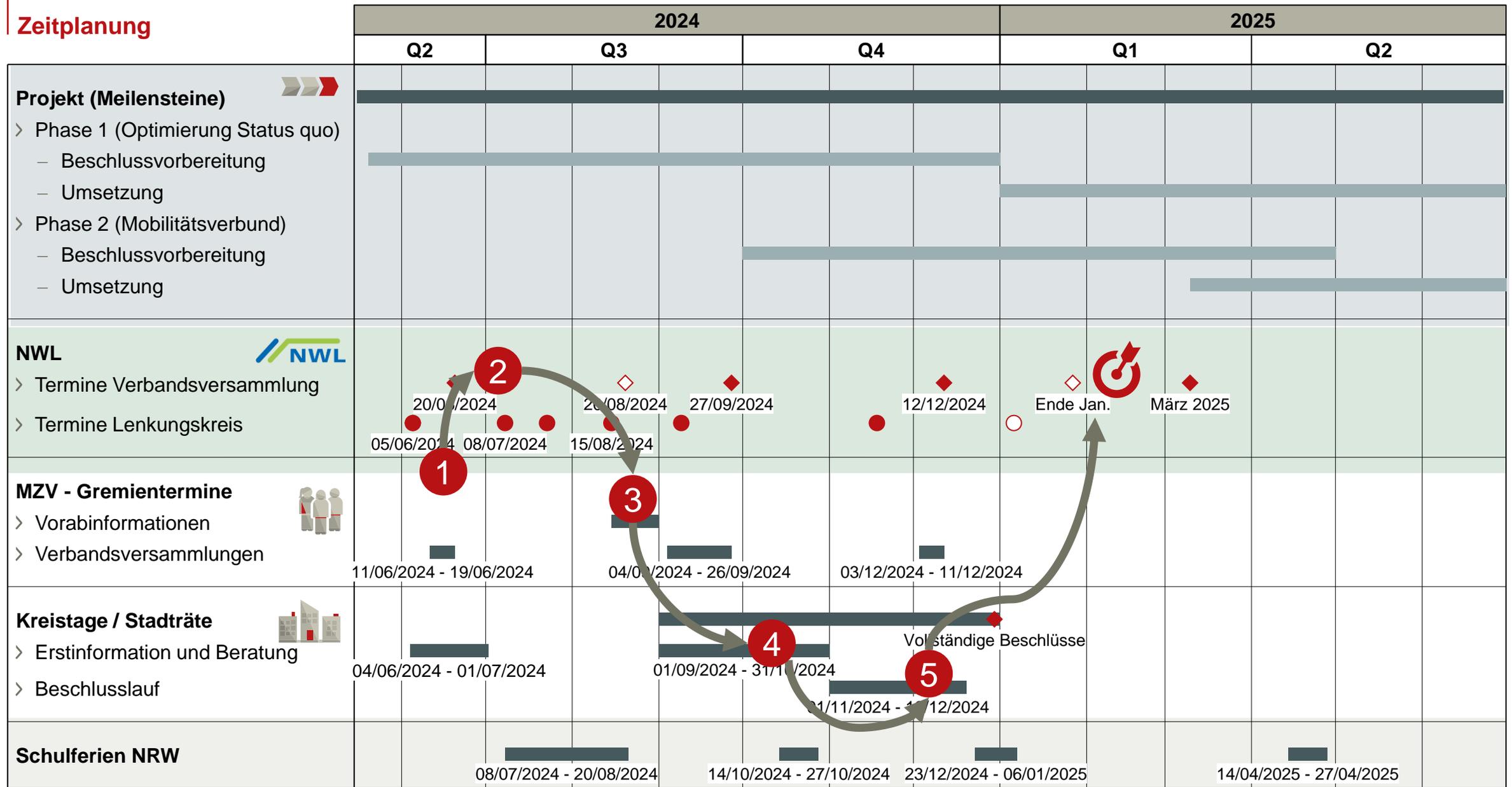
- 1 **Empfehlung** Vorgehensweise LK am **05.06.2024** ✓
- 2 **Beschluss Vorgehensweise NRW-VV** am **20.06.2024** ✓
- 3 **Befassung MZV** in Sonderterminen im **August 2024** 📌
- 4 **Begleitung Entscheidungsprozess Kommunen** Sept./Okt. 24
- 5 **Beschluss kommunaler Gremien** Nov./Dez. 2024
- 6 **Beschluss MZV-Gremien** Ende **Januar 2025**

Zeitplanung



Stand: 25.07.2024

Zeitplanung



Stand: 25.07.2024



civity Management
Consultants
part of **RAMBOLL**

Beratung aus Begeisterung



Wir stehen Ihnen gerne bei Rückfragen zur Verfügung!

Kontaktdaten

civity Management
Consultants



Jan Heistermann
Senior Project Manager

T +49.40.181 22 36-58
E jan.heistermann@civity.de

EY



Maren Weber
Partner

T +49.211.93 52 199-16
E maren.weber@de.ey.com