



Beschlussvorlage

TOP:
Vorlagen-Nummer: **V/2013/11919**
Datum: 16.09.2013
Bezug-Nummer.
PSP-Element/ Sachkonto: 1.11101.03
Verfasser: GB V
Plandatum:

Beratungsfolge	Termin	Status
Betriebsausschuss Eigenbetrieb Zentrales Gebäudemanagement	10.09.2013	öffentlich Vorberatung
Ausschuss für Finanzen, städtische Beteiligungsverwaltung und Liegenschaften	17.09.2013	öffentlich Vorberatung
Hauptausschuss	18.09.2013	öffentlich Vorberatung
Stadtrat	25.09.2013	öffentlich Entscheidung

Betreff: Auflösung des Eigenbetriebes Zentrales GebäudeManagement (EB ZGM) und Neuschaffung eines Fachbereiches (FB) Immobilien- und Bewirtschaftungsmanagement

Beschlussvorschlag:

Der Stadtrat beschließt die Auflösung des Eigenbetriebes Zentrales Gebäudemanagement zum 31.12.2013 und beauftragt den Oberbürgermeister, die entsprechenden Umsetzungsschritte vorzubereiten und ~~— soweit erforderlich —~~ dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

Dies umfasst u.a. folgende Schritte:

- Aufhebung der Satzung des EB ZGM
- Abberufung des Betriebsleiters EB ZGM

Finanzielle Auswirkung:

1. Umsetzungskosten

1.1. Anpassung DV

- Anpassung DV durch Implementierung des ZGM 118 T€
- Aufwand einmalig in 2013 aus Budget ZGM

1.2. Managementaufwand

- interner Personalaufwand mit bis zu 4 Planstellen, für den maximal auf 2 Jahre angesetzten Optimierungsprozess; werden stadtverwaltungsintern durch Personalüberhänge erbracht

2. Einsparpotentiale

- Wegfall der Prüfkosten des Jahresabschlusses – 30 T€/p.a.
- Synergien im Personalbereich bei den Querschnittsfunktionen innerhalb der Verwaltung und bei der Zusammenführung der operativen Immobilienbewirtschaftung (ca. 20 – 40 KW Stellen) 1.800 T€
- Effizienzsteigerungen bei der Immobilienbewirtschaftung ab 2015ff. jährlich 250 T€ p.a.

Wolfram Neumann
Beigeordneter

Abwägende Zusammenfassung

In Abwägung der betrachteten Organisationsformen und Bewertungskriterien einer effektiven Immobilienbewirtschaftung gibt es keine nennenswerten Vorteile der Fortführung der Aufgabe Immobilienbewirtschaftung aller städtischen Immobilien in einem Eigenbetrieb gegenüber der Wahrnehmung in der Verwaltung.

Vielmehr besteht in der jetzigen Organisationsform des Eigenbetriebes und der Ausgestaltung der Kommunikation, Prozesse und Schnittstellen zur Verwaltung ein erheblicher Optimierungsbedarf, welcher nicht ohne eine unverhältnismäßige Bindung an Managementkapazitäten zu stemmen ist.

Darüber hinaus ist der mit der Gründung angestrebte Vorteil der Kostentransparenz aufgrund der kaufmännischen Buchführung des Eigenbetriebes nach Einführung der Doppik in der Stadt Halle nunmehr auch in der Verwaltung abbildbar. Dies macht bei einer Verwaltungslösung u.a. auch eine separate Prüfung des Jahresabschlusses des Eigenbetriebes durch einen Wirtschaftsprüfer abkömmlich.

Des Weiteren kann durch eine stärkere Anbindung an die politischen Gremien und die Verwaltungssteuerung der erhöhte Verwaltungsaufwand vermieden und Synergieeffekte wie die Zusammenführung der unterschiedlichen Kostenrechnungskreise, die einheitliche Personalwirtschaft und -entwicklung sowie die Erarbeitung eines aussagefähigen, flachen Berichtswesen in direkter Anbindung an das städtische Controlling realisiert werden.

Im Hinblick auf die Umsetzung des künftigen Konsolidierungsprozesses ist die Lösung eines zentralen Ansprechpartners in der Verwaltung für Verwaltungsimmobilien und unbebaute Grundstücke sowie einer zentralen Hochbausteuerung gemäß nachfolgendem Umsetzungskonzept als vorteilhaft einzuschätzen.

Pro:

- Zentrale Immobiliensteuerung und stadtweites, übergreifendes Controlling, abgestimmte Entscheidungen über Investition, Verkauf, sonstige Vermarktung
→ **Effizientere Objektbewirtschaftung**
- Zusammenführung und Spezialisierung von Service- und Bewirtschaftungspersonal
→ **Erhebliche Einsparpotentiale in Bezug auf Personalkosten und Qualitätsverbesserung**
- Aufhebung/Bündelung der Mehrfachzuständigkeiten innerhalb der verschiedenen Organisationseinheiten
→ **Vereinfachte Abläufe und klare Ansprechpartner für Bürger und Fachbereiche**
- Stadtübergreifende Anlagendokumentation im Rahmen eines zentralen Portfoliomanagement
→ **einheitliche Grundstücksakte**

Kontra:

- Umsetzungskosten
- Implementierungszeit- und Aufwand

Auf die weiteren detaillierten Ausführungen unter **Anlage 2** wird verwiesen.

Begründung:

Die Stadtverwaltung Halle (Saale) beabsichtigt, die Weiterentwicklung und Konzentration der kommunalen Immobilienwirtschaft der Stadt zu einem Fachbereich Immobilien- und Bewirtschaftungsmanagement, in welchem die bisherigen Organisationseinheiten EG ZGM, FB Liegenschaften, der immobilienbezogene Sportbereich (Betriebsstellen) sowie Teile des Teams Investitionscontrolling und Schulsicherheit aus dem FB Bildung zusammengefasst werden. In einem zweiten Schritt, ab 01/2014, wird die Abteilung Stadtgrün einer Prüfung unterzogen, ob darin Aufgaben und Struktureinheiten in den neuen Fachbereich überführt werden sollen.

I. Ausgangssituation

Die Stadt Halle gründete zum 01.01.2003 den Eigenbetrieb Zentrales Gebäudemanagement auf der Basis eines Vermieter-Mieter-Modells. Deshalb wurden dort alle mit den Gebäuden und ihrer Bewirtschaftung zusammenhängenden Leistungen der Fachämter Hochbauamt, Hauptamt und Liegenschaftsamt einschließlich Personal eingebracht. Man ging davon aus, dass durch die Bündelung der gebäudewirtschaftlichen und nichtgebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Organisationseinheit eine größere Kostentransparenz und erhebliche Kosteneinspareffekte erzielt werden würden.

Nachdem diese Effekte in der Praxis nicht auftraten, sollte der Eigenbetrieb auf Kernaufgaben ausgerichtet werden und wurde mit Stadtratsbeschluss vom 10.07.2007 umstrukturiert. Zu diesem Zweck wurden die Querschnittsaufgaben für die Stadtverwaltung in die Kernverwaltung überführt und zu einer neuen zentralen Einheit – Hauptamt - zusammengefasst. Im Eigenbetrieb verblieb lediglich die administrative Betreuung des verwaltungsnotwendigen Immobilienvermögens, insbesondere die Verwaltung, Dokumentation und Verkehrssicherung der Immobilien.

Die bisherigen Aufgaben der zusammenzuführenden bzw. betroffenen Organisationseinheiten sind folgende:

I.1. Aufgabenverteilung EB ZGM gemäß Eigenbetriebssatzung

- Erbringung gebäudewirtschaftlicher Leistungen zum Raum-, Bewirtschaftungs-, Sanierungs-, Modernisierungs- und Unterhaltungsbedarf an städtischen und städtisch angemieteten Gebäuden einschließlich Neu- und Erweiterungsbau
- Abschluss von Serviceverträgen
- bedarfsgerechte Steuerung der Versorgung der Organisationseinheiten der Stadtverwaltung mit Gebäuden, Räumen und den dazugehörigen Grundstücken
- Ganzheitlicher Dienstleister in folgenden Bereichen:
 - Finanzen, Buchhaltung, Controlling
 - Verträge, Ausschreibung, Vergabe
 - Neu- und Erweiterungsbau, Projektplanung
 - Instandhaltung (Bauunterhaltung, Reparaturen), Instandsetzung

- (Modernisierung)
- Umbau und Verbesserung
- Flächenmanagement und Betreuung des Mieter-Vermietermodells
- Vorbereitung Abriss und Vermarktung
- Energiemanagement
- Bewirtschaftung
- Gebäudeverwaltung einschließlich der Verwaltung von Leerstandsobjekten
- Pflege und Unterhalt der Außenanlagen für Grundstücke
- Umzugsmanagement

Im Eigenbetrieb sind derzeit 211 Planstellen aufgeführt (ohne Azubis und Sozialstellen).

I.2. Aufgabenverteilung im Fachbereich Liegenschaften

Der Fachbereich Liegenschaften nimmt derzeit die Eigentümerfunktion von rund 7000 Grundstücken mit über 40 Quadratkilometern für die Stadt Halle wahr. Seine wesentlichen Aufgaben sind:

- Verkauf von Grundstücken und Vergabe von Erbbaurechten
- Erwerb und Tausch von Grundstücken
- Kontrolle der Vertragseinhaltung
- Wahrnehmung von Eigentümeraufgaben, so die Beteiligung an Verwaltungsverfahren wie Bauordnungsverfahren, Bauleitverfahren, Bodenordnungsverfahren, Verfahren zur Auflösung ungetrennter Hofräume, Grundsteuerverfahren, Grenzanerkennungsverfahren, Grundstücksbelastungen, Nachbarschaftsrechte
- Verwaltung und Bewirtschaftung der un bebauten städtischen Grundstücke, Kleingärten, Ackerflächen, Garagengrundstücke, Abrissgrundstücke etc.
- Genehmigungsverfahren im Grundstücksverkehr für alle Verkaufsfälle im Stadtgebiet z.B. Vorkaufsrechte etc.
- Bestellung von gesetzlichen Vertretern für nicht auffindbare Grundstückseigentümer
- Eigentümerauskünfte und Grundbuchrecherchen für städtische Fachbereiche und Dritte

Im FB Liegenschaften werden derzeit 39 Planstellen vorgehalten.

I.3. Fachbereich Sport

Der Fachbereich Sport ist zuständig für sämtliche sportrelevante Themen innerhalb der Stadtverwaltung, insbesondere die konzeptionelle Arbeit sowie die Kommunikation und Koordination mit Dritten ins besondere Bürgern und Vereinen für die städtischen Sportanlagen.

Durch die Abteilungen Sporteinrichtungen werden derzeit die städtisch zugeordneten Sportanlagen in eigener Regie mit eigenem Personal (Hallenmeister, Platzwarte) bewirtschaftet.

In dieser Abteilung werden derzeit 30 Planstellen vorgehalten, davon 28 Platzmeister/Hallenwarte und 2 Betriebsstellenleiter.

I.4. Abteilung Stadtgrün

Die Abteilung Stadtgrün ist verantwortlich für die Pflege, Unterhaltung und Entwicklung des gesamten öffentlichen Grüns der Stadt Halle (Halle). Sie unterhält die städtischen Grün- und Parkanlagen, die kommunalen Friedhöfe und den Stadtwald.

Im Bereich Grünanlagenpflege werden folgende Aufgaben erfüllt:

- Durchführung aller nicht an Dritte vergebene Pflege- und Unterhaltungsmaßnahmen in städtischen Grün- und Parkanlagen, Spiel- und Freizeiteinrichtungen, Straßenbäumen, verkehrsbegleitendes Grün sowie an Freiflächen städtischer Gebäude
- Beauftragung Dritter
- Wahrnehmung der Verkehrssicherungspflicht an Straßenbäumen, Spielplätzen und Kleingartenanlagen
- Saisonbedingte Arbeiten: Pflanzung, Schnitt, Rodung etc.
- Säuberung und Müll Beräumung der Grün- und Parkanlagen, Spielplätze und des Verkehrsgrüns
- Winterdienst

Zur Umsetzung dieser Aufgaben verfügt die Abteilung über eine separate Werkstatt, welche

- Wartung und Reparatur der gärtnerischen Spezialtechnik
- Wartung und Reparatur von Grünanlagenausstattungen
- Wartung und Pflege der Maschinen und Geräte anderer Bereiche der Stadtverwaltung
- Winterdienst im Rahmen der Anliegerpflichten

wahrnimmt.

I.5. FB Bildung; Team Investitionscontrolling/Schulsicherung

Der Fachbereich Bildung ist zuständig für die Schulentwicklungsplanung, mithin für sämtliche Investitionsmaßnahmen im Schulbereich. Das vorgenannte Team ist weiterhin zuständig für Schulsicherungsfragen und die schulfachliche Objektbewirtschaftung. Hinzu kommen das Vertragscontrolling zu PPP Modellen sowie das Controlling zu Bauunterhaltung und -instandsetzung.

Im Team sind 5 Planstellen vorgehalten.

Organisationsanalyse bbvl

Aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen wie die Einführung der doppischen Haushaltsführung, Konsolidierungsvorgaben, Diskussionen zum Fortbestand des ZGM innerhalb der Stadtverwaltung sowie Forderungen aus den politischen Gremien wurde 2012 eine Organisationsanalyse durch die bbvl mit folgenden Zielen beauftragt:

- Evaluation des derzeitigen Umsetzungsstandes des Rauschenbach-Konzeptes von 2007
und
- Empfehlungen zur Umsetzung einer effektiven Immobilienbewirtschaftung in der Stadt Halle von Schulen, Gebäuden der sozialen Nutzung, von Verwaltungsgebäuden und von Drittvermietung (vgl. Analyse bbvl, S.3).

In diesem Rahmen hatte die bbvl ausschließlich folgende Varianten zu betrachten:

- Bewirtschaftung des vorgenannten Immobilienbestandes durch ZGM und Zuordnung des Immobilienvermögens
- Bewirtschaftung wie vor und Zuordnung Vermögen den Struktureinheiten der Stadtverwaltung (Status quo), Auflösung des ZGM und Zuordnung Vermögen zu den

Struktureinheiten, Auflösung des ZGM und Zuordnung Vermögen zu einer Beteiligung der Stadt

Alternative Vorschläge waren ausdrücklich nicht Gegenstand der Erarbeitung insbesondere nicht Prüfung, ob durch ein Verschmelzen mit weiteren Organisationseinheiten gesamtstädtische Vorteile erzielt werden können.

Aus dieser Organisationsanalyse ergaben sich damit folgende Kritikfelder, die einer vertieften Prüfung und Optimierung bedürfen:

- Es fehlt eine stadtweite Immobilienstrategie.
- Es gibt keine klare Abgrenzung und Verfahrensabläufe zwischen den Auftraggebern und den Nutzern.
- Es fehlt eine zentrale Immobiliensteuerung sowie ein stadtweites, übergreifendes Controlling.
- Es fehlt ein funktionierendes Berichtswesen, es gibt erhebliche Kommunikationsprobleme.
- Planung, Projektsteuerung und Bauüberwachung sind vertieft zu prüfen.
- Die Fachbereiche (u.a. Sport und Kultur) nehmen weiterhin immobilienbezogene Fachaufgaben wahr mit teilweisen unklaren Schnittstellen zum ZGM wahr; die Fachbereiche müssen sich künftig auf ihre eigenen Fachaufgaben konzentrieren.

Darüber hinaus wurden weitere Prüfungspunkte zu immobilienbezogenen Aufgaben stadintern herausgearbeitet:

- Stadtübergreifende Bemessung der Anzahl des technischen Personals – Hausmeister etc., verteilt auf mehrere Verwaltungseinrichtungen einschließlich Technik
- Vielschichtigkeit der Servicevereinbarungen mit den Einrichtungen der Stadtverwaltung, Divergenzen zwischen ZGM und Schulbereich, Investitionen, Serviceentgelte und –qualität betreffend; unscharfe Schnittstelle zur Bauherrenfunktion
- Fehlen eines Abrisskonzeptes stadintern zur Minderung der Unterhaltungslasten, schleppende Umsetzung entsprechender Projekte
- Hoher verwaltungsinterner Aufwand zum Austausch investitionsbezogener Daten zwischen ZGM, FB Liegenschaften und zentraler Anlagenbuchhaltung
- Mangelnde Zusammenarbeit zwischen ZGM und LSA zur schnellstmöglichen Vermarktung nicht benötigter Objekte
- Schnittstellenprobleme zwischen ZGM und Abteilung Grün zur Abgrenzung der jeweiligen Pflegestandards

Es war damit klar, dass die Analyse von bbvl in ihrem stark begrenzten Auftragsumfang – das ZGM in seinem derzeitigen Bestand u.a. mittels Interviews zu bewerten - nicht ausreichend sein konnte.

Die Stadt musste sodann angesichts der aufgeworfenen und weiteren bekannten Prüfungsfragen, insbesondere der sich dabei herausgestellten Aufgabenwahrnehmung der Bewirtschaftung von Immobilien in verschiedenen Organisationseinheiten und der damit verbundenen Schnittstellen- und Kommunikationsproblematiken einen ganzheitlichen Immobilienbewirtschaftungsansatz verfolgen. Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung sind sämtliche Organisationseinheiten einer Aufgabenkritik zu unterziehen bzw. Standards mit Hilfe von Benchmarks zu hinterfragen.

II. Vorteilsabwägung zu Organisationsstruktur und -form

Aus der oben ausgeführten dezentralen Organisationsstruktur und Verantwortlichkeit für die

städtischen Immobilien, aus den vielfältigen Schnittstellen für die Objekte – Objektart, bebaut oder unbebaut, vermarktbare oder nicht usw. – zeichnet sich ab, dass weitere kunden-, prozess- und kostenorientierte Organisationsverbesserungen nur erzielt werden können, wenn eine Aufgabenbündelung aller immobilienbezogenen Prozesse innerhalb einer städtischen Struktur erfolgt.

Kosten entstehen nicht nur durch Gebäudebewirtschaftung und -instandhaltung. Der Begriff „Immobilienmanagement“ verdeutlicht, dass neben den kommunalen Gebäuden auch die unbebauten Grundstücke sowie die Abrissobjekte in ganzheitliche Immobilienüberlegungen einbezogen werden müssen; eine klare verwaltungsinterne Zuständigkeit ist parallel herzustellen.

Mangelnde Daten und eine fehlende zentrale Erfassung führen zu einer Intransparenz des Immobilienbestandes. Daraus folgen oft große Koordinationsschwierigkeiten bei der Bewirtschaftung und der Veräußerung des Bestandes. Bisherige Defizite in der Anlagendokumentation sind stadintern zu bündeln.

Die im Eigenbetrieb ZGM verbliebenen Kernaufgaben sollten nicht durch eine gesonderte Organisationsform abgetrennt bleiben. Es bestehen derzeit in großem und vielschichtigem Umfang vertragsähnliche Beziehungen zwischen Kernverwaltung und ZGM, die zu erheblichen Abstimmungsschwierigkeiten sowohl bei der Haushaltsaufstellung als auch bei der Bewirtschaftung der Objekte führen. Diese kosten erheblichen Verwaltungsaufwand und machen wenig Sinn, wenn die Stadt das Mieter/Vermieter-Modell nicht mit auskömmlichen Unterhaltungsbudgets und auch Personalressourcen im technischen Bereich so ausstatten kann, dass sich in der täglichen Praxis eine vollständige gesicherte Gebäudeerhaltung abzeichnet.

In der angespannten Haushaltslage mit dem Zwang, Prioritäten zu setzen, sollte der Eigenbetrieb in die Fachbereichsstruktur integriert und damit im direkten Einfluss und als Teil einer ganzheitlichen Prioritätenabwägung des Stadtrates und des Oberbürgermeisters positioniert werden.

Die dieser Entscheidung zugrunde liegenden Gesichtspunkte sind im Einzelnen als **Anlage 2** aufgeführt und in **Anlage 3** nach Aufgabengruppen gewichtet.

III. Neugründung des Fachbereichs Immobilien- und Bewirtschaftungsmanagement zum 01.01.2014

Es ergibt sich folgende Aufgabenverteilung:

Der FB Immobilienbewirtschaftungsmanagement übernimmt schwerpunktmäßig die bisherigen Aufgaben des EB ZGM und des FB Liegenschaften.

- Als Gebäudemanagement Planung und Verwaltung der für Instandhaltungen und Reparaturen sowie Gebäudebewirtschaftung einschließlich Reinigungsleistungen benötigten Mittel.
- Umsetzung des investiven Maßnahmen der Fachbereiche nach Pflichten- / Lastenheft
- Aufbau einer zentralen Anlagen- und Grundstücksdokumentation
- Übernahme der Unterhaltung der städtischen Sportanlagen
- Übernahme des Vertragscontrollings bei PPP Schulen

Der Bereich Sport fokussiert sich auf seine Kernkompetenz, ist verantwortlich für die Überlassung der Sportstätten an Dritte, bestimmt als Besteller die Schwerpunkte der Anlagenunterhaltung.

Der FB Bildung plant seine Investitionsmaßnahmen, die Grundsätze der Unterhaltung und deren Priorisierung sind mit ihm abzustimmen.

III.1. Weiteres Vorgehen

Oberstes Ziel im Aufgabenbereich der Immobilienwirtschaft der Stadt Halle (Saale) ist die Schaffung einer einheitlichen Organisations- und Aufgabenstruktur, in der alle kommunalen immobilienwirtschaftlichen Leistungen über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie gebündelt werden. Dazu wird ein neuer Fachbereich Immobilien- und Bewirtschaftungsmanagement gegründet.

Als **Anlage 1** ist die Aufbauorganisation und die Aufgabenstruktur mit Stellengroßplanung als Arbeitsstand 15.08.2013 beigefügt. Der besondere Schwerpunkt beim Umsetzungsprojekt liegt darauf, die in ZGM und Stadtverwaltung bestehenden Strukturen und Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen, ob sie für die Ziele gemäß Masterplan 07/2013 (**V/2012/11055**) tauglich sind, modifiziert oder grundlegend umgestaltet werden müssen. Da diverse Verwaltungseinrichtungen teilweise personell erheblich ausgedünnt sind, konzentrieren sich grundlegende Änderungen aufgrund ihres Mehraufwandes in der Umbruchphase auf einige zentrale Punkte.

III.2. Aufgaben- und Zeitplan

Die Umsetzung des Gesamtprojektes erfolgt federführend und koordinierend durch einen Aufstab mit maximal 4 Mitarbeitern, dessen Tätigkeit auf maximal 2 Jahre festgelegt wird. In 2013 werden die organisatorischen und haushaltsrechtlichen Grundlagen für die Schaffung des neuen FB geschaffen; im ersten Halbjahr 2014 die Feinplanungen abgeschlossen und umgesetzt. Der übrige Zeitraum wird zum Monitoring benötigt, um die neuen bzw. endlich festgeschriebenen Verfahrens- und Kommunikationsabläufe zu festigen.

Mit dem Votum der Stadträte zum Grundsatzbeschluss haben die Einrichtungen der Stadtverwaltung die gebotene Klarheit, welche Verwaltungseinrichtung mit welchen Teilbereichen und in welcher Organisationsform geformt werden soll.

Die Hauptschwerpunkte sind folgende – nicht abschließend:

- (1) Umsetzungsschritte Änderung Organisationsform
 - Umsetzungsbeschlüsse IV 2013
 - Anpassung Verwaltungsvorschriften III/IV 2013
 - Einarbeitung Haushalt 2014 III 2013
 - Aufhebung Satzung, Abberufung Betriebsleiter IV 2013
- (2) Vertiefende Aufgabenkritik und Aufgabenverteilungsplan
 - Schnittstellen bestellende FB ab III 2013
 - Sonderthema: Ausrichtung und Zuordnung Stadtgrün I/II 2014
 - Tiefenprüfung implementierter Bereiche III 2013 bis II 2014
 - Präzisierung Prozesse Front- und Back-Office ab I 2014
- (3) DV-Systeme
 - Anpassung vorhandener Systeme im FB und zu Schnittstellen III/IV 2013
 - Einführung CAFM über ZGM hinaus IV 2013
 - Bedarfsanalyse bei ganzheitlicher Immobilienbewirtschaftung ab I/2014

- (4) Dokumentation und Aufbau Portfoliomanagement
 Aufbau FB übergreifende Grundstücks- und Anlageakte ab II/2014
 Aufbau Portfoliomanagement, Basis Erarbeitung kennzahlengestützte
 Bewertungsmatrix ab II/2014

- (5) Neuausrichtung/Schärfung Immobilienstrategie
 Formulierung einheitlicher und übergreifender Immobilienstrategien ab I/2014
 Abgleich mit städtischen Gesellschaften und Dritten über Geschäftsbereich Planen
 ab I/2014
 Strategie Substanzerhalt kommunaler Verwaltungsobjekte, Schwerpunktsetzungen
 ab I/2014

- (6) Vertiefende Personalbedarfsanalyse
 Schwerpunkt Hausmeisterpool, Ausbildungsinitiative ab I/2014
 Verschmelzung Teilbereiche FB laufend
 Kernkompetenz Hochbauinvestitionen Projektsteuerung ab I 2014

- (7) Verwaltungsvorschriften
 Effiziente Abläufe Unterhaltung und Invest III/IV 2013
 Übergangsregelungen mit bestellenden FB (Sport, Bildung etc.) III 2013

- (8) Kommunikationsstrukturen
 Grundlagen und Einführung bzw. Optimierung (Berichtswesen, Internetauftritt,
 Genehmigungsprozesse, Telefonbuch, Help Desk etc.) ab I/2014
 Monitoring ab III 2014

- (9) Operatives und strategisches Controlling
 Verstärkung Controlling für Leitung und Nutzer (in FB, in Verwaltung und Dritte) ab
 I/2014

Den Aufbaustab begleitet eine innerstädtische Projektgruppe, bestehend aus:

- Vertretern der jeweiligen Nutzer/Geschäftsbereiche
- Vertretern der Hauptleistungserbringer (Bereiche Gebäudemanagement und Liegen-
schaften)
- Steuerungsunterstützung durch die Bereiche Personal und Organisation sowie
Kämmerei

Die Projektgruppe tagt wöchentlich, koordinierend fungiert der Aufbaustab. Der Aufbaustab stellt eine kontinuierliche Berichterstattung an die Verwaltungsspitze sicher. Der Stadtrat wird dergestalt über den Umformungsprozess informiert, als nach dem Auflösungsbeschluss eine monatliche Berichterstattung im Finanzausschuss erfolgt.

III.3 Modifizierung des Vermieter-Mieter-Modells / Aufgabenneuverteilung

Das bei Gründung des Eigenbetriebs ZGM 2003 ursprünglich geplante Finanzierungskonzept, dass der EB selbständig und eigenverantwortlich die mittelbewirtschaftende Stelle für Investitionen und Instandhaltungen des Gebäudebestandes ist, wurde nie vollständig umgesetzt.

Insbesondere durch die massive finanzielle Abhängigkeit vom städtischen Haushalt und der geringen Höhe der nie auskömmlich für eine Werterhaltung kalkulierten Miete konnte keine gesamtwirtschaftliche Optimierung erzielt werden.

Angesichts der Haushaltslage der Stadt zeichnet es sich ab, dass dies auch nicht erreichbar ist. Im Sinne einer optimierten gesamtstädtischen Prioritätenabwägung und -festsetzung ist es besser, die Investitionsmaßnahmen über die Fachbereiche mit ihren fachspezifischen Konzeptionen einzuführen, wobei der FB Immobilien als laufender Ansprechpartner gerade für Kosten- und Zeitannahmen fungiert, eigene Vorschläge einbringt und generell eine Obhut- und Prüfungspflicht bezüglich der Objektsubstanz der städtischen Immobilien inne hat.

Wie bisher ist er umsetzende Stelle für hochbauliche Investitionsmaßnahmen und zuständig für laufende Unterhaltungsmaßnahmen im Rahmen des Unterhaltungsbudgets.

Kernelement der Einführungsphase sind die Abstimmungen zentraler Verwaltungsvorschriften mit klaren und einforderbaren Festlegungen zu einfachen Projekt- und Kommunikationsstrukturen bzgl. Investitionen und Unterhaltung.

Im Wesentlichen beinhaltet dies folgendes:

- Die Abläufe Investitionsmaßnahmen erfolgen grundsätzlich wie folgt und gemeinhin üblich,
- Prioritätendiskussion über GB I und FachGB – FB Immobilien unterstützt, gibt eigene Empfehlungen über eigenen GB. Generell sind – je nach Projektphase – Varianten zu erwägen, zu bewerten und Vorzugslösungen begründet darzustellen; ein etwaiger Bedarf an Prüfungsmitteln ist vorzuschlagen,
- Projekte im Finanzhaushalt werden zum Projektbeginn präzise abgestimmt und ebenso dokumentiert. Die FachGB sind Besteller – sie bestimmen über Inhalte, Standards,
- Projektdurchführung durch FB Immo. Beinhaltet verwaltungsintern u.a. Vorbereitung Grundsatz- und Baubeschluss kraft Hauptsatzung,
- Der FB Immo bucht den Projektablauf eigenständig über die eingerichtete Haushaltsstelle,
- Laufendes projektsteuerungsübliches Berichtswesen an bestellenden FB,
- jedwede Abweichungen vom Projekt – Zeit, Geld, Qualität – sind unverzüglich nach Kenntnis dem Besteller mitzuteilen und das weitere Vorgehen abzustimmen.
- Schlussabnahme einschließlich Dokumentation etc.,
- Die vorgenannten und stadtintern abgestimmten Eckpunkte werden in einer Verwaltungsvorschrift in 2013 eingearbeitet zur Inkraftsetzung 01.01.2014

In diesem Sinne werden auch die Verfahrensabläufe Unterhaltung analysiert und ggf. neu geregelt – die vorgefundene und historisch gewachsene Vielfalt an Einzelregelungen ist beachtlich, hinderlich und zu bereinigen.

Hier wird in den Projektgruppen ein Standardmodell festgelegt und Sondertatbestände analysiert und ggf. mit klaren Sonderregelungen berücksichtigt.

Zu erörtern werden hier u.a. verschiedene Unterhaltungsstandards bei Einzelobjekten sein – auch nach Wahl der Facheinrichtung – sowie der Wunsch diverser Fachbereiche, ihren Bedarf nach Serviceleistungen durch externe Dritte abzusichern.

An der einheitlichen Bewirtschaftung durch den Bereich Objektunterhaltung des FB Immo wird festgehalten – die jährlichen Ausgabenteile werden effektiv dokumentiert und auf die Einzelprodukte des Haushaltes herunter gebrochen.

III.4. Abteilung Stadtgrün/ Organisationsuntersuchung und Aufgabenkritik in 2014

Der Masterplan ging von der ersten Einschätzung aus, dass in einer Dimension von rund 30

Planstellen in der Abteilung Stadtgrün immobilienbezogene Grünflächenpflege erfolge. In ersten Abstimmungen der Geschäftsbereiche wurde herausgearbeitet, dass die Abteilung Stadtgrün die öffentliche Grünpflege im Wesentlichen mittels Pflegestützpunkten im gesamten Stadtgebiet bewältigt, die in sich abgeschlossene Verwaltungseinheiten bilden, in denen die Aufsicht weitläufiger Grünbereiche, die Beauftragung externer Dienstleister sowie eigene Pflegemaßnahmen mittels eigenem Technikpool vereinigt sind. Eine sofortige Herauslösung von Teilen des Personals bzw. der Technik führte zu erheblichen Leistungseinbußen. Man verständigte sich darauf, die jeweils betreuten Grünflächen einer beiderseitigen Prüfung zu unterziehen, ob Teil- und Splitterflächen zur effektiveren Bewirtschaftung zu arrondieren sind und auf eine Nutzung der technischen Wartungsressourcen des Stadtgrüns für den gesamten Technikbereich.

In der Umsetzungsphase des neuen FB Immobilienmanagement ergeben sich zwei Prüfungsfelder:

Die vorgenannten Abstimmungen sind weiter zu untersetzen auf weitere Synergiepotenziale. Die jeweiligen Leistungen im Bereich Friedhöfe sind einer Aufgabenkritik zu unterziehen und insbesondere zu standardisieren. Die etwaige organisatorische Aufspaltung der Pflegestützpunkte u.a. in einen immobilienbezogenen Bereich ist mit einer Organisationsuntersuchung abzuprüfen. Sämtliche Punkte werden im 1.Quartal 2014 abgearbeitet. Bis auf weiteres ergeben sich keine weiteren Aufnahmen von Aufgaben und insbesondere Planstellen in das Immobilienmanagement.

Anlagen:

- A1 Organisationsstruktur FB Arbeitsstand 15.08.2013 und Aufbauorganisation FB
- A2 Gegenüberstellung Aufgabenwahrnehmung und Vorteilsabwägung
- A3 Vorteilsabwägung nach Aufgabengruppen

Anlagen:

- A1 Organisationsstruktur FB Arbeitsstand 15.08.2013 und Aufbauorganisation FB
- A2 Gegenüberstellung Aufgabenwahrnehmung und Vorteilsabwägung

A3 Vorteilsabwägung nach Aufgabengruppen