

Organisationsuntersuchung im Amt für Immobilienmanagement

Abschlusspräsentation

Münster, im November 2015



Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary



Das nachfolgende Konzept basiert auf folgenden, grundsätzlichen Ansätzen:

- 1) Weiterentwicklung des Projektmanagements
- 2) Unterstützung der Stadtstrategie, insbesondere zu bestehenden und künftigen Programmen / Planungen / Ankaufstätigkeiten (z.B. zur sozialen Baulandentwicklung)
- 3) Stärkung der Betreiberverantwortung der Stadt Münster
- 4) Optimierung der Kundenorientierung durch reduzierte Ansprechpartner und Nutzung interner Synergien
- 5) Ausweitung der betriebswirtschaftlichen Betrachtungen im Rahmen von Bauvorhaben
- 6) Optimierung und Bündelung der Kommunikationsstrukturen innerhalb und außerhalb des Immobilienmanagements
- 7) Deckung des notwendigen Ressourcenbedarfs unter Berücksichtigung der dadurch erzielbaren Effekte (Diese werden nachfolgend dargestellt)
- 8) Erzielung mittel- bis langfristiger Kosteneinsparungen u.a. durch weiteren Ausbau des Mieter-Vermieter Modells

5

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary



Vorhandene Stärken des Amtes werden genutzt und sinnvoll ergänzt, ohne dass Veränderungen aus rein prinzipiellen Gründen vorgeschlagen werden. Vielmehr wird auf vielen vorhandenen, gut funktionierenden Grundlagen aufgesetzt. Diese werden schrittweise verfeinert.

Durch die beteiligungsorientierte Vorgehensweisen wurde bereits ein erster Schritt der späteren Umsetzung gelegt. Der Reorganisationsprozess wird nicht mit der Stellenmehrung beendet sein, vielmehr bedarf es einer beteiligungsorientierten Umsetzungsphase, um die Veränderungen auch mit den Beschäftigten zu realisieren.

Die empfohlenen Maßnahmen bauen aufeinander auf und führen nur im Kontext zum Erreichen der angestrebten Ziele; insgesamt geht damit eine signifikante Optimierung des Bereiches einher. Die erforderlichen Aufwände werden durch Konsolidierungspotentiale mittelfristig kompensiert.

6

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary

RINKE.

- Im Quervergleich stellt Amt 23 stellt einen typischen kommunalen, immobilienwirtschaftlichen Dienstleister mit üblichem Aufgabenbestand dar.
- Optimierbar sind mehrere Prozesse. Ein Kernprozess ist die Bearbeitung von Störungen, der künftig durch eine zentrale Störungs-/Anlaufstelle für alle Ämter optimiert wird.
- Das Mieter-Vermieter Modell sollte hinsichtlich seiner Effekte optimiert werden. Aktuell erfolgt primär eine Darstellung der Kosten über interne Leistungsverrechnungen. Hier sollte der Verwaltungsvorstand die Erwartungen und Ziele des Immobilienmanagements über eine zu verabschiedende Rahmenvorgabe neu definieren und klären, wie weit das Mieter-Vermieter-Modell künftig wirken soll. Sollte Amt 23 künftig eine „echte“ Clearingfunktion im Rahmen der Bedarfsprüfung wahrnehmen, muss dies in einer neuen Rahmenvorgabe klar festgelegt werden.
- Die internen Amtsprozesse können durch IT-Einsatz weiter optimiert werden.
- Der Bevölkerungszuwachs wirkt sich auch auf das Immobilienmanagement und dessen Aufgabenvolumen aus und ist im Rahmen der Ressourcenbemessung zu berücksichtigen.

7

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary

RINKE.

Der Berater empfiehlt im Rahmen des Beratungsprojektes folgendes:

1. Reorganisation des Amtes
 - Zusammenlegung Grundstücksverkehr und Grundstücksverwaltung
 - Schaffung von Nutzerbetreuerfunktionen, die Leistungen des IM nach außen bündeln
 - Schaffung einer TASK-Force An- und Verkauf besonderer Projekte (Erweiterung Stab 23.2 um 2 Stellen)
 - Schaffung einer gesamtzuständigen zentralen Anlauf-/Störungsstelle
 - Neuausrichtung der IT, Einführung von Workflows, Vervollständigung und Aktualisierung der Datenbasis
 - Schaffung der Voraussetzungen für „echte“ Geldflüsse im Rahmen der Budgetierung
 - Bündelung aller technischer Objektverantwortung in einer gebäudezugeordneten Funktion („Betreiberhaftung“)
2. Intensivierung der eingesetzten Informationstechnologie (IT)
 - Neukonzeption IMS Einsatz
 - Vervollständigung Datenbasis und Vereinheitlichung derzeitiger dezentraler Datenhaltung in IMS
 - Schaffung amtseigener Kompetenz zur Umsetzung erforderlicher IT Unterstützung
3. Intensivierung des An- und Verkaufs
 - s.o. (Task-Force 23.2)

8

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary

RINKE

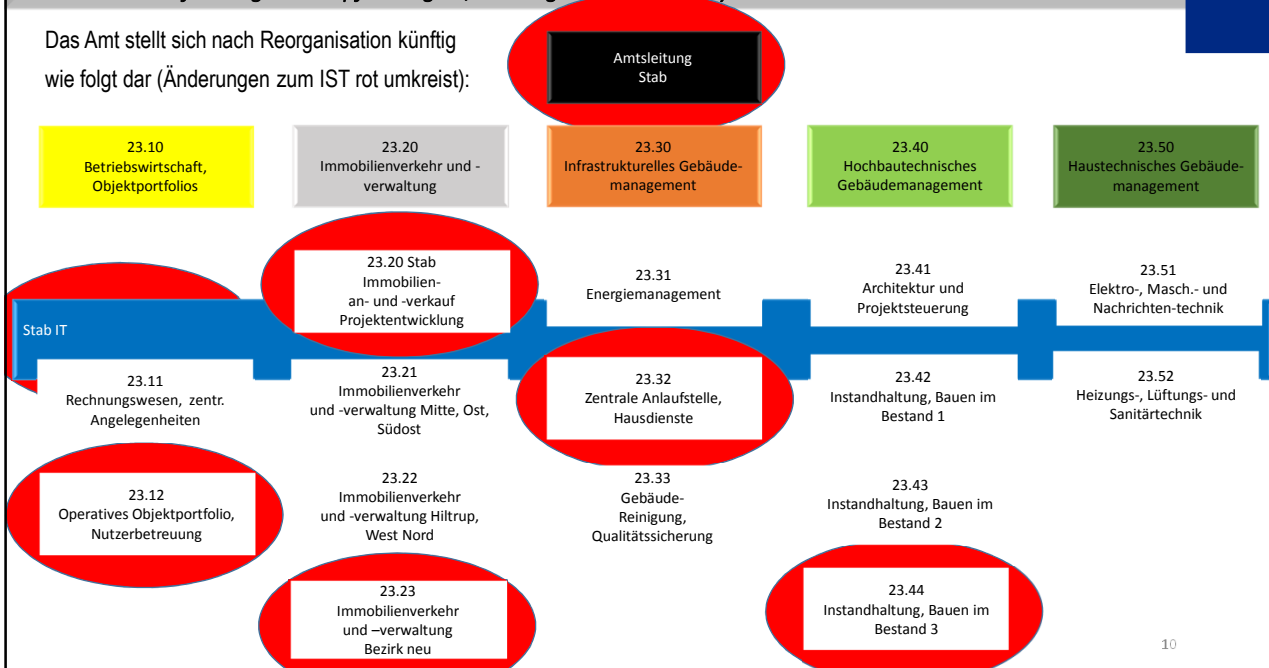
4. erforderliche Ressourcen einzurichten
 - Gesamtbedarf 213,01 Stellen = Schaffung von insgesamt 18,05 neuen Stellen auf Grund erforderlicher Bedarfe (siehe Konzept)
 - 1 neue Stabsfunktion insbesondere für Risikomanagement, Kommunikation und Lebenszyklussteuerung
 - 1 neue Stelle für die Koordination und Steuerung von Nutzerbedarfen, Kennzahlen und Portfoliomanagement sowie Flächenmanagement
 - 2 neue Stellen im Bereich An- und Verkauf / Task Force
 - 1 Stelle zur Optimierung der Reinigungsvergabe, Qualitätsmanagement sowie Personalbetreuung im Infrastrukturbereich
 - 2 neue Stellen im Rahmen der Einrichtung und Sicherstellung einer zentralen Störungs-/Anlaufstelle
 - 3,81 zusätzliche Zeichnerfunktionen zur Sicherstellung eines aktuellen und vollständigen Datenbestandes
 - 7,24 zusätzliche technische Funktionen zur Abarbeitung des Überhangs und der steigenden Mittel für Bauen im Bestand
5. eine Verbesserung der Kommunikationsstruktur gegenüber den Nutzern (z.B. frühzeitige Abstimmung zur Schulentwicklungsplanung, Vereinheitlichung von Jour fixe Terminen mit den Hauptnutzern)
6. keinen Abbau von Stellen/Aufgaben bei den Nutzern. Dieser ist nicht möglich, da keine Redundanzen / Doppelfunktionen existieren
7. die Amtskultur zu intensivieren (Kommunikationsstruktur, Projektarbeit, Öffentlichkeitsarbeit)
8. die Organisationsform „Amt“ zu belassen.

9

Kurzzusammenfassung der Empfehlungen / Management Summary

RINKE

Das Amt stellt sich nach Reorganisation künftig wie folgt dar (Änderungen zum IST rot umkreist):



10

