

Öffentliche **Beschluss**vorlage

Vorlagen-Nr.:	V/0311/2016
Auskunft erteilt:	Herr Weingärtner
Ruf:	492-1023
E-Mail:	Weingaertner@stadt-muenster.de
Datum:	31.05.2016

Betrifft

Organisationsuntersuchung im Amt für Immobilienmanagement / Umsetzung der Ergebnisse

Beratungsfolge

14.06.2016	Ausschuss für Umweltschutz, Klimaschutz und Bauwesen	Vorberatung
15.06.2016	Ausschuss für Liegenschaften, Wirtschaft und strategisches Flächenmanagement	Vorberatung
21.06.2016	Ausschuss für Personal, Organisation, Sicherheit, Ordnung und E-Government	Vorberatung
29.06.2016	Haupt- und Finanzausschuss	Vorberatung
29.06.2016	Rat	Entscheidung

Beschlussvorschlag:

I. Sachentscheidung:

- Der Rat nimmt zur Kenntnis, dass die Verwaltung die Ergebnisse der von der Unternehmensberatung „Rinke Kommunal Team“, Wuppertal, durchgeführten Organisationsuntersuchung zur Steigerung von Effektivität und Effizienz in der Aufgabenwahrnehmung des Amtes für Immobilienmanagement geprüft hat: Die Verwaltung spricht sich für eine weitgehende Umsetzung der Empfehlungen zur *Reorganisation* des Amtes aus durch
 - Zusammenlegung der Bereiche Grundstücksverkehr und –verwaltung
 - Aufbau einer zentralen Nutzerbetreuung
 - Schaffung einer zentralen Störungsstelle
 - Bündelung der technischen Objektverantwortung
 - Aufbau der „Task Force“ An- und Verkaufsowie der Empfehlungen zu *Prozessoptimierungen* durch
 - Optimierung des Mieter-Vermieter-Modells
 - Neuausrichtung der IT
 - Ausbau der Qualitätssicherung im Reinigungsbereich,
 - Verlagerung der Verwaltung von Wohnimmobilien zur Wohn + Stadtbau GmbH.Die Verwaltung folgt ebenso der Empfehlung aus dem Gutachten, die Rechtsform des Amtes beizubehalten.

2. Der Rat nimmt zur Kenntnis, dass die Unternehmensberatung die monetären und nichtmonetären Effekte der Umsetzung des in der Begründung aufgeführten Maßnahmenkataloges in einer groben Schätzung mit 2,175 Mio. € pro Jahr angegeben hat. Inwieweit diese auch im Sinne von Ergebnisverbesserungen haushalterisch wirksam werden, wird von der Verwaltung geprüft und dem Rat zur Kenntnis gegeben.
3. Der Rat nimmt zur Kenntnis, dass nach Bewertung des vorliegenden Gutachtens insgesamt ein Stellenmehrbedarf von 24,64 Stellen besteht. Darauf basierend beschließt der Rat:
 - 3.a. Ergänzend zum Stellenplan 2016 die Einrichtung von in der Begründung näher dargestellten zusätzlichen
 - 1,00 befristete Stellen
 - 11,23 Stellen.
 - 3.b. Die Entsperrung der bereits im Stellenplan 2016 eingerichteten 12,50 Stellen.
4. Die Verwaltung wird beauftragt, nach zwei Jahren die Wirkung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu überprüfen und dem Ausschuss für Personal, Organisation, Sicherheit, Ordnung und E-Government zu berichten.

II. Finanzielle Auswirkungen:

Teilergebnisplan					
	Nr.	Bezeichnung	Haush.- jahr	Betrag €	Bemerkungen
Produktgruppe	0111	Immobilienmanagement			
Zeile	11	Personalaufwendungen	2016	458.990 €	
			2017	917.990 €	
			2018	887.510 €	
			2019 ff.	857.020 €	
Zeile	13		2017 ff.	-75.000 €	

Teilfinanzplan					
	Nr.	Bezeichnung	Haush.- jahr	Betrag €	Bemerkungen
Produktgruppe	0113	Zentrale Dienste			
Zeile	09	Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Anlagevermögen	2016	62.500	Büroausstattungen für insgesamt 25 Arbeitsplätze

Sofern die Aufwendungen/Auszahlungen nicht im vorhandenen Budget gedeckt werden können, werden sie zum Nachtrag angemeldet.

Begründung:

Im Rahmen der Beratungen zum Haushalts- bzw. Stellenplan 2015 hat der Ausschuss für Liegenschaften, Wirtschaft und strategisches Flächenmanagement am 25.11.2014 unter anderem beschlossen, dass die Verwaltung ein Organisationsgutachten in Auftrag gibt, *„das eine grundlegende Reform und Neustrukturierung des Amtes für Immobilienmanagement vorbereiten soll“* (aus: Antrag der Fraktionen SPD, Bündnis 90/Die Grünen, Piraten/ÖDP vom 25.11.2014).

Die Organisationsuntersuchung wurde von Juli bis Oktober 2015 durch die Unternehmensberatung „Rinke Kommunal Team“, Wuppertal, durchgeführt. Das Beratungsunternehmen war im Rahmen einer Vergabeentscheidung ausgewählt worden.

Untersuchungsbereiche waren unter anderem die strategische Ausrichtung, das Aufgabenportfolio, die Organisationsform, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Ressourcenausstattung, die Effizienz von Steuerungs-, Leitungs- und Führungsaufgaben, die Schnittstellen zu Bedarfsämtern (z. B. Amt für Schule und Weiterbildung, Amt für Kinder, Jugendliche und Familien, Sportamt) sowie mögliche Synergien im Konzern Stadt.

Die Verwaltung hat dem Rat am 16.12.2015 durch Vorlage V/0953/2015 über erste Ergebnisse berichtet und eine Prüfung der Maßnahmenvorschläge zugesagt. Das Gutachten sieht zum Untersuchungszeitpunkt (30.06.2015) u.a. eine erhebliche personelle Unterdeckung im Amt für Immobilienmanagement und empfiehlt für die erforderlichen Optimierungen deutliche Stellenvermehrungen. Hinweis: Das Gutachten (182 Seiten) kann als Datei im Personal- und Organisationsamt, Telefon 492 1100, angefordert werden.

1. Aufgaben und Leistungen des Amtes für Immobilienmanagement

Zu den Aufgaben des Amtes für Immobilienmanagement als kommunaler immobilienwirtschaftlicher Dienstleister gehören die bedarfs-, zeit- und kostengerechte Bereitstellung geeigneter Grundstücke und Gebäude für alle Aufgabenfelder der Stadt Münster. Aufgrund eines erheblichen Aufgaben- und Flächenzuwachses („Wachsende Stadt“, Flüchtlinge, Schule, Kinderbetreuung etc.) ist das Amt deutlich steigenden Anforderungen ausgesetzt.

1.1. Entwicklung und Bereitstellung von Immobilien

1.1.1. Grundstücksbeschaffungen 2016

Ein wesentlicher Baustein zur Erreichung der im „Kommunalen Handlungskonzept Wohnen“ (V/0593/2013) formulierten und mit dem Beschluss zur Fortschreibung des Baulandprogrammes fortgeschriebenen Zielsetzung (V/0153/2016) von jährlich bis zu 3.000 neu zu errichtenden Wohneinheiten stellt weiterhin die liegenschaftliche Partizipation im Wege des kommunalen Zwischenerwerbs auf der Grundlage der „Sozialgerechten Bodennutzung in Münster“ (SoBoMü; V/0039/2014) dar. Seit dem Frühjahr 2014 wurden neben rund 315.000 qm Baulandpotentialflächen noch weitere 260.000 qm für Ausgleichsflächen, Regenrückhaltebecken sowie landwirtschaftliche Flächen erworben. Hinzu kommen noch ca. 61.000 qm an Sportflächen.

1.1.2. Grundstücksvermarktung 2016

Resultierend aus den unter 1.1 dargestellten Zielsetzungen nehmen die Grundstücksabgaben mit dem Schwerpunkt Wohnen einen besonderen Stellenwert im Aufgabenportfolio des Amtes ein. In Bereichen, in denen insbesondere eine hohe architektonische Qualität erreicht und erhalten werden soll, erfolgt die städtebauliche Entwicklung auch in 2016 durch die Fortführung von entsprechenden Investorenauswahlverfahren für einzelne Grundstücke.

1.2. An- und Vermietungen sowie An- und Verpachtungen von Immobilien

Das Amt für Immobilienmanagement ist für die Anmietung von Immobilien zur Deckung der Bedarfe, insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung, der Flüchtlingsunterbringung und der Versorgung mit ausreichenden Büroflächen zuständig.

Ebenso werden die städtischen Immobilien, die nicht zur Bedarfsdeckung dienen, vermietet und die unbebauten Grundstücke bewirtschaftet (Pachtverträge, Gestattungen, Verkehrssicherungspflichten). Insgesamt werden derzeit rd. 2850 Vertragsverhältnisse betreut.

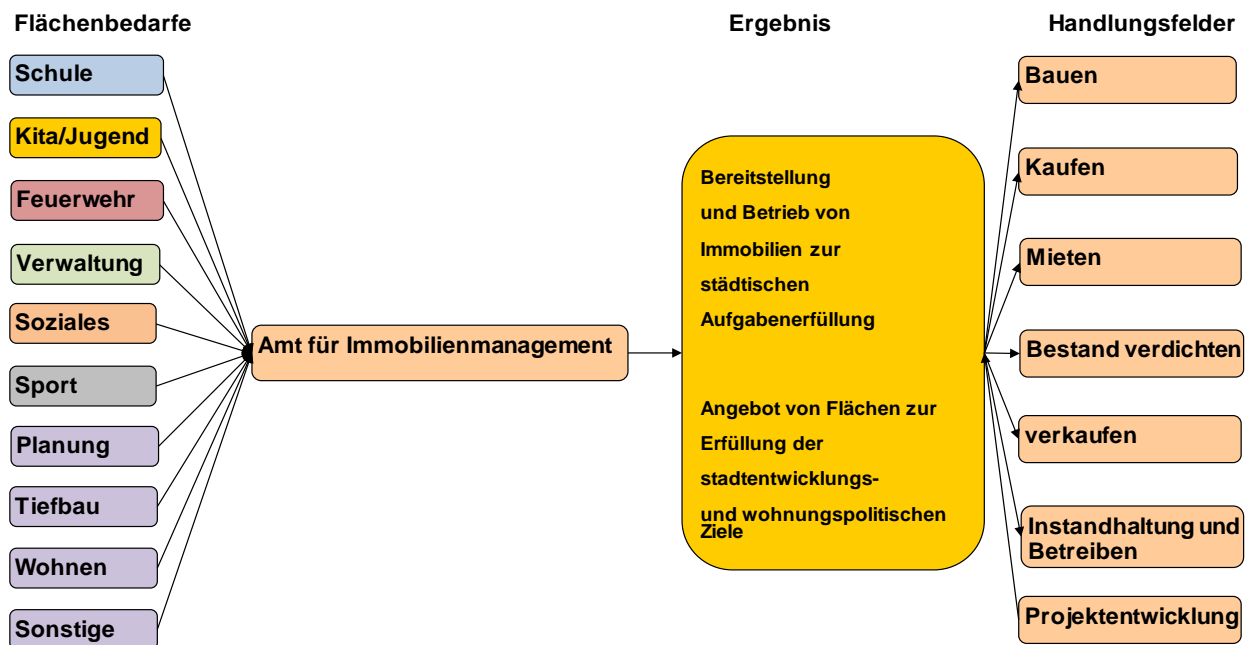
1.3. Bereitstellung von Gebäuden zur städtischen Aufgabenerfüllung

Im Rahmen dieses Teilproduktes obliegen dem Amt für Immobilienmanagement der Bau, die Instandhaltung und die Bewirtschaftung (insbesondere die technische Bewirtschaftung, Reinigung, Wachdienst, Hausverwaltung, Flächenmanagement und Energiemanagement). Derzeit werden rd. 470 Standorte mit insgesamt rd. 1000 zugehörigen Gebäuden betreut.

In der Summe ergibt das einen Flächenbestand (Eigentum und Anmietungen) von rd. 1,02 Mio. qm Nettogrundfläche (Stand 04.2016), Tendenz „weiter steigend“.

Weiterhin sind durch steigende Flüchtlingszuweisungen erhebliche Anstrengungen zur Schaffung von Unterkünften vorgenommen worden, eine Projektgruppe kümmert sich schwerpunktmäßig nur um Baumaßnahmen für Flüchtlinge.

Somit stellt das Amt für Immobilienwirtschaft die zentrale Schaltstelle zur Flächenbereitstellung für städt. Bedarfe und Stadtentwicklung dar:



1.4. Umsätze

In 2016 sind hierfür investive Maßnahmen (Neu- und Anbauten) für Bedarfsämter mit rd. 26,2 Mio. € (Finanzplan) sowie Aufwendungen für Instandhaltung, Bewirtschaftung (Energie, Reinigung, etc.) und Mieten/Pachten in Höhe von 58,2 Mio. € (Teilergebnisplan der Produktgruppe 0111 „Immobilienmanagement“) veranschlagt.

2. **Schwachstellenanalyse**

Im Rahmen des vorliegenden Gutachtens wurden verschiedene Schwachstellen im Amt für Immobilienmanagement festgestellt. Diese gilt es durch Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen aufzugreifen, um eine Leistungssteigerung des Immobilienmanagements zu bewirken. Das Gutachten stellt u. a. folgende Schwachstellen fest:

- Die Bedarfe der Nutzerämter werden im Amt für Immobilienmanagement nicht einheitlich aufgenommen und auch nicht ausreichend hinterfragt.
- Die Objektverantwortung ist bei den unterschiedlichen Gewerken angesiedelt. Eine übergreifende, d. h. technische, kaufmännische und strategische Verantwortung wird zurzeit nicht wahrgenommen.

- Der Störungsdienst ist zurzeit nur für Störungen aus dem Bereich des Amtes für Schule und Weiterbildung und das Amt für Kinder, Jugendliche und Familien eingerichtet. Störungen aus anderen Bereichen der Stadtverwaltung erreichen das Amt für Immobilienmanagement nicht auf einheitlichen Kanälen.
- Das IT-System verfügt über wesentliche Daten, wird aber nicht effektiv genutzt. Spezifische Anforderungen des Amtes für Immobilienmanagement können vor Ort nicht kurzfristig realisiert werden (z. B. Workflows).
- Ein flächendeckendes Portfoliomanagement ist nicht eingerichtet. So ist ein Leerstandsmanagement bisher nur für das allgemeine Grundvermögen und nicht auch für das Betriebsvermögen möglich.

3. Erläuterung zu monetären Effekten

Das Gutachten stellt zu den vorgeschlagenen Maßnahmen monetäre und nichtmonetäre Effekte dar. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen nicht um haushaltsrelevante Einsparungen im Sinne einer Reduzierung der Aufwendungen im Amt für Immobilienmanagement, sondern um die Vermeidung von Ausgaben und Aufwendungen. Beispielhaft können dies sein:

- Zur Deckung von neuen Flächenbedarfen:
 - verdichtete Belegungen im Gebäudebestand statt neuer Anmietungen, Ankauf, baulicher Erweiterungen/Neubau.
- Zur Verhinderung von Aufwendungen für Planungsanfragen:
 - Steigerung des Kostenbewusstseins der Bedarfsämter durch ein Mieter-Vermieter-Modell.
- Sicherstellung vertraglich vereinbarter Leistungen im Reinigungsdienst:
 - Qualitätssicherung - wie z.B. im Reinigungsbereich – zur Sicherstellung des vertraglich vereinbarten Zustandes.

Monetäre Einsparungen sind zukünftig im Bereich der Störungsstelle zu erwarten.

4. Maßnahmenkatalog:

Die Maßnahmeempfehlungen des Gutachtens zielen im Wesentlichen auf folgende **Ziele** im Bereich des Immobilienmanagements ab:

- Unterstützung bzw. Umsetzung der Strategie zur „Wachsenden Stadt“
- Stärkung der städtischen Betreiberverantwortung
- Optimierung der Kundenorientierung
- Weiterentwicklung des Projektmanagements
- Mittel- bis langfristige Reduzierungen des Aufwandes
- Deckung des notwendigen Ressourcenbedarfes

Im Folgenden werden die einzelnen Vorschläge zusammengefasst dargestellt und verwaltungsseitig bewertet. Dabei wird nicht allen Vorschlägen gefolgt bzw. eine Umsetzung nur teilweise empfohlen.

4.1. Beibehaltung der Rechtsform als Amt/Optimierung der Budgetierung

Das Gutachten empfiehlt den Erhalt der Amtsstruktur und eine Optimierung der Budgetierung. In einer Umwandlung der Rechtsform des Immobilienmanagements z. B. in eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung oder eine Anstalt öffentlichen Rechts werden keine Vorteile, sondern teilweise sogar erhebliche steuerliche Nachteile gesehen.

Für eine Optimierung der Budgetierung ist es sinnvoll, dass die Stadt Münster ihre Mechanismen im Rahmen des Mieter-Vermieter-Modells ändert und eine Nebenrechnung zum Haushalt aufbaut, die künftig Gegenstand der jährlichen Haushaltsberatungen wird.

Konkret bedeutet dies, dass die tatsächliche Raumnutzung und die „definierte“ Raumnutzung der Fachämter anhand der Standards jährlich abgeglichen und ggf. Bonus- bzw. Malus-

Korrekturen am Fachamtsbudget vorgenommen werden. Dadurch wären die Fachämter angehalten, Immobilienkosten durch optimierte Konzepte zur Flächennutzung, Reduzierung der Flächen oder Kompensation aus dem eigenen Budget auszugleichen.

4.2. Reorganisation des Amtes¹

- *Zusammenlegung der Bereiche Grundstücksverkehr und Grundstücksverwaltung*
Das Gutachten empfiehlt die Zusammenführung von Teilen der ehemaligen Grundstücksverwaltung, die aktuell der Fachstelle Flächenmanagement zugeordnet ist, in die Abteilung Immobilienverkehr. Dies betrifft alle Stellen und Aufgabenbereiche, die unbebaute Immobilien verwalten. Damit werden heute erforderliche Abstimmungen z. B. im Rahmen von Gestattungen oder Pachten vereinfacht und Kompetenzen zusammengeführt. Ziel ist die Schaffung einer überwiegend einheitlichen und damit umfassenden Sachbearbeitung in den Bezirken. Zudem sollen die Bezirkskenntnisse genutzt und ausgebaut und Abstimmungsprozesse möglichst vereinfacht werden. Die Stellen, die bisher bebaute Liegenschaften betreut haben, verbleiben bei der Fachstelle Flächenmanagement.

Zusätzlicher Personalbedarf: 0,00 Stellen.

Umsetzungszeitpunkt: 31.12.2016.

Nutzen: Prozessoptimierungen durch Schnittstellenreduzierung.

- *Aufbau einer zentralen Nutzerbetreuung*
Durch die Verlagerung der oben genannten Aufgaben für unbebaute Immobilien aus der Fachstelle Flächenmanagement und den Übergang der Verwaltung einiger Mietobjekte an die städtische Wohn+Stadtbau GmbH können Kapazitäten in der Fachstelle Flächenmanagement freigesetzt werden, die die zukünftig aufzubauende zentrale interne Nutzerbetreuung und das operative Portfoliomanagement übernehmen sollen. Die Nutzerbetreuung ist zukünftig erste Ansprechpartnerin für die internen und externen Mieter bzw. Bedarfsämter in Bedarfsfragen: An dieser Stelle erfolgt die Aufstellung der Jahresplanung (Einbringen und Priorisieren der aus Vermietersicht erforderlichen Maßnahmen in die Gesamtplanung des IM) und die Abstimmung mit den durch die technischen Objektverantwortlichen ermittelten baulichen Bedarfen. Es werden Ansprechpartner für die Kunden benannt, die alle Leistungen des Immobilienmanagements intern koordinieren, Bauvorhaben betriebswirtschaftlich begleiten und Nutzerwünsche im Vorfeld kanalisieren und bewerten (und ggf. auch ablehnen). Weiterhin erfolgen die Sicherstellung der Datenlage zu Flächennutzungen (Nutzerdatei, Flächenübersicht, Nutzungs- und Belegungsübersicht) und die Abdeckung mietrechtlich relevanter Fragen. Die Umstrukturierung und Neuausrichtung der oben genannten Organisationseinheiten findet in einem Projekt statt, für das die Abgabe der Betreuung von Mietobjekten (s. o.) eine Bedingung ist. Sollten sich im Prozess dauerhafte Stellenmehrbedarfe ergeben, werden sie zum Stellenplan 2018 zur Einrichtung vorgeschlagen.

Zusätzlicher Personalbedarf: 1,00 Stelle E11, zunächst befristet für 2 Jahre.

Umsetzungszeitpunkt: 31.12.2016.

Nutzen: Ausbau der Nutzerbetreuung, Ausbau der Clearingfunktion im Rahmen des Mieter-Vermieter-Modells, höherer Ausnutzungsgrad/Verdichtung städt. Gebäudeflächen anstelle Neubau/Erweiterung. Vermeidung von Ausgaben in Höhe von ca. 1,0 Mio €/Jahr

¹ Die derzeitige Organisation kann dem als Anlage beigefügten Organigramm entnommen werden. (Stand Frühjahr 2015)

- *Schaffung einer gesamtzuständigen zentralen Störungsstelle*
Im Rahmen der IST-Erfassung wurde deutlich, dass insbesondere die Störungsbeseitigung zu optimieren ist. Aktuell existieren zu viele unterschiedliche Ansprechpartner, wodurch die Erfassung und Dokumentation von Störungen unterschiedlich gehandhabt wird. Die Störungsstelle ist zukünftig für alle internen und auch externen Nutzer zentraler Ansprechpartner für Störfälle: Alle eingehenden Meldungen zu baulichen und nicht baulichen Störungen werden entgegengenommen, einheitlich dokumentiert und bewertet. Erforderliche Aktivitäten/Maßnahmen werden bis zu einer definierten Wertgrenze in Eigenregie veranlasst, abgerechnet und gegenüber den Nutzern kommuniziert. Sofern die Wertgrenze überschritten wird oder technischer Klärungsbedarf besteht, wendet sich die Störungsstelle an die technischen Objektbetreuer. Den technischen Objektbetreuern und den Nutzerbetreuern werden durch den Einsatz regelmäßiger Reports in der Software IMS objektbezogene Informationen über alle veranlassten Maßnahmen gleichermaßen zur Verfügung gestellt (automatisierter Abgleich, Wartungsmemory).
Bisher ist die Störungsstelle lediglich für das Amt für Schule und Weiterbildung und das Amt für Kinder, Jugendliche und Familie zuständig. Die Einheit soll künftig sämtliche Störmeldungen sowie alle allgemeinen (auch nichttechnischen) Störungen entgegennehmen und bearbeiten. Da hierfür derzeit keine ausreichenden Erfahrungen vorliegen, wird der zusätzliche Stellenbedarf durch das Gutachten mit zwei Stellen für die Einheit geschätzt. Das Personal- und Organisationsamt empfiehlt hier zunächst nur eine zusätzliche befristete Stelle. Der Stellenbedarf ist nach maximal einem Jahr durch Fallzahlenauswertung zu evaluieren und ggfs. zu erhöhen.

Zusätzlicher Personalbedarf: 1,00 Stellen E08, zunächst befristet für 2 Jahre.
Umsetzungszeitpunkt: Sofort.

Nutzen: Der verbesserter Schadensworkflow durch Einführung eines Gewährleistungsmemorys vermeidet Beauftragungen, die der Gewährleistung unterliegen und reduziert Ingenieurstunden durch Übertragung von Kleinschäden auf die Störungsstelle. Nach Einschätzung des Amtes für Immobilienmanagement ist der im Gutachten geschätzte Einspareffekt mit 150.000 €/Jahr bei einem Umsatzvolumen von rd. 1,00 Mio. zu hoch angesetzt. Es ist demnach von einem tatsächlichen Einsparpotential von 75.000 €/Jahr auszugehen.

- *Bündelung der technischen Objektverantwortung*
Die Funktion/Person übernimmt in Abgrenzung zu der o. g. Nutzerbetreuerfunktion zukünftig die technische Verantwortung der jeweils zugeordneten einzelnen Gebäude. Alle bisherigen technischen Aufgaben im Rahmen von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Bauen im Bestand sowie der Instandhaltung werden jeweils durch diese Stellen wahrgenommen. Es findet eine gewerkübergreifende Zusammenführung aller relevanten technischen Informationen für die jeweils zugeordneten Gebäude statt. Diese Funktion/Person ist zukünftig für Kundenkontakte im Rahmen von Bauprojekten sowie von Planungs- und Beratungsleistungen zuständig. Sie ist ebenfalls für eine Sicherstellung der aktuellen technischen Datenlage verantwortlich und steuert die interne Koordination der Gewerke bei den unterschiedlichen Bauvorhaben.

Zusätzlicher Personalbedarf: 0,00 Stellen.
Umsetzungszeitpunkt: sofort.
Nutzen: Prozessoptimierungen, effektiverer Einsatz der Ingenieur-/Technikerressourcen.

- *Leistungskatalog für „echte“ Geldflüsse im Rahmen der Budgetierung*

Der Aufgabenkatalog des Amtes für Immobilienmanagement entspricht dem typischen Aufgabenspektrum eines kommunalen Immobilienmanagements, das für die liegenschaftlichen, baulichen und infrastrukturellen Aufgaben zuständig ist. Er ist grundsätzlich weiter in Teilaufgaben aufzugliedern, wobei diese den Inhalten der gängigen Leistungskataloge der German Facility Management Association (GEFMA) bzw. der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entsprechen. Der Leistungskatalog definiert allerdings nur die grundsätzlichen Aufgaben und differenziert nicht Grundleistungen, die im Rahmen der Mietzahlung abgedeckt und Sonderleistungen, die i. d. R. zusätzlich zu vergüten sind. Das Gutachten empfiehlt daher, einen für die Nutzer transparenten Katalog zu erarbeiten, der alle mit Mietzahlungen abgedeckten Positionen beinhaltet. Im Rahmen eines optimierten Mieter-Vermieter-Modells sind dann die darüber hinausgehenden Leistungen zu verrechnen. So kann eine Steigerung des Kostenbewusstseins der Mieter/Nutzer erreicht werden, da die erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Jahresplanung mit dem Finanzdezernat abzustimmen sind. Inwieweit diese Systematik realisiert wird, hängt nicht alleine vom Amt für Immobilienmanagement ab, sondern erfordert entsprechende Anpassungen im Rahmen der jährlichen Haushaltsaufstellung und der Budgetierung. Eine entsprechende Umsetzung muss verwaltungsintern erfolgen.

Zusätzlicher Personalbedarf: 0,00 Stellen.

Umsetzungszeitpunkt: sofort.

Nutzen: Optimierung des Mieter-Vermieter-Modells, transparente Finanzflüsse. Vermeidung von Ausgaben in Höhe von ca. 500.000 €/Jahr.

4.3. Intensivierung der eingesetzten Informationstechnologie

Im Amt für Immobilienmanagement sind aktuell mehr als 100 Arbeitsplätze technisch unterstützt. Bei einem Schlüssel von 1 Nutzerbetreuer zu ca. 30 bis 50 Arbeitsplätzen sind 2 Stellen im Support ausgelastet, d. h. die Unterstützung der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz im Rahmen von Büroanwendungen, der Installation von Programmen oder dem Druckersupport ist gewährleistet. Im Amt 23 existieren zusätzlich mehrere CAD Systeme, IMS als Spezialsoftware und vereinzelte Fachanwendungen (wie Ausschreibungssoftware), deren Nutzung im Amt für Immobilienmanagement einer konzeptionellen Betreuung und Weiterentwicklung bedürfen. Um den IT-Ausbau weiter voranzutreiben und künftig auch kurzfristig spezifische Bedarfe des Amtes schnell umsetzen zu können, ist ein auszubauendes Knowhow zu den im Amt eingesetzten Software-Produkten erforderlich. Hierzu bedarf es einer Funktion, die die notwendige Entwicklung, Projektsteuerung und -leitung bei der Umsetzung der IT-Strategie und deren laufende Weiterentwicklung durchführt. Die Erarbeitung erforderlicher Fachkonzepte bzw. die Verantwortung für deren Erstellung (z. B. technische, infrastrukturelle oder kaufmännische Workflows und Prozesse) sowie die Verantwortung für den gesamten IT-Einsatz im Amt für Immobilienmanagement fallen ebenso in den Aufgabenbereich dieser Stelle, als auch die Abstimmung mit städtischen und externen Dienstleistern. Diese Funktion ist derzeit nicht vorhanden. In Abstimmung mit der citeq wurde bereits ein erstes Anforderungsprofil entworfen. Daher wird empfohlen, eine der vorhandenen drei Stellen für diese Aufgaben zu nutzen, was zu dem unbefristeten Wegfall eines kw-Vermerkes führt.

Zusätzlicher Personalbedarf: 1,00 Stelle E11, dauerhaft (Löschung kw-Vermerk).

Umsetzungszeitpunkt: bis 31.12.2016.

Nutzen: Verbessertes IT Einsatz/Workflows, dadurch Optimierung der Arbeitszeiten und Verhinderung von Doppelbelastung. Vermeidung von Ausgaben in Höhe von ca. 100.000 €/Jahr.

4.4. Schaffung einer „Task Force“ An- und Verkauf für besondere Projekte

Um den aus stadtstrategischen Gründen deutlich auszubauenden Erwerb von Potentialflächen vor allem für den Wohnungsbau effektiv voranzutreiben, wird das Stellenvolumen verdoppelt, die anstehenden Aufgaben aus der bezirklichen Betreuung herausgenommen und über eine Task Force abgewickelt. Damit kann zunächst die Zahl der Ankäufe erhöht und frühzeitig der Verkaufsprozess initiiert und professionell gesteuert werden. Ein Herausbrechen aus der (organisatorischen) Linie verdeutlicht zudem die Bedeutung der Aufgabe und entlastet die bezirklichen Sachbearbeiter/innen für das Tagesgeschäft. Es sollen daher zwei zusätzliche Stellen geschaffen werden, um die Task Force auf insgesamt vier Stellen auszubauen. Eine Stelle davon unterstützt die Projektentwicklung.

Zusätzlicher Personalbedarf:	2,00 Stelle E12, dauerhaft.
Umsetzungszeitpunkt:	sofort.
Nutzen:	Beschleunigte Umsetzung der Stadtstrategie (insb. Planungen, Flächenankäufe).

4.5. Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Die bislang geringe Stellenausstattung in diesem Bereich erklärt, dass Qualitätssicherung (QS) im Reinigungsbereich aktuell nur partiell erfolgen kann. Mit Blick auf die Volumina und Fremdreinigungsanteile kann durch stärkere QS das Gesamtbudget klar beeinflusst werden. Das gesteuerte Reinigungsvolumen und die Kosten des Winterdienstes sind erheblich und ergeben bei geringfügiger Beeinflussung bereits nennenswerte Effekte. Daher sollten diese Aufgaben kontinuierlich hinterfragt, optimiert und controlled werden. Aktuell wird Qualitätsmanagement aufgrund der Personalsituation kaum betrieben, Reinigungsvergaben finden nicht in kurzen Zyklen statt und für die Betreuung der Reiniger/innen-Stellen bestehen kaum Ressourcen. Zusätzlich ist das Vergaberecht im Reinigungsumfeld sehr komplex und meist EU-rechtsbezogen.

Es ist daher dringend angeraten, den Bereich um eine Stelle zu verstärken, die sich schwerpunktmäßig mit Qualitätsmanagement, Vergaberecht und Personalentwicklung und -qualifikation beschäftigt.

Zusätzlich bietet es sich an, eine weitere vorhandene Reiniger/innen-Stelle zu qualifizieren, um Qualitätskontrollen vor Ort sicherzustellen und das spezifische Wissen rund um Reinigungstechniken und Reinigungskemie zu stärken.

Zusätzlicher Personalbedarf:	1,00 Stelle E11, dauerhaft.
Umsetzungszeitpunkt:	sofort.
Nutzen:	Optimierung von ca. 5 - 10 % des Reinigungsvolumens, ca. 500.000 €/Jahr. Es handelt sich um eine grobe Schätzung des Gutachters. Der Betrag stellt monetär keine Einsparung dar. Die Stadt erhält durch die Qualitätskontrollen die vereinbarte Leistung vollständig. Ziel ist es, die beauftragten Qualitätsstandards durchzusetzen und die geschuldeten Leistungen konsequent einzufordern.

4.6. Führungsunterstützung

Das Gutachten empfiehlt die Schaffung einer zusätzlichen Stabstelle für die Aufgaben eines Lebenszyklus- und Quartiersmanagements. Die Leitung des Amtes für Immobilienmanagement besteht zurzeit aus der Amtsleitung sowie der Technischen Leitung. Unterstützt wird die Leitung durch einen direkt zugeordneten Stab mit drei Planstellen mit differenzierten Funktionen. Die Funktionen weisen rudimentäre inhaltliche Überschneidungen zur Linienorganisation

des Amtes auf, indem durch den Stab u.a. übergreifende Sonderprojekte bearbeitet werden (z. B. Sanierung Stadthaus 1, 2. städtische Gesamtschule). Durch eine Neuausrichtung der Funktionen können bei Wegfall der Sonderprojekte auch neue zusätzliche Aufgaben wie z. B. das Lebenszyklusmanagement wahrgenommen werden. Wichtige unverzichtbare Themen wie Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Aufbau und Controlling eines Zielsystems sowie Kommunikationsbündelung können bisher aufgrund mangelnder Ressourcen jedoch nicht wahrgenommen werden.

Zusätzlicher Personalbedarf: 1,00 Stelle E13, dauerhaft.

Umsetzungszeitpunkt: 31.12.2016

Nutzen: Prozessoptimierungen führen zu Einsparungen/Verbesserungen in den Bereichen Kosten, Qualität und Zeit; Risikominimierung verhindert die Inanspruchnahme entsprechend einkalkulierter Risikokosten und fördert die Planbarkeit aller Aktivitäten des Amtes.

4.7. Ressourcenbedarfe aufgrund des gewachsenen Immobilienbestandes und der gestiegenen Bautätigkeit

Die Stellenbemessung im technischen Bereich wurde im Gutachten anhand der zum Zeitpunkt der Untersuchung bekannten umzusetzenden Bauvolumina durchgeführt. Dabei wird der weit- aus überwiegende Teil der Neubaumaßnahmen durch externe Architekten und Ingenieure durchgeführt. Aufgrund der gegebenen erheblichen Arbeitsbelastung trifft dies auch auf einen erheblichen Teil der Umbau- und Sanierungsmaßnahmen zu.

Hierbei sind in der Bauunterhaltung 720.000 € je Stelle und im Bereich Neubau 1.656.000 € Umsatz pro Jahr und Stelle zu Grunde gelegt worden. Diese Werte sind auch im interkommunalen Vergleich belastbar und liegen hier über dem Durchschnitt. Die im Gutachten verwendete IST-Stellenzahl beinhaltet bereits die zum Zeitpunkt der Untersuchung eingerichteten 6,68 Projekt-Stellen. Diese Stellen als gegeben bzw. dauerhaft eingerichtet vorausgesetzt, wurde die darüber hinaus notwendige Stellenausstattung ermittelt. Hierdurch ergeben sich für die technischen Abteilungen des Immobilienmanagements insgesamt die im Folgenden dargestellten dauerhaften Mehrbedarfe von 11,05 Stellen, die sich wie folgt aufschlüsseln:

Projektbezogenes Bauen	1,24 Stellen	Ingenieur/-in, E11
	1,31 Stellen	Technische Zeichner/-in, E06
Bauen im Bestand	1,00 Stelle	Ingenieur/in, E13
	2,00 Stellen	Ingenieur/-in, E11
Elektro- und Nachrichtentechnik	1,00 Stelle	Ingenieur/-in, E11
	2,50 Stellen	Technische Zeichner/-in, E06
Heizung / Lüftung / Sanitär	1,00 Stelle	Ingenieur/-in, E11
	1,00 Stelle	Techniker/-in, E09

Hierbei ist nicht berücksichtigt, dass die Gesamtwirtschaftlichkeit zur Umsetzung der Umbau- und Sanierungsmaßnahmen durch eine Reduzierung des Vergabeanteiles für externe Planungen ggfs. noch weiter verbessert werden kann. Gründe hierfür sind nicht zuletzt die gestiegenen Vergütungen der Architekten und Ingenieure durch die Anpassung der HOAI sowie die Nutzung der vorhandenen Detailkenntnis zu den jeweiligen Objekten im Amt für Immobilienmanagement.

Diese Aspekte sind im Ergebnis des Gutachtens bisher nicht berücksichtigt, wären im Folgenden noch gesondert zu untersuchen und zu bewerten und würden im Ergebnis ggf. zu einer zusätzlichen Erhöhung der Personalausstattung aufgrund der wirtschaftlicheren Umsetzung von Baumaßnahmen durch eigenes Personal führen.

4.8. Zusammenfassung der Stellenbedarfe

Nach Bewertung des vorliegenden Gutachtens ist zur Umsetzung der Optimierungen aus der Organisationsuntersuchung im Amt für Immobilienmanagement der hier unter Ziffer 4. dargestellte Stellenmehrbedarf notwendig. Der Gesamtbedarf stellt sich wie folgt dar:

Dauerhafte Bedarfe

15,05 Stellen

1,00 Stelle durch Löschung eines kw-Vermerks

6,68 Stellen Verstetigung Projektstellen

Befristete Bedarfe

2,00 Stellen

24,73 Stellen gesamt

Von diesen insgesamt 24,73 Stellen sind durch den Rat bereits 12,50 Stellen im Haushalt 2016 eingerichtet worden; diese sind nunmehr zu entsperren. Es verbleiben zusätzlich 12,23 Stellen (davon eine befristet).

5. **Fazit:**

Das Organisationsgutachten bescheinigt dem Amt für Immobilienmanagement eine weitgehend nachvollziehbare Organisation und Aufgabenwahrnehmung. Gleichwohl empfiehlt es zum einen zur Umsetzung des weiter deutlich ansteigenden Investitionsvolumens und Gebäudebestandes nachvollziehbar Ausweitungen des Stellenbestandes; zum anderen organisatorische Maßnahmen mit monetären und nichtmonetären Effektsteigerungen (geschätzte 2,175 Mio. € jährlich), die allerdings ebenfalls mit einer deutlichen Ausweitung der personellen Ressourcen verbunden sind.

Eine Stellenausweitung im vorgeschlagenen Umfang ist nur zu rechtfertigen, wenn die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung nachgewiesen wird. Hierzu sind Verabredungen zum Controlling verschiedener Einzelmaßnahmen dieser Reorganisation erforderlich. Zudem ist für verschiedene Bereiche der Umstrukturierung und der Organisationsoptimierung aus Sicht des Amtes für Immobilienmanagement eine externe Begleitung erforderlich.

Die im Gutachten dargestellten Personalbedarfe beziehen sich auf das zum Untersuchungszeitpunkt (Juni 2015) vorliegende Arbeits- und Investitionsprogramm. Durch die seitdem erfolgten Zuzüge von Flüchtlingen ist das Amt für Immobilienmanagement erheblich mit der Schaffung von Unterbringungseinrichtungen belastet. Um die sprunghaft gestiegenen Anforderungen bewältigen zu können, wurden durch Ratsbeschlüsse unterjährig weitere Stellen eingerichtet. Das Bauvolumen wird sich zudem durch erforderliche Infrastrukturerweiterungen im Kita- und Schulbereich erhöhen, um den gesetzlichen Anforderungen an die gewachsenen Bedarfe gerecht werden zu können („Wachsende Stadt“).

Im Fazit ist eine weitgehende Umsetzung der gutachterlichen Empfehlungen aus Sicht der Verwaltung angezeigt. Mit Blick auf die vollständig ausgeschöpften personellen Ressourcen ist eine fachlich angemessene Arbeit des Amtes für Immobilienmanagement ohne die genannten zusätzlichen Stellen nicht zu realisieren. Kompensationsmöglichkeiten sind nicht gegeben. Sofern in späteren Jahren die Aufgabenentwicklung es zulassen sollte, werden die altersbedingten Fluktuationen zum Stellenabbau genutzt.

Die Verwaltung wird dem Ausschuss für Personal, Organisation, Sicherheit, Ordnung und E-Government erstmalig 2018 zu den Effekten der Organisationsentwicklung berichten.

In Vertretung

gez.

Wolfgang Heuer
Stadtrat

Anlage

Organigramm des Amtes für Immobilienmanagement