

Stuttgart, 16.12.2013

Evaluation der Zentralisierung des Immobilienmanagements beim Amt für Liegenschaften und Wohnen - Abschlussbericht

Beschlußvorlage

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Verwaltungsausschuss	Beschlussfassung	öffentlich	18.12.2013

Beschlußantrag:

1. Vom Abschlussbericht zur Evaluation der Zentralisierung des Immobilienmanagements beim Amt für Liegenschaften und Wohnen wird Kenntnis genommen. Die Verwaltung wird beauftragt, auf Basis der in Ziffer 2 vorgeschlagenen Personalaufstockung eine Detailabstimmung vorzunehmen. Das Amt für Liegenschaften und Wohnen wird beauftragt, eine Umsetzung vorzunehmen und darüber dem Gemeinderat im Jahr 2017 zu berichten.
2. Vom zusätzlichen Personalbedarf in Höhe von insgesamt 5 Stellen wird Kenntnis genommen. In welchem Maß dem Personalmehrbedarf Rechnung getragen werden kann, wird zum Stellenplan 2014/2015 unter Berücksichtigung des finanziellen Gesamtrahmens für Stellenschaffungen sowie der Priorisierung aller anerkannten Stellenmehrbedarfe entschieden.

Begründung:

1. Ausgangssituation

Von Februar 2006 bis Dezember 2007 wurde mit externer Begleitung bei der Landeshauptstadt Stuttgart das Projekt zur Zentralisierung des Immobilienmanagements beim Amt für Liegenschaften und Wohnen durchgeführt. Mit GRDrs 171/2008 wurde der Abschlussbericht vorgelegt. Ende 2009 erfolgte eine Nachsteuerung zu Prozessen und zur Organisation innerhalb der Abteilung Immobilienmanagement des Amtes für Liegenschaften und Wohnen begleitet durch das Haupt- und Personalamt.

Mit Antrag Nr. 97/2012 beantragte die SPD-Gemeinderatsfraktion eine Evaluierung durch das Haupt- und Personalamt zusammen mit einem externen Gutachter.

Die Leistungsbeschreibung für die Ausschreibung der externen Begleitung wurde mit ausgewählten Fachämtern (Sozialamt, Jugendamt, Branddirektion, Bezirksämter), dem Hochbauamt und dem Gesamtpersonalrat abgestimmt. Sowohl der Personalrat des Amtes für Liegenschaften und Wohnen als auch der Gesamtpersonalrat waren in die Auswahl der Gutachterin eingebunden. Der Auftrag wurde Ende April 2013 an die Firma MCEP Management Consulting Dr. Eleonore Pöll vergeben (vgl. Stellungnahme zu Antrag Nr. 161/2013 SPD-Gemeinderatsfraktion; in der Stellungnahme ist die Leistungsbeschreibung beigefügt). Das Projekt startete im Mai 2013 und wurde wie geplant Ende Oktober 2013 abgeschlossen.

2. Projektauftrag

Ziel des Auftrags war es, die Organisation und Arbeitsweise der Abteilung Immobilienmanagement gutachterlich zu überprüfen (inkl. Bewertung, Hinweise und Empfehlungen zu den Beratungsschwerpunkten und Vorschlägen zur Optimierung).

Konkret waren vor allem nachfolgende Themenbereiche zu untersuchen (Auszug aus der Leistungsbeschreibung):

- Untersuchung der Prozesse innerhalb der Abteilung und der Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Amtes aber auch zum Hochbauamt und dem Arbeitssicherheitstechnischen Dienst sowie zu den Fachämtern.
- Bei der Untersuchung der Prozesse sollten die gesetzlichen Vorgaben, insbesondere auch Anforderungen des Arbeitsschutzes, einbezogen werden.
- Prüfung und Klärung der Schnittstellen zwischen Mieter und Vermieter
- Überprüfung der Serviceorientierung bei der Abteilung Immobilienmanagement (23-3)
 - Schriftliche Kundenbefragung (alle Ämter und Eigenbetriebe)
 - Interviews zur Kundenzufriedenheit mit ausgewählten Fachämtern
- Die Aufbauorganisation der Abteilung 23-3 sollte kritisch hinterfragt werden.
- Es erfolgt eine Aussage in Form einer qualifizierten Einschätzung zur personellen Ausstattung der Abteilung 23-3 (57,203 Stellen und 75 Mitarbeiter/-innen).

3. Ergebnisse

Der Abschlussbericht der Firma MCEP ist als Anlage beigefügt.

Zusammenfassung des Gutachtens (vgl. S. 49 der Anlage):

Die Feststellungen und Anforderungen der Evaluation lassen sich in nachfolgenden Punkten zusammenfassen:

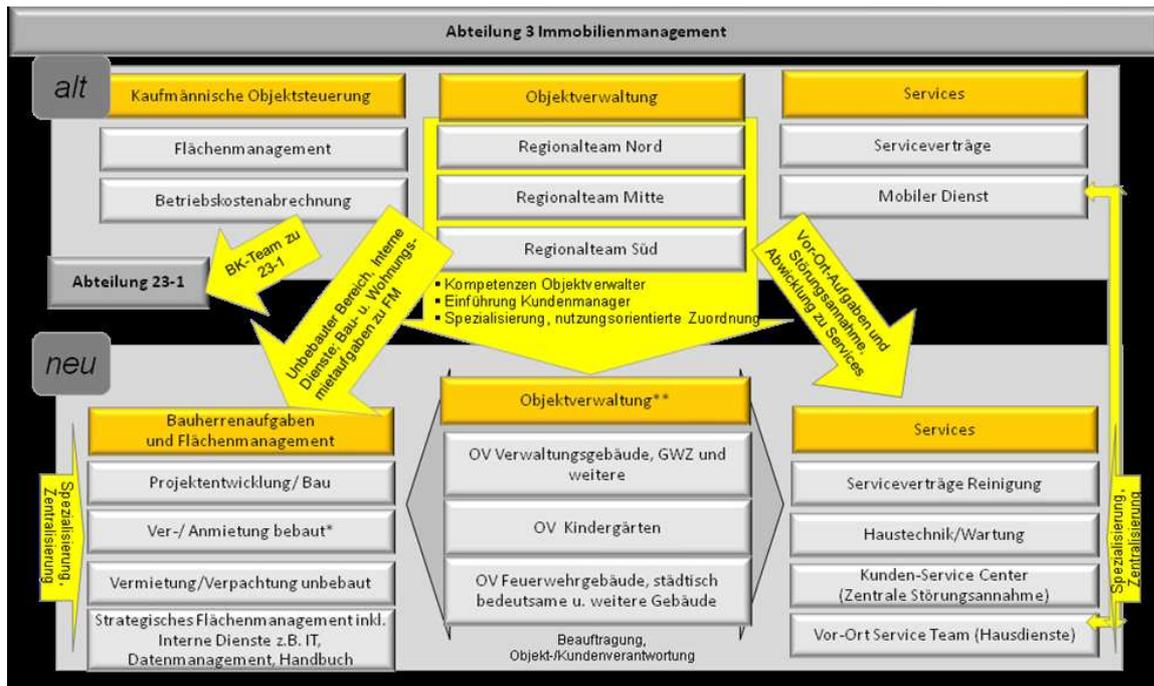
- Zentrales Immobilienmanagement beibehalten
- Verbesserung Service- und Kundenorientierung (Zuständigkeit, Kommunikation, Abstimmung, Schnelligkeit, Erreichbarkeit, Kundenwissen)
- Optimierung Arbeitsweise und Verfahren (Konzentration, Qualifikation, Wahrung Kontinuität bei der Objektzuteilung)
- Entlastung Beschäftigte und Schaffung ausreichender Personalkapazitäten
- Wirtschaftlichkeit und Sicherheit verfolgen, Planungen intensivieren.

Zur Erfüllung dieser Anforderungen wurden die nachfolgenden Lösungen erarbeitet:

- Zentrales Kunden-Service-Center, kompetente Objektverwalter, eindeutige Kundenmanager
- Spezialisierung und Zentralisierung in der Aufgabenerledigung
- Klärung Aufgaben- und Kompetenzzuordnung (nutzungsbezogene Objektzuordnung, durchgängige Prozesse)
- Aufbau Vor-Ort-Service-Team
- Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten
- Bündelung von Kosten- und Leistungsverantwortung
- Einführung Strategisches Flächenmanagement

Zur Umsetzung dieser Lösungen wurden verschiedene Organisationsmodelle entwickelt und mit Vor- und Nachteilen diskutiert. Das optimierte Organisationsmodell stellt eine Umstrukturierung hin zu konsequenter Kunden- und Mitarbeiterorientierung und gebündelter Objekt- und Kundenverantwortung dar. Die Ausgestaltung ist in der Umsetzung zu konkretisieren.

Gesamtdarstellung Vorschlag MCEP



Personalausstattung Vorschlag MCEP

Für das vorgeschlagene Organisationsmodell wurde die Personalausstattung seitens der Gutachterin qualifiziert eingeschätzt. Zur Verbesserung der Arbeitsweise und Leistungsqualität, zur Bewältigung hinzukommender Aufgaben (z.B. Kita-Bau) und zur Entlastung der Beschäftigten ist ein zusätzlicher Personalbedarf erforderlich. Durch die Einführung der optimierten Organisation kann der zusätzliche Personalbedarf auf den geschätzten Bedarf begrenzt werden. Für eine erfolgreiche Einführung des Konzepts wird eine umgehende Umsetzung empfohlen. Insgesamt hat die Gutachterin 8,75 Stellenschaffungen vorgeschlagen sowie den Wegfall jeweils eines KW-Vermerks an 2,0 Stellen:

Erforderliche Stellenschaffungen (Vorschlag Gutachterin)			
	Anzahl Stellen	Stellenwert	Bemerkung
Projektentwicklung/Bau			
für Kita-Bau	4,25	EG 11	befristet auf 3 Jahre
für Übernahme OV-Aufgaben	2,00	EG 11	
Vermietung-/Verpachtung unbebaut			
für Sicherstellung Betrieb	0,50	EG 10	befristet auf 2 Jahre
Haustechnik und Wartung			
Sicherheitsingenieur	1,00	EG 12	
23-1 SAP			
für Weiterentwicklung CAFM	1,00	Bes.Gr. A 11	
Wegfall KW-Vermerke			
	Anzahl Stellen	Stellenwert	Bemerkung
Ver-/Anmietungen bebaut	1,00	EG 11	bisher KW 01/2016

Geplante Umsetzung der Empfehlungen durch die LHS:

Den Empfehlungen der Gutachterin soll in weiten Teilen gefolgt werden. So sollen wesentliche Strukturelemente wie

- Zentrale Auftrags-/Störungsannahme (Kunden-Service-Center)
- Vor-Ort-Service-Team
- Zentralisierung/ Spezialisierung
- Strategisches Flächenmanagement
- Nutzungsbezogene Objektzuordnung

inhaltlich umgesetzt werden (vgl. Bericht S. 28 ff). Die organisatorische Zuordnung der einzelnen Elemente wird teilweise anders erfolgen als vorgeschlagen.

Aufgrund der engen Bezüge der Betriebskostenabrechnung zur Objektverwaltung verbleibt dieses Team bei der Abteilung Immobilienmanagement und wird dem Sachgebiet Objektverwaltung zugeordnet.

Das Element der Kundenmanager (vgl. Bericht S. 31) soll in anderer Form umgesetzt werden. Die Leiter der künftig nutzungsbezogenen Objektverwaltungsteams sind Ansprechpartner für die ihnen zugeordneten Nutzer, allerdings nur hinsichtlich der Objektverwaltungsaufgaben. In den anderen Sachgebieten haben sich in den letzten Jahren aufgabenbezogene Ansprechpartner für die Ämter herausgebildet.

Weitere Zentralisierungen / Spezialisierungen werden umgesetzt:

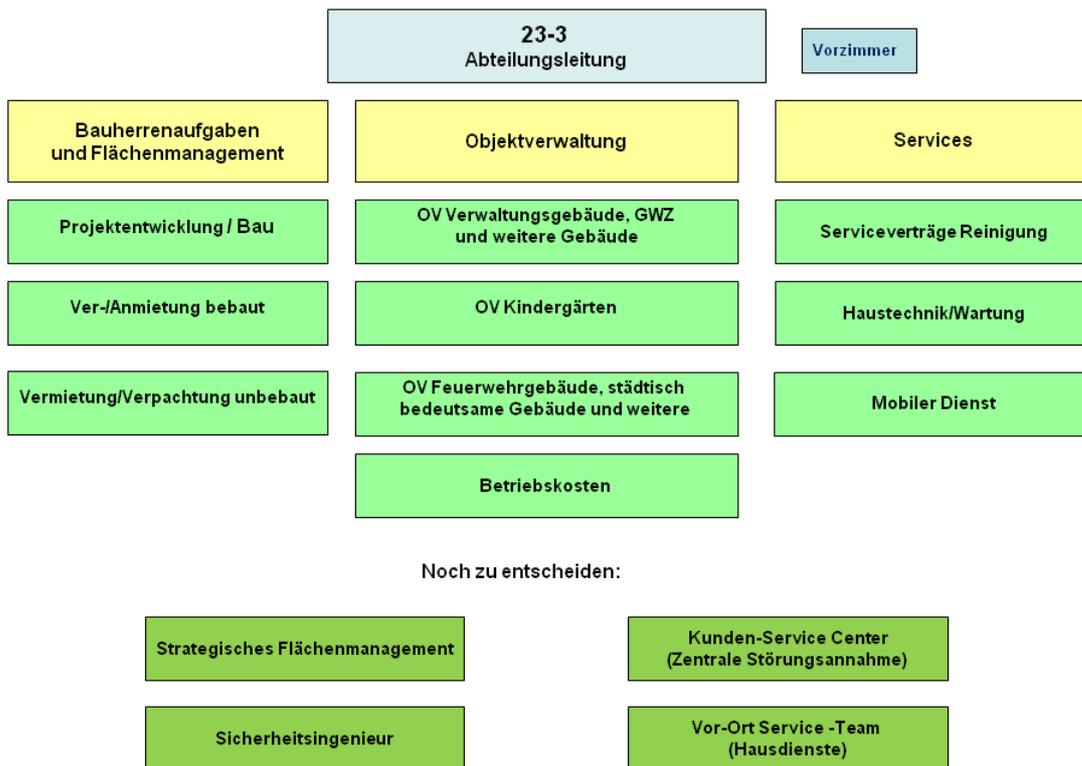
- Bildung eines Teams für Neu-/Umbau / Planungsbereich / Projekte (inkl. herauslöste Bauaufgaben aus der Objektverwaltung)
- Konzentration des An- und Vermietungsgeschäfts beim Sachgebiet Flächenmanagement

Hinsichtlich der organisatorischen Zuordnung einzelner Funktionen bestehen zum Teil noch unterschiedliche Vorstellungen, die im Rahmen der Umsetzung noch endgültig entschieden werden müssen:

- Strategisches Flächenmanagement (vgl. Bericht S. 33):
Ansiedlung im Sachgebiet Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement oder als Stabsstelle bei der Abteilungsleitung
- Zentrale Störungsannahme/Kunden-Service Center (vgl. Bericht S. 30):
Ansiedlung im Sachgebiet Services oder im Sachgebiet Objektverwaltung
- Vor-Ort Service-Team (vgl. Bericht S. 32):
Ansiedlung im Sachgebiet Services in Kombination mit dem Mobilien Dienst oder im Sachgebiet Objektverwaltung

- Sicherheitsingenieur (vgl. Bericht S. 41)
Ansiedlung im Sachgebiet Services oder im Sachgebiet
Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement

Die **neue Organisation der Abteilung Immobilienmanagement (23-3)** würde sich wie folgt darstellen:



Die Ausgestaltung der Details erfolgt in jedem Fall in der Umsetzung. Insbesondere ist die Darstellung der nutzungsbezogenen Teams hier nur beispielhaft dargestellt.

Personalmehrbedarf:

Für die Umsetzung der Empfehlungen und eine weitere Professionalisierung des zentralen Immobilienmanagements besteht aus Sicht der Verwaltung folgender Personalmehrbedarf (ausführliche Begründungen siehe Ergänzung zu GRDRs 858/2013, Schaffungen Referat WFB zum Stellenplan 2014/2015):

- 1,0 Stelle Sicherheitsingenieur EG 12 (vgl. Bericht S. 41)

Der Technik-/Wartungsbereich ist für eine verantwortliche Aufgabenerfüllung personell nicht ausreichend ausgestattet. Es fehlt an Fachqualifikation und an Kapazitäten. Für die Einrichtung eines systematischen Wartungsmanagements ist

eine genaue Analyse des Aufwands erforderlich und ein entsprechendes Vorgehenskonzept zu erstellen. Eine Kapazität mit entsprechender fachlicher Qualifikation (Sicherheitsingenieur) ist zu schaffen.

- 2,0 Stellen Projektentwicklung EG 11 befristet auf 4 Jahre

Die ursprüngliche Berechnung des Amts für Liegenschaften und Wohnen (vgl. Bericht S. 44) wurde aktuell nochmals überarbeitet. Ein Mitarbeiter kann im Jahr rd. 10 Projekte bearbeiten. Die laufenden rd. 30 Projekte können mit den vorhandenen 3 Stellen bearbeitet werden. Davon ausgehend, dass nicht alle Projekte am 1. Januar anlaufen und andererseits sich Projekte aus den Vorjahren erledigen, kommen im Saldo 20 Projekte/Jahr hinzu, was zu einem zusätzlichen Personalbedarf von 2 Stellen führt.

- 1,5 Stellen Objektverwaltung EG 10

Aufgrund des zu erwartenden Gebäudezuwachses (insbesondere Kitas und Flüchtlingsunterkünfte) ist eine dauerhafte Aufstockung in diesem Bereich notwendig.

- 0,5 Stellen Vermietung/Verpachtung unbebaute Grundstücke EG 10

In diesem Bereich herrscht ein strukturelles Defizit (vgl. auch Bericht S. 40). Die Schaffung einer halben Stelle ist notwendig.

Das Amt für Liegenschaften und Wohnen versucht das Konzept zusätzlich durch Umschichtung bestehender Kapazitäten umzusetzen. Derzeit werden schon 3,2 Stellenanteile aus anderen Abteilungen von 23-3 genutzt. Diese Stellen sollen dauerhaft zu 23-3 übertragen werden.

Übersicht über vorgeschlagene Stellenschaffungen:

Anzahl	Beschreibung	Stellenwert	jährl. Kosten*	Bemerkungen
1,0	Sicherheitsingenieur	EG 12	86.600 EUR	
2,0	Projektentwicklung Kita	EG 11	158.400 EUR	befristet für 4 Jahre
1,5	Objektverwaltung Kita + Flüchtlingsunterkünfte	EG 10	108.750 EUR	
0,5	Vermietung/Verpachtung unbebaut	EG 10	36.250 EUR	
5,0	Summe		390.000 EUR	

*Werte entsprechend Rundschreiben Nr. 23/2012 „Kosten eines Arbeitsplatzes“

Finanzielle Auswirkungen

Bei Schaffung der vorgeschlagenen 5,0 Stellen entstehen jährliche Kosten von 390.000 EUR.

Beteiligte Stellen

Erledigte Anträge/Anfragen

- o Antrag Nr. 97/2012 vom 30.03.2012 SPD-Gemeinderatsfraktion
- o Antrag Nr. 161/2013 vom 08.04.2013 SPD-Gemeinderatsfraktion
- o Haushaltsantrag Nr. 458/2013 vom 22.10.2013 Bündnis 90/DIE GRÜNEN-Gemeinderatsfraktion (Ziffer V.)

Michael Föll
Erster Bürgermeister

Werner Wölfle
Bürgermeister

Anlagen

Abschlussbericht der Firma MCEP Management Consulting
Stellungnahme des GPR vom 16.12.2013 zu den Ergebnissen des Stellenmehrbedarfs entsprechend
des Abschlussberichts der Firma MCEP