

Stuttgart, 12.09.2005

Neustrukturierung des Immobilienmanagements

Beschlussvorlage

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Ausschuss für Wirtschaft und Wohnen	Einbringung	nichtöffentlich	23.09.2005
Reform- und Strukturausschuss	Beratung	nichtöffentlich	28.09.2005
Ausschuss für Umwelt und Technik	Vorberatung	nichtöffentlich	04.10.2005
Verwaltungsausschuss	Vorberatung	nichtöffentlich	05.10.2005
Ausschuss für Wirtschaft und Wohnen	Vorberatung	nichtöffentlich	07.10.2005
Gemeinderat	Beschlussfassung	öffentlich	27.10.2005

Dieser Beschluss wird nicht in das Gemeinderatsauftragssystem aufgenommen.

Beschlussantrag

1. Der Neustrukturierung des Immobilienmanagements der Landeshauptstadt entsprechend den in der Begründung dargestellten Veränderungen wird zugestimmt.
2. Die Verwaltung wird beauftragt, die Neustrukturierung bis zum 31. Dezember 2007 umzusetzen und den Reform- und Strukturausschuss im Januar 2007 mit einem Zwischenbericht und im 1. Quartal 2008 mit einem Abschlussbericht zu informieren.
3. Der Bereich „Bauunterhaltung“ wird aus dem Projekt „Organisationsuntersuchung Bauverwaltung“ herausgenommen und im Projekt „Neustrukturierung des Immobilienmanagements“ weiterbehandelt.

Das Projekt „Optimierung des Reinigungswesens“ wird in das Projekt „Neustrukturierung des Immobilienmanagements“ integriert.

4. Die im Bereich des Schulverwaltungsamts durch die Neustrukturierung des Immobilienmanagements erzielten Einsparungen werden zum Abbau des Sanierungs- und Modernisierungstaus in den Schulen verwendet.
5. Der befristete Personalbedarf von 2,0 Stellen beim Amt für Liegenschaften und Wohnen (Verg.Gr. IV a Fg. 1a BAT, befristet bis 31.12.2008) wird anerkannt. Es wird zugestimmt, die Streichung der Stellen Nrn. 230.3000.125 und 230.5010.050, die ursprünglich zum Stellenplan 2006 zur Streichung vorgesehen waren, bis zum Stellenplan 2009 zurückzustellen.

6. Für die externe Begleitung werden in den Verwaltungshaushalten 2006 und 2007 bei FiPo. 1.0200.6270.000 (externe Gutachten) insgesamt 195.000 EUR bereitgestellt.

Begründung

In der Sitzung des Verwaltungsausschusses vom 12.11.2003 (GRDRs 912/2003) wurde beschlossen, das städtische Immobilienmanagement im Rahmen des Mieter-Vermieter-Modells zu zentralisieren. Die Verwaltung wurde beauftragt, ein Umsetzungskonzept vorzulegen. Zur ausführlichen Begründung der Zentralisierung wird auf den Sachstandsbericht und die Vorschläge zum weiteren Vorgehen in GRDRs 912/2003 verwiesen.

Zentralisierung des Immobilienmanagements bei zwei Ämtern

Die Aufgaben des Immobilienmanagements sollen künftig zum Einen beim Amt für Liegenschaften und Wohnen und zum Anderen beim Schulverwaltungsamt zentralisiert werden.

Das Amt für Liegenschaften und Wohnen wird grundsätzlich für alle Gebäude- und Grundstücksarten zuständig sein; Ausnahmen sind im Folgenden beschrieben. Dies bedeutet, dass die Fachämter, die bisher ihre Immobilien im Eigentümer-Modell verwalten (Haupt- und Personalamt, Branddirektion, Amt für öffentliche Ordnung, Kulturamt, Sozialamt und Jugendamt), ihre immobilienwirtschaftlichen Kompetenzen an die zentrale Einheit beim Amt für Liegenschaften und Wohnen abgeben. Künftig gibt es nur noch einheitlich das Mieter-Vermieter-Modell.

Die Schulen verbleiben in der Verantwortung des Schulverwaltungsamts; analog dem Vorgehen beim Amt für Liegenschaften und Wohnen sollen aber alle immobilienwirtschaftlichen Leistungen für die Schulen beim Schulverwaltungsamt zusammengefasst werden.

Von der Zentralisierung unberührt bleiben grundsätzlich die bebauten und unbebauten Grundstücke, die vom Tiefbauamt, vom Garten- und Friedhofsamt und vom Sportamt verwaltet werden oder zum Betriebsvermögen der Eigenbetriebe gehören (z. B. Straßen, Parks, Kinderspielplätze, Sportplätze, Betriebshöfe, Tiefgaragen, Parkhäuser, Bäder, Alten-/Pflegeheime, Krankenhäuser, Klärwerke und Kanäle). Im Projekt ist zu klären, ob bei diesen Ämtern/Eigenbetrieben Veränderungen der bisherigen Aufgabenwahrnehmung für einzelne Gebäude-/Grundstücksarten oder immobilienwirtschaftliche Leistungen sinnvoll sind (z. B. Betreuung von Schulturnhallen und Ballsporthallen aus einer Hand).

Aufgaben der Zentralen

Durch die Neuorganisation werden bei den beiden „Zentralen“ folgende Aufgaben für den jeweiligen Gebäude- und Grundstücksbestand gebündelt wahrgenommen:

- Kaufmännisches Management
Flächenmanagement, Rechnungswesen, Betriebskostenabrechnung, Objektbuchhaltung, Vermarktung von Mietflächen, Controlling
- Infrastrukturelles Management/allgemeine Dienste
Reinigung (dazu gehört auch die Optimierung der Reinigungsverträge), Gehwegreinigung/Schneeräumung, Umzugsmanagement
- Technisches Management
Bau- und Grundstücksunterhaltung, Technische Dienste, Hausmeisterdienste

Diese Aufgabenbeschreibung beim Technischen Gebäudemanagement bedeutet, dass das Personal für die Bereiche „Neubau“ sowie „Umbau, Modernisierung und Sanierung mit planungs- und/oder ingenieurtechnischer Relevanz“ beim Hochbauamt verbleiben, die beiden Zentralen aber auch bezgl. des Neubaus sowie des Umbaus, der Modernisierung und der Sanierung die Funktion des Fachamts im Sinne der Richtlinien für das Projektmanagement im Hochbau haben. Dagegen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hochbauamts im Bereich „Bauunterhaltung“ anteilig dem Amt für Liegenschaften und Wohnen sowie dem Schulverwaltungsamt zugeordnet. Die genaue Abgrenzung zwischen den beiden Bereichen „Bauunterhaltung“ und „Neubau, Umbau, Modernisierung und Sanierung mit planungs- und/oder ingenieurtechnischer Relevanz“ wird im Rahmen des Projekts zu definieren sein. Die Abteilung Energiemanagement verbleibt wegen ihrer über gebäudewirtschaftliche Leistungen hinaus gehenden Aufgaben beim Amt für Umweltschutz.

Darüber hinaus ist allein das Amt für Liegenschaften und Wohnen zuständig für die Anmietung von Gebäuden / Räumen sowie – wie bisher schon – für den Grundstücksverkehr (insb. Ankauf und Verkauf von Grundstücken). Es prüft im Benehmen mit den anfordernden Ämtern den Bedarf, alternative Lösungen zur Deckung des festgestellten Bedarfs sowie Standortalternativen, führt die Vertragsverhandlungen und schließt die Verträge ab. Nur so kann sichergestellt werden, dass an einer Stelle der Überblick über den städtischen Immobilienbestand und die Marktsituation besteht sowie das notwendige rechtliche und immobilienwirtschaftliche Know-How gebündelt wird und so die wirtschaftlichste Lösung umgesetzt werden kann.

Umsetzungsprojekt beim Amt für Liegenschaften und Wohnen

Um ein professionelles und wirtschaftliches Immobilienmanagement einzurichten, wird von Anfang 2006 bis Ende 2007 ein Umsetzungsprojekt mit folgenden Zielen durchgeführt:

- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Schaffung von klarer Verantwortung und Reduktion der Arbeitszerlegung
- Schaffung klarer Auftraggeber- und Auftragnehmervverhältnisse
- Effiziente Betreuung der Gebäude

- Ausrichtung der Organisation sowohl auf die Bedarfe des Eigentümers als auch des Nutzers
- Verbesserung des Services für die Nutzer
- Schaffung von Wettbewerb (langfristiges Ziel: eigene Kosten und Preise mind. an den Marktpreis der jeweiligen Leistung heranführen)
- Aufbau einer einheitlichen Datenbasis

Die jeweiligen Prozesse werden untersucht und optimiert. Dabei wird die klare Trennung von Eigentümer-, Dienstleister- und Nutzeraufgaben angestrebt. Alle Sach-, Personal- und investiven Mittel (Haushaltsmittel) werden entsprechend zugeordnet. Instrumente, die eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und eine langfristige Vermögenssicherung gewährleisten (z. B. immobilienpezifisches Controlling), sollen aus- bzw. aufgebaut werden.

Im Rahmen des Projekts soll ein zentraler Hausmeisterpool beim Amt für Liegenschaften und Wohnen gebildet werden. Dieser wird mit dem Schulhausbetreuungssystem vernetzt (Kooperation); in die Überlegungen wird auch die Bildung gemeinsamer Pools auf Stadtteil- bzw. Stadtbezirksebene einbezogen.

Details zu den Inhalten des Projekts sind in Anlage 1 (Entwurf des Projektauftrags) dargestellt.

Im Projekt wird auch die Aufbauorganisation der Zentrale beim Amt für Liegenschaften und Wohnen erarbeitet und konkretisiert werden. Um sich eine grobe Vorstellung machen zu können, wie solch ein Betrieb später aussehen könnte, ist als Anlage 2 ein beispielhaftes Organigramm eines Immobilienmanagementbetriebs beigefügt.

Für eine erfolgreiche Neuausrichtung des Immobilienmanagements sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter/-innen Voraussetzung. Im Projekt wird durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen diesem Aspekt Rechnung getragen.

Umsetzungsprojekt beim Schulverwaltungsamt

Die geplante Neustrukturierung der gesamten Innenverwaltung des Schulverwaltungsamts (GRDrs 790/2005) beinhaltet auch die interne Zentralisierung der Aufgaben des Immobilienmanagements. Dabei werden die Vorgehensweise und die Ergebnisse der Integrations- und Optimierungsmaßnahmen beim Amt für Liegenschaften und Wohnen entsprechend einbezogen werden.

Andere immobilienrelevante Projekte

Derzeit laufen zwei Projekte, die Bezug zur Neustrukturierung des Immobilienmanagements haben: „Organisationsuntersuchung Bauverwaltung“ und „Optimierung des Reinigungswesens“.

Auf Grund der vorgesehenen Zentralisierung der Bauunterhaltung und der Reinigung bei den beiden Zentralen sollte der Bereich „Bauliche Instandhaltung“ aus dem Projekt „Organisationsuntersuchung Bauverwaltung“ herausgelöst und ebenso wie das Projekt „Optimierung des Reinigungswesens“ in die Neustrukturierung des Immobilienmanagements integriert werden.

Externe Begleitung

Das Projekt beinhaltet neben der Erarbeitung der einzelnen Umsetzungsmaßnahmen auch die Erarbeitung von Standards und Controllinginstrumenten sowie eines Qualifizierungskonzepts. Parallel ist der (weitestgehend) störungsfreie Betrieb in den betroffenen Bereichen zu gewährleisten. Um das Projekt innerhalb von zwei Jahren realisieren zu können, ist es sinnvoll, externen Sachverstand zum komplexen Thema Immobilienmanagement einzusetzen und die Projektleitung in dem für die Mitarbeiter/-innen mit weitreichenden Veränderungen verbundenem Projekt zu unterstützen.

Das Budget für die externe Begleitung soll über den gesamten Projektzeitraum von zwei Jahren 195.000 EUR nicht übersteigen.

Finanzielle Auswirkungen

In der GRDRs 912/2003 wurde in Anlage 1 des Sachstandsberichts von einer Gesamtstellenzahl in Höhe von 708 Stellen im Bereich der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung ausgegangen. Nach einer aktualisierten Erhebung wird nun von ca. 446 Stellen als Basiswert ausgegangen (vgl. Anlage 3: Stellenübersicht). Der Unterschied ergibt sich im Wesentlichen daraus, dass bestimmte Bereiche nicht von der Zentralisierung betroffen sind (z. B. Bereich Neubau, Umbau, Modernisierung und Sanierungen mit planungsrechtlichen und/oder ingenieurtechnischer Relevanz des Hochbauamts, Bauunterhaltung für das Klinikum Stuttgart, Grundstücksverkehr, Schulentwicklungsplanung, Sportanlagen, Energiemanagement) sowie auf im Rahmen der Haushaltskonsolidierung in den letzten zwei Jahren abgebaute Stellen. Von den ca. 446 Stellen entfallen 152,5 Stellen auf den Bereich, der die künftige Zentrale beim Amt für Liegenschaften und Wohnen umfasst. Da es sich bei den in Anlage 3 enthaltenen Stellenzahlen um Schätzungen handelt, sind diese im Projekt zu überprüfen und zu konkretisieren.

Üblicherweise wird in der freien Wirtschaft und der Literatur von einem Einsparpotenzial durch eine Zentralisierung und Optimierung des Immobilienmanagements von ca. 15 % der Personal- und Sachkosten ausgegangen. Wie in GRDRs 912/2003 dargestellt, wurden in Stuttgart bereits ca. 7 % an Einsparungen z. B. durch Energiemanagement, Flächenverdichtung und -optimierung, Zentralisierung der Reinigungsverträge usw. erzielt, so dass noch zusätzliche Einsparungen von ca. 8 % erreicht werden sollten. Die Verwaltung hält diesen Zielwert für realistisch. Inzwischen wurden die Gesamtkosten des Immobilienmanagements – bezogen auf die künftigen Zentralen – neu erhoben (die Daten zu Sachkosten in der GRDRs 912/2003 stammten aus den Jahren 1996 bis 1998; vgl. Anlage 4).

Danach belaufen sich die Kosten für das von der Zentralisierung betroffene Immobilienmanagement (ohne Bauunterhaltung und Mieten) insgesamt auf ca. 62,7 Mio. EUR, davon entfallen auf die geplanten Zentralen beim Amt für Liegenschaften und Wohnen ca. 26,6 Mio. EUR und beim Schulverwaltungsamt ca. 36,1 Mio. EUR. Wendet man den oben genannten Zielwert von 8 % an, beträgt das Einsparpotenzial nach Umsetzung aller Maßnahmen insgesamt langfristig rd. 5,0 Mio. EUR (davon Amt für Liegenschaften und Wohnen rd. 2,1 Mio. EUR, Schulverwaltungsamt rd. 2,9 Mio. EUR). Wie sich die Verbesserungen auf den Personal- und den Sachmittelbereich aufteilen, kann erst im Verlauf des Umsetzungsprojekts ermittelt werden. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den einzusparenden Kosten um Schätzungen handelt, die im weiteren Projektverlauf zu verifizieren sind.

Insbesondere sind Einsparungen durch schlankere und schnellere Prozesse, ein gebäudearten-übergreifendes Flächenmanagement, verbesserte Einkaufsbedingungen und die Vereinheitlichung und Optimierung von Verträgen zu erreichen.

Durch die veränderten Prozesse soll auch erreicht werden, dass die von der Landeshauptstadt aufzuwendenden Bauunterhaltungsmittel wirtschaftlicher eingesetzt werden. Diese Verbesserungen sollen aber nicht zu Kürzungen des Bauunterhaltungsbudgets führen, sondern zur Werterhaltung der Gebäude verwendet werden. Die Bauunterhaltungsmittel wurden deshalb – im Gegensatz zu den eigenen Personalkosten im Bereich Bauunterhaltung – beim Einsparungspotenzial nicht eingerechnet.

Angesichts der erheblichen Sanierungs- und Modernisierungsnotwendigkeiten in den Schulen sollen die durch die Neustrukturierung des Immobilienmanagements im Bereich des Schulverwaltungsamts erzielten Einsparungen für zusätzliche Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen eingesetzt werden.

Durch Belegungsoptimierungen (inkl. Neubau Verwaltungsgebäude Hauptstätter Straße 77/79 - siehe GRDRs 582/2005-) werden ab 2008 Einsparungen von jährlich ca. 460.000 EUR erzielt. Durch Fortführung der Belegungsoptimierungen und die Umsetzung einer konsequenten „Eigentumsstrategie“ (Nutzung städtischer Immobilien, weitgehender Verzicht auf Anmietung) sind weitere nennenswerte Einsparungen aber nur in einem längerfristigen Zeitrahmen zu erwarten.

Personelle Auswirkungen

Zur Abwicklung des Projektes ist eine zusätzliche personelle Unterstützung des Amtes für Liegenschaften und Wohnen erforderlich, da Kapazitäten in erheblichem Umfang durch das Projekt gebunden werden.

Deshalb ist zur Umsetzung des Projekts im vorgegebenen Zeitrahmen und der Startphase im Echtbetrieb zusätzliche Personalkapazität im Umfang von 2,0 befristeten Stellen erforderlich. Hierzu wird die Streichung der Stellen Nrn. 230.3000.125 und 230.5010.050, die ursprünglich zum Stellenplan 2006 gestrichen werden sollten, bis zum Stellenplan 2009 zurückgestellt. Die Stellen erhalten zur Sicherstellung der ursprünglichen Abbauverpflichtung den KW-Vermerk 01/09 und können in Verg.Gr. IV a Fg. 1a BAT besetzt werden.

Mitzeichnung der beteiligten Stellen:

Der Gesamtpersonalrat Verwaltung erhielt die Vorlage zur Stellungnahme.

Vorliegende Anfragen/Anträge:

--

Erledigte Anfragen/Anträge:

--

Dr. Wolfgang Schuster

Anlagen

Anlage 1: Entwurf Projektauftrag

Anlage 2: Bsp. Organisationsstruktur eines Regiebetriebes Immobilienmanagement

Anlage 3: Stellenübersicht

Anlage 4: Gesamtkosten des Immobilienmanagements

<Anlagen>