Avantago
CONSULTING & VALUATIONS

Rhein-Sieg-Kreis

Organisationsberatung für die Abteilung Gebäudewirtschaft

Vorstellung der wichtigsten Empfehlungen im Personalausschuss

Siegburg, 5. Dezember 2018

Avantago
CONSULTING & VALUATIONS

Agenda

I. Begrüßung
II. Ziele/Vorgehensweise
III. Empfehlungen
IV. Weitere Schritte
V. Ihre Fragen

II. Ziele/Vorgehensweise

Ziele laut Leistungsbeschreibung

- **Aufgabenportfolio** kritisch durchleuchten
- **Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen**
- **Prozessabläufe** optimieren
- **optimale Aufbaustruktur** entwickeln
- Vor- und Nachteile **Zusammenlegung aller Hausmeistertätigkeiten** prüfen
- die Wahrnehmung von **Steuerungs-, Leitungs- und Führungsaufgaben** prüfen
- Konzept zur mittelfristigen **Bedarfsplanungserstellung** erstellen
- erforderlichen **Personalbedarf** ermitteln

Vorgehensweise und Rahmenbedingungen

- Beginn des Projektes am 12. März 2018
- finaler Berichtsentwurf im November 2018
- drei **Projektlenkungsgruppensitzungen** bei denen die Zwischenergebnisse vorgestellt und das weitere Vorgehen abgestimmt wurden
- **Aufgabenkatalog** erstellt
- **Aufwandserhebung** durchgeführt
- **Workshops zur Prozessaufnahme und Analyse**
- zahlreiche **Fachgespräche** mit dem Gebäudemanagement und weiteren Organisationeinheiten
- Recherche externer Daten
- **Auswertung diverser Daten und Unterlagen** (SAP, Haushaltsdaten, Projektdaten,…)

Es wurden insgesamt 30 Empfehlungen erarbeitet. Die Wichtigsten werden hier heute vorgestellt. Der Bericht umfasst etwa 95 Seiten sowie Anlagen.

Organisationsberatung für die Gebäudewirtschaft

III. Empfehlung Struktur der Abteilung 22.2

Empfehlung 4: Es wird empfohlen, die Abteilung **Gebäudewirtschaft in einer dreigliedrigen Struktur** mit den Sachgebieten Technisches, Infrastrukturelles sowie Kaufmännisches Gebäudemanagement einzurichten.

Erläuterung

- TGM: Hier sind alle Aufgaben aus dem baulichen Bereich (investive Projekte und Bauunterhalt inklusive der Haustechnik) gebündelt.
- IGM: Hierunter fallen alle operativen betrieblichen Dienstleistungen (Hausmeister, auch Reinigungssteuerung) in den Objekten.
- KGM: Dieser Bereich umfasst die kaufmännischen wie verwaltungsbezogenen Dienstleistungen für die Objekte sowie die Bewirtschaftung der Projektbudgets.

Begründung

Die vorgeschlagene Aufbauorganisation strukturiert die Aufgaben und Beschäftigten der Gebäudewirtschaft besser. Sie orientiert sich an sachlogischen Zusammenhängen, entlastet die Abteilungsleitung von operativen Aufgaben und ermöglicht entsprechende Leitungsspannen

Die entspricht einer im Gebäudemanagement üblichen Struktur und der entsprechenden DIN Norm (DIN 32736).

III. Empfehlungen Bedarfsanmeldung Fachämter

Empfehlung 7: Für die Bedarfsklärung und Abstimmung von Neu- und großen Umbauten ist ein Prozess zu entwickeln, **der eine klare Aufgabenteilung und -zuordnung** in der frühen Phase (die sog. Leistungsphase 0) vorsieht und dabei die Transparenz und Verbindlichkeit für alle Beteiligten verbessert.

Erläuterung

- Derzeit übernimmt 22.2 die Kernfunktion der Bedarfsträger, nämlich baulichen Bedarf grundlegend in seinen Rahmendaten zu identifizieren. Auf dieser Basis werden durch die Gebäudewirtschaft und nicht durch den Bedarfsträger Mittel eingestellt/beschafft. Die Begründung der jeweiligen beantragten Mittel in den Fachausschüssen wird durch 22.2 erbracht. Diese Mittelbereitstellung führt dazu, dass die Bedarfsträger weiterhin in die Planung (auch noch bis LP 4) eingreifen und (ggf. kostenträchtige) Änderungsbedarfe formulieren.

Begründung

Das Fachamt wird als Bedarfsträger durch eine verstärkte Begründungsverantwortung und in die Pflicht genommen. Projektbedarfe werden durch das Fachamt ermittelt und dimensioniert. Die Abteilung 22.2 handelt dann im Auftrag des Fachamtes und unterstützt und berät das Fachamt in der Legitimation und Dimensionierung des Bedarfes. Dazu wird eine formalisierte Baubedarfsanmeldung erarbeitet. Auf Basis dieser Baubedarfsanmeldung sowie ggf. weiterer Gespräche führt die Abteilung 22.2 eine erste Kostenschätzung durch und erstellt eine Terminplanung.

III. Empfehlung Projektportfoliomanagement

Empfehlung 9: Die **Strukturierung** der laufenden und geplanten Vorhaben im Rahmen eines **Projektportfoliomanagements** wird empfohlen. Ein Tool kann helfen, die nötige **Transparenz** zu schaffen, um Wechselwirkungen zu erkennen, Szenarien durchzuspielen und **Prioritäten** fundiert zu entscheiden.

Erläuterung

- Die Aufgaben der Gebäudewirtschaft sind zu großen Teilen projektgetrieben. Projekterfolg sowie Einhaltung von Zeit- und Kostenbudgets hängen sehr stark von der Verfügbarkeit und dem effizienten Einsatz von Beschäftigten ab.
- Derzeit ist es eine Herausforderung für die Abteilungsleitung und die Projektleiter den Überblick über die Projekte und vor allem über die eingesetzten Ressourcen zu behalten.

Begründung

Zur besseren Steuerung des Projektportfolios sollte für die Abteilungsleitung eine Steuerungsebene zwischen der politischen, übergeordneten Haushaltssicht und dem operativen Projektmanagement durch die Architekten eingeführt werden. Hierzu sind verschiedene IT-Tools am Markt erhältlich, die der Abteilungsleitung zu einem besseren Überblick verhelfen und sie damit in die Lage versetzen könnten, die Vielzahl an Aktivitäten besser zu koordinieren und zu steuern.

III. Empfehlung Hausmeister

Empfehlung 3: Die heute im Schulverwaltungsamt angesiedelten Schulhausmeister sollten im Sinne einer **durchgängigen Steuerung** der technischen Gebäudeunterhaltung zukünftig der Abteilung Gebäudewirtschaft zugeordnet werden. Für den Übergang ist ein Stufenplan zu entwickeln, um die Neuordnung ohne organisatorische Überforderung zu gestalten. Im ersten Schritt sollten daher die **Hausmeister der neu gebauten bzw. sanierten Schulen** der Abteilung Gebäudewirtschaft zugeordnet werden.

Erläuterung

- Die Abteilung Gebäudewirtschaft ist im Betrieb heute nicht vollständig für das Gesamtportfolio aller kreiseigenen Objekte zuständig. Die Schulhausmeister (18 Personen mit ca. 16 VZÄ) für die Schulzentren und Förderschulen werden beim Schulverwaltungsamt geführt.
- Die Schulhausmeister nehmen von ihrem Grundverständnis her überwiegend gebäudebezogene Aufgaben wahr. Sie sind der operative Arm der Gebäudewirtschaft und sind für den Betrieb des Gebäudes zuständig.

Begründung

Eine Anbindung an die technische Gebäudeunterhaltung stellt die durchgängige Steuerung des Gebäudebetriebes sicher. Vor diesem Hintergrund und zur Reduktion von Schnittstellen und Verantwortungsbrüchen ist eine Zusammenführung der Hausmeisterdienste in einer Organisationseinheit zielführend. Aufgrund des Aufgabencharakters ist dies die Abteilung Gebäudewirtschaft.

III. Empfehlung Bau- und Vergabeausschuss (BuVA)/Kreisausschuss

Empfehlung 11: Der Bau- und Vergabeausschuss sollte **projektweise seine Zustimmung** erteilen. Bei Einzelvergaben sollte kein Votum mehr abgegeben werden. Die Information des BuVA über den Zeitrahmen sowie die Kosten im Plan liegender Projekte sollte summarisch erfolgen.

Erläuterung

- Die Zustimmung des Bau- und Vergabeausschusses (BuVA) bzw. Kreisausschusses zu den einzelnen Vergaben ist ein in der öffentlichen Verwaltung eher unübliches Verfahren und kann zu Verzögerungen führen.
- Der derzeitige Aufwand für die entsprechenden Vorbereitungen der Ausschusssitzungen durch die Abteilung 22.2 ist im Vergleich mit anderen kommunalen Verwaltung vergleichsweise hoch.

Begründung

Es sollte eine projektweise Zustimmung der Ausschüsse eingeführt werden. Die Information über im Plan liegende Projekte sollte summarisch erfolgen. In Sonderfällen bzw. auf Anforderung sollte der BuVA natürlich weiterhin projektscharf und mit entsprechenden Erläuterungen informiert werden. Die Zustimmung des BuVA bzw. Kreisausschusses zu einzelnen Vergaben sollte hingegen vollständig aufgegeben werden. Die Informationen können in Form einer Liste selbstverständlich weiter zur Verfügung gestellt werden.

III. Empfehlungen Sukzessive Planungsfreigabe

Empfehlung 14: Um die Einbindung der Bedarfsämter im Planungsprozess sicherzustellen, sollten **regelmäßige Freigaben mit Abschluss bestimmter Leistungsphasen durch das jeweilige Fachamt** erfolgen. Hierzu sollte ein Leitfaden entwickelt werden.

Erläuterung

- Häufig erfolgen nach Abschluss der Entwurfsplanung (oder gar Ausführungsplanung oder auch dann im Bau) noch Änderungswünsche durch den Bedarfsträger.
- Die Abteilung Gebäudewirtschaft sieht sich als Dienstleister und lässt hier (trotz Abnahme von Entwurfs- und Ausführungsplanung) Änderungen durch den Bedarfsträger zu. Verzögerungen und Kostensteigerungen sind die Folge.

Begründung

Die Bedarfsämter sollten im Planungsprozess stärker eingebunden werden um Fehlplanungen zu verhindern. Dies kann nur durch eine verbesserte Informationsweitergabe/Freigabe erreicht werden. Je nach Größe des Projektes bieten sich hier das Ende der LP 2/3/4 an.

Hierzu sollte ein Leitfaden zu Rollen, Verantwortlichkeiten etc. in der Abteilung 22.2 entwickelt (und mit einem oder zwei wesentlichen Bedarfsämtern abgestimmt) werden, der die Grundlage für die weitere Kommunikation legt.

III. Empfehlungen Bauabnahme, Objektübernahme und Dokumentation

Empfehlung 16: Es sollte eine **Checkliste/ein Leitfaden** entwickelt werden, wann welche Informationen in welcher Form bei der Abteilung 22.2 vorzuliegen haben. Das Vorliegen/der Eingang der Unterlagen ist stärker zu kontrollieren/nachzuhalten.

Empfehlung 18: Die **Zuständigkeitsübergabe von der Projektleitung zum Bauunterhalt** sollte eindeutig definiert werden.

Erläuterung

- Ergebnis der Prozessaufnahme: Die Dokumentation ist häufig unvollständig/gibt die Veränderungen während der Bauphase nicht wieder und wird in ca. 90 % der Fälle zu spät abgeliefert, CAD-Daten fehlen in vielen Fällen.

Begründung

Die Liste/der Leitfaden sollte in enger Abstimmung zwischen Projektverantwortlichen und Technikern entwickelt werden. Die Art und die Aufbereitung (z.B. Form der Ablage) sollte bereits Vorgabe im Vergabeverfahren sein.

Bei einer Neustrukturierung der Ablage sollten die Bedürfnisse der Bearbeiter nach Abschluss des Projektes berücksichtigt werden. Damit könnte der Such- und Rüstaufwand erheblich reduziert werden bzw. die Vertretungen vereinfacht werden.

Um den Übergang der Zuständigkeit deutlich zu markieren sollte ein internes Übergabegespräch zwischen Projektleitung und BU durchgeführt werden.

III. Empfehlung Energiemanagement

Empfehlung 23: Es sollte ein **strukturiertes Energiemanagement** eingerichtet und dem Technischen Gebäudemanagement zugeordnet werden. Für die Einrichtung sollte der Umfang auf eine Stelle mit 1,0 VZÄ ausgeweitet werden.

Erläuterung

- In der Prozessaufnahme war kein strukturiertes Vorgehen bei der Energiedatenerfassung und -auswertung zu erkennen.
- Zur Umsetzung von Energieeinsparungszielen bedarf es der aktiven Steuerung des Energieverbrauchs

Begründung

Die derzeitigen Bemühungen bleiben hinter den Ansprüchen, die im Masterplan Energiewende des RSK festgehalten sind, zurück. Hier wird u.a. die „Ergänzung durch Erarbeitung und Beschluss von Zielsetzungen und konkreten Handlungsanweisungen für die Kreisverwaltung zu Bau-, Betrieb- und Unterhaltung der kreiseigenen Liegenschaften“ gefordert.

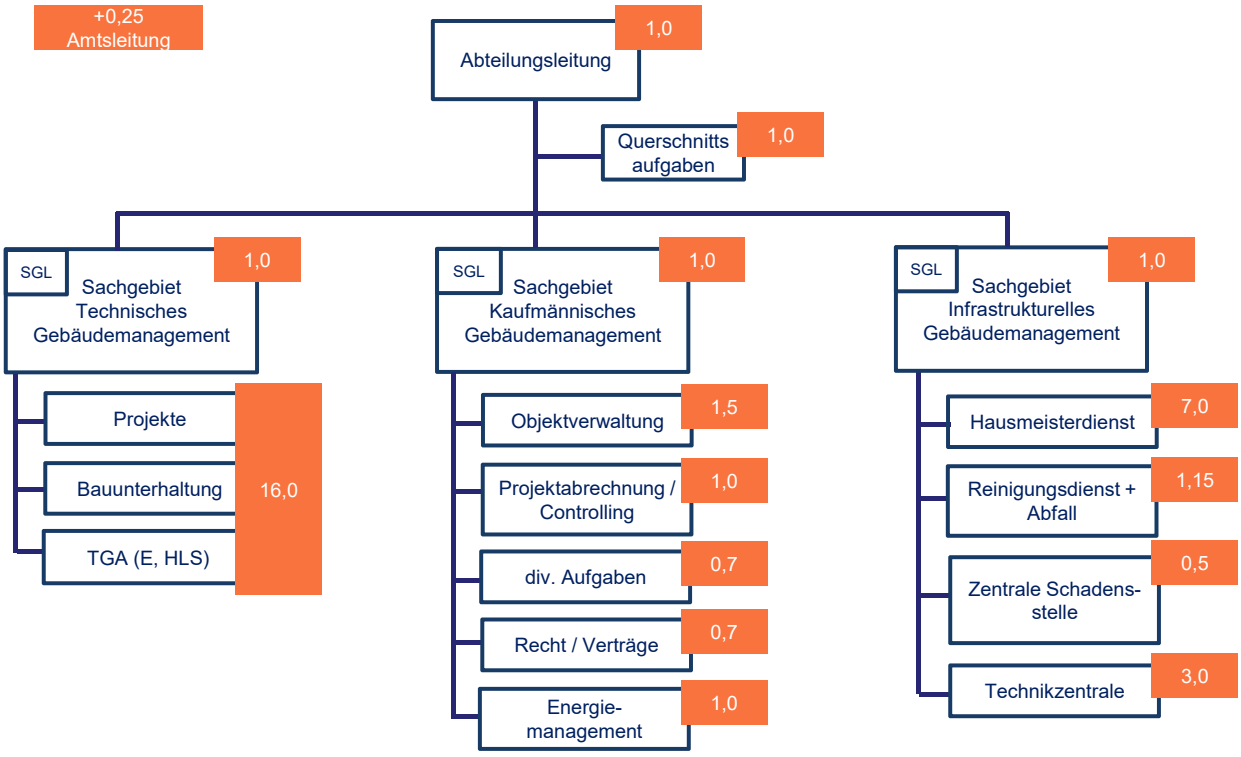
Die Kosten für den zusätzlichen Personalaufwand lassen sich voraussichtlich über die Reduzierung der Energieverbräuche refinanzieren. Vergleichbare Kommunen konnten in den ersten Jahren bis zu 10% Reduktion der Verbrauchskosten erzielen.

III. Ergebnisse Personalbemessung

- Für die Personalbemessung wurden verschiedene Bemessungsansätze (Bemessung u.a. nach HOAI, Benchmark nach KGSt, Setzungen etc.) genutzt.
- Im Ergebnis wird ein Stellenmehrbedarf von 3,28 VZÄ ermittelt. Neben dem o.g. Energiemanagement entfällt der wesentliche Mehrbedarf auf Projektleistungen (Neu-, Umbau und Sanierung).

	Gesamt (I+II+III)	Ist	Soll-VZÄ	Differenz
		34,49	37,77	3,28
I.	Leitungsaufgaben	3,32	3,58	0,27
II.	leitungsunterstützende und übergreifende Aufgaben	3,57	3,65	0,08
III	Fachaufgaben	27,61	30,54	2,93
III.1 und III.3	Projektleistungen (Neu-, Umbau und Sanierung)	8,85	10,57	1,72
III.2	Bauunterhalt, Wartung	4,72	5,07	0,35
III.4 und III.5	liegenschaftsbezogene Aufgaben und Gebäudebestandserfassung	0,74	1,00	0,26
III.6	Infrastrukturelle Leistungen	0,71	0,50	-0,21
III.7	Energiemanagement	0,15	1,05	0,90
III.8	Gebäudereinigung	1,17	1,00	-0,17
III.9	Parkhausbewirtschaftung	0,70	0,00	-0,70
III.10	Abfallentsorgung	0,15	0,15	0,00
III.11	Hausmeisteraufgaben	7,01	7,00	-0,01
III.12	Technikzentrale	2,79	3,00	0,21
III.13	Vertragswesen und Rechtsberatung	0,61	0,70	0,09
neu	Zentrale Schadensstelle	0,00	0,50	0,50

Entwurf eines Organigramms auf Basis der Personalbemessung



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Gern beantworten wir Ihre Fragen!