

Betreff:**Organisationsuntersuchung der Grundstücks- und
Gebäudewirtschaft, Abschlussbericht der Fa. BSL****Organisationseinheit:**Dezernat II
10 Fachbereich Zentrale Dienste**Datum:**

22.03.2018

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Bauausschuss (zur Kenntnis)	10.04.2018	Ö
Finanz- und Personalausschuss (zur Kenntnis)	12.04.2018	Ö

Sachverhalt:

Die Fa. BSL Managementberatung GmbH aus Köln hat eine Organisationsuntersuchung für die Grundstücks- und Gebäudewirtschaft durchgeführt. Sie gliederte sich in zwei Teile, wobei im ersten Teil die Aufgabenabgrenzung zwischen dem Fachbereich 20 Finanzen als Vermögensverwalter und dem FB 65 Hochbau und Gebäudemanagement als Gebäudebewirtschafter sowie die Schnittstellen zu anderen Fachbereichen begutachtet wurden. Im zweiten Teil wurden die fachbereichsinternen Prozesse und Strukturen des FB 65 überprüft.

Die Verwaltung hatte bereits mit Mitteilungen 17-05963 vom 1. Dez. 2017 und 17-06040 vom 15. Jan. 2018 zum Sachstand berichtet, insbesondere zur beabsichtigten Neuorganisation der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft, zur voraussichtlichen neuen Aufbauorganisation des FB 65 und zum damals bereits ermittelten Stellenmehrbedarf des FB 65. Die Endfassung des Gutachtens lag seinerzeit noch nicht vor, mittlerweile ist der Abschlussbericht eingegangen, siehe Anlage. Wie angekündigt wird das Gutachten sowohl im Bauausschuss als auch im Finanz- und Personalausschuss von der Fa. BSL vorgestellt werden.

Zu den wichtigsten Ergebnissen gehört die Organisation der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft der Stadt Braunschweig als Mieter-Vermieter-Modell. Die gebäudebezogenen Eigentümer- und Bewirtschaftungsfunktionen werden im FB 65 zusammengeführt. Die Zuständigkeit für die unbebauten Grundstücke verbleibt bei FB 20.

Im Zuge der Überprüfung der Schnittstellen des FB 65 zu anderen Fachbereichen wurde hinsichtlich des FB 67 festgestellt, dass eine deutliche Abgrenzung der Zuständigkeiten zu einer verbesserten Aufgabenwahrnehmung führen wird. Es erfolgte daher die grundsätzliche Festlegung, dass die Zuständigkeit im Rahmen der Eigentümer- und Betreiberfunktion für Gebäude beim FB 65 und für die Außenanlagen, ohne Grundleitungen, beim FB 67 liegt. Ausnahmen dazu stellen die Sportfunktionsgebäude und die Friedhöfe dar, bei denen die Eigentümer- und Betreiberfunktion in Gänze beim FB 67 liegt.

Für den FB 65 wird es eine neue Aufbauorganisation geben. Um die Aufgaben der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft bewältigen und neue strategische Aufgaben wahrnehmen zu können und zur Erhöhung der Investitionseffektivität benötigt der FB 65 mehr Personal. Von dem vom Gutachter ermittelten Gesamtbedarf von 42,7 zusätzlichen Stellen für den FB 65 wurden zum Stellenplan 2018 zunächst 22,7 Stellen geschaffen (vergleiche Vorlage zum Stellenplan 17-06026). Schwerpunktmaßig betrifft dies den Aufbau

der neuen Abteilung 65.1 Konzeption und Projektentwicklung und der technischen Abteilungen 65.2 bis 65.4, in denen die Aufgaben aus den Fachrichtungen Hochbau, Versorgungstechnik und Elektrotechnik sowohl im investiven Bereich als auch im Bereich der Instandhaltung ganzheitlich bearbeitet werden. Die Personalgewinnung für die neuen Stellen wird bereits mit Nachdruck betrieben.

Neben der adäquaten Besetzung der Stellen mit qualifiziertem Personal spielt die Frage, wie der zusätzliche Raumbedarf befriedigt werden kann, derzeit eine wichtige Rolle. Dazu gibt es verwaltungsinterne Überlegungen, den FB 65 an zwei Standorten unterzubringen, die ausreichende Kapazitäten auch für einen weiteren personellen Aufwuchs ab dem Jahr 2019 bieten und die eine Aufteilung der Abteilungen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach fachlichen Aspekten zulassen.

Insgesamt enthält der Abschlussbericht des Gutachters diverse Empfehlungen zu unterschiedlichen Themenstellungen. Sie sind zusammengefasst in dem vorangestellten sog. Management Summary (S. 6 – 40 des Berichts) dargestellt und werden im hinteren Teil des Gutachtens vertieft erläutert. Neben den grundsätzlichen Empfehlungen zum Modell der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft (Kapitel 3) gibt der Gutachter anhand der untersuchten internen organisatorischen Strukturen und Geschäftsprozesse des FB 65 unterschiedlichste Handlungsempfehlungen zu ablauf- und aufbauorganisatorischen Veränderungen des Fachbereichs (Kapitel 4).

Neben der Empfehlung einer veränderten Aufbauorganisation des FB 65 sind dieses insbesondere:

- die Etablierung einer mittelfristigen Perspektivplanung, um die strategische Steuerungsfähigkeit zu erhöhen
- die Etablierung eines einheitlichen CAFM-Systems, um die Datenverfügbarkeit- und -aktualität zu verbessern, die Rechtssicherheit zu stärken sowie Effizienz und Qualität zu steigern
- die Entwicklung eines Prüf- und Wartungsplanes, welcher unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben, die Wahrnehmung der rechtlichen Prüfvorgaben stellt,
- die verstärkte Entwicklung verbindlicher Standards im Flächen- und Raummanagement auf Basis vom Fachstrategien der Nutzer
- die Definition fester Meilensteine im Prozess des Bauprojektmanagements.

Die Empfehlungen zielen dabei insbesondere auf eine Stärkung strategischer Themen wie PPP und Machbarkeitsstudien, klar definierte Schnittstellen im Bauprojektmanagement, Einhaltung von Zeit- und Kostenrahmen, eine stärkere Nutzerorientierung und die rechtssichere Wahrnehmung der Betreiberverantwortung.

Auf der Grundlage dieses Optimierungskonzeptes wird die Fa. BSL, dem Auftrag entsprechend, noch ein Organisationshandbuch vorlegen, das die Untersuchungsergebnisse praxistauglich abbildet.

Im Rahmen der Durchführung der Organisationsuntersuchung wurde deutlich, dass die im FB 65 eingesetzte IT noch einer gesonderten Betrachtung zu unterziehen ist. Auch wenn die detaillierte Prüfung nicht Gegenstand des Auftrags war, wurde gleichwohl deutlich, dass in der IT-Landschaft des FB 65 Optimierungsbedarf besteht.

Für die Umsetzung der Empfehlungen, die nach Auffassung des Gutachters zwei bis drei Jahre in Anspruch nehmen werden, wird die Verwaltung eine Projektgruppe einrichten. Ob und in welcher Form eine externe Begleitung erfolgen soll, wird derzeit noch geprüft. Über die Fortschritte bei der Umsetzung der Ergebnisse wird berichtet werden.

Ruppert

Anlage/n:

Abschlussbericht der Fa. BSL