

Mitteilung

öffentlicher Teil

Gremium	Datum
Ausschuss Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen / Vergabe / Internationales	08.12.2014
Betriebsausschuss Gebäudewirtschaft	08.12.2014
Finanzausschuss	15.12.2014
Rechnungsprüfungsausschuss	29.01.2014

Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln - Sachstand (Stand: November 2014)

Die Mitteilung der Verwaltung ist wie folgt gegliedert:

- I. Anlass
- II. Sachstand November 2014 (Kurzfassung)
- III. Sachstand November 2014 (ausführlich)

I. Anlass

Der Rat hat am 08.04.2014 zu der Vorlagen-Nr. 3902/2013 sowie dem Änderungsantrag AN/0612/2014 unter ausdrücklicher Bezugnahme auf die Mitteilung der Verwaltung zu den Ergebnissen der Organisationsanalyse der Gebäudewirtschaft (Vorlagen-Nr. 3901/2013) eine Neufassung der Satzung der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln beschlossen.

Der Oberbürgermeister sowie die Betriebsleitung der Gebäudewirtschaft wurden gebeten, bereits im Vorfeld des Inkrafttretens der Satzung alle erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um die Umsetzung dieser Satzung ab 01.01.2015 mit der neuen Rolle der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Gebäudewirtschaft als Dienstleister und für die Auftrag gebenden Fachdienststellen mit deren neuen Aufgaben zu gewährleisten. Auch die Aufstellung des Haushaltsplanentwurfes für 2015 soll bereits auf der Grundlage der neuen Satzung erfolgen.

Der Rat hat die Verwaltung gebeten, den Ausschüssen Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen, Betriebsausschuss Gebäudewirtschaft und Finanzausschuss Ende 2014 eine Sachstandsmitteilung vorzulegen.

II. Sachstand November 2014 (Kurzfassung)

Mit Blick auf das Inkrafttreten der neuen Betriebsatzung zum 01.01.2015 sowie die Dringlichkeit der zu lösenden Problemstellungen wurden in der ersten Priorität schwerpunktmäßig folgende Themenblöcke aufgegriffen:

1. Neuordnung des Finanz- und Abrechnungssystems zwischen Kernverwaltung und Gebäudewirtschaft; inklusive Berücksichtigung der Umstellung bei der Aufstellung des Haushaltsplanes 2015
2. Neuordnung der Bauprozesse unter Berücksichtigung der neuen „Auftraggeber- und Auftragnehmer-Rollen“ mit definierten Verantwortlichkeiten (exemplarisch anhand von Schulbaumaßnahmen)
3. Neuordnung der Aufbaustruktur der Gebäudewirtschaft
4. Anpassung der Organisationsstruktur der Abteilung 402 – Schulbau und –betreuung, Kita-Bau im Amt für Schulentwicklung (kurz: Abteilung „Schulbau“ des Amtes für Schulentwicklung)

Die sich aus dieser Aufgabenstellung ergebenden Fragen und Maßnahmen wurden intensiv zwischen den beteiligten Dienststellen erörtert, abgestimmt und schließlich zu einem einvernehmlichen, von allen Mitwirkenden akzeptierten Ergebnis geführt.

1. Neuordnung Finanzsystem

Die Grundlagen für die beabsichtigte Umstellung des Finanzsystems wurden von der Kämmerei erarbeitet. Die Umstellung wird fristgerecht mit der Aufstellung des Haushalts 2015 erfolgen.

Die wesentlichen Elemente der finanztechnischen Neuordnung sind:

- Wegfall der Einzelobjektmieten
- Einführung eines spartenbezogenen Verrechnungspreises nach Aufwand
- Abrechnung von Serviceleistungen nach pauschalierendem Aufwand
- Bereitstellung von spartenbezogenen Investitionsbudgets
- Bereitstellung von Vorplanungsmittel für Baumaßnahmen

2. Neuordnung Bauprozesse

Aufgrund der spezifischen Problemlage sowie des weit überproportionalen Anteils am gesamten städtischen Bauvolumen konzentrierte sich die Neuordnung der Bauprozesse zunächst auf Schulbaumaßnahmen. Unter Beteiligung von IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung, 40 – Amt für Schulentwicklung, 26 – Gebäudewirtschaft, 11 – Amt für Personal, Organisation und Innovation, des Gesamtpersonalrates und der zuständigen örtlichen Personalräte wurden der Soll-Prozess „Neubau / Erweiterungsbau Schule“ auf der Basis eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses in einem Workshop-Verfahren neu entwickelt.

Im Ergebnis sind folgende Festlegungen von Bedeutung:

- Die Verantwortung für die Berechnung und Beschreibung der abstrakten gesamtstädtischen Bedarfssituation obliegt wie bisher IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung.
- Auf Basis der Berechnungen von IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungspla-

nung ermittelt und beschreibt 40 – Amt für Schulentwicklung den konkreten Einzelbedarf unter Anwendung der DIN 18205.

- 40 – Amt für Schulentwicklung trägt die Auftraggeberverantwortung (Art, Umfang und Qualität der Baumaßnahme sowie Kosten und Zeit des Vorhabens) für die gesamte Schulbaumaßnahme.
- 40 – Amt für Schulentwicklung beauftragt 26 – Gebäudewirtschaft mit
 - der technischen Bauplanung / Umsetzung der Baumaßnahme
 - der Abwicklung von Vergaben / Wettbewerben / Beauftragungen
- Die fachliche Teilverantwortung (Planung und Bauausführung) unterhalb der Auftraggeberverantwortung obliegt 26 – Gebäudewirtschaft.
- 40 – Amt für Schulentwicklung erstellt die politischen Beschlussvorlagen zum Schulbau mit fachlicher Unterstützung durch 26 – Gebäudewirtschaft sowie mit Unterstützung durch IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung, die die schulrechtlichen Errichtungsbeschlüsse verantwortet.
- Eine wesentliche Straffung und Beschleunigung des Bauprozesses wird dadurch erreicht, dass nur zwei –inhaltlich aufgewertete- politische Beschlussvorlagen erforderlich sind. Künftig sollen die politischen Entscheidungen wie folgt platziert werden:
 - **Sammelbeschluss**
(Inhalt: Bedarfsfeststellungsbeschluss / Grundsatzbeschluss für die Aufstellung der priorisierten Schulbaumaßnahmen / Planungsbeschluss)
 - **Kombinierter Baubeschluss für Einzelmaßnahmen**
(Inhalt: Schulrechtlicher Errichtungsbeschluss / Baubeschluss / Mittelfreigabebeschluss auf Grundlage der Kostenberechnung nach der Leistungsphase 3 HOAI, inklusive Einrichtungskosten, Betriebskosten etc.)

3. Neuordnung Aufbaustruktur der Gebäudewirtschaft

Zur Anpassung an die optimierte Dienstleisterrolle sowie zur Verbesserung der internen Betriebsabläufe wurde die Aufbaustruktur der Gebäudewirtschaft neu gestaltet.

Die wesentlichen Eckpunkte der neuen Struktur sind:

- die Aufgaben wurden nach einheitlichen Gliederungsaspekten an die drei Abteilungen angeordnet
 - 260 – Kaufmännisches Management
 - Querschnittsverwaltung
 - 261 – Objektmanagement
 - Objektverwaltung / -verantwortung
 - Verantwortliche Baubetreuung / interner Auftraggeber
 - 262 – Planen und Bauen
 - Architektur- / Ingenieurbüro
 - Projektleitung / Projektsteuerung / interner Auftragnehmer
- Zentrales Kundenmanagement als Einheitlicher Ansprechpartner (EAP)
- Konzentration der Objektcenter auf drei regionale Bereiche

- Gebündelte Wahrnehmung der Betreiberverantwortung in einem eigenen Sachgebiet
- Gliederung der Aufgabenwahrnehmung nach Kernkompetenzen
- Einrichtung einer Abteilungsleitung 262
- Reduzierung der Stabsstellen bei der Betriebsleitung

4. Anpassung der Organisationsstruktur der Abteilung „Schulbau“ des Amtes für Schulentwicklung

Die Stärkung der Auftraggeberrolle hat zur Folge, dass insgesamt fünf technische Stellen von 26 – Gebäudewirtschaft zu 40 – Amt für Schulentwicklung verlagert werden. Hierdurch wird die Abteilung „Schulbau“ des Amtes für Schulentwicklung in die Lage versetzt, künftig in der Rolle als verantwortlicher Auftraggeber die Baumaßnahmen zu steuern, zu begleiten und die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Da die Planungen und die Umsetzung der Baumaßnahmen als Auftragsleistungen für 40 – Amt für Schulentwicklung weiterhin bei 26 – Gebäudewirtschaft erfolgen, sind hierfür keine Ressourcenumschichtungen angezeigt.

Aus Altersgründen wird in 2017 eine Neubesetzung der Abteilungsleitungsstelle (402) erforderlich. Um einerseits das unentbehrliche Fach- und Erfahrungswissen des Stelleninhabers zu sichern (Wissenstransfer) und andererseits der Nachfolge nachhaltigen Einfluss auf den Reformprozess der Schulbauabteilung im Sinne des neuen Rollenverständnisses einzuräumen (Mitgestaltung, Mitverantwortung), wird hierfür bei der Abteilungsleitung befristet eine zusätzliche Stelle für eine technische Fachkraft angebunden.

Die temporäre Mehrkapazität bei der Abteilungsleitung ermöglicht es dem Stelleninhaber ferner, wichtige Themen, wie zum Beispiel die Fortschreibung von schulfachlichen Standards bis zur Entwicklung von Bau-Modulen (in Abstimmung mit der Gebäudewirtschaft) oder die konzeptionelle Ausarbeitung der DIN-gerechten Vorplanung von Baumaßnahmen, zu bearbeiten.

Die Neuausrichtung der Gebäudebewirtschaftung im Sinne der Richtungsentscheidung des Oberbürgermeisters und dem darauf aufsetzenden Satzungsänderungsbeschluss des Rates ist in finanztechnischer und organisatorischer Hinsicht soweit gediehen, dass das Modell für neue Baumaßnahmen nach dem Inkrafttreten der Satzung zum 01.01.2015 in seinen wesentlichen Grundzügen umgesetzt werden kann. Bereits laufende Maßnahmen werden je nach Projektstand und Möglichkeit sukzessive in das neue System überführt.

Ferner wird zu gegebener Zeit die Übertragbarkeit des Systems auf andere städtische Immobilieneigentümer (Kulturverwaltung, Feuerwehr, Amt für Wohnungswesen u.a.) geprüft.

Die neuen Rollen und strukturellen Modifikationen müssen allerdings von allen Beteiligten eingeübt und gelebt werden. In Folge dessen ist mit einer Übergangsphase zu Beginn der Umstellung zu rechnen. Insofern müssen den Beteiligten entsprechende Möglichkeiten zur Harmonisierung der Abläufe eingeräumt werden.

III. Sachstand November 2014 (ausführlich)

Die Neuausrichtung der Gebäudebewirtschaftung bei der Stadt Köln hat weitreichende Konsequenzen für 26 – Gebäudewirtschaft und für nahezu alle Bereiche der Stadtverwaltung. Die dafür notwendigen Maßnahmen müssen sorgfältig vorbereitet und aufeinander abgestimmt werden, da nur ein enges Zeitfenster zur Verfügung steht. Die Projektabwicklung erfolgt in enger Kooperation zwischen Verwaltungsspitze und den Leitungen der beteiligten Ämter. Die Personalvertretungen werden regelmäßig informiert und nehmen an Arbeitskreisen teil. Vertreter der Beschäftigten werden auf breiter Basis beteiligt und sind vielfach in die Aktivitäten einbezogen.

Als Grundlage für ein strukturiertes Vorgehen hat 11 – Amt für Personal, Organisation und Innovation mit den anderen Hauptbeteiligten (20 – Kämmerei, 26 – Gebäudewirtschaft und 40 – Amt für Schulentwicklung) einen Maßnahmenplan mit definierten Rollen abgestimmt. Es wurde für jede (Teil-) Aufgabe konkret festgelegt, wer federführend für das Ergebnis verantwortlich zeichnet und wer daran zu beteiligen ist. Jede Maßnahme wurde zudem einer Dringlichkeitsstufe zugeordnet. Die Projektaufgaben wurden somit dezernats- und ämterübergreifend auf mehrere Bereiche verteilt.

Der Handlungsumfang erfordert ein zeitlich abgestuftes Vorgehen. Mit Blick auf das Inkrafttreten der neuen Betriebssatzung zum 01.01.2015 sowie die Dringlichkeit der zu lösenden Problemstellungen wurden in der ersten Priorität schwerpunktmäßig folgende Themenblöcke aufgegriffen:

1. Neuordnung des Finanz- und Abrechnungssystems zwischen Kernverwaltung und Gebäudewirtschaft; inklusive Berücksichtigung der Umstellung bei der Aufstellung des Haushaltsplanes 2015
2. Neuordnung der Bauprozesse unter Berücksichtigung der neuen „Auftraggeber- und Auftragnehmer-Rollen“ mit definierten Verantwortlichkeiten (exemplarisch anhand von Schulbaumaßnahmen)
3. Neuordnung der Aufbaustruktur der Gebäudewirtschaft
4. Anpassung der Abteilung „Schulbau“ des Amtes für Schulentwicklung

Darüber hinaus bzw. parallel zu den vorgenannten priorisierten Bereichen wurden im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten andere Einzelthemen zur Optimierung der Gebäudebewirtschaftung bearbeitet, zum Beispiel Standardisierung von Baumaßnahmen, Vereinfachung Vergabewesen oder Durchführung von Architektenwettbewerben.

Im Folgenden wird der Projektstand November 2014 in Form eines Werkstattberichts beschrieben:

1. Neuordnung Finanzsystem

Der Oberbürgermeister hat Dezernat II/20 beauftragt, die finanziellen Verflechtungen zwischen 26 – Gebäudewirtschaft und der Kernverwaltung neu zu definieren. Wesentlich ist hierbei die Vereinfachung der Finanzierung der Gebäudewirtschaft durch Einführung einer spartenbezogenen Abrechnung, die realitätsnäher der tatsächlichen Aufwandsbelastung durch die Gebäudenutzung entspricht und damit zugleich eine korrigierende Abführung der Gebäudewirtschaft an den Haushalt der Kernverwaltung verzichtbar macht.

1.1 Verrechnung

Die Verrechnungspreise (€/qm) werden für die Objekte im Sondervermögen der Gebäudewirtschaft auf Basis des Aufwandes (Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung) und differenziert nach Sparten ermittelt. Darüber werden alle Aufwendungen der Gebäudewirtschaft abgegolten, die im Zusammenhang mit der Objektbetreuung, Bauunterhaltung und Objektverwaltung entstehen. Die Mittel werden von der Kämmerei bereitgestellt und im Wirtschaftsplan der Gebäudewirtschaft abgebildet.

Die Gebäudewirtschaft hat zwei Betätigungsfelder, in denen ein entgeltlicher Leistungsaustausch mit der Kernverwaltung stattfindet: den Bereich Vermietung und den Servicebereich.

Im Vermietungsbereich (Flächenbereitstellung) werden in insgesamt vier Sparten unterschieden:

- o Verwaltungsgebäude
- o Schulen
- o Kindertageseinrichtungen
- o Bauten in Grünanlagen

Der Servicebereich als weitere Sparte umfasst im Wesentlichen die Baubetreuung im Auftrag der Kundendienststellen sowie das Energiemanagement.

Für die vier Sparten des Vermietungsbereiches wurde das testierte Jahresergebnis 2013 der Gebäudewirtschaft in entsprechende Spartergebnisse aufgespalten. Die spartenbezogenen Aufwendungen und Erträge bilden ihrerseits Grundlage für die Ermittlung des (Plan-) Flächenverrechnungspreises für jede Sparte für das Jahr 2015. Die inhaltliche Erarbeitung und Abstimmungen sind so weit fortgeschritten, dass die weitestgehend neutrale Umsetzung in Haushaltsgrößen bei der Kernverwaltung nach Einbringung des Haushaltsplanentwurfes 2015 im Rahmen eines Veränderungsnachweises vorgenommen werden kann.

1.2 Investitionsplanung und –koordination

Für Investitionen werden von der Kämmerei künftig spartenbezogene Budgets im Wirtschaftsplan der Gebäudewirtschaft bereitgestellt, um entsprechend der Vorlaufzeit von Baumaßnahmen hinreichende Planungssicherheit zu schaffen.

Da zum Zeitpunkt der Vorplanung eine Investitionsmaßnahme hinsichtlich der notwendigen Finanzmittel noch nicht hinreichend konkretisiert werden kann, werden für Vorplanungszwecke bis zur Erstellung der Vorlage für den „Kombinierten Baubeschluss“ zunächst entsprechende konsumtive Mittel veranschlagt.

1.3 Controlling

Zur Koordinierung der ressortübergreifenden Immobilieninvestitionen sowie dem Erhalt und dem Ausbau der städtischen Immobilien wird eine gesamtstädtische Steuerung der Investitionstätigkeit „über Finanzen“ eingeführt. Damit einhergehend wird ein mehrstufiges Controlling-System aufgebaut, um die Einhaltung der gesetzten finanziellen und inhaltlichen Rahmen zu überwachen.

Die Bearbeitung der Themen Investitionsplanung und Controlling, hierzu gehört auch die Neugestaltung eines Bauinvestitionscontrolling, musste wegen der schwerpunktmäßigen Belastung der Kämmerei mit der Haushaltsplanung 2015 ff. weitestgehend zurückgestellt werden. Die Konzepte anderer Städte und deren konkreten Ausgestaltungen wurden bereits gesichtet sowie erste konzeptionelle Vorüberlegungen für eine Implementierung bei der Stadt Köln angestellt. Die intensive Weiterbearbeitung der Themen wird in Kürze aufgenommen.

1.4 Erfassen des Instandhaltungs- und Investitionsstaus

Ziel der Instandhaltung ist die Erhaltung des funktionstüchtigen Zustands von Immobilien, Betriebsmitteln und Anlagen. Der von der Gebäudewirtschaft in 1997 ins Sondervermögen übernommene Gebäudebestand weist insbesondere im Schul- und Kindertagesstätten-Bau nach wie vor einen Instandsetzungs- bzw. Sanierungsstau auf, dessen exakter Umfang sich nach

heutiger Erkenntnis weder quantitativ noch qualitativ bemessen lässt. Es kann derzeit nicht konkret festgestellt werden, in welchem Umfang kurz- bis mittelfristig insgesamt in den Gebäudebestand investiert werden muss, um den Substanzerhalt zu gewährleisten.

Es ist daher dringend erforderlich, eine präzise Bestandsaufnahme und Analyse aller Gebäude im Sondervermögen der Gebäudewirtschaft durchzuführen. Im Rahmen dieser Analyse muss die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand aller Bau- und Anlagenteile festgestellt und mit Kosten hinterlegt werden.

Die Kosten für eine externe Beauftragung der Untersuchung aller Gebäude im Sondervermögen (rund 2 Mio. m² Fläche) würde gemäß Schätzung der Gebäudewirtschaft ca. 4-5 Mio. € (zuzüglich Transaktionskosten) betragen. Neben der Frage der Wirtschaftlichkeit einer solchen Untersuchung ist es zweifelhaft, inwieweit die daraus ermittelten Ergebnisse nachhaltig verwertbar wären. Die Erfassung durch eigenes Personal verspricht vertiefte Objektkenntnisse und ermöglicht synergetische Effekte, erfordert jedoch zusätzliche Stellenressourcen, deren Umfang noch zu ermitteln ist.

Durch eine probeweise Bestandsaufnahme in ausgewählten, repräsentativen Beispielobjekten wird der Stellenbedarf ermittelt, der nötig ist, um die Gesamterfassung in einem angemessenen Zeitraum abschließen zu können. Für diese Aufgabe werden interdisziplinäre Teams geschult und eingesetzt, um eine einheitliche und qualifizierte Erfassung und Bewertung zu gewährleisten.

Im Ergebnis wird eine fortschreibungsfähige Datenbasis Auskunft über den Zustand der Objekte im Sondervermögen geben. Daraus lassen sich sowohl planmäßig anstehende Unterhaltungsmaßnahmen als auch notwendige Maßnahmen zum Abbau der ermittelten Defizite ableiten. Eine unterstützende DV-Lösung wird derzeit bereits für andere Aufgaben der Gebäudewirtschaft eingerichtet.

Neben der Erfassung der Maßnahmen sind für die Reduzierung des Instandhaltungs- bzw. Sanierungsstaus weitere zusätzliche Ressourcen erforderlich. Die Verwaltung wird prüfen, in welchem Umfang und welchem Zeitraum diese Mittel bereitgestellt werden können.

2. Neuordnung Bauen

Da die Schulbauprozesse als größte Bauaktivität der Stadtverwaltung und größte Problemlage aus der Vergangenheit als repräsentativ für die Gesamtheit der städtischen Baumaßnahmen herangezogen wurden, konzentrierte sich die Untersuchung auf die Prozesse Neubau, Generalinstandsetzung und Erweiterungsbau von Schulen.

Beteiligt waren:

- o IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung
- o 40 – Amt für Schulentwicklung
- o 26 – Gebäudewirtschaft
- o 11 – Amt für Personal, Organisation und Innovation
- o der Gesamtpersonalrat und die Personalräte Dez. IV/V und Dez. VI

Der Schwerpunkt der Betrachtung wurde auf die Abfolge der Tätigkeiten an sich, der logischen Verknüpfungen innerhalb des Prozesses sowie die Akteure (Dienststelle bzw. Abteilungen oder Sachgebiete) und die Verantwortlichen gelegt. Im Ergebnis lässt sich der Schulbauprozess in vier grobe Abschnitte unterteilen:

- o Formulierung des abstrakten gesamtstädtischen Bedarfes
- o Festlegung des konkreten Einzelbedarfes
- o Planungsphase Einzelmaßnahme (Leistungsphasen 1-7 HOAI)
- o Realisierungsphase Einzelmaßnahme (Leistungsphasen 8 und 9 HOAI)

Bei der Betrachtung der Ist-Prozesse wurde deutlich, dass es keine übergeordnete Steuerung des gesamten Bauvorhabens gibt. Stattdessen wechselten die Teilverantwortungen während des Prozesses zwischen den verschiedenen Akteuren. Damit einhergehend mussten zahlreiche Detailentscheidungen zum Fortgang des Bauprojektes eingeholt werden. Zudem bot diese Verfahrensweise im Falle von Misserfolgen oder Problemen zahlreiche Möglichkeiten, Verantwortung und Entscheidungskompetenz von sich zu weisen. Im Ergebnis entstand somit der Eindruck einer „organisierten Unverantwortlichkeit“.

Auf der Grundlage der Ist-Prozesse wurde in enger Zusammenarbeit mit allen oben genannten Akteuren der Soll-Prozess „Neubau/Erweiterungsbau Schule“ entwickelt. Wesentliche prozessuale Aspekte waren hierbei:

- o Definition der Verantwortlichkeiten
- o Definition der maßgeblichen Voraussetzungen für den Soll-Prozess
- o Beschleunigung des Verfahrens durch die Straffung der Prozesse, inklusive der politischen Beschlussfassung

Die Verantwortung für die Berechnung und Beschreibung der abstrakten gesamtstädtischen Bedarfsituation obliegt wie bisher IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung. Auf Basis der Berechnungen von IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung ermittelt und beschreibt 40 – Amt für Schulentwicklung den konkreten Einzelbedarf.

Hinsichtlich der Abgrenzung zwischen den Verantwortlichkeiten und Aufgabeninhalten ist zukünftig keine Veränderung in der Zusammenarbeit zwischen IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung und 40 – Amt für Schulentwicklung vorzunehmen: Nach wie vor bildet IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung das Bindeglied zwischen der Demographie und dem daraus abzuleitenden Maßnahmenpaket (Sammelbeschluss). Damit obliegt IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung die „Grundlagenverantwortung“ für den gesamtstädtischen quantitativen Bedarf des zu schaffenden Bauvolumens. Die anschließende Konkretisierung des jeweiligen Einzelbedarfs ist Aufgabe des Dezernates IV bzw. des Amtes für Schulentwicklung. Damit verbunden ist allerdings auch bereits die summarische Betrachtung in Form der Priorisierung der Maßnahmen und die Vorbereitung des Sammelbeschlusses.

Aussagen von IV/2 – Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung zum Grad der Unterversorgung und zu Zeithorizonten sollten erste Parameter für die Priorisierung der Maßnahmen sein.

40 – Amt für Schulentwicklung entwickelt als Grundlage für die Objektplanung die konkrete Bedarfsplanung der Einzelmaßnahme, die zukünftig durch Anwendung der DIN 18205 präziser erfolgt, um eine verlässlichere Basis für die weiteren baufachlichen Planungen darstellen zu können.

Die DIN 18205 beschreibt die Bedarfsplanung als Festlegung der wesentlichen Bedürfnisse, Ziele und Mittel des Bauherrn und Nutzers sowie die Rahmenbedingungen des Projekts und alle erforderlichen Anforderungen an den Entwurf. Die Bedarfsplanung beinhaltet die Analyse und detaillierte Beschreibung der Bedarfe. Die Nutzungskonzeption muss hier genauso entworfen werden wie die konkreten Anforderungen für die spätere Planung und Ausführung abschließend aufzubereiten sind. Außerdem ist zu untersuchen, auf welche Art und Weise der festgestellte Bedarf unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit gedeckt werden kann (Variantenprüfung).

Somit ist die Bedarfsplanung die

- o methodische Ermittlung der Bedürfnisse von Bauherr und Nutzer,
- o deren zielgerichtete Aufbereitung als Bedarf,
- o und dessen Umsetzung in bauliche Anforderungen

und trägt bei konsequenter Handhabung wesentlich dazu bei, die Baumaßnahmen im geplanten Budget- und Zeitrahmen abwickeln zu können. Kosten- und zeitintensive Umplanungen und Nachträge können damit erheblich reduziert werden.

Dieses Vorgehen erfordert ein Instrumentarium, mit dessen Hilfe 40 – Amt für Schulentwicklung in die Lage versetzt wird, die Auftraggeberverantwortung für die jeweilige Schulbaumaßnahme übernehmen zu können. Hierin eingeschlossen sind alle relevanten Aspekte der administrativen Entscheidungskompetenz innerhalb der jeweiligen Baumaßnahme.

Die Verwaltung hat sich auferlegt, die folgenden Voraussetzungen kurzfristig zu erarbeiten und anzuwenden:

- o „Richtlinie Schulbaumaßnahmen“ (Arbeitstitel)
- o Priorisierung der Baumaßnahmen
- o Baustandards
- o Beauftragung eines verbindlichen Bausolls nach der Leistungsphase 2 HOAI
- o Controlling (bezogen auf die Gesamtsteuerung der Einzelmaßnahme, Finanzen und Baumaßnahme im eigentlichen Sinne)

Die fachliche Teilverantwortung (Planung und Bauausführung) unterhalb der Auftraggeberverantwortung des Amtes für Schulentwicklung obliegt der Gebäudewirtschaft. Um die

- o technische Bauplanung / Umsetzung der Baumaßnahme
- o Vergaben / Wettbewerbe/ Beauftragungen
- o fachliche Aussagen und Grundlagen für Beschlussvorlagen

gewährleisten zu können, beauftragt 40 – Amt für Schulentwicklung die Gebäudewirtschaft als Dienstleister.

Eine wesentliche Straffung und Beschleunigung des Bauprozesses wird dadurch erreicht, dass nur zwei –inhaltlich aufgewertete- politische Beschlussvorlagen erforderlich sind. Künftig sollen die politischen Entscheidungen wie folgt platziert werden:

- **Sammelbeschluss**
(Inhalt: Bedarfsfeststellungsbeschluss / Grundsatzbeschluss für die Aufstellung der priorisierten Schulbaumaßnahmen / Planungsbeschluss)
- **Kombinierter Baubeschluss für Einzelmaßnahmen**
(Inhalt: Schulrechtlicher Errichtungsbeschluss / Baubeschluss / Mittelfreigabebeschluss auf Grundlage der Kostenberechnung nach der Leistungsphase 3 HOAI, inklusive Einrichtungskosten, Personalkosten, Betriebskosten etc.)

Zusammenfassend werden zukünftig folgende inhaltliche Änderungen vorgenommen:

- o Der Sammelbeschluss als Grundlage für die weitere Planung (Planungsermächtigung) enthält neben der Erstinformation des Rates über die beabsichtigten Schulbaumaßnahmen die Priorisierung der Maßnahmen und deren Planungs-(gesamt-)kosten, ohne dass hier bereits Baukosten enthalten bzw. die Kosten der Einzelmaßnahmen zu entnehmen wären.
- o Mit dem kombinierten Baubeschluss werden dann erste belastbare Kostendaten zur Einzelmaßnahme publiziert, die deutlich realistischer sein sollen als die Größen im bisherigen politischen Beteiligungsverfahren. Auch die Einbeziehung von kalkulierten Risikozuschlägen und die Berücksichtigung von Baupreissteigerungen in dem kombinierten Baubeschluss sollen eine erheblich gesteigerte Aussagekraft bewirken.
- o Die Beauftragung der Gebäudewirtschaft durch 40 – Amt für Schulentwicklung nach einem abgestimmten, formalisierten Verfahren, forciert die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und Verantwortlichkeit der Akteure. Der Auftraggeber legt mit der konkreten Beschreibung des Bausolls seinen Auftrag inhaltlich fest (Veränderungen erfolgen nur noch aus wichtigem Grunde und dann mit transparenten Folgen) und der Auftragnehmer sichert die Ausführung zu den vereinbarten Bedingungen zu.

Priorisierung von Baumaßnahmen

Um die Dringlichkeit einzelner Baumaßnahmen objektiv und nachvollziehbar bewerten und vertreten zu können, ist es unumgänglich, bei der Bauaktivität einheitliche Kriterien für die Prioritätensetzung anzuwenden.

Alle relevanten fachlichen, zeitlichen, strategischen, baulichen und rechtlichen Kriterien müssen definiert und gegeneinander abgewogen werden. Der Kriterienkatalog ist überdies transparent zu kommunizieren. Nur so lassen sich Entscheidungen für oder gegen eine Maßnahme in der Öffentlichkeit nachvollziehbar vertreten.

Prioritätenlisten gelten nur für den betrachteten Zeitpunkt und besitzen somit einen dynamischen Charakter. Sich ändernde Gegebenheiten und/oder Zielvorgaben erfordern eine neue Betrachtung und Fortschreibung der priorisierten Maßnahmen.

Priorisierung von Schulneu- und -erweiterungsbauten

Die Schulverwaltung hat für Schulbaumaßnahmen folgende Hauptkriterien zur Priorisierung erarbeitet:

Priorität 1:

- Baumaßnahmen, die der Schaffung von zusätzlichen Schülerplätzen dienen. Diese sind zwingend erforderlich, um die Bedarfe durch die anstehenden Schülerzuwächse zu befrieden.
- Fortsetzung der Schulbaumaßnahmen im Zusammenhang mit dem gebundenen Ganztags der Sekundarstufe I.

Priorität 2:

- Baumaßnahmen, die aufgrund maroder Bausubstanz nach durchgeführter Wirtschaftlichkeitsberechnung nur den Abriss und anschließenden Neubau erfordern (Ersatzbauten mit ergänzenden Raumbedarfen).

Priorität 3:

- Bauliche Maßnahmen, die der Sicherstellung des lehrplanmäßigen Unterrichtes dienen (z.B. fehlende, unzureichende oder nicht nutzbare Fachräume).

Auf der Grundlage dieser Hauptkriterien entwickelt Dezernat IV bzw. 40 – Amt für Schulentwicklung die oben beschriebene Priorisierung der abzuarbeitenden Aufträge.

Priorisierung von Maßnahmen im Bestand (Sondervermögen)

Für die Durchführung der Maßnahmen in ihrem unmittelbaren Entscheidungsbereich beurteilt die Gebäudewirtschaft die Prioritäten anhand von Kriterien, die sich aus der Dringlichkeit ergeben.

- Eine Gefahr für Leib und Leben,
- die Sicherstellung des Betriebs,
- Substanzerhalt sowie
- gesetzliche Vorgaben und Forderungen der Aufsichtsbehörde

lösen hierbei zwingenden Handlungsbedarf ohne Abstufung aus, wobei 40 – Amt für Schulentwicklung bei der Festlegung der Maßnahmen ab 100.000 € Kosten im Einzelfall zu beteiligen ist, insbesondere im Rahmen der Jahresplanung.

Standardisierung in Baumaßnahmen

Zur Sicherstellung einer einheitlichen, qualitativen und vor allem wirtschaftlichen Bautätigkeit ist die Verwendung von einvernehmlich festgelegten Standards unerlässlich. Durch die Verwendung einheitlicher Maßstäbe lassen sich Kostensenkungen, Verfahrensvereinfachungen sowie Verfahrensbeschleunigungen erreichen.

So ermöglichen z.B. einmal abgestimmte Bau-, Qualitäts- und Ausstattungsstandards (einzelne Bauteile werden baulich genau beschrieben und mit Kostenkennwerten hinterlegt) für verschiedene Gebäudetypen zunächst eine vereinfachte Zusammenstellung des Bausolls durch den Auftraggeber. Für alle Beteiligten ist erkenntlich, welche Bauteile verwandt werden und dass sie baulich geeignet sind. In einem weiteren Schritt erübrigen sich durch die Verwendung von Standards bei einzelnen Baumaßnahmen weitere Abstimmungen mit 14 – Rechnungsprüfungsamt, da dies bei der Erstellung der Standards beteiligt wird. Ferner dienen die festgeschriebenen Standards als Grundlage für Standardausschreibungen. Ziel ist hier eine möglichst hohe Standardisierung bei der Erarbeitung von Leistungsverzeichnissen. Je besser die Qualität eines Leistungsverzeichnisses ist, desto geringer ist die Gefahr von Nachträgen aufgrund unzureichender Leistungsbeschreibungen.

Aufgrund der gesteigerten Bedeutung der Standardisierung wird bei der Betriebsleitung der Gebäudewirtschaft eine Stabsstelle „Bau- und Qualitätsstandards“ eingerichtet, bei der alle Aktivitäten im Zusammenhang mit Baustandards gebündelt werden. Hier werden die bestehenden Standards überprüft und fortgeschrieben sowie neue Standards entwickelt. Unerlässlich ist es hierbei die Auftraggeber einzubeziehen und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Da durch Standards ein Leistungsniveau beschrieben wird, das die Kosten eines Bauvorhabens maßgeblich beeinflusst, ist ferner eine Abstimmung mit 20 – Kämmerei und der strategischen Immobiliensteuerung erforderlich. Die Weiterentwicklung der Standards wird darüber hinaus mit 14 – Rechnungsprüfungsamt abgestimmt, um in der Folge im späteren Verfahren einer Baumaßnahme einen geringeren Prüfaufwand zu erreichen.

Nachdem die definierten Standards mit allen Beteiligten abgestimmt wurden, sind sie für die Verwaltung als allgemeinverbindlich zu erklären (gegebenenfalls durch Beschluss des Stadtvorstandes) und bei allen städtischen Bauvorhaben grundsätzlich anzuwenden. Abweichungen bilden die Ausnahme und wären nachvollziehbar zu begründen. Die Einhaltung der Standards muss im Rahmen des Controlling-Systems überwacht werden.

Gleichermaßen sind für regelmäßige Bautätigkeiten, insbesondere Schul- und Kita-Bau, die bestehenden fachlichen Anforderungen zu prüfen, fortzuschreiben, ggf. neu zu entwickeln und im Sinne eines grundsätzlich anzuwendenden Standards festzusetzen.

Im Zusammenspiel aller anzuwendenden baulichen Regelwerke lässt sich dann im Idealfall die Planung und Realisierung von Objekten in modularer Weise vollziehen.

Architektenwettbewerbe

Gemäß Ratsauftrag ist insbesondere im Zusammenhang mit Schulbauten zu prüfen, ob die Ergebnisse aufwändiger Architektenwettbewerbe tatsächlich die Bedürfnisse der Gebäudenutzer erfüllen.

Bezüglich des Aufwandes ist festzustellen, dass vor der Durchführung einer Baumaßnahme mit anrechenbaren Baukosten ab einer Höhe von ca. 2,0 Mio. € aus vergaberechtlichen Gründen immer ein europaweites Ausschreibungsverfahren durchzuführen ist. Hierbei ist zu entscheiden, ob ein Verhandlungsverfahren oder ein Planungswettbewerb gemäß VOF (Vergabeordnung für freiberufliche Leistungen) durchgeführt werden soll.

Eine vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung in Auftrag gegebene Studie (veröffentlicht im November 2013) führt zu dem Ergebnis, dass sich direkte Auswirkungen des Vergabeverfahrens auf die zeitlichen und monetären Aufwendungen im gesamten Planungsprozess nicht belegen lassen (siehe Forschung ZMA c4c Berlin). Nach dieser Studie überlagern andere Faktoren mögliche Effekte der Vergabeart bei weitem.

Da sich die Verfahren in zeitlicher und kostenmäßiger Hinsicht nicht signifikant unterscheiden, ist es naheliegend, die qualitativ höherwertige Variante zu wählen, wenn in der Abwägung der Nutzen größer als der Aufwand ist.

Ein Wettbewerb kommt nicht in Frage, wenn aus städtebaulicher und gestalterischer Sicht keine Ideenvielfalt möglich ist. In diesem Falle würde ein Planer (ausgewählt in einem VOF-Vergabeverfahren) beauftragt werden, eine Lösung unter Berücksichtigung des Raumprogrammes und der Wünsche der Nutzer zu erarbeiten.

Die Gebäudewirtschaft schlägt vor, einen Planungswettbewerb durchzuführen, wenn mindestens eine der nachfolgenden Voraussetzungen erfüllt bzw. Wirkungen beabsichtigt ist:

- o Bauvorhaben in einer städtebaulich exponierten Lage
- o städtebauliche und architektonische Aufwertung des Standortes
- o besonders bedeutsames Bauvorhaben
- o komplexe Aufgabenstellung, die eine Vielzahl von Ideen und einen besseren Vergleich der Lösungsmöglichkeiten erfordert
- o neues Planungsrecht (Bebauungsplan) schaffen
- o mehr Klarheit für das Ziel erreichen
- o eindeutige Beurteilungskriterien für Bau-, Betriebs- und Lebenszykluskosten festlegen
- o Transparenz, Objektivität sowie hohe Akzeptanz für die Aufgabe schaffen
- o bessere Berücksichtigung der formulierten Wünsche von Nutzern, Bürgern oder Interessengruppen

Um die Kriterien für die Durchführung eines Planungswettbewerbs transparent und für die Verwaltung allgemeinverbindlich festzuschreiben, ist vorgesehen, dies durch einen Beschluss des Stadtvorstandes zu bekräftigen. Die Gebäudewirtschaft wird eine entsprechende Beschlussvorlage dazu fertigen.

Da Auftraggeber und Nutzer im Preisgericht eines Wettbewerbs zahlenmäßig unterrepräsentiert sind, kann der Eindruck entstehen, dass deren tatsächliche Bedürfnisse im Wettbewerbsergebnis nicht ausreichend gewürdigt werden (siehe obengenannter Hinweis aus dem Ratsbeschluss). Für die Gewährleistung der Vorrangstellung von essenziellen pädagogischen Zielen gegenüber städtebaulichen Zielen ist es deshalb wichtig, die Bedarfsplanung in der frühen Projektphase zu optimieren und DIN-gerecht zu erstellen. Je konkreter das Bauvorhaben in der Projektvorbereitung beschrieben und als verbindliche Vorgabe für den Wettbewerb definiert wird, umso weniger Spielraum besteht für ungewollte Überraschungen. Der finanzielle Rahmen für das Ergebnis des Wettbewerbs kann durch Festlegung eines obligatorischen Kostendeckels für die Baumaßnahme eingegrenzt werden.

Vereinfachung Vergabeprozess

Die Vergaben stellen einen wichtigen Baustein innerhalb von Bauprojekten dar. Sie werden jedoch durch rechtliche Vorgaben stark reglementiert, so dass die Einflussmöglichkeiten beschränkt sind. Trotzdem legt die vollständige und umsichtige Planung eines Bauprojektes auch für das Thema „Vergaben“ die Basis für alle späteren Phasen eines Projektes, da Versäumnisse in der Vorplanungsphase später die kosten- und zeitlich stabile Umsetzung eines Projektes gefährden. Nur durch eine systematische Erarbeitung aller Grundlagen eines Bauprojektes ist es in späteren Projektphasen möglich, z.B. vollständige und umfassende Leistungsbeschreibungen zu erstellen und die notwendigen Eignungs- und Zuschlagskriterien hinreichend beschreiben zu können. Im Rahmen der Terminplanung gehört hierzu z.B. auch eine realistische und ausreichende Zeitbemessung zur Durchführung der notwendigen Vergaben. Dies müssen die am Bauprojekt Beteiligten in Einklang bringen. Hierzu finden derzeit auf verschiedenen Ebenen Abstimmungsgespräche statt. Unabhängig davon unterstützen Schulungsmaßnahmen das bessere Miteinander aller Beteiligten.

Im Rahmen der verwaltungsinternen Optimierungen wurde parallel zur Einführung der elektronischen Abwicklung von Vergaben über die Internetplattform „vergabe.nrw.de“ (Vergabemarktplatz – VMP) auch der interne Prozess auf elektronische Bearbeitung umgestellt.

Zwischenzeitlich wurden siebzehn Dienststellen mit besonders hohem Ausschreibungsvolumen angeschlossen; weitere Ämter werden folgen (siehe auch Ziffer 2 aus der Mitteilung der Verwaltung 0801/2014 betr. Maßnahmen zur Beschleunigung städtischer Bauprojekte und Vergabeprozesse – AVR-Sitzung am 31.03.2014).

Die beabsichtigte Ausweitung der Standardisierung im städtischen Bauwesen (siehe oben) führt folgerichtig auch zu einer Vereinfachung und Beschleunigung im Vergabewesen bzw. zur Reduzierung des Abstimmungsaufwandes mit 27 – Vergabeamt (u.a. durch Standards für Leistungsbeschreibungen).

Im Übrigen werden Optimierung der Zusammenarbeit mit 14 – Rechnungsprüfungsamt und 27 – Vergabeamt als Teilprozess des gesamten Bauprozesses noch untersucht sowie die stadtinternen Regelungen zur Beteiligung auf den Prüfstand gestellt.

Ganzheitliches Controlling "Bauen"

Das Bau- und Finanzcontrolling wird Basis sein für die

- o Unterstützung der mittel- und langfristigen strategischen Schulentwicklungsplanung nach vorangehenden bildungsstrategischen und schulentwicklungsplanerischen Vorgaben, Strategien und Zielen
- o Erstellung einer fortschreibungsfähigen und strukturierten Zeit- / Maßnahmenplanung, die die Verfolgung und Umsetzung aller städtischen Schulbaumaßnahmen sicherstellen soll
- o Transparenz und Kontrolle der Baufortschritte durch Festlegung von Detailmaßnahmen, Zuständigkeiten und Ausführungsfristen (wer macht was – bis wann?)
- o Ermöglichung frühzeitiger Intervention durch die Schulverwaltung, insbesondere bei Planabweichungen
- o Grundlage für die Ressourcenplanung (Zeit, Finanzen, Material, Personaleinsatz)
- o Planung und Steuerung der finanzwirtschaftlichen Prozesse im Rahmen von Budgets
- o Lang- und kurzfristige Finanzplanung im Rahmen der Budgetverantwortung
- o Durchführung von Abweichungsanalysen
- o Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen sowie Finanzierungsmodellen
- o Finanzielle Koordination und verbesserte Kostentransparenz (Kostenstrukturoptimierung)
- o Identifizierung der Kostentreiber
- o Liquiditätssicherung, d.h. optimale Finanzsteuerung

Voraussetzung zur Erfüllung der gesetzten Ziele ist der stetige enge Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten.

Das Bau- und Finanzcontrolling als Steuerungsinstrument wird aus zwei Hauptelementen bestehen, das heißt

- o Darstellung des Istzustandes bzw. der laufenden Maßnahmen und
- o Darstellung des geplanten Zustandes bzw. aller geplanter Maßnahmen

Hierbei stehen die Auswertungen bzw. Analysen folgender Datensätze und Informationsquellen im Vordergrund:

- o vorhandenes Mietcontrolling
- o konsumtive Ergebnisrechnung und investive Finanzrechnung
- o ein noch zu erstellender Bericht über alle geplanten (laufende Planungsaufträge und Schulen ohne Planungsauftrag) und laufenden Maßnahmen auf Grundlage über das bei der Gebäudewirtschaft geführte SAP-System; Inhalte werden Projekt- und Finanzdaten sein, die seitens der Gebäudewirtschaft zeitnah zu pflegen /aktualisieren sind
- o Mittelabflussplanungen über „Großprojekte“ (erstellt von der Gebäudewirtschaft)
- o Beschlussvorlagen

Mit der Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft wird ein gravierender Wandel in der Verteilung der Verantwortlichkeiten im Bereich des Schulbaus vollzogen. Um die Teilverantwortung des Bau- und Finanzcontrollings zielgerichtet ausführen zu können, beabsichtigt die Schulverwaltung nun nach ersten konzeptionellen Überlegungen die vorgenannten Punkte zeitnah umsetzen, damit sie ihrer Hauptaufgabe „Steuerungsfunktion im Bereich des Schulbaus“ gerecht werden kann.

3. Neue Aufbauorganisation der Gebäudewirtschaft

Zur Anpassung an die optimierte Dienstleisterrolle sowie zur Verbesserung der internen Betriebsabläufe wurde die Aufbaustruktur der Gebäudewirtschaft neu gestaltet. Bei der Festlegung der künftigen Aufbaustruktur wurden sowohl formalorganisatorische Aspekte als auch Erfordernisse aus der Praxis heraus, die durch die neue Geschäftsführende Betriebsleiterin formuliert wurden, berücksichtigt.

Ziel der neuen Organisationsstruktur, die zum 01.01.2015 umgesetzt wird, ist die Bündelung der Aufgabenwahrnehmung nach Kernkompetenzen und gleichartiger Aufgabenwahrnehmung. Die wichtigsten Merkmale und Änderungen werden im Folgenden kurz skizziert:

An der grundsätzlichen Untergliederung der Gebäudewirtschaft in drei Abteilungen wird festgehalten. Die Aufgaben werden jedoch nach einheitlichen Gliederungsaspekten an die drei Abteilungen angebunden.

Die Abteilung 260 – Kaufmännisches Management nimmt nach wie vor die klassischen Querschnittsaufgaben wie Personal und Organisation, Finanzen, Informationstechnologie (IT), Rechtsangelegenheiten usw. wahr.

Die Fachaufgabe „Abbau des Instandhaltungszustaus an Kölner Schulen“ wird hingegen künftig als Grundsatzthema bei der Abteilung 261 – Objektmanagement wahrgenommen. Außerdem wird das Portfolio- und Flächenmanagement als Schnittstelle zwischen Objektverwaltung und Auftraggeber zu 261 – Objektmanagement verlagert und dort mit der Kundenbetreuung im Sachgebiet Immobilienmanagement zusammengefasst.

Als abteilungsinterne Veränderung wird der IT-Bereich aufgrund seiner Bedeutung für den Betrieb künftig als eigenständiges Sachgebiet geführt. Gleiches gilt für den Bereich Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Herauslösung der vorgenannten Bereiche lässt sich in der Folge eine bisherige Hierarchiestufe vermeiden.

Die Rolle der Abteilung 261 – Objektmanagement wird durch die neue Struktur in ihrer künftigen Funktion als ganzheitliche Objektverantwortung und damit verantwortliche Baubetreuung (bauherrenähnlich) und GW-interner Auftraggeber gestärkt.

Die Aufteilung der Objektcenter und deren Aufgabenportfolio wurden umfassend überarbeitet. Künftig gibt es nur noch drei übergeordnete Objektcenter für die Bereiche Innenstadt/Deutz, linksrheinisch und rechtsrheinisch. Unterhalb dieser als Sachgebiete geführten Objektcenter gibt es nach Stadtbezirken aufgeteilte Sachgruppen, die die Objekte im Sondervermögen, aber auch weitere städtische Objekte im Auftrag für Dritte, umfassend technisch betreuen.

Zur Stärkung einer verbindlichen Kommunikation mit dem Kunden wird die Funktion „Kundenbetreuung“ aus den einzelnen Objektcentern herausgelöst und fortan als Zentrales Kundenmanagement konzentriert und als einheitlicher Ansprechpartner für den Kunden wahrgenommen. Hier laufen alle das Objekt betreffende Anliegen zusammen und werden im Sinne eines Frontoffice angenommen, verantwortlich bearbeitet oder nachvollziehbar weitergeleitet, wobei die Verantwortlichkeit für die abschließende Erledigung hier verbleibt. Das Kundenmanagement wird die Rolle des Beauftragten für alle Belange des Objektes ausfüllen und zudem die baufachliche Arbeit der Objektcenter von Verwaltungstätigkeit befreien.

Das Thema Betreiberverantwortung wird aufgrund der in den letzten Jahren deutlich gestiegenen gesetzlichen Anforderungen sowie der damit einhergehenden Aufwandserhöhungen in Zukunft ebenfalls in einer gesonderten Sachgruppe konzentriert und innerhalb des Sachgebietes Technisches Gebäudemanagement angebunden. Von hier aus werden Prüf- und Wartungsaufträge für die verschiedenen technischen Anlagen (Aufzüge, Lüftungsanlagen, Brandschutzeinrichtungen etc.) erteilt und im Falle von festgestellten Mängeln entsprechende Aufträge an das jeweils zuständige Objektcenter generiert. Die organisatorischen Änderungen werden unterstützt durch die Einführung einer modernen IT-Software. Ziel ist unter anderem eine weitgehend digitalisierte Überwachung der Wartungs- und Prüfungspflichten sowie eine automatisierte Kommunikation mit den zu beauftragenden Firmen.

Die Konzentrierung von Kundenmanagement und Betreiberverantwortung in eigenen Sachgebieten führen zur Reduzierung der von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beklagten „sachfremden Tätigkeiten“ und zur Entlastung der Objektcenter.

Komplettiert wird das Sachgebiet Technisches Gebäudemanagement durch die Bereiche Betriebsmanagement, Notruf-Service-Leitstelle und Werkstatt.

Der Abteilung 262 – Planen und Bauen obliegen in der Rolle eines internen Architektur- bzw. Ingenieurbüros fortan zwei wesentliche Funktionen. Zum einen fungiert der Bereich 262/1 als Planungsbüro; zum anderen nehmen die Sachgebiete 262/2 und 262/3 die Aufgaben der Projektleitung- und Projektsteuerung für Regelbauten und Sonderprojekte wahr.

Für die Betreuung der Regelbauten werden feste Organisationsformen geschaffen, wohingegen das Sachgebiet Sonderprojekte künftig anlassbezogen in Projektteams (z.B. Oper / Schauspiel) organisiert wird.

Zudem erhält die Abteilung 262 – Planen und Bauen eine Abteilungsleitung und bleibt nicht wie bisher ohne Zwischenhierarchie unmittelbar der Geschäftsführenden Betriebsleitung unterstellt.

Weiterhin wird die Anzahl der Stabsstellen mit unmittelbarer Anbindung an die Geschäftsführende Betriebsleitung auf leitungsunterstützende Aufgaben reduziert. Die Projektgruppen Oper / Schauspiel und Bildungslandschaft Altstadt-Nord (BAN) werden regulär in die Abteilung 262 – Planen und Bauen integriert. Die Aufgabe der bisherigen Stabsstelle Qualitätssicherung Architektur wird umstrukturiert. Ihr obliegt künftig die Definition und Festlegung der qualitativen Anforderungen sowie der Standards und Normen für architektonische und bauliche Gestaltung und Ausführung. Die Aufgabe Statik/Bauphysik wird herausgelöst und als eigenes Sachgebiet im Bereich 262/1 – Planungsbüro angegliedert. Als neue Stabsstelle wird ein umfassendes Immobiliencontrolling implementiert. Die Innenrevision bleibt in ihrer jetzigen Struktur erhalten.

4. Anpassung der Organisationsstruktur der Abteilung „Schulbau“ des Amtes für Schulentwicklung

Die Stärkung der Auftraggeberrolle hat zur Folge, dass insgesamt fünf technische Stellen von der Gebäudewirtschaft zu 40 – Amt für Schulentwicklung verlagert werden. Ziel dieser Ressourcenumschichtung ist, die Abteilung 402 – „Schulbau“ hinsichtlich der bautechnisch / planerischen (inhaltlichen) Kompetenz derartig zu befähigen, dass die einzelnen Bauprojekte seitens 40 – Amt für Schulentwicklung qualifiziert gesteuert und verantwortet werden können.

Die Ausführung der Aufgaben

- o technische Bauplanung / Umsetzung der Baumaßnahme
- o Vergaben / Wettbewerbe/ Beauftragungen
- o baufachliche Aussagen und Grundlagen für Beschlussvorlagen

erfolgt weiterhin bei 26 – Gebäudewirtschaft (als Auftragsleistungen für 40 – Amt für Schulentwicklung). Deshalb sind hierfür keine Ressourcenumschichtungen angezeigt.

Aus Altersgründen wird in 2017 eine Neubesetzung der Abteilungsleitungsstelle (402) erforderlich. Um einerseits das unentbehrliche Fach- und Erfahrungswissen des Stelleninhabers zu sichern (Wissenstransfer) und andererseits der Nachfolge nachhaltigen Einfluss auf den Reformprozess der Schulbauabteilung im Sinne des neuen Rollenverständnisses einzuräumen (Mitgestaltung, Mitverantwortung), wird hierfür bei der Abteilungsleitung befristet eine zusätzliche Stelle für eine technische Fachkraft angebunden.

Die temporäre Mehrkapazität bei der Abteilungsleitung ermöglicht es dem Stelleninhaber ferner, wichtige Themen, wie zum Beispiel die Fortschreibung von schulfachlichen Standards bis zur Entwicklung von Bau-Modulen (in Abstimmung mit der Gebäudewirtschaft) oder die konzeptionelle Ausarbeitung der DIN-gerechten Vorplanung von Baumaßnahmen, zu bearbeiten

5 Ausblick (weiteres Vorgehen)

Nachdem die für den Systemwechsel zum 01.01.2015 vordringlichen Maßnahmen umgesetzt bzw. auf den Weg gebracht sind, gilt es nun die unterstützenden und erweiternden Komponenten für einen nachhaltigen Erfolg der Neubewirtschaftung der städtischen Immobilien anzugehen. Beispielhaft werden folgende Schritte angezeigt:

- Die Bearbeitung der Themen Investitionsplanung, Controlling, hierzu gehört auch die Neugestaltung eines Bauinvestitionscontrolling, sowie generelle Implementierung einer gesamtstädtischen Steuerung wird kurzfristig aufgenommen.
- Weitere im Konzept (siehe Mitteilung 3901/2013) beschriebene Maßnahmen (z.B. Strategisches Risikomanagement, Kommunikationskonzepte, Einbindung anderer Sachthemen) sind auszuarbeiten, zu vertiefen und umzusetzen.
- Die bisher ausschließlich für den Schulbau optimierten Prozesse im Umgang mit dem Sondervermögen der Gebäudewirtschaft sind auf die anderen Immobilienarten (z.B. Verwaltungsbauten) analog anzuwenden bzw. unter Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten anzupassen. Ebenfalls sind die Auswirkungen auf die anderen „Auftraggeberdezernate“ bzw. „Auftraggeberämter“ festzustellen und umzusetzen.
- Auch innerhalb der Gebäudewirtschaft sind die Prozessbetrachtungen noch nicht abgeschlossen und weitere Optimierungen möglich.
- Die Übertragbarkeit des Systems auf andere städtische Immobilieneigentümer (Kulturverwaltung, Feuerwehr, Amt für Wohnungswesen u.a.) ist zu prüfen.

Die bisherigen organisatorischen Änderungen sind grundsätzlich ressourcenneutral, d.h. ohne Mehr- oder Wenigerstellen ausgearbeitet worden. In einigen Bereichen sind jedoch erhebliche Qualitätsverbesserungen möglich, die temporär (z.B. Erfassung des Instandhaltungstaus und Verbesserung der Bedarfsplanung mit dem Ziel Baukosten und –zeit einzusparen) zu einem erhöhten Ressourceneinsatz führen könnten. Gestiegene gesetzliche Anforderungen, z.B. im Bereich der Betreiberverantwortung, oder zusätzliche Neubauaktivitäten im Schulbereich in den nächsten Jahren begründen voraussichtlich ebenfalls Mehrbedarfe. Die Prüfungen hierzu sind noch nicht abgeschlossen.

Abschließend sei nochmal darauf hingewiesen, dass die neuen Rollen und strukturellen Modifikationen von allen Beteiligten erst eingeübt und gelebt werden müssen. Zu Beginn der Umstellung ist durchaus mit gewissen Eingewöhnungstatbeständen zu rechnen. Bereits jetzt zeichnet sich jedoch eine verbesserte Kommunikationskultur ab, die für die Zukunft ein partnerschaftliches Miteinander in der gemeinsamen Verantwortung für die Bewirtschaftung der städtischer Immobilien erwarten lässt. Die finanztechnischen und organisatorischen Voraussetzungen sind jedenfalls gegenwärtig so weit fortgeschritten, um die Systemumstellung mit Inkrafttreten der neuen Betriebssatzung der Gebäudewirtschaft zum 01.01.2015 bewerkstelligen zu können.

gez. Kahlen