

Beschlussvorlage

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

Betreff

Maßnahmenpaket zur Stärkung und Optimierung der Gebäudewirtschaft

Beschlussorgan

Rat

Gremium	Datum
Finanzausschuss	25.09.2017
Betriebsausschuss Gebäudewirtschaft	25.09.2017
Rat	28.09.2017

Beschluss:

1. Der Rat beschließt die 13. Satzung zur Änderung der Satzung der Gebäudewirtschaft in der als Anlage 1 zu diesem Beschluss beigefügten Fassung und damit die Einrichtung einer kaufmännischen und einer technischen Betriebsleitung, die gemeinsam die geschäftsführende Betriebsleitung bildet.
2. Der Rat stimmt dem Bedarf zur Beauftragung eines Interimsmanagers für die Gebäudewirtschaft für einen Zeitraum von bis zu 3 Jahren mit einer Auftragssumme von bis zu 250.000 Euro netto p.a. zu.
3. Der Rat nimmt das Prüfergebnis zu der mit Beschluss des Rates vom 04.04.2017 (Vorlage 0864/2017, TOP 10.29, Beschluss Nr. 2) beauftragten Prüfung möglicher Modelle für die Gründung einer selbstständigen Organisationsform zur Kenntnis. Die Verwaltung wird beauftragt, die Einrichtung einer stadtinternen Projektorganisation weiterzuverfolgen und jenseits des TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpakets auch bei anderen Schulbauprojekten anzuwenden bzw. in diesem Zuge weiterzuentwickeln. Von einer Detailuntersuchung für die Vorbereitung einer selbstständigen Organisationsform nach einem GmbH-Modell wird vorerst abgesehen.
4. Der Rat stimmt dem Bedarf zur Beauftragung eines externen Dienstleisters für den Aufbau eines Technischen Gebäudemanagements mit einer Auftragssumme von bis zu 2,5 Millionen Euro zu.

Haushaltsmäßige Auswirkungen

Nein

Begründung für die Dringlichkeit:

Unter Berücksichtigung der Einsetzung der Projektgruppe am 11.07.2017 war das Erreichen der Ratssitzung am 28.09.2017 auch im Hinblick auf die Ferienzeit nicht unter Einhaltung der vorgeschriebenen Fristen möglich.

Die nicht bedarfsgerechte Leistungserbringung der Gebäudewirtschaft hat erhebliche negative Konsequenzen auf die gesamte Stadtgesellschaft. Dies gilt in gleicher Weise für den Kulturbau. Daneben ist die Gefahr erheblicher monetärer Nachteile nicht auszuschließen. Es daher dringend erforderlich, den Prozess zur Optimierung und Stärkung der Gebäudewirtschaft ohne zeitliche Verzögerungen zu initiieren und fortzuführen.

Begründung:

Die Gebäudewirtschaft (Dienststelle VI/26) ist der Immobiliendienstleister der Stadt Köln. Sie ist insbesondere verantwortlich für die Flächen, die für Schulen, Kindertagesstätten und für Zwecke der Verwaltung benötigt werden. Die Gebäudewirtschaft wird seit dem 01.01.1997 in der Rechtsform einer Eigenbetriebsähnlichen Einrichtung geführt. Zu ihren Aufgaben zählen im Wesentlichen das Planen und Bauen sowie die Objektverwaltung. Zusätzlich übernimmt sie auch Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten in und an Verwaltungsgebäuden.

Derzeit sind in der Gebäudewirtschaft etwa 465 Mitarbeitende tätig, die für einen Immobilienbestand von rund 660 Gebäuden mit ca. 2,2 Mio. qm Nutzfläche verantwortlich sind. Weitere etwa 120 vakante Stellen befinden sich in Ausschreibungs- bzw. Stellennachbesetzungsverfahren. Das Sondervermögen umfasst ein Volumen von mehr als 1,65 Mrd. Euro, die Gewinn- und Verlustrechnung hat ein Volumen von 400 Millionen Euro.

Die Aufgabenwahrnehmung und die Leistungsfähigkeit der Gebäudewirtschaft war in den vergangenen Monaten Gegenstand diverser Vorlagen, Berichterstattungen und Erörterungen in den Ratsgremien. Grundlegende Maßnahmen zur Stärkung der Gebäudewirtschaft wurden insbesondere in der Ratsvorlage 0188/2016 vom 02.02.2016 angesprochen.

Im Ergebnis erfüllt die Gebäudewirtschaft bis heute die ihr zugeordneten Aufgaben nicht bedarfsgerecht und nicht zur Zufriedenheit der Leistungsabnehmenden. Dies führt zu erheblich verzögerten Prozessen, die sich unmittelbar negativ auf die Bürgerinnen und Bürger und die Reputation der Stadt Köln auswirken.

Frau Oberbürgermeisterin Reker hat daher - wie in ihrer Haushaltsrede in der Sitzung des Rates vom 11.07.2017 angekündigt - eine Projektgruppe von erfahrenen Verwaltungskräften mit der Ausarbeitung eines Maßnahmenpaketes zur Stärkung und Optimierung der Gebäudewirtschaft beauftragt. Dieses Maßnahmenpaket wird im Folgenden vorgestellt. Der Fokus liegt hierbei auf der Entwicklung und Realisierung kurzfristiger Maßnahmen zur Stärkung der Kernkompetenzen der Gebäudewirtschaft. Darüber hinaus soll aber auch die Schaffung einer organisatorischen Basis initiiert werden, die eine zukunftsfähige Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft ermöglicht. Mittelfristiges Ziel ist es, einen leistungsfähigen zentralen Dienstleister zu schaffen. Auf dieser Grundlage soll nach einem angemessenen Erfahrungszeitraum von 2 bis 3 Jahren eine Überprüfung der Organisations- und Rechtsform der optimierten Gebäudewirtschaft erfolgen.

1. Betriebsleitung und Einrichtung kaufmännischer und technischer Betriebsleitung

Die Gebäudewirtschaft wird weiter als Eigenbetriebsähnliche Einrichtung geführt. Die Funktion der Ersten Betriebsleitung bleibt bis zur Überprüfung und Entscheidung über die endgültige Organisations- und Rechtsform der Ebene des zuständigen Dezernenten/Dezernentin zugeordnet.

Für die Abwicklung des operativen Geschäftes der Gebäudewirtschaft werden zwei gleichberechtigte Stellen für die technische und kaufmännische Betriebsleitung eingerichtet. Beide Stellen werden nach Besoldungsgruppe B2 LBesG NRW oder vergleichbar bewertet.

Der kaufmännischen Betriebsleitung werden vorerst folgende Organisationseinheiten zugeordnet:

- 26/0 Strategische Betriebssteuerung
- 26/1 Innenrevision
- 260/1 Personal und Organisation
- 260/2 Finanzen
- 260/3 Rechtsangelegenheiten
- 260/4 IT
- 260/5 Vertrags und Wettbewerbsmanagement

Der technischen Betriebsleitung wird vorerst die Verantwortung für folgende Bereiche und Abteilungen übertragen:

- 26/2 Qualitätssicherung und Architektur
- 26/3 Bau- und Qualitätsstandards
- 26/4 Projektgruppe Bildungslandschaft Altstadt Nord
- 261 Objektmanagement einschließlich des Technischen Gebäudemanagements
- 262 Planen und Bauen
- 260/7 Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit

Im weiteren Umsetzungsprozess sind Veränderungen der Aufgabenverteilung möglich.

Die kaufmännische und technische Betriebsleitung sind jeweils in eigener Verantwortung tätig. Beide Geschäftsführungen haben unmittelbares Vorspracherecht bei der Ersten Betriebsleitung. Die kaufmännische und technische Betriebsleitung zusammen bilden die geschäftsführende Betriebsleitung.

Für die Einrichtung der beiden Betriebsleitungen ist eine Änderung der Satzung der Gebäudewirtschaft erforderlich. Eine Satzung zur Änderung der Betriebssatzung ist in der Anlage 1 beigefügt.

Die formalen Arbeitsprozesse zwischen der heutigen geschäftsführenden Betriebsleitung und der Ersten Betriebsleitung sind derzeit insbesondere bei der Beauftragung von Leistungen durch eine Vielzahl von Unterschriftenregelungen geprägt, die wiederum auf diversen Regelungen in der Satzung der Gebäudewirtschaft, aber auch stadtinternen Regelungen fußen. Hierdurch kommt es zu einer hohen Arbeitsbelastung auf der Ebene der Ersten Betriebsleitung und des zuständigen Dezernates. Dies ist nicht zielführend und entspricht auch nicht dem Grundgedanken der Verwaltungsreform. Es ist daher ein Vorschlag zur Verschlinkung der internen Regelwerke zu erarbeiten. Dieser soll der Beschleunigung von internen Arbeitsprozessen dienen und kurzfristig vorliegen.

2. Beauftragung einer Interimsmanagerin bzw. eines Interimsmanagers

Um das Ziel einer Neuausrichtung und Stärkung der Gebäudewirtschaft zu realisieren, ist ein Über-

gangszeitraum von zwei bis drei Jahren erforderlich. Für diese Zeit wird eine qualifizierte und erfahrene Interimsmanagerin bzw. ein qualifizierter und erfahrener Interimsmanager benötigt. Diese bzw. dieser organisiert unbelastet von den Aufgaben des täglichen operativen Geschäfts in direkter Anbindung an die Erste Betriebsleitung einen Restrukturierungs- und Optimierungsprozess. Ziel ist eine Prozessoptimierung und der Aufbau einer effizienten Organisationsstruktur.

Im Wesentlichen sind folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Leitung des Restrukturierungs- und Optimierungsprozesses
- Betrachtung und Analyse der bestehenden Organisationsstrukturen, -prozesse, Schnittstellen und IT-Werkzeuge, Erstellung einer Schwachstellenanalyse und Erarbeitung eines Vorschlages zur Optimierung des Aufgabenzuschnitts der Gebäudewirtschaft
- Entwicklung eines Konzeptes für eine konsequente Prozess- und Projektmanagementstruktur einschließlich neuer Organisationsstrukturen, Schnittstellen innerhalb der Gebäudewirtschaft und zu anderen Dienststellen, Prozessmodelle und interner Richtlinien
- Entwicklung eines transparenten Vorschlags für eine fortschreibungsfähige quantitative und qualitative Stellenbemessung in Kooperation mit den zuständigen städtischen Ämtern
- Aufstellung eines strategischen Personalkonzeptes zur Personalgewinnung, -erhaltung und -entwicklung in Kooperation mit den zuständigen städtischen Ämtern
- Entwicklung von Qualitätsvorgaben
- Einführung von Prozessen und Werkzeugen zur aufwandsarmen Erfassung der für die Planung und Steuerung notwendigen Daten des Gebäudebestandes
- Erarbeitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsform der Gebäudewirtschaft
- Berichterstattung und Mitwirkung in Gremien

Die Interimsmanagerin bzw. der Interimsmanager ist im Rahmen einer Vergabe nach den Regelungen der Vergabeverordnung im Verhandlungsverfahren zu akquirieren. Es sind tiefergehende technische Fachkenntnisse, -kompetenzen und Erfahrungen zu Bauprozessen zu verlangen. Es soll ein Rahmenvertrag für die Laufzeit von zwei Jahren sowie einer Option für ein weiteres Jahr abgeschlossen werden.

Die für den Einsatz eines Interimsmanagers anfallenden Kosten werden für den Zeitraum von 2 bis 3 Jahren auf voraussichtlich netto 250.000 Euro p.a. geschätzt. Die Finanzierung erfolgt aus dem jeweiligen Wirtschaftsplan der Gebäudewirtschaft.

3. Verlagerung des Bereiches Kulturbau zur Gebäudewirtschaft

Zwischen der Gebäudewirtschaft und dem Bereich Kulturbau haben sich Doppelstrukturen entwickelt, die quantitative und qualitative Einbußen zur Folge haben und unter Wirtschaftlichkeitsaspekten kritisch zu sehen sind. Frau Oberbürgermeisterin Reker hat daher bereits in ihrer Haushaltsrede in der Sitzung des Rates vom 11.07.2017 angekündigt, die Verantwortung für die Kulturbauten in die Gebäudewirtschaft zu integrieren, um die entsprechenden Kompetenzen zu bündeln und Schnittstellen abzubauen.

Aktuell ist das Kulturdezernat Bauherrin und Eigentümerin der Kulturbauten in Köln. Zu den baulichen Aufgaben gehören unter anderem die Verkehrssicherung, Betreiberverantwortung, Instandsetzung und Instandhaltung. Außerdem bewirtschaftet das Kulturdezernat das infrastrukturelle Gebäudemanagement (Hausmeister, Bewachung, Reinigung) der Kulturbauten. Bisher beauftragt das Kulturdezernat die Gebäudewirtschaft mit der Projektleitung im Rahmen der Umsetzung großer Bauprojekte.

Ziel ist es, den Bereich der Kulturbauten so zu organisieren, dass Dezernat VII als Initiator weiterhin

die Notwendigkeit und den Umfang von möglichen Neubau- oder Sanierungsmaßnahmen aus kulturfachlicher Sicht definiert. Um jedoch das Geschäft der kulturfachlichen Bedarfsbegründung und das Projektmanagement als Abwicklung ingenieurtechnischer Planungs- und Überwachungstätigkeiten konsequent davon zu trennen, werden die Bereiche der Kulturbauten wie Neu- und Erweiterungsbauten, Sanierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen, Bauunterhaltung und Betreiberverantwortung von Dezernat VII zur Gebäudewirtschaft verlagert. Die Gebäudewirtschaft übernimmt damit auch die Aufgabe der Eigentümerin und Bauherrin.

Die Kulturbauten können aus rechtlichen Gründen nicht ohne weiteres in das Sondervermögen der Gebäudewirtschaft überführt werden. Zur finanztechnischen Abbildung der vorstehend beschriebenen Änderungen ist daher noch eine geeignete Lösung zu entwickeln.

Hinsichtlich der Bauunterhaltung soll darüber hinaus eine pragmatische Lösung gefunden werden, mit der das etablierte und bewährte Zusammenspiel zwischen Institutsleitungen und maßnahmeführenden Handwerkern, Meistern, Technikern und Ingenieuren erhalten bleibt.

Die vorstehenden Maßnahmen werden in einer verwaltungsinternen Organisationsverfügung geregelt. Soweit Entscheidungen des Rates, insbesondere zur finanztechnischen Abbildung, erforderlich sind, werden hierfür gesonderte Beschlussvorlagen eingebracht.

4. Schulbau

Das Projektportfolio der Gebäudewirtschaft wird – gemessen am Gesamtinvestitionsvolumen etwa zu drei Viertel, gemessen am Personaleinsatz zu einem weit höheren Anteil – durch Maßnahmen aus dem Bereich des Schulbaus bestimmt. Hierzu zählen

- Neu- und Erweiterungsbauvorhaben an Schulen,
- Generalinstandsetzungen an Schulen,
- Neu- und Erweiterungsbauvorhaben an Schulturnhallen,
- Generalinstandsetzungen an Schulturnhallen sowie die
- Errichtung von Übergangslösungen (Schul-Containerbau).

Das Projektportfolio wird ergänzt durch wiederkehrende Maßnahmen des regulär laufenden Bauunterhalts an den Bestandsgebäuden.

Aus der Schulentwicklungsplanung geht derzeit die Erfordernis für die Durchführung von rund 140 Schulbauprojekten hervor (vgl. hierzu auch Beschlussvorlage 0864/2017, Auflistung von rund 200 Schulbaumaßnahmen, nach Aussonderung von Kleinstmaßnahmen und Studien sowie inhaltlicher Straffung nunmehr rund 140 Schulbauprojekte). Aus den vorgenannten 140 Schulbauprojekten befinden sich derzeit rund 80 Schulbauprojekte mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von rund 1,2 Milliarden Euro in Planung und Bau und sind weitgehend mit den notwendigen personellen Ressourcen seitens der Gebäudewirtschaft hinterlegt. Die jährlichen Finanzaufwendungen für die wiederkehrenden Maßnahmen des regulär laufenden Bauunterhalts belaufen sich im Mittel auf rund 60 Millionen Euro pro Jahr.

Für die bei der Gebäudewirtschaft personell nicht hinterlegten Schulbauprojekte werden perspektivisch alternative Beschaffungsmöglichkeiten untersucht und erprobt. Hierzu zählt insbesondere das vom Rat am 04.04.2017 beschlossenen TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von 240 bis 340 Millionen Euro sowie die mit gleichem Beschluss beauftragte Prüfung alternativer Organisationsformen.

Der Sachstand der Bearbeitung dieser beiden Aufträge stellt sich wie folgt dar:

TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket

Ratsvorlage 0864/2017 Maßnahmenpaket für Schulbauprojekte

Mit Beschluss vom 04.04.2017 hat der Rat der Stadt Köln die Verwaltung mit der Durchführung eines europaweiten Ausschreibungsverfahrens beauftragt, mit dem Ziel, 15 Schulbaumaßnahmen an 11 Schulstandorten durch Totalunternehmer (TU) planen und errichten bzw. durch Generalunternehmer (GU) errichten zu lassen. Der Totalunternehmer übernimmt dabei die vollständigen Planungs- und Ingenieurleistungen sowie alle baulichen Ausführungsleistungen. Lediglich die Grundlagenermittlung erfolgt dabei im Vorgriff auf die Ausschreibungen durch die Gebäudewirtschaft. Der Generalunternehmer übernimmt hingegen nur die baulichen Ausführungsleistungen auf der Basis einer bereits vorliegenden bzw. durch den Auftraggeber zu erarbeitenden Planung.

Die Umsetzung des Ratsbeschlusses erfolgt in enger Abstimmung mit allen zu beteiligenden Dienststellen. Die Gebäudewirtschaft hat hierzu

- ein Kernteam gebildet, das in Unterstützung der Abteilungs- und Betriebsleitung den vorgeannten Auftrag seit April 2017 sowohl fachlich als auch organisatorisch-koordinativ begleitet, und
- eine externe Rechtsanwaltskanzlei nach beschränkter Ausschreibung mit der juristischen Begleitung des Verfahrens beauftragt.

Parallel geschieht zum einen die Verhandlung bestehender Planer- und Fachplanerverträge im Hinblick auf die nunmehr beabsichtigten GU-Vergaben und zum anderen – in enger Abstimmung mit dem Amt für Schulentwicklung – die sowohl schulpädagogische als auch baufachliche Vervollständigung der Bausoll-Unterlagen der 15 Schulbaumaßnahmen.

Für die Abwicklung des TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpakets wurde durch die Verwaltung eine interne Organisationsstruktur erarbeitet. Dieser ging eine fundierte Recherche der Marktfähigkeit von Auftragspaketen sowohl aus dem Bereich der TU-/GU-Vergaben als auch aus dem Bereich des Projektmanagements voraus. Die interne Organisationsstruktur sieht vor, dass

1. die Gebäudewirtschaft in der Abwicklung des TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpakets im Wesentlichen die Aufgaben der Bauherrenvertretung wahrnehmen wird.
2. die Aufgaben des Projektmanagements und der Projektsteuerung gebündelt in zwei Losen als sogenanntes Multiprojektmanagement an Externe vergeben wird.
 - i. „Multiprojektmanagement GU-Vergaben“
 - ii. „Multiprojektmanagement TU-Vergaben“
3. das TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket zur optimierten Marktansprache voraussichtlich in 5 Teilpakete gegliedert wird:
 - i. Teilpaket 1: GE Severinswall, GYM Alte Wallgasse
 - ii. Teilpaket 2: GYM Zusestraße, GGS Kretzerstraße, GGS Siegburger Straße
 - iii. Teilpaket 3: GYM Leybergstraße, GYM Escherstraße
 - iv. Teilpaket 4: GYM Frankstraße, GE Mainstraße
 - v. Teilpaket 5: BK + RS Niehler Kirchweg
4. zur Wahrnehmung der Bauherrenvertretung bei der Gebäudewirtschaft zu jedem der unter Nr. 3 benannten Teilpakete ein zweiköpfiges Projektteam (jeweils kaufmännisch und technisch besetzt) eingerichtet wird.

Derzeit läuft innerhalb der gesetzlichen Fristen das Ausschreibungsverfahren zur Vergabe des Multiprojektmanagements. Das Vergabeverfahren soll planmäßig im Januar 2018 abgeschlossen sein. Bis zu diesem Zeitpunkt werden aus dem Personalbestand der Gebäudewirtschaft bzw. aus den laufenden Stellbesetzungsverfahren die unter Nr. 4 benannten Projektteams formiert. Auf der Grundlage, dass es bei keiner der 15 ausgewählten Schulbaumaßnahmen zu Umplanungen kommen wird, befindet sich das TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket im Zeit- und Kostenplan.

Die Meilensteine im Einzelnen:

2018 1. Quartal

- Zuschlag und Beauftragung des Multiprojektmanagements
- Einrichtung von 5 Projektteams zur Wahrnehmung der Bauherrenvertretung

2018 1.bis 4. Quartal

- Einarbeitung des Multiprojektmanagements
- Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung zur Vergabe der TU-Teilpakete
- Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung zur Vergabe der GU-Teilpakete

2019 1. Quartal

- Zuschlag und Beauftragung der TU und GU

2019 bis 2022

- Planung, Bau, Fertigstellung und Übergabe der Schulbaumaßnahmen

Zu weiteren Details wird auf die Anlage 2 verwiesen.

Selbstständige Organisationsformen für den Schulbau „Schnelles Beiboot“ Ratsvorlage 0864/2017 Maßnahmenpaket für Schulbauprojekte

Mit Beschluss vom 04.04.2017 (Vorlage 0864/2017, TOP 10.29) hat der Rat der Stadt Köln die Verwaltung des Weiteren beauftragt, eine selbständige Organisationsform für ausgewählte Schulbaumaßnahmen mit dem Ziel der Entlastung der Gebäudewirtschaft sowie der effizienteren Gestaltung des Planungsprozesses und des Planungsmanagements vorzubereiten. Die hierzu durchgeführte intensive Prüfung ist grundsätzlich abgeschlossen. Die Verwaltung hat hierzu mögliche Rechtsformen einer selbstständigen Organisationsstruktur intensiv geprüft und umfangreiche Recherchen unternommen sowie insbesondere Referenzbeispiele aus anderen Kommunen gesichtet. Im Ergebnis der Recherche haben sich drei prinzipiell leistungsfähige Varianten herauskristallisiert.

- A. Projektgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung
- B. GmbH als öffentliche sowie projektbezogen zweckbestimmte Projektentwicklungsgesellschaft (Gesellschafter sind ausschließlich öffentlich, Gesellschaftszweck = Projekt, vergaberechtlich im Direktauftrag der Stadt handelnd) – Modell „Düsseldorf“
- C. GmbH als öffentlich-private allgemein zweckbestimmte Projektentwicklungsgesellschaft (Gesellschafter sind öffentlich und privat, Gesellschaftszweck = z.B. Schulbau im Allgemeinen, vergaberechtlich mit einem Akteur des freien Marktes gleichzusetzen) – Modell „Hamburg“

Die Prüfung hat ergeben, dass

- Variante A (Projektgruppe) nach dem Modell der stadtinternen Organisationsstruktur für das TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket unmittelbar zum Einsatz kommen kann,
- Variante B und C (GmbH-Modelle) relevante steuer- und vergaberechtliche Fragestellungen sowie Fragestellungen der künftigen Personalausstattung bzw. der Personalüberführung aufwerfen. Diese Fragestellungen sind lösbar, erfordern aber die Auseinandersetzung im konkreten Einzelfall. Notwendig ist vor allem und vorab die Bestimmung bzw. Konkretisierung des

Gesellschaftszwecks bzw. der Gesellschaftsaufgabe einer künftigen GmbH. Eine Pauschalbeantwortung ohne diese Festlegung ist weder stichhaltig noch zielführend.

Weiteres Vorgehen

Im Weiteren soll wie folgt vorgegangen werden:

1. Das TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpaket soll fortgeführt und bei positiven Erfahrungen weiter ausgebaut werden. Entscheidungen des Rates der Stadt Köln oder seiner Gremien zu den Projekten sind aktuell nicht erforderlich.
2. Die Prüfung möglicher Modelle für die Gründung einer selbstständigen Organisationsform als „Schnelles Beiboot“ ist grundsätzlich abgeschlossen. Es wird empfohlen,
 - a. die Einrichtung einer stadtinternen Projektorganisation (Variante A) weiterzuverfolgen und jenseits des TU-/GU-15-Schulbaumaßnahmenpakets auch bei anderen Schulbauprojekten anzuwenden bzw. in diesem Zuge weiterzuentwickeln,
 - b. von der Detailuntersuchung für die Vorbereitung einer selbstständigen Organisationsform nach einem GmbH-Modell (Variante B und C), das sich lediglich auf ausgewählte Schulbauprojekte bezieht, vorerst abzusehen und
 - c. angesichts knapper personeller Kapazitäten und der hohen Zahl an Vakanzen bei der Gebäudewirtschaft die verfügbaren Kräfte auf den Restrukturierungs- und Optimierungsprozess Gesamtstruktur zu konzentrieren.

5. Vergabeprozesse

Die Optimierung der Vergabeprozesse innerhalb der Stadtverwaltung erfolgt derzeit in einem gesonderten Projekt im Rahmen der Verwaltungsreform. Ziel des Projektes ist es, die inhaltlichen Entscheidungskompetenzen und die Ergebnisverantwortung bei den Fachdienststellen dezentral zu bündeln. Auf diesem Weg soll eine deutliche Vereinfachung und Beschleunigung der Verwaltungsprozesse realisiert werden. Für das Vorhaben wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die als Pilotprojekt einen optimierten Vergabeprozess entwickelt und im Rahmen einer Pilotphase erproben soll. Auf der Basis der dortigen Erfahrungen soll über eine Umsetzung bei der Gebäudewirtschaft entschieden werden.

Sofern für die weitere Umsetzung optimierter Vergabeprozesse Entscheidungen der Ratsgremien erforderlich sind, werden hierfür gesonderte Vorlagen eingebracht.

6. Technisches Gebäudemanagement (Betreiberverantwortung)

Die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung für den von der Gebäudewirtschaft betreuten Gebäudebestand ist eine wichtige haftungsrelevante Aufgabe. Die personelle und technische Ausstattung für eine anforderungsgerechte Wahrnehmung der Aufgabe ist derzeit nicht vollständig gegeben.

Ziel ist es daher, in der Abteilung Objektmanagement (261) perspektivisch ein mit modernen Methoden und moderner technischer Grundlage versehenes Sachgebiet „Technisches Gebäudemanagement“ einzurichten. Aufgabe des Sachgebietes wird es sein, alle im Rahmen der Betreiberverantwortung wahrzunehmenden Aufgaben zu koordinieren, zu überwachen und zu dokumentieren. Außerdem sollen durch das Sachgebiet eventuell notwendige Reparaturen, Ausbesserungen und/oder vollständige Erneuerung von Anlagen an das jeweils zuständige Objektcenter zur Abarbeitung übergeben werden. Die gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen und Wartungen selbst sollen zwecks Entlastung der Gebäudewirtschaft künftig dauerhaft an einen externen Facilitymanagement Dienstleister

übertragen werden. Eine Verlagerung der Verantwortung für die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung nach außen ist nicht möglich.

Für den Aufbau des Sachgebietes ist in einer 1. Stufe ein fortschreibungsfähiges und umfassendes Konzept für die künftige Wahrnehmung der Aufgabe Betreiberverantwortung zu entwickeln. In diesem sind unter anderem die künftige Aufgabenverteilung zwischen dem Sachgebiet „TGM“, den zuständigen Objektcentern und den externen Facilitymanagement Dienstleistern, Aufgabenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen, Schnittstellen, IT-Werkzeuge Grundlagen für die Erfassung der Daten und Dokumente zu den Objekten und deren technischen Anlagen, Personalbedarfe, Controlling-Werkzeuge und vieles mehr festzulegen. Ein wesentlicher Inhalt sind auch die Definition der Anforderungen an die Facilitymanagement Dienstleister, die Festlegung der Arbeitsweise und insbesondere auch die Definition von Kriterien für eine sinnvolle Aufteilung der benötigten Leistungen der externen Facilitymanagement-Dienstleister (z.B. nach Bezirken, Schulformen, etc). Diese Aufteilung ist die Grundlage für eine losweise Ausschreibung und die spätere Abarbeitung.

Zur Umsetzung des entwickelten Konzeptes sind in einer 2. Stufe alle Dokumente und Daten zu den Gebäuden und deren technischen Einrichtungen möglichst lückenlos und detailliert elektronisch in einer bei der Gebäudewirtschaft in den vergangenen Jahren aufgebauten Fachanwendung strukturiert zu erfassen und die Anlagen vor Ort zu kennzeichnen. Ziel ist es, alle notwendigen Dokumente und Daten in einer Datenbank so verfügbar zu machen, dass diese später als Grundlage für aufwandsarme und weitgehend automatisierte Arbeitsprozesse im TGM sowie bei den Facility-Management-Dienstleistern und ggf. auch für andere Aufgaben der Gebäudewirtschaft genutzt werden können.

Auf der Basis des entwickelten Konzeptes und der generierten Daten zu den einzelnen Objekten und deren technischen Anlagen sind in der 2. Stufe die Ausschreibungen für die Vergabe der Leistungen des Facility-Managements in mehreren Losen vorzubereiten und durchzuführen.

Für die qualifizierte und strukturierte Erfassung aller Dokumente und Daten wird ein Aufwand von 8 Personentagen je Objekt erwartet. Bei 660 Objekten ergibt sich damit ein Aufwand von über 5.000 Personentagen. Dieser Schritt ist damit der aufwändigste Teil des Projektes. Bei den Dokumenten und Daten handelt es sich aber um die zentrale Grundlage für die zuverlässige Wahrnehmung der Aufgabe der Betreiberverantwortung und des Facility-Managements. Spätestens die zu beauftragenden externen Facilitymanagement Dienstleister werden Dokumente und Daten aufnehmen müssen und sich dies honorieren lassen. Die mit diesem Arbeitsschritt verbundenen Kosten sind damit nicht vermeidbar. Es ist unter dem Aspekt der Datensicherheit, der Nutzbarkeit für alle Aufgaben der Gebäudewirtschaft und der nachhaltigen Verfügbarkeit jedoch deutlich vorteilhafter, alle Dokumente und Daten zu den Objekten in einer bei der Gebäudewirtschaft betriebenen Anwendung zu verwalten als bei verschiedenen im Laufe der Jahre auch noch wechselnden Facilitymanagement-Dienstleistern.

Für die Erfassung der Dokumente und Daten ist ein Zeitraum von 2 bis 3 Jahren zu veranschlagen. Es macht daher keinen Sinn, diese zunächst vollständig durchzuführen und anschließend losweise Facility-Management-Leistungen auszuschreiben. Vielmehr soll eine sukzessive Abarbeitung von Erfassung und Ausschreibung nach sinnvoll gebildeten Gebäudeclustern erfolgen. Nach Abarbeitung des ersten Clusters können Ausschreibung und Datenerhebung für den jeweils nächsten Cluster parallel durchgeführt werden.

In der 3. Stufe ist nach der Vergabe der Facility-Managements für einen begrenzten Zeitraum die Begleitung des neu einzurichtenden Sachgebietes TGM, eine Qualitätssicherung der Facilitymanagement Dienstleister sowie der aufgebauten Prozesse erforderlich.

Die Kapazitäten und das notwendige Wissen zum Aufbau eines Sachgebietes Technisches Gebäu-

demanagement und zur Abarbeitung der beschriebenen Aufgaben stehen derzeit bei der Gebäudewirtschaft nicht zur Verfügung. Es wird daher ein externes Facilitymanagement Beratungsunternehmen benötigt, das die beschriebenen Leistungen erbringt. Für die Beratungsleistungen wird mit einem Aufwand von bis zu 2,5 Millionen Euro gerechnet. Ursächlich für den hohen Betrag ist insbesondere der hohe Aufwand für die Erfassung der Dokumente und Daten der technischen Anlagen zu allen 660 verwalteten Gebäuden. Dieser Aufwand ist mit ca. 1,8 Millionen Euro veranschlagt.

Bei der Beratungsleistung handelt es um einen einmaligen Aufwand. Ziel der externen Beratung ist es, den Bereich so aufzubauen, dass er künftig mit eigenem noch zu gewinnendem Personal aufwandsarm durchgeführt werden kann.

Mit dieser Vorlage wird der Rat der Stadt Köln gebeten, dem beschriebenen Bedarf an der Ausschreibung einer externen Beratungsleistung im Umfang von bis zu 2,5 Millionen Euro für den Aufbau des Aufgabengebietes TGM zuzustimmen. Die Finanzierung erfolgt aus dem jeweiligen Wirtschaftsplan der Gebäudewirtschaft. Für die Bedarfsprüfung zu den Facilitymanagement-Dienstleistern werden zu gegebener Zeit gesonderte Vorlagen eingebracht, sofern eine Zustimmung der Ratsgremien erforderlich ist.

7. Personalwirtschaftliche Maßnahmen

Bei der Gebäudewirtschaft ist erkennbar eine personelle Unterbesetzung festzustellen. Von den im Stellenplan zur Verfügung stehenden (rd. 585) Stellen sind zahlreiche Stellen (rd.120) vakant.

Ein weiteres erhebliches Problem ergibt sich daraus, dass in den kommenden 10 Jahren etwa 30 % aller bei der Gebäudewirtschaft tätigen Kräfte aus dem technischen Dienst planmäßig in den Ruhestand/Rente wechseln werden. Damit wird ein erheblicher Verlust von Fachkompetenz und Erfahrungswissen eintreten. Diesem ist intensiv mit allen denkbaren Maßnahmen der Personalakquise und -entwicklung entgegenzuwirken.

Stellenbereitstellung EG 13 und EG 14

Insbesondere zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der Gebäudewirtschaft und im Vorgriff von notwendigen Nachbesetzungen auf Managementebene in den nächsten 5 Jahren werden der Gebäudewirtschaft mit Wirkung zum 01.10.2017 insgesamt 15 Stellen in der Wertigkeit EG 13 und EG 14 zur Verfügung gestellt. Die Bereitstellung erfolgt aus dem vorhandenen Stellenbestand der Stadt Köln. Mit den Stellen sollen hochwertige Ingenieurkapazitäten mit langjähriger Bau- und Projekt(leitungs-)erfahrung und/oder einer Qualifikation auf Masterebene extern am Markt gewonnen werden.

Damit durch die Ausschreibung der Projektleiterstellen keine Personalverschiebung innerhalb der Gebäudewirtschaft erfolgt, mit der keine Stärkung der Effektivität verbunden wäre, sollen die Stellenausschreibungen ausschließlich extern erfolgen.

Da die Bedarfe an Leistungen der Gebäudewirtschaft langfristig anhalten werden, soll eine unbefristete Besetzung erfolgen. Eine entsprechende Prozessvereinbarung mit der Personalvertretung wird kurzfristig vorbereitet.

Projektmanagementstrukturen

Um eine dauerhafte Stärkung der Gebäudewirtschaft zu erzielen, ist es zudem zwingend erforderlich klare Projektmanagementstrukturen zu installieren, die die Voraussetzung dafür schaffen, die Projekte im vorgesehenen Termin- und Kostenrahmen umzusetzen. Dazu sollen die Bearbeitungsschnitt-

stellen zukünftig eindeutig geregelt werden. Bauherrenaufgaben sind von den Mitarbeitern der Gebäudewirtschaft zu übernehmen. Die Ergebnisverantwortung zum Gelingen des Projektes wird bei dem zuständigen Projektleiter und dem zugeordneten Projektteam liegen. Die Motivation der beteiligten Mitarbeiter wird durch diese klaren Verantwortlichkeiten erheblich gesteigert und die Gebäudewirtschaft insgesamt projektfähiger.

Über alle Leistungsphasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, vom Planungs- bis über den Bauprozess, sollen die verantwortlichen Mitarbeiter der Gebäudewirtschaft zukünftig die Projekte begleiten um Wissensverluste zu vermeiden und um erforderliche Einarbeitungszeiten zur Projektübergabe von der Planung zum Bau zu vermeiden.

Die durch externe Ausschreibung gewonnenen erfahrenen Projektleiter sollen in Arbeitsgruppen ihr Wissen den vorhandenen oftmals jungen städtischen Mitarbeitern vermitteln und diese zur Übernahme höherwertiger Projekte befähigen.

Verstärkung der Personalrekrutierung

Da im zentralen Personalreserveplan für die Gebäudewirtschaft noch 65 Stellen zur Verfügung stehen, die bisher nicht abgerufen werden mussten, und darüber hinaus weitere rd. 120 Stellen zur Zeit bei der Gebäudewirtschaft vakant sind, besteht keine Notwendigkeit zur Einrichtung weiterer Mehrstellen im Stellenplan 2018. Alle Anstrengungen zur Personalgewinnung werden von der Verwaltung unvermindert weiter fortgesetzt. Erste Erfahrungen mit der Einstellung von Personal über einen externen Personaldienstleister sind vielversprechend.

Personalerhaltung und -weiterqualifizierung

Im technischen Bereich ist die Konkurrenz um ausgebildete Fachkräfte besonders hoch. Um als Arbeitgeberin für externe Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein sowie zur Personalbindung und Personalentwicklung des vorhandenen Personals, ist es erforderlich, neue Karrierewege und Aufstiegsmöglichkeiten anzubieten.

Für die Beamtinnen und Beamten im Verwaltungsdienst hat der Gesetzgeber durch die Aktualisierung der Laufbahnverordnung NRW (§§ 25 und 26 LVO NRW) eine eindeutige Regelung zur Aufstiegsförderung getroffen. Die Stadt Köln hat diese Regelung analog auch für Tarifbeschäftigte im allgemeinen Verwaltungsdienst ermöglicht. In den übrigen Fachbereichen (technischer Dienst, Soziales und Erziehung, etc.) existieren solche Aufstiegsmöglichkeiten noch nicht.

Grundsätzlich sind folgende Aufstiegsoptionen für die Beschäftigten im technischen Dienst vorgesehen:

Aufstieg mD – qD:

- Aufstieg durch modulare Qualifizierung (Entwicklung einer modularen Qualifizierung zum Aufstieg in den gehobenen technischen Dienst)
- Aufstieg durch Einzelqualifizierung (Qualifizierung in Spezialmodulen im Anschluss an ein Stellenbesetzungsverfahren)
- Aufstieg durch Erweiterung von Ausbildungsangeboten
- Aufstieg durch Angebot dualer Studiengänge (nebenberuflich)

Aufstieg qD – hD:

- Aufstieg durch Masterstudium (Aufstieg in den höheren Dienst)

- Aufstieg durch modulare Qualifizierung (Entwicklung einer modularen Qualifizierung technischer Dienst)
- Aufstieg nach Stellenauswahlverfahren und anschließender modularer Qualifizierung als Einzelqualifizierung

Die modulare Qualifizierung, die insbesondere die Gebäudewirtschaft auch für den Aufstieg in den höheren Dienst befürwortet, kann zusammen mit vergleichbaren beruflichen Erfahrungen sowie Fort- und Weiterbildung das abgeschlossene Studium ersetzen, so dass eine Eingruppierung in eine höhere Qualifikationsebene als sonstiger Angestellter im Sinne des TVöD möglich ist. Hierzu hat die Verwaltung bereits Kontakt zu unterschiedlichen Bildungsträgern (Hochschulen etc.) aufgenommen, die die Entwicklung einer modularen Qualifizierung für den technischen Dienst übernehmen würden. Zu beachten ist jedoch, dass die fachliche Verantwortung im technischen Bereich folgenschwerer ist, als im „normalen Verwaltungsbereich“ – die Vermeidung/Minimierung haftungsrechtlicher Risiken ist bei der Auswahl der geeigneten Aufstiegsoption zu bedenken.

Strategische Kooperation mit der Technischen Hochschule Köln

Die Gebäudewirtschaft hat darüber hinaus im Sommer 2017 eine Kooperationsvereinbarung mit der Technischen Hochschule Köln im Bereich der Digitalen Bauwirtschaft abgeschlossen. Als eine kommunale Einrichtung der viertgrößten Stadt Deutschlands beschreitet die Gebäudewirtschaft mit der Einführung von Building Information Modeling (BIM) bei der Bewirtschaftung des Immobilienbestandes und der Neubauplanung neue Wege. Die Technische Hochschule Köln ist die größte staatliche Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Deutschland und zählt zu den in besonderem Maße innovativen und forschungsstarken Hochschulen. Sie sieht sich in der Verantwortung für die regionale Entwicklung und möchte ihre Sichtbarkeit als Kooperationspartnerin in der Region Köln weiter ausbauen.

Gegenstand dieser strategischen Kooperation ist es, die Stärken des Standortes Köln im Bereich der Digitalen Bauwirtschaft durch eine intensivere Vernetzung langfristig auszubauen. Die Gebäudewirtschaft und die Technische Hochschule wollen den Gedankenaustausch und den Technologie- und Wissenstransfer intensivieren und die Strukturen der Zusammenarbeit erweitern.

Gemeinsame Zielsetzung bzw. Grundlage für die Kooperationsvereinbarung ist eine gesteigerte Nutzung von Potentialen durch

- Zusammenarbeit in der Lehre (Lehrbeauftragung und Gastvorträge durch Mitarbeiter der Gebäudewirtschaft, Mentoring-Programm, Aufgabenstellung von Abschlussarbeiten, Exkursionen, gemeinsame Veröffentlichungen)
- Einbindung in gegenseitige Netzwerkaktivitäten mit (regelmäßiger Informations- und Gedankenaustausch, Diskussion über Entwicklungen zum Thema Digitalisierung beim Bauen)
- kooperative Personalentwicklung (Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Gebäudewirtschaft als attraktiver Arbeitgeberin, frühzeitige Nachwuchsakquise, Aufbau eines Dualen Studiengangs, Aus- und Weiterbildung, Auslobung von Preisen für außergewöhnliche Studien- und Forschungsleistungen)

Die Gebiete der strategischen Zusammenarbeit sollen kontinuierlich und bedarfsorientiert weiterentwickelt werden.

Neben dieser Hochschulkooperation sind auch Gespräche mit der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) geplant, um Möglichkeiten einer Zusammenarbeit auszuloten.

8. Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Während der Ausarbeitung des Maßnahmenpakets zur Stärkung und Optimierung der Gebäudewirtschaft sind die Mitarbeiter umfassend informiert worden. Es wurden Gespräche mit der Betriebs- und Abteilungsleitung, mit dem erweiterten Führungskreis und dem Personalrat geführt. Zudem fand eine Mitarbeiterversammlung statt, auf welcher der Stadtdirektor die enge Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im weiteren Prozess angekündigt hat. Hierzu werden geeignete Formate entwickelt, um den Reformprozess gemeinsam zu gestalten.

9. Controlling

Die Stärkung und Optimierung der Gebäudewirtschaft ist ein stadtweit relevantes Thema. Die Verwaltung wird daher im Abstand von jeweils drei Monaten zur Fortführung dieses Konzeptes und den einzelnen Maßnahmen an den Bauausschuss berichten.

10. Maßnahmen im Überblick

Nr.	Maßnahme	Zeitraum
1	Zuordnung 1. Betriebsleitung und Einrichtung einer gleichberechtigten kaufmännischen und technischen Geschäftsführung	01.10.2017
2	Beauftragung eines Interimsmanagers	Beauftragung bis 1. Quartal 2018 Einsatz ab 2. Quartal 2018
3	Verschlanung der internen Regelwerke	31.12.2017
4	Verlagerung des Bereiches Kulturbau zu 26/Gebäudewirtschaft	01.01.2018
5	Selbständige Organisationsform für ausgewählte Schulbaumaßnahmen	Umsetzung Projektorganisation
6	Ausschreibung eines externen Beraters für den Aufbau eines neuen Sachgebietes „Technisches Gebäudemanagement“	31.12.2017
7	Sofortige Bereitstellung und Besetzung von 15 Stellen in der Wertigkeit EG 13 und EG 14	01.10.2017

8	Verstärkung der Personalrekrutierung	01.10.2017
9	Personalerhaltung und -weiterqualifizierung	01.10.2017
10	Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	01.10.2017

10. Weitere Umsetzung

Die Projektgruppe wird die weitere Umsetzung der genannten Maßnahmen begleiten. Die Zuständigkeit für den weitere Neustrukturierungs- und Optimierungsprozesses liegt bei Dezernat VI und wird im Zuge der Nachbesetzung der Stelle der bzw. des Beigeordneten dort verortet.

Anlagen

1. 13. Satzung zur Änderung der Satzung der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln
2. Maßnahmenpaket Schulbau // Status – Bericht 18.09.2017