

**GEBÄUDEWIRTSCHAFT DER STADT KÖLN**  
**LAGEBERICHT 2016**

**A. Vorbemerkungen**

Im Rahmen einer Lageberichterstattung ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und der Eigenbetriebsverordnung NRW auf die künftige Entwicklung eines Eigenbetriebs einschließlich sich bietender Chancen und erkannter Risiken einzugehen. Dieser Verpflichtung ist die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln nachgekommen.

Die Betriebsleitung der Gebäudewirtschaft hat in den beiden zurückliegenden Jahren - im Rahmen ihrer Möglichkeiten - die personellen und organisatorischen Regelungen getroffen, die notwendig sind, um sowohl den erhöhten gesetzlichen Anforderungen (Betreiberverantwortung, Betriebssicherheitsverordnung usw.) als auch den demographisch/schulpolitisch bedingten Flächenansprüchen und Baubedarfen gerecht zu werden. Zum Abbau von Defiziten und zur nachhaltigen Optimierung von Prozessen und Strukturen sind allerdings weitere, darüber hinaus gehende Maßnahmen erforderlich.

Im nachfolgenden Lagebericht zum Jahresabschluss 2016 wird insbesondere in den Abschnitten D. 5 und 6. eingehend auf den gegenwärtigen Stand der Unterpersonalisierung, auf die hiermit einhergehenden Probleme und Gefahren und auf die seitens der Gebäudewirtschaft und der Kernverwaltung beschlossenen, eingeleiteten und bereits umgesetzten personalwirtschaftlichen bzw. organisatorischen Maßnahmen eingegangen.

**B. GRUNDLAGEN**

**1. Historie, Leitbild und Geschäftstätigkeit**

Im Zuge der konzeptionellen Umstrukturierung der traditionellen Gebäudeverwaltung wurde die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln zum 01.01.1997 gegründet.

Nach Übernahme von Verwaltungsgebäuden (Stufe 1) wurden zum 1. Januar 1998 Schulen und Kindertagesstätten aus dem allgemeinen Liegenschaftsvermögen in die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln überführt (Stufe 2). Mit der Übernahme von bislang dem Grünflächenamt zugeordneten Objekten ("sonstige Aufbauten" auf Friedhöfen und Grünanlagen) erfolgte zum 1. Januar 2000 die 3. Stufe der Konzeptumsetzung.

Entsprechend ihrem strategischen Leitbild verfolgt die Gebäudewirtschaft folgende Prinzipien bzw. Ziele:

- Der Ansprechpartner des Immobilienbereiches zu sein und den Kunden von fachspezifischen Spezialaufgaben zu entlasten, ihm Planungssicherheit und eine bedarfsgerechte Infrastruktur zu gewährleisten.
- Die Bündelung von Nutzer-(Mieter-) und Eigentümerinteressen soll ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Qualität gewährleisten und zugleich zu einer weitgehenden Reduktion von Bewirtschaftungskosten führen. Der Objektnutzer hat im Gegensatz zu früher nur einen Ansprechpartner, seinen Kundenbetreuer.

- Die Gebäudewirtschaft ist im Rahmen des Facilitymanagements für alle Aufgaben an einer Immobilie über deren gesamten Lebenszyklus hinweg verantwortlich, konzentriert sich gleichwohl auf Kernbereiche und bedient sich für Ergänzungs- und Unterstützungsleistungen Dritter.

Neben der Bewirtschaftung von eigenen bzw. angemieteten Objekten sowie der Energie- und Baubetreuung städtischer Objekte gehören insbesondere die folgenden Tätigkeiten zum Leistungsspektrum der Gebäudewirtschaft:

- Serviceleistungen für städtische Dienststellen,
- Integration der Energiewirtschaft für einen sparsamen Energieverbrauch,
- Flächenbewirtschaftung zur kritischen Überprüfung und Kostenreduzierung,
- Externe Anmietungen,
- Projektleitung und Projektsteuerung,
- Planung und Ausführung von Gebäudetechnik (einschließlich aller Architekten- und Ingenieurleistungen),
- Planung und Ausführung von Hochbaumaßnahmen aller Art (einschließlich aller Architekten- und Ingenieurleistungen),
- Wahrnehmung der Betreiberverantwortung als Eigentümer.

## **2. Rechtliche und organisatorische Struktur des Betriebs**

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln wird als sog. eigenbetriebsähnliche Einrichtung nach den Vorschriften der Gemeindeordnung NRW, der Eigenbetriebsverordnung NRW und der Betriebssatzung des Eigenbetriebs geführt. Sie stellt ein Sondervermögen dar, das organisatorisch vom allgemeinen Vermögen der Stadt Köln abgegrenzt ist und über eine besondere wirtschaftliche Ausrichtung, aber über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt.

Geleitet wird die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln von der Betriebsleitung. Diese besteht aktuell aus der/dem für die Gebäudewirtschaft zuständigen Beigeordneten als Erster Betriebsleiterin bzw. Betriebsleiter und einer geschäftsführenden Betriebsleiterin bzw. einem geschäftsführenden Betriebsleiter. Die Erweiterung der Geschäftsführenden Betriebsleitung um einen kaufmännischen Betriebsleiter ist vorgesehen (Ratsbeschluss vom 28.09.2017; vgl. D.6)

Die Betriebsleitung ist für die wirtschaftliche Führung des Betriebs verantwortlich. Ihr obliegt insbesondere die laufende Betriebsführung.

Der Rat der Stadt Köln entscheidet grundsätzlich in allen Angelegenheiten des Betriebes, die ihm durch die Gemeindeordnung, das Eigenbetriebsrecht oder die Hauptsatzung vorbehalten sind.

Der für die Gebäudewirtschaft zuständige Betriebsausschuss ist der Bauausschuss des Rates der Stadt Köln. Er berät die Beschlüsse des Rates und der Fachausschüsse in baulichen Angelegenheiten vor. Darüber hinaus entscheidet er im Rahmen seiner in der Satzung konkretisierten Zuständigkeit.

Die Betriebssatzung der Gebäudewirtschaft wurde durch Ratsbeschluss vom 08.04.2014 in Teilen neu gefasst. Die Änderungen sind zum 01.01.2015 in Kraft getreten

Mit ihnen verbunden ist u. a. eine

- *Neuordnung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems:*

An die Stelle der bisherigen, objektbezogenen und kalkulatorischen Kostenmiete ist ab 2015 ein Flächenverrechnungspreis getreten, der lediglich nach Sparten (Schulen, Verwaltungsgebäude etc.) bzw. Untersparten (z. B. Schultypen) differenziert und sich im Wesentlichen aus den tatsächlichen Aufwendungen der Gebäudewirtschaft ableitet.

Über einen unmittelbaren Ergebnisausgleich wird sichergestellt, dass positive Spartenergebnisse der Kernverwaltung zustehen, während Spartendefizite grundsätzlich durch die Kernverwaltung auszugleichen sind. Der Ergebnisausgleich hat somit die Aufgabe, bei der vergangenheitsorientierten Verrechnungspreisbildung nicht antizipierte bzw. vorhersehbare Auswirkungen spartenbezogen und mit Wirkung noch für das Geschäftsjahr aufzufangen. Eine planmäßige Abführung bzw. Gewinnausschüttung an den städtischen Haushalt wurde letztmalig für das Geschäftsjahr 2014 in 2015 vorgenommen.

Darüber hinaus werden mit der Satzungsänderung folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Schaffung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses, bei dem auf Seiten der Auftraggeber (z. B. das Amt für Schulentwicklung) die Projekt- und Finanzverantwortung zusammengeführt werden und sich der Auftragnehmer Gebäudewirtschaft auf die Dienstleistungstätigkeit (Bauen, Bauunterhaltung, baubegleitende Verwaltung, Liegenschafts- und Einrichtungsmanagement) konzentriert,
- Festlegung einheitlicher Bau- und Fachstandards,
- Vermeidung bzw. Reduzierung der finanziellen Projektrisiken auf ein unumgängliches Minimum über eine gesamtstädtische Steuerung / Priorisierung der Investitionstätigkeit,
- Sicherung der kommunalen Handlungsfähigkeit durch Ableitung / Vorgabe von Investitionsbudgets, deren konkrete Höhe von den jährlichen Festlegungen der Haushaltssatzung abhängig sind,
- Aufbau eines mehrstufigen Controlling-Systems, das Verwaltung und Ratsgremien ein zeitnahes Monitoring auch von Einzelinvestitionen erlaubt,
- Schaffung von Transparenz durch klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Anpassung der Organisation und Verschlinkung der internen Prozesse.

## **C. WIRTSCHAFTSBERICHT**

### **1. Geschäftsverlauf**

Die zurückliegenden Geschäftsjahre und die derzeitige Lage des Betriebes wurden bzw. werden neben der Betreuung der Bestandsimmobilien und der Aufarbeitung des Instandhaltungsstaus weiterhin durch die folgenden, umfassenden und oftmals Termin gebundenen Bauprogramme, Initiativen und Projekte geprägt:

- Öffentliche-Private-Partnerschaft (ÖPP),
- Ganztagsoffensive an weiterführenden Schulen,
- Unterbringung von Flüchtlingen (Service) und
- forcierter Schulbau zur Schaffung dringend benötigter Schülerplätze (u.a. das sog. Container- und das TU/GU Paket).

## **1.1 Öffentliche-Private-Partnerschaft (ÖPP)**

Die angespannte Haushaltslage, die daraus folgenden gesamtstädtischen Konsolidierungsvorgaben und die knappe Personalausstattung machten es im Interesse einer zeitnahen und nachhaltigen Instandsetzung der im Sondervermögen geführten Immobilien erforderlich, auch neue Wege zu beschreiten. Hierzu zählt insbesondere die Sanierung und der Betrieb von Schulen mit einem privaten Projektpartner im Rahmen einer Öffentliche-Private-Partnerschaft bzw. „Public Private Partnership“ (PPP). Politischer Wille war es, stadtweit bis zu 40 Schulen über das ÖPP-Modell instand zu setzen. Das auf diesem Weg mobilisierte private Kapital sollte ursprünglich bis zu EUR 100 Mio. betragen.

### Realisierung in Teilschritten (Losen)

Bereits umgesetzte Projekte:

- Los 1 (sog. Expresspaket)  
Im Rahmen des Expresspaketes wurden die Sanierung, der Betrieb und die Unterhaltung von sieben Schulen europaweit ausgeschrieben und vergeben. Seit dem Frühjahr 2005 werden die vorgenannten Schulen für einen Zeitraum von mindestens 25 Jahren durch einen privaten Partner betrieben. Die Sanierung der Objekte wurde in 2007 abgeschlossen. Die Gesamtinvestitionskosten betragen rd. EUR 30 Mio.
- 2. Los (sog. Handwerkerpaket)  
Beim zweiten ÖPP-Teilprojekt, dem Handwerkerlos, sollen die speziellen Belange des Mittelstandes Berücksichtigung finden. Der Vertrag mit dem über eine europaweite Ausschreibung ermittelten Partner läuft seit 2006. Er umfasst neben dem Betrieb und der Bauunterhaltung auch die Sanierung von zwei Schulobjekten. Die Bauarbeiten wurden im Juli 2008 abgeschlossen. Das Investitionsvolumen belief sich auf rd. EUR 5 Mio.
- Gesamtschule Rodenkirchen  
Der Vertrag zum Neubau und Betrieb der Gesamtschule Rodenkirchen sowie zum Abriss des alten Gebäudes wurde in 2007 geschlossen und hat eine Laufzeit bis zum Jahr 2034. Die Fertigstellung und anschließende Inbetriebnahme der Schule erfolgte in 2009. Die Bauinvestitionssumme betrug ca. EUR 50 Mio.

### 3. Los (Aktuelles Projekt):

Der Rat der Stadt Köln hat in seiner Sitzung am 08.04.2014 den Beschluss gefasst, ein drittes Los, es betrifft die Sanierung und den Teilneubau von vier Schulen an drei Schulstandorten, zu realisieren.

Der europaweite Teilnahmewettbewerb wurde Ende 2015 abgeschlossen. Im Februar 2016 wurden die Vergabeunterlagen an die Teilnehmer versandt. Die Einreichung der indikativen Angebote der teilnehmenden Bieter erfolgte im August, die Auswertung im Dezember 2016. Nach Verhandlungsgesprächen mit den zwei besten Bietern im Januar 2017 wurde eine Aktualisierung der Verdingungsunterlagen vorgenommen. Die Auswertung der finalen Angebote wurde im Juli 2017 beendet. Das Vergabeverfahren wurde mit Ratsbeschluss vom 28.09.2017 formal abgeschlossen. Der Vertragsabschluss mit dem Bestbieter konnte planmäßig am 12.10.2017 erfolgen.

Die vor dem Start des Verhandlungsverfahrens aktualisierte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung (u.a. wegen Flächenerhöhungen) schließt mit Bauinvestitionskosten von rund EUR 115 Mio. Die barwertigen Gesamtkosten des Projektes inklusive der Betriebskosten, der sonstigen Kosten und solcher der langfristigen Finanzierung belaufen sich über die Vertragslaufzeit (Betrieb während der Bauphase + 25 Jahre) auf rd. EUR 215 Mio.

Der Betrieb der Schulen soll einheitlich ab 01.01.2018 auf den Vertragspartner übergehen. An allen Standorten erfolgen die Baumaßnahmen parallel zum laufenden Schulbetrieb und beinhalten komplexe Interimskonzepte zur Auslagerung auf dem jeweiligen Gelände. Die vertraglich vereinbarten Bauzeiten für die Standorte betragen zwei bzw. vier Jahre.

#### Evaluierung der ÖPP-Projekte

Die Verwaltung hat, wie von der Politik erbeten, eine Evaluierung der bisher umgesetzten ÖPP-Projekte beauftragt. Die Evaluierung hat das Ziel einer qualifizierten Entscheidungsgrundlage für Verwaltung und Politik im Hinblick auf mögliche weitere ÖPP-Projekte.

Das Ergebnis der Evaluation wurde dem Betriebsausschuss Gebäudewirtschaft und dem Rechnungsprüfungsausschuss vorgestellt. Die Bewertung wurde von einem externen Beratungsunternehmen vorgenommen und kommt zu dem Ergebnis, dass die realisierten ÖPP Schulprojekte von den Nutzern, der Gebäudewirtschaft und den Auftragnehmern übereinstimmend als erfolgreich eingestuft werden. Die gesetzten Ziele konnten größtenteils

erreicht werden. Der berücksichtigte Lebenszyklus-Ansatz mit langfristig angelegten Instandhaltungs- und Betriebsleistungen haben nach Einschätzung der Schulen auch nach mehreren Betriebsjahren zu einer deutlichen und dauerhaften Verbesserung des Gebäudezustands geführt.

Aufgrund der Erfahrungen können Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden. ÖPP kann als Beschaffungsvariante mit Fokus auf den Lebenszyklus der Immobilien genutzt werden. Hierzu ist eine Strategie mit Kriterien zu entwickeln, um die Eignung von ÖPP zur Realisierung im Einzelfall zu prüfen. Neben der Wirtschaftlichkeit müssen auch Aspekte wie z. B. eine hohe Termin- und Kostensicherheit betrachtet werden. Dazu ist eine sorgfältige Grundlagenermittlung erforderlich. Die Projekte müssen, so eine weitere Empfehlung der Berater, auch ohne ÖPP für die Stadt Köln finanzierbar sein.

### ***1.2 Ganztagsoffensive Sekundarstufe I***

Nach dem Ausbau der Offenen Ganztagschulen (OGTS) an Grund- und Förderschulen hat die Erweiterung des Ganztagsbetriebes (GTS) an weiterbildenden Schulen und insbesondere die Schaffung von zusätzlichen Schülerplätzen hohe Priorität.

Die bauliche Umsetzung auf einen Ganztagsbetrieb erfolgt sukzessiv und wird aufgrund notwendiger Bedarfsanpassungen an verschiedenen Schulstandorten durch Neu- und Erweiterungsbauten sowie Optimierungen des Raumprogramms im vorhandenen Bestand ergänzt. Da rund ein Drittel der Schulen der Stadt Köln unter Denkmalschutz steht, besteht in diesen Fällen die Verpflichtung zur Erhaltung und Modernisierung der Bausubstanz im Rahmen von Generalsanierungen unter Berücksichtigung der gestiegenen Anforderungen an den Brandschutz und die Barrierefreiheit der Gebäude.

### ***1.3 Forcierter Schulbau***

#### Containerpaket

Um den zum Schuljahresbeginn 2017/18 drohenden Schulnotstand entgegenzuwirken und zu erreichen, dass allen Kindern und Jugendlichen pflichtgemäß ein Schulplatz zur Verfügung gestellt werden kann, wurde die Gebäudewirtschaft mit Ratsbeschluss vom 14.02.2017 beauftragt, 57 Containereinheiten im Rahmen einer freihändigen Vergabe zu beschaffen und an 19 Standorten zur Nutzung als Vorbereitungsklassen, zur Mehrklassenbildung oder als Interim aufzustellen (sog. Containerpaket).



### Total- und Generalunternehmer -Paket

Mit dem Ziel, im Ergebnis 15 Schulbaumaßnahmen an 11 Schulstandorten durch Totalunternehmer (TU) planen und errichten bzw. durch Generalunternehmer (GU) errichten zu lassen, wird die Gebäudewirtschaft beauftragt, ein europaweites Ausschreibungsverfahren durchzuführen (Dringlichkeitsbeschluss des Rates vom 04.04.2017). Der erste Kostenorientierungswert für das TU/GU-Paket liegt zwischen EUR 240 -340 Mio.

Im Vergleich zur klassischen, d.h. gewerkweisen Vergabe wird durch die Verlagerung und Bündelung von Aufgaben und Prozessen auf einen Total- bzw. Generalunternehmer sowohl von einer Entlastung der betrieblichen Personalressourcen als auch von einer spürbar verkürzten Umsetzung ausgegangen.

Aktuelle Großprojekte im Schulbausegment sind daneben u.a.

- Integrierte Universitätsschule,
- Deutz Campus,
- Gesamtschule Wasseramselweg (mit vorlaufender Ersatzfläche),
- Gesamtschule Innenstadt.

Weitere Gesamtschulen in ähnlicher Größenordnung sind in Vorbereitung, ebenso diverse Standortuntersuchungen zur Errichtung neuer Gymnasien.

Im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Schülerplätze werden zudem eine genaue Portfolioanalyse (Nachverdichtung) sowie der Zukauf weiterer Grundstücke für Schulneubauten in den Bearbeitungsfokus rücken.

## **2. Angaben zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage**

### **2.1 Vermögens- und Finanzlage**

#### Bilanzsumme / Bilanzstruktur

Die Bilanzsumme der Gebäudewirtschaft beträgt zum Bilanzstichtag EUR 1.628,5 Mio. Sie hat sich damit gegenüber dem 31. Dezember 2015 (EUR 1.601,0 Mio.) um EUR 27,5 Mio. erhöht.

Wie in der Vergangenheit wird die Bilanz auf der Aktivseite im Wesentlichen durch das Grundvermögen geprägt, das mit EUR 1.468,5 Mio. (Vorjahr: 1.449,0 Mio.) 90,0 % der Bilanzsumme (Vorjahr: 90,5 %) ausmacht. Dem steht auf der Passivseite mittel- und langfristig gebundenes Eigen- und Fremdkapital von insgesamt EUR 1.424,0 Mio. (87,4 % der Bilanzsumme) gegenüber (Vorjahr: EUR 1.426,5 Mio. bzw. 89,1 %).

#### Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote beträgt unter Einbeziehung des Sonderpostens für Investitionszuschüsse und vor Ausschüttung 31,9 % (Vorjahr: 33,0 %). Ohne Einbeziehung des Sonderpostens und unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Abführung ergibt sich - bezogen auf eine entsprechend gekürzte Bilanzsumme - eine bereinigte Eigenkapitalquote von 13,9 % (Vorjahr: 14,3 %).

#### Finanzierung / Darlehensportfolio / Liquidität

Die Finanzierung der Investitionstätigkeit der Gebäudewirtschaft erfolgt über erwirtschaftete Abschreibungen (Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit), vor allem aber über die Aufnahme von Darlehen am Kapitalmarkt (Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit).

Das Darlehensportfolio der Gebäudewirtschaft umfasst zum Bilanzstichtag Darlehen (ohne Tagesgeldaufnahmen und Kontokorrentverbindlichkeiten) mit einem Volumen von insgesamt EUR 843,2 Mio. Der Anteil variabel verzinslicher Darlehen beträgt EUR 30,6 Mio. bzw. 3,6 % (Vorjahr: 10,1 %). Die im Bestand befindlichen Darlehen sind – gewichtet mit der jeweiligen Restverbindlichkeit am Bilanzstichtag – durchschnittlich mit 2,21 % p.a. zu verzinsen. Die Zinsbindungsfrist beträgt im Durchschnitt 11,71 Jahre.

Durch Darlehensaufnahmen zu variablen Konditionen ist es der Gebäudewirtschaft in der Vergangenheit gelungen, die Zinssituation auf den Kapitalmärkten für sich zu nutzen. Im Vergleich zu einer gedanklich festverzinslichen Kreditaufnahme konnten seit Mitte 2009 bis

Ende 2016 insgesamt Zinsen von knapp EUR 17,5 Mio. eingespart werden. Dem mit einer variablen Kreditaufnahme verbundenen Zinsänderungsrisiko wird durch eine laufende Beobachtung der Märkte im Rahmen des betrieblichen Darlehensmanagements Rechnung getragen.

Die jederzeitige Zahlungsbereitschaft während des Wirtschaftsjahres war gegeben und ist aufgrund der kurz- und mittelfristigen Liquiditäts- und Finanzplanung auch zukünftig sichergestellt.

## **2.2 Ertragslage**

### Zusammensetzung der Umsatzerlöse / Ergebnisausgleich

Die Umsatzerlöse von insgesamt EUR 308,7 Mio. (Vorjahr: EUR 299,3 Mio.) betreffen mit EUR 253,9 Mio. bzw. 82,3 % die Hausbewirtschaftung, mit EUR 50,0 Mio. bzw. 16,2 % den Betreuungsbereich und mit EUR 4,8 Mio. bzw. 1,6 % Erlöse aus anderen (Dienst-) Leistungen der Gebäudewirtschaft.

Die Erlöse aus der Hausbewirtschaftung setzen sich im Wesentlichen aus Mieten (EUR 209,5 Mio.) sowie aus Erlösen aus der Abrechnung von Nebenkosten (EUR 43,4 Mio.) zusammen. Von den Mieten betreffen EUR 203,7 Mio. (97,2 %) innerstädtische Nutzer. Lediglich EUR 5,8 Mio. (2,8 %) sind auf Mietverhältnisse mit externen Dritten zurückzuführen. Die Mieterlöse haben sich durch das negative, von der Kernverwaltung auszugleichende Spartenergebnis im Vermietungsbereich (EUR 11,1 Mio.) erhöht.

Die Erlöse aus Betreuungstätigkeit betragen in 2016 insgesamt EUR 50,0 Mio. (Vorjahr: EUR 54,3 Mio.) und resultieren aus der baulichen sowie energiewirtschaftlichen Betreuung städtischer Dienststellen. Die Erlöse haben sich durch das negative, von der Kernverwaltung auszugleichende Spartenergebnis im Betreuungssegment (EUR 3,0 Mio.) verbessert.

Auf die Erläuterungen zur Neuordnung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems ab 2015 unter A. Rechtliche und organisatorische Struktur des Betriebes und auf die Ausführungen zum Ergebnisausgleich im Anhang wird verwiesen.

### Ergebnis

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln schließt das Wirtschaftsjahr 2016 mit einem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von EUR 0,5 Mio. (Vorjahr: EUR 0,6 Mio.).

## **D. AUSBLICK AUF DIE KÜNFTIGE ENTWICKLUNG MIT DARSTELLUNG DER RISIKEN UND CHANCEN**

Die Betriebsleitung plant, aufgrund der bereits angespannten Flächenbedarfssituation (Stichwort: Schulnotstand), der langfristigen Auftragslage und der prognostizierten demografischen Entwicklung für die Wirtschaftsjahre 2017 ff. mit einer anhaltend hohen Investitionstätigkeit und geht besonders im Vermietungssegment von einem stetigen Umsatzwachstum aus. Durch das innerstädtische Flächenverrechnungspreismodell und den nachgelagerten Ergebnisausgleich ist sichergestellt, dass auch zukünftig ein ausgeglichenes Gesamtergebnis erzielt wird.

Jenseits dieser finanzwirtschaftlichen Betrachtungen wird die weitere Geschäftstätigkeit durch die nachfolgend unter 2. beschriebenen Ziele, Aufgaben und Risiken bei der Bewirtschaftung des vorhandenen Objektbestandes (Abbau des Sanierungsstaus etc.) sowie durch die unter 3. bzw. 4. genannten Bau- und Sanierungsprojekte der Gebäudewirtschaft im Sondervermögen und im Servicesegment (Baubetreuung) geprägt.

Von elementarer Bedeutung für die weitere Entwicklung sind allerdings nach wie vor die Probleme bzw. Fortschritte bei der Personalgewinnung/-erhaltung, bei der Einrichtung von Mehrstellen und bei der organisatorischen Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft. Auf diese zentralen Aspekte wird unter „5. Personal“ und „6. Organisation“ näher eingegangen.

### **1. Allgemeine Risiken**

Im Risikohandbuch der Gebäudewirtschaft werden die wesentlichen Risiken der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung erfasst und entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und einer möglichen Schadenshöhe bewertet.

Aufgrund der fachlichen Betreuung durch das städtische Rechts- und Versicherungsamt ist grundsätzlich gewährleistet, dass die Gebäudewirtschaft über einen angemessenen Versicherungsschutz verfügt. Dort, wo dies aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht notwendig erscheint, werden Wertberichtigungen und Rückstellungen nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung gebildet.

Es sind im Rahmen des existierenden Risikomanagementsystems keine Risiken festgestellt worden, die den Fortbestand der Gebäudewirtschaft gefährden.

Ein besonderes Augenmerk erforderte in der Vergangenheit die Eigenkapitalausstattung des Betriebs. Die Eigenkapitalquote zum 31.12.2016 beträgt 13,9 % (Vorjahr: 14,3 %) der um die passivierten Investitionszuschüsse (Sonderposten) verminderten Bilanzsumme und unterschreitet damit die in der Literatur genannte Eigenkapitalquote von 30 bis 40 v. H. deutlich.

Infolge der Neuordnung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems und bedingt durch Einführung eines Ergebnisausgleiches ist das bilanzielle Eigenkapital der Gebäudewirtschaft im Wesentlichen festgeschrieben. Abführungen an den Kernhaushalt sind konzeptionell nur noch bei Erträgen aus Grundstücksverkäufen sowie für den Fall vorgesehen, dass es der Gebäudewirtschaft absehbar nicht gelingt, die über den Flächenverrechnungspreis zur Verfügung gestellten Instandhaltungsmittel mittel- bis langfristig zu verausgaben. Es obliegt in diesen Fällen dem Rat der Stadt Köln über die Ergebnisverwendung zu entscheiden. Die künftigen Investitionen, das damit einhergehende Wachstum der Bilanzsumme und die Notwendigkeit zur überwiegenden Fremdfinanzierung der Neubautätigkeit werden – bei weitgehender Konstanz des nominellen Eigenkapitals – in der Tendenz zu einer sinkenden Eigenkapitalquote führen.

## **2. Bestandsbewirtschaftung**

### Abbau des Instandhaltungsstaus

Gerade im Vorschul- und Bildungsbereich zeigt sich, dass die Folgewirkungen unterlassener Investitionen nicht nur monetäre, sondern auch weitergehende Konsequenzen, z. B. auf den Bildungserfolg und die Effektivität des Unterrichts, haben.

Der Abbau des (übernommenen) Instandhaltungsstaus an den Objekten des Sondervermögens gehört daher unverändert zu den zentralen Zielsetzungen der Gebäudewirtschaft.

Der Finanzbedarf der Gebäudewirtschaft ist beachtlich. Nach dem Ergebnis einer Untersuchung aus dem Jahre 2007 belaufen sich die notwendigen Sanierungskosten bis zum Jahr 2020 auf rd. EUR 1,1 Mrd. Im politischen Raum ist angesichts dieser Dimension die Überzeugung gewachsen, dass trotz der anhaltend schwierigen Haushaltslage zusätzliche Ressourcen notwendig sind, um nachhaltige Effekte erzielen zu können.

Auch nach Umgestaltung des innerstädtischen Finanz- und Abrechnungssystems und Einführung eines aufwandsbezogenen Flächenverrechnungspreises wird von elementarer

Bedeutung sein, welche konkreten finanziellen, vor allem aber welche personellen Möglichkeiten dem Betrieb zum Abbau des Sanierungsstaus eingeräumt werden.

#### Dichtigkeitsprüfung und Sanierung der Abwasserkanalisation

Nach dem Landeswassergesetz NRW besteht eine Verpflichtung zur Dichtigkeitsprüfung und zur Sanierung der Abwasserkanalisation. Die Fristen zur Durchführung von Dichtigkeitsprüfungen sind gestaffelt und reichen bis ins Jahr 2023. Bedingt durch das Alter der Abwasserrohre von zum Teil weit über 50 Jahren muss realistischer Weise mit einem hohen Risiko der Inanspruchnahme gerechnet werden. Die genauen Kosten der Schadensbeseitigung werden erst nach Abschluss aller Sanierungen feststehen.

Auf der Grundlage der seit 2011 durchgeführten Dichtigkeitsprüfungen und der hierbei gewonnenen Erkenntnisse ist eine immer verlässlichere Abschätzung der Kosten zur Beseitigung von Dichtigkeitsmängeln im Gesamtbestand und der voraussichtlichen Förderung mit öffentlichen Mitteln möglich.

Die Verbindlichkeitsrückstellung zum 31.12.2016 von insgesamt EUR 47,3 Mio. (Vorjahr: EUR 32,2 Mio.) umfasst daher nicht nur für fällige, aber noch ausstehende Prüfungen (EUR 0,09 Mio.; Vorjahr: EUR 0,09 Mio.) und die Kosten der Beseitigung konkret erkannter Undichtigkeiten (EUR 4,6 Mio.; Vorjahr: EUR 4,1 Mio.), sondern im Ergebnis einer Hochrechnung auch die voraussichtlichen Kosten der Schadensbeseitigung im noch nicht überprüften Grundstücksbestand (EUR 42,5 Mio.; Vorjahr: EUR 27,6 Mio.).

Abweichend zur bisherigen Praxis wurde im Berichtsjahr aus bilanzrechtlichen Gründen von einer Saldierung der künftigen Kosten mit Fördermitteln (in einer unterstellten Höhe von 30 Prozent bei noch nicht bewilligten Projektförderungen) abgesehen, da das entsprechende Förderprogramm Ende 2016 auslief und erst im April 2017 wieder aufgelegt wurde. Für 2016 ergibt sich eine Erhöhung der Instandhaltungsaufwendungen um rd. EUR 17,6 Mio., der im Wirtschaftsjahr 2017 eine Ergebnisverbesserung gegenüber stehen dürfte.

#### Brandschutz

Mit hohen Kosten sind auch die Brandschutzauflagen verbunden, die bei wesentlichen Änderungen im vorhandenen Gebäudebestand (Stichwort: Verlust des Bestandsschutzes) von der Gebäudewirtschaft zu beachten und baulich umzusetzen sind.

Die für entsprechende Aufwendungen gebildete Rückstellung beläuft sich Ende 2016 auf EUR 14,8 Mio. (Vorjahr: EUR 16,3 Mio.).

Aus brandschutztechnischen sowie umweltrechtlichen Gründen. (Betriebssicherheitsverordnung, Energieeinsparverordnung u.a.) wurde in 2016 zudem eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von EUR 13,5 Mio. für solche Fertigbaueinheiten und Container notwendig, die den aktuellen Vorgaben nicht mehr oder nur noch eingeschränkt entsprechen.

### Datenbasis

Für eine professionelle Bestandsverwaltung ist die Kenntnis der bewirtschafteten Grundstücks- und Gebäudeflächen unerlässlich.

Dies wird beispielsweise bei der flächenabhängigen Bemessung von Bauunterhaltungsmitteln oder beim internen und externen Benchmarking (z. B. Ermittlung von Energiekennwerten/qm) deutlich.

Aufgrund einer Stichprobenuntersuchung, die beachtliche Abweichungen zwischen den tatsächlichen Flächen und den bekannten Mietflächen ergab, hat die Betriebsleitung beschlossen, den Gebäudebestand komplett nach CAD-Grundsätzen zu vermessen. Auch die Gemeindeprüfungsanstalt NRW hat im Rahmen der überörtlichen Prüfung den Bedarf an exakt erfassten Flächen formuliert.

Ende 2013 wurden die Gebäudeaufmaße der Objekte, bei denen noch keine CAD-basierten Flächendaten vorlagen, in drei Losen beauftragt. Unter Berücksichtigung des Projektumfangs und der verfügbaren Kapazitäten ist das Projekt auf fünf Jahre angelegt worden. Parallel zu der externen Datenerfassung wird sichergestellt, dass die aus eigenen Projekten der GW gewonnenen Bestandsaufmaße und Ausführungspläne in den CAD-Datenbestand integriert werden.

Zum 30.04.2017 ergibt sich folgendes Flächenportfolio (in Klammern Stand 31.12.2015):

Mietflächen:	2.197.100 qm (2.156.000 qm)
davon auf CAD umgestellt:	1.407.500 qm (1.282.000 qm)

Weitere 337.000 qm vermessene und gezeichnete Flächen sind von den beauftragten Firmen geliefert worden. Davon sind 270.000 qm geprüft und abgenommen. Aus Kapazitätsgründen konnten sie noch nicht in die betrieblichen Flächenstammdaten überführt werden. Weitere

67.000 qm vermessene und gezeichnete Flächen befinden sich in der Prüfung und Qualitätssicherung durch unsere Bauzeichnerinnen.

An Grundstücksflächen bewirtschaftet die GW bei ihren Eigentumsobjekten 3.940.000 m<sup>2</sup>. Dazu kommen noch die Grundstücksflächen von Anmietungen (hauptsächlich KITAS und Verwaltungsgebäude), bei denen der Mietvertrag die Unterhaltung durch die GW vorsieht.

Die Verbesserung der Objektdaten ist weiterhin priorisiertes Ziel als Grundlage zur Wahrnehmung der gesetzlichen Betreiberverantwortung. Umfang und Ort der technischen und baulichen Anlagen nach DIN 276 wurden je Wirtschaftseinheit bereits aufgenommen und sind inzwischen als Datensatz in das CAFM-Programm „etask“ eingelesen.

Der spezifische Zustand der technischen Anlagen und der Immobilien insgesamt im Sondervermögen bzw. deren Instandsetzungszustand wird sich zukünftig aus Datenblättern der einzelnen Anlagen ergeben. Ziel ist, bis Ende 2018 über einen belastbaren Datenbestand mit den entsprechenden Datenblättern und Attributen der einzelnen Anlagen in digitaler Form zu verfügen. Um den Datenbestand bei Neubauten direkt digital einlesen zu können, den gesetzlichen Vorgaben entsprechend dokumentiert zu haben und direkt für das Wartungs- und Prüfungsmanagement nutzen zu können, wird ein sog. Inbetriebnahmemanagement eingeführt. Die Struktur der digitalen Datenerfassung durch Externe wurde festgelegt und wird ebenfalls Vertragsbestandteil aller Ingenieurs- oder (General,-/Total-) Unternehmerverträge

### Betreiberverantwortung

Aufgrund der Vielzahl der Objekte, ihrer heterogenen technischen Ausstattung und einer wachsenden und sich ändernden Gesetzeslage ist das Betreiben von eigenen bzw. angemieteten Liegenschaften mit sehr hohen Anforderungen verbunden.

Um den stetig steigenden Ansprüchen vollumfänglich zu genügen, wurde, wie zuvor beschrieben, mit der strukturierten Erfassung von Anlagen und Anlagenteilen begonnen. Eine CAFM-Software (Computer-Aided Facility Management) mit Datenbankfunktion und zur elektronisch gesteuerten Wiedervorlage der Wartungs- und Prüffristen von technischen und baulichen Anlagen (Fristenmanagement) sowie weiterer Controlling-Optionen wurde zur optimierten Wahrnehmung der Betreiberverantwortung beschafft. Sie wird zurzeit implementiert und die ersten Mitarbeiter des Objektmanagements in den CAFM-Prozess eingebunden.



Bereits implementiert ist das Regelwerk-Informationssystem REG-IS, das alle relevanten gesetzlichen Regelungen nach Maßgabe der DIN 276 systematisch abbildet, so dass sich die jeweiligen Objektverantwortlichen unmittelbar über Änderungen der Rechtslage informieren können.

Abgerundet werden soll das skizzierte Maßnahmenpaket im Bereich der Betreiberverantwortung durch die Bündelung von Zuständigkeiten und der Kontrollfunktion in einer eigenen Organisationseinheit „Technisches Gebäudemanagement“ (TGM). Hinzu kommt aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels die Ausschreibung und Vergabe des Wartungs- und Prüfungsmanagements an einen oder mehrere Facilitymanagement-Dienstleister. Die hierzu bestehenden konzeptionellen Lösungen müssen noch in der Gesamtorganisation der Gebäudewirtschaft verankert werden.

### **3. Bautätigkeit**

Aus der Vielzahl laufender und geplanter Investitionen sind insbesondere folgende Projekte aus Sicht der Betriebsleitung von herausgehobener Bedeutung:

#### Verwaltungsgebäude / Gebäude mit Sondernutzungen

- Bezirksrathaus Rodenkirchen
- Bürgeramt Chorweiler (Generalinstandsetzung)
- Neubau des historischen Archivs
- Sanierung der Zentralbibliothek
- Schaugewächshaus

#### Schulbauprojekte

- Neubau einer Schule am Standort „Im Weidenbruch“
- Europaschule Zollstock
- IGS Burgwiesenstraße
- GS Nippes
- Erweiterung des Humboldtgymnasiums am Kartäuser Wall
- Inklusive Universitätsschule / Köln-Ehrenfeld
- Modulbauprojekt Grundschulen (diverse Standorte)

### Übergreifende Baumaßnahmen

- Modellprojekt Bildungslandschaft Altstadt - Nord
- Neue Historische Mitte

### **4. Baubetreuung (Service)**

- Oper/Schauspiel (bis 4/2016),
- MiQua (Archäologische Zone/Jüdisches Museum),
- Flüchtlingsunterbringung (diverse Standorte),
- Begleitung der Mängelaufarbeitung des Kulturzentrums am Neumarkt,
- Erweiterung des Wallraf-Richartz-Museums und Fondation Corboud,
- Neubau des Feuerwehr technischen Zentrums in Kalk (FWZK) einschließlich Feuerwache 10,
- Hubschrauberbetriebsstation auf dem Kalkberg (Maßnahme ruht zur Zeit),
- Generalinstandsetzung und Erweiterung der Feuerwache Weidenpesch (FW 5),
- Erweiterung der Feuerwache 6 in Volkhoven–Weiler,
- Bau der Rettungswache Dellbrück sowie
- Generalinstandsetzung der Feuerwache 1 (nach Abschluss des FWZK).

### **5. Personal**

#### Probleme bei der Personaleinsatzplanung/ Restriktiver Stellenplan

Trotz ihrer organisatorischen Sonderstellung als eigenbetriebsähnliche Einrichtung ist die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln nach wie vor in vielfältiger Weise in die verwaltungsmäßigen Abläufe der Kernverwaltung eingebunden und innerstädtischen Regelungen unterworfen. Besonders deutlich wird dies in den Bereichen Personaleinsatzplanung und Stellenbewertung.

#### Neue Wege bei der Personalgewinnung und –erhaltung

Die Gebäudewirtschaft beschreitet auf dem Gebiet der Personalgewinnung und –erhaltung neue Wege. Seit dem Frühjahr 2017 unterstützt ein externer Personaldienstleister die Gebäudewirtschaft bei der Akquise von Fach- und Führungskräften im technischen Bereich sowie bei der Durchführung entsprechender Auswahlverfahren. Ursächlich für diese

Entscheidung ist vor allem die enorme Anzahl von aktuell vakanten (>70) und noch hinzukommenden Stellen (alleine über 40 Mehrstellen für den Bereich der Projektleitung und –steuerung in der Abteilung „Planen und Bauen“). Gleichzeitig erfolgt eine breit angelegte Öffentlichkeitskampagne der Gebäudewirtschaft in diversen fachspezifischen Printmedien und in den einschlägigen Onlineportalen, um das Bewerberaufkommen möglichst zu erhöhen. Vorhandene Dauerausschreibungen wurden sowohl inhaltlich als auch vom Layout her grundlegend überarbeitet. Ebenfalls wird die Präsenz bei Personalmessen für technisches Personal erhöht sowie die Kooperationen mit technischen Hochschulen / Fachhochschulen ausgeweitet. Parallel zur zeitlich befristeten externen Unterstützungsmaßnahme wurde der Personalbereich ressourcenmäßig gestärkt und wird zurzeit neu ausgerichtet, um mittelfristig wieder vollumfänglich und eigenständig die Aufgaben wahrnehmen zu können. Durch die neu eingerichtete Stelle zum Thema „Personalentwicklung“ wird zudem momentan ein umfassendes Einarbeitungskonzept für neue (technische) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzipiert. Es bestehen bereits einzelne Bausteine im Sinne von „training near the job“, diese gilt es aber zu überarbeiten und zu harmonisieren. Ferner soll die berufliche Weiterentwicklung von technischem Personal, analog der modularen Qualifizierung im Verwaltungsbereich bzw. des bestehenden Technikerkonzeptes beim Amt für Liegenschaften, Vermessung und Kataster, gemeinsam mit dem Amt für Personal, Organisation und Innovation vorangetrieben werden, da das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern darstellt.

## **6. Organisation**

In seiner Sitzung am 02.02.2016 hat der Rat der Stadt Köln einen Beschluss zur „Stärkung der Gebäudewirtschaft“ gefasst und einen umfassenden Prüfauftrag an die Verwaltung erteilt. Ziel ist es letztlich eine größere Handlungsfähigkeit für die Gebäudewirtschaft zu ermöglichen. Unter Einbindung von externer Expertise wurde mit der Umsetzung des Prüfauftrages begonnen.

Aufgrund einer stark gestiegenen Auftragslage einerseits, sowie einer Vielzahl an vakanten Stellen andererseits, sieht sich die Gebäudewirtschaft zudem dazu veranlasst, neue Wege bei der Realisierung von Bauprojekten, vor allem im Schulbau, zu beschreiten. So wurde am 04.04.2017 ein Ratsbeschluss erwirkt, der für ein vorher durch die Schulverwaltung und die Gebäudewirtschaft gemeinsam definiertes Maßnahmenpaket erstmalig die Vergabe an mehrere General- bzw. Totalunternehmer (GU/TU) ermöglicht. Durch diese bisher nicht praktizierte Vergabeform soll sich zudem die Bauzeit der Schulen von bisher mindestens acht auf fünf Jahre reduzieren. Um dieses rd. EUR 350 Mio. umfassende Maßnahmenpaket mit

Pilotcharakter adäquat steuern zu können, ist eine besondere Organisationsstruktur inklusive Multiprojektmanagement erforderlich und stellt eine große Herausforderung dar.

Der Ratsbeschluss sah zudem vor, weitere Realisierungsmöglichkeiten zur Beschleunigung der Planungs- und Bauaktivitäten wie z.B. durch Gründung einer Schulbau-GmbH, auf die eine bestimmte Anzahl an Bauprojekten zur parallelen Abwicklung übertragen werden könnte, zu prüfen.

Im Juli 2017 wurde durch die Oberbürgermeisterin eine Projektgruppe von erfahrenen Verwaltungskräften unter Vorsitz des Stadtdirektors ins Leben gerufen, mit dem Ziel, kurz- und mittelfristige Optimierungsmöglichkeiten zur innerbetrieblichen Organisation der Gebäudewirtschaft sowie zu einer beschleunigten Projektabwicklung und Leistungserbringung vor allem im Schulbau und bei den Kulturbauten zu erarbeiten.

Die in den Monaten Juli, August und September 2017 erarbeiteten (Zwischen-) Ergebnisse der vorgenannten Projektgruppe mündeten in einer weiteren, umfassenden Beschlussvorlage, die am 28.09.2017 vom Rat der Stadt Köln verabschiedet wurde.

Kernpunkte des Ratsbeschlusses sind:

- Änderung der Satzung der Gebäudewirtschaft verbunden mit der Einrichtung einer kaufmännischen und einer technischen Betriebsleitung, die gemeinsam die geschäftsführende Betriebsleitung bildet. Somit gibt es künftig eine Doppelspitze im Bereich der geschäftsführenden Betriebsleitung.
- Beauftragung eines Interimsmanagers für die Gebäudewirtschaft für einen Zeitraum von bis zu 3 Jahren, der auf Dezernatsebene losgelöst vom operativen Geschäft die künftige Ausrichtung der Gebäudewirtschaft forcieren soll.
- Verlagerung des Bereichs Kulturbau von Dezernat VII zur Gebäudewirtschaft
- Verzicht auf eine Detailuntersuchung zu einer möglichen selbstständigen Organisationsform nach einem GmbH-Modell für den Schulbau. Gleichzeitiger Auftrag, die beim GU-/TU Modell angewandte Projektorganisation weiterzuentwickeln und auch bei anderen Schulbauprojekten anzuwenden bzw. in diesem Zuge weiterzuentwickeln.
- Bedarfsfeststellung zur Beauftragung eines externen Dienstleisters für den Aufbau eines Technischen Gebäudemanagements.

- Verschiedene personalwirtschaftliche Maßnahmen, u.a. die sofortige Bereitstellung von 15 Stellen für Ingenieure in der Wertigkeit EG 13 und EG 14 TVöD sowie die Zusage zur Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten im technischen Dienst.

Köln, den 29. November 2017

gez. Andrea Blome

Beigeordnete der Stadt Köln und Vertreterin des  
Ersten Betriebsleiters

gez. Petra Rinnenburger

Geschäftsführende Betriebsleiterin