NÜRNBERG

Neustrukturierung des Gebäudemanagements

Phase 3a:
Ausarbeitung eines Detailkonzepts – Stadtmodell

12.12.2012



Agenda

1. **Problemstellung**
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Problemstellung

- Das Sparpaket 2009, das der Stadtrat im Rahmen der Haushaltsberatungen 2009 beschlossen hat, nennt unter Ziffer 18 die Optimierung des „Immobilien-, Büroflächen- und Facility-Managements“.

  Wesentliche Mängel bei der derzeitigen Struktur bestehen in:
- der fehlenden Gesamtverantwortung aufgrund Zersplitterung der Aufgabenwahrnehmung (zu viele hausverwaltende Dienststellen)
- mangelnder Transparenz aufgrund zerstreuter Datenhaltung in den Fachsystemen der beteiligten Dienststellen
- der fehlenden Trennung zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerfunktion, insbesondere bei der Bewirtschaftung der Bauunterhaltsmittel

Agenda

1. Problemstellung
2. **Ziele des Projekts**
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Ziele des Projekts

- **Wirtschaftlichkeit**

  Durch Straffung der Prozesse und Anpassung von Strukturen an veränderte Anforderungen sollen Einsparungen erzielt werden. Außerdem soll eine Optimierung des Flächenbedarfs durch Nutzung bisher nicht oder schlecht genutzter Flächen (Flächenmanagement) durchgeführt werden.

- **Kunden- und Nutzungsorientierung**

  Den Bedürfnissen der Nutzer soll bei Planung, Bau und im operativen Betrieb Rechnung getragen werden. Die durch die Nachfrage nach Räumen und den dazugehörigen Dienstleistungen ausgelösten Kosten sollen für den Nutzer transparent gemacht werden, um einen wirtschaftlicheren Umgang mit der Ressource „Raum“ auszulösen.

- **Erhalt der Vermögenswerte**

  Die Erhaltung des kommunalen Immobilienvermögens ist Ausdruck der langfristig orientierten Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit. Hierbei ist ein Ausgleich zwischen den notwendigen Einsparungen im städtischen Haushalt und der langfristigen Wertsicherung des städtischen Immobilienvermögens zu finden.

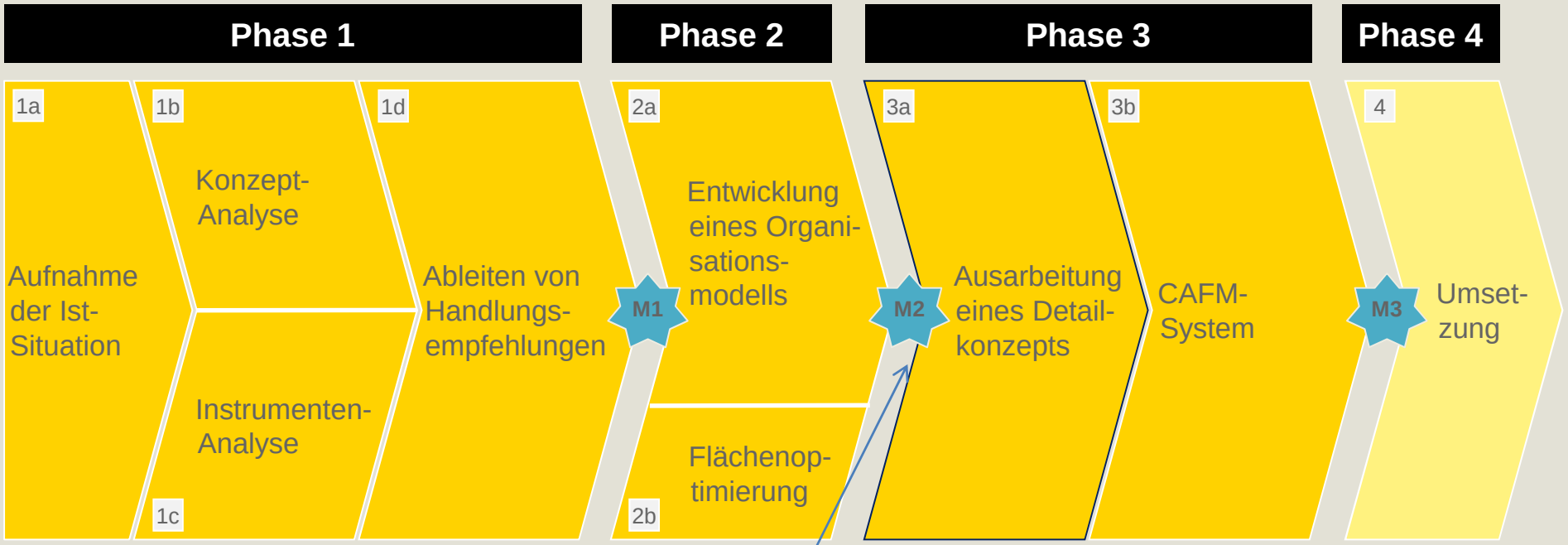
- **Nachhaltiger Umgang mit Energie und Umweltressourcen**

  Gerade bei hohen Energiepreisen handelt es sich bei Ökonomie und Ökologie langfristig um kongruente Ziele. Häufig lassen sich Maßnahmen zum nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen aufgrund mangelnder Liquidität bzw. der Engpässe in der mittelfristigen Finanzplanung nicht im erforderlichen Umfang zeitnah umsetzen. Es ist aufzuzeigen, wie diesem Dilemma mit geeigneten Instrumenten begegnet werden kann.

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. **Projektstatus**
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Projektstatus
Einordnung in den Gesamtverlauf



Politische Entscheidung zur Ausarbeitung eines „Stadtmodells“ in Anlehnung an das Sondermodell 1 vom 14.04.2011

Aktueller Stand

Projektstatus

Politische Vereinbarung zur Verwaltungsreform vom 14.04.2011
Entwicklung eines „Stadtmodells“ in Anlehnung an das Sondermodell 1

- „Die Zahl der hausverwaltenden Dienststellen wird deutlich reduziert. Dazu wird das städtische Gebäudemanagement mit den Bestandteilen zentrale Steuerung und operativer Betrieb in Anlehnung an das von der Verwaltung erarbeitete Sondermodell 1 im Rahmen des Projekts ausgestaltet. Die zentrale Steuerung liegt aufgrund der Sachnähe zum BIC bei Ref. II. Die Details erarbeitet die Verwaltung im Rahmen des laufenden Projektes.“

- „Die weiteren Details zum Gebäudemanagement erarbeiten Herr Riedel, Herr Köhler und Herr Dr. Gsell.“ ➡ *Siehe Eckpunkte vom 25.07.2011*

- „Im Rahmen des Projekts wird auch über die weitere Detailausgestaltung (Bauunterhalt etc.) einvernehmlich entschieden.“

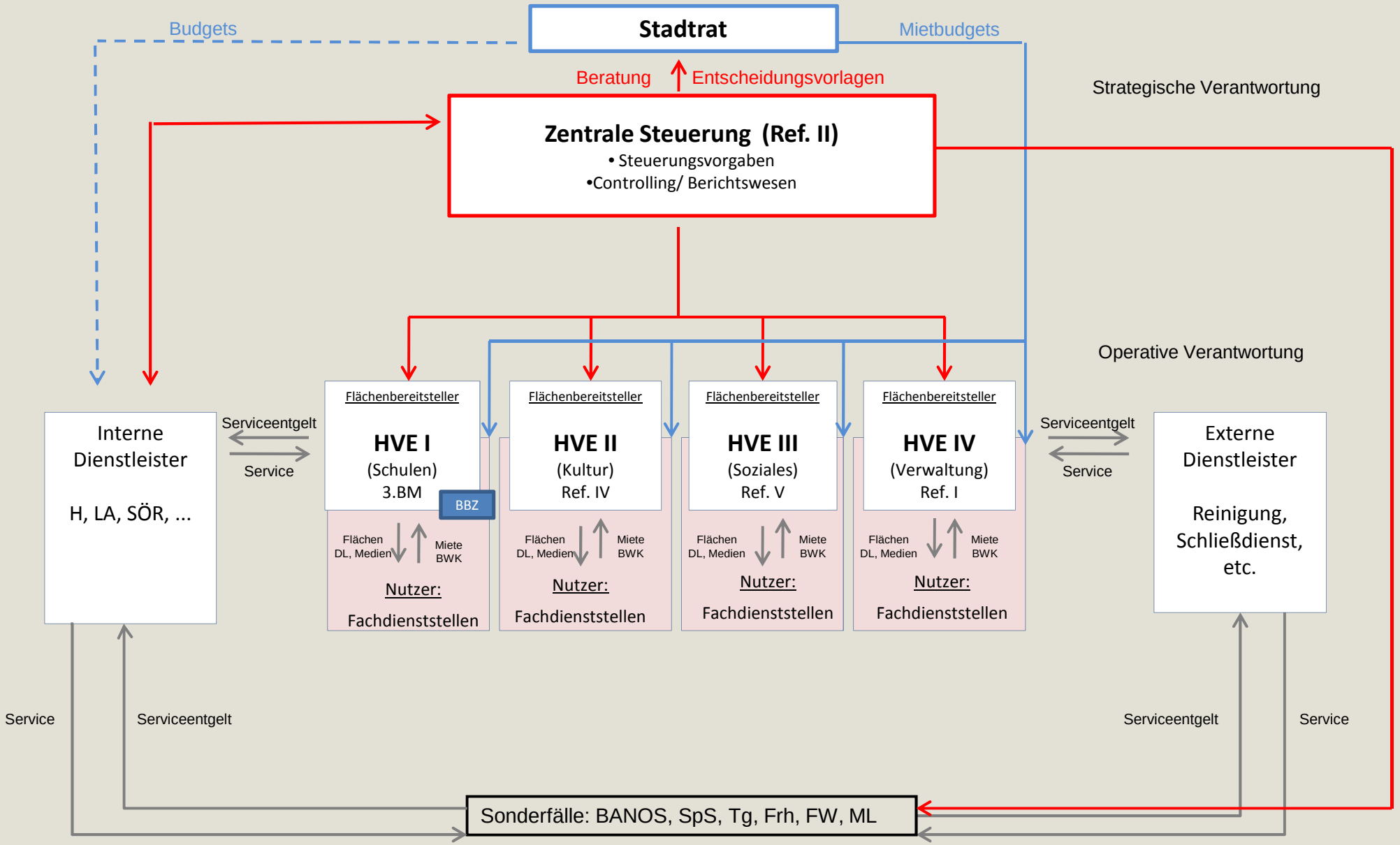
Projektstatus
Eckpunkte vom 25.07.2011 (Auszug aus Protokoll)

- Es wird von einer bestimmten Anzahl von HVE ausgegangen
- Vorhaltung von bautechnischen Sachverstand in den HVE
- HVE erhalten Budgetverantwortung in einer festzulegenden Größenordnung
- Bei Baumaßnahmen in den Gebäuden besteht eine Abstimmungsverpflichtung mit jeweiligen H-Mitarbeitern
- Mit der Neustrukturierung des Gebäudemanagement ist eine Einsparung bei den Stellen i. H. v. 500.000 Euro und bei den Flächen von rund 1 Mio. Euro darzustellen

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. **Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells**
   - **4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen**
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

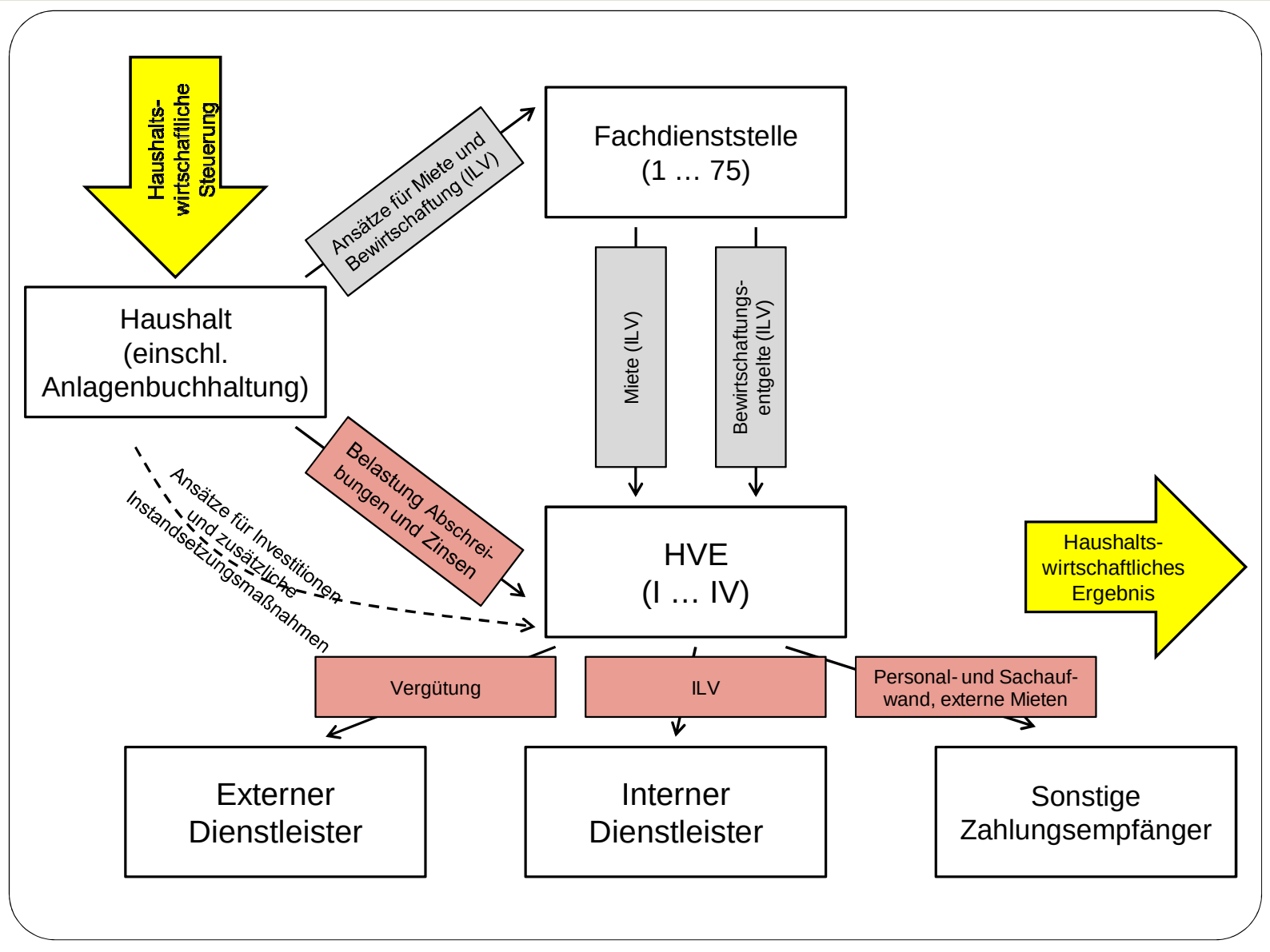
Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
Vertrags- und Leistungsbeziehungen



Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. **Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells**
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - **4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation**
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Mieter-Vermieter-Konstellation
Finanzwirtschaftlicher Kreislauf im Mieter-Vermieter-Modell



Mieter-Vermieter-Konstellation
Anreizmodell

Ein Anreizmodell für die Dienststellen bei Flächenrückgabe ist grundsätzlich möglich. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine haushaltswirtschaftliche Deckung, die in einem zentralen primären Ansatz zur Verfügung gestellt werden kann (außerhalb der ILV).

Die Detailregelungen, für welche zurückgegebenen Räume die Dienststelle für einen bestimmten Zeitraum Geld erhält, müssen im Rahmen der Umsetzungsplanung noch ausgearbeitet werden.

Mieter-Vermieter-Konstellation
Kontrakte im Mieter-Vermieter-Modell

- **Wesentliche Inhalte eines Mietkontrakts:**

  Mietgegenstand, Ausstattung, Mietzweck, Dauer des Mietkontrakts, Miete, Bewirtschaftungskosten, Ansprechpartner und Kommunikationswege , Zahlung der Miete, Änderung/Anpassung der Miete (Wertsicherungsklausel), Folgen von Leistungsstörungen (Konfliktmanagement, Mietminderungen), Instandhaltung, Gebäudeversicherung, Wahrnehmung der Betreiberverantwortung, Bauliche Veränderungen und Aufwendungsersatz, Abnahme von Leistungen, Untervermietung für stunden- und tageweisen Gebrauch an Dritte, Wiederherstellungsklausel, Rückbau, Beendigung des Mietverhältnisses, Kontrahierungszwang, Sonderregelungen für ÖPP und ÖÖP, Datentransparenz , Kostenoptimierung/-reduzierung, Schlussbestimmungen

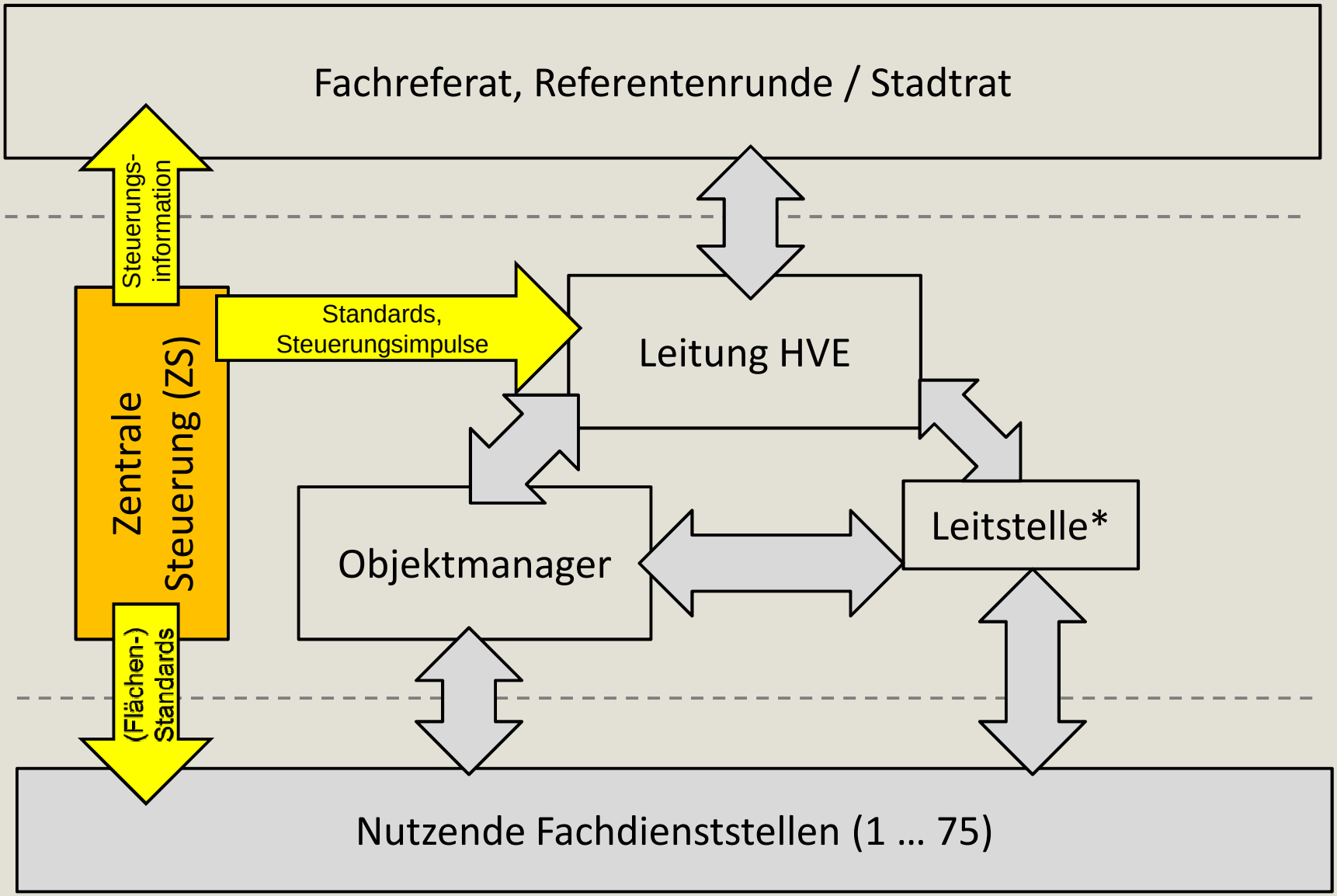
- **Wesentliche Inhalte eines Dienstleistungskontrakts:**

  Leistungsgegenstand, Übernahme von Verträgen, Leistungspflichten des Dienstleisters , Leistungsfristen, Sorgfaltspflichten und Qualitätsmaßstab, Leistungsänderungen, Mitwirkungsrechte und Pflichten des Leistungsempfängers , Kontrahierungszwang, Kostenoptimierung/-reduzierung, Sonderregelungen

Agenda

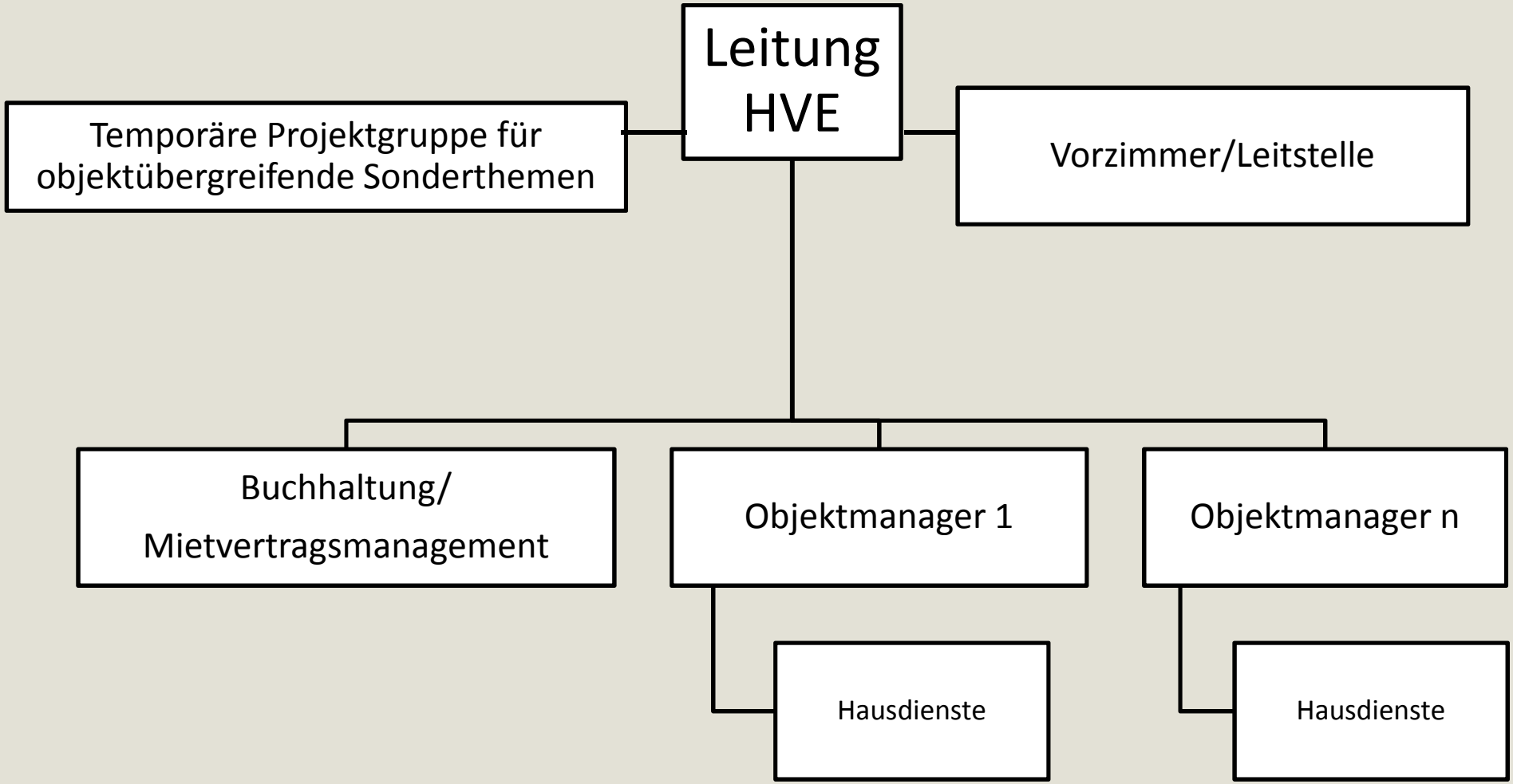
1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. **Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells**
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - **4.3 Aufbauorganisation**
     - **4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)**
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Aufbauorganisation HVE
Kommunikationsbeziehungen im Gesamtsystem



* Außerhalb der regulären Geschäftszeiten 1 zentrale Leitstelle für alle HVE

Aufbauorganisation HVE
Feingliederung



Aufbauorganisation HVE
Schlüsselpositionen

Leitung HVE

- Qualifikationsebene: 3 oder 4; abhängig von der Größe der HVE

- Ausbildung (Alternativen):
  - Dipl.-Kaufmann/-frau - Dipl.-Betriebswirt/-in (FH)
  - Jurist/-in – Dipl.-Verwaltungswirt (FH)
  - Dipl. Bau.-Ing./-in (Uni./FH)
  - Dipl. Architekt/-in (Uni./FH)
  - Vergleichbare Masterabschlüsse

- Aufgaben:
  - Sicherstellung der übergeordneten Koordination zwischen den einzelnen Objekt-managern
  - Ansprechpartner für die Leitungen der nutzenden Fachdienststellen
  - Eskalationsebene bei Konflikten zwischen Objektmanager und Nutzer vor Ort
  - Steuerung des zugewiesenen Teilportfolios aus Eigentümersicht

Aufbauorganisation HVE
Personalzuordnung

Auf Grundlage der zu Beginn des Projektes durchgeführten Personalabfrage wurde eine Stellenplankapazität im Gebäudemanagement i. H. v. 440,68 VK errechnet.
Nach Abzug von Stellen mit kw-Vermerk und noch zu erbringender Haushaltskonsolidierungen im Umfang von 13,08 VK verbleibt noch eine rechnerische Kapazität von 427,60 VK. Die vorhandenen Personalkapazitäten verteilten sich bisher wie folgt:

• Verwaltung:	29,10 VK
• Koordinatoren (3. BM):	13,00 VK
• Hausdienste:	189,93 VK
• Steuerung:	3,50 VK
• Hochbauamt:	181,07 VK
• Sonstige:	12,00 VK

Aufbauorganisation HVE
Personalzuordnung

Folgende Stellen sind für die HVE Schule vorgesehen:

- Verwaltung: 9,91 VK
- Techniker: 5,00 VK
- Koordinatoren: 13,00 VK
- Hausdienste: 109,40 VK

Aufbauorganisation HVE
Gliederungsvorschlag

	HVE Schule	HVE Kultur	HVE Soziales	HVE Verwaltung	Eigen-betriebe *	BgA	Sonstige
Anzahl Gebäude	421	60	145	192	157	155	156
Verwaltete Fläche	684.000 m²	95.000 m²	70.000 m²	187.000 m²	135.500 m²	19.000 m²	78.000 m²

Bei der Objektzuordnung zu den HVE wurden neben fachlichen auch geographische Aspekte berücksichtigt.

- Zu beachten ist die BgA-Problematik (Betriebe gewerblicher Art)

* Eigenbetriebe hier nur nachrichtlich, nicht Bestandteil des Projekts.

Aufbauorganisation HVE
Aufgaben der HVE

1. Wahrnehmung der Eigentümerfunktion i. V. m. wirtschaftlicher Verantwortung und der Vertretung nach außen

- Gesamtverantwortung für die taktische und operative Steuerung des zugewiesenen Immobilienbestands (abgeleitet aus den strategischen Vorgaben der ZS)
- Sicherstellung einer werterhaltenden Instandhaltung der städtischen Immobilien
- Sicherstellung einer effizienten, am Lebenszyklus ausgerichteten Bewirtschaftung der Gebäude unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der unterschiedlichen Nutzergruppen
- Steuerung des zugewiesenen Teilportfolios aus Eigentümersicht
- Wirtschaftliche Steuerung der Immobilien (einschließlich Mittelüberwachung)
- Haushaltssachbearbeitung
  (Anmerkung: Die Rechnungsbuchung für an H beauftragten Bauunterhalt erfolgt seitens des Hochbauamtes)
- Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling
- Anmeldung des Mittelbedarfs
- Eigentümervertretung für die zugeteilten Immobilien gegenüber Dritten
- Wahrnehmung von allgemeinen Eigentümerrechten und –pflichten
  (u.a. Verfolgung von Immissionen und Beschädigungen, Beteiligung im Baugenehmigungsverfahren)

Aufbauorganisation HVE
Aufgaben der HVE

2. Wahrnehmung der baufachlichen und technischen Verantwortung

- Betreiberverantwortung

- Erhaltung des wirtschaftlichen Bestandes insbesondere Veranlassung und Koordination von Bauunterhaltsmaßnahmen an Gebäuden, technischen Einrichtungen und Anlagen (Gas-, Wasser-, Aufzugsanlagen); Ausnahme: Heizungs- und Lüftungsanlagen bleiben zentral bei H (Werkstatt)

- Auftraggeberfunktion gegenüber dem Hochbauamt (Planungs- und Entwurfsaufgaben, Projektsteuerung und Bauleitung, Durchführung abgestimmter Bauunterhaltsmaßnahmen, konzeptionelle Aufgabenstellungen z.B. im Rahmen des Energiemanagements)

- Wahrnehmung der baufachlichen Bauherrnaufgaben wie im BIC-Prozess beschrieben

3. Steuerungsaufgaben (operativ)

- Vertreter der Eigentümer- und Bauherreninteressen gegenüber der Mieterseite, der ZS sowie gegenüber Dritten

- Betreuung der laufenden ÖPP-Projekte insbes. bei HVE Schule

- Durchsetzung von Standards

- Führung der Objektmanager

Aufbauorganisation HVE
Aufgaben der HVE

4. Miet- und Dienstleistungsverträge

- Mietkalkulation einschließlich Nebenkosten-Abrechnung
- Ausgestaltung und Pflege der Miet- und Dienstleistungskontrakte
- Verwaltung der ÖPP-Verträge insbes. bei HVE Schule

5. Dokumentationsaufgaben

- Dokumentationspflichten im Rahmen von CAFM
- Berichtswesen

6. Sonstiges

- Beschwerdemanagement
- Organisation von Umzügen und Transporten von Einrichtungsgegenständen, Akten u. ä.

Aufbauorganisation HVE
Aufgaben der Objektmanager (1)

1. Operative Steuerung des Betriebs im Rahmen der von der HVE zugewiesenen Ressourcen und vorgegebenen Ziele

- Aufnahme und Bearbeitung der Bedürfnisse der nutzenden Fachdienststellen
- Zentraler Ansprechpartner für die nutzenden Fachdienststellen
- Steuerung und Überwachung infrastruktureller Gebäudemanagementleistungen durch städtisches Personal (Hausmeister und eigene Reinigungskräfte)
- Steuerung und Überwachung an Externe vergebener Bewirtschaftungs- und Betriebsleistungen (u.a. Reinigung, Energieversorgung, Bewachung/Schließdienste, Grün- und Außenpflege, Winterdienst)
- Steuerung und Überwachung von Unterhalts-, Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten im Rahmen des Bauunterhalts. Laufende Berichte des Hochbauamtes stellen die erforderliche Transparenz im Bereich des Bauunterhalts sicher.

  (Anmerkung: Dies gilt auch für die Wartungsverträge, welche zentral von H abgeschlossen werden.)
- Umsetzung der städtischen Richtlinien in Bezug auf Umweltschutz und Gewährleistung der Umweltverträglichkeit, insbesondere operative Steuerung des Energie- und Ressourcenverbrauchs, Abfallentsorgung

Aufbauorganisation HVE
Aufgaben der Objektmanager (2)

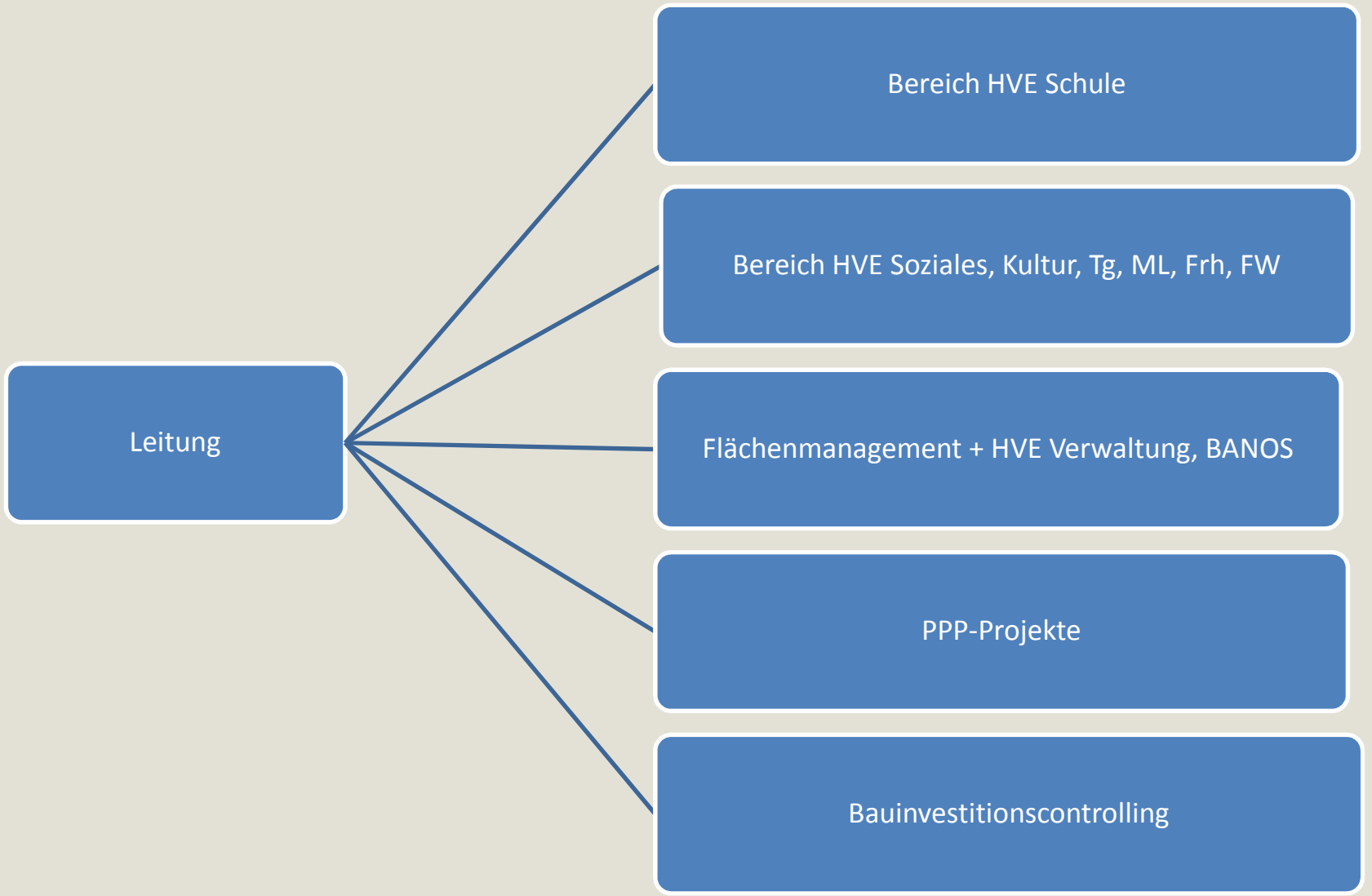
- Wahrung der Gebäudesicherheit, insbesondere Veranlassung der Erstellung von Alarm- und Fluchtwegeplänen, Feuerlöschordnung; Maßnahmen zur Sicherung der Mitarbeiter, des Betriebs und des Vermögens, Veranlassung der Behebung sicherheitsgefährdender Zustände (Verkehrssicherheit und Feuersicherheit)
- Veranlassung der Inspektionen baulicher und technischer Anlagen
- Koordination der Gebäudenutzungen
- Veranlassung der Erstellung/Fortschreibung von Hausordnungen
- Dokumentation und Anzeige von Bestandsveränderungen und Nutzerwechsel

2. Mitwirkung bei der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion der HVE

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. **Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells**
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - **4.3 Aufbauorganisation**
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - **4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)**
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Aufbauorganisation ZS
Grobgliederung



Aufbauorganisation ZS
Aufgaben der zentralen Steuerung

- Formulierung von Standards und Zielen
- Überarbeitung und Fortführung der Regelwerke (Zusammenfassung der bestehenden Regelwerke in ein Gebäudemanagement-Handbuch)
- Festlegung und Fortführung von Standards
  (z.B. Flächenstandards, Baustandards, Reinigungsstandards, energetische Standards)
- Gebäudewirtschaftliches Controlling
  (z.B. Entwicklung von gebäudewirtschaftlichen Kennzahlen und Berichtsmustern, Entgegennahme und Auswertung gebäudewirtschaftlicher Berichte der HVE)
- Begutachtung von Flächenbedarfen und Ermittlung von Ansätzen für Mieten und Bewirtschaftungskosten
- Koordination
  (Mittler zwischen den Akteuren des Gebäudemanagements)
- Strategische Planung
  (z.B. Federführung im BIC-Prozess, Mitwirkung bei der Aufstellung d. MIP)

Aufbauorganisation ZS
Schlüsselpositionen in der zentralen Steuerung

Leitung der Zentralen Steuerung (Qualifizierungsebene 4)

- Wahrnehmung einer übergeordneten Steuerungsfunktion (gesamtstädtische Interessen) bezogen auf den Gebäudebestand, insbes. im Hinblick auf die wirtschaftliche und rechtliche Steuerung des Gebäudemanagements
- Abstimmung grundlegender strategischer Grundausrichtungen des Gebäudemanagements mit den HVE, den nutzenden Fachdienststellen und Ref. I und Ref.II (z. B. Wahl von Beschaffungsalternativen)
- Herbeiführung von Steuerungsentscheidungen im Rahmen des BIC
- Übergeordnete Kontrolle des Qualitätsmanagementsystems im Gebäudemanagement
- Abstimmung der jährlichen Haushaltsansätze für Mieten, Bewirtschaftungskosten und Bauunterhalt mit den HVE

Aufbauorganisation ZS
Personalbemessung ZS

Personal ZS SOLL

Leitung ZS und Zuständigkeiten für HVE Schule und HVE Soziales, HVE Kultur + Tg, ML, Frh, FW, SpS	1,0 VK
Zuständigkeit für HVE Verwaltung + BANOS und Flächenmanagement	1,0 VK
PPP-Projekte	1,5 VK
Bauinvestitionscontrolling	1,0 VK
Summe ZS	4,5 VK

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - **4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale**
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
Abgrenzung des Bauunterhalts zwischen H und der HVE

***Kriterienkatalog als Entscheidungskriterium für die Zuordnung der Bauaufgabe zum Bauunterhalt des Hochbauamtes:**

Die bauliche Aufgabe

- erfordert eine Planung, *oder*
- erfordert die Einschaltung weiterer (Planungs-)Beteiligter (z.B. Stpl, BoB, externe Fachleute), *oder*
- hat denkmalrechtliche Relevanz, *oder*
- hat urheberrechtliche Relevanz, *oder*
- erfordert Leistungen, die (zum Großteil) nicht durch Rahmenverträge (Jahresausschreibungen) abgedeckt sind, so dass eine Klärung der Wirtschaftlichkeit nur über ein Ausschreibungsverfahren nach VOB herbeigeführt werden kann, *oder*
- greift in die technische Gebäudeausrüstung ein, *oder*
- hat sicherheitstechnische Relevanz (z.B. Wartungen, Prüfungen von Anlagen)

Alle Bauunterhaltsarbeiten, die keines dieser Kriterien erfüllen, können durch die HVE unabhängig von der Größenordnung des Auftrages selbst verantwortet, beauftragt und überwacht werden. Die Entscheidung, ob eine anstehende Bauunterhaltsleistung eines dieser Kriterien erfüllt, trifft der Objektmanager.

In der Detailplanung für die Neuorganisation ist ein Verfahren zu generieren, das bei Vorliegen eines Kriteriums aus dem oben aufgeführten Katalog die Aufgabenwahrnehmung durch die HVE und/oder H klar definiert. Maßnahmen, die sich trotz dieser Regelung nicht eindeutig zuordnen lassen, sind zukünftig einvernehmlich zwischen HVE und H zu klären.

Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale Bauunterhalt (Maßnahmenplanung)

- **Abstimmungsverpflichtung** zwischen HVE und H über geplante Bauunterhaltsmaßnahmen (Jahresplanung)
- **HVE (Objektmanager) entscheidet**, welche Maßnahmen (nach Prüfung und Freigabe durch die ZS) durchgeführt werden → Prozess Maßnahmenplanung
- **HVE beauftragt H** mit der Ausführung der Bauunterhaltsmaßnahme. Aus Praktikabilitätsgründen wird die HVE eine Liste mit Maßnahmen beauftragen und gibt hierfür die erforderlichen Mittel frei
- Die „kleinen“ HVE erhalten einen Bauunterhaltsansatz
- Künftig keine Unterscheidung zwischen „kleinen“ und „großen“ Bauunterhalt

Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale Bauunterhaltsmittel (Verteilungsmaßstab)

offen

- Fläche und Alter der Gebäude (Äquivalenzziffern) ?
- Langjähriger Durchschnitt der Mittel (seit 2005; Einführung von SAP) ?
- Flexibilitätsregelungen für Mehrbedarf bzw. Unvorhersehbaren Bedarf

Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale Budgetverantwortung

	MIP-Maßnahmen	Baupauschale	„großer“ Bauunterhalt	„kleiner“ Bauunterhalt	Modell-Dienststelle
Betragsgrenzen	ab 250.000 € (brutto) ohne Grunderwerb	25.000 € bis 249.999 €	1.000 € bis 24.999 €	Bis 1.000 €	Betrag aus großem Topf „großer Bauunterhalt“ Mittelfreigabe durch SchG
Budgetverantwortung *bisher*	LPh 1 bis 3 Nutzer LPh 4 bis 9 H	H	H	Nutzende Dienststelle	SchG
Budgetverantwortung Neu („Stadtmodell“)	**LPh 1 bis 3 Nutzer LPh 4 bis 9 H**	**H**	**HVE**		
Veranlassung der Ausführung *bisher*	H	H	H	Nutzende Dienststelle	H
Veranlassung der Ausführung Neu („Stadtmodell“)	**H mit Unterstützung durch HVE/andere Nutzer**	**H**	**HVE und H*** siehe Kriterienkatalog		

Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
Umgang mit Immobilien bei Betrieben gewerblicher Art (BgA)

Derzeit 35 BgA bei der Stadt Nürnberg; davon 25 steuerlich relevant. Das „steuerbilanzielle Eigentum“ an den Gebäuden muss bei den BgA bleiben, da sonst ertrags- oder steuerrechtliche Nachteile für die Stadt drohen.

Der Abschluss von Mietkontrakten ist nicht möglich.

In den meisten Fällen können jedoch alle gebäudewirtschaftlichen Dienstleistungen durch die HVE erbracht werden.

Hierfür werden Dienstleistungskontrakte geschlossen.

Bei folgenden BgA soll die Gebäudebewirtschaftung aus betrieblichen Gründen (komplett) in Eigenregie erfolgen:

- ML (Großmarktgebäude)
- Frh (Friedhöfe, Krematorium)
- Tg (Tiergartengelände und zugehörige Betriebe)

Die BgA werden in das Berichtswesen und die Steuerung durch ZS einbezogen

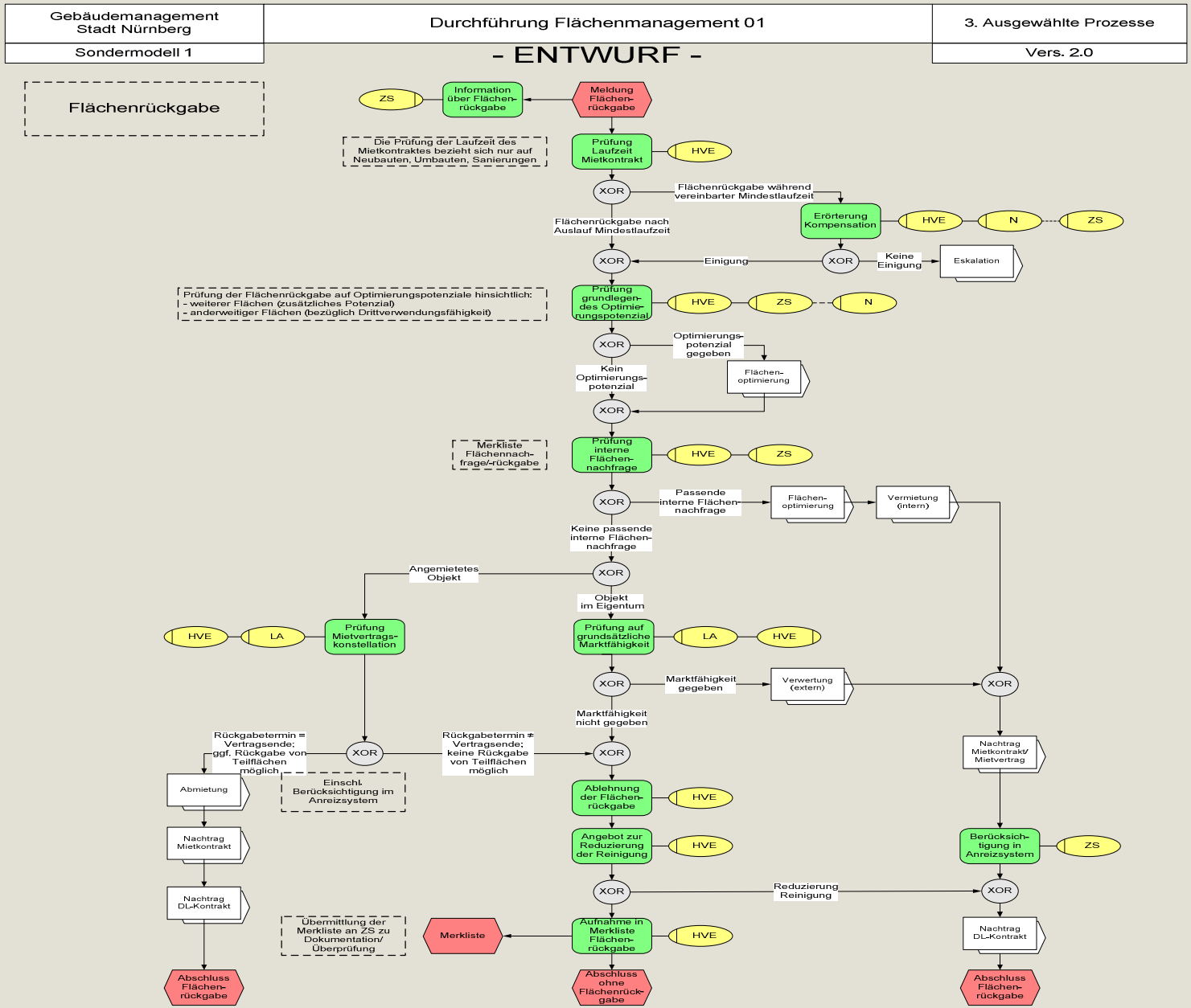
Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
Sonstige Ausnahmen

- Bei folgenden Dienststellen soll das Gebäudemanagement aus betrieblichen Gründen weiterhin vor Ort wahrgenommen werden:
  - » BANOS (Verwaltungsgebäude, Schulen)
  - » FW (Feuerwachen)
  - » SpS (Sportplätze)

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. **Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells**
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. Ausblick

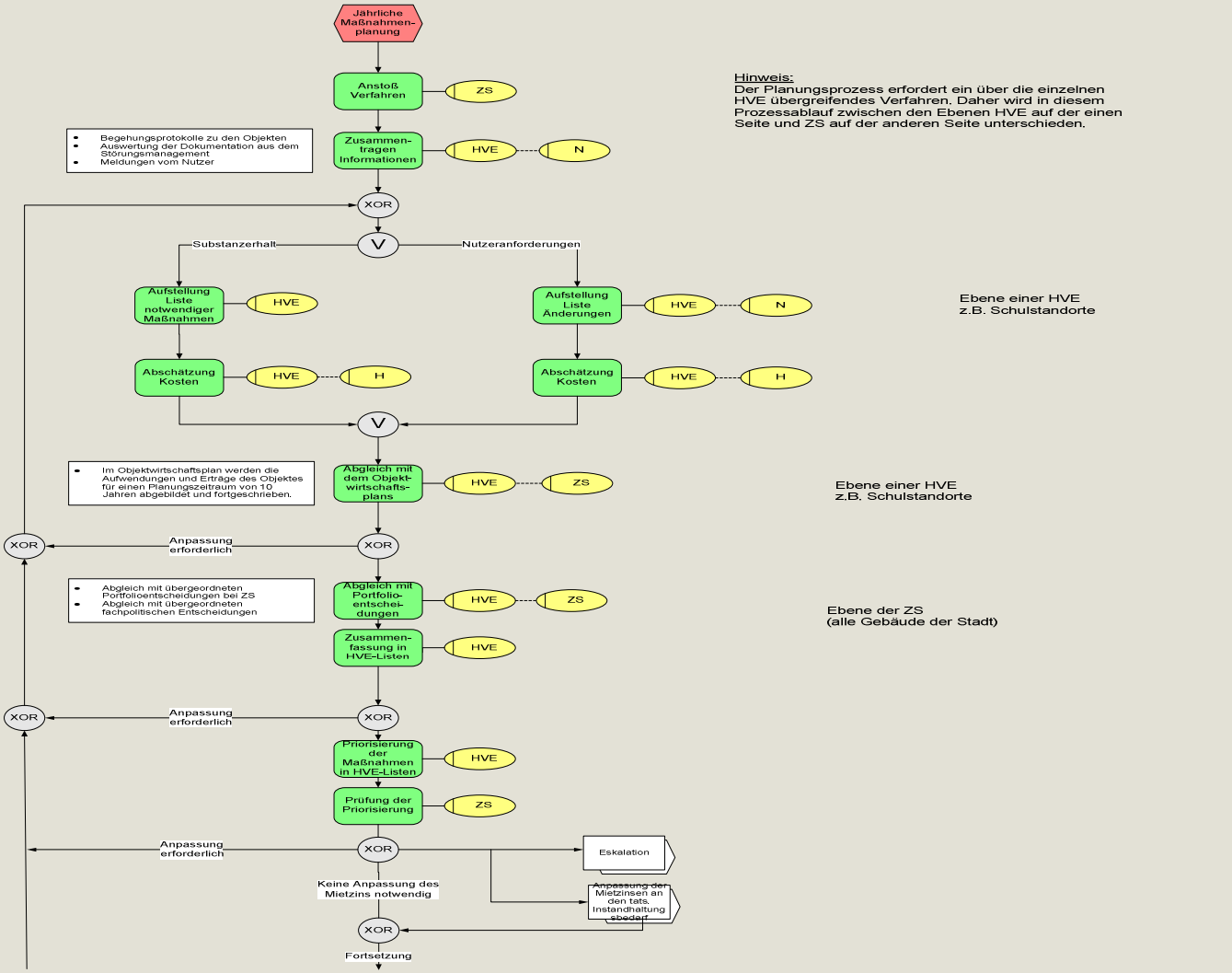
Prozessdarstellung Flächenrückgabe



Prozessdarstellung Maßnahmenplanung

Gebäudemanagement Stadt Nürnberg	Maßnahmenplanung 01	3. Ausgewählte Prozesse
Sondermodell 1		Vers. 2.0

- ENTWURF -



	Erstellt am:		
	23. November 2010		

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. **Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells**
7. Ausblick

Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells

- **Personal**

Die Einsparung von Stellen im technischen Bereich bei H wird zunächst zurück gestellt.

Weitere Einsparungen sind durch die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Eigen-/Fremdleistungsmixes möglich.

Eine Organisationsberatung bei H wird im Zuge der Neustrukturierung erfolgen.

- **Fläche**

Ergebnisse der Phase 2b von Ernst & Young vom 13.01.2011: Durchführung einer Flächenoptimierung bei Büroflächen erfolgt .

Einmalig anfallenden Kosten (Umzugs- und Umbaukosten) in Höhe von rd. 360.000 € stehen **jährliche Einsparungen von rd. 320.000 Euro** gegenüber, d.h. dass sich die anfallenden Investitionen bereits im 2. Jahr amortisieren und in den Folgejahren als Einsparungen wirksam werden.

Agenda

1. Problemstellung
2. Ziele des Projekts
3. Projektstatus
4. Gestaltungscharakteristika des Stadtmodells
   - 4.1 Vertrags- und Leistungsbeziehungen
   - 4.2 Mieter-Vermieter-Konstellation
   - 4.3 Aufbauorganisation
     - 4.3.1 Die hausverwaltenden Einheiten (HVE)
     - 4.3.2 Die zentrale Steuerung (ZS)
   - 4.4 Finanzwirtschaftliche Ausgestaltungsmerkmale
5. Abbildung ausgewählter Prozesse innerhalb des Stadtmodells
6. Effizienz- und Effektivitätsbewertung des Stadtmodells
7. **Ausblick**

Ausblick

• Nach dem Beschluss durch den Ältestenrat und Finanzausschuss und Personal- und Organisationsausschuss erfolgt die Umsetzungsplanung (Binnenorganisation, Stellenplan, Verteilung der Bauunterhaltsmittel, Raumplanung, Aufgabenzuweisung, Arbeitsplatzbeschreibungen) für die HVE Schule, die am 01.08.2013 in Betrieb gehen soll und die erforderliche personelle und räumliche Ausstattung der zentralen Steuerung.

• Parallel dazu wird das CAFM-Pflichtenheft fertiggestellt und die Ausschreibung eines CAFM-Systems vorgenommen.

• Nach dem Beschluss durch den Ältestenrat und Finanzausschuss und Personal- und Organisationsausschuss erfolgt die Ausschreibung einer Organisationsberatung beim Hochbauamt.

• Im Laufe des Jahres 2014 sollen dann basierend auf den Erfahrungen mit der HVE Schule die anderen HVE in Betrieb gehen.

Wichtige zu klärende Punkte in der Umsetzungsplanung

1. Detaillierte Regelungen für die Abgrenzung des Bauunterhaltes zwischen HVE und H sind in der Umsetzungsplanung im 1.Quartal 2013 festzulegen.

2. Eine Abstimmung zwischen den Projekten „Gebäudemanagement“ und „Produkthaushalt“ bezüglich der Bildung von Budgets findet zeitnah statt.

3. Die Zuordnung der Objekte zu den HVE, LA, H etc. wird nochmals überarbeitet.