

Immobilienbewirtschaftung der Stadt Zug: Berichterstattung

Bericht und Antrag des Stadtrates vom 21. Oktober 2003

Das Wichtigste im Überblick

Das starke Wachstum der Anzahl städtischer Liegenschaften im Laufe der letzten fünfzehn Jahre hat in zunehmendem Masse den organisatorischen Reformbedarf der Immobilienbewirtschaftung aufgezeigt. Der Stadtrat hat daher sowohl eine verwaltungsinterne Projektgruppe mit einer ersten Analyse und ein externes spezialisiertes Beratungsteam mit einer Untersuchung der Betriebsabläufe und mit der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen beauftragt. Die resultierende Zielsetzung spricht klar für die Einrichtung eines zentralen Kompetenzzentrums Immobilien an Stelle der bisherigen dezentralisierten, verzweigten und aufwändigen Organisation.

Die ab Januar 2003 geschaffene Abteilung ist in das Finanzdepartement integriert und steht unter neuer Leitung. Der Personalbestand wurde einerseits vom Baudepartement übernommen, andererseits wurden bestehende Arbeitsverhältnisse innerhalb des Finanzdepartements weitergeführt.

Es ist ein erklärtes Ziel, im Laufe der nächsten zwei Jahre auf Grund relevanter Kennzahlen eine erhöhte Kostentransparenz sowie ein aktives Portfoliomanagement aufzubauen und eine weitsichtige Gebäudeunterhaltsplanung aufzubauen.

Sehr geehrter Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Finanzdepartement der städtischen Verwaltung wird seit Anfang dieses Jahres die Abteilung Immobilien geführt. Nachfolgend informieren wir Sie über die damit verbundenen Zielsetzungen und Neuregelungen in den Kapiteln:

1. Ausgangslage
2. Organisationskonzept und Zwischenentscheid
3. Leitung Abteilung Immobilien
4. Bewirtschaftung, Organisation
 - 4.1 Vorgehen
 - 4.2 Organisation und Personal

5. Bewirtschaftungskonzept/Strategie, Zielsetzungen, Nutzen und Mittelbedarf
 - 5.1 Strategie
 - 5.2 Zielsetzungen 2004
 - 5.3 Eingeleitete und geplante Projekte, Stand der Arbeiten
6. Fazit
7. Antrag

1. Ausgangslage

Die Stadt Zug besitzt - ohne Strassenparzellen - total 203 Liegenschaften und 219 Gebäude. Davon sind 51 Grundstücke nicht überbaut. 30 überbaute und 16 unüberbaute Liegenschaften werden nicht unmittelbar für die Aufgabenerfüllung benötigt und sind deshalb unter dem Finanzvermögen bilanziert. Die Bewirtschaftung wird ebenso wie die Verwaltung der Pflichtwohnungen durch das Finanzdepartement geführt. Die beiliegende Gebäudeliste gibt detailliert Auskunft über den Immobilienbestand.

Am 1. Januar 1997 wurde die Verwaltung der grösseren Wohnbauten im Umfang von 198 Wohnungen, 29 Gewerberäumen und 135 Garageplätzen an eine externe Firma übertragen. Die Vergabe der Wohnungen erfolgt nach Absprache mit dem Finanzdepartement, im Falle von Alterswohnungen zusätzlich mit dem Departement SGU. Die Alterswohnungen Mülimatt werden durch die Bürgergemeinde Zug verwaltet. Die kaufmännische Verwaltung der restlichen Immobilien erfolgte bis Ende 2002 mit einem minimalen Personaleinsatz durch das Finanzdepartement, der technische Unterhalt durch das Baudepartement.

Gesamtverantwortlich für die Liegenschaften des Verwaltungsvermögens war bis Ende 2002 das jeweilige Nutzerdepartement. Das heisst, das Bildungsdepartement für die Schul- und Sportanlagen, das Baudepartement für die Verwaltungsbauten und das Sicherheitsdepartement für den öffentlichen Grund. Die Analyse der Verwaltungsorganisation Immobilien hat gezeigt, dass die Verteilung von Zuständigkeiten auf mehrere Departemente dem Ziel einer optimalen Bewirtschaftung zuwider läuft. Als Beispiel dafür mag die Tatsache dienen, dass eine zentrale Liegenschaften-Datenbank bis heute noch fehlt.

Der Stadtrat hat auf Grund der geschilderten Situation eine verwaltungsinterne Projektgruppe beauftragt, zusammen mit einer Beratungsfirma die bestehende Organisation zu analysieren und zu prüfen, inwieweit alle Liegenschaften der Stadt in eine möglicherweise verwaltungsexterne Betriebsgesellschaft überführt werden könnten. Das Gutachten hat gezeigt, dass eine externe Lösung, z. B. mit einer Aktiengesellschaft, aus wichtigen Gründen (Kosten, Schnittstellenproblematik, Steuern, Controlling) nicht zum gewünschten Ergebnis führen würde. Die strategische Führung und Verantwortung im Bereich Immobilien soll weiterhin vom Stadtrat wahrgenommen werden. Der Stadtrat hat deshalb beschlossen, dem Projekt 'Zusammenlegung der Verwaltung der städtischen Liegenschaften' den Vorzug zu geben, dieses innerhalb der Stadtverwaltung weiter zu verfolgen und dessen Resultate nach der Einführungsphase zu analysieren.

2. Organisationskonzept und Zwischenentscheid

Der weiterführende Auftrag an die Projektgruppe und die Beratungsfirma enthielt folgende Zielvorgaben:

- Schaffung eines zentralen 'Kompetenzzentrums Immobilien' für alle städtischen Liegenschaften;
- wirkungsorientierte, kundenfreundliche, effiziente, wirtschaftliche und transparente Bewirtschaftung der Liegenschaften;
- Lösung der Unterstellung und Definition der Schnittstellen;
- Förderung der Transparenz mit einer Vollkostenrechnung;
- Aufzeigen einer vernünftigen Überführung vom Ist- in den gewünschten Sollzustand (Personal, Infrastruktur, Finanzen, Kommunikation)

Auf der Basis dieser Vorgaben wurde ein Organisationsvorschlag ausgearbeitet. Daraufhin hat der Stadtrat entschieden, unter der Leitung des Finanzdepartements eine Abteilung Immobilien aufzubauen. Die Aufgabe umfasst:

- Zusammenführung der kaufmännischen und technischen Verwaltung der städtischen Liegenschaften mit Ausnahme des öffentlichen Grundes, der Parkhäuser, der Parkplätze und der Schul- und Sportanlagen auf den 1. Januar 2003;
- Wahrnehmung des technischen Unterhaltes für die Schulanlagen und für die Parkhäuser im Auftragsverhältnis durch die Abteilung Immobilien;
- Büroraumplanung (Flächenbewirtschaftung) für die ganze Stadtverwaltung;
- Kauf-, Tausch- und Verkauf von Liegenschaften;
- Ausarbeitung eines Konzeptes für eine einheitliche und transparente Bewirtschaftung aller Objekte und Aufbau eines Controllings der betreuten Liegenschaften;
- Einführung einer Kostenrechnung mittels EDV-gestütztem Bewirtschaftungsprogramm;
- Überprüfung der externen Verwaltung der Wohnliegenschaften;
- Ausarbeitung Konzept 'Schnittstellen zu Bildungs- und Sicherheitsdepartement'.

3. Leitung Abteilung Immobilien

Auf Grund des Zwischenentscheides des Stadtrates wurde für die neu zu schaffende Stelle einer Leiterin / eines Leiters Abteilung Immobilien eine Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil ausgearbeitet und die Stelle ausgeschrieben. Die Position konnte auf den 1. Januar 2003 mit einem qualifizierten Bewerber besetzt werden. Dieser ist dem Finanzchef direkt unterstellt.

4. Bewirtschaftung, Organisation

4.1 Vorgehen

Anfang 2003 nahmen 10 Mitarbeitende in der neu gebildeten Abteilung Immobilien ihre Tätigkeit gemäss den vorgegebenen Zielsetzungen auf. Stärken- und Schwächenanalysen, Prozess- und Ablaufdefinitionen und die Definition von Schnittstellen zu den weiteren Departementen standen in der ersten Zeit nebst der Bewältigung der Tagesgeschäfte mit erster Priorität auf dem Arbeitsprogramm. Erfahrungen aus anderen Städten konnten dabei nutzbringend eingesetzt werden.

4.2 Organisation und Personal

In der zusammengeführten Abteilung Immobilien arbeiten zur Zeit 11 Personen mit folgenden Pensen:

- Leiter 100% Aufbau Organisation, Evaluation Software, Flächenmanagement, Einsitz in den Projektgruppen Wohnüberbauung Roost, Geviert Kolin, Eisstadion
- Administration 80 % kaufmännischer und technischer Bereich
- Administration 60% kaufmännischer und technischer Bereich
(temporär bis Ende 2003, im Stellenplan für 2004)
- Technischer Unterhalt
300 % für sämtliche Liegenschaften, teilweise im Auftragsverhältnis
- Hauswarte 300 % Reinigung, technischer Unterhalt in den Verwaltungsgebäuden
- Saalwarte/Hauswarte
200 % Reinigung, technischer Unterhalt und Saalübergaben

Eine externe Immobilienfirma bewirtschaftet im Auftragsverhältnis 30 Liegenschaften mit neu insgesamt 193 Wohnungen. Ihr Auftrag umfasst die kaufmännische und technische Verwaltung wie z. B. das Führen der Liegenschaftsbuchhaltung, der jährlichen Verwaltungsabrechnung, die Überprüfung des Gesamtzustandes und die Auftragserteilung für vorsorgliche und notwendige Reparaturen und Instandstellungen. Das Controlling liegt bei der Abteilung Immobilien.

5. Bewirtschaftungskonzept/Strategie, Zielsetzungen, Nutzen und Mittelbedarf

Aufbauend auf der genannten Stärke-/Schwächeanalyse haben die Verantwortlichen ihre Strategie formuliert, die Zielsetzungen festgelegt, Projekte eingeleitet und Massnahmen getroffen.

5.1 Strategie

Die Abteilung Immobilien wird mit kaufmännischer und technischer Kompetenz die Prozesse rund um die Immobilien der Stadt Zug unter ganzheitlicher Betrachtungsweise in den nächsten zwei Jahren aufbauen und optimieren. Es wird ein aktives Portfoliomanagement aufgebaut und Kostentransparenz auf Grund relevanter Kennzahlen geschaffen. Sparpotenziale sollen erkannt und Massnahmen ergriffen werden. Die Gebäudeunterhaltsplanung soll mittelfristig erfolgen. Die Bewirtschaftung der extern verwalteten Liegenschaften wird überprüft.

5.2 Zielsetzungen 2004

Mit folgenden Mitteln und Zieldefinitionen soll die Strategie umgesetzt werden:

- Entwicklung und Einführung von flexiblen und modular aufgebauten EDV-Systemen für die kaufmännische Bewirtschaftung, für das Flächenmanagement, für das Auftragsmanagement und für die Unterhaltsplanung
- Organisatorische Vereinheitlichung von Bewirtschaftung und Betrieb sämtlicher Liegenschaften
- Erstellung von Nutzungskonzepten für die städtischen Liegenschaften
- Sparsame und optimale Nutzung der zur Verfügung stehenden Flächen
- Aufbau einer Mehrjahresplanung für den Gebäudeunterhalt
- Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit
- Verabschiedung "Konzept Flächenmanagement" durch den Stadtrat (April 2003)

5.3 Eingeleitete und geplante Projekte, Stand der Arbeiten

- Abgestimmt auf zukünftige Aufgaben und die QM-Prozesse ist ein Projektteam seit Juni 2003 daran, eine geeignete Software zu beschaffen. Das Projekt, welches in die Phasen Ist-Analyse, Gestaltung der Soll-Architektur, Erstellung des Pflichtenheftes, Ausschreibung und Systemevaluation gegliedert ist, wird von einer Beratungsfirma begleitet. Der Bedarf der künftigen Funktionalitäten wurde nach 'Notwendigem' und 'Wünschenswertem' ermittelt. Dabei stellte sich heraus, dass die kaufmännische Bewirtschaftungssoftware absolut erste Priorität hat. Die weiteren EDV-Tools für den Gebäudeunterhalt, für das Flächenmanagement und für das Auftragsmanagement, welche modular und vernetzt aufgebaut sein müssen, werden für die Zielerreichung ebenfalls notwendig. Für die Beschaffung ist ein Kredit von Fr. 70'000.-- im Voranschlag 2003 budgetiert. Die Beschaffung ist in mehreren Schritten geplant. Die Ausschreibung erfolgt im Oktober 2003. Der Systemscheid für die Bewirtschaftungssoftware, welche ca. Fr. 40'000.-- kostet, soll im Dezember 2003 fallen. Der Erwerb der Software Gebäudeunterhalt, Flächenmanagement, Auftragsmanagement erfolgt mit dem verbleibenden Restkredit von ca. Fr. 30'000.-- frühestens im 1. Halbjahr 2004.
- Bis Mitte 2004 ist ein Konzept erarbeitet, welches die Grundlage für die Umsetzung eines aktiven und langfristigen Portfoliomanagements bildet.

- Das im April 2003 erarbeitete Konzept für das Flächenmanagement in den Verwaltungsgebäuden soll bis Ende 2004 umgesetzt sein. Auf diesen Zeitpunkt hin soll eine nutzerbezogene Verrechnung der Flächen und Dienstleistungen möglich werden.
- Die Mehrjahresplanung für den Gebäudeunterhalt wird 2004 in Angriff genommen. Nach Prioritäten und verteilt auf zwei Jahre, wird der Gebäudezustand jeder Liegenschaft ermittelt und erfasst. Diese Aufnahmen bilden Basis für eine verbesserte Budgetierung und Planung der Unterhaltskosten.
- Wesentliches Gewicht wird der Überprüfung der externen Liegenschaftsverwaltung des städtischen Wohnungsbaus zukommen. Auf Grund einer Kosten-/Nutzenanalyse wird zu entscheiden sein, inwieweit der bisherigen Lösung oder einer Konzentration in der Abteilung Immobilien der Vorzug gegeben wird. Für eine erfolgreiche Umsetzung der formulierten Ziele wird im administrativen Bereich ein zusätzliches 60 %-Pensum notwendig, welches in der Personalplanung für das Jahr 2004 berücksichtigt ist.

6. Fazit

Der Stadtrat erachtet die eingeleiteten organisatorischen Massnahmen im Bereich Immobilienbewirtschaftung als richtig und als der Grösse und Vielfältigkeit des Liegenschaftensportfolios durchaus angemessen. Die vorgesehene zeitliche Vorgabe zur Umsetzung ist zwar knapp bemessen, aber realistisch. Über die erreichten Resultate wird der Stadtrat den GGR zu gegebener Zeit orientieren.

7. Antrag

Wir beantragen Ihnen,

- auf die Vorlage einzutreten und
- vom Bericht über die Immobilienbewirtschaftung der Stadt Zug Kenntnis zu nehmen.

Zug, 21. Oktober 2003

Christoph Luchsinger, Stadtpräsident

Arthur Cantieni, Stadtschreiber

Beilagen:

- Gebäudeverzeichnis der Stadt Zug
- 'Immobilien: Nutzung nach Departementen'

Die Vorlage wurde vom Finanzdepartement verfasst. Für Auskünfte steht Ihnen Departementssekretär Josef Pfulg unter Tel. 041 728 21 22 zur Verfügung.