

BSL
Managementberatung

BSL Managementberatung GmbH
Am Winterhafen 22, 55131 Mainz

Berlin | Hamburg | Köln | Mainz | Wien

KONTAKT

Tel: 06131-2490-903

Fax: 06131-2499-428

E-Mail: office@bsl-mb.com

www.bsl-mb.com



Schloss-Stadt Hückeswagen

Organisationsuntersuchung des Regionalen Gebäudemanagements der Städte Hückeswagen und Wipperfürth

Ergebnisbericht

Mainz, den 30. Oktober 2018

Agenda

5	Personalbedarf	45
6	Maßnahmenplan und Fazit	54

Die Stellenbemessung basiert auf der spezifischen Aufgabenwahrnehmung des RGM und verschiedenen methodischen Ansätzen

Die Methoden von BSL im Überblick

Interne Analysen

Prozess-
analysen

Aufbau-
organisation

Aufwands-
erhebung

Fallzahlen-
erhebung

Interviews / In-
Augenschein-
nahme

Standard-
analyse



Fremdvergleiche

Benchmarks
gleichgelagerter
Untersuchungen

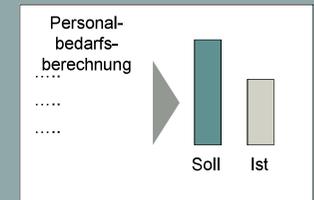
HOAI-Ansätze /
GK-Ansätze

BSL-
Kennzahlen-
datenbank



Ergebnis

Personalbedarf



Technische Bereiche haben ihre Besonderheiten

- In Baubereichen vermischen sich Verwaltungs- und technische Aufgaben
- Deshalb werden Arbeitsaufwand und Personalbedarf nicht nur durch bloße Fallzahlen, sondern in entscheidendem Maße durch Investitions- oder Unterhaltungsvolumina, die in den sog. technischen Leistungsbereichen „umgesetzt“ werden müssen, beeinflusst
- Ein Großteil der Aufgaben eines Bauamtes kann von selbstständigen Architektur- und Ingenieurbüros übernommen werden, die ihre Leistung nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) abrechnen
- Aber auch bei der Vergabe des gesamten Leistungsumfanges von Projekten nach den Leistungsbildern der HOAI sind bestimmte Leistungen von der Verwaltung zu erbringen. Es handelt sich dabei im Einzelnen um Teilleistungen aus der Grundlagenermittlung, der Genehmigungsplanung, der Mitwirkung bei der Vergabe, der Objektüberwachung und der Objektbetreuung
- Anders ausgedrückt heißt das, selbst wenn das komplette Leistungsbild einer Maßnahme an ein externes Büro übertragen wird, verbleibt bei der Stadt i.d.R. ein Bauherrenaufwand in der Größenordnung von rd. 30 % des Stellenbedarfs, der bei vollständiger Eigendurchführung entstanden wäre

Die in den letzten Jahren zu bewältigenden Investitions- und Unterhaltungsvolumina sind für eine Personalbedarfsberechnung nur bedingt zielführend

- Die übermittelten Investitions- und Unterhaltungsvolumina der letzten Jahre bilden den Aufgabenumfang nur unzureichend ab, da krankheits- und fluktuationsbedingt viele Maßnahmen nicht wie geplant durchgeführt werden konnten
- Der Finanzplan beider Kommunen sieht für beide Städte zudem deutliche Investitionssteigerungen vor
- Die zusammen rd. 850.000 € Unterhaltungsaufwand (einschließlich Wartung) in beiden Städten liegen deutlich unter dem notwendigen Aufwand
- Das Problem wird spätestens dann transparent, wenn die Daten und Pflichten in FAMOS erfasst sind und regelmäßige Wartungen im Rahmen der Betreiberverantwortung sichtbar werden
- Auf Basis des heutigen Gebäudebestandes und Anwendung eines AMEV-Verfahrens erscheinen uns zukünftig 1,5 Mio.€ erforderlich zu sein

Richtwerte zeigen das mögliche Investitionsvolumen, das ingenieurmäßig im Jahr bearbeitet werden kann

- Investitionsvolumina sind über die Jahre Schwankungen unterworfen
- Gerade ein gemeinsames RGM bietet die Möglichkeit, diese Schwankungen bei entsprechender Abstimmung deutlich zu minimieren
- Die Tabelle auf der nächsten Seite verdeutlicht daher den Stellenbedarf unterschiedlicher Bauvolumina und Vergabequoten
- Die Matrix kann für andere Konstellationen fortgeschrieben werden

Notwendiger technischer Personalbedarf im Hochbau (investiv)

4.000.000 EUR p.a. 15 Maßnahmen				3.000.000 EUR p.a. 10 Maßnahmen				2.000.000 EUR p.a. 10 Maßnahmen				1.000.000 EUR p.a. 10 Maßnahmen			
E:	100,0 %	4.000.000 €	6,19	E:	100,0 %	3.000.000 €	4,60	E:	100,0 %	2.000.000 €	3,19	E:	100,0 %	1.000.000 €	1,70
	15	Maßnahmen			10	Maßnahmen			10	Maßnahmen			10	Maßnahmen	
V:	0,0 %	- €		V:	0,0 %	- €		V:	0,0 %	- €		V:	0,0 %	- €	
	0	Maßnahmen			0	Maßnahmen			0	Maßnahmen			0	Maßnahmen	
E:	75,0 %	3.000.000 €	5,08	E:	75,0 %	2.250.000 €	3,74	E:	75,0 %	1.500.000 €	2,59	E:	75,0 %	750.000 €	1,38
	12	Maßnahmen			7	Maßnahmen			7	Maßnahmen			7	Maßnahmen	
V:	25,0 %	1.000.000 €		V:	25,0 %	750.000 €		V:	25,0 %	500.000 €		V:	25,0 %	250.000 €	
	3	Maßnahmen			3	Maßnahmen			3	Maßnahmen			3	Maßnahmen	
E:	50,0 %	2.000.000 €	3,93	E:	50,0 %	1.500.000 €	2,93	E:	50,0 %	1.000.000 €	2,03	E:	50,0 %	500.000 €	1,08
	7	Maßnahmen			5	Maßnahmen			5	Maßnahmen			5	Maßnahmen	
V:	50,0 %	2.000.000 €		V:	50,0 %	1.500.000 €		V:	50,0 %	1.000.000 €		V:	50,0 %	500.000 €	
	8	Maßnahmen			5	Maßnahmen			5	Maßnahmen			5	Maßnahmen	
E:	25,0 %	1.000.000 €	2,82	E:	25,0 %	750.000 €	2,07	E:	25,0 %	500.000 €	1,43	E:	25,0 %	250.000 €	0,77
	4	Maßnahmen			2	Maßnahmen			2	Maßnahmen			2	Maßnahmen	
V:	75,0 %	3.000.000 €		V:	75,0 %	2.250.000 €		V:	75,0 %	1.500.000 €		V:	75,0 %	750.000 €	
	11	Maßnahmen			8	Maßnahmen			8	Maßnahmen			8	Maßnahmen	
E:	0,0 %	- €	1,69	E:	0,0 %	- €	1,25	E:	0,0 %	- €	0,87	E:	0,0 %	- €	0,46
	0	Maßnahmen			0	Maßnahmen			0	Maßnahmen			0	Maßnahmen	
V:	100,0 %	4.000.000 €		V:	100,0 %	3.000.000 €		V:	100,0 %	2.000.000 €		V:	100,0 %	1.000.000 €	
	15	Maßnahmen			10	Maßnahmen			10	Maßnahmen			10	Maßnahmen	

E: Anteil Eigenplanung / V. Anteil vergebene Planungsleistungen

Dies bedeutet beispielhaft, dass bei einem Bauvolumen von 3,0 Mio. € im Jahr aufgeteilt auf 10 Maßnahmen und bei 25% Eigen- und 75% Fremdleistung für den Hochbau 2,1 VZÄ nötig ist, um dieses umzusetzen

Die organisatorischen Mängel zeigen sich auch in der Stellenbemessung

- Auf Basis der IST-Zahlen der Vorjahre besteht ein „rechnerischer“ Stellenüberhang
- Die IST-Zahlen bilden die Aufgabenquantität aber aus mehreren Gründen nur unzureichend ab:
 - Hoher Krankenstand mit entsprechend geringeren Arbeitskapazitäten der MA
 - Verstärkte Einarbeitung neuer MA, die erst die örtlichen Strukturen kennenlernen mussten
 - Suboptimale Schnittstellen zu den Verwaltungen und politischen Gremien der beiden Kommunen
- Der Personalbedarf im SOLL unterstellt eine optimale Aufbau- und Ablauforganisation

Das Investitions- und Unterhaltungsvolumen der letzten Jahre war aus verschiedenen Gründen personell nicht umsetzbar, für das Aufgabenprogramm der nächsten Jahre fehlen 1,27 VZÄ

Aufgabe/VZÄ	SOLL Perspektivisch	SOLL Istzahlen	IST	Bemerkung
Leitung	0,53	0,31	0,40	
Planung und Steuerung RGM	0,50	0,50	0,38	
Übergreifende Aufgaben	0,80	0,80	0,92	Kommunikation, Ausbildung, Sitzungsdienst
Bau von Hochbauten	2,88	0,80	2,29	Investitionsplan 2018 - 2021
Hochbauunterhaltung	3,40	1,11	3,07	Perspektive: Unterhaltungsaufwand 1,5. Mio. € p.a.
Disposition Hausmeister	0,35	0,35	0,21	
Wohnungsvermietung	0,30	0,30	0,31	
Fremdnutzungen in städtischen Liegenschaften	0,55	0,55	0,54	
Pachten	0,10	0,10	0,10	
Gebäudebewirtschaftung	1,00	1,00	1,01	Ausstattung, Energie, Reinigung
Versicherungen	0,40	0,40	0,38	
Beauftragter für Arbeitssicherheit	0,05	0,05	0,04	
Pflege FAMOS	0,20	0,20	0,14	Ohne Ersterfassung
Summe	11,06	6,47	9,79	

Die 11,06 Stellen verteilen sich auf Ingenieuren, Techniker und Verwaltungsstellen:

Aufgabe/VZÄ	SOLL Perspektivisch	Ltg. RGM	Ltg. Verwaltung	MA Verwaltung	Ltg. Technik	MA Technik
Leitung	0,53	0,10	0,15		0,28	
Planung und Steuerung RGM	0,50		0,50			
Übergreifende Aufgaben	0,80	0,34	0,08	0,07	0,07	0,24
Bau von Hochbauten	2,88	0,26			0,25	2,37
Hochbauunterhaltung	3,40	0,05			0,05	3,30
Disposition Hausmeister	0,35				0,35	
Wohnungsvermietung	0,30			0,30		
Fremdnutzungen in städtischen Liegenschaften	0,55			0,55		
Pachten	0,10			0,10		
Gebäudebewirtschaftung	1,00			1,00		
Versicherungen	0,40			0,40		
Beauftragter für Arbeitssicherheit	0,05					0,05
Pflege FAMOS	0,20		0,02			0,18
Summe	11,06	0,75	0,75	2,42	1,00	6,14
Qualifikation		Ingenieur	Verwaltungsstelle	Verwaltungsstellen	Ingenieur	Ingenieure und Techniker