

BSL-NEWSLETTER

KOMMUNEN 02

> PRAXISPROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG DES VERMIETER-MIETER-MODELLS

// Alle Kommunen besitzen mehr oder weniger zahlreiche Immobilien (u.a. Verwaltungsgebäude, Schulen und Kindergärten, Büchereien, Hallenbäder, Bau- und Betriebshöfe). Die Aufwendungen für Unterhaltung und Betrieb sind i.d.R. nach den Personalausgaben der zweitgrößte Kostenblock im nicht-investiven Bereich. Seit mehreren Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass durch eine Professionalisierung der Gebäudebewirtschaftung Kostensenkungen um bis zu 20 Prozent möglich sind. Die Gebäudewirtschaft ist somit ein Bereich, der zur Haushaltskonsolidierung beitragen kann, ohne dass dies mit Leistungseinschränkungen für die Bürgerinnen und Bürger verbunden ist.

Der wesentliche Ansatz zur Effizienzsteigerung ist die organisatorische Bündelung aller Gebäudebewirtschaftungsleistungen. Dabei gibt es drei grundlegende Organisationsmodelle:

- > Vermieter-Mieter-Modell: Der Gebäudenutzer tritt gegenüber der zentralen Gebäudewirtschaft als Mieter auf.
- > Eigentümer-Modell: Der Gebäudenutzer übernimmt die Eigentümerfunktion.
- > Management-Modell: Mischform aus Vermieter-Mieter- und Eigentümermodell.

In der Praxis hat sich weitgehend das Vermieter-Mieter-Modell durchgesetzt.

BSL hat mehrere Kommunalverwaltungen unterschiedlicher Größenordnung bei der Einführung des Vermieter-Mieter-Modells begleitet. Von der Inbetriebnahme einer zentralen Gebäudebewirtschaftung vergehen nach unseren Erfahrungen mehrere Jahre bis zum reibungslosen Betrieb. Die Umstellung ist auch bei bester Umsetzungsplanung regelmäßig mit Überraschungen verbunden. So fallen z.B. noch lange nach der Zentralisierung Rechnungen zu dezentral verantworteten Vorgängen an, zu denen keine nachvollziehbare Aktenlage existiert und zu denen die früher verantwortlichen Stellen nicht mehr auskunftsfähig oder auskunftsbereit sind.

Die Hauptprobleme in der Einführungsphase des Vermieter-Mieter-Modells sind ein hoher Erwartungsdruck zum kurz-

fristigen Nachweis der Wirtschaftlichkeit, Widerstände der Kompetenzen abgebenden Facheinheiten, die Verfügbarkeit des benötigten Personals, unvollständige Schnittstellendefinitionen und uneinheitliche Datenbestände.

Beispielsweise gilt beim Personalbedarf das Prinzip, dass das zentrale Personal die Summe der vorher dezentral eingesetzten Personalkapazitäten nicht überschreiten darf. Die Umsetzung dieses Ansatzes scheitert jedoch häufig aus folgenden Gründen:

- > Der frühere dezentrale Personaleinsatz ist nur schwer ermittelbar. Die abgebenden Einheiten haben kein Interesse daran, den bisherigen Aufwand exakt zu benennen.
- > Im Vermieter-Mieter-Modell verbleiben bei den Nutzern so genannte Mieteraufgaben. Der für diese Mieteraufgaben benötigte dezentral verbleibende Aufwand ist meistens aufgrund unsauberer Schnittstellendefinition nicht bemessbar.
- > Die vor der Umstellung dezentral für Gebäudebewirtschaftungsleistungen eingesetzten Personalkapazitäten sind i.d.R. sehr kleinteilig und lassen sich nicht aus den abgebenden Facheinheiten herauslösen.

BSL verfügt aufgrund seiner bisher durchgeführten Umsetzungsprojekte bei der Einführung des Vermieter-Mieter-Modells über umfassende Erfahrungen zur Lösung der bei der Einführung auftretenden Probleme und ist dadurch in der Lage, passgenaue Umsetzungskonzepte und für jedes Problem entsprechende Lösungen zu entwickeln.

Praxistipp:

Die Einführung eines zentralen Gebäudemanagements wird auf Nutzerseite häufig sehr skeptisch gesehen. Die Akzeptanz hängt wesentlich von einem reibungslosen Übergang ab. Deshalb sollte für die Umstellung ein Zeitraum gewählt werden, in dem zum einen die Betreiberrisiken gering sind und zum anderen die öffentlichen Gebäude keiner intensiven Nutzung unterliegen.

BSL-NEWSLETTER KOMMUNEN 02

> AKTUELLES

BSL-BERATUNGSLEISTUNG STELLENBESCHREIBUNG UND -BEWERTUNG

// In vielen Städten, Gemeinden und Landkreisen wurden in den vergangenen Jahren Organisationsveränderungen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung der Verwaltungen umgesetzt. Hierdurch verändern sich die Aufgaben, Strukturen und Anforderungsprofile der Stellen der Verwaltungen wesentlich. Häufig sind dadurch die Stellenbewertungen und -beschreibungen nicht mehr auf

dem aktuellen Stand. Die Bewertung von Stellen nach tarif- und beamtenrechtlichen Vorgaben ist Kernkompetenz der BSL Managementberatung. Als externe Berater führen wir die Beschreibung und Bewertung von Stellen unabhängig, rechtssicher und preisgünstig durch!

Überzeugen Sie sich und fordern unser Informationspaket Stellenbewertung an!

> AUS UNSEREN PROJEKTEN

LANDESBETRIEB STRASSENBAU UND VERKEHR SCHLESWIG-HOLSTEIN (LBV-SH)

// Der LBV-SH hat die BSL Managementberatung mit einer Organisationsuntersuchung des Bereichs „Service“ mit den Aufgabenfeldern „Haushalt“, „Personal“, „Verwaltung“, „Informationstechnologie“ und „Controlling“ beauftragt.

KREIS SCHLESWIG-FLENSBURG

// Der Kreis Schleswig-Flensburg ist ein zugelassener kommunaler Träger (zKT) der ersten Stunde für den Aufgabenbereich SGB II. Der Kreistag hat im Juni 2014 beschlossen, das Modell einer gemeinsamen Einrichtung mit der Bundesagentur für Arbeit als Handlungsalternative zur Option zu prüfen. Bei der Entwicklung dieses ergebnisoffenen Prozesses berät und unterstützt die BSL Managementberatung den Kreis Schleswig-Flensburg.

KASSENÄRZTLICHE VEREINIGUNG NIEDERSACHSEN

// Die Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsen beabsichtigt die Einführung eines auf die spezifischen Belange der Selbstverwaltung angepassten Risikomanagements. Hierbei geht es um die strukturierte Erfassung, Analyse und Bewertung von unternehmerischen Risiken sowie den Umgang mit diesen durch geeignete Maßnahmen. Die BSL Managementberatung wurde mit der Begleitung der Einführung des Risikomanagements beauftragt.

NEUSTADT AM RÜBENBERGE

// Für die Stadt Neustadt am Rübenberge führt die BSL Managementberatung derzeit eine Organisationsuntersuchung des Fachdienstes Immobilien durch. Hierbei werden das zukünftige Aufgabenspektrum nach Durchführung einer Aufgabenkritik definiert, die Geschäftsprozesse beschrieben und optimiert sowie der quantitative Personalbedarf auf Basis einer optimierten Ablauforganisation ermittelt.



> IMPRESSUM

Herausgeber BSL Managementberatung GmbH | Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29 | 50672 Köln

Tel: +49 (0)221-5694-108 | Fax: +49 (0)221-5694-200 | E-Mail: office@bsl-mb.com | www.bsl-mb.com

V.i.S.d.P. Julian Rasche | Daniel Eggerding | Geschäftsführende Gesellschafter der BSL Managementberatung GmbH

Autoren dieser Ausgabe Julian Rasche | Daniel Eggerding