



Sachbearbeitung	Zentrales Gebäudemanagement		
Datum	31.05.2010		
Geschäftszeichen	Fachbereich StBU		
Beschlussorgan	Fachbereichsausschuss Stadtentwicklung, Bau und Umwelt	Sitzung am 22.06.2010	TOP
Behandlung	öffentlich		GD 252/10

Betreff: Interne Evaluation Zentrales Gebäudemanagement (GM)

- Anlagen:**
1. Organigramm HO
 2. Organigramm GM
 3. Vergleichsdaten mit anderen Kommunen 2005/2006
 4. Auswertung Qualitätsprüfungen Reinigung 2008/2009
 5. Energiebericht 2009
 6. Energieflyer
 7. Flyer Servicebezirkseinteilung
 8. Stellungnahmen/Rückmeldungen des GPR sowie der FB KU u. BuS 2009

Antrag:

Vom Bericht Kenntnis zu nehmen.

Wetzig

Genehmigt:	Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des Gemeinderats:
BM 2,C 3,ZS/F _____	Eingang OB/G _____
_____	Versand an GR _____
_____	Niederschrift § _____
_____	Anlage Nr. _____

Sachdarstellung:

Inhaltsangabe:

- I. Management summery
- II. Interne Evaluation
 1. Vorbemerkung
 2. Ausgangslage
 3. Umsetzung
 4. Aktueller Stand 2010
 5. Stellungnahmen/Rückmeldungen der Nutzer
 6. Fazit und Ausblick

I. Management summary

Ausgangslage

Um alle gebäudewirtschaftlichen Leistungen an einer Organisationseinheit zusammenzufassen, wurde im Rahmen der Fortführung der Verwaltungsreform die Neubildung des GM zum 01.01.03 beschlossen.

Der nachfolgende Bericht beschreibt zu Abschnitt II. 2./3. sowohl die Ausgangslage als auch die wesentlichen Zielsetzungen, die zur Gründung des GM geführt haben.

In Abschnitt II. 4. werden die Zielsetzungen zur Gründung von GM aus 2003 mit der aktuellen Situation verglichen und Gründe für mögliche Abweichungen erläutert. Ergänzend wurden auch die Stellungnahmen/Rückmeldungen aus den Fachbereichen/ Abteilungen der Fachbereiche KU, BuS, dem Gesamtpersonalrat und den Ortsverwaltungen eingeholt (Abschnitt II. 5.). Der daraus resultierende Handlungsbedarf begründet sich nicht allein auf GM-interne Abläufe, sondern gleichermaßen auf die gesamtstädtischen Informationsbedarfe (vgl. im Einzelnen Anlage 8).

Wesentliche Erkenntnisse

Aus Sicht der Verwaltung sind u.a. die Zusammenführung aller wesentlichen gebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Organisationseinheit,

die Entscheidung zum Mieter-/Vermietermodell

und die Einrichtung eigener, zusätzlicher Sachgebiete Sport- und Freiflächen (SG SF) bzw. Hausservice (SG HS) mit der Zuordnung fast aller Objektbetreuer/innen weiterhin wichtige Entscheidungskriterien zur Gründung des GM, die sich in Ulm bewährt haben (vgl. Abschnitt II. 6., Fazit und Ausblick).

Dennoch besteht nach Bewertung der derzeitigen Situation noch weiterer Handlungsbedarf. Hier gilt es, insbesondere an den unter Abschnitt II. 6.8.1 genannten Zielsetzungen, konsequent weiter zu arbeiten und Lösungen zu entwickeln.

II. Interne Evaluation

1. Vorbemerkung

Das Zentrale Gebäudemanagement wurde am 01.01.2003 gebildet. Nach nunmehr 7 Jahren soll entsprechend dem Wunsch der Fraktionen des Gemeinderates dem Fachbereichsausschuss Stadtentwicklung, Bau und Umwelt (StBU) über die bisherigen Erfahrungen und die Umsetzung der Ziele berichtet werden.

2. Ausgangslage

Bis Ende 2002 wurden die Aufgaben der Gebäudewirtschaft von mehreren Organisationseinheiten wahrgenommen. Die **infrastrukturellen Dienstleistungen** lagen bei den Fachbereichen bzw. bei den Zentralen Diensten, die **kaufm. Dienstleistungen** bei den Liegenschaften/Zentralen Diensten bzw. der Zentralen Steuerung und die **technischen Dienstleistungen** bei der Abteilung Hochbau.

Ca. 60% der gebäudewirtschaftlichen Leistungen wurden in der Abteilung Hochbau (mit ca. 27 Stellenanteilen), der Rest in den übrigen Verwaltungseinheiten erbracht.

Die **Abteilung Hochbau** war in die Sachgebiete Verwaltung, Neubau, Bauunterhalt und Haustechnik untergliedert (siehe Anlage 1):

Das **Sachgebiet Verwaltung** bestand aus der Abteilungsleitung mit Sekretariat, zwei Mitarbeitern zur Betreuung extern vergebener Architektenleistungen sowie drei Mitarbeitern der kaufm. Verwaltung.

Das **Sachgebiet Neubau** mit sechs bis sieben Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übernahm die Architektenleistungen für Machbarkeitsstudien, die Planung und Durchführung, Erweiterungs- und Neubauprojekten, mittlere bis große Sanierungs-/Umbaumaßnahmen sowie die Ausschreibung und Durchführung von Architektenwettbewerben.

Im **Sachgebiet Bauunterhalt** wurden die zwei Baubezirke von je einem Bauingenieur und je zwei Meistern aus den Bauhauptgewerken betreut. Das Sachgebiet übernahm kleinere bis mittelgroße Sanierungsmaßnahmen, den Bauunterhalt, die Instandsetzung und den laufenden Service für die nichttechnische Bausubstanz.

Das **Sachgebiet Haustechnik** mit sechs Ingenieuren und vier Meistern war untergliedert in die Fachgebiete Heizung-, Lüftungs- und Sanitärtechnik, Stark- und Schwachstrom, Anlagentechnik und Energieüberwachung. Das Sachgebiet übernahm die Betreuung bzw. die Planung und Durchführung von Neu-, Erweiterungs- und Umbauten sowie den Service der haustechnischen Anlagen und das Energiemanagement.

Der Gemeinderat hat **im Rahmen der Fortführung der Verwaltungsreform** dann am 18.12.2002 der Neubildung des **"Zentralen Gebäudemanagements"** (GM) zum 01.01.2003 auf der Grundlage des Feinkonzepts einstimmig zugestimmt (GD 501/02).

Vorausgegangen war der Beschluss des Gemeinderats vom 17.10.2001 (GD 324/01):

- a) Alle gebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Organisationseinheit zusammenzufassen.
- b) Das GM als Regiebetrieb einzurichten und die politische Zuständigkeit dem Fachbereich Stadtentwicklung, Bau und Umwelt zuzuordnen.
- c) Für das GM ein Feinkonzept zu erstellen.

Hauptziele sowohl auf strategischer (Bedarfsplanung, Bereitstellung, Verwertung der Gebäude/Liegenschaften) als auch auf operativer Ebene (Technisches, Infrastrukturelles, Kaufmännisches Gebäudemanagement) sind:

- **Schaffung von Kostentransparenz** (vgl. 4.2)
- **Erhöhung des Kostenbewusstseins und der Ergebnisverantwortung** (vgl. 4.3)
- **Erhalt und Pflege des Vermögens** (vgl. 4.4)
- **Optimierte Planung und Flächenmanagement** (vgl. 4.5 und 4.6)
- **Optimierung der Serviceleistungen** (vgl. 4.7.1 und 4.8)
- **Entlastung des Haushalts** (vgl. 4.7)
- **Entlastung der Umwelt** (vgl. 4.8)

Im Feinkonzept sind die Maßnahmen, die zur Zielerreichung notwendig sind, wie folgt beschrieben (GD 324/01):

- Bündelung aller gebäudewirtschaftlichen Funktionen und Stellen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und Dienstleistungen sowie der Erzielung von Einsparwirkungen
- Eindeutige Vertragsbeziehungen (Vermieter-/Mietermodell)
- Funktion des Gebäudemanagements als Dienstleister
- Stärkung der Eigenverantwortung der Mieter (Nutzer)
- Abschluss von Service- und Mietverträgen
- Gewährleistung, dass es beim GM je Gebäude nur einen Ansprechpartner (Gebäudemanager) gibt
- Stellenübergänge (Hausmeister, Mitarbeiter/innen für die Sachgebiete Sport- und Freianlagen und Verwaltung).

Ca. **360 Liegenschaften** mit ca. **450 Gebäuden**, davon rund 280 "aktiv" (d. h. es ergeben sich Verbräuche wie Heizung, Strom usw.) sowie Sport- und Freianlagen sind zu bewirtschaften:

- Bauunterhalt in Dach und Fach
- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit sowie Werterhalt
- Energiebewirtschaftung, Ver- und Entsorgung usw.
- Hausservice mit Hausmeisterdiensten, Gebäude- und Außenreinigung usw.

Im Besonderen die Eingliederung der Hausmeister hatte das Ziel:

- hochwertige und wirtschaftliche Leistungen für alle betreuten Objekte
- Optimierung des Personaleinsatzes und Verbesserung im Vertretungsfall
- intensivere Nutzung von ausbildungsspezifischen Fachkenntnissen
- intensivere Schulung und Weiterbildung
- Kostentransparenz
- Definition von Zuständigkeiten, Pflichten, Rechten und Verantwortlichkeiten.

Zunächst wurden 57 Hausmeister dem Sachgebiet Hausservice zugeordnet.

Für weitere 100 gemischt genutzte Gebäude (mit Wohnnutzung) hat die UWS ab 01.01.2010 Leistungen, wie u. a. die Vermietung, den Bauunterhalt und die Abrechnung der Nebenkosten, übernommen. Im Gegenzug verwaltet GM schwerpunktmäßig die Wohnungen der Hausmeister.

2.1. **Ausnahmen/Sonderregelungen/- bestimmungen** (in Abweichung vom Feinkonzept):

Aus unterschiedlichen Gründen sollte nicht für alle städtischen Liegenschaften/Gebäude bzw. gebäudewirtschaftlichen Leistungen das Maßnahmenpaket vollständig umgesetzt werden:

2.1.1. **Ortschaften**

Um die Eigenständigkeit/-verantwortung zu gewährleisten, verbleibt die Steuerung des Bauunterhalts (inkl. der Finanzmittel) bei den Ortschaften. Die genauen Regelungen sind im Zuständigkeitsverzeichnis (März 2002) festgelegt. "Eigentümer" ist das Gebäudemanagement.

Im März 2003 wurde zwischen den Ortsvorstehern und dem Zentralen Gebäudemanagement die Zuständigkeitsabgrenzung für den Bauunterhalt im Detail besprochen und abgestimmt. In Ergänzung zum Zuständigkeitsverzeichnis wurde vereinbart, dass aufgrund der Komplexität das GM für die Heizungstechnik die Verantwortung und Zuständigkeit im Bauunterhalt übernimmt. Im Weiteren wurden die Pflege und der Unterhalt der Außen- und Sportanlagen geregelt. Das GM berät als Dienstleister die Ortschaften bei allen Baumaßnahmen. Die Hausmeister/Objektbetreuer sind den Ortsverwaltungen unmittelbar zugeordnet.

Diese Regelung wurde im Frühjahr 2009 fortgeschrieben (siehe Ziffer 6.8.5).

2.1.2. **Stadthaus**

Die Haustechniker verbleiben bei der Abteilung Stadthaus. Die Reinigung wird ebenfalls direkt von der Abteilung gesteuert und finanziert.

2.1.3. **Rathaus**

Die Hausmeister/Objektbetreuer verbleiben im Verantwortungsbereich des Bereichs Zentrale Dienste (ZD).

2.1.4. **Betriebe gewerblicher Art** (Stadion, Westbad, CCU, Gaststätten, Sammlung Weishaupt usw.)

Bei diesen Liegenschaften ist GM nicht "Eigentümer", jedoch für den Bauunterhalt in Dach und Fach sowie teilweise für den Hausservice zuständig.

2.1.5. **Flüchtlingsunterkunft Römerstraße 141**

Der Hausmeister/Objektbetreuer verbleibt zunächst noch bei der Abteilung ABl. Es ist vorgesehen, diesen Mitarbeiter zum 01.01.2011 zum GM zu überführen.

2.1.6 **Theater Ulm**

Die Reinigung wird direkt von der Abteilung gesteuert und finanziert.

Für alle Liegenschaften/Gebäude gilt wie bisher, dass das Recht zur Untervermietung (inkl. der entsprechenden Einnahmen) bei den nutzenden Abteilungen/(Haupt-) Mietern verbleibt.

2.1.7. **Ankauf/Verkauf** (Verwertung)

Der Ankauf neuer Liegenschaften/Gebäude wird weiterhin durch die Abteilung Liegenschaften und Wirtschaftsförderung (LI) getätigt. Diese werden dann u. U. an das GM übertragen. Auch beim Verkauf wird zunächst LI tätig, das GM ist ggf. für den Abbruch zuständig.

2.1.8. **Beschaffung**

Auch hier gilt weiterhin die Regelung, dass für die Erstbeschaffung von Möbeln im Rahmen von Neubaumaßnahmen und bei Generalsanierungen GM zuständig ist. Die Ersatzbeschaffung wird von Zentrale Dienste/Beschaffung (ZD/B) organisiert und finanziert.

2.1.9. **Kindertagesstätten** (in städtischem Eigentum)

Wie vor 2003 werden diese Liegenschaften auch weiterhin **nicht** durch einen Hausmeister/Objektbetreuer betreut, d. h. auch, dass die Qualitätskontrolle der Reinigung durch die Mitarbeiter/innen der Abteilung KITA erfolgt, ebenso die Reparaturmeldungen an GM. Die Außenreinigung und der Winterdienst werden fremdvergeben. Die Innenreinigung erfolgt durch GM (bzw. durch die Firma Geiger und weiteren Fremdfirmen im Auftrag).

2.1.10. **Jugendhäuser**

Wie bei den Kindertagesstätten gibt es bei den Jugendhäusern (mit Ausnahme Büchsenstadel) keine Hausmeister-/Objektbetreuung. Die Regelungen zum Hausservice entsprechen den Regelungen bei den Kindertagesstätten.

2.1.11. **Maßnahmen und Leistungen im Bereich Schwachstrom**

(Telefonie, Brandmeldeanlagen, Uhren, Beschallungsanlagen usw.)

Bereits vor 2003 wurde dieser Produktbereich inkl. der damit betrauten Personen vom HO der neu installierten SWU TeleNet übertragen. Bei Neuinstallationen wird die SWU TeleNet im Auftrag des GM tätig. Im Bauunterhalt sind die Leistungen in einem Rahmenvertrag zwischen der SWU TeleNet und dem GM geregelt.

Eine aktuelle Überprüfung im Frühjahr 2010 hat ergeben, dass ein Teil dieser Leistungen wieder in den Verantwortungsbereich des GM übernommen werden kann. **Die Rückübertragung ist für den 01.01.2011 geplant.** Auf die Berichterstattung im Fachbereichsausschuss am 11.05.2010 (GD 196/10) wird verwiesen.

2.2. In der Beschlussvorlage zur Neubildung des GM wurde auch auf ein noch nicht abgedecktes **Stellendefizit von 2,5 Stellen** hingewiesen. Im Zuge der Konsolidierungszwänge der Folgejahre konnte dieses Defizit bislang nicht ausgeglichen werden.

3. **Umsetzung**

Bereits in einem ersten Geschäftsbericht für den Fachbereichsausschuss StBU am 20.04.2004 (s. GD 133/04) hat das GM über die Umsetzung der Ziele berichtet.

Wesentliche Punkte waren:

- Die **Zusammenführung aller gebäudewirtschaftlicher Leistungen** ist erfolgt.
- Die **Integration aller Mitarbeiter/innen** in die neue Organisationseinheit ist abgeschlossen.
- Die **Schaffung von Kostentransparenz** ist teilweise umgesetzt. Im Besonderen die Zusammenführung aller gebäudewirtschaftlichen Leistungen wird zu einer **Ermittlung aller Betriebskosten** führen.
- Die **Erhöhung des Kostenbewusstseins** - sowohl auf "Mieter-" als auch "Vermieterseite" wächst.
- Der **Erhalt und die Pflege des Vermögens** - ist - unabhängig von der neu geschaffenen Abteilung - eng verknüpft mit den Möglichkeiten des Haushalts.
- Eine **optimierte Planung** ist durch eine am Ziel orientierte Projektstruktur auf den Weg gebracht.

- Beim **Flächenmanagement** konnte eine Reduktion der Flächeninanspruchnahme in einigen Fällen erreicht werden.
- Der **Haushalt** wurde insgesamt (für 2003 und 2004) um ca. 470.000 € **entlastet** (siehe 4.7).
- Die Installation eines IT-gestützten Informationssystems (CAFM) ist erfolgt. Die darin zu implementierenden Daten sowie im Besonderen die Datenpflege sind erst teilweise begonnen. Hauptgrund für die noch nicht erfolgte vollständige Umsetzung ist das konsolidierte Personaldefizit von 2,5 Stellen. Dazu kommt die fehlende (aber unerlässliche) Schnittstelle zum Finanzwesen (SAP).

4. Aktueller Stand 2010

Vorbemerkung:

Die im April 2004 gemachten Aussagen zur Umsetzung sind durch zwischenzeitlich notwendige Änderungen beim Hausservice teilweise/wesentlich überholt. Die **Änderung der Reinigungsorganisation** war im Rechtsstreit mit der Deutschen Rentenversicherung Bund, vormals BfA, ("Scheinselbstständigkeit" der Hausmeister/Objektbetreuung bei der Gebäudereinigung) begründet.

Den bei den Hausmeistern/Objektbetreuern beschäftigten Reinigungskräften wurde eine Übernahme durch die Stadt angeboten. Von diesem Angebot haben zunächst ca. 172 Personen Gebrauch gemacht. Die Reinigungsorganisation wurde nach einer europaweiten Ausschreibung an die Firma Geiger bis 30.04.2011 (nach vertragsgemäßer Verlängerung) vergeben. Diese Leistung muss in 2010 erneut europaweit ausgeschrieben werden.

Die Neuorganisation mit **Stellenübergang von 172 Mitarbeiter/innen** an die Stadt stellt eine Erweiterung des Aufgabenbereichs des GM dar, mit wesentlichen organisatorischen und finanziellen Auswirkungen auf den Verwaltungsbereich des GM und hatte unmittelbaren Einfluss auf nahezu alle vom Gemeinderat beschlossenen Ziele.

Im Juli 2004 wurde zusätzlich das Geschäftsfeld "Öffentliche Bedürfnisanstalten" mit 3 Mitarbeitern von den Entsorgungsbetrieben der Stadt (EBU) übernommen.

4.1. Kennzahlen

4.1.1. Maßnahmen (Investitionen/Bauunterhalt)

	2010	2003	2002
Bauvolumen	26,52 Mio €	18,43 Mio €	17,76 Mio €
davon Bauunterhalt	7,42 Mio €	4,33 Mio €	4,66 Mio €
davon Investitionsmaßnahmen	19,1 Mio €	14,10 Mio €	13,1 Mio €
Anzahl der Maßnahmen (> 250 T€/Maßnahme)	23	16	15
Anzahl der Liegenschaften/Gebäude	370/465		360/450
davon bewirtschaftete Fläche	390.000 m ²		345.000 m ²
"produktive" Mitarbeiter/innen	24	25	22

Zur Zeit bewirtschaftet GM insgesamt 60 Mio. € Haushaltsmittel mit insgesamt 261 Stellenanteilen (davon 54 Objektmanager/innen einschl. Stadionwarte und 164 Reinigungskräfte seit 2006)

Bei den Investitionsmaßnahmen ergibt sich folgendes Bild:

Seit 2007 wurden Investitionsmaßnahmen mit insgesamt 57,5 Mio € Baukosten abgerechnet. Im Vergleich zu den genehmigten Kosten (58,7 Mio €) wurden diese um 1,2 Mio € bzw. 2 % unterschritten.

Die Abrechnungssumme umfasst insgesamt 33 Projekte; in 7 Fällen wurden die genehmigten Kosten überschritten, max. um knapp 3 %.

4.1.2 Das Zentrale Gebäudemanagement nahm von Mai 2006 bis Ende 2008 an einem interkommunalen bundesweiten **Vergleichsring "Gebäudewirtschaft" der KGST** (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) für Städte von 80.000 bis 200.000 Einwohnern teil. Am Vergleichsring beteiligen sich rund 20 Städte. Im Wesentlichen wurden die Verbrauchskennzahlen für verschiedene kommunale Liegenschaften ermittelt und miteinander verglichen. In der Anlage 3 sind Auszüge für bestimmte Typen von Liegenschaften dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die dort aufgeführten Zahlen jeweils an spezifischen Liegenschaften der Städte ausgerichtet sind und für sich betrachtet bzw. ohne Kommentierung ggf. zu falschen Schlüssen führen. Eine bestimmte Tendenz lässt sich jedoch erkennen, ein Vergleich mit anderen Städten ist möglich. Ulm ist nahezu in allen Bereichen teilweise deutlich besser als der Durchschnitt aller am Vergleichsring beteiligten Kommunen.

4.2. Schaffung von Kostentransparenz

Die systematische und verursachungsgerechte Erfassung aller gebäudewirtschaftlichen Leistungen ist abgeschlossen und die Abrechnung folgt kostenstellen-/liegenschaftscharf. Die Nebenkosten werden nach Heizung (Heizungsarten), Strom, Wasser/Abwasser, Reinigung (Unterhalts, Außen- und Fensterreinigung) differenziert. Ebenso die umlegbaren Betriebskosten wie Wartungen, Grundsteuer und Gebäudeversicherung. Im Haushaltsplan

werden diese Gebäudekosten fach-/bereichs-/abteilungsbezogen abgebildet. Bei unterschiedlichen Nutzungen je Gebäude/Liegenschaft werden die Verbräuche nach m² umgelegt. Wärmemengenzähler werden nur eingebaut, wenn dies wirtschaftlich vertretbar ist. Halbjährlich werden die Energieberichte (Energieverbräuche und Prognosen) den Fachbereichen zur Verfügung gestellt.

Erhöhung des Kostenbewusstseins

Hier besteht noch erheblicher **gesamtstädtischer Handlungs-/Nachholbedarf** - sowohl bei den Bestandsliegenschaften als auch im Bereich von Flächenbedarfsanmeldungen. Jeder zusätzliche m² Fläche generiert dauerhaft erhebliche **Folgekosten**. Ein vom GM entwickeltes Konzept eines strategischen Standortmanagements (d. h. ein vorausschauendes mittel-/langfristiges Konzept für den Flächenbedarf) wird zurzeit nicht umgesetzt, da besonders im Bereich der Schulen, Kindergärten usw. (und der rund 85 % der anfallenden Gebäudekosten verursacht) der Flächenbedarf nicht stadtintern festgelegt werden kann (beispielweise U 3-Betreuung, Ganztageschulen, Werkrealschulen, usw.).

Die nutzenden Einheiten/Mieter nehmen nur zögerlich ihre **Ergebnisverantwortung** wahr, auch weil im Besonderen die Mieten noch nicht budgetrelevant und auch die Verbrauchskosten auf die Unterabschnitte des Haushalts, aber nicht auf die einzelnen Liegenschaften herunter gebrochen sind. Sowohl gesamtstädtisch als auch im GM ist die Bedeutung der Folgekosten bei der Planung und Durchführung von Baumaßnahmen nicht immer ausreichend verankert. Zwar sind entsprechend der Dienstanweisung für die Planung und Ausführung von Hochbauvorhaben bereits bei der Erstellung eines vorläufigen Bauprogramms die Folgekosten überschlägig zu ermitteln. Als wirkliche Entscheidungsgrundlage für oder gegen eine Baumaßnahme werden diese Kennzahlen noch zu wenig beachtet. Dabei ist unstrittig, dass bereits **nach wenigen Jahren die Folgekosten die Investitionskosten übersteigen**.

4.3. Erhalt und Pflege des Vermögens

Die Möglichkeiten des GM sind dabei, wie in der Vergangenheit und vor 2003, ganz entscheidend von den Spielräumen der Haushaltslage und der durch den Gemeinderat beschlossenen Kriterien und Eckdaten abhängig. Das WIP (Wachstums- und Impulsprogramm) hat zu einer spürbaren Verbesserung geführt bzw. ein Anwachsen des Sanierungsstaus verlangsamt. Allerdings ist dieses Programm schwerpunktmäßig auf die Behebung von Sicherheitsmängeln ausgerichtet.

Eine weitere und zusätzliche Erhöhung der Mittel würde ggf. zu Engpässen bei der Umsetzung führen. Sowohl beim GM als auch bei den externen Planern und bei den Firmen kann es dabei - vor allem kurzfristig - zu Kapazitätsproblemen kommen (aktuell: ZIP/KP 2).

4.4 Optimierte Planung

Trotz umfangreicher sowohl die Gesamtverwaltung, den Fachbereich betreffenden als auch GM-interner Regelungen wie:

- Dienstanweisungen zur Planung und Ausführung von Hochbauvorhaben vom Juni 1984
- Leitfaden zur systematischen Projektarbeit des Fachbereichs Stadtentwicklung, Bau und Umwelt vom September 2005
- Regelmäßige Meldungen (alle 2 Monate) an die Fachbereichsleitung über den Stand von laufenden größeren Bauinvestitionsmaßnahmen (Kosten und Termine)
- GM-interner Maßnahmenliste (wird alle 3 Monate aktualisiert) mit Angaben zu Projektverantwortlichen, zur Verfügung stehenden Mitteln, zu Planungs- und Ausführungszeiten, zu internen und externen Projektbeteiligten usw.
- GM-Handbuch mit detaillierten Vorgaben zur Projektdurchführung, zu Verantwortlichkeiten, zum Änderungs- und Krisenmanagement usw.

besteht beim GM noch weiterhin Handlungs- bzw. Nachholbedarf bei der Abwicklung von Bauvorhaben. Die Baumaßnahme "Erweiterung der Hallen am Sportzentrum Kuhberg" hat bestehende Defizite deutlich aufgezeigt. Der Fachbereich hat daraufhin umgehend reagiert, die Abläufe durch das Rechnungsprüfungsamt prüfen lassen und in den Beschlussvorlagen (GD 306/08 und GD 322/08) vom 17. bzw. 23.09.2008 bereits Überprüfung/ggf. Änderung beim Bauinvestitionscontrolling zugesagt. Der Bericht hierzu wird im Fachbereichsausschuss StBU am 22.06.2010 (GD245/10) vorgestellt.

4.5 Flächenmanagement

Auf die Ziffer 4.3 wird verwiesen. **Der Flächenbedarf nimmt weiterhin jährlich zu.** Die Stadt hat in den meisten Fällen darauf zurzeit keinen bzw. nur sehr geringen Einfluss (s. U 3-Betreuung, Entwicklung im schulischen Bereich). Auch im Gebäudebestand ist gegenwärtig keine Reduzierung am Bedarf von vorhandenen Flächen zu erkennen. Dagegen wird die Nutzungszeit von Gebäuden bzw. geeigneten Räumlichkeiten ausgedehnt, was auf der einen Seite zu höheren Mieteinnahmen (bei den Hauptmietern) führt, gleichermaßen aber auch die Nebenkosten (Heizung, Strom, Reinigung, Objektbetreuungsdienste) ansteigen lässt.

4.6 Entlastung des Haushalts

Die im März 2004 (s. GD 133/04) erreichte Entlastung des Haushalts für die Jahre 2003 und 2004 konnte in den Folgejahren nicht fortgesetzt werden. Zur Verdeutlichung:

- Im **Jahr 2002** wurden 183 Liegenschaften bei einer Gesamtreinigungsfläche von ca. 340.000 m² gereinigt und dafür ca. **3,7 Mio. €** ausgegeben
- Im **Jahr 2004** wurden 190 Liegenschaften mit einer Reinigungsfläche von ca. 360.000 m² gereinigt und dafür ca. **3,55 Mio. €** ausgegeben
- Im **Jahr 2009** wurden 205 Liegenschaften bei einer Reinigungsfläche von ca. 456.000 m² gereinigt und dafür ca. **4,6 Mio. €** ausgegeben.

Allein die notwendig gewordene Um-/Neuorganisation der Reinigung inkl. der Übernahme der Reinigungskräfte im Jahr 2006 hat zu einer erheblichen Belastung des Haushalts geführt (einmalig 650 T€ aus allgemeinen Finanzmitteln, die in den Jahren 2007-2008 in Raten dem HH zurückgegeben werden sollten). Bereits beim Vollzug des HH 2007 hat sich gezeigt, dass die Erwirtschaftung der 1. Rate 2007 kaum umzusetzen ist. **Ursächlich** waren vor allem **2 Faktoren**:

- a) Die tatsächliche Umsetzung von vorhandenen Konsolidierungspotentialen ist aufgrund der hohen Zahl von städtischen Beschäftigten sehr schwierig, weil dieser Personenkreis einen Anspruch auf den per Arbeitsvertrag garantierten Beschäftigungsumfang hat und somit Einsparungen nur bei Ausscheiden von Personal realisierbar sind
- b) Rund 80 % der städtischen Reinigungskosten fallen im Bereich der Schulen und Schulsporthallen an. Hier ist die Stadt ständig unter Druck, die Reinigungsfrequenz, insbesondere der Klassenzimmer von 1x wöchentlich wieder auf 2x wöchentlich zu erhöhen. Jegliche Veränderung im Bereich der Reinigungsordnung um zusätzlich Kosten zu sparen, ist deshalb kaum umsetzbar, da völlig konträr zu den Reinigungsbedürfnissen der Nutzer.

Arbeitszeitänderungen in Folge des neuen TVöD, die Neuorganisation der Reinigung, die unmittelbar Einfluss auf die Aufgaben der Objektbetreuer/innen hatte (Übertragung der Qualitätssicherung und Außenreinigung), Ausdehnung der Nutzungszeiten vieler Liegenschaften hat im **Bereich der Objektbetreuung** nicht nur zu organisatorischen und personalrechtlichen Konsequenzen geführt, sondern auch die wirtschaftliche Abwicklung von rund **7.000 Mehrarbeits-** sowie rund **6.000 Mehrarbeits-/Überstunden im Reinigungsbereich** pro Haushaltsjahr notwendig gemacht.

4.6.1. Reduzierung bei den Personalausgaben

Aufgrund der Vielzahl der Maßnahmen (sowohl im Bauunterhalt als auch im investiven Bereich), den zusätzlichen Programmen wie IZBB, WIP, Energiepakt, U 3-Betreuung, ZIP/KP 2 usw. ist eine Reduzierung der Mitarbeiter und damit der Personalausgaben nur dann möglich, wenn der Leistungsumfang („Aufgabenkritik“) beim GM entsprechend reduziert werden kann.

Bereits im Feinkonzept wurde der größte Einspareffekt im Bereich der Hausmeister/Reinigung identifiziert bzw. prognostiziert. Durch die Änderung der Reinigungsordnung und die Zuordnung der Objektbetreuer/innen zum GM wurde diese Aussage in Bezug auf den Hausservice zunächst bestätigt.

Um den Auftrag zu erfüllen, im Bereich der Objektbetreuer/innen des Hausservice Einsparpotentiale zu generieren, wurde 2004/2005 eine Arbeitsgruppe, bestehend aus den betroffenen Abteilungen (MU, MS, ZD, BI, AR, SH inkl. Fachbereichspersonalrat) und dem GM eingerichtet, um im Kulturbereich "rund um's Rathaus" (und im Zuge der neuen Zentralbibliothek, der Sanierung des Schwörhauses und dem Neubau der Sammlung Weishaupt) eine Neuorganisation des Hausservice zu prüfen. Das Ziel war, ohne Neueinstellungen die Neubauten Zentralbibliothek und Sammlung Weishaupt mit dem vorhandenen Personal zu betreiben und bei Vertretungsbedarf professioneller zu reagieren. Die Beteiligten konnten sich jedoch nicht auf eine einvernehmliche Lösung einigen, so dass die

anvisierte Zielsetzung nicht erreicht werden konnte. Im Übrigen wird auf den Bericht im Fachbereichsausschuss KU am 23.06. und 07.07.2006 verwiesen (GD 209/06).

Ab April 2008 erfolgte für den Hausservice im Verwaltungsbereich eine Neustrukturierung. **Alle Verwaltungsgebäude im Innenstadtbereich** (exklusive Rathaus) wurden **in einem Objektbetreuungsbezirk zusammengefasst**. Bereits jetzt zeigt sich eine (kostenneutrale) Serviceverbesserung bei gleichzeitiger (ebenfalls kostenneutraler) Übernahme der neuen Verwaltungsgebäude Ochsenhäuser - und Ehinger Hof. Durch diese Neustrukturierung wird die Betreuung der Liegenschaften außerhalb der regulären Nutzungszeiten verbessert und Mehrarbeit-/Überstunden auf das Notwendigste reduziert und die Qualität der Leistungen erhöht. In 2009 ist die Eingliederung weiterer Liegenschaften wie Pionierkaserne, Spitalhof-Schule und Friedrichsau-Schule in diesen Bezirk erfolgt.

Aufgrund dieser positiven Erfahrungen ist für die zweite Jahreshälfte 2010 ein weiterer Objektbetreuungsbezirk (Weststadt) geplant.

4.6.2. **Mieteinnahmen/Gebühren**

Sowohl bei den Gebühren (Nutzungsgebühr Öffentliche Bedürfnisanstalten) als auch bei den vermieteten Objekten (Räume in den Festungsanlagen bzw. in weiteren städtischen Gebäuden mit für soziale und kulturelle Zwecke genutzten Räumlichkeiten) sind Erhöhungen aus den verschiedensten Gründen kaum bzw. nur sehr behutsam und auch nur mittelfristig möglich. Dies ist auch bei der anstehenden Konsolidierung 2010 ff zu beachten.

4.7. **Optimierung der Serviceleistungen**

Mit Änderung der Reinigungsorganisation und der damit verbundenen Beauftragung des externen Partners (für die Gebäudereinigung) wurde im Juli 2006 erstmals eine objektbezogene 2-stufige Qualitätssicherung mit Kundenbefragungen vor Ort und Prüfung von Einzelräumen (mit Generierung von Jahresdurchschnittsergebnisnoten je Liegenschaft) eingeführt (s. Anlage 4). Darüber hinaus wurde, ebenfalls mit Änderung der Reinigungsorganisation, die Qualitätssicherung vor Ort sowie die Außenreinigung und der Winterdienst an die Objektbetreuer/innen des GM übertragen.

4.8. **Entlastung der Umwelt/Nachhaltigkeit/Energiemanagement**

Vor ca. 20 Jahren wurde im damaligen Sachgebiet Maschinentechnische Anlagen des Hochbauamts eine Datenbank zum Verbrauch von Strom, Wasser und Heizenergie für die städtischen Liegenschaften aufgebaut mit jährlichen Energieberichten im danach zuständigen Bauausschuss. Mit zunehmender wirtschaftlicher Relevanz wurden die Möglichkeiten des Controlling und der Einsparungen besser genutzt.

Mit der Einführung des GM wird das Energiemanagement auch bereits in der Bezeichnung des Sachgebiets explizit genannt: **Sachgebiet Haustechnik und Energiemanagement**.

Die Nutzer erhalten halbjährliche Energieberichte (Finanzbericht).

Gemäß der Zielvorgabe, alle gebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Organisationseinheit zu bündeln, wurde auch das Energiemanagement neu strukturiert und aufgebaut in:

- Bewirtschaftung
- Controlling
- Gebäudeanalyse
- Betrieb
- Maßnahmen und Projekte
- Öffentlichkeitsarbeit und Fortbildung
- Contracting.

Seit 2003 sind beim GM im Mittel 2,5 Stellenanteile für das Energiemanagement zuständig.

Durch folgende nichtinvestive Maßnahmen konnten Verbrauchs- und Preissteigerungen bereits um rund 7,5 % nachhaltig reduziert werden (aktuell um ca. 550.000 €/a):

- Energiecontrolling mit Energieberichten
- Anpassung und Fortschreibung der Versorgungsverträge (Strom, Gas, Wasser und Fernwärme)
- Schulung der Objektbetreuer/innen zu Maßnahmen der Energieeinsparung und zur MSR-Technik. Entsprechendes Schulungsmaterial wurde den Objektbetreuer/innen zur Verfügung gestellt
- Projekt "Umwelt macht Schule" unter der Beteiligung von zurzeit 25 Schulen (ca. 50 %) und mit den Kooperationspartnern Abteilung BS, FUG und SWU
- Energieflyer für alle städtischen Abteilungen/Nutzer (s. Anlage 6).

Im GM wurde eine Leitwarte installiert, auf die zurzeit 25 große Liegenschaften aufgeschaltet sind, d. h. es besteht die Möglichkeit, Störungsmeldungen in den Gewerken Heizung, Lüftung und Sanitär zu bearbeiten, die Anlagen zu steuern und zu optimieren und damit Energieverbräuche zu reduzieren.

Dem Gemeinderat wurde 2005 ein erster GM-Energiebericht vorgestellt. 2007 wurde im Rahmen des Berichts zum EUROPEAN ENERGIE AWARD dem Gemeinderat erneut ein Energiebericht vorgelegt. Der letzte und aktuelle Bericht wurde in der Sitzung vom 18.06.2008 (GD 222/08) im Rahmen des Energiepolitischen Arbeitsprogramms der Stadt Ulm erläutert.

In den Energieberichten werden jeweils die Aktivitäten und die Ergebnisse des Energiemanagements ausführlich dargestellt, erläutert und künftige Maßnahmen beschrieben (s. Anlage 5).

Die Mitarbeiter des Energiemanagements tauschen sich regelmäßig im Arbeitskreis Energieeinsparung des Deutschen Städtetages mit 30 anderen Städten aus. Im Vergleich mit diesen Städten **liegt Ulm** im Bereich Energiestandard mit weiteren 3 Städten **an führender Stelle**. Bei der Organisation und Struktur des Energiemanagements - alle Leistungen aus einer Hand - **nimmt Ulm eine Vorreiterstellung ein**. Das Projekt "Umwelt macht Schule" ist **beispielhaft**.

4.9. Optimierung der Organisationseinheit

Seit 2003 wurde die Linienstruktur des Zentralen Gebäudemanagements (s. Organigramm, Anlage 2) im Wesentlichen beibehalten. Das Sachgebiet kaufm. Verwaltung wurde durch die Höhergruppierung einer Mitarbeiterin als Sachgebietsleiterin gestärkt und damit gleichzeitig der Abteilungsleiter kaufm. Verwaltung/Hauservice entlastet.

Die Neuorganisation der Reinigung und die damit verbundenen neuen Aufgaben wurden im Sachgebiet Hausservice durch die Optimierung bei der Leistungserfüllung mit einer Umsetzung aus dem Sachgebiet Verwaltung bzw. eine Aufstockung der Stundenzahl bei einer vorhandenen Mitarbeiterin aufgefangen.

Der Servicebereich wurde durch eine klare Zuordnung der Servicemeister (Servicebereich Ost und Servicebereich West) mit Beginn 2008 neu strukturiert (s. Anlage 7).

Für alle Objektbetreuer/innen wurden die Stellenbeschreibungen mit individuellen Tätigkeitskatalogen und abgestimmt auf die betreuenden Liegenschaften und Nutzer 2006 eingeführt und kommuniziert.

Die gesamte **Außenreinigung und der Winterdienst** (gesamt rund 500.000 m²) mussten (nach Wegfall der Werkvertragsregelungen mit den Objektbetreuer/innen) im Frühjahr 2006 **neu organisiert** werden.

Eine dauerhaft hohe Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter/innen des GM einerseits und Defizite bei der internen als auch externen Kommunikation hat die Hauptabteilungsleitung bewogen, das Thema "**Leitbild**" zu aktivieren. Das städtische Leitbild aus dem Jahr 1996 wurde 2008 durch eine interne Arbeitsgruppe auf die Belange des Zentralen Gebäudemanagements abgestimmt und Ende 2008 allen Mitarbeiter/innen des Gebäudemanagements überreicht.

5. **Stellungnahmen/Rückmeldungen aus den Fachbereichen, Abteilungen der Fachbereiche BuS (inkl. der Geschäftsführenden Schulleiter) und KU, dem Gesamtpersonalrat (GPR) sowie den Ortsverwaltungen**

Der von der Zusammenarbeit mit dem ehemaligen HO, jetzt GM, betroffene Personenkreis wurde zu seinen Erfahrungen befragt bzw. gebeten eine Stellungnahme zum Vergleich HO/GM abzugeben.

Grundsätzlich sind Rückäußerungen nicht im Sinne eine Evaluation, d.h. einem Vergleich vorher (HO) und nachher (GM) erfolgt. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf kurzfristige Erfahrungen und sind sehr einzelfallbezogen bzw. einer aktuellen Situation geschuldet. Aus diesem Grund differieren die Aussagen zu ein und demselben "Produktbereich" des GM teilweise sehr (von sehr gut bis ungenügend). Außerdem wird das GM für Entscheidungen verantwortlich gemacht, die es selbst nicht zu verantworten hat (Konsolidierungsnotwendigkeiten im Bereich des Reinigungszyklus, Änderungen u.a. der Arbeitszeiten der Objektbetreuer bei den Bereitschaftszeiten nach dem neuen TVÖD usw).

Mit je einer Ausnahme aus den FBA KU und BuS haben sich alle Abteilungen, der Gesamtpersonalrat, die geschäftsführenden Schulleiter sowie die Ortsvorsteher (mündlich) geäußert.

5.1. **Ergebnis der Befragung (siehe auch Anlage 8)**

Neben einer im Einzelfall durchaus berechtigten Kritik - für die das GM sich bereits um Abhilfe bemüht hat (siehe auch Punkt 6.8.5) - lassen sich die Aussagen und Anmerkungen zur Zusammenarbeit mit dem GM auf folgende Kernpunkte zusammenfassen:

- a) Zu wenig Information:
 - innerhalb des GM
 - zu den Fach-/Bereiche/Abteilungen
 - zu den Nutzern
 - innerhalb der Fach-/Bereiche/Abteilungen
 - innerhalb der Gesamtverwaltung
- b) Zu wenig Kenntnisse von strukturierten Abläufen
- c) Zu wenig Beachtung der städtischen Spielregeln (Dienstanweisungen usw.)
- d) Zu geringe Kenntnisse der Haushaltssituation/-abläufen
- e) Zu geringe Kenntnisse bzw. Informationen der zugewiesenen Rollen/Aufgaben
- f) Zu geringe Transparenz
- g) Überzogene Erwartungen und Wünsche

Der daraus resultierende Handlungsbedarf bezieht sich nicht allein auf GM-interne Abläufe sondern gleichermaßen auf die gesamtstädtischen Informationsbedarfe.

6. Fazit und Ausblick

- 6.1. **Die Zusammenführung aller wesentlichen gebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Organisationseinheit war richtig.** Seit 2003 übernehmen immer mehr Städte dieses Organisationsmodell. Der ganzheitliche Gedanke verringert die Schnittstellen zwischen Errichten und Betreiben. Die Nutzer können sich verstärkt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.
- 6.2. **Die ursprünglich präferierte Eigenbetriebsform GMU wurde im Wesentlichen aus steuerlichen Gründen in den jetzt bestehenden Regiebetrieb geändert.** Die Vorteile eines Eigenbetriebes gegenüber einem Regiebetrieb werden sich im Rahmen der künftigen Umstellung des Rechnungswesens auf die kaufmännische Buchführung (voraussichtlich 2011) weitgehend ausgleichen.
- 6.3. **Die Entscheidung zum Mieter-/Vermietermodell war richtig.** Auch hier hat sich diese Form mehrheitlich bei anderen Kommunen (außer Großstädten > 1 Mio. Einwohner) durchgesetzt. Im Gegensatz zum ebenfalls möglichen Eigentümermodell (d. h. die nutzenden Abteilungen werden "Eigentümer" ihrer Liegenschaften) hat das Mieter-/ Vermietermodell den entscheidenden Vorteil, dass die zur Verfügung stehenden Mittel entsprechend der durch die Fachabteilung (hier GM) definierten Prioritäten (wie Funktionserhalt, Sicherheit, Energieeinsatz/-verbrauch usw.) optimal eingesetzt werden. Damit wird zudem ein wichtiger gesamtstädtischer Beitrag für Nachhaltigkeit und damit auch für die Baukultur der Stadt gewährleistet.
- 6.4. **Die Übertragung fast aller Objektbetreuer/innen zum GM war richtig.** Für die Objektbetreuer/innen hat sich durch diese Zuordnung die fachliche Rücksprache verbessert. Für das so genannte "Backoffice" des GM sind die Objektbetreuer/innen der verlängerte Arm vor Ort. Ohne diese Übertragung wäre beispielsweise die Neuorganisation der Reinigung erheblich erschwert gewesen.

- 6.5. **Die Installation von Gebäudemanagern** (one face to the customer) **als alleinige Ansprechpartner für Mieter/Nutzer** musste in der Praxis teilweise revidiert werden. Um die Reaktionszeiten bei Reparaturmeldungen bzw. dringender Leistungserledigung (z. B. aus dem Bereich Reinigung) zu verkürzen, müssen "Flaschenhälse" vermieden werden. Die Meldungen gehen nunmehr direkt an die zuständigen Mitarbeiter/innen. Die Gebäudemanager bleiben aber, wie vorgesehen, die alleinigen Ansprechpartner bei den jährlichen Schul- bzw. Kitarundgängen und bei Rücksprachen bei mittel- bis langfristigen Bedarfsanmeldungen. Auch für die Vereinbarungen zu den Service- und Mietverträgen sind die Gebäudemanager die unmittelbaren Verhandlungspartner der Nutzer.
- 6.6. **Die Einrichtung eines eigenen Sachgebiets Sport- und Freiflächen (SF) beim GM hat sich bewährt**, da dadurch alle Maßnahmen einer Liegenschaft (sowohl im Hochbau als auch bei den Außenanlagen) koordiniert und, wie schon vorher erwähnt, liegenschaftsscharf bei den Nebenkosten zugeordnet werden können.
- 6.7. **Die Bildung des Sachgebiets Hausservice (HS) hat sich ebenfalls bewährt.** Der früher geäußerten Kritik an den Reaktionszeiten der Abteilung HO (d.h. dass Reparaturmeldungen oftmals in der Vielzahl der Maßnahmen untergingen), kann durch die eindeutige Ausrichtung dieses Sachgebiets auf den Hausservice besser begegnet werden ("schnelle Eingreiftruppe").
- 6.8. Die durch den Gemeinderat beschlossenen Hauptziele wurden im Wesentlichen erreicht. Die Maßnahmen, die zur Zielerreichung notwendig waren, sind nahezu vollständig umgesetzt. Trotzdem gibt es noch **weiteren Handlungsbedarf**:
- 6.8.1. Zu nennen sind hier im Besonderen die Ziele:
- **Erhöhung des Kostenbewusstseins und der Ergebnisverantwortung**
 - **Optimierte Planung**
 - **Optimierung der Serviceleistungen**
 - **Entlastung des Haushalts.**
- 6.8.2. Die Vertragsbeziehungen Mieter/Vermieter sind durch den Abschluss weiterer Service- und Mietverträge eindeutig zu regeln.
- 6.8.3. Die **vorhandenen Instrumente** bei der Planung und Errichtung müssen **konsequent angewandt werden**. Durch entsprechende Weiterbildungen/ Schulungen/ Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter/innen des GM müssen Defizite abgebaut bzw. neue Fähigkeiten (z. B. Projektsteuerung sowie professionelles Kosten-, Termin- und Krisenmanagement) erlernt werden. Andernfalls wären die Vielzahl der Maßnahmen/ Projekte mit dem vorhandenen Personal des GM nicht leistbar (vgl. Ziffer 2.2, 4.7.1).
- 6.8.4. In der Betriebs- und Nutzungsphase ist das angestrebte Störungsmanagement noch nicht vollständig umgesetzt. Eine ständige Präsenz rund um die Uhr an allen Wochentagen ist (entgegen den Wünschen einzelner Nutzer) personell und finanziell nicht zu gewährleisten.
- 6.8.5. In der Abstimmung bzw. Zusammenarbeit mit den Fach-/Bereichen, Abteilungen und Nutzern hat sich gezeigt, dass vielfach und immer noch die Aufgaben und Leistungen des GM nicht vollständig kommuniziert sind. Dazu tragen auch die unter 2.1 geschilderten Ausnahmen/ Sonderregelungen/-bestimmungen wesentlich bei. Diese nicht immer klare Rollenzuordnung führt aber auch GM-intern zu Unstimmigkeiten bei der Leistungserfüllung. Hinzu kommt, dass vielfach die entsprechenden Dienstanweisungen nicht ausreichend bekannt sind bzw. angewandt werden. So werden in der Dienstanweisung zur Planung und

Ausführung von Hochbauvorhaben eindeutig die Aufgaben und Pflichten des GM aber auch der Bedarfsträger festgelegt.

Ein weiteres Beispiel ist die Gebäudeschutzordnung in städtischen Dienstgebäuden vom September 1983, in der genau die Aufgaben der nutzenden Abteilung/der Abteilungsleitung definiert sind und die nicht vom GM übernommen werden (und auch nicht übernommen werden können). Vergleichbares gilt bei den Außenanlagen, z. B. bei der Rasenpflege.

Eine zukünftige Aufgabe wird deshalb sein, alle Dienstanweisungen, aber auch die genannten abweichenden Festlegungen, zu durchforsten und ggf. zu aktualisieren bzw. zu verändern (u. U. durch einen GR-Beschluss). Ein erster Schritt in diese Richtung ist bereits durch die zugesagte Überprüfung der Dienstanweisung zur Planung und Ausführung von Hochbauvorhaben eingeleitet.

Neben dieser generellen und notwendigen Klarstellung der Rollen und Aufgaben zwischen Vermieter (GM) und Mietern (Fach-/Bereiche/ Abteilungen/Nutzer) hat das GM bereits **regelmäßige Jour fixe Termine** mit den Ortsverwaltungen (unter Beteiligung des Büro des Oberbürgermeisters) sowie der Abteilung Bildung und Sport (unter Beteiligung von ZS/F) vereinbart. Dabei werden sowohl bauliche Maßnahmen besprochen und geklärt, aber auch Unstimmigkeiten ausgeräumt. Mit der Hauptabteilung KA werden ebenfalls regelmäßige Treffen angestrebt.

Bildung und Sport - Zentrale Steuerung/Finanzen und Beteiligungsverwaltung - GM Aufgrund der dauerhaften Zusammenarbeit und den vielfältigen Abstimmungsbedürfnissen zwischen den Abteilungen Bildung und Sport, der Zentralen Steuerung/Finanzen und Beteiligungsverwaltung und dem Zentralen Gebäudemanagement finden seit dem Frühjahr 2009 Abstimmungsgespräche auf der Abteilungsleiterenebene im Abstand von drei Monaten statt.

Ortsverwaltungen/GM

Die bestehende Zuständigkeitsabgrenzung in baulichen Angelegenheiten zwischen den Ortsverwaltungen und dem Zentralen Gebäudemanagement wurde im ersten Halbjahr 2009 mit allen Ortsvorstehern und den zuständigen Vertretern des GM umfassend diskutiert und modifiziert. Dadurch konnte eine klare Basis für die zu erledigen Aufgaben und Pflichten aller Beteiligten geschaffen werden.

Desweiteren wurde festgelegt, dass jährlich im Herbst die zuständige Abteilungsleitung des GM mit jeder Ortsverwaltung Kontakt aufnimmt, um die Vorgehensweise anstehender Aufgaben mit der jeweiligen Ortsverwaltung abzustimmen. Vor den jährlichen Haushaltsplananmeldungen findet Anfang Mai ein gemeinsames Abstimmungsgespräch mit allen Ortsvorstehern und GM statt.

- 6.8.6. Die **rechtzeitige Kommunikation und Information** und damit die **Transparenz** sowohl gegenüber den politischen Gremien, der Stadtspitze und den Nutzern, aber auch innerhalb des Zentralen Gebäudemanagements sind zu erhöhen.
- 6.8.7. Der **Zustand** nahezu aller **städtischen Gebäude** ist trotz ihres teilweise erheblichen Alters und trotz jahrelang, der Haushaltslage geschuldeten, reduzierter Bauunterhaltungsmitteln (eine deutliche Reduzierung gegenüber des von der KGST empfohlenen Ansatzes) und im Vergleich zu anderen Städten noch **vertretbar**. Damit werden die Entscheidungen des jeweiligen Gemeinderats, die städtischen Gebäude mit einer hohen architektonischen und Bau-Qualität auszuführen, eindrucksvoll bestätigt. Die Ausnahmen betreffen die Qualitäten im Hinblick auf die Energieverbräuche. In den Entstehungsjahren war dies bei den Entscheidungsträgern weder bewusst noch Thema.

Dieser guten Tradition folgend sollten auch bei zukünftigen Bauentscheidungen keine Abstriche bei Qualität und Standards gemacht werden.

- 6.8.8. Da sich die Entwicklung fortsetzen wird, dass der Flächenzuwachs weniger durch Neubauten, sondern vielmehr durch Erweiterungs- und Anbauten gedeckt wird und weitere bauliche Maßnahmen und Notwendigkeiten in der (General-) Sanierung vorhandener Liegenschaften bestehen werden, wird sich auch die Aufgabenerledigung beim GM entsprechend anpassen müssen. Hier ist vielfach einerseits ein anderes fachliches Know-how erforderlich, andererseits bedarf es aber auch anderer Abwicklungsstrategien. Die Mitarbeiter/innen sind entsprechend zu schulen und zu qualifizieren und bei Wiederbesetzungen ist dies ausreichend zu berücksichtigen.

Der begrenzten Personalausstattung wird in Zukunft bei dafür geeigneten Vorhaben und je nach Aufgabenumfang/Auslastung **vermehrt durch den Einsatz externer Unterstützung** (insbesondere erweiterte Projektsteuerung) begegnet werden müssen. Aktuell wird dies bereits bei der Multifunktionshalle Ulm/Neu-Ulm umgesetzt und ist für die Erweiterung und Sanierung des Schulzentrums Kuhberg geplant.

- 6.8.9. **Im Hauservice** sind Strategien zu entwickeln, um die **Reaktionszeiten** sowohl vor Ort als auch im so genannten "Backoffice" noch weiter zu **verkürzen**. Der bei den Verwaltungsgebäuden im Innenstadtbereich erfolgreich eingerichtete Objektbetreuungsbezirk ist in Bezug auf seine Übertragbarkeit auf andere Nutzungseinheiten/Stadtgebiete heranzuziehen.
- 6.8.10. Beim Energiemanagement werden bzw. wurden kurzfristig die Gemeinderatsbeschlüsse vom Juni 2008 (GD 222/08) umgesetzt, d. h. die Anwendung des Ulmer Energiestandards für Neubau-, Anbau- und Sanierungsmaßnahmen, die zusätzlich (und bis 2011) genehmigten Mittel von 1 Mio. €/ Jahr für Energiesparmaßnahmen einzusetzen sowie eine Ingenieurstelle "Energiewirtschaft", befristet auf 3 Jahre mit einem geeigneten Bewerber zu besetzen. Das "Projekt Umwelt macht Schule" soll auf alle Ulmer Schulen erweitert, die Leitwarte zur energetischen Überwachung auf 50 Liegenschaften verdoppelt werden (eine Einbeziehung weiterer Gebäude ist nicht sinnvoll, der Aufwand ist im Bezug zum Ergebnis nicht gerechtfertigt). Die Einführung von neuen Techniken, wie Brennstoffzelle und Geothermie sowie der Einsatz weiterer Wärmepumpen bzw. BHKW (Blockheizkraftwerk) wird jeweils im Einzelfall geprüft und ggf. um- und eingesetzt.
- 6.8.11. Die anstehende Einführung des kommunalen Haushaltsrechts (Doppik) zwingt - nicht nur das GM - zur Darstellung aller Leistungen. Beim GM wurde dazu bereits ein **Konzept zur internen Leistungserfassung** entwickelt, das nach Abstimmung mit dem GPR und der Fachbereichsleitung voraussichtlich 2011 erprobt werden soll. Mit diesem Instrument ist mittelfristig u. U. ein Leistungsvergleich mit privaten FM-Anbietern (Facility-Management) möglich. Aber auch gegenüber den Nutzern wird sich die Transparenz wesentlich erhöhen.
- 6.8.12. Ein eher mittelfristiges Ziel ist die - erneute - Überprüfung einer **Zusammenarbeit mit dem Gebäudemanagement der Stadt Neu-Ulm** um Synergien zu generieren sowie bei angespannter personeller Ausstattung alle Aufgaben und Leistungen zufriedenstellend erledigen zu können.