Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. M/15/3180-01	Termin 16.12.2013	Rat der Stadt
Bericht / Mitteilung			öffentlich

Termin	Gremium	Vorlage zur*	Ergebnis	Beschluss-kontrolle*
09.12.2013	Haupt- und Finanzausschuss	K		
16.12.2013	Rat der Stadt	K		

Berichtsgegenstand

Neustrukturierung der immobilienbezogenen Aufgaben und Einrichtung des Bereichs "Strategisches Immobilienmanagement" innerhalb des Dezernates 0/Verwaltungsführung

Sachdarstellung

In seiner Sitzung am 30.09.2013 hat der Rat der Stadt u. a. dem Abschluss des Vertragswerkes über das Immobilien- und Flächenmanagement der Stadt Oberhausen zugestimmt. Die geänderten Vertragsbeziehungen zwischen der Stadt Oberhausen und der OGM GmbH haben innerhalb der Kernverwaltung erhebliche Auswirkungen auf die Aufgabenstruktur und Arbeitsabläufe derjenigen Bereiche, die immobilienbezogene Aufgaben wahrnehmen, insbesondere für den Bereich 1-3/Immobilien, der in seiner kompletten Aufgabenstruktur betroffen ist. Darüber hinaus führt der Vertrag auch zu Veränderungen bei den Bauherrenbereichen 2-5/Sport, 4-1/Personal und Organisation, 1-4/Schule, 3-2/Soziales, 3-1/Kinderpädagogischer Dienst und 6-1/Feuerwehr. Diese sind nur hinsichtlich ihrer Bauherrenaufgaben betroffen, alle sonstigen Aufgaben und Zuständigkeiten bleiben unverändert bestehen.

Ausgangssituation

Die Verwaltung der städtischen Immobilien ist in der bisherigen Struktur dezentral organisiert. Jeder Bauherrenbereich bewirtschaftet die ihm jeweils zugehörigen Immobilien mit eigener Budgetverantwortung.

Der Bereich 1-3/Immobilien verwaltet alle unbebauten Grundstücke und nimmt die Eigentümerfunktion für alle Wohn- und Geschäftshäuser im städtischen Eigentum wahr. Die Verwaltung der Wohn- und Geschäftshäuser wurde bereits im Jahr 2009 auf die OGM GmbH übertragen, sodass von städtischer Seite schon jetzt nur strategische Vorgaben gemacht werden.

Stellv.Bereichsleiter Bereich 4-1	Dezernent Dezernat 0	Kämmerer	Oberbürgermeister
Nößler 26.11.2013	Schmidt 27.11.2013	Tsalastras 28.11.2013	Wehling 28.11.2013

* Vorlage zur:	* Ergebnis :	Beteiligung:
Kenntnisnahme (K)	Kenntnisnahme (K)	Personalrat [X]
		Gleichstellungsstelle [X]

Angesichts dieser bisher praktizierten dezentralen Ausrichtung betrachtet jeder Bauherrenbereich hinsichtlich strategischer Entscheidungen nur die eigenen Immobilien. Ein übergreifender Austausch, bzw. eine übergreifende Gesamtstrategie mit Blick auf die Entwicklung des Eigenbedarfs und des gesamten Gebäudeportfolios konnte sich nicht etablieren.

Umfang des städtischen Immobilienportfolios

Die Gesamtbruttogeschossfläche aller städtischen Gebäude, die künftig der Steuerung des strategischen Immobilienmanagements unterliegen, beträgt aktuell ca. 650.000 qm. In Bezug auf die Zusammensetzung der Gesamtfläche, sowie weiterer relevanter Daten wird ergänzend auf die Folien 2 und 7 der als Anlage beigefügten Präsentation zum strategischen Immobilienmanagement verwiesen.

Die in Folie 2 ausgewiesene Gesamtfläche des städtischen Grundeigentums umfasst u. a. auch öffentliche Flächen, Straßen- und Wegeflächen, Grünanlagen, Ackerland und Forstflächen, sowie Erbpachtflächen. Innerhalb dieser Gesamtfläche müssen jene Flächen herausgestellt werden, für die der Bereich 1-3/Immobilien eine Vermarktungs- und Verwaltungsfunktion hat und die dadurch einer intensiveren Bewirtschaftung bedürfen. Dies sind insbesondere jene Grundstücke, die aktuell oder zukünftig als Baugrundstücke ausgewiesen, aufbereitet und vermarktet werden.

Methodische Vorgehensweise bei der Aufgabenanalyse

Aufgrund der geänderten Vertragsbeziehungen zwischen der Stadt Oberhausen und der OGM GmbH und deren Auswirkung auf die Aufgabenstruktur und Arbeitsabläufe mussten alle immobilienbezogenen Aufgaben hinsichtlich ihrer zukünftigen Zuordnung einer Begutachtung unterzogen werden. Die neue Ausrichtung sieht vor, operative Aufgaben des Immobilien- und Flächenmanagements auf die OGM GmbH zu übertragen und strategische Aufgaben in einer neu einzurichtenden Organisationseinheit weiterhin bei der Stadtverwaltung wahrzunehmen.

In einem ersten Schritt erfolgte durch den Bereich 4-1/Personal und Organisation eine Ist-Aufnahme aller immobilienbezogenen Aufgaben der betroffenen Bereiche auf der Grundlage der jeweiligen Arbeitsplatzbeschreibungen. Alle relevanten Aufgaben wurden hinsichtlich ihres Inhalts und ihres Zeitanteils tabellarisch erfasst und in einer Voreinschätzung zunächst durch den Bereich 4-1/Personal und Organisation als strategisch oder operativ eingestuft.
Während in den Bauherrenbereichen die immobilienbezogenen Aufgaben lediglich einen Teilaspekt im gesamten Aufgabenportfolio darstellen, wurden beim Bereich 1-3/Immobilien alle Aufgaben des Bereiches erfasst.

In einer nächsten Phase der Aufgabenanalyse fanden intensive Einzelgespräche mit den jeweiligen Bereichen statt. Dabei wurden die vorab getroffenen Einschätzungen des Bereiches 4-1/Personal und Organisation diskutiert und offene Fragen zu einzelnen Aufgaben und Zeitanteilen geklärt, mit dem Ziel eine übereinstimmende Klassifizierung der Aufgaben zu finden.
Vereinzelt konnten operative Aufgaben nicht der OGM GmbH zugeordnet werden, da sie aufgrund fachlicher Besonderheiten bei den jeweiligen Bauherrenbereichen verbleiben müssen. An dieser Stelle wurden die jeweiligen Besonderheiten der Fachverwaltungen intensiv erläutert. Beispielhaft muss der Bereich 1-4/Schule als Fachverwaltung und Schulträger beteiligt werden, sobald pädagogische Aspekte in Immobilienmanagementaufgaben zu berücksichtigen sind.

Zeitgleich wurden in den Gesprächen auch Anmerkungen und Kritiken der Bereiche an der Umsetzung des neuen Vertragswerkes aufgenommen und in der späteren Ausgestaltung berücksichtigt. Als Anregung wurde von allen betroffenen Bereichen der Wunsch nach einem offenen und intensiven, auf gemeinsamem Vertrauen basierenden Informationsaustausch zwischen der OGM GmbH und dem Strategischen Immobilienmanagement als essentiell wichtig erachtet. Dies könnte im Rahmen eines regelmäßig stattfindenden Jour fixe sichergestellt werden.

Parallel zu den vom Bereich 4-1/Personal und Organisation geführten Gesprächen haben Gesprächsrunden zwischen allen Vertretern der Bereiche und dem Personal- und Organisationsdezernenten den Prozess der Aufgabenanalyse begleitet, mit dem Ziel den Bereichen mit Rücksicht auf deren Kritiken und Anmerkungen größtmögliches Gehör zu verschaffen.

Nach Abschluss der Ist-Aufnahme, Klärung von Unstimmigkeiten und der Einarbeitung aller Hinweise und Ergänzungen wurden die Aufgaben nach strategischer und operativer Ausrichtung getrennt ausgewertet. Dabei wurde für jede betroffene Stelle der Anteil operativer und strategischer Aufgabenanteile erfasst und in einer Gesamtübersicht dargestellt:

Zusammensetzung der Stellenanteile				
Bereich	**Führungsaufgaben interne Organisation**	**strategisch**	**operativ**	**operativ-hoheitlich**
1-3/Immobilien	3,90	2,27	7,38	3,95
3-1/Kinderpädagogischer Dienst	0,00	0,58	0,00	0,00
3-2/Soziales	0,00	0,02	0,00	0,00
6-1/Feuerwehr	0,00	0,05	0,00	0,00
2-5/Sport	0,00	0,50	0,00	0,00
4-1/Personal und Organisation	0,00	0,90	0,25	0,00
1-4/Schule	0,20	1,20	1,90	0,00
Summe:	**4,10**	**5,52**	**9,53**	**3,95**

Im Ergebnis beträgt der Stellenbedarf zur Wahrnehmung strategischer Aufgaben 5,52 Stellen. Der Umfang rein operativer Aufgaben umfasst ein Volumen von 9,53 Stellen. Da der komplette Bereich 1-3/Immobilien der Analyse unterzogen wurde, sind auch administrative Aufgaben, die keinen direkten Bezug zur Immobilienverwaltung haben, erfasst worden. Im Ergebnis sind zusätzlich 4,10 Stellen mit Führungsaufgaben und interner Organisation vorhanden.
Letztlich sind noch 3,95 Stellenanteile für hoheitlich-operative Aufgaben ermittelt worden. Dieser Aufgabenblock umfasst jene Tätigkeiten, die objektiv betrachtet in das Aufgabenfeld der OGM GmbH übergehen müssten, aufgrund ihres hoheitlichen Charakters aber nicht übertragen werden können. Darunter fallen u. a. der Grunderwerb für öffentliche Zwecke im Auftrag des Bereiches 5-6/Tiefbau, sowie ggf. in diesem Zusammenhang durchzuführende Enteignungsverfahren, die Ausübung von Vorkaufsrechten und die Verwaltung von Erbbaurechten.

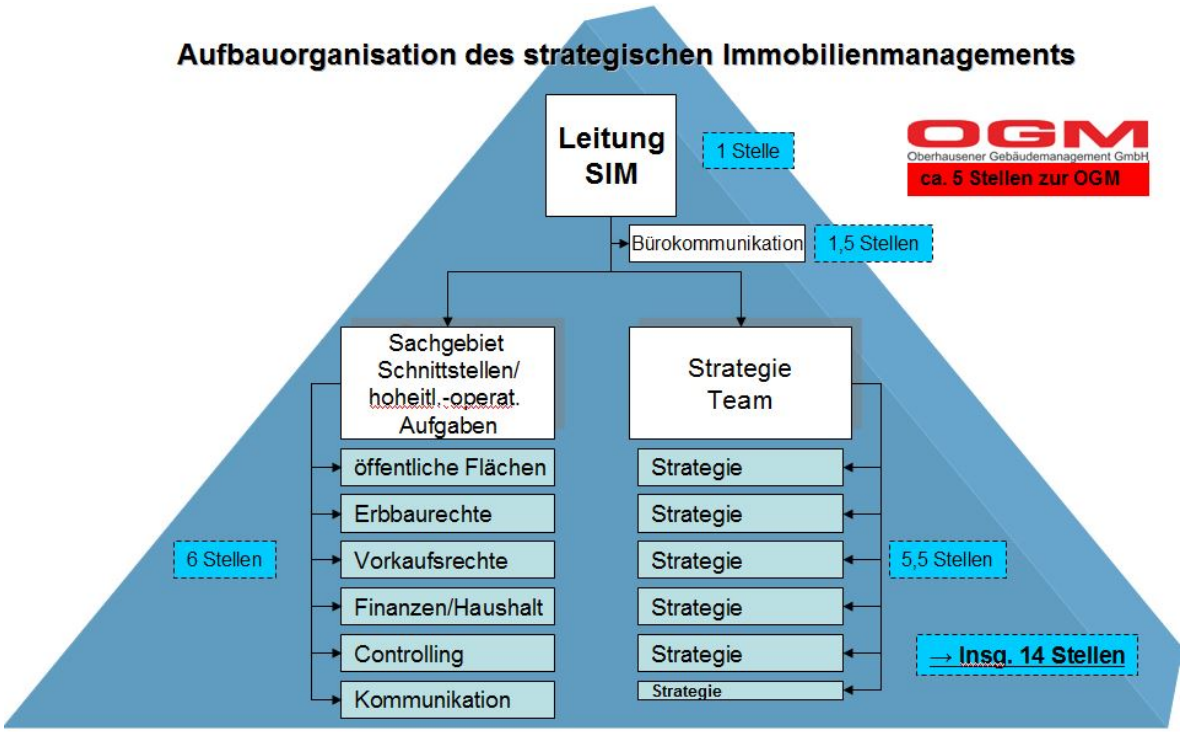
Aufbauorganisation des Strategischen Immobilienmanagements

Im Gegensatz zu der bisherigen Struktur mit einzelnen Bauherrenbereichen soll nun eine ganzheitliche Betrachtung und nachhaltige Steuerung des gesamten städtischen Immobilienportfolios durch ein strategisches Immobilienmanagement (SIM) erfolgen.

Die neue Ausrichtung des Immobilienmanagements verfolgt das Ziel den Immobilienbestand als werthaltiges Investment zu betrachten. Dabei übernimmt die Stadt Oberhausen die Entwicklung von Immobilienstrategien im Rahmen einer vorausschauenden und ganzheitlichen Planung. Die OGM GmbH unterstützt und berät die Stadt Oberhausen bei der Vorbereitung von strategischen Entscheidungen und koordiniert die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.

Um der Bedeutung und dem Einflusskreis des strategischen Immobilienmanagements innerhalb der Verwaltung gerecht zu werden, wird vonseiten des Bereiches 4-1/Personal und Organisation die Bildung einer Bereichsstruktur empfohlen. Um die Hierarchieebenen bewusst flach zu halten, wird von der üblichen Untergliederung in Fachbereiche abgewichen und die Einrichtung von Sachgebieten bevorzugt.

Der Bereich wird innerhalb des Dezernates 0/Verwaltungsführung angesiedelt. Dem nachstehenden Diagramm kann die Gliederung der Bereichsstruktur und der einzurichtenden Stellen entnommen werden.



Innerhalb des Sachgebietes Strategie, dem Kern des Bereiches, wird die strategische Ausrichtung des Immobilienportfolios gesteuert. Alle Mitarbeiter/innen arbeiten gleichberechtigt auf Augenhöhe in einem Team zusammen, wobei jede/r Mitarbeiter/in für einen festen Teil des Gebäudeportfolios zuständig ist und diesen betreut.

In einem weiteren Sachgebiet werden die bereits beschriebenen, nicht an die OGM GmbH übertragbaren, hoheitlich-operativen Aufgaben des bisherigen Bereiches 1-3/Immobilien sowie die Schnittstellenaufgaben wahrgenommen. Dazu zählen die Aufgaben Finanzen und Haushalt, Controllingaufgaben, Kommunikation und Informationsaustausch mit der OGM GmbH.

Um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren, bedarf es eines intensiven Informationsaustausches zwischen der Immobilienverwaltung der OGM GmbH und dem strategischen Immobilienmanagement. So empfiehlt sich ein regelmäßiger Datentransfer sowie die Gestattung gegenseitiger Zugriffsrechte auf Datenbanken (z. B. LIMAS), damit eine Aufbereitung der aktuellen Kennzahlen erfolgen kann, die wiederum die Grundlage für eine zielorientierte Steuerung bilden.
Auch verwaltungsintern muss ein Informationsaustausch zwischen dem strategischen Immobilienmanagement und den technischen Bereichen des Dezernates 4/Umwelt, Gesundheit, ökologische Stadtentwicklung und –planung gewährleistet sein. In der praktischen Umsetzung bietet sich eine in regelmäßigem Turnus stattfindende Beratung (sog. „Round Table“) an.

Im Rahmen der Neustrukturierung kann voraussichtlich eine Stelleneinsparung von 4,5 Planstellen erzielt werden.

Zeit-Ziel-Planung

Der Vertrag über das Immobilien- und Flächenmanagement soll zum 01.01.2014 in Kraft treten. Gleichwohl ist allen Beteiligten bewusst, dass für eine erfolgreiche Neustrukturierung der Immobilienaufgaben eine ausreichende Übergangszeit von mindestens 6 Monaten einzuplanen ist. Nach Ablauf eines Jahres wird eine Evaluation der Umsetzung stattfinden.

Die Übertragung der bisher in den Bauherrenbereichen wahrgenommenen operativen Aufgaben auf die OGM GmbH kann nur schrittweise im Rahmen eines Übergangsmanagements vollzogen werden. Ein Wissenstransfer ist für die Sicherstellung einer reibungslosen Aufgabenwahrnehmung unerlässlich, wobei zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Aussage dazu getroffen werden kann, ob städtische Mitarbeiter/innen ihre Fachkompetenz künftig der OGM GmbH zur Verfügung stellen und ihrer Aufgabe „folgen“.

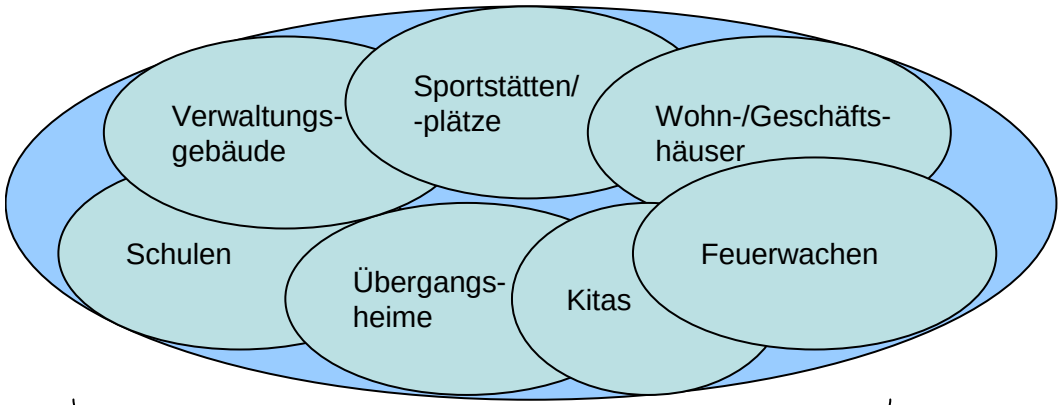
Die entsprechenden Beteiligungsverfahren nach dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) und dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) wurden eingeleitet. Die Umsetzung der oben beschriebenen organisatorischen Veränderungen steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Beteiligungsgremien.



Strategisches Immobilien- und Flächenmanagement der Stadt Oberhausen

Umfang des städtischen Immobilienportfolios

Gebäude



Rd. 650.000 m²
Bruttogeschossfläche *1

Unbebaute Grundstücke

Gesamtes städtisches Grundeigentum
(Eigentümerfunktion)

z.B. Straßen- und Wegeflächen, Erbbauflächen, Wälder, Baugrundstücke, etc.

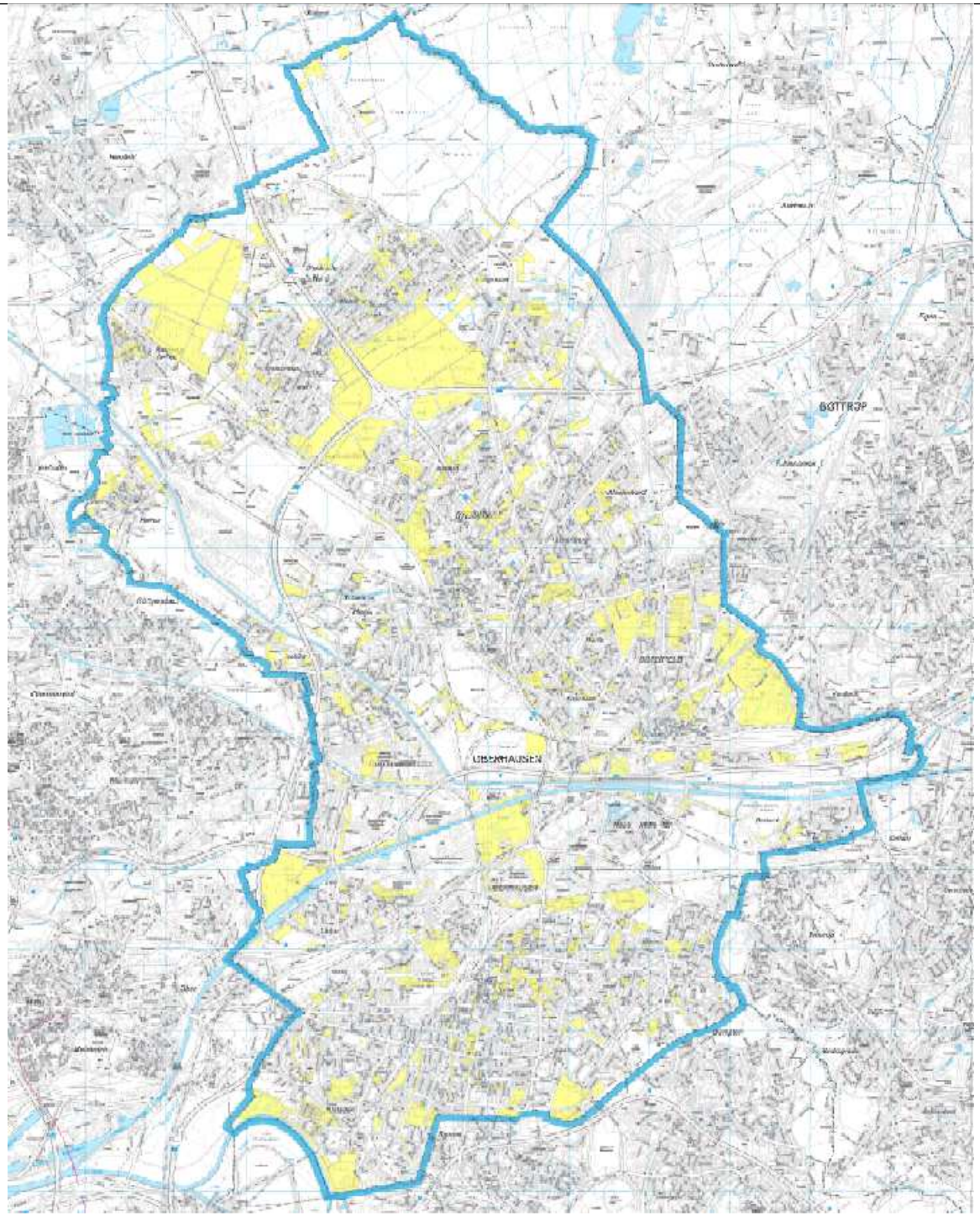
19.477.256 m²
= 1947,73 ha

Einflusskreis des SIM

*1 vgl. auch Ergebnisbericht Ernst & Young, S.42

Gelb markierte Flächen sind städtisches Grundeigentum

ohne Straßenflächen



Kostenarten

Jeder Quadratmeter Eigenobjekt verursacht Kosten:

- **Kapitalkosten** (Abschreibung, Kosten für gebundenes Kapital)
- **Betriebskosten** (Strom, Wasser, Wärme, Versicherung, Gebühren)
- **Infrastrukturkosten** (Haustechnischer Dienst, Reinigung, Security)
- **Unterhaltungskosten** (Gebäudeunterhaltung und Wartung)
- **Investitionskosten** (Umbau- und Sanierungsmaßnahmen)

*5 verschiedene Kostenarten, die sich mit der Veränderung des Parameters „**Gesamtfläche**“ proportional steuern lassen*



Finanzielles Gesamtvolumen des städt. Immobilienbestandes

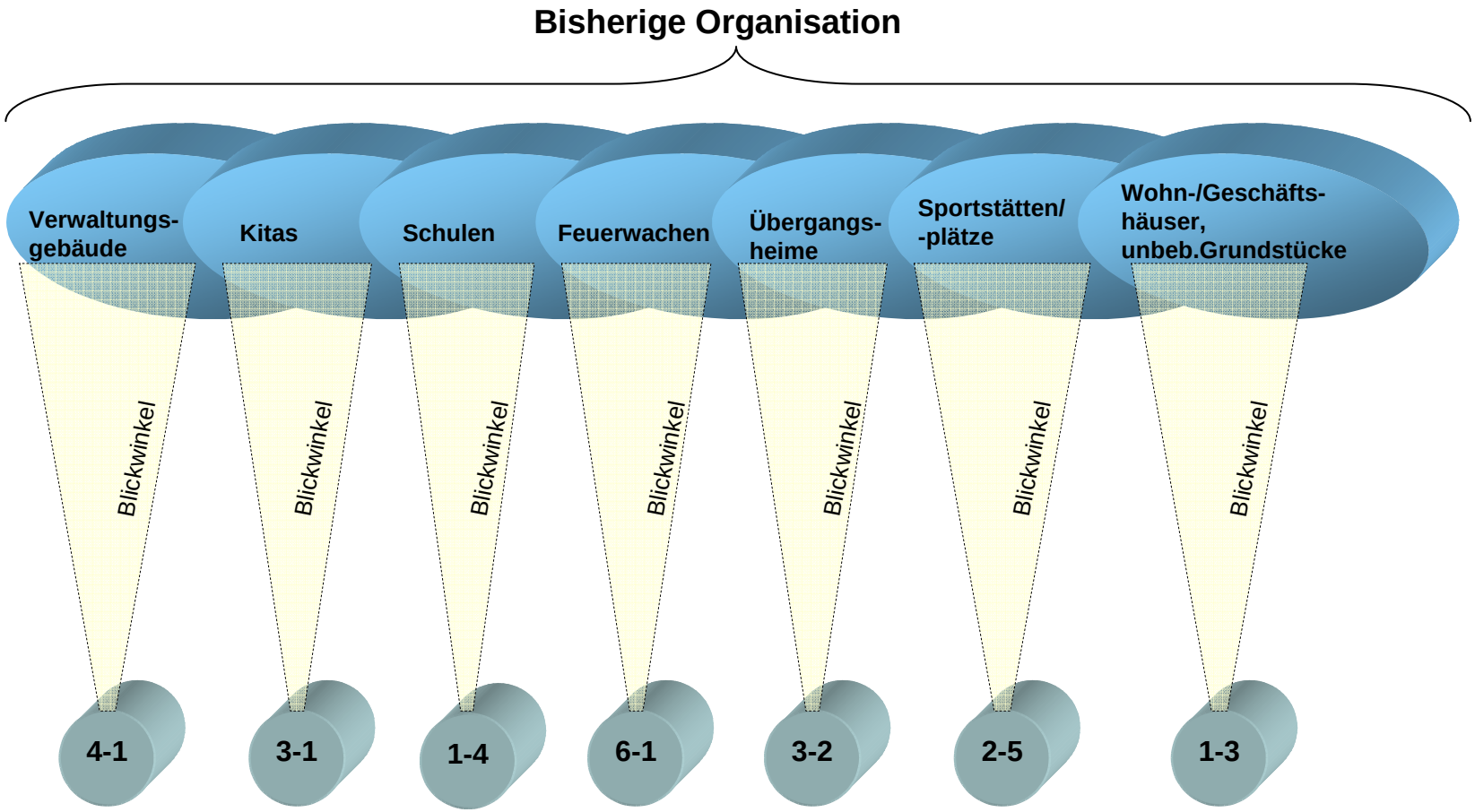
Das finanzielle Gesamtpotential (Gebäude)

- Kapitalkosten	rd. 14 Mio. EUR p.a.
- Betriebskosten	rd. 5,3 Mio. EUR p.a.
- Infrastrukturkosten	rd. 11 Mio. EUR p.a.
- Unterhaltung und Umbau (inkl. Honorare)	rd. 17,5 Mio. EUR p.a.
	47,8 Mio. EUR p.a.
- Angemietete Flächen (Mieten)	+ rd. 5,1 Mio. EUR p.a.
Summe:	**52,9 Mio. EUR p.a.**

Schon eine geringe Flächenreduzierung kann zu nachhaltigen Einsparungen bei den o.g. Kosten führen!

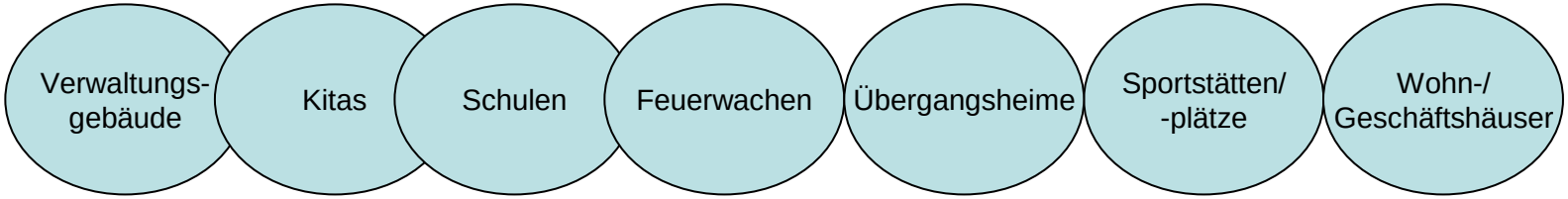
* Zum Geschäftsjahresende 2011 Stand: 03/12

Immobilienportfolio der Stadt Oberhausen

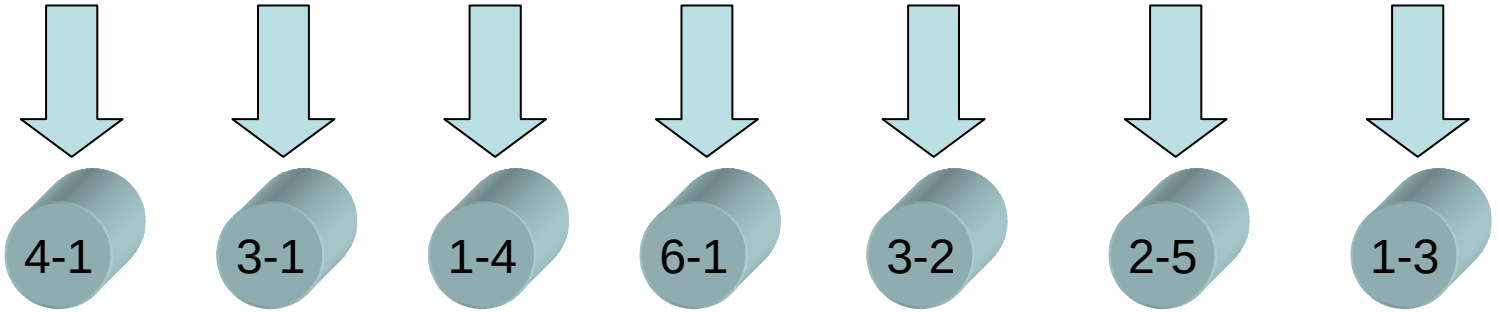


Immobilienportfolio der Stadt Oberhausen

Daten und Fakten



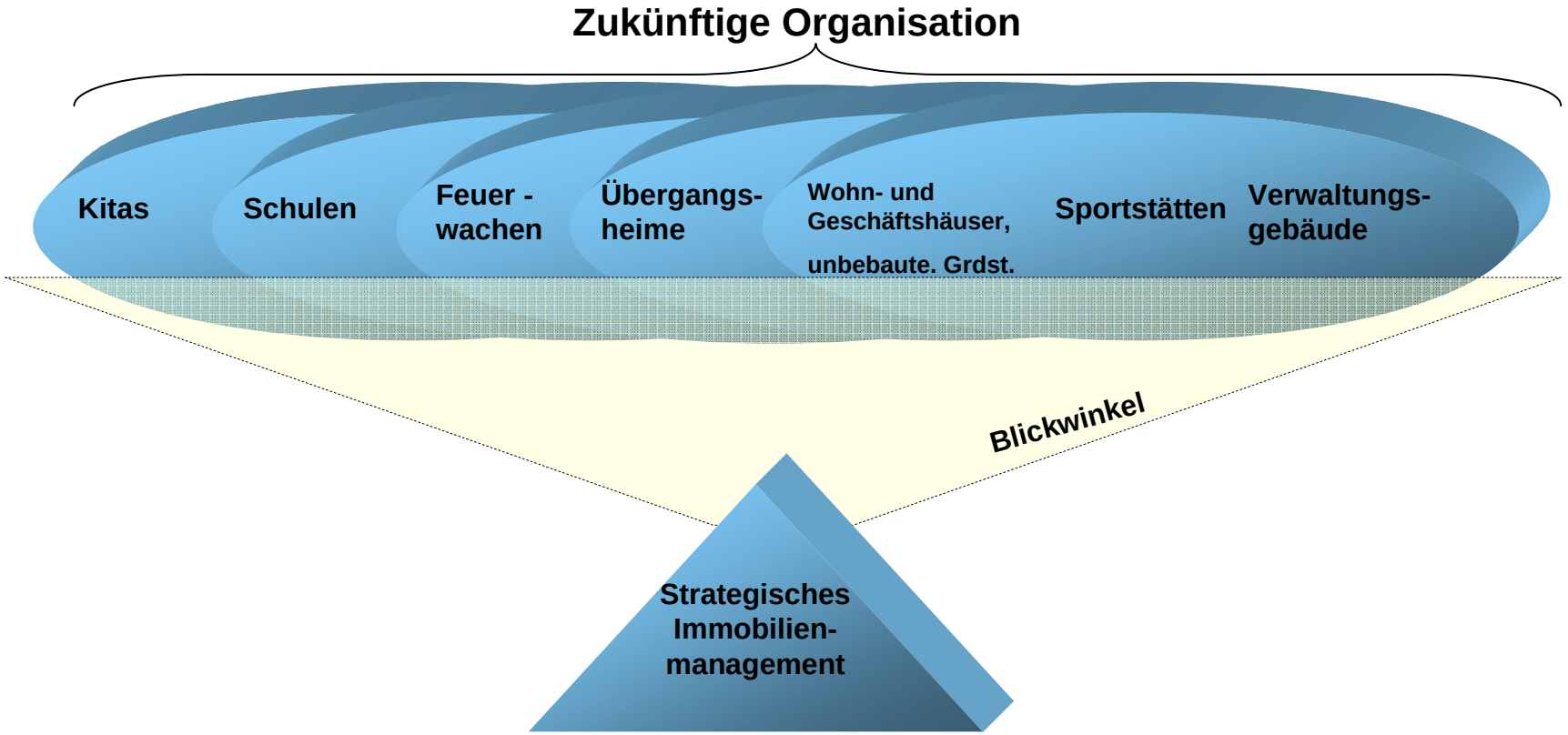
• Anzahl Gebäude/ Standorte	• 28	• 18 städt. Kitas	• 66	• 3	• 5	• 54	• 176
• Anzahl Nutzer	• 1500 Mitarb.	• 1.799 Plätze	• 27.321 Schüler	• 293 Mitarb.	-	• 236 Vereine	• 770 Mieter
• Anzahl betroffener MA	• 1.500	• 302	• 77 Sekretärinnen	• 293	-	-	-
• Bruttogeschossfläche	• 65.900 m²	• 16.770 m²	• 345.000 m²	• 17.682 m²	• 3.890 m²	• 45.000 m²	• 65.300 m² *1

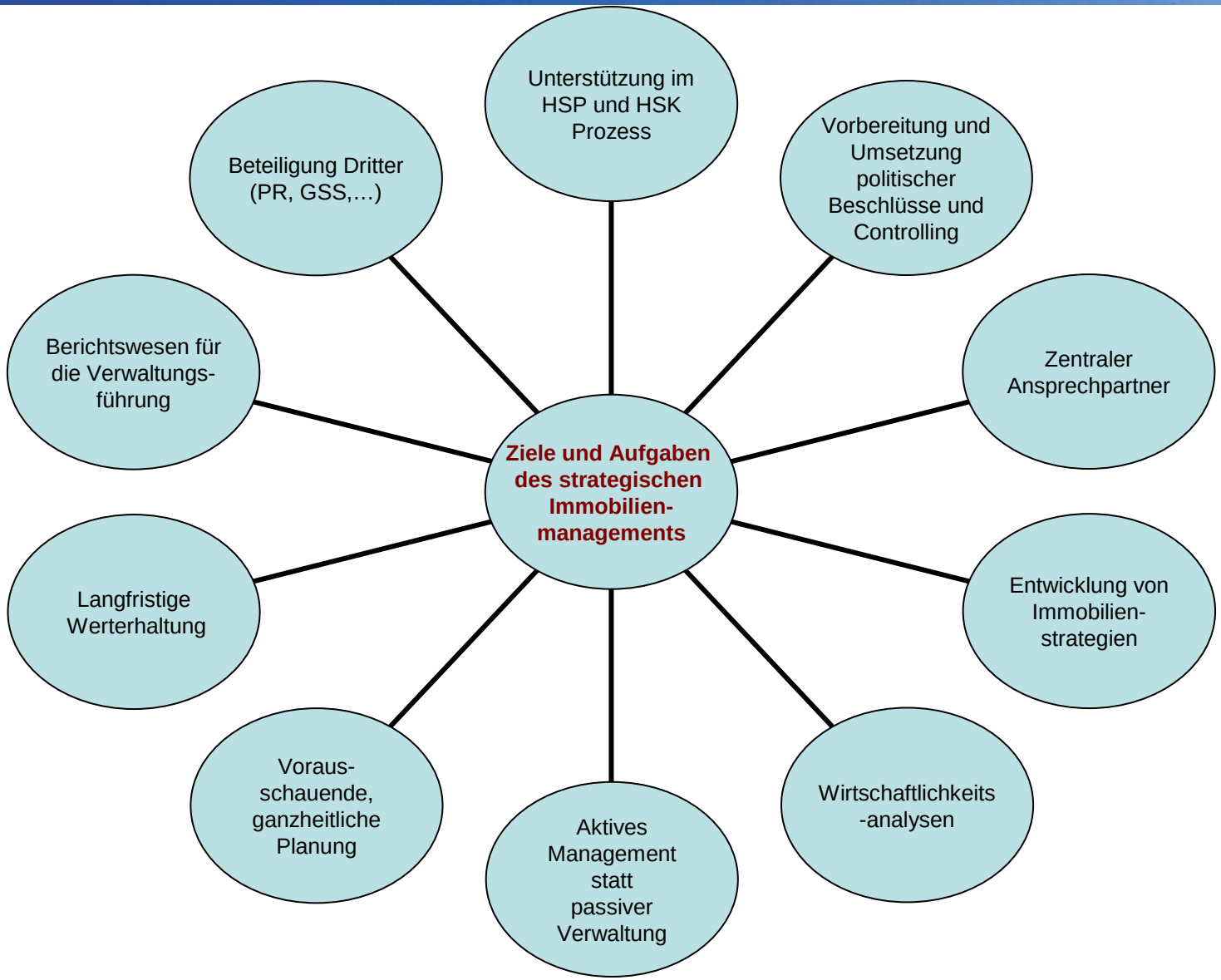


*1 zzgl. 90.458 m² nicht zugeordneter Flächen

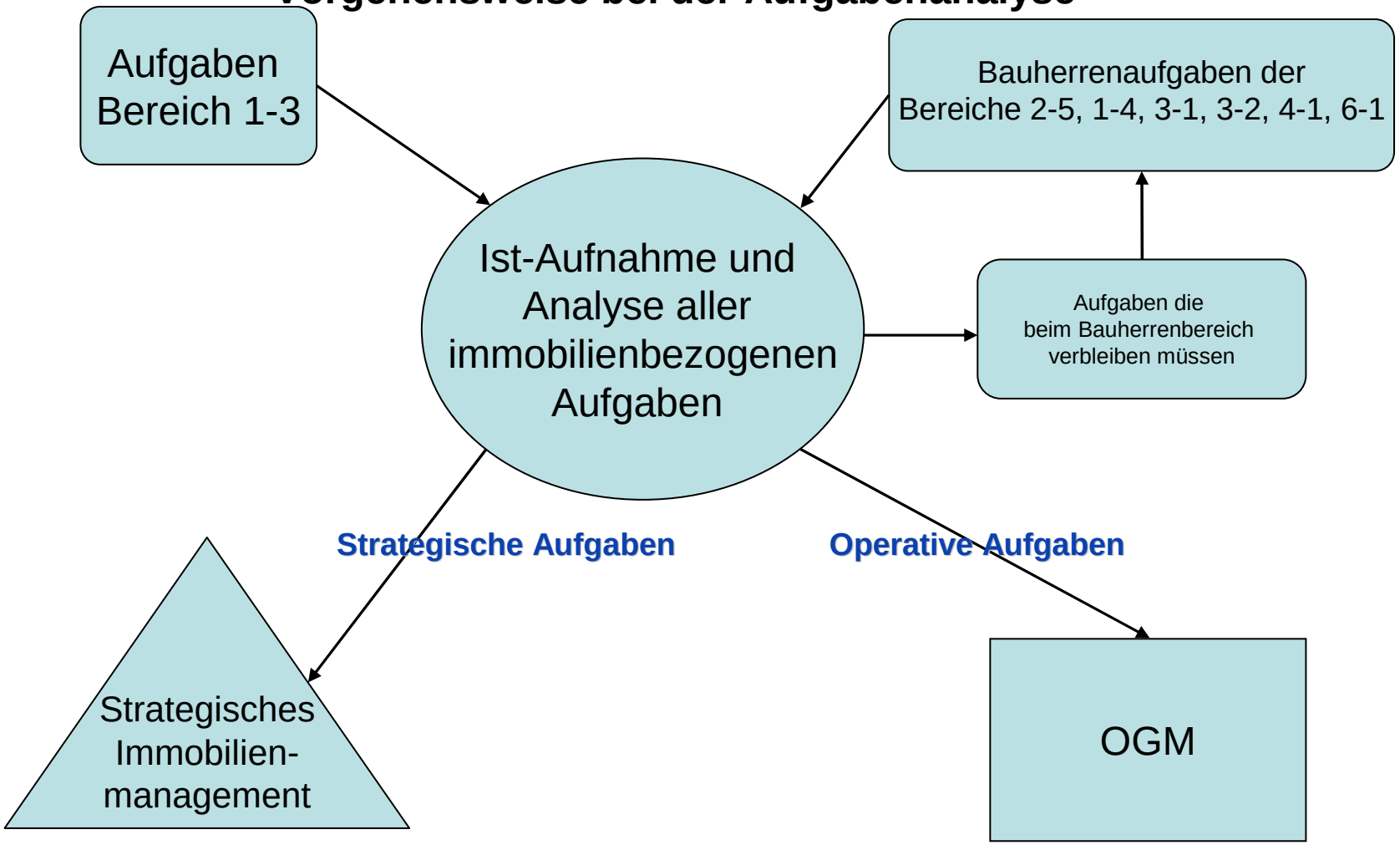
Bauherrenbereiche

Ganzheitliche und nachhaltige Steuerung des Immobilienportfolios




Ziele und Aufgaben des strategischen Immobilien-managements
Unterstützung im HSP und HSK Prozess
Vorbereitung und Umsetzung politischer Beschlüsse und Controlling
Zentraler Ansprechpartner
Entwicklung von Immobilien-strategien
Wirtschaftlichkeits-analysen
Aktives Management statt passiver Verwaltung
Voraus-schauende, ganzheitliche Planung
Langfristige Werterhaltung
Berichtswesen für die Verwaltungs-führung
Beteiligung Dritter (PR, GSS,…)

Vorgehensweise bei der Aufgabenanalyse



Aufbauorganisation des strategischen Immobilienmanagements

Leitung SIM — 1 Stelle

OGM Oberhausener Gebäudemanagement GmbH
ca. 5 Stellen zur OGM

Bürokommunikation — 1,5 Stellen

Sachgebiet Schnittstellen/ hoheitl.-operat. Aufgaben	Strategie Team
öffentliche Flächen	Strategie
Erbbaurechte	Strategie
Vorkaufsrechte	Strategie
Finanzen/Haushalt	Strategie
Controlling	Strategie
Kommunikation	**Strategie**

6 Stellen

5,5 Stellen

→ Insg. 14 Stellen