

Facility Management – Transparenz schaffen, Aufgaben bündeln, Kosten optimieren

FM-Tagung

Wiener Rathaus, 30.1.03

Mag. Peter Biwald

Mag. Alexander Maimer



Zentrum für
Verwaltungsforschung

2

Ziele und Inhalte der Tagung

- **Management kommunaler Infrastruktur effizienter und effektiver gestalten**
- **Spielräume im Finanz- und Leistungsbereich herausarbeiten**
- **Organisatorische Möglichkeiten reflektieren**
- **Grundlagen und Ansätze des Facility-Management**
- **Praxisbeispiele aus Bund, Ländern und Gemeinden**
- **Handlungsanleitungen und Schlussfolgerungen für die Praxis**



© KDZ, Zentrum für Verwaltungsforschung * Jan-03

Was ist Facility Management?

- **Ganzheitliches, integriertes Gebäude- und Liegenschaftsmanagement**
 - Zusammenführung von Verantwortlichkeiten, Bündelung von Funktionen
 - Gesamtverantwortung für die Immobilien nach betriebswirtschaftlichen Aspekten
 - Institutionalisierung von Preis-Leistungs-Beziehungen
 - Entwicklung von Anreizstrukturen für Immobiliennutzer
 - Aktive, marktorientierte Immobilien- und Grundstücksbewirtschaftung
 - Umfassende Betrachtung von Immobilien – nachhaltige Sicherung der Auslastung öffentlicher Infrastruktur



Warum ist FM ein Thema?

- **Gebäudewirtschaft bindet sehr viel Geld**
 - Anteil der Kosten für Gebäude/Liegenschaften liegt rd 15% des oHH
 - Aufwendungen für Gebäude sind nach Personalkosten (ca. 20-30%) der zweitgrößte Kostenblock einer Gemeinde
- **Hohe Einsparpotentiale durch Reorganisation**
 - In der Fachliteratur werden für das FM bis zu 30% Einsparungen für realistisch angesehen
 - auch kleinere Einsparpotentiale beim o.g. Gesamtvolumen ein Erfolg!



Rolle des FM in der Verwaltungsreform?

- **Umsetzung des NPM macht eine Neuorganisation der Gebäudewirtschaft notwendig:**
 - Dezentrale Ressourcenverantwortung
 - Produktgenaue Zuordnung aller Kosten / des gesamten Ressourcenverbrauchs (einschließlich Raumkosten)
 - Kontraktmanagement
- **Neustrukturierung im FM ist im Kontext einer längerfristigen Verwaltungsreform am wirkungsvollsten.**
- **FM kann somit Wegbereiter für NPM sein!**
 - Klare Verantwortlichkeiten
 - Verursachungsprinzip
 - Anreize zur Ressourceneinsparungen



Ausgangssituation

- **Verantwortungsdefizit**
 - Viele sind für Teilbereiche zuständig
 - Niemand ist für ein „Objekt“ insgesamt verantwortlich
 - Verantwortung für den Immobilienbereich wie auch für den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes ist nicht geklärt
- **Informationslücke**
 - Erschweren rationale/wirtschaftliche Entscheidungen
- **Management- und Anreizdefizit**
 - Reagierendes/verwaltendes Management
 - Falsche Anreize im System



- ein nicht optimiertes FM führt langfristig zum Vermögensverlust!
- Instandhaltung und Werterhaltung werden gekürzt
- Neuinvestitionen unterbleiben
- Nachhaltige Auslastung ist angesichts der demografischen-gesellschaftlichen Entwicklungen gefährdet



- Ganzheitliche Betrachtung von Immobilien verankern
 - Service aus einer Hand
 - Nachhaltige Auslastung
 - Lebenszyklus
- Verantwortungskonzentration statt -teilung
 - Klares Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnis
 - Markt-, Kunden-, Ergebnisorientierung
- Anreizsystem schaffen
 - Umgang mit Immobilien muss Konsequenzen haben
 - Schaffen von Wettbewerb
 - Service optimieren und differenzieren

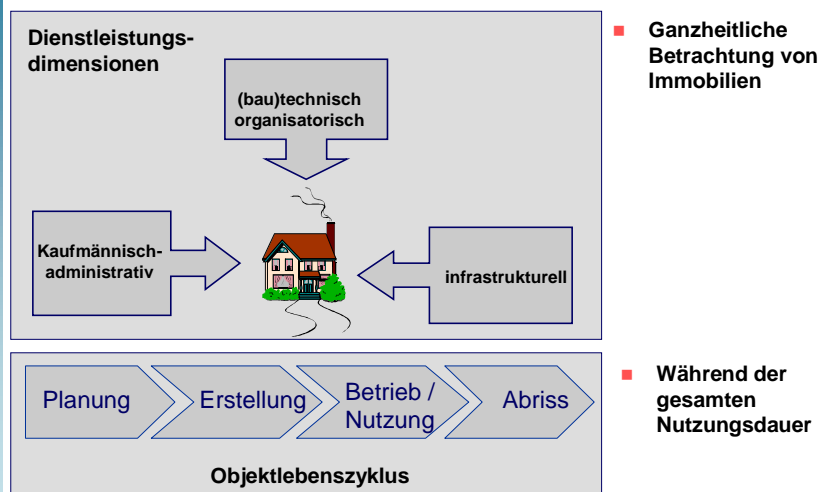


Lösungsansatz 1: Infrastrukturrevision

- **Ziel**
 - Historische gewachsene öffentliche Infrastruktur auf Notwendigkeit, Nutzbarkeit, Verwertbarkeit überprüfen
 - Künftigen Infrastrukturbedarf bezahlbar machen!
- **Einflussfaktoren**
 - Gesellschaftliche, soziale, wirtschaftliche Trends
 - Bevölkerungsentwicklung, Lebensweisen, Bedürfnisse
- **Zentrale Fragen**
 - Entspricht Infrastruktur den (künftigen) gesellschaftlichen Gegebenheiten?
 - Welche Investitionen sind notwendig?
 - Wie kann bestehende Infrastruktur geänderten Bedarfen angepasst werden?
 - Wie können interkommunale Kooperationen die regionale „Wertschöpfung“ erhöhen?



Lösungsansatz 2: Ganzheitliches FM



Ein Ansatz für alle Fälle?

- „Das GLM umfasst alle Maßnahmen zur wirtschaftlichen Bereitstellung und Nutzung der zur Produktion und Erfüllung kommunaler Leistungen notwendigen Gebäude und Räume (einschließlich der technischen Infrastruktur) und der damit im Zusammenhang stehenden Grundstücke“ (Städtetag Baden-Württemberg)
- Gebäude ...
 - Verwaltungsgebäude
 - Wohn- und Geschäftsgebäude
 - Gebäude für spezielle Zwecke und Nutzungen (Schulen, Kindergärten, Museen, Schwimmbäder, Konzerthallen etc.)
- und unbebaute Grundstücke



Aufgaben- und Leistungsschwerpunkte des GLM

- Kaufmännisch-administrativer Service
 - Mittelbeschaffung, Budgetierung, Finanzcontrolling
 - Buchhaltung
 - Ankauf- und Verkauf, Vermietung
 - Vermögensfinanzierung, Vermögenskontrolle
 - Objektverwaltung (Miet- u. Nebenkostenabrechnung) und Betreuung der Objektdatenbank
 - ...



Aufgaben- und Leistungsschwerpunkte des GLM (2)

■ bautechnisch - organisatorischer Service

- Reinigung, Bewachung, Winterdienste, Grünflächenpflege
- Gebäudeinspektion, Instandhaltung, Reparaturen,
- Betreuung von Neu- und Erweiterungsbauten
- Raumverwaltung (Bedarfsplanung, Vermittlung, Möblierung etc.)
- Umzugsservice, Hausmeisterservice
- ...



Aufgaben- und Leistungsschwerpunkte des GLM (3)

■ Infrastruktureller Service

- Bereitstellung und Wartung von IuK-Netzen
- Energiemanagement
- Ver- und Entsorgung
- Haustechnik
- ...



- **Aufbereitung von Informationen über Bestand**
- **Integration der Aufgabenerledigung**
- **Entscheidung über Organisations- und Rechtsform**
 - Umgliederung in Eigenbetriebe
 - Ausgliederung in selbstständige Formen
 - Fremdvergabe/Beteiligung Externer
- **Einsatz von Managementinstrumenten**
 - Aufbau Kontraktmanagement
 - Einführung Budgetierung
 - Einführung Kostenrechnung – Vermögenserfassung und –bewertung
 - Wettbewerb und QM



- **Kurzumfrage des aktuellen Standes im Bereich Gebäude und Liegenschaftsmanagement**
- **25 österreichische Städte und Gemeinden haben ihre Erfahrungen eingebracht**
- **Zentrale Untersuchungsschwerpunkte waren:**
 - die gegenwärtige Organisation des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs sowie dessen Veränderung;
 - die erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung der Steuerung des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs;
 - sowie Veränderungen im Bereich der Leistungsbeziehungen.



Stand des FM in Österreich

- **FM ist ein wichtiges Thema – viele Städte und Gemeinde setzen Aktivitäten in diesem Bereich**
- **Organisation – Trend zur Zusammenführung in einer zentralen Organisationseinheit**
- **Mengen- und wertmäßige Erfassung der Gebäude und Liegenschaften erfolgt bzw. in Umsetzung (bei mehr als 80 % der befragten Gemeinden)**
- **Neuorganisation der Leistungsbeziehung zwischen Gebäudenutzer und –anbieter steht erst am Beginn**
- **Trend zur „Konzentration aus das Kerngeschäft ist erkennbar – Auslagerung von Einzelleistungen (Reinigung, Bewachung)**



Was ist zu tun? – die wichtigsten Schritte!

- **Ermitteln, erfassen und bewerten der Gebäude und Liegenschaften (Stammdaten, Nutzung, Auslastung)**
- **Festlegen einer Strategie betreffend Zielen und Organisation des Gebäude- und Liegenschafts-managements**
- **Umsetzen der strategischen Vorgaben in Abstimmung mit den Mitarbeitern**
- **Einführung von Instrumenten zur outputorientierten Steuerung (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung)**
- **Neugestalten des Verhältnisses zwischen Gebäudebereitsteller und -nutzer**



- Neugestaltung der Leistungsbeziehung zwischen Gebäudeanbieter und –nutzer
- Schaffen von Anreizsystemen für Nutzer der Infrastruktur
- Infrastrukturrevision
- Nachhaltige Auslastung kommunaler Infrastruktur
 - Demografische Trends und Konsequenzen
 - Alternative Nutzungsformen bedenken



- **Mag. Alexander Maimer**
Tel.: +43-1-8923492-23
e-Mail: maimer@kdz.or.at



- **Mag. Peter Biwald**
Tel.: +43-1-8923492-15
e-Mail: biwald@kdz.or.at

