

Mehrwert durch Facility Management

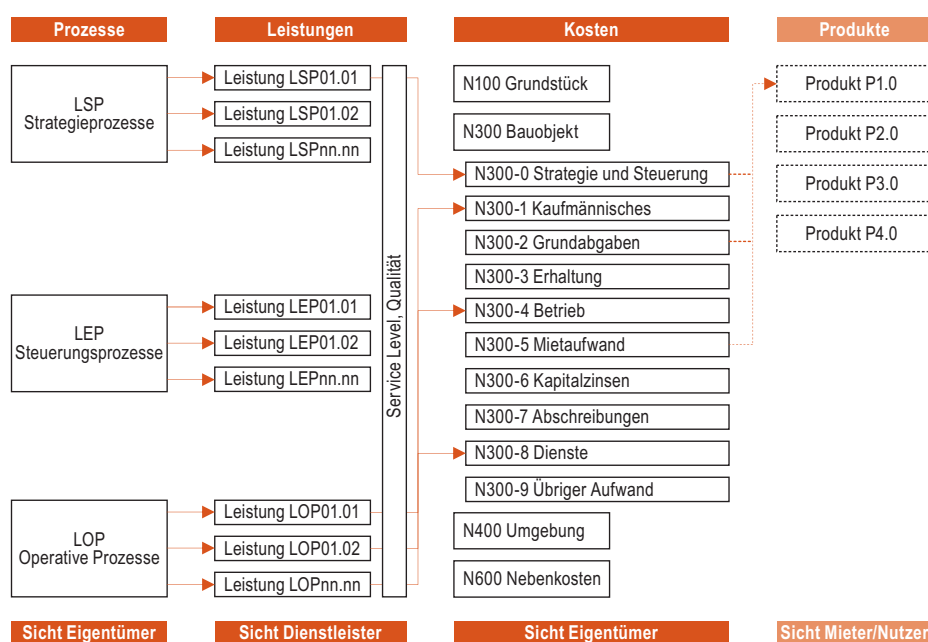
Facility Management wird auch bei den Gemeinden mehr und mehr zum Thema. Voraussetzung für die Auslagerung der Bewirtschaftung von Immobilien und Infrastrukturanlagen sowie für die Fremdvergabe von Dienstleistungen sind Transparenz und aktualisierte Daten.

Die wirkungsorientierte Steuerung der staatlichen Leistungen und deren Finanzierung ist für die öffentliche Hand ein kontinuierlicher Prozess, der im Hinblick auf den optimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel und Steuergelder mit grösster Aufmerksamkeit verfolgt wird. Ziele dieses Prozesses sind unter anderem die Leistungserstellung in angemessener Qualität, die Transparenz bei Leistungen und Kosten, eine effiziente Führung und eine hohe Flexibilität im Ressourceneinsatz. Bei der Umsetzung wurde früh erkannt, dass die Bewirtschaftung von staatlichen Immobilien und Infrastrukturanlagen grosse Erfolgspotenziale aufweisen. In der Folge wurden moderne Immobilienmanagement-Modelle eingeführt. Ein Beispiel ist das Modell Public Privat Partnership (PPP) – ein Vertrags- und Organisationsmodell für die Zusammenarbeit bei der Bereitstellung von Infrastruktur, Immobilien und Dienstleistungen der öffentlichen Hand mit Privaten.

PPP- und Mieter-Vermieter-Modelle bringen effiziente Strukturen

Ein bewährtes Modell zur zentralen Steuerung der immobilienwirtschaftlichen Leistung ist das Mieter-Vermieter-Modell. Dessen Vorteile sind die klare Rollenverteilung, die Förderung des Dienstleistungsgedankens und die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die Nutzer/Vermieter-Ebene durch entsprechend genehmigte Mietbudgets. Die übergeordnete Behörde – der Eigentümer – steuert dabei zum einen die Nutzer über die Bereitstellung von Budgets (für Miete, Nebenkosten) und andererseits den Vermieter über betriebswirtschaftliche Kenngrößen.

Es hat sich gezeigt, dass das Mieter-Vermieter-Modell bei den tatsächlichen Raum- und Unterbringungskosten in einem hohen Mass Transparenz schafft. Auf diese Weise können sich Mieter (Verwaltungen, Schulhäuser, Spitäler usw.) auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, während die Verantwortlichkeit für alle gebäudebezogenen und/oder teil-



Struktur der Prozesse, Leistungen und Kosten mit Sichtweise der wesentlichen Akteure. (Grafiken: zvg)

weise nutzungsbezogenen Serviceaufgaben bei der vermietenden Organisationseinheit liegt.

Die Einführung moderner Immobilienmanagement-Modelle erfordert neben Erfahrung im Vorgehen auch einiges an Fingerspitzengefühl. Sie ist häufig mit Interessenskonflikten verschiedener Ressorts, mit grossen Veränderungen für die betroffenen Mitarbeitenden und oft auch mit Ängsten verbunden. In diesem Zusammenhang kommt einer offenen Kommunikations- und Informationspolitik eine besondere Bedeutung zu.

Schrittweise Transparenz schaffen durch aktualisierte Daten

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verfügbarkeit von Informationen und Daten. Da bei Bestandsimmobilien die Pflege der Pläne, Daten und Dokumentationen meistens nicht à jour ist, braucht es einige Zeit, bis die Flächen und Räume sowie die instand zu haltenden technischen Anlagen und Bauteile inventarisiert sind. Hierbei ist zu beachten, dass Standards, wie sie in der Pri-

vatwirtschaft etabliert sind, zur Anwendung kommen. Erwähnt sei die SIA D 0165, «Kennzahlen im Immobilienmanagement». Nur so lassen sich Vergleichszahlen ermitteln, die zur gewünschten Transparenz beitragen. Auf der Basis dieser Inventare können Leistungen und deren Qualität prozessbezogen sehr genau beschrieben werden.

ProLeMo – Sprachregelung für Facility Management

Mit ProLeMo (Prozess-/Leistungsmodell in Facility Management) wurde eine neue, praxisnahe, übersichtliche und interaktive Richtlinie zur besseren Verständigung aller Akteure im Facility Management geschaffen. Herausgeber ist die Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB) in Zürich. ProLeMo definiert die Rolle der Akteure, die wesentlichen Bewirtschaftungsprozesse mit entsprechenden Leistungen und stellt die Durchgängigkeit bis zur Nutzungskostenstruktur her. Darauf aufbauend lassen sich das Betriebskonzept, die Organisation und die Dienstleistungen im Facility Manage-

ment verbindlich beschreiben und die zu erbringenden Leistungen kalkulieren. Dabei ist auf eine betriebswirtschaftlich korrekte Festlegung der Kalkulationsbasis zu achten. Mit der verbindlichen Beschreibung der Dienstleistungen wird die Basis für Leistungsvereinbarungen zwischen internen Bestellern und Leistungserbringern zum Beispiel im Rahmen der Raumkostenverrechnung sowie für die Ausschreibung geschaffen.

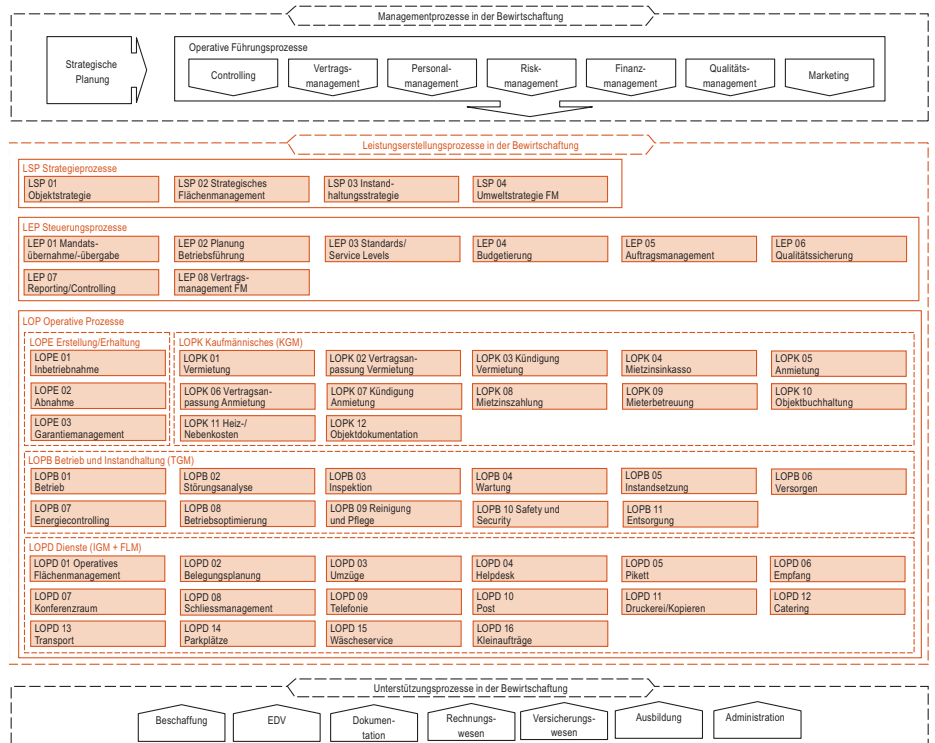
Wettbewerb bringt grosse Kosteneinsparungen

Mit den durch ProLeMo geschaffenen und in der Facility-Management-Branche etablierten Standards lassen sich die betrieblichen Leistungen ausschreiben und in den Wettbewerb stellen. Ein weiterer Optimierungsschritt ergibt sich, indem man statt der Beschaffung einer Summe von Einzelleistungen ganze Leistungspakete schnürt. Am Markt gibt es heute hochprofessionelle Dienstleistungserbringer, die mit IT-gestützten Hilfsmitteln für die Arbeitsplanung und die Qualitätskontrolle operieren. Diese Facility-Management-Dienstleister (www.chfms.ch) entwickeln mit ihrem Know-how und ihrer Innovationskraft massgeschneiderte Lösungen für eine effiziente Bewirtschaftung. Beispiele zeigen, dass Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen von 20 bis 30 Prozent gegenüber den herkömmlichen Bewirtschaftungskosten möglich sind.

Voraussetzungen schaffen, Optimierungschancen nutzen

Für kleinere und mittlere Gemeinden mit teilweise erheblichen Immobilienportfolios im Verwaltungs- und Finanzvermögen ist die Nutzung von professionellen Facility-Management-Dienstleistungen besonders interessant. Mit dem erhöhten Spardruck und der damit verbundenen Konzentration auf die Hauptaktivitäten bieten diese Dienstleistungen als unterstützende Aktivitäten grosse Optimierungschancen. Die mit ProLeMo beschriebenen Standards für strategische und operative Prozesse sowie Steuerungsprozesse bilden eine gute Basis für eine Situationsanalyse des Facility Managements.

Mit der Durchführung einer Situationsanalyse erkennt der Fachmann rasch die organisatorischen und betrieblichen Optimierungschancen. In den meisten Fällen ist es jedoch so, dass gerade bei kleineren und mittleren Gemeinden wichtige Unterlagen und Informationen nur schwer zugänglich sind, da sie zum Beispiel bei der zuständigen Person für die Instandhaltung oder Reinigung ab-



Prozessmodell für die Leistungserbringungsprozesse in der Bewirtschaftung von Immobilien und Infrastrukturanlagen.

gelegt und nicht ohne weiteres greifbar sind. Hier gilt es anzusetzen. Gültige Baupläne mit Raumstempel, eine Auflistung der Instand zu haltenden Gebäude, Anlagen, betriebliche Einrichtungen und Maschinen (Rasenmäher, Fahrzeuge usw.), eine Auflistung der Räume und Umgebungsflächen zu den Gebäuden, eine Zusammenstellung der aktuellen Service- und Wartungsverträge sowie eine Übersicht der vorhandenen Messeinrichtungen für Energien und Medien sind unter anderem unerlässliche Voraussetzungen, um für die einzelnen Prozesse das Mengengerüst, den Leistungsumfang und die Verantwortlichkeiten zu definieren. Es ist auch zu klären, ob es zweckmässig ist, allenfalls ein geeignetes IT-Tool einzusetzen. Für die Durchführung einer Situationsanalyse, einer Reorganisation sowie Evaluation des Ressourcenbedarfs hat sich der Einsatz eines spezialisierten Facility-Management-Consultant bewährt.

Gute Erfahrungen in der Gemeinde Allschwil

Bei der Gemeinde Allschwil im Kanton Basel-Land wurden die Facility-Management-Prozesse schon vor Jahren definiert, die Dokumentation à jour gebracht und ein IT-Tool zur Unterstützung eingeführt. Ein kleines erfahrenes Team deckt heute mit grossem Erfolg die Belange des Facility Management ab. Überlegungen, die Dienstleistungen re-

gional – also auch benachbarten Gemeinden – anzubieten, um so Synergien zu nutzen, wurden nicht weiter verfolgt. Im Kanton Bern werden im Rahmen der dezentralen kantonalen Verwaltungs- und Justizreform die Verwaltungsstellen von heute 81 auf 35 Standorte reduziert, wobei für den Standort Burgdorf das Zeughausareal im Rahmen eines PPP-Modells (Planung, Bau, Finanzierung und 25 Jahre Betrieb) realisiert wird. Auch hier werden die betrieblichen Prozesse einheitlich beschrieben, sie dienen als Grundlage für die Evaluation der benötigten betrieblichen Dienstleistungsressourcen.

Bei der öffentlichen Hand geht der Trend in der Bewirtschaftung von Immobilien und Nutzung von Dienstleistungen eindeutig in die Richtung, betriebliche Prozesse zu definieren und zu dokumentieren. Die Facility-Management-Dienstleistungen in internen Serviceeinheiten zusammenzufassen und/oder integral auszuschreiben, wird sich zunehmend durchsetzen. Denn nur so können eine kontinuierliche, wirtschaftliche Verbesserung sichergestellt, betriebliche Optimierungschancen genutzt und Steuergelder mit maximaler Wirkung eingesetzt werden.

Felix Graf, Dipl. Ing. FH, Mediator, Geschäftsführer PSS Projects AG, Facility Management Consulting, Basel (www.pssprojects.ch), Vizepräsident MFS (www.mfs.ch)