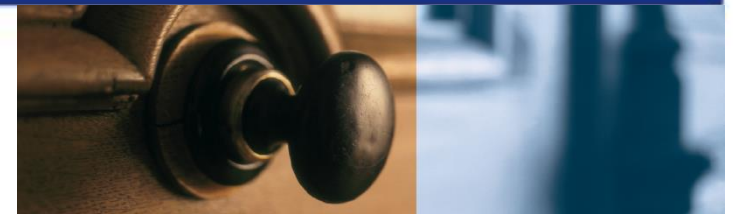


Gemeinde Ostermündigen

Aufgaben- und Leistungsanalyse

Vertiefung Hochbau, 21.09.2018

Beilage 1
GGR-Botschaft
für 21.02.2019
Neue Stellen Hochbau



Ausgangslage, Ziele und Vorgehen

- Mit dem Projekt «Aufgaben- und Leistungsüberprüfung ALÜ» hat die Gemeinde Ostermundigen einen umfassenden Leistungskatalog erarbeitet und Einsparungspotenziale eruiert.
- Die Abteilung Hochbau hat anlässlich dieser Arbeiten auf einen Ressourcen-Engpass hingewiesen.
- Der Gemeinderat hat den Hinweis zur Kenntnis genommen und eine punktuelle Vertiefung im Hochbau beschlossen. Diese sollte mit möglichst geringem Aufwand vorgenommen werden.
- In einem ersten Schritt fand am 05.09.2018 ein Workshop mit der Departementsleiterin, dem Abteilungsleiter sowie internen und externen Schlüsselmitarbeitenden statt. Die Projektleitung ALÜ hat den Workshop moderiert. Besprochen wurden drei Punkte:
 1. Beschreibung der IST-Situation in der Abteilung Hochbau
 2. Massnahmen zur Verbesserung der aktuellen Ressourcensituation, erste Einschätzung von Auswirkungen
 3. Falls zusätzliche Ressourcen gesprochen würden: Wie würden diese eingesetzt und welche Auswirkungen hätte dies?
- Die Ergebnisse sind in der vorliegenden Unterlage dokumentiert. Der Gemeinderat kann anhand dieser Unterlage über das weitere Vorgehen entscheiden:
 - Weiter gehende Vertiefung ja/nein
 - Umsetzen der Massnahmen zur Verbesserung der Ressourcensituation ja/nein
 - Eckwerte für einen allfälligen Antrag um zusätzliche Ressourcen



IST-Situation Abteilung Hochbau (1)

Ressourcen

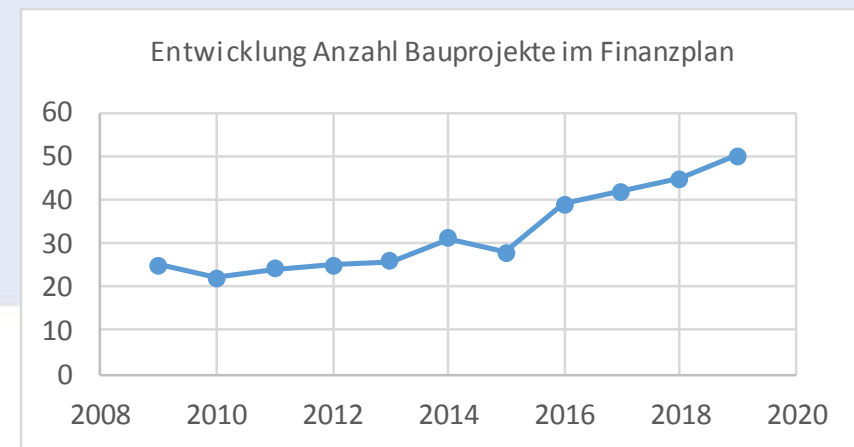
- Mit 4.9 Vollzeitstellen (ohne Hauswarte und Reinigungspersonal) ist die Abteilung an der untersten Grenze, um Stellvertretungen sicherstellen und Kapazitätsengpässe überbrücken zu können. Etliche Teilzeitstellen erschweren die Situation zusätzlich.
- Der Abteilungsleiter ist primär als Projektleiter für Bauprojekte tätig, für die Leitung der Abteilung sowie für mittel-/langfristige Entwicklungsprojekte steht kaum Zeit zur Verfügung.
- Auf Sachbearbeitungs-Stufe in der Bauverwaltung war die Leistungsfähigkeit bisher eingeschränkt, indem die Person auf dieser Stelle nicht voll einsetzbar war. Die Situation wird mit einer Anpassung des Pflichtenhefts und einer Neueinstellung ca. Ende 2018 behoben werden können (bedingt eine neue Einreihung der Stelle).
- In den vergangenen fünf Jahren führte eine hohe Fluktuation dazu, dass Know-How abgeflossen ist, was den heutigen Arbeitsaufwand erhöht.
- Es ist schwierig, freie Stellen mit geeigneten KandidatInnen zu besetzen (letzte Vakanz: Von 60 Bewerbungen haben 5 das Profil erfüllt, eine einzige war sehr gut. Diese hat aufgrund der tiefen Entlohnung zurückgezogen).
- Die Abteilung ist an der Grenze dessen, was sie als seriöse Erfüllung ihrer Aufgaben empfindet. Es werden Überstunden gemacht und es steht keine Zeit für Weiterbildungen zur Verfügung.



IST-Situation Abteilung Hochbau (2)

Aufgaben

- Die Abteilung beschäftigt sich immer noch stark mit Arbeitsrückständen aus der Vergangenheit.
- Im Aufgabenbereich Hauswartungen und Unterhalt ist eine hohe Berechenbarkeit der Kosten und auch eine gute Vergleichbarkeit mit anderen Gemeinden gegeben (Stunden pro Jahr, kalkuliert auf die verschiedenen Objektkategorien im Liegenschaftsbestand). Bei anderen Aufgaben im Hochbau ist die Berechenbar- und Vergleichbarkeit schwieriger, weil die Geschäfte sehr individuell sind (z. B. Baugesuche, Bauverfahren, Projektbegleitung).
- Baubewilligungsverfahren werden mit rund 2'000 Arbeitsstunden pro Jahr durch externe Ressourcen bewältigt (Andreas Oestreicher, Syntas Solutions AG). Der Hochbau muss dazu Nachkredite an den Gemeinderat stellen. Die Gemeinde hat kaum Einfluss auf den Arbeitsaufwand, weil die Aufgabe eng kantonal reglementiert ist.
- Die Verwaltung sämtlicher Immobilien im Finanzvermögen wird durch externe VerwalterInnen wahrgenommen. Die Abteilung Hochbau übt bei diesen Objekten ausschliesslich die Eigentümer-Rolle aus (Bau- und Unterhaltsgeschäfte). Selber verwaltet sie nur Pachtland und Schrebergärten (rund 100 Verträge) und macht Neben-/Heizkostenabrechnungen.
- Die Anzahl Bauprojekte im Finanzplan ist über die vergangenen zehn Jahre stetig angestiegen:



Massnahmen zur Optimierung (1)

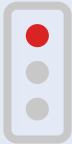
Die Abteilung Hochbau setzt bereits kleinere Optimierungen um (z. B. Reduktion Öffnungszeiten). Daneben wurden im Workshop vom 05.09.2018 folgende Potenziale diskutiert:

#	Situation	Mögliche Massnahme	Auswirkung
1	Bürger holen zu Baugesuchen aktuell kostenlos Beratung und Pläne ein, was dem Hochbau einen hohen Aufwand generiert.	Reduktion der kostenlosen Beratung auf eine wöchentliche «Sprechstunde». Bei darüber hinaus gehender Beratung Verrechnung der Leistungen mindestens zu Selbstkosten).	Sinkende Bürgerfreundlichkeit; höhere Erträge; berechenbarer Arbeitsaufwand
2	Es bestehen Arbeitsrückstände aus der Vergangenheit.	Die Arbeitsrückstände lassen sich zumindest teilweise durch externe Ressourcen beheben.	Abbau der Arbeitsrückstände durch einmaligen Einsatz externer Ressourcen.
3	Die Kommissionen Hochbau und Energie verursachen substanziellen Aufwand für Vorbereitung (Bauliste) und Nachbereitung (Protokoll). Ihre Wirkung ist beschränkt.	Abschaffen der Kommissionen oder Optimierungen: <ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Sitzungen • Kategorisieren der Geschäfte und Entlasten der Kommission von «kleinen» Geschäften). 	Politischer Widerstand zu erwarten.
4	Der Abteilungsleiter ist stark durch Sitzungen absorbiert.	Reduktion der Teilnahmen an ganz- oder halbtägigen internen Sitzungen (ALK, GR) sowie übergreifender Projekte (ALÜ, Prozessoptimierung etc.).	Mehr Zeit für Projekte, aber schlechtere Integration der Abteilung in die Gemeinde.



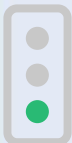
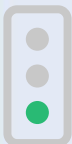
Massnahmen zur Optimierung (2)

#	Situation	Mögliche Massnahme	Auswirkung
5	Der Abteilungsleiter ist stark mit der Begleitung von Projekten absorbiert. Der Arbeitsaufwand ist schwer berechenbar. Es besteht grosses öffentliches Interesse an den HB-Themen und damit oft Dringlichkeit.	Entweder: Reduzieren der baubezogenen Projekte in der Gemeinde (z. B. Ortsplanungsrevision, Hauswartskonzept). Verzicht auf aktive Portfolioentwicklung. Oder: Entwicklungsstrategie erarbeiten und Ressourcenbedarf ableiten.	Je nach Massnahme. Wenn sich die Gemeinde aus der Projektbegleitung herausnimmt, wird der politische Einfluss auf die Gemeindeentwicklung stark reduziert. Eine Entwicklungsstrategie würde Ressourcenfolgen haben.
6	Keine Ressourcen für ordnungsgemässe Archivierung	Akzeptieren der teils ungeordneten Zustände oder erhöhen der Ressourcen	Ohne Massnahmen sind Probleme mit der FiKo und der GPK möglich
7	Die Bauverwaltung muss regelmässig Nachkredite beantragen, um zwingende Aufgaben durch externe Dienstleistungen erledigen zu lassen.	Externe durch interne Ressourcen ersetzen.	Erhöhen des Personalbestands nötig. Per Saldo mindestens kostenneutral. Herausforderung bei der Rekrutierung.
8	Der Aufwand für Unterhalt und Instandsetzung wird durch nicht beeinflussbare Alterung der Gebäude verursacht. Dazu kommen oft Nutzerwünsche.	Unterhalt aufschieben. Tiefere Priorisierung der Nutzerwünsche (insb. Bildung und Soziales).	Verzicht auf Vorhaben oder Verschiebung (Hinweis: Es besteht bereits aufgeschobener Unterhalt > CHF 5 Mio.).



Massnahmen zur Optimierung (3)

#	Situation	Mögliche Massnahme	Auswirkung
9	Nachkredite führen im Bereich Unterhalt zu grossem administrativem Aufwand.	Vereinfachen des Prozesses oder erhöhen des Budgets.	Weniger administrativer Aufwand im HB.
10	Die Abteilung Hochbau hat zu wenig Ressourcen, um eine nutzerfreundliche Website zu erstellen.	Verbessern des Auftritts und Bereitstellen von hilfreichen Vorlagen, Anleitungen, etc.	Tieferer Folgeaufwand im HB z. B. durch baupolizeiliche Massnahmen/Interventionen)
11	Die Abteilung ist sehr klein und die Aufgaben fallen zum Teil zyklisch an.	Bestehende Mitarbeitende breiter einsetzen, damit Stellvertretungen wahrgenommen und Belastungsspitzen gebrochen werden können.	Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Abteilung.
12	Verträge bestehen teilweise seit langer Zeit und sind kaum überprüft worden (z. B. Bau-rechtszinsen, Mietverträge, Nebenkostenabr., CO2-Abg.)	Überprüfung und neue Verhandlung (bedingt zusätzliche Ressourcen bzw. allenfalls durch externe Auftragnehmer).	Positive Auswirkungen auf den Ertrag und die fixen Betriebskosten. Ressourcenbedarf in der Abteilung Hochbau.



Bewusst nicht aufgenommen wurde die Massnahme, die Schulhauswarschaften inkl. Reinigungspersonal in das Departement BKS zu verschieben. Departements- und Abteilungsleitung sowie RPC sind der Ansicht, dass ein reines Verschieben der Aufgabe keine Entlastung für die Gemeinde bedeutet. Im Gegenteil besteht aus Sicht RPC die Gefahr, dass durch eine Ansiedelung im BKS höhere Ansprüche der Schulleitungen resultieren könnten, was Kostentreibend wirken könnte.

Einsatz zusätzlicher Ressourcen

Zusätzliche Ressourcen würde die Abteilung Hochbau wie folgt einsetzen:

- Rund eine Vollzeitstelle zur Internalisierung von bisher extern eingekauften Dienstleistungen:
 - Ersatz eines Teils der extern erbrachten Dienstleistungen im Umfang von 2'000 Arbeitsstunden durch eine interne Person, welche Bauverfahren begleitet.
 - Diese Massnahme wäre für die Gemeinde Ostermundigen kostenneutral.
 - Bedingung ist, dass eine geeignete Person mit dem Abschluss als kantonal-bernischer Bauverwalter für die Aufgabe gefunden wird. Im Hinblick auf die prekäre Situation auf dem relevanten Arbeitsmarkt wird diese Massnahme als erst mittelfristig umsetzbar beurteilt (2019 / 2020).
- Rund eine Vollzeitstelle im Bereich Projektleitung und -begleitung:
 - Übernahme von Projektleitungen und -begleitungen vom Abteilungsleiter im Hinblick auf die anstehenden Projekte von überregionaler Bedeutung (Hochhaus, Ortsplanungsrevision)
 - Leitung von Energieprojekten der Gemeinde, sobald die befristete Stelle ausläuft
 - gegenseitige Stellvertretung und damit sicherstellen des Know-Hows in der Gemeinde
 - Übernahme weiterer Aufgaben aus den «Massnahmen zur Optimierung», z. B. systematische Überprüfung der Verträge, Aufarbeiten der Arbeitsrückstände (sofern diese Arbeiten nicht durch externe Mandatsnehmer übernommen werden können)



Handlungsoptionen Gemeinderat

Aus Sicht RPC hat der Gemeinderat folgende Handlungsoptionen:

- Internalisierung von bisher extern eingekauften Dienstleistungen im Bereich Bauverfahren:
 - a. Keine Massnahme. Die Aufgabe wird weiterhin durch den externen Dienstleister erbracht.
 - b. Mittelfristige Internalisierung: Der Gemeinderat kann der Abteilung den Auftrag geben, eine geeignete Person zu suchen. Falls eine gefunden wird, kann eine Besetzung erfolgen. Solange keine gefunden wird, bleibt die externe Lösung bestehen.
- Neue Stelle für Projektbegleitung:
 - a. Keine Massnahme. Damit besteht das Risiko, dass die Abteilung Hochbau ihre für die Gemeinde-Entwicklung wichtige Aufgabe in Anbetracht der steigenden Anzahl Projekte (insbesondere der anstehenden Grossprojekte) nicht optimal erfüllen kann.
 - b. Gewähren einer zusätzlichen Stelle, welche die erwähnten Aufgaben übernimmt.
 - c. Neue Kombination der bestehenden Aufgaben der gesamten Abteilung in neue Stellenprofile für die gesamte Abteilung; Ableiten der Ressourcenfolgen; mittelfristige Überführung des aktuellen Personalbestands in die neue Situation
 - d. Weitergehende Vertiefungen (z. B. Detailanalyse aller Stellenprofile, Besprechung mit Experten, Benchmarking)

