

# Beschlussvorlage

Geschäftszeichen:  
VI/241/GSL

Verantwortliche/r:  
Sabine Gebhardt

Vorlagennummer:  
241/042/2011

## Haushaltskonsolidierung - Umsetzung der Maßnahme Nr. 12 Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden

Beratungsfolge	Termin	Ö/N	Vorlagenart	Abstimmung
Bauausschuss / Werkausschuss für den Entwässerungsbetrieb	10.01.2012	Ö	Gutachten	
Haupt-, Finanz- und Personalausschuss	18.01.2012	Ö	Einbringung	
Haupt-, Finanz- und Personalausschuss	01.02.2012	Ö	Gutachten	
Stadtrat	16.02.2012	Ö	Beschluss	

Beteiligte Dienststellen  
Amt 20

### I. Antrag

Der Empfehlung von Rödl & Partner, die Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden (Maßnahme Nr. 12) mit einem Bonus-Malus-System durchzusetzen, wird nicht gefolgt. Bis zur Einführung des Mieter-Vermieter-Modells soll die Zielerreichung durch ein Bonus-System verfolgt werden.

### II. Begründung

#### 1. Ergebnis/Wirkungen

(Welche Ergebnisse bzw. Wirkungen sollen erzielt werden?)

Es ist Aufgabe des Flächenmanagements, zu geringst möglichen Kosten Arbeitsflächen bereit zu stellen, die dem Anforderungsprofil bestmöglich entsprechen.<sup>1</sup>

Die Potentiale, die im strategischen Flächenmanagement und seiner operativen Umsetzung liegen, sind nachhaltig und übertreffen die Einsparmöglichkeiten bei den Betriebs- und Unterhaltungskosten inzwischen deutlich. Gebäudeflächen, die durch Flächenoptimierung eingespart werden, müssen nicht unterhalten und bewirtschaftet werden.

Ziele der Verwaltung:

- Flächenoptimierung bei gleichzeitiger Sicherstellung bedarfsgerechter Arbeitsbedingungen
- Steuerung über monetäre Größen, um Anreize zu schaffen, Flächen und Kosten einzusparen sowie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern

#### 2. Programme / Produkte / Leistungen / Auflagen

(Was soll getan werden, um die Ergebnisse bzw. Wirkungen zu erzielen?)

Die Verteilung der Stadtverwaltung Erlangen auf mehrere Standorte erschwert die strategisch und wirtschaftlich optimale Flächenbelegung.

Die Gebäude sind zudem als Verwaltungs- und Bürogebäude teilweise nur eingeschränkt nutzbar. Den ursprünglichen Konzeptionen lagen unterschiedliche Nutzungsarten zu Grunde. Ungünstige Achsmaße in den Gebäuden haben Büroräume zur Folge, die als Einzelzimmer reichlich oder zu groß und für eine Nutzung als Doppelzimmer zu klein sind.

<sup>1</sup> vgl. GEFMA Richtlinie 130 Flächenmanagement – Leistungsbild, Entwurf Juni 1999, S. 1

Die zwangsläufig großzügig bemessenen Flächen wirken sich auf die Kennzahl „Flächenverbrauch Nutzfläche (NF) 2.1 je Verwaltungsmitarbeiter/-in“ negativ aus. Dennoch ist es gelungen, durch ein zielgerichtetes Flächenmanagement<sup>2</sup> deutliche Flächen- und Kostenreduzierungen durchzusetzen. Die Mittelwerte des Flächenverbrauchs verringerten sich in den Jahren 2006 bis 2010 von 15,17 auf 13,90 qm NF 2.1 je Verwaltungsmitarbeiter/-in. Gleichwohl ist die Belegung der Büroflächen weiterhin optimierungsfähig.

Die bisher in Erlangen praktizierte Flächensteuerung per Zuweisung erfolgt aufgrund begründeter Einzelfallbedarfe. Raumanfragen sind stets mit einem hohen Bearbeitungsaufwand verbunden, zumal der Zuweisung regelmäßig langwierige, zum Teil zähe Verhandlungen vorausgehen. In festgefahrenen Situationen wird sogar die Verwaltungsspitze eingebunden.

Ziel der Verhandlungslösungen ist, Flächenoptimierungen und die Sicherstellung bedarfsgerechter Arbeitsbedingungen zu vereinbaren. Kompromisse gehen tendenziell zu Lasten der Flächenoptimierung. Die Steuerung über monetäre Größen ist daher ein wirksames Mittel, um Fehlentwicklungen zu vermeiden. Erst wenn die Nutzer Raumkosten aus ihrem Budget finanzieren müssen, besteht ein Anreiz, Flächen einzusparen.

Rödl & Partner greift in seiner Empfehlung, die Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden mit einem Bonus-Malus-System voranzutreiben und Einsparungen zu erzielen (Maßnahme Nr. 12), eine interne Studie des GME über Flächeneffizienz auf. Das GME ermittelte in dieser Studie auf Basis einer fiktiven Miete – ohne Berücksichtigung der Betriebskosten – ein theoretisches Einsparpotential in Höhe von knapp 145 000 €, das sich aus rund 150 000 € Malus-Zahlungen und 5 000 € Bonus-Zahlungen zusammensetzt.

Das von Rödl & Partner empfohlene Bonus-Malus-System sieht vor, dass die Nutzer zudem an den Betriebskosten partizipieren. Das ermittelte Einsparvolumen beläuft sich somit auf 206 500 €<sup>3</sup>.

Dieses Einsparvolumen belastet die Budgets der Nutzer zusätzlich. Aufgrund der pauschalen Kürzung des Sachkostenbudgets um 10 Prozent sowie der des Personalkosten-Budgets um 3 Prozent und aufgrund der finanziellen Auswirkungen der zweimonatigen Wiederbesetzungssperre seit dem Haushaltsjahr 2011 sind die Budgets ausgereizt. Es ist absehbar, dass die Nutzer die benötigten Mittel für Malus-Zahlungen bei der Kämmerei einfordern werden.

Der von Rödl & Partner empfohlene Sanktionsmechanismus des Bonus-Malus-Systems verlangt wie das Mieter-Vermieter-Modell nach einer Aufstockung der Sachkostenbudgets um Nutzungsentgelte und Betriebskosten. Mit einem derartigen Null-Summen-Spiel (Budget = Bedarf) lassen sich kurzfristig keine Einsparungen erzielen. Mittelfristig dürfte der Erfolg eines Bonus-Malus-Systems nicht größer sein als der mittelfristig angestrebte Erfolg des in Ziffer 3 vorgeschlagenen Bonus-Systems.

Wenn sich das System eingespielt hat und entsprechende Erfahrungswerte vorliegen, kann ggf. nachgesteuert werden, indem das Bonus-System zu einem Bonus-Malus-System ausgeweitet wird.

### 3. Prozesse und Strukturen

(Wie sollen die Programme / Leistungsangebote erbracht werden?)

Die Verwaltung schlägt statt eines Bonus-Malus-Systems ein Bonus-System vor, um die Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden voranzutreiben und Einsparungen zu erzielen.<sup>4</sup> Das Bonus-System soll mit einer Laufzeit von 5 Jahren bis zur Einführung des Mieter-Vermieter-Modells angewendet werden. Mit einer einmaligen Bonuszahlung von 50 Prozent der eingesparten fiktiven Miet- und Betriebskosten eines Jahres sollen Anreize geschaffen werden, freiwillig auf die Inanspruchnahme von Büroflächen zu verzichten.

<sup>2</sup> Zielvorgabe: Der Flächen-Bedarfsdeckungsgrad soll maximal 130 Prozent betragen.

<sup>3</sup> Das Einsparvolumen der Maßnahme Nr. 12 Flächenoptimierung in Verwaltungsgebäuden mit 238 000 € besteht aus diesen 206 500 € sowie aus 31 400 € einzusparenden Raumkosten, die sich durch die Reduzierung von Büroarbeitsplätzen ergeben (Maßnahme Nr. 5).

<sup>4</sup> Bonus-Systeme werden bzw. wurden in Erlangen bereits erfolgreich angewendet: „Energiespar-Modell 50-50“ und „Weniger Müll an unserer Schule“.

Für jede Organisationseinheit (= Budgetamt) wird ab dem Haushaltsjahr 2012 ein virtuelles Budget außerhalb des Rechnungswesens eingerichtet. In diese Budgets werden den Nutzern die fiktiven Mittel eingestellt, welche die Nutzungsentgelte (= fiktive Miete) und Betriebskosten (= fiktiver Durchschnittswert) für die zu Jahresbeginn tatsächlich beanspruchten Flächen decken. Im Rahmen der vorbereitenden Abschlussarbeiten werden zum Ende des Haushaltsjahres die fiktiven Nutzungsentgelte und Betriebskosten zu gleichen Preisen, aber auf Basis der tatsächlich belegten Fläche erneut kalkuliert. Personelle Veränderungen führen zu Bereinigungen.

Den Organisationseinheiten, die im Laufe des Jahres ihre beanspruchten Flächen durch eigene Entscheidungen um mindestens einen Raum reduzieren, kommen die fiktiven Einsparungen einmalig zu 50 Prozent zugute. Bei der jährlichen Abrechnung der Amtsbudgets erfolgt eine entsprechende Gutschrift in Höhe des Bonus.

Beispiel: Abrechnung Budgetamt x

Abrechnung Budgetamt x	Flächenverbrauch	Fiktive monatliche Miete je qm NF 2.1	Fiktive monatliche Betriebskosten je qm NF 2.1	Fiktive Jahresmiete	Fiktive Betriebskosten	Virtuelles Budget
Stichtag 1. Januar	100 qm NF 2.1	7,50 €	3,40 €	+ 9 000 €	+ 4 080 €	+ 13 080 €
Stichtag 31. Dezember	90 qm NF 2.1	7,50 €	3,40 €	- 8 100 €	- 3 672 €	- 11 772 €
Fiktive Einsparung				900 €	408 €	1 308 €
davon 50 Prozent Bonus				450 €	204 €	654 €

Über die erzielten Einsparungen, deren Verwendung und über die Höhe der Boni wird die Verwaltung im BWA und im HFPA Bericht erstatten.

#### 4. Ressourcen

(Welche Ressourcen sind zur Realisierung des Leistungsangebotes erforderlich?)

Die Bonuszahlungen werden aus der Rückgabe der erwirtschafteten Einsparungen aus den Sach- und Personalkostenbudgets - gemäß Budgetierungsregeln derzeit 80 Prozent - an den allgemeinen Haushalt finanziert.

Die tatsächlich erreichten Einsparungen (Miete, Betriebskosten) durch Flächenreduzierung verbleiben im GME und dienen zunächst der Finanzierung kleinerer Umbaumaßnahmen (z. B. Versetzen von Wänden) und erforderlicher Umzüge. Mittelfristig werden sich größere Einsparungen ergeben, die im Budget des GME zur Finanzierung von Sondermaßnahmen des Bauunterhaltes verbleiben sollen und eine zusätzliche Mittelbereitstellung überflüssig machen.

Es ist unwahrscheinlich, dass sich die Einsparvorgaben von Rödl & Partner in Höhe von 206 500 € realisieren lassen. Ämter mit viel Publikumsverkehr, mit hohen Anforderungen an Diskretion und Vertraulichkeit (z. B. Beratungsstellen) und mit größerem Raumbedarf, der fachlich bedingt ist (z. B. technische Ämter aufgrund der Baupläne und CAD-Arbeitsplätze), werden die theoretischen Potentiale nicht ausschöpfen können.

#### Anlagen:

III. Abstimmung  
*siehe Anlage*

IV. Beschlusskontrolle

V. Zur Aufnahme in die Sitzungsniederschrift

VI. Zum Vorgang