

Vortrag des Gemeinderats an den Stadtrat

## **Projekt Zukünftiges Immobilienmanagement der Stadt Bern (ZIMBE); Aufstockung Investitionskredit**

### **1. Worum es geht**

Mit SRB 179 vom 18. März 2010 hat der Stadtrat für die Ausführung des Projekts ZIMBE die Aufstockung eines durch den Gemeinderat gesprochenen Projektierungskredits von Fr. 100 000.00 um Fr. 150 000.00 auf Fr. 250 000.00 zulasten der Investitionsrechnung, Konto 6000001 (Kostenstelle 600100) bewilligt. Am 15. Mai 2011 haben die Stimmberechtigten der Stadt Bern der Rückführung der Stadtbauten Bern (StaBe) in die Verwaltung zugestimmt. Aufgrund des Abstimmungsausgangs hat der Gemeinderat im August 2011 den Projektierungskredit in einen Investitionskredit gewandelt und den Kredit von Fr. 250 000.00 um Fr. 50 000.00 auf Fr. 300 000.00 aufgestockt. Im September 2011 haben die eigentlichen Arbeiten im Rückführungsprojekt begonnen. Die erste Projektphase (Konzeptvariantenphase) konnte im Dezember 2011 erfolgreich abgeschlossen werden. Für die weiteren Projektarbeiten (Detailkonzeptphase) bis zum Beginn der Umsetzung der eigentlichen Rückführung beantragt der Gemeinderat dem Stadtrat die Aufstockung des Investitionskredits von Fr. 300 000.00 um Fr. 185 000.00 auf Fr. 485 000.00. Gemäss Projektfahrplan wird dem Stadtrat Ende 2012 eine weitere Kreditaufstockung vorgelegt und Antrag auf Rückführung der StaBe in die Verwaltung per 1. Januar 2014 gestellt werden. Die Kosten für die Umsetzung und damit die Höhe dieses Kredits müssen in der Detailkonzeptphase konkretisiert werden.

### **2. Das Projekt ZIMBE: Wichtigste Rahmenbedingungen**

Nachfolgend wird näher auf die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Projekt ZIMBE - die Projektvorgaben, Vorgehens- und Ereignisziele, die Projektorganisation und den Projektfahrplan - eingegangen. Diese Rahmenbedingungen waren und sind für die Projektarbeiten verbindliche Vorgaben.

#### *2.1 Organisationsentscheid des Gemeinderats*

Aufgrund der Vertiefung möglicher Organisationsvarianten für das ZIMBE und einer Analyse der IST-Situation im städtischen Bau-, Planungs- und Immobilienbereich unter Mitwirkung sämtlicher betroffener Dienststellen hat der Gemeinderat im Mai 2011 die Organisation für das ZIMBE festgelegt. Demnach wird in Zukunft die städtische Liegenschaftsverwaltung (LV) für das Verwaltungsvermögen die Rolle der Bewirtschafterin und der Eigentümervertretung und ein neu geschaffenes Hochbauamt bei der Präsidialdirektion die Aufgabe der Bauherrenvertretung für Immobilien im Verwaltungsvermögen wahrnehmen, während die übrigen Dienststellen als Bestellende bzw. Nutzende auftreten. Für Immobilien im Portfolio des Fonds für Boden und Wohnbaupolitik (Finanzvermögen) bleibt die LV weiterhin integral (inklusive Bauherrenvertretung) zuständig.

## 2.2 *Projektvorgaben des Gemeinderats*

Für das Projekt ZIMBE hat der Gemeinderat im Mai 2011 die nachfolgenden Projektvorgaben beschlossen:

a.) *Im Zukünftigen Immobilienmanagement der Stadt Bern werden vier Hauptrollen definiert: Bestellende, Bewirtschaftende, Eigentümervertretung und Bauherrenvertretung.*

*Bestellende* von Immobilien im Verwaltungsvermögen sind die Dienststellen der Stadtverwaltung. Für die Nutzung der Immobilien entrichten sie der LV als Betreiberin und Eigentümerin ein Entgelt, dessen Höhe in einer Raumkostenverrechnungsordnung festgehalten wird. Bestellende definieren ihre eigenen Raumbedürfnisse, melden diese bei der Betreiberin, nehmen eigene betriebliche Optimierungen bezüglich Raumnutzung vor und wirken bei Projektierungen mit.

Die LV als *Betreiberin* ist Bewirtschafterin, Verwalterin und Dienstleisterin einer Immobilie im Verwaltungsvermögen. Sie ist sowohl für die kaufmännische Bewirtschaftung/Verwaltung der Liegenschaften als auch für die technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung (z.B. Hauswartung) zuständig. Zudem priorisiert die Betreiberin Bedürfnisanmeldungen und damit Investitionen, erarbeitet Strategien für die betriebliche Effizienzsteigerung mittels räumlicher Optimierungen und Definition von Raumprogrammen und definiert Projektziele.

Die LV als *Eigentümervertretung* nimmt sämtliche Aufgaben wahr, die der Stadt Bern als eigentliche Eigentümerin im Sinne des Grundbuchs zufallen. Sie ist Portfoliomanagerin, Vermieterin und Auftraggeberin für nachhaltige Bauleistungen im Sinne der städtischen Vorgaben. Unter anderem bestimmt die Eigentümervertretung die baulichen Massnahmen (**was** macht man) und beauftragt das neue Hochbauamt mit der Ausführung. Zudem erarbeitet sie eine Unterhalts- und Nutzungsstrategie für das bestehende Immobilienportfolio oder definiert den Unterhaltsbedarf.

Das neue Hochbauamt als *Bauherrenvertretung* ist bei städtischen Bauten und Anlagen Bauherrin. Es ist Baufachorgan für Immobilien im Verwaltungsvermögen und entwickelt, plant und führt die Bauprojekte im Verwaltungsvermögen. Das Hochbauamt, welches durch eine Stadtbaumeisterin oder einen Stadtbaumeister geleitet wird, trägt der Bauethik, der Baukultur und der Nachhaltigkeit beim Bauen Rechnung. Es wird dann aktiv, wenn ihm die LV als Eigentümervertretung einen entsprechenden Auftrag erteilt. Unter anderem führt die Bauherrenvertretung das Vor- und das Bauprojekt, optimiert die Gesamtqualität innerhalb des Projektrahmens, führt das Kostencontrolling, vergibt Aufträge an stadtexterne Planerinnen und Planer, ist zuständig für die Materialisierung (bestimmt **wie** man etwas macht), liefert Zustandsanalysen bei Umbauten und erstellt Kreditanträge für Neubauten, Umbauten und Erweiterungen und holt Baubewilligungen ein.

b.) *Die Immobilien im Verwaltungsvermögen werden zentral durch eine städtische Stelle, welche die Eigentümerrolle wahrnimmt, geführt. Das bisherige Mieter-Vermieter-Modell wird beibehalten.*

Wie der Gemeinderat in der Botschaft zur Rückführung der StaBe in die Stadtverwaltung festhält, haben die StaBe die Kostentransparenz für die Ressource „Raum“ verbessert und die Effizienz bei der Bewirtschaftung gesteigert. Diese positiven Errungenschaften der StaBe sollen bei der Rückführung beibehalten werden. In diesem Zusammenhang von grosser Bedeutung ist das Festhalten am bisherigen Mieter-Vermieter-Modell. Mit diesem Modell werden sämtliche Immobilien im Verwaltungsvermögen an einer Stelle zentral geführt (= betreibende

Stelle), wobei wenige Ausnahmen, wie zum Beispiel bei den städtischen Grünanlagen, denkbar sind. Gleichzeitig übernimmt die betreibende Stelle die Eigentümerinnenrolle und behält damit die Ressourcen und das Gesamtportfolio im Auge. Die übrigen Dienststellen treten als Mieterinnen auf. Die Kosten werden intern verrechnet. Eine in einem separaten Teilprojekt des Projekts ZIMBE zu erarbeitende Regelung tritt an die Stelle des heutigen Rahmenvertrags zwischen der Stadt und den StaBe. Nur die Weiterführung des Mieter-Vermieter Modells gewährleistet die seitens des Gemeinderats und des Stadtrats ausdrücklich gewünschte politische Verantwortlichkeit, Kostentransparenz und eine effiziente Bewirtschaftung.

*c.) Im Projekt ZIMBE wird ein Immobilienmanagement angestrebt, das sich am Lebenszyklusmodell orientiert. Das Wissen um Betriebs- und Nutzungskosten ist bereits in der Planungsphase umfassend zu berücksichtigen.*

Es entspricht einem modernen Ansatz, Infrastrukturen nach dem Lebenszyklusmodell zu planen, zu realisieren, zu bewirtschaften und zu erneuern. In der Nutzungs- und Betriebsphase fallen für den Betrieb, die Wartung und die Instandsetzung je nach Bauwerk zwischen 70 bis 80 Prozent der Gesamtlebenszykluskosten an. Bereits nach wenigen Jahren können diese Kosten die einmaligen Baukosten übersteigen. Ziel muss es daher sein, bereits in der Planungsphase auch die Nutzungskosten und das Wissen der Betreibenden um die Betriebs- und Instandsetzungskosten umfassend zu berücksichtigen. Dazu gehört unter anderem auch, dass Neubauten effiziente Betriebsabläufe ermöglichen, weshalb die zukünftigen Nutzenden frühzeitig einzubeziehen sind.

*d.) Die Eigentümerrolle wird durch jene Stelle der Stadtverwaltung wahrgenommen, die für den Betrieb der Immobilien im Verwaltungsvermögen zuständig ist.*

Die Verwaltungseinheit, welche die Eigentümerversammlung wahrnimmt, verfolgt das Ziel, die Gebrauchstauglichkeit der Immobilien im Verwaltungsvermögen zu gewährleisten. Dabei hat sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Werterhalt, Baukultur, Ökologie, Bauqualität und Wirtschaftlichkeit zu wahren. Sie ist Auftraggeberin für dauerhafte und nachhaltige Bauleistungen. Da 70 bis 80 Prozent der Gesamtlebenszykluskosten beim Betrieb, der Wartung und der Instandsetzung eines Gebäudes anfallen und weil eine effektive und effiziente Wahrnehmung der Eigentümerrolle sehr spezifisches Immobilienfachwissen voraussetzt sowie mit Blick auf sämtliche Immobilien der Stadt Bern erfolgen sollte, ist es sinnvoll, die Eigentümerrolle und die Betreiberrolle bei der LV anzusiedeln. Zwischen Eigentümerrolle und Betreiberin ergeben sich mehr Schnittstellen als zwischen der Eigentümerrolle und der Bauherrenvertretung, weshalb eine solche Zuteilung auch aus organisatorischer Sicht die sinnvollste Variante darstellt.

*e.) Das heutige Baumanagement des Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik bleibt erhalten.*

Der Fonds für Boden- und Wohnbaupolitik (Fonds) hat in den letzten Jahren einen überzeugenden Leistungsausweis erbracht. Es ist gelungen, auf dem Immobilienmarkt Akzente zu setzen. Sämtliche Tätigkeiten erfolgen gestützt auf klare strategische Vorgaben. Das Baumanagement der LV ist ein fester Bestandteil der etablierten und bewährten Prozesse bei der Bewirtschaftung der städtischen Liegenschaften im Finanzvermögen. Der Fonds behält deshalb einen eigenen Baubereich. Das neu zu schaffende Hochbauamt in der Variante LVplus beschäftigt sich ausschliesslich mit Baufragen, welche Immobilien im Verwaltungsvermögen betreffen.

f.) *Auf eine Verwaltungsreorganisation wegen des Projekts ZIMBE wird verzichtet.*

Der Gemeinderat verzichtet auf eine Verwaltungsreorganisation, da die Rückführung der StaBe in die Stadtverwaltung auch in der bestehenden Organisation der Stadtverwaltung sinnvoll umgesetzt werden kann.

### 2.3 *Vorgehens und Ergebnisziele*

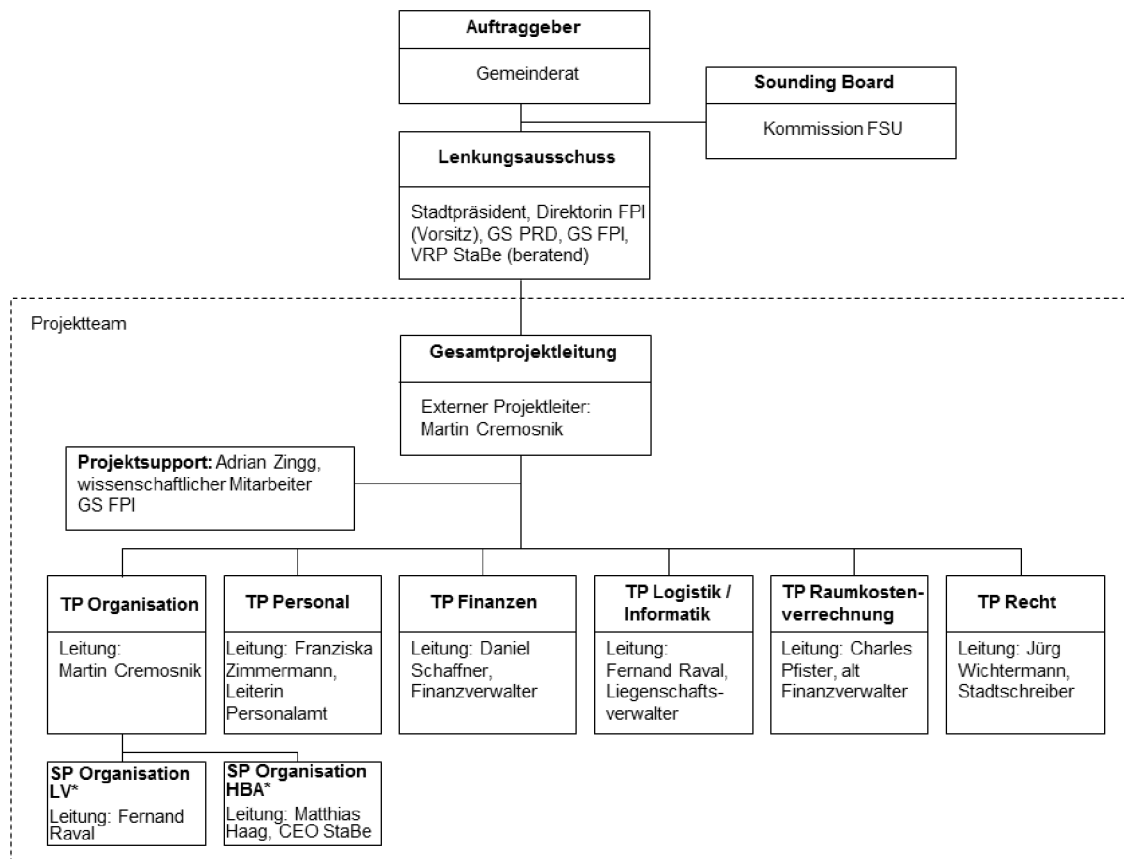
Auf Basis der Projektvorgaben hat der Gemeinderat für die Projektarbeiten vier Ergebnis- und zwei Vorgehensziele definiert. Die *Ergebnisziele* umreißen die Erwartungen an die Projektergebnisse:

- *Schaffung der Voraussetzungen für die Einhaltung des Rückführungstermins 1. Januar 2014 ungeachtet der Einführung des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells 2 (HRM2):* Bis im September 2012 ist ein umsetzungsreifes Detailkonzept mit Umsetzungsplanung für die Integration der StaBe in die Zentralverwaltung auf den 1. Januar 2014 vorzulegen.
- *Mindestens Kostenneutralität in Bezug auf wiederkehrende Kosten (Summe von Personal- und Sachkosten):* Wie die Vorstudie zur ZIMBE belegt, wäre mit der „All-in-one“-Lösung ein Einsparpotential von 4,6 Vollzeitstellen verbunden gewesen. Da mit der umzusetzenden Organisationsvariante „LVplus mit neuem Hochbauamt“ ein geringeres Synergiepotential ausgeschöpft werden kann, soll das Projekt mindestens kostenneutral bezüglich wiederkehrender Sach- und Personalkosten sein. Mit anderen Worten: Das ZIMBE hat mit den gleichen personellen Ressourcen auszukommen wie das heutige städtische Immobilienmanagement mit LV und StaBe. Dies schliesst jedoch nicht aus, dass im Projekt ZIMBE falls notwendig Ressourcen zwischen einzelnen Aufgabenbereichen verschoben werden.
- *Effiziente und kundennahe Bewirtschaftung entlang der Wertschöpfungskette:* Die Bewirtschaftung entlang der Wertschöpfungskette entspricht dem modernen Lebenszyklusansatz. Ziel des Projekts ZIMBE muss es sein, trotz zwei involvierter Organisationen (LV und Hochbauamt) eine möglichst aufeinander abgestimmte Bewirtschaftung entlang des Lebenszyklus von Immobilien mit klarer Kompetenzzuweisung sicherzustellen.
- *Stärkung der Architektur und städtebaulicher Anliegen:* Die Stärkung der Architektur und städtebaulicher Anliegen entspricht dem mehrfach im Gemeinde- und Stadtrat geäußerten Ziel des Projekts ZIMBE. Voraussetzung für das Erreichen dieses Ziels ist die Schaffung eines organisatorisch unabhängigen Hochbauamts.

Mit zwei Vorgehenszielen wird formuliert, wie die Arbeiten im Projekt ZIMBE zu erfolgen haben:

- *Hohe Transparenz bei den laufenden Projektarbeiten:* Proaktive und stufengerechte Information der betroffenen Mitarbeitenden.
- *Laufender Einbezug der politischen Entscheidungsträger inklusive der Kommission FSU als Sounding Board zur Sicherstellung einer breiten Verankerung und Akzeptanz des Projekts.*

## 2.4. Projektorganisation



*Auftraggeber* des Projekts ZIMBE ist der Gemeinderat.

Das *Sounding Board* dient der kritischen Hinterfragung der Projektergebnisse und dem Einbringen von zusätzlichen Vorschlägen. Es besteht aus den Mitgliedern der stadträtlichen Kommission für Finanzen, Sicherheit und Umwelt (FSU) und wird generell am Ende jeder Projektphase einbezogen.

Der *Lenkungsausschuss*, welcher die Gesamtsteuerung des Projekts und die Überwachung der Arbeiten wahrnimmt sowie für die Vorbereitung der Meilensteinentscheide des Auftraggebers und die Kommunikation gegen aussen und die Koordination der Kommunikation gegen innen zuständig ist, besteht aus dem Stadtpräsidenten, der Direktorin für Finanzen, Personal und Informatik (FPI), welche den Vorsitz innehat, sowie aus den beiden Generalsekretären der Präsidentschaft (PRD) und der FPI. Der Verwaltungsratspräsident der StaBe nimmt mit beratender Stimme Einsitz. Der Lenkungsausschuss stellt eine enge Begleitung des Projektteams sicher und trifft die für die Erreichung der Meilensteine notwendigen Zwischenentscheide. Er tagt nach Bedarf.

Die *externe Gesamtprojektleitung* (Herr Martin Cremosnik) ist für die operative Projektplanung, -steuerung und -kontrolle sowie die Dokumentation der Arbeitsergebnisse verantwortlich. Sie hält einen engen Kontakt zur Vorsitzenden des Lenkungsausschusses, präsentiert (zusammen mit einer Delegation des Projektteams) regelmässig die Zwischenergebnisse der Projektarbeiten vor dem Lenkungsausschuss sowie die Resultate der einzelnen Projektphasen vor dem Gemeinderat und stellt die notwendigen Anträge. Zudem leitet sie das Projektteam sowie das Teilprojektteam Organisation und dokumentiert deren jeweilige Arbeitsergebnisse. Die Firma pom+Consulting AG hat das Mandat der externen Projektleitung in einem

ordentlichen Einladungsverfahren zugesprochen erhalten. Herr Martin Cremosnik, Mitglied der Geschäftsleitung des Beratungsunternehmens mit rund 50 Mitarbeitenden mit Hauptsitz in Zürich und Niederlassungen in Bern, Lausanne und St. Gallen ist Bauingenieur ETH und verfügt über fundierte Erfahrungen in der Organisationsentwicklung, im Baumanagement, im Facility Management sowie im Portfolio Management.

Das *Projektteam*, wird durch die externe Projektleitung geführt und besteht aus den Teilprojektleitungen und dem Projektsupport. Das Projektteam trifft sich regelmässig zu Koordinatonsitzungen, diskutiert und konsolidiert die Arbeitsergebnisse aus den Teilprojekten und bereitet die Anträge an den Lenkungsausschuss vor.

Der *Projektsupport* sorgt für die (schriftliche) Berichterstattung gegenüber Gemeinderat und Stadtrat und erarbeitet die Grundlagen für die interne und externe Projektkommunikation.

In den *Teilprojekten Organisation, Personal, Finanzen, Logistik/Informatik, Raumkostenverrechnung und Recht* werden die fachspezifischen Fragestellungen beantwortet und die für die Rückführung nötigen Analyse- und Konzeptarbeiten erledigt. In die Teilprojekte nehmen Fachpersonen aus der Stadtverwaltung - für einzelne Fragestellungen auch Mitarbeitende ausserhalb der FPI und der PRD (z.B. bei der Erarbeitung einer neuen Regelung der Raumkostenverrechnung oder bei der Bereinigung der Zuständigkeiten) - und solche der StaBe Einsitz.

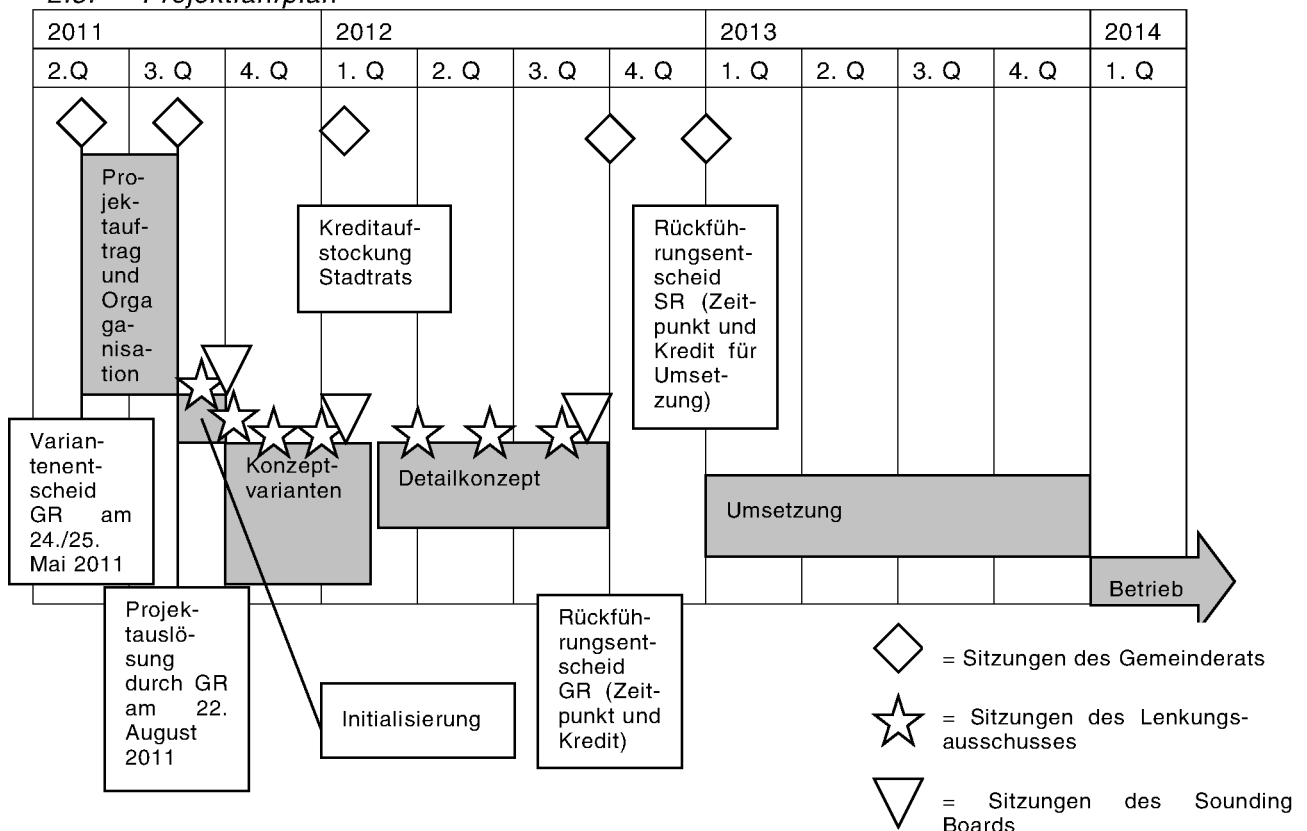
Nachfolgend werden die wichtigsten in den einzelnen Teilprojekten zu behandelnden Fragestellungen kurz aufgeführt:

- *Teilprojekt Organisation:* In der Konzeptvariantenphase sind die heutigen StaBe-Aufgaben den künftigen Aufgabenträgerinnen und Aufgabenträgern - LV, Hochbauamt, Personalamt bzw. Direktionspersonaldienst sowie in wenigen Ausnahmefällen anderen Abteilungen der Stadtverwaltung - zuzuteilen, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzulegen, die Schnittstellen und die übergreifenden Prozesse zwischen LV und Hochbauamt sowie die Personalressourcen zuzuweisen. In der Projektphase „Detailkonzept“ werden in den *Subprojekten Organisation Liegenschaftsverwaltung* unter der Leitung des Liegenschaftsverwalters und *Organisation Hochbauamt* unter der Leitung des CEO StaBe die Detailorganisationen sowie die Umsetzungsplanung festgelegt und im Teilprojekt Organisation abgestimmt.
- *Teilprojekt Personal:* Das Teilprojekt Personal umfasst personalrechtliche Fragen, die Regelung der Überführung der Anstellungsbedingungen und Arbeitsverträge, allenfalls Besitzstandgarantien, den Stellenbesetzungsprozess, insbesondere Regelungen für Kaderbereiche und Querschnittsfunktionen sowie Stelleneinreihungen auf Basis der Anträge aus dem Teilprojekt Organisation und die Umstellung auf das Zeiterfassungsinstrument der Stadt. Das Teilprojekt hat den Kontakt zu den Sozialpartnern (Verband des Personals öffentlicher Dienste [vpod] und Personalverband der Stadt Bern [PVSB]) sowie zum Personalausschuss StaBe sicherzustellen und ist für die Ausarbeitung eines Grobkonzepts im Bezug auf die gemeinsame Kulturentwicklung StaBe/Stadtverwaltung verantwortlich. Das Teilprojekt Personal stellt weiter sicher, dass Mitarbeitende während des Projekts und der Veränderungsprozesse die Möglichkeit haben, Unterstützungsangebote wie zum Beispiel Gruppen- oder Einzelcoaching oder Perspektivengespräche zu nutzen.
- *Teilprojekt Finanzen:* In diesem Teilprojekt werden das gesamte Rechnungswesen geregelt und sämtliche finanziellen Fragen geklärt. Die Arbeiten erfolgen unter Berücksichti-

gung der Auswirkungen des neuen Harmonisierten Rechnungslegungsmodells (HRM2), welches nach einer klaren befürwortenden Entscheidung der vorberatenden Kommission im März 2012 in einer einzigen Lesung im Grossen Rat behandelt werden wird.

- **Teilprojekt Raumkostenverrechnung:** Dieses Teilprojekt klärt die verwaltungsinterne Verrechnung der Immobilienkosten. Zudem werden die heute geltenden Standards (Baustandards, Flächenstandards und Betriebsstandards) überprüft und wo nötig Anpassungen vorgenommen. Das Teilprojekt wird durch den ehemaligen städtischen Finanzverwalter, Herr Charles Pfister, im Mandatsverhältnis geleitet.
- **Teilprojekt Logistik/Informatik:** In diesem Teilprojekt geht es um die Harmonisierung der bestehenden Informatikanwendungen (Kern- und Umsysteme) und um die Klärung von Standort- und Raumfragen.
- **Teilprojekt Recht:** Im Teilprojekt Recht wird die eigentliche notarielle Immobilientransaktion vorgenommen. Ebenso werden die Eigentumsverhältnisse bereinigt. Zudem übernimmt das Teilprojekt mit Ausnahme der personalrechtlichen Fragen die Klärung von rechtlichen Fragen, die in anderen Teilprojekten aufgeworfen werden.

### 2.5. Projektfahrplan



Das Projekt ZIMBE wurde im September 2011 gestartet. Nach der Initialisierungsphase (Projekt-Kickoff, Ausarbeitung von detaillierten Teilaufträgen und eines Projekthandbuchs, Arbeitsplanung), die rund einen Monat dauerte, erfolgten die Arbeiten in der Konzeptvarianten-Phase, die termingerecht per Ende 2011 abgeschlossen werden konnten. Die Detailkonzeptphase, in welcher eine ausführungsreife Detail- und Umsetzungsplanung erarbeitet wird, soll von März bis September 2012 dauern. Die Arbeiten auf Ebene Projektteam/Teilprojektteam erfolgen im Zeitraum März bis Juli 2012. Anschliessend erfolgt die Begrüssung des Lenkungsausschusses, des Sounding Boards und des Gemeinderats mit dem Ziel, den Rückfüh-

rungsentscheid (Zeitpunkt und Umsetzungskredit) Ende 2012 dem Stadtrat vorlegen zu können.

### **3. Bisherige Projektarbeiten und Projektergebnisse**

Der Gemeinderat hat im Januar 2012 den Bericht über den Abschluss der Konzeptvariantenphase zur Kenntnis genommen und die für die Detailkonzeptphase nötigen Entscheide gefällt. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den sechs Teilprojekten zusammengefasst.

#### *3.1 Ergebnisse in den Teilprojekten*

##### *Ergebnisse im Teilprojekt Organisation*

Auf Basis der Projektvorgaben (vgl. entsprechende Kapitel dieses Antrags) wurden im Teilprojekt Organisation die Kernprozesse auf die künftigen Aufgabenträger zugeteilt und die Aufgabenabgrenzung vorgenommen. In diesem Zusammenhang erfolgte bereits eine erste Schätzung der Aufteilung der Personalressourcen der heutigen StaBe auf die PRD und die FPI. In Abweichung von den erwähnten Grundsätzen wurden einzelne, klar festgelegte Ausnahmen betreffend Teilportfolioverantwortlichkeit definiert. So soll das Tiefbauamt zukünftig für Kunst im öffentlichen Raum, Wartehallen Link und Stützmauern alleine verantwortlich sein, ebenso die Stadtgärtnerei für den „Grünteil“ von Park- und Grünanlagen, Friedhöfen, Wäldern sowie Familiengärten. Der Tierpark soll wegen der spezifischen Anforderungen bei den Tieranlagen nicht nur Nutzer, sondern auch Betreiber und Bauherrenvertreter sein. Die Eigentümervertretung bei Tieranlagen wird in der Detailkonzeptphase zu klären sein. Bei weiteren Objekten und Gebäuden des Tierparks wird das neue Hochbauamt Bauherrenvertreter und der Tierpark Betreiber und Nutzer, die Eigentümervertretung ist auch hier noch offen. Für Brunnen, Denkmäler, historische Teichanlagen, öffentliche WC-Anlagen, Wartengebäude mit weiteren Funktionen und spezielle Objekte sollen dem Tiefbauamt in Zukunft keine (Miet-)Raumkosten mehr verrechnet werden. Keine Ausnahmen in der Rollenzuteilung sind bei sämtlichen Schul- und Sportanlagen vorgesehen.

Zukünftig soll die heute auf mehrere Stellen der Stadtverwaltung verteilte Fachkompetenz zum Wettbewerbswesen im Hochbauamt in Form eines Kompetenzzentrums respektive einer Fachstelle konzentriert werden. Das Hochbauamt wird damit für die Organisation und für eine einheitliche Gestaltung und Abwicklung von sämtlichen städtischen Wettbewerben nach SIA Norm 142 zuständig sein, was eine Verlegung von Ressourcen zum Hochbauamt erfordert. Diese Koordination und Konzentration von Wettbewerben soll die Wettbewerbsqualität sicherstellen und entspricht der Forderung des mit SRB 297 vom 20. Mai 2010 überwiesenen Postulats Fraktion SP/JUSO „Qualifizierte Wettbewerbsverfahren im Bau- und Planungsprozess“.

##### *Ergebnisse im Teilprojekt Personal*

Im Teilprojekt Personal wurde der Stellenbesetzungsprozess definiert und ein voraussichtlicher Zeitplan Personalmanagement aufgestellt. Zudem wurde ein Change-Management Konzept für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und Kader erarbeitet. Dieses Konzept definiert für das Projekt ZIMBE Begleitmassnahmen, namentlich eine obligatorische Impulsveranstaltung und freiwillige Führungcoachings für Führungskräfte, Workshops und Einzelcoachings für Mitarbeitende und Laufbahnberatungsgespräche für betroffene Mitarbeitende.

##### *Ergebnisse im Teilprojekt Finanzen*

Im TP Finanzen wurde der Handlungsbedarf bei den Finanzprozessen im Rahmen der Mittelfristigen Investitionsplanung (MIP), des Integrierten Aufgaben- und Finanzplans (IAFP), des



Budgets und des Jahresabschlusses sowie die Art und Weise der Finanzierung analysiert. Weiter wurde ein Diskussionsvorschlag für die zukünftige Produktgruppen-/Produktstruktur bei der LV und beim Hochbauamt erarbeitet.

#### *Ergebnisse im Teilprojekt Raumkostenverrechnung*

Im TP Raumkostenverrechnung wurde unter dem Motto „Weniger ist mehr/etwas Bewährtes vereinfachen und optimieren“ der heutige Rahmenvertrag zwischen der Stadt Bern und den StaBe bezüglich Stärken und Schwächen analysiert und Alternativen aufgezeigt. Auf Basis dieser Arbeiten hat der Lenkungsausschuss siebzehn konkrete Grundsätze für die zukünftige Raumkostenverrechnung in der Stadtverwaltung beschlossen. Diese Grundsätze bilden die Basis für eine neu zu erstellende „Richtlinie zur Verrechnung der Raumkosten“, welche den bisherigen Rahmenvertrag zwischen der Stadt Bern und den StaBe ablösen wird.

#### *Ergebnisse im Teilprojekt Logistik und Informatik*

Im TP Logistik und Informatik wurde eine SWOT-Analyse der heutigen IT-Systemlandschaft bei den StaBe und bei der LV erstellt. Zusammen erfüllen die heute im Einsatz stehenden Kernsysteme alle Bedürfnisse der beiden Organisationen. Der Lenkungsausschuss hat entschieden, dass auf den 1. Januar 2014 eine integrative Anwendung eingesetzt werden soll. Für den Standort des zukünftigen HBA und von LVplus hat der Lenkungsausschuss das Ziel formuliert, dass zum Zeitpunkt der Rückführung beide Organisationen am selben Standort (Schwanengasse 14) untergebracht sind.

#### *Ergebnisse im Teilprojekt Recht*

Der Stadtrat hat mit SRB 179 Ziffer 2 vom 18. März 2010 entschieden, dass bei der Rückführung die ordentlichen Finanzkompetenzen gemäss Gemeindeordnung gelten sollen. Im Teilprojekt Recht wurde daher die Frage der Finanzkompetenzen und der Auswirkungen einer Änderung vertieft analysiert. Aus der Analyse zeigt sich, dass die Belastung der Verwaltung und der entscheidungskompetenten Organe bedeutend zunehmen wird und dass es zu zeitlichen Verzögerungen kommen wird.

### *3.3 Neuer Namen für die Liegenschaftsverwaltung*

Das Projekt ZIMBE führt nicht nur zur Wiedereinführung eines städtischen Hochbauamts, sondern auch zu grösseren Veränderungen bei der LV. Der Gemeinderat hat deshalb für die Liegenschaftsverwaltung den neuen Namen „Immobilien Stadt Bern“ festgelegt. Die Namensänderung wird formal mit den übrigen im Zusammenhang mit dem Projekt ZIMBE nötigen Anpassungen der Verordnung vom 27. Februar 2001 über die Organisation der Stadtverwaltung (Organisationsverordnung; OV; SSSB 152.01) vollzogen werden.

## **4. Projektkommunikation**

Der Gemeinderat verfolgt zusammen mit dem Projektlenkungsausschuss das Ziel, gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden die Projektfortschritte möglichst transparent und stufengerecht zu kommunizieren. Ebenso sollen der Stadtrat (in erster Linie die Kommission für Finanzen, Sicherheit und Umwelt) und die Sozialpartner in den Prozess miteinbezogen werden. So erfolgten Informationsveranstaltungen für die Kader sowie Gespräche mit den Sozialpartnern und die Kommission für Finanzen, Sicherheit und Umwelt als Sounding Board wurde jeweils über den Projektfortschritt ins Bild gesetzt. Zudem wurde auf dem städtischen Intranet ein Projektordner aufgeschaltet und aus dem Lenkungsausschuss wurden sämtliche Mitarbeitenden der StaBe und der LV jeweils schriftlich über wesentliche Projektergebnisse informiert.

Am 13. Februar 2012 schliesslich fand zum Abschluss der Konzeptvariantenphase ein Informationsanlass für sämtliche Mitarbeitenden der StaBe und der LV statt.

## 5. Weitere Projektarbeiten

Nach Beendigung der Konzeptvariantenphase gilt es in der Detailkonzeptphase die vorliegenden Projektergebnisse zu vertiefen und eine detaillierte Umsetzungsplanung zu erarbeiten. Diese Arbeiten haben im Projektteam Mitte Februar mit der Festlegung der Teilprojektaufträge begonnen und werden voraussichtlich vor den Sommerferien 2012 abgeschlossen sein (vgl. Kapitel 2.4). Um die weiteren Arbeiten zeit- und sachgerecht vorantreiben zu können, sind zusätzliche finanzielle Ressourcen nötig.

## 6. Kosten

Für das Projekt ZIMBE wurden bisher rund Fr. 140 000.00 für mit der Vorstudie zu ZIMBE im Zusammenhang stehende Arbeiten und weitere Vorarbeiten ausgegeben. Für das eigentliche Rückführungsprojekt (Initialisierungsphase, Konzeptvariantenphase und Detailkonzeptphase) werden durch die Firma pom+Consulting AG Fr. 220 104.00 veranschlagt, für die externe Leitung des Teilprojekts Raumkostenverrechnung rund Fr. 27 000.00. Für die externe Unterstützung bei der Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Einbettung der neu geschaffenen Organisationseinheit in die Präsidialdirektion wird mit Kosten von rund Fr. 25 000.00 gerechnet. Bezüglich der zukünftig einzusetzenden Informatiklösung hat der Projektlenkungsausschuss entschieden, dass das heutige IT-System der StaBe (Navision) weitergeführt werden soll. Im Teilprojekt Informatik und Logistik gilt es nun zu eruieren, ob dem Einsatz von Navision keine Hürden entgegenstehen. Da die neue Softwarelösung bereits per 1. Januar 2014 zur Verfügung stehen soll, müssen in relativ kurzer Zeit zahlreiche Fragen zur Zusammenführung der heutigen Systeme geklärt werden, was externe Unterstützung in voraussichtlicher Höhe von rund Fr. 30 000.00 bedingt. Für externe Laufbahnberatungen und Führungskoachings sind im beantragten Kredit Fr. 15 000.00 enthalten. Fr. 27 896.00 (5,7 Prozent des Gesamtkredits) werden als Reserve für Unvorhergesehenes eingesetzt. Bis zum Beginn der eigentlichen Umsetzung rechnet der Gemeinderat unter dem Strich mit Totalkosten von Fr. 485 000.00. Für die eigentliche Umsetzung wird der Gemeinderat im Stadtrat zu gegebener Zeit erneut einen Kredit beantragen.

*Für das Projekt ZIMBE anfallende Ausgaben:*

Arbeiten im Zusammenhang mit der Vorstudie zu ZIMBE und weitere Vorarbeiten	Fr. 140 000.00
Externe Projektleitung des eigentlichen Rückführungsprojekts	Fr. 220 104.00
Externe Leitung des Teilprojekts Raumkostenverrechnung	Fr. 27 000.00
Externe Unterstützung bei der Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Einbettung der neu geschaffenen Organisationseinheit in die Präsidialdirektion	Fr. 25 000.00
Externe Unterstützung im Teilprojekt Informatik und Logistik	Fr. 30 000.00
Externe Führungskoachings und Laufbahnberatungen	Fr. 15 000.00
Reserven	Fr. 27 896.00
Total	Fr. 485 000.00

*Bereits gesprochene Kredite des Gemeinderats und des Stadtrats*

Projektierungskredit durch Gemeinderat für das Projekt ZIMBE (Dezember 2008)	Fr. 100 000.00
Aufstockung des Projektierungskredits von Fr. 100 000.00 um Fr. 150 000.00 auf Fr. 250 000.00 (SRB 179 vom 18. März 2010)	+ Fr. 150 000.00
Wandlung des Projektierungskredits in einen Investitionskredit nach erfolgter Volksabstimmung und Erhöhung des Investitionskredits von Fr. 250 000.00 um Fr. 50 000.00 auf Fr. 300 000.00	+ Fr. 50 000.00
<b>Total gesprochener Kredit</b>	<b>Fr. 300 000.00</b>
Beantragte Kreditaufstockung	Fr. 185 000.00
<b>Total Investitionskredit für das Rückführungsprojekt bis zur Umsetzungsphase</b>	<b>Fr. 485 000.00</b>

**Antrag**

1. Der Stadtrat nimmt Kenntnis vom Vortrag des Gemeinderats betreffend Projekt Zukünftiges Immobilienmanagement der Stadt Bern (ZIMBE); Aufstockung Investitionskredit
2. Für die weiteren Projektarbeiten wird die Aufstockung des Investitionskredits I6000001 von Fr. 300 000.00 um Fr. 185 000.00 auf Fr. 485 000.00 bewilligt.

Bern, 1. Februar 2012

Der Gemeinderat