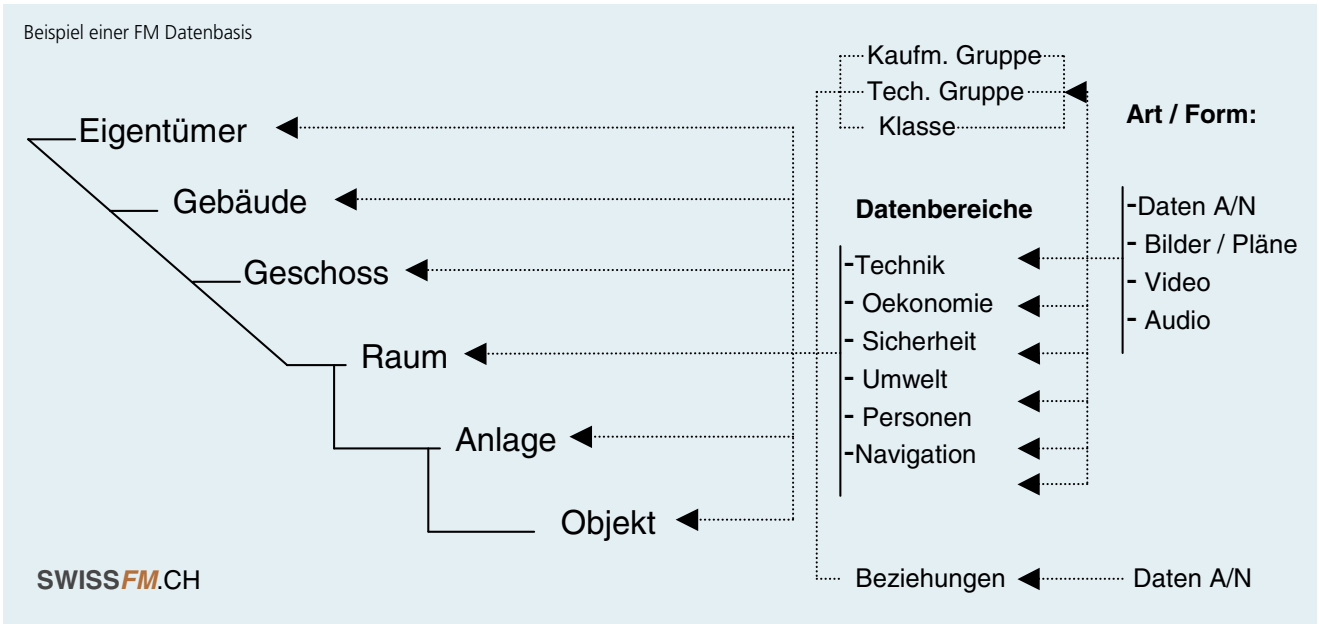


Facility Management zur Kostensenkung in öffentlichen Gebäuden



Facility Management trägt zur Kostensenkung in öffentlichen Gebäuden von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden bei.

Die Aufgaben an die Objektbetreuer werden zunehmend komplexer und vielfältiger: neue Anforderungen an die Nutzung der Objekte, höhere Sicherheitsbestimmungen, veränderte Komfortansprüche und notwendige Anpassungen der älteren, abgenutzten Bauobjekte sowie Sanierungen und die Umnutzung von Objekten, welche die notwendigen Voraussetzungen für die künftige Nutzung nicht mehr erfüllen oder die nicht mehr benötigt und anderen Zwecken zugeführt werden müssen, stellen immer komplexere Anforderungen an die Objektbetreuer.

Hauswarte überfordert

Hauswarte betreuen die Objekte und deren Anlagen oft seit längerem auf traditionelle Weise. Sie bestellen beispielsweise den Installateur, wenn einzelne Forderungen der Objektbenutzer realisiert werden müssen. Mangels ausreichend verfügbaren (finanziellen) Mitteln werden meistens nur gerade zwingend notwendige Einzelprobleme gelöst. Eine längerfristige, nachhaltige kaufmännische und technische Planung und

Werterhaltungsstrategie fehlt in den meisten Fällen – eine transparente Kostenübersicht und eine vernünftige längerfristige Budgetierung werden unmöglich. Hauswarte sind infolge der immer komplexen Kumulation von Problemen in vielen Fällen überfordert, weil ihnen zu deren Bewältigung die notwendigen Kenntnisse und Instrumente fehlen und sich ihre Ausbildung lediglich auf die Unterhaltsarbeiten beschränkt.

Denken in Lifecycle-Prozessen fehlt

Die politischen Parteien neigen dazu, nur kurzfristige und kostengünstige Lösungen zu unterstützen. Mangels «Popularität» werden anstelle von Steuererhöhungen oder neuen Finanzierungsmodellen mit personellen Konsequenzen nur Sparmassnahmen durchgesetzt – langfristige Lösungsansätze werden kaum realisiert. Nach Ablauf einer gewissen Verschleisszeit werden plötzlich und «unvorgesehen» zwingend notwendige Notprogramme erforderlich. Diese führen zu übermässigen und sprunghaf-

ten Kostensteigerungen, welche die Behörden und Parteien vor Tatsachen stellen und zu Handlungen zwingen, die infolge Zeitdruck wiederum zu Fehllösungen führen können.

Zielsetzungen

Um aus dem Teufelskreis dieser Problemzwänge heraus zu kommen und trotz Kostendruck nachhaltige Lösungen anzustreben, müssen die Ämter vermehrt nach innovativen Verfahren Ausschau halten. Damit die vielfältigen und in Zukunft noch komplexeren Probleme (dezentrale Lage und Daten der Bauobjekte und Anlagen und das breit gestreute und verzettelte Wissen über die Betreuung der Objekte, zunehmende Kostensteigerung bei älteren Bauten) bewältigt werden können, sind effiziente Managementmethoden und Arbeitshilfen notwendig. Alle wichtigen Daten, Objektmängel, Fehlverhalten und Kostenentwicklungen müssen zentral erfasst und für die Betroffenen transparent werden: dies gewährleistet klare Entscheidungsgrundlagen und effiziente, nachhaltige Lösungen.

Erstellung eines Masterplans

Zur Problembewältigung braucht es vorerst eine Auflistung des Umfangs und des Ist-Zustands der Objekte und Anlagen sowie eine Übersicht der anstehenden Pendenzen. Über die bestehende Organisation, die mit den Objekten zu tun hat, müssen Organigramme erstellt werden, so dass die Eigentümer, Besitzer, Benutzer und Betreiber und die für die Gebäude verantwortlichen Personen bekannt sind. Über die Art, wie die Gebäude und Anlagen betreut und verwaltet werden, sind Prozessablaufeschemata empfehlenswert. Ausserdem müssen der Ablauf der Entscheidungsfindung und das Vorgehen für die Finanzierung bekannt sein. Wichtig sind aber auch die rechtlichen Formen der Betriebe, die mit den Objekten zu tun haben. Dieser Angabenkatalog vermittelt einen Überblick über die wichtigsten Mängel und Schwachstellen des bestehenden Systems und liefert die Grundlagen zur Erstellung eines Masterplans für das weitere, schrittweise Vorgehen: Im Masterplan werden die für alle Bereiche gemeinsam anwendbaren Management-Methoden und Tools festgelegt, die Vorgehensetappen bestimmt sowie ein Grob-Budget erstellt.

Vorbereitung von Management-Methoden und -Tools

Bevor die einzelnen Vorgehensschritte in Angriff genommen werden, gilt es, zur Unterstützung der Arbeiten die Management-Methoden zu definieren und die Standard-Tools zu schaffen. Hierzu braucht es eine Anzahl von Datenaufnahmen und die Anpassung der bestehenden Informationsverarbeitungs-Programme an die vorhandene Situation. Damit werden für die weiteren Tätigkeiten eine gewisse Transparenz erreicht und die Basis für ein rationelles zukünftiges Arbeiten geschaffen.

Einzelne Vorgehensphasen

Je nach Dringlichkeit der anstehenden Probleme und Mängel erfolgt das Vorgehen für die einzelnen Bereiche und Departements danach schrittweise. Dabei werden zuerst objektbezogene Detailuntersuchungen durchgeführt und anschliessend aufgrund von Analysen die Basis für die Detailarbeiten erstellt.

Anwendbare Methoden und Mittel

Viele der auftretenden Schwierigkeiten ergeben sich auch bei Objektarten anderer Branchen, wie beispielsweise den Finanzinstituten und der Industrie. Diese Probleme werden aber aufgrund der neusten Erkenntnisse bereits erfolgreich gelöst. Allerdings ist dabei der Entscheidungsprozess bis zur Einführung effizienter Methoden wesentlich einfacher und weniger zeitraubend als bei öffentlichen Gebäuden, die oft durch komplizierte Strukturen und Entscheidungsprozesse der Kommunen geprägt sind. Zur Problembewältigung braucht es deshalb nebst der Einführung neuer Management-Methoden und Tools zur Rationalisierung der Arbeitsabläufe auch organisatorische Änderungen, neue Prozessabläufe, einfachere Entscheidungsprozesse und eine klare Verteilung der Kompetenzen.

Als Führungsinstrument wird mit CAFM (wie zum Beispiel

dem SWISSFM-Tool) bereits erfolgreich gearbeitet. Zur Problemlösung können je nach Situation diverse Management-Methoden wie das Facility Management, das Daten- und Wissensmanagement, das Ressourcenmanagement und das Controlling hilfreich eingesetzt werden.

Unter Umständen kann auch die Änderung der Betriebsform von öffentlich-rechtlichen in privat-rechtliche Betriebe grosse Vorteile bringen. Ausserdem lassen sich mit alternativen Finanzierungsformen wie Contracting oder Partnership neue Lösungen finden.

Qualitative Vorteile und Verbesserungen

Durch die systematische Untersuchung und Einführung eines konsequenten Facility Managements werden die Verwaltungsarbeit und die technische Betreuung der Objekte und Anlagen wesentlich einfacher, übersichtlicher und weniger zeitraubend. Die meisten anstehenden Probleme sind zum Voraus bekannt und lassen sich zu ihrer Bewältigung terminieren und schrittweise lösen.

Die Arbeitsabläufe können problemlos geplant und realisiert werden, und dank Transparenz kann auch die Ressourcenplanung längerfristig erfolgen. Auch kann über den Stand der Arbeiten und über die Massnahmen zur Problembewältigung jederzeit Auskunft erteilt werden.

Schliesslich können die Kostenfolgen transparent dargestellt und jederzeit ausgewiesen werden. Damit ist auch eine längerfristige zuverlässige Budgetierung möglich.

Quantitative Aussichten

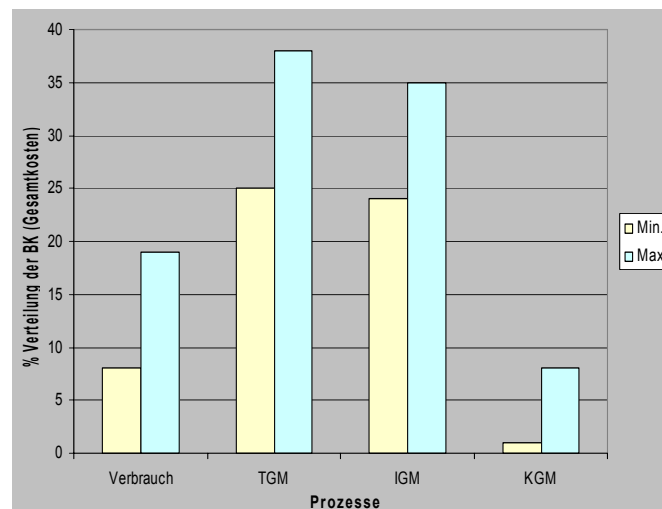
Mit der beschriebenen Facility-Management-Methode lassen sich die Kosten während des normalen Lebenszyklus je nach Gebäudetyp und Funktion um 20% bis 40% der Betriebskosten verringern. Dabei können die Betriebskosten während 50 Jahren das 4- bis 12-fache der Baukosten ausmachen.

Empfehlungen, weiteres Vorgehen

Um die aufgestauten Probleme besser in den Griff zu bekommen und eine bessere Übersicht über die Geschehnisse bei den einzelnen Objekten zu erhalten und jederzeit Auskunft über Termine, Kosten und Lösungsverfahren geben zu können, ist ein professionelles Facility Management immer lohnenswert. Dieses spart nicht nur Kosten, sondern auch unnötige Arbeiten, Ärger und verhindert dank Transparenz auch Fehlentscheidungen mit nachhaltigen Kostenfolgen und möglichen politischen Konsequenzen.

Eine Grobanalyse mit Vorschlag für einen Masterplan sollte auf jeden Fall in Auftrag gegeben werden. Diese ist zwar nicht gratis, erbringt aber wichtige Erkenntnisse über den Ist-Zustand und zeigt auf, wo dringender Handlungsbedarf besteht, wo durch entsprechende Massnahmen Kosten gespart und teure Folgekosten reduziert werden können.

Durch die Erarbeitung der Organigramme und Prozessabläufe können zudem organisatorische Mängel auffindig gemacht und Doppelspurigkeiten beseitigt werden. ■



Verbrauch:

Energiekosten, Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Wärme, Kälte

Infrastrukturelles Gebäudemanagement:

Reinigungsdienste, Sicherheitsdienste, Hausmeisterdienste, Aussenanlagen-dienste, Catering, Umzugsmanagement, Entsorgung, Transportdienste, Büro-Service, sonstige Leistungen

Technisches Gebäudemanagement:

Objektmanagement, Gebäudetechnik, Betriebsführungstechnik, Unterhalt, Energiemanagement, sonstige Leistungen

Kaufmännisches Gebäudemanagement:

Flächenmanagement, Kostenberechnung, Controlling, Objektbuchhaltung, Vertragsmanagement, Vermarktung von Mietflächen, sonstige Leistungen

Einflussgrössen:

Werkstoffe, Nutzungsart (Büro, Produktion, Labor, Infrastruktur), Alter der Objekte, Klimazone

Nicht inbegriffen:

Kapitalkosten, Rückstellungen, Erneuerungen, Sanierungen

Betriebskostenverteilung eines Gebäudes.

Quelle: SWISSFM.