



Geschäft	Bericht an den Einwohnerrat vom 2. Juni 2020
Vorstoss	<b>Verwaltungsorganisation in Baubelangen: Erfahrungsbericht zur Reorganisation der Bauabteilungen</b>
Info	<p>Der Gemeinderat hat sich entschieden, die Verwaltungsorganisation hinsichtlich der diversen anstehenden Grossprojekte im Immobilienbereich anzupassen. Hierzu hat er den Einwohnerrat mit Bericht vom 6. Februar 2018 über die Reorganisation der Bauabteilungen in Kenntnis gesetzt.</p> <p>Der Einwohnerrat hat mit der Beratung dieses Geschäfts am 5. März 2018 beschlossen, dass ihm nach 2 Jahren mittels eines Zwischenberichts die Erfahrungen der veränderten Verwaltungsorganisation mit den neuen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mitzuteilen sind.</p> <p>Inzwischen befinden sich mehrere Grossprojekte in der Planungsphase (Schulraumprojekte Schulcampus Dorf, Sanierung Mühlemattschulhaus, Erweiterung Schulhaus Meiriacker sowie Neubau Werkhof und Sanierung Hallenbad). Eine erste Bilanz kann deshalb gezogen werden.</p> <p>Aus Sicht des Gemeinderats haben sich die organisatorischen Änderungen insgesamt bewährt und sowohl zu einem Effizienzgewinn, als auch zu einer Qualitätssteigerung in verschiedener Hinsicht und auf verschiedenen Ebenen geführt. Durch die Führung einer neuen, ständigen Fachgruppe (gemeinderätliche Baukommission) können die notwendigen Projektentscheide des Gemeinderats vorberaten werden und es besteht im Rahmen des Projektcontrollings laufend Übersicht über die wichtigsten Projektparameter wie Termine, Qualität und Kosten.</p> <p>Der Gemeinderat ist überzeugt, mit der gewählten Organisation die richtige Entscheidung getroffen zu haben und insbesondere für die weitere Begleitung der Projekte in allen Phasen gut gerüstet zu sein, weshalb sich keine weiteren organisatorischen Änderungen aufdrängen.</p>
Antrag	Der Einwohnerrat nimmt Kenntnis vom Erfahrungsbericht zur Reorganisation der Bauabteilungen.

Gemeinderat Binningen

Gemeindepräsident:  
Mike Keller

Verwaltungsleiter:  
Christian Häfelfinger

## 1. Ausgangslage

Mit Bericht vom 6. Februar 2018 unterbreitete der Gemeinderat dem Einwohnerrat die neu geschaffene Verwaltungsorganisation in Baubelangen, welche per 1. Februar 2018 umgesetzt wurde. Dabei nahm er detailliert Stellung zu den damals pendenten Geschäften Postulat «Wiedereinführung eines Bauverwalters» (Geschäft 216/X), Postulat «Strukturanalyse Bauabteilungen» (Geschäft 213/X) sowie Bericht der Geschäftsprüfung GRPK 2017 (Geschäft 67). Mit aufgestellten Zielen für eine zweckmässige Verwaltungsorganisation wurden dabei alle möglichen und mit WOV-kompatiblen Verwaltungsmodelle geprüft und einander gegenübergestellt. Der Vergleich hat aufgezeigt, dass die Vorteile beim Organisationsmodell «Bauabteilung/en (mit einem Abteilungsleiter, der dem Verwaltungsleiter unterstellt ist)» überwiegen. Deshalb hat sich der Gemeinderat für die Umsetzung dieser Variante entschieden und diese den übrigen Varianten (auch dem Bauverwalter-Modell) vorgezogen.

Der Einwohnerrat hat die erwähnte Vorlage am 5. März 2018 beraten und dabei folgende Beschlüsse gefasst:

://: 1. Dem Einwohnerrat Binningen sind nach 2 Jahren in einem Zwischenbericht die Erfahrungen der veränderten Verwaltungsorganisation mit den neuen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mitzuteilen.

://: 2. Das Postulat «Wiedereinführung eines Bauverwalters» (Nr.216/X) wird gemäss den Ausführungen in Teil 1 des Berichts als erledigt abgeschrieben.

://: 3. Das Postulat «Strukturanalyse Bauabteilungen» (Nr.213/X) wird gemäss den Ausführungen in Teil 1 des Berichts als erledigt abgeschrieben.

://: 4. Das Geschäft «Bericht Geschäftsprüfung GRPK 2017» (Nr.67) wird gemäss den Ausführungen in Teil 2 des Berichts als erledigt abgeschrieben.

://: 5. Der Einwohnerrat nimmt Kenntnis von den durch den Gemeinderat per 01.02.2018 beschlossenen organisatorischen Massnahmen gemäss Teil 3 und Teil 4 des Berichts.

Nachdem die neue Verwaltungsorganisation auf 1. Februar 2018 in Kraft gesetzt wurde, wurden in der Folge die notwendigen Strukturen geschaffen und neue Stellen/Funktionen besetzt. Die hinsichtlich der anstehenden Grossprojekte geschaffene gemeinderätliche Baukommission (im Sinne einer ständigen Fachgruppe) hat ihre Arbeit aufgenommen. Die Prozesse sind eingespielt, sodass rund zwei Jahre nach der Strukturbereinigung Bilanz gezogen werden kann.

## 2. Beurteilung

### 2.1 Die Ziele der Reorganisation

Die Ziele der Reorganisation fokussieren auf die diversen anstehenden Grossprojekte im Bereich Schulraum, Sportanlagen (Hallenbad), Werkhof, Gemeindeverwaltung und Finanzvermögen in den nächsten Jahren. Die Anlagen liegen den Aktionsplänen der entsprechenden Immobilien-Portfolios der Immobilienstrategie zugrunde. Entsprechend können die Ziele wie folgt umschrieben werden:

- *Zeit, Qualität und Kosten sowie daraus folgend die Verwaltung der personellen Ressourcen jederzeit im Griff haben.*
- *Stufengerecht (Verwaltung, Gemeinderat, Einwohnerrat) grösstmögliche Transparenz bieten.*
- *Probleme rasch erkennen, um bei Bedarf ein sofortiges Agieren für alle Entscheidungsebenen einzuleiten.*

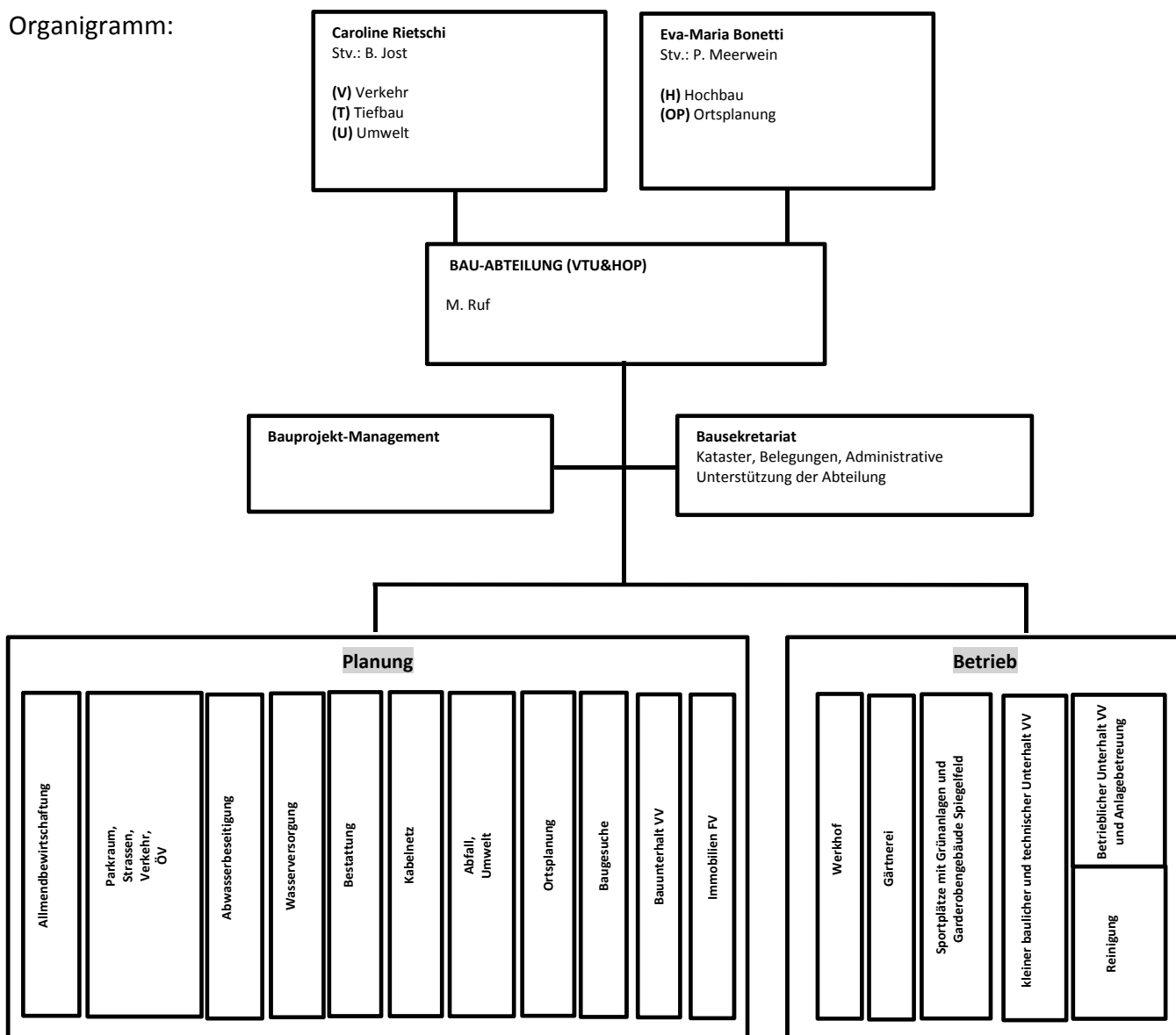
Aus den Zielen geht hervor, dass es sich bei den Schlüsselmassnahmen einerseits um das Projektmanagement handelt. Andererseits ist Kommunikation und Führung stufengerecht zu optimieren.

## 2.2 Die aus dem gewählten Organisationsmodell abgeleiteten Vorgaben

- Bauprojektmanagement, Bausekretariat

Eine interne Stelle mit baulichem Fachwissen ist hinsichtlich einer Bauherrenvertretung für alle anstehenden Grossprojekte zu schaffen. Sie bildet die Schnittstelle zur externen Projektorganisation, entlastet die Abteilungsleitenden bei der Projektbetreuung und sichert die Qualität des Projektcontrollings. Da die Funktion primär die Bauherrenrolle beinhaltet, ist das Bauprojektmanagement als Stabsfunktion dem Abteilungsleiter Bau (VTU/HOP) unterstellt. Drei Grossprojekte können gleichzeitig (und mit zusätzlicher externer Bauherrenvertretung) mit einer 100%-Stelle geführt werden. Ein Bausekretariat mit Ressortleitung (ebenfalls in Stabsfunktion) sorgt für die administrative Unterstützung des Abteilungsleiters Bau, aller Ressortleitungen HOP/VTU sowie des Bauprojektmanagements.

Organigramm:



Leistungszentrum 6 Management

Verwaltungsorganisation in  
Baubelangen:  
Erfahrungsbericht zur  
Reorganisation der  
Bauabteilungen

Zuständig: Gemeindepräsident Mike Keller | Verwaltungsleiter Christian Häfelfinger

- Gemeinderätliche Baukommission (GRBK, ständige Fachgruppe)

In der gemeinderätlichen Fachgruppe werden die Grossprojekte geführt und die notwendigen Geschäfte für den Gesamtgemeinderat vorberaten. Neben Projektbeschlüssen und Arbeitsvergaben werden in der Fachgruppe die Quartalsberichte bezüglich Termin- und Kostencontrolling behandelt.

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Projekthandbuch und Prozessbeschriebe

Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten resultieren aus der Produkteorganisation der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV) einerseits und dem Rollenverständnis gemäss Gesamtprozess im Immobilienbereich (nach SIA) andererseits. Diese Organisation liegt auch der kommunalen Immobilienstrategie zugrunde. Für die Projekte wird die Zusammenarbeit von Nutzer, Betreiber, Bauherr und Eigentümer im Rahmen eines Projekthandbuchs detailliert definiert. Die Kern- und Schnittstellen-Prozesse (z.B. für Betrieb und Unterhalt, Budgetierung etc.) werden für alle Abteilungen mittels separaten Prozessbeschrieben geführt.

## 2.3 Bilanz aus Sicht des Gemeinderats

Die gewählte Organisationsform hat sich aus Sicht des Gemeinderats aus verschiedenen Gründen bewährt.

- Effizienzgewinn Verwaltung und Gemeinderat

Einerseits konnte durch die Zusammenlegung der Bauabteilungen, der Einbindung des Bauprojektmanagements in die Bauabteilungen und den ausgebauten Sekretariats-Dienstleistungen die Effizienz innerhalb der Verwaltung erhöht werden. So werden heute 20 Stellenprozente weniger benötigt als vor der Reorganisation (Abteilungsleitung -100, Bausekretariat +80 Stellenprozente), dies mit den aktuell zusätzlichen fünf angelaufenen Grossprojekten. Für den Gemeinderat führt die Vorberatung innerhalb der GRBK dazu, dass die GR-Geschäfte betreffend die Grossprojekte im Gesamtgemeinderat rascher und zielführender beraten werden können. Der zusätzliche Aufwand für die in etwa quartalsweise stattfindenden Sitzungen der GRBK ist vergleichsweise gering.

- Qualitätssteigerung

Durch die Stärkung des Bauprojektmanagements und der periodischen Geschäftsberatung innerhalb der GRBK ist der Gemeinderat als planende Behörde laufend über Kosten, Termine, Abweichungen informiert und dokumentiert. Innerhalb der Verwaltung und des Gemeinderats sind die Zuständigkeiten geklärt und mit dem jeweiligen Projekthandbuch festgehalten. Die Projekthandbücher sind neu integrierender Bestandteil jedes Projektes. Dabei sind auch die Aspekte von WOV (Produkteverantwortung) berücksichtigt worden. Nicht zuletzt hat die mit der Reorganisation einhergehende Verflachung der Hierarchie (mit dem Ausbau des Bausekretariats) zu einer Stärkung der Ressortleiterenebene geführt.

– Bericht an den Einwohnerrat vom 6. Februar 2018