

# Immobilien und Facility Management für Justizvollzugsanstalten

## Fallbeispiel Berlin: Überführung von Justizvollzugsanstalten in das Mieter-Vermieter-Modell

Die Senatsverwaltung für Justiz, die beteiligten Justizvollzugsanstalten (JVA) sowie die Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) arbeiten seit dem 1. Januar 2010 partnerschaftlich zusammen, um das Immobilien und Facility Management künftig der BIM als Immobiliendienstleister des Landes Berlin zu übertragen. In einem Pilotprojekt wurden insgesamt fünf bestehende Anstalten erstmalig in das Mieter-Vermieter-Modell des Landes Berlin überführt.



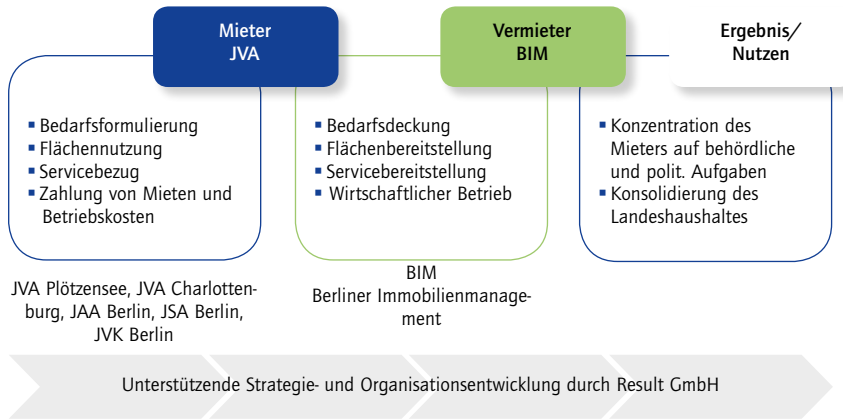
Die Justizvollzugsanstalt Plötzensee

Nach einer zweijährigen Pilotphase ist beabsichtigt, neben den Justizvollzugsanstalten Plötzensee und Charlottenburg, der Jugendarrestanstalt Berlin, der Jugendstrafanstalt Berlin sowie dem Justizvollzugskrankenhaus Berlin, weitere Anstalten ab 2012 folgen zu lassen. Inhalt des Beschlusses ist, dass die JVA künftig ihre genutzten Immobilien anmieten. Damit sollte erstmalig eine marktorientierte Leistungsbeziehung geschaffen werden, die zum einen internen Mietzins zugrunde legt, zum anderen

aber auch den Mieter von Aufgaben des Immobilien (IM) und Facility Managements (FM) entlastet. Die Anstalten schließen einen Mietvertrag mit dem Sondervermögen Immobilien des Landes Berlin (SILB), vertreten durch die BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH als dessen Geschäftsführerin. Monatlich werden nun Mieten und Betriebskostenvorauszahlungen an den Vermieter geleistet, die direkt in den Haushaltskapiteln der jeweiligen Verwaltung und Behörde enthalten sind und daraus zahlungswirksam entrichtet werden. Das SILB übernimmt dabei neben den üblichen Eigentümer- bzw. Vermieterleistungen, wie beispielsweise der Flächenbereitstellung für den vereinbarten Nutzungszweck (Instandhaltung der Flächen und technischen Anlagen), auch alle weiteren Facility Services wie u.a. Reinigung, Versorgung mit allen Medien und Aufgaben im Property Management wie das Flächenmanagement und die Drittvermietung.

Durch die Ausgestaltung des partnerschaftlichen Mieter-Vermieter-Modells werden die beteiligten Anstalten entlastet; die freigewordenen Kapazitäten können für ihre Kernaufgaben – die Behandlung von Gefangenen und Arrestanten – genutzt werden. Primäre Zielsetzung des Projektes ist somit, das IM und FM für diese spezifischen Immobilien zukünftig effizienter zu gestalten.

Vor dem Hintergrund der nutzerspezifischen Anforderungen an unterstützende Prozesse und der umfassenden Interaktion mit hoheitlichen Kernprozessen im Vollzug mit insbesondere hohen Sicherheitsanforderungen, erfordert dieses Pilotprojekt eine fundierte Vorbereitung und Planung. Für das Projekt wurde in 2009 eine organisationsübergreifende Projektgruppe „Facility Management für Justizvollzugsanstalten“ (FM JVA) gegründet. Die Result hat als externer Partner die Überführung der



Grafik 1: Beteiligte im Mieter-Vermieter-Modell

nommen. Der LfG ist ein operativer Partner der BIM für Einzelleistungen und -gewerke. Um ineffiziente, historisch gewachsene Strukturen aufzubrechen, wurde ein anstaltsübergreifendes Mietermanagement eingerichtet. Als anstaltsinterner Partner der BIM plant, begutachtet und kontrolliert das Mietermanagement justizspezifische Aufgaben im Immobilien und Facility Management. Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen des kleinen baulichen Unterhalts, die mit Hilfe der Gefangenen durchgeführt werden.

**O-Töne von Projektbeteiligten und Nutzern**

„Mit der Übernahme des Facility Managements durch die BIM am 01.01.2010 haben die fünf am Pilotprojekt beteiligten Berliner Justizvollzugsanstalten (JVAs) einen starken und professionellen Dienstleistungspartner gefunden. Nach nunmehr rund 10 Monaten praktischer Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der BIM konnten in den JVAs bereits viele positive Erfahrungen gesammelt werden.“

*Thomas Vöge, Leiter der Serviceeinheiten der Justizvollzugsanstalt Charlottenburg (ehemaliger Projektleiter „Facility Management für Justizvollzugsanstalten“)*

„Durch die Bündelung der Aufgaben in dem seit dem 1.1.2010 an den Start gegangenen zentralen Mietermanagements ist es möglich geworden, die Bedarfe der Anstalten aufzunehmen und an den Dienstleister weiterzugeben. Damit wurde auch auf Seiten der Anstalten die Professionalität bei der Inanspruchnahme von immobilienbezogenen Dienstleistungen erhöht.“

*Andrea Sutic, Leiterin Mietermanagement der Justizvollzugsanstalten*

**Prozessgestaltung mit Gitterproblematik**

Die Gestaltung der Ablauforganisation war eine besondere Herausforderung, da eine effektive Prozessgestaltung im Immobilien und Facility Management mit den Anforderungen des Justizvollzugs synchronisiert werden musste. Im Projekt wurden zunächst die Unterstützungsleistungen erfasst, strukturiert sowie unter Aspekten des Sourcings – anstaltsinterne vs. externe Leistungserbringung – beurteilt. In Folge wurden für die zukünftige Aufgabenteilung besonders relevante Leistungsprozesse neu gestaltet, um Qualität, Effizienz und Ressourcen zu optimieren.

Im Ergebnis der Bedarfs- und Schnittstellenanalyse sind insgesamt sieben übergeordnete und besonders relevante Unterstützungsprozesse in der Projektgruppe erarbeitet und verabschiedet worden. Die Auswahl der zu modellierenden Prozesse erfolgte nach der Relevanz bzw. Zuständigkeit der BIM, dem generellen Erfordernis zur Prozessmodellierung, der Interaktion mit Kernprozessen im Justizvollzug, der Anzahl der Beteiligten und Schnittstellenkomplexität, der Risikoabwägung in der Leistungserbringung sowie der Bedeutung nach Kosten und Häufigkeiten. Zur Prozessmodellierung und Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, wurden moderierte Workshops mit den zukünftigen Mietern und der BIM als Vermieter durchgeführt. Exemplarisch wurde das Störungsmanagement u.a. auf das zentrale Portal der BIM aufgeschaltet.

Das für die BIM spezifizierte und standardisierte „IMED-Schema“ bildet den methodischen Rahmen für die Rol- lendefinition innerhalb der Prozesse

Anstalten in das Mieter-Vermieter-Modell strategisch und organisatorisch unterstützt. Von zentraler Bedeutung für die Umsetzung in der Praxis ist ein von den Beteiligten gemeinsam erstelltes Projekthandbuch. Dieses wird den involvierten Mitarbeitern der betreffenden Organisationen zur Verfügung gestellt und gilt als verbindliche Richtlinie. Eine Weiterentwicklung zum Organisationshandbuch ist geplant.

Ganzheitliche Konzepte für das IM und FM im Justizvollzug sind heute insbesondere bei Neubauten anzutreffen; es wurden sogar erste PPP-Projekte realisiert. Von wachsender Bedeutung sind derartige Ansätze jedoch auch für den Justizvollzug in Bestandsobjekten. Die nutzerspezifischen Besonderheiten und Anforderungen des Justizvollzuges erfordern eine gründliche Planung sowie Umsetzung. Im Folgenden werden erste und ausgewählte Erfahrungen dieses Pilotprojektes und des innovativen Umgangs mit der Spezialimmobilie JVA aus der Praxis für die Praxis wiedergegeben.

**Handlungsfelder des Pilotprojekts**

Das zu Grunde gelegte Projekthandbuch umfasst Maßnahmenplanungen und Ergebnisse zur Aufbau- und Ablauforganisation, zur Einrichtung eines zentralen Mietermanagements, zum Controlling, zum Personalmanagement, zum Handling vertraglicher Regelungen und zum Ausbau des Gefangenenarbeitswesens.

**Neuorientierung der Aufbauorganisation**

Von übergeordneter Bedeutung war die Neuorientierung der Aufbauorganisation in den betreffenden Anstalten. Die Immobilienbewirtschaftung wurde teilweise in fragmentierter Form vorgenommen. Aus diesem Grund wurden einerseits anstaltsübergreifende strukturelle und personelle Veränderungen – wie die Einrichtung eines zentralen Mietermanagements – und andererseits Maßnahmen in den einzelnen Anstalten wie – die Überführung der Mitarbeiter des Technischen Betriebs der JVA Plötzensee an den Landesbetrieb für Gebäudewirtschaftung Berlin (LfG) – vorge-



Grafik 2: Prozessmodell – Kern- vs. Unterstützungsprozesse

und trifft Regelungen zu den Kategorien Information, Mitwirkung, Entscheidung und Durchführung. Auf diese Weise werden korrespondierende Input- / Output-Datenflüsse berücksichtigt. Durch die Bereitstellung dokumentierter Prozesse im Handbuch wird eine eindeutige Verständigung sowie eine hohe Transparenz und Qualität der Leistungsprozesse unterstützt.

### Ausbau des Gefangenearbeitswesens

Nach Maßgabe des Berliner Justizvollzugs ist den Inhaftierten eine Beschäftigungsmöglichkeit anzubieten. Darüber hinaus bestand der Wunsch, das bestehende Gefangenearbeitswesen weiter auszubauen. Hierzu wurde zunächst eine Systematisierung der diversen

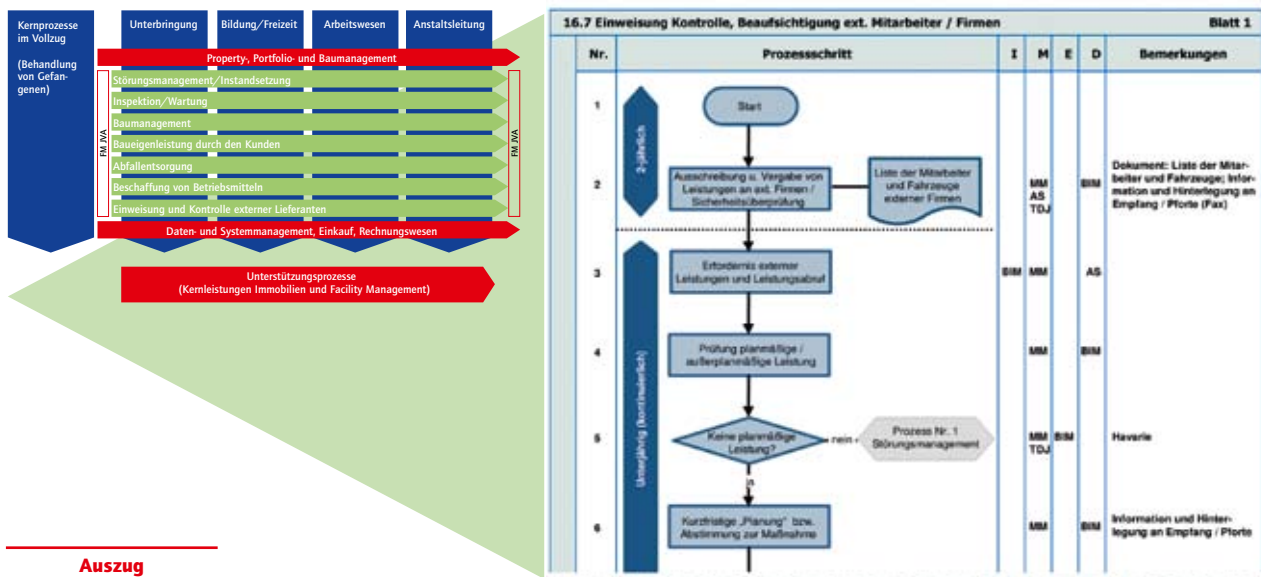
Arbeitsbetriebe z.B. Bauhof, Malerei, Schlosserei u.a. vorgenommen und deren grundsätzliche Ausbaufähigkeit evaluiert. Es wurde analysiert, inwiefern das bestehende Produkt- und Dienstleistungsangebot der Arbeitsbetriebe für eine Vermarktung auch außerhalb der Anstalten geeignet ist und sich somit einnahmenfördernd auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Anstalten auswirkt. Exemplarisch können hier der bereits eingerichtete Wäscheservice für Hotels oder die Möbelproduktion angeführt werden. Des Weiteren hat sich im Projektverlauf herausgestellt, dass die Möglichkeiten einer praxisnahen Aus- und Weiterbildung von Gefangenen mit Unterstützung der BIM sowie eingesetzter Dienstleister weiterverfolgt werden sollte.

### Fazit und Ausblick

Die beteiligten Anstalten sind sehr zufrieden mit dem eingeführten Immobilien und Facility Management. Mit der Idee und dem erklärten Ziel, zunächst das Immobilien und Facility Management von fünf Berliner Justizvollzugsanstalten an einen externen Partner zu vergeben, beschreitet der Berliner Justizvollzug neue Wege und beweist gleichzeitig, sich notwendigen Veränderungs- bzw. Anpassungsstrategien aktiv und zukunftsorientiert stellen zu können. Zukünftige Aufgaben werden in der systematischen Umsetzung und weiteren Spezifizierung der entwickelten Konzepte liegen. Dies umfasst zu einem späteren Zeitpunkt auch die Ausarbeitung eines Organisationshandbuchs.

*Jens Burkhardt, Leiter Qualitätsmanagement, Projektcontrolling FM JVA, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH; Angela Deppe Teamleiterin Portfoliomanagement, Projektleitung FM JVA, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH; Dr. Sven A. Teichmann MBE Project Manager, Projektleitung FM JVA, Result – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management GmbH*

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter [www.fm-whoiswho.de](http://www.fm-whoiswho.de)



**Auszug**

Grafik 3: Gestaltung besonders relevanter Prozesse