

Aussensicht Zum B+A Baubewilligungsverfahren beschleunigen. 1. Controlling-Bericht

Vorbemerkung

Andreas Moser wurde bereits im Rahmen des B+A 33/2020 „Baugesuche beschleunigen“ beauftragt, als Fachperson aus dem Bereich Planung und als Vertreter der Bauherrschaften eine unabhängige externe Bewertung zum Baubewilligungsverfahren vorzunehmen. Nachfolgend nimmt er eine Beurteilung und Einschätzung zum aktuellen ersten Controlling-Bericht "B+A Baubewilligungsverfahren beschleunigen" vor.

Beurteilungsfragen

- 1. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation bei SBA?**
- 2. Schätzen wir selbst die Situation richtig ein mit den erwähnten positiven und negativen Punkten?**
- 3. Leiten wir aus dieser Analyse die richtigen zukünftigen Massnahmen/Ziele ab?**
- 4. Sind die zusätzlichen Ressourcenanträge nachvollziehbar hergeleitet?**
- 5. Braucht es völlig andere Massnahmen/Ziele, die wir nicht auf dem Radar haben?**

1. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation bei SBA?

Die Dauer der Bewilligungsverfahren steht seit langem in der Kritik. Die Zustimmung zum B+A 33/2020 im Dezember 2020 markierte deshalb einen wichtigen Meilenstein, indem ein Paket von 15 Massnahmen zur Verbesserung der Verfahrensdauer verabschiedet wurde. Mit dem vorliegenden Controlling-Bericht nach drei Jahren wird die Umsetzung und Wirkung dieser Massnahmen überprüft und Rechenschaft darüber abgelegt.

Aus externer Sicht war das interne Umfeld nicht ideal für eine erfolgreiche Umsetzung: Kündigungen Anfang 2021, die Neubesetzung der Führung SDA und der Projektstart im Herbst 2021. Führungsprobleme im Herbst 2023 und weitere Personalabgänge Anfang 2024. Es fehlte daher an Kontinuität und Stabilität, ebenso wie an Leadership und Motivation für die Mitarbeitenden. Die Personalbefragung im Herbst 2023 dokumentierte die belastende Situation für die Mitarbeitenden. Der Controlling-Bericht spricht die schwierige Situation an, nennt aber die Ursachen und Gründe für diese unerfreuliche Entwicklung nicht.

Die aktuelle Situation bei der SBA scheint mir Anfang 2024 kritisch und erfordert schnelle Massnahmen zur Stabilisierung des Teams Baubewilligungen. Andernfalls besteht die Gefahr weiterer Kündigungen aufgrund der zu hohen Belastung für die Mitarbeitenden. Die vakanten Stellenprozente sind rasch neu zu besetzen, ohne die Verabschiedung des B+A Controlling-Berichts abzuwarten, um eine spürbare Entlastung im operativen Tagesgeschäft zu erreichen. Die neuen Ressourcen müssen kurzfristig vorrangig für die Bewältigung der Baubewilligungsverfahren eingesetzt werden. Die Ereignisse innerhalb der SDA werden auch ausserhalb des Baudepartements registriert und führen zu einem Reputationsschaden und Vertrauensverlust im Bauträger- und Planerumfeld.

2. Schätzen wir selbst die Situation richtig ein mit den erwähnten positiven & negativen Punkten?

Trotz dem schwierigen Umfeld zeigt der Bericht gut auf, dass Fortschritte erzielt wurden. Die Umsetzung der Hälfte der 15 Massnahmen, darunter den Abbau von 680 pendenten Geschäften, die Etablierung der neuen Teams Bauberatung und Team Baubewilligung sowie der Wechsel zur Messung der Bearbeitungsdauer als neue Fristenregelung, sind erwähnenswert. Die Workshops der HSLU-W brachten zudem wichtige Erkenntnisse und neue Impulse zur kundenorientierten Serviceleistung und zur Prozessoptimierung des Bewilligungsverfahrens.

Durch einen Kraftakt der Mitarbeiter gelingt es 2023 eine rekordhohe Anzahl von 530 Baugesuchen zu erledigen, was 88 Baugesuchen pro Vollzeitstelle entspricht. Damit liegt die durchschnittliche Bearbeitungsdauer 2023 bei sieben Monaten. Die Qualität der Bewilligungen blieb hoch. Trotzdem wurde das Ziel, eine Beschleunigung zu erzielen, verfehlt. Die vorhandenen Ressourcen reichen dafür nicht aus.

Wie ist eine Beschleunigung zu erreichen? Welcher Benchmark ist angemessen und realistisch? Diese Fragen stellen sich auch vor dem Hintergrund, dass Bewilligungsverfahren gemäss einer aktuellen ZKB-Studie immer länger dauern, insbesondere in den Städten. Die Gründe hierfür werden im Controlling-Bericht gut und klar ausgeführt: Die Bewilligungsverfahren werden immer aufwändiger, komplexer und anspruchsvoller. Dies gilt sowohl für die Bewilligungsbehörden als auch für die Bauträgerschaften und Planer. Ein Indikator hierfür sind die steigende Anzahl von ungenügenden Baueingaben, die hohe Quote an unvollständigen Baugesuchen, die zu Sistierungen führen und letztlich auch Ressourcen binden und diejenigen benachteiligen, die korrekt arbeiten und vollständige Gesuche einreichen. Obwohl die Bauberatung stark nachgefragt und geschätzt wird, führt sie nicht zu besseren Baugesuchen oder einer Beschleunigung der Verfahren.

Der Controlling-Bericht zeigt auch gut auf, wie durch eine vertiefte Auseinandersetzung, gemeinsam mit der externen Unterstützung der HSLU-W, die Treiber der Verfahrensbeschleunigung identifiziert werden können. Die Abhängigkeiten von hängigen Baugesuchen, neuen Baugesuchen und Schlusskontrolle können im Prozessfluss zu Staus oder Bugwellen führen, die entscheidend sein werden, um eine Beschleunigung zu erzielen. Es wird deutlich gemacht, dass vor allem die Anzahl hängiger Baugesuche sinken muss, um eine Beschleunigung oder Verkürzung der Bearbeitungszeiten zu erreichen. Aktuell behindern 405 hängige Baugesuche einen reibungslosen Bearbeitungsprozess.

3. Leiten wir aus dieser Analyse die richtigen künftigen Massnahmen / Ziele ab?

Der Controlling-Bericht zeigt nachvollziehbar auf, dass zusätzliche Ressourcen, die lange gefehlt haben, erste Verbesserungen gebracht haben, um die hohe Anzahl an Baugesuchen und die steigende Komplexität besser zu bewältigen. Die Ziele betreffend Dauer des Verfahrens und Kundenfreundlichkeit wurden jedoch nur teilweise erreicht. Der Rückstau hängiger Baugesuche konnte nicht weiter abgebaut werden und das Bewilligungsverfahren ist nach wie vor wenig kundenfreundlich.

Aus externer Sicht muss es vermehrt gelingen, das Bewilligungsverfahren wieder im Dialog mit den Kunden aktiv, durchgängig und transparent zu führen. Hier wird die Einführung der Plattform cymo ebau wertvoll sein. Endlich ist auch für die Kunden der Status ihres Geschäftes ersichtlich. Gleichzeitig muss alles darangesetzt werden, dass der Aufwand und die bürokratischen Hürden nicht weiter ansteigen, welche die Fortschritte wieder zunichtemachen. Diese Gefahr darf auf keinen Fall unterschätzt werden.

4. Sind die zusätzlichen Ressourcenanträge nachvollziehbar hergeleitet?

Die Begründung für die neuen, zusätzlichen 250 unbefristeten und 100 befristeten Stellenprozentanteile ist gut nachvollziehbar. Ein Engpass sind nach wie vor die Zentralen Dienste. Die Überlastung ist dauerhaft und wirkt sich negativ auf die Dauer zwischen Eingabe des Gesuches und öffentlicher Planaufgabe aus. Die

Aufstockung von 550 Stellenprozenten auf 700 Stellenprozent sichert die Bewältigung der durchschnittlich 550 Baugesuchen ab. Die zusätzlichen 150 % Stellenprozent sind für Baukontrolle / Vollzug bestimmt mit 100% für die 50 Stellenprozent für die juristische Unterstützung auf der Ebene des Teams Baubewilligungen. Diese Stelle habe ich schon im B+A 33/2020 als sinnvoll erachtet und tue dies weiterhin. Die letzte Stelle von 100 Stellenprozent ist befristet und vorgesehen, um die Rückstaus abzuarbeiten und generell schneller zu werden. Zusammengefasst sind die 350 Stellenprozente daher gerechtfertigt.

5. Braucht es völlig andere Massnahmen/Ziele, die wir nicht auf dem Radar haben?

Der B+A 33/2022 hat erste Erfolge und Verbesserungen gebracht, aber das Hauptziel noch nicht erreicht. Mit den nun vorgeschlagenen weiteren neun Massnahmen muss die Trendwende gelingen. Wichtig ist auch, dass sich die Mitarbeitenden im Bereich Baugesuche tatsächlich und möglichst ausschliesslich auf diese Ziele konzentrieren können. Aus externer Sicht betrachtet könnte die Idee einer Echogruppe auf der Kundenseite wertvolles Feedbacks geben und die kommende zweite Controlling-Phase bis 2027 begleiten. So wäre eine kontinuierliche Aussensicht gewährleistet.

6. Schlussbemerkung

Wenn die Zielsetzung erreicht werden soll, die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten schrittweise innert drei Jahren von 7 Monaten auf 5 Monate zu senken, führt kein Weg an weiteren zusätzlichen Stellen vorbei. Voraussetzung ist aber, dass die Stellen auch tatsächlich besetzt werden können. Ebenso wichtig ist die sinnvolle Neubesetzung der vakanten Leitungsstellen. Ein führungsstarkes Management muss die Prozesse steuern, wirkungsvoll nach Aussen kommunizieren und den eigenen Mitarbeitenden durch Leadership den Rücken stärken. Ohne eine Organisation, die in den nächsten drei Jahren für Stabilität sorgt, wird es kaum gelingen, die ambitionierten Zielsetzungen zu erreichen.

Andreas Moser
Februar 2024