KANTON solothurn

Bau- und Justizdepartement
Hochbauamt

Handbuch

Qualitätsmanagement Hochbauamt

Vorgaben und Informationen für die Zusammenarbeit

Impressum	Dokumenteninformationen
Version vom	0.13 vom 09.10.2024
Ersetzt Version vom	0.12 vom 09.10.2024
Verfasser	Kanton Solothurn, Bau- und Justizdepartement, Hochbauamt, Werkhofstrasse 65, 4509 Solothurn
Dokumentenablage	inPoint
Dokumentenbezeichnung	20241009_ADM_QM_Handbuch_V0_13.docx
Verteiler	Mitarbeitende

Inhalt

1 Einleitung 3
2 Leistungsauftrag 5
2.1 Geschäfts- und Umweltpolitik 5
2.2 Immobilienstrategie 8
2.3 Portfolio- und Objektstrategien 10
2.4 Planungsinstrumente 13
2.5 Amtsziele und Indikatoren 15
3 Verhaltenskodex 18
3.1 Gemeinsame Werte 18
3.2 Führungsgrundsätze 19
3.3 Umgang mit Informationen, Interessenskonflikten 20
3.4 Umgang mit Geschenken 21
3.5 Umgang mit Einladungen zu Veranstaltungen 23
4 Organisation und Schnittstellen 24
4.1 Kontext des HBA 24
4.2 Übergeordnete Aufgaben, Organigramm 26
4.3 Kompetenzen und Verantwortung 27
4.4 Aufgaben nach Produktegruppen und Bereichen 28
4.5 Leistungsphasen Bauwesen, Schnittstellen 34
4.6 Operative Steuerung 35
5 Prozessorientierte Arbeitsweise 38
5.1 Regelkreis der Zusammenarbeit 38
5.2 Prozessdokumentation und Dokumentenmanagement 39
6 Risikomanagement und IKS 45
6.1 Komponente des Risikomanagements 45
6.2 Risiken 51
6.3 Internes Kontrollsystem (IKS) 58
7 Glossar 60
8 Partizipation Mitarbeitende 67

1 Einleitung

Ziel und Zweck

Bis Ende 2019 war das Hochbauamt (HBA) EN ISO 9000 und EN ISO 14001 zertifiziert.

Aufgrund des hohen personellen Aufwandes und der ohnehin für das HBA verbindlichen Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, SIA-Normen, KBOB-Empfehlungen und Merkblätter sowie interne Richtlinien und anerkannte Verpflichtungen) soll das bisherige Umweltmanagement / Qualitätsmanagement UM/QM (externe Firma SQS) durch ein internes, personell und finanziell weniger aufwändiges, Qualitätsmanagement (QM) abgelöst werden.

Mit dem neuen Globalbudget ab 2024 wurden auch die Organisation, die Produktegruppen (Planen, Bauen, Bewirtschaften), das Aufgabengebiet und die Verantwortlichkeiten neu geregelt.

«Das QM-Handbuch widerspiegelt die aktuelle Arbeitsweise des Hochbauamtes, der Abteilungen und der einzelnen Mitarbeitenden.»

Das HBA hat bei allen seinen Aktivitäten auf die Qualität der gebauten Umwelt und den damit verbundenen gesellschaftlichen, kulturellen und ökologischen Auftrag zu achten.

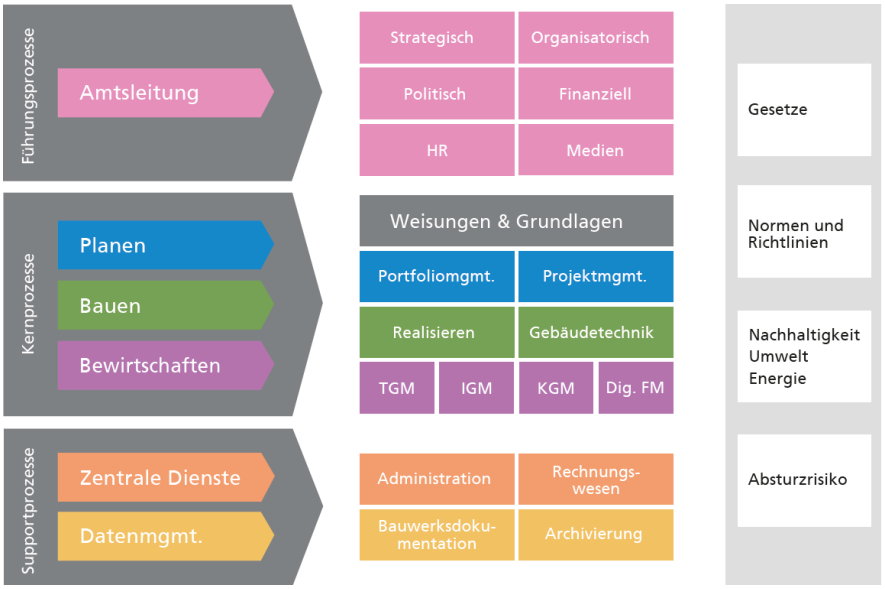
Dabei hat das HBA stets in Zusammenarbeit mit den internen und externen Kunden, Partnern, Amts- und Fachstellen sowie den Auftragnehmern in einem komplexen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext zu agieren.

Das Qualitätsmanagement liefert entsprechende Beiträge zu:

- **Qualitätssicherung**
  Gewährleistung, dass alle Projekte nach klar definierten, hohen Standards durchgeführt werden, um sichere, funktionale und langlebige Bauwerke zu schaffen.
- **Gesellschaftliche Verantwortung**
  Sicherstellung, dass Projekte und insbesondere Bauprojekte die Bedürfnisse der Gesellschaft erfüllen, einschliesslich sozialer Infrastruktur und öffentlichem Interesse.
- **Umweltschutz**
  Förderung einer nachhaltigen Bauweise durch den Einsatz umweltfreundlicher Materialien und die Minimierung negativer Umweltauswirkungen.
- **Wirtschaftliche Effizienz**
  Optimierung von Prozessen, um Bauprojekte innerhalb des Budgets und Zeitrahmens abzuschliessen, während Ressourcen effizient genutzt werden.
- **Stakeholder-Management**
  Sicherstellung der Zufriedenheit und Einbindung aller beteiligten Akteure, einschliesslich interner und externer Partner sowie der Öffentlichkeit, durch transparente Kommunikation und Zusammenarbeit.

Geltungsbereich

Die im Qualitätsmanagement festgelegten Grundsätze und Vorgaben gelten für sämtliche Mitarbeitende des HBA.

Handbuch	Das QM-Handbuch des HBA umfasst wichtige Informationen, Vorgaben, Abläufe und Prozesse für die Aufgaben des HBA. Es sind dies: - **Gemeinsame Zielsetzung,** - **Verhaltensregeln,** - **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung,** - **Prozessorientiertes Arbeiten,** - **Umgang mit Risiken,** - **Kontrollaktivitäten.** Das QM-Handbuch wird als Online-Version geführt. Anpassungen werden den Mitarbeitenden zeitnah kommuniziert. Die aktuelle Version des QM-Handbuches ist auf der Intranetseite des HBA publiziert.
QM-Prozessstruktur	
Dokumentenbewirtschaftung	Die in den Themen aufgeführten Dokumente sind in «inPoint» unter QM dokumentiert.
Abgrenzung	Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeberschaft (Bauherr) und Beauftragte (Planende) bei Bauprojekten und mit Nutzern ist separat in einem **Leitfaden** geregelt. Weitere Leitfäden siehe Kapitel 4.

2 Leistungsauftrag

In diesem Kapitel werden die Geschäfts- und Umweltpolitik, die strategische Ausrichtung sowie langfristige, mittel- und kurzfristige Ziele mit Messung der Zielerreichung erläutert.

2.1 Geschäfts- und Umweltpolitik

Einführung

Das HBA ist als Querschnittsamt für das Immobilienmanagement der kantonalen Liegenschaften, für die Planung und Realisierung von Neubauten, Umbauten und Sanierungen, für den Gebäudeunterhalt (Instandhaltung und Instandsetzung) sowie für den gesamten Gebäudebetrieb (Hauswartung, Reinigung, Umzüge, Service und Wartung) verantwortlich.

Die Aufgaben und Ressourcen des HBA sind im Globalbudget «Hochbau» (Erfolgsrechnung) sowie in der «Mehrjahresplanung Hochbau» (Investitionsrechnung) enthalten.

Die Planungs- und Bau-Prozesse richten sich weitgehend nach dem Normenwerk des SIA (Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein) sowie im Bereich der Bewirtschaftung nach den ProLeMo-Empfehlungen (Prozess- und Leistungsmodell im Facility Management).

Die Geschäfts- und Umweltpolitik des HBA ist in einer Leitidee, darauf aufbauenden Leitsätzen sowie einer strategisch übergeordneten Zielsetzung festgehalten. Gestützt auf diese Geschäftspolitik werden periodisch zwei Gruppen von Zielen und Indikatoren (mittel- und kurzfristig) festgelegt.

Eine Leitidee (Vision) ist eine inspirierende Vorstellung, wie die Zukunft des HBA langfristig aussehen soll. Sie dient als Leitstern für die strategische Ausrichtung und die Entscheidungen des HBA.

Die Leitsätze (Mission) nehmen Bezug auf Kunden, Produkte, Dienstleistung und deren Einzigartigkeit und beschreiben den Zweck des HBA in der Gegenwart.

Leitidee (Vision)

«Geht nicht, gibt’s nicht.»

«Geht nicht, gibt's nicht» ist eine Redewendung, die sinngemäss bedeutet, dass es nichts gibt, was nicht machbar oder möglich ist. Es drückt eine Einstellung aus, dass mit genügend Einsatz, Kreativität oder Willenskraft jede Herausforderung gemeistert werden kann. Es kann auch als Ermutigung dienen, nicht aufzugeben und nach Lösungen zu suchen, selbst wenn etwas zunächst unmöglich erscheint.

Leitsätze (Mission)	- Wir achten auf ein langfristig optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis. - Wir stellen sicher, dass die Bedürfnisse des Kantons und unserer Kunden bzw. Nutzenden optimal erfüllt werden. - Wir achten auf die Qualität der gebauten Umwelt und deren kontinuierliche Verbesserung sowie den damit verbundenen kulturellen und ökologischen Auftrag. - Wir nehmen die Verantwortung für kommende Generationen bestmöglich wahr. - Wir erkennen und beurteilen unsere Chancen und Risiken systematisch und laufend. Wo nötig bestimmen wir griffige Massnahmen, um Risiken vorzubeugen und zu minimieren. - Wir setzen uns ein, dass alle unsere Mitarbeitenden, auf allen Stufen, ihre Aufgaben motiviert und engagiert wahrnehmen können. Wir fördern dabei Eigenverantwortung, Transparenz, Flexibilität, laufende Weiterbildung und einen offenen Teamspirit.
Strategische Ziele und Werte	Das HBA vertritt den Kanton als Grundeigentümer in allen Immobiliengeschäften. Es zeichnet sich als Querschnittsamt für das ganze Immobilienportefeuille mit über 330 Gebäuden bzw. rund 800 Grundstücken im Verwaltungs-, Finanz- und Stiftungsvermögen verantwortlich und verfolgt die nachstehenden übergeordneten Ziele: - **Erfüllung der staatlichen Aufgaben** - **Erhalt des hohen Kulturguts** - **Sicherung der Wertanlagen** - **Berücksichtigung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und umweltrelevanten Aspekte mit einem nachhaltigen Immobilienmanagement.** Strategische Amtsziele nach thematischen Bereichen sollen gewährleisten, dass die verfügbaren Mittel im Bau- und Immobilienbereich auch längerfristig optimal eingesetzt werden. Das HBA definiert sich über Handlungsmaximen in **drei Bereichen**. Es sind dies **Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt:** **Gesellschaft** - **Soziale Verantwortung** Dieser Wert betont die Verpflichtung, Bauprojekte so zu gestalten, dass sie dem Gemeinwohl dienen. Das HBA trägt Verantwortung dafür, dass die Projekte die Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigen, inklusive sozialer Gerechtigkeit, Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsgruppen und Förderung des sozialen Zusammenhalts. - **Partizipation** Dieser Wert fördert die Einbeziehung der Gesellschaft in Planungs- und Entscheidungsprozesse. Es geht darum, Bürger und relevante Interessengruppen aktiv in die Gestaltung von Bauprojekten einzubinden, um sicherzustellen, dass deren Bedürfnisse und Anliegen berücksichtigt werden und die Akzeptanz der Projekte erhöht wird. - **Lebensqualität** Dieser Wert zielt darauf ab, durch die Bauprojekte zur Verbesserung der Lebensqualität in der Gesellschaft beizutragen. Dies beinhaltet die Schaffung von lebensfreundlichen und gesunden Umgebungen, die sowohl ästhetisch ansprechend als auch funktional sind, sowie die Förderung von Infrastrukturen, die das Wohlbefinden der Gemeinschaft verbessern. **Wirtschaft** - **Wirtschaftlichkeit** Dieser Wert betont die Notwendigkeit, Bauprojekte und Immobilieninvestitionen so zu planen und durchzuführen, dass sie unter Berücksichtigung der Gesamtkosten über den gesamten Lebenszyklus hinweg wirtschaftlich tragfähig sind. Es geht darum, die besten Lösungen zu finden, die langfristig Kosten einsparen und den grösstmöglichen Nutzen bieten.

	- **Nachhaltigkeit im Lebenszyklus** Dieser Wert fokussiert sich auf die Betrachtung und Optimierung der Kosten über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes – von der Planung und Bauphase über Betrieb und Wartung bis hin zu Rückbau oder Renovierung. Nachhaltigkeit bedeutet hier, Entscheidungen zu treffen, die langfristig ökonomisch und ökologisch sinnvoll sind, einschliesslich der Minimierung zukünftiger Betriebskosten. - **Transparenz** Transparenz ist entscheidend, um eine klare und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage zu schaffen, insbesondere in Bezug auf Finanzierungsstrategien, Investitionsentscheidungen und die Bewertung von Lebenszykluskosten. Es geht darum, alle relevanten Informationen offenzulegen, um eine fundierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen und Vertrauen zu schaffen. **Umwelt** - **Nachhaltigkeit** Dies ist der zentrale Wert, der alle anderen umweltbezogenen Überlegungen durchdringt. Er bedeutet, dass alle Entscheidungen und Handlungen so gestaltet werden, dass sie langfristig ökologisch, sozial und wirtschaftlich tragfähig sind. Nachhaltigkeit im Bauwesen umfasst den schonenden Umgang mit Ressourcen, die Reduzierung von Emissionen und die Förderung einer Kreislaufwirtschaft. - **Verantwortung** Dieser Wert betont die Verpflichtung des HBA, die Umwelt durch sorgfältige Planung und Bauweise zu schützen. Er steht für das Bewusstsein, dass jede Entscheidung im Bauprozess Auswirkungen auf die Umwelt hat und dass das HBA dafür Verantwortung übernimmt, diese Auswirkungen so gering wie möglich zu halten. - **Effizienz** Effizienz ist ein Schlüsselwert, um sicherzustellen, dass Ressourcen – sei es Energie, Material oder Arbeitskraft – optimal genutzt werden. Dies trägt nicht nur zur Kosteneffizienz bei, sondern reduziert auch den ökologischen Fussabdruck von Bauprojekten. Effizienz im Umweltkontext bedeutet auch, Abfälle zu minimieren und den Einsatz von erneuerbaren Ressourcen zu maximieren.
Relevante Dokumente	- Baustoffrecycling-Strategie AFU AVT - Charta Kreislauforientiertes Bauen - ecoBKP Merkblätter ökologisches und gesundes Bauen nach BKP 2021 - Fokus Gebäudeenergiebereich Schlussbericht 2020 - kbob 2008-1-2017 Nachhaltiges Bauen in Planer- und Werkverträgen - Klima-charta Nodwestschweizer Regierungskonferenz 2023 - Koordination CO_2 und Energiepolitik Schlussbericht AFU 2020 - Massnahmenplan Klimaschutz, Schlussbericht 2023 - Bericht Energiekonzept AWA 2021 - SIA 112-1-2004 Nachhaltiges Bauen Hochbau - SIA 112-1-2017 Nachhaltiges Bauen Hochbau - SNBS Hochbau Klimafit-Check - SNBS Infrastruktur Faktenblatt 2020 - Strategie Natur und Landschaft 2030, ARP - Verwendungsempfehlung – Mineralische RC-Baustoffe 2024
Dokumentenmanagement	- inPoint / Themen; Link: Nachhaltigkeit, Umwelt und Energie

2.2 Immobilienstrategie

Einführung

Eine Strategie wird als langfristiger Plan entwickelt, um die Vision und übergeordneten Ziele des HBA zu erreichen. Die Strategie definiert die notwendigen Schritte auf dem Weg zum Erreichen der Vision des HBA. Sie beinhaltet die Festlegung von Prioritäten, die Zuweisung von Ressourcen und die Ausrichtung von Aktivitäten, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Dabei bilden strategische Grundsätze den Rahmen für die Entwicklung der langfristigen Planung des HBA.

Strategische Grundsätze

Das HBA richtet sich bei der langfristigen Planung nach den folgenden strategischen Grundsätzen aus:

- **Nutzung im Vordergrund**
  Der Kanton Solothurn steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien nutzungs- und bedarfsgerecht.
- **Nachhaltige Lösungen**
  Der Kanton Solothurn steuert, baut und bewirtschaftet seine Immobilien wirtschaftlich, ganzheitlich und zukunftsbezogen.
- **Eigentum vor Miete**
  Der Kanton Solothurn hält die zur Erfüllung seiner Kernaufgaben notwendigen Liegenschaften grundsätzlich im Eigentum.
- **Erfolg durch Zusammenarbeit**
  Im Kanton Solothurn ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Immobilienmanagement die Grundlage für gute Lösungen.
- **Zentrale Steuerung**
  Der Kanton Solothurn steuert seine Immobilien zentral auf Grundlage einer langfristigen strategischen Planung.

Immobilienstrategie

Die Erarbeitung, Umsetzung und Überwachung der Immobilienstrategie erfolgen unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zur Verantwortlichkeit und unter Einbezug der allfällig beteiligten Departemente bzw. Amtsstellen.

Der Zweck der Immobilienstrategie ist die Sicherstellung eines nutzungsgerechten und nachhaltigen Immobilienbestandes für die Erfüllung der kantonalen Aufgaben. Sie definiert die Art und Weise der Bereitstellung, Erhaltung und Bewirtschaftung des kantonalen Immobilienportfolios im Verwaltungsvermögen (VV) und im Finanz- bzw. Stiftungsvermögen (FV/SV).

Die Immobilienstrategie definiert die strategische Ausrichtung des Gesamtportfolios des Kantons Solothurn. Mit der Immobilienstrategie wird die Ressource «Immobilien» primär auf die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben ausgerichtet, um den Zweck (z.B. medizinische Versorgung, Bildung, Sicherheit) bestmöglich erfüllen zu können.

Grundlage für die Immobilienstrategie bildet der Regierungsratsbeschluss vom 8. Dezember 2003. Die Immobilienstrategie folgt somit der «Immobilienstrategie

	Hochbau (RRB 2003/2268)» und dem jeweiligen Legislaturplan. Sie soll langfristig einen nutzungsgerechten und nachhaltigen Immobilienbestand für die Erfüllung der kantonalen Aufgaben sicherstellen. Die Immobilienstrategie gilt für alle Hochbauten und Grundstücke im Verwaltungs- und Finanzvermögen sowie teilweise im Stiftungsvermögen des Kantons Solothurn. Sie gilt nicht für Tief- und Infrastrukturbauten, Strassenparzellen (Strassen, Wege, Plätze) sowie Gewässerparzellen, die in der Verantwortung der entsprechenden Amtsstellen sind.
Relevante Dokumente	- Immobilien-Kompetenzregelung (RRB 2008/229 vom 19.02.2008) - Anlagen im Finanzvermögen (RRB 2007/1364 vom 13.08.2007) - Immobilienstrategie Hochbau (RRB 2003/2268 vom 08.12.2003) - Überprüfung Liegenschaftsverwaltung (RRB 2455 vom 01.12.1998)
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

2.3 Portfolio- und Objektstrategien

Einführung

In einem Portfolio wird die Gesamtheit der Produkte, Dienstleistungen und Projekte, welche die Verwaltung anbietet oder betreibt, erfasst.

Der Kanton verfügt über ein umfangreiches und heterogenes Immobilienportfolio. Dabei gilt zu unterscheiden zwischen

- **Bebauten und unbebauten Grundstücken**
- **Gewässer-, Strassen- und Hochbauten**
- **Landwirtschaftszonen, Wald- und Siedlungsgebieten**
- **Historischen und zeitgemässen Bauwerken**
- **Nutzungsvielfalt der Grundstücke und Bauwerke**

Für die langfristige Planung und Steuerung des Immobilienportfolios werden ebenfalls Teilstrategien (Teilportfolio- oder Objektstrategie) auf der Grundlage der Immobilienstrategie entwickelt.

Portfoliostruktur

Die Steuerung und Entwicklung der kantonalen Immobilien erfolgt in einem komplexen Umfeld und hat vielfältigen Ansprüchen zu genügen. Neben politischen, nutzungs- und bestandesbedingten Anforderungen wird die Steuerung von wirtschaftlichen, ökologischen, technologischen und gesellschaftlichen Faktoren beeinflusst.

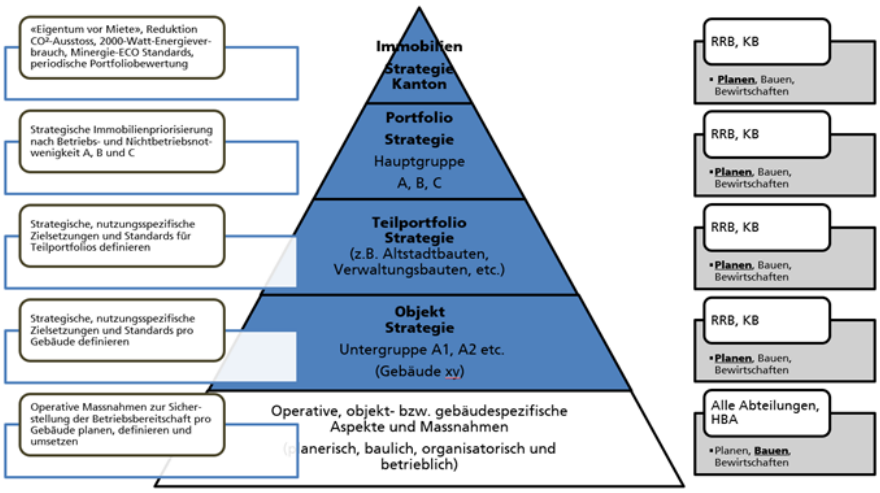
Das Immobilienportfolio des HBA wird somit von vielen Einflussfaktoren geprägt und ist bezüglich Zweckbestimmung sowie Organisation sehr heterogen.

Das HBA hat sämtliche Liegenschaften nach klaren Kriterien klassifiziert und priorisiert. Diese Portfoliostruktur erlaubt die differenzierte Verwaltung und Bewirtschaftung der Liegenschaften gemäss den unterschiedlichen Zweckbestimmungen und Verantwortlichkeiten.

Für die Priorisierung wurde eine Portfolio-Strategie zu Liegenschaften erarbeitet nach den Hauptgruppen und dazugehörigen Untergruppen:

- **A** für betriebsnotwendig bzw. A1-3
- **B** für nicht betriebsnotwendig, halten, periodische Überprüfung bzw. B1-3
- **C** für nicht betriebsnotwendig, zu entwickeln, verwertbar bzw. C1-3.

Bei Bedarf werden auch Strategien zu Teilportfolios oder Objekten entwickelt.



Nachfolgend werden die unterschiedlichen Strategien erklärt.

Portfolio-Strategie

Sämtliche Immobilien sind, unabhängig von ihrer Nutzung, mit Fokus auf ihre Betriebsnotwendigkeit (zur Erfüllung von gesetzlichen Aufgaben) in drei Hauptgruppen (A, B, C) aufgeteilt.

- **A** umfasst alle heutigen und allfällig künftigen betriebsnotwendigen Immobilien.
- **B** umfasst alle nicht zwingend betriebsnotwendigen Immobilien, welche aus politischen, rechtlichen, kulturellen, ökologischen Interessen gehalten bzw. bewirtschaftet werden müssen.
- **C** umfasst alle nicht betriebsnotwendigen Immobilien, welche aus wirtschaftlichen Überlegungen gehalten, entwickelt oder verwertet werden sollen.

Teilportfolio-Strategie

- Bei Bedarf werden für spezifische Kombinationen von Priorisierung und/ oder Nutzenden, Objektarten und Lage Strategien für Teilportfolios erarbeitet. Wesentliche Grundlage für die Erarbeitung einer Teilportfolio-Strategie bilden die jeweiligen Nutzerbedürfnisse und Zustimmung des Regierungsrates.

Objekt-Strategie

- Bei Bedarf wird für spezifische Gebäude durch Untergruppen wie A1, A2, A3 usw. eine objektspezifische Strategie erarbeitet. Sie definieren einen engeren Geltungsbereich und kürzeren Betrachtungshorizont als die Portfoliostrategien und legen konkrete Ziele, Massnahmen und Mittel für ihren Gültigkeitsbereich fest.

1. Strategische Analyse
Abklären der Betriebsnotwendigkeit für alle kantonalen Immobilien, abklären des Verwertungs-Potenzials, entwickeln ausgewählter Areale mit besonders gutem Verwertungs-Potenzial

2. Immobilien Analyse
Systematische und methodische Aufnahme sämtlicher Gebäude und Grundstücke, systematische und methodische Auswertung der Gebäude und Grundstücke nach bestimmten Kriterien, systematische und methodische Kategorisierung der Gebäude und Grundstücke nach bestimmten Kriterien und Massnahmen (A,B,C)

Hauptgruppen								
A			**B**			**C**		
Betriebsnotwendig Belegte Immobilie mittelfristig >= 5 Jahre			**Nicht betriebsnotwendig, halten, periodische Ueberprüfung** (allfällige Mieterträge und Wertsteigerung auf mittlere Frist (5Jahre) >= als zukünftige Zinsverluste auf das Eigenkapital (ca. 5% p.a.)			**Nicht betriebsnotwendig, verwertbar** (allfällige Mieterträge und Wertsteigerung auf mittlere Frist (5Jahre) <= als zukünftige Zinsverluste auf das Eigenkapital (ca. 5% p.a.)		
Untergruppen								
A1	**A2**	**A3**	**B1**	**B2**	**B3**	**C1**	**C2**	**C3**
Belegte Immobilie mittelfristig >= 5 Jahre	Kurz- oder mittelfristig Reserve mit konkretem Bedarf	Langfristige Reserve, mit prognostizierter Nutzung ohne geeignete Alternative	Tendenziell eher betriebs-notwenig (A1-A3)	Historisch und kulturell wertvoll, jedoch nicht betriebsnotwendig	Tendenziell eher nicht betriebsnotwendig (C1-C3)	Planerisch zu entwickeln	Baulich zu entwickeln	Direkt zu verwerten

Relevante Dokumente	-	Portfolio-Strategie vom 09.08.2024
Dokumentenmanagement	-	inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

2.4 Planungsinstrumente

Einführung

Die Staatsziele der Kantonsregierung werden im Legislaturplan für eine Amtsperiode festgelegt. Dieser Legislaturplan bestimmt die politischen Schwerpunkte der Verwaltung. Er ist das übergeordnete Planungsinstrument des Regierungsrates und damit Bezugspunkt für alle Planungsinstrumente.

Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) wird im Gegensatz zum Legislaturplan, welcher für eine Amtsperiode erstellt wird, jährlich rollierend überarbeitet. Der IAFP umfasst einen flächendeckenden Massnahmenplan der Aufgaben und Finanzen, folglich ist er konkreter und umfangreicher als der Legislaturplan.

Das erste Planjahr des IAFP stellt den Jahresplan der Departemente mit den Departementszielen dar.

Die Globalbudgetvorlage ist ein mehrjähriges Planungsinstrument des Kantons- und des Regierungsrates, in welchem die Leistungen und die Finanzen der entsprechenden Aufgaben für die gesamte Globalbudgetperiode festgelegt werden (Erfolgsrechnung).

Amtsziele werden in den Globalbudgets (GB) abgebildet: Der Kantonsrat beschliesst für jeden in der Budgetstruktur definierten Bereich ein mehrjähriges Globalbudget, welches eine Saldovorgabe und für jede Produktgruppe einen Leistungsauftrag (Ziele) umfasst. Dieser Beschluss bindet den Regierungsrat bei der weiteren Konkretisierung des Globalbudgets (Standards, Indikatoren und Produktziele sowie die Saldi auf Produktgruppen- und Produktebene). Inhaltlich orientieren sich die Globalbudgets an den übergeordneten Plänen Legislaturplan, IAFP und Jahresplan. Amtsziele können zu Abteilungs- und Mitarbeiterzielen konkretisiert werden.

Für die Bereiche Strassenbau, Hochbau, Wasserbau und Informatik wird jährlich eine Mehrjahresplanung erstellt. Darin werden die geplanten Investitionen für die nächsten vier Jahre aufgeführt (Investitionsrechnung).

Der Voranschlag ist das jährliche Planungsinstrument des Kantonsrates und des Regierungsrates. Als Teil des Voranschlages enthalten die Globalbudgetblätter die Leistungen und die Finanzen der entsprechenden Aufgaben für das kommende Jahr.

Planungsprozess	Für die Leistungs- und Wirkungsmessung werden die Aktivitäten des HBA systematisch in den Produktgruppen Planen, Bauen und Bewirtschaften zusammengefasst. Die Vorlage Globalbudget Hochbau für drei Jahre und die Vorlage Mehrjahresplanung Hochbau für vier Jahre werden durch das HBA nach Vorgaben des Amtes für Finanzen (AFIN) in Bezug auf Formatierung und Termine erarbeitet. Zusätzlich wird in der Mehrjahresplanung Hochbau ein interner Ausblick zu Investitionen für die Folgejahre ausgewiesen. Die Globalbudgets werden als Verpflichtungskredite netto (Saldo von Aufwand und Ertrag der Erfolgsrechnung, d.h. als Saldovorgabe) abschliessend durch den Kantonsrat beschlossen. Verpflichtungskredite für Globalbudgets unterliegen unabhängig von der Kredithöhe nicht dem Referendum (WoV-G § 56 Abs. 1 Bst. B und Abs. 3). Der Kantonsrat beschliesst den Globalbudgetsaldo und der Regierungsrat die Produktgruppensaldi. Die jährlich anfallenden Tranchen werden im Rahmen des Budgets ebenfalls netto als Voranschlagskredite (Zahlungskredite) vom Kantonsrat beschlossen. Dementsprechend bildet der Voranschlag das erste Jahr des Globalbudgets und der Mehrjahresplanung des HBA und wird im SAP in der Erfolgsrechnung auf Kostenarten, Kostenstellen, Aufträge und in der Investitionsrechnung auf Kostenarten und PSP-Elemente abgebildet. Der Planungsprozess beginnt im HBA mit der jährlich rollenden Überarbeitung des Finanzplans. Die Amtsziele werden in einem separaten Kapitel ausführlich erläutert.
Relevante Dokumente	- Wirkungsorientierte Verwaltungsführung, Kapitel 8 Planungsinstrumente - Aktuelles Globalbudget und Mehrjahresplanung - Finanzplan
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

2.5 Amtsziele und Indikatoren

Einführung

Das HBA erhält aufgrund von Schwerpunkten im Legislaturplan des Regierungsrates, bei welchen das HBA allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Amtsstellen mit der Umsetzung beauftragt wurde und aufgrund des durch den Kantonsrat bewilligten Globalbudgets seinen mehrjährigen Leistungsauftrag. Dieser umfasst die nachfolgenden Leistungen:

- Planen
- Bauen
- Bewirtschaften

Das HBA mit seinen Mitarbeitenden ist zuständig für:

- die Beratungen aller Departemente und Amtsstellen in planerischen, baulichen und betrieblichen Aspekten im Zusammenhang mit infrastrukturellen Anliegen
- die periodische Analyse, Überprüfung, Bewertung, Entwicklung und Bewirtschaftung des Immobilienportefeuilles (Verwaltungs-, Finanz- und Stiftungsvermögen)
- die Bauherrenvertretung für alle kantonalen Bauvorhaben
- die Entwicklung, Projektierung und Realisierung aller Neu- und Umbauten mit dem Zweck der Erfüllung der öffentlichen Kernaufgaben des Kantons
- die Instandhaltung und Instandsetzung der kantonalen Gebäude über den gesamten Lebenszyklus
- die Verhandlungen und den Abschluss von An- und Vermietungsgeschäften, Kauf-, Pacht-, Baurechts-, Dienstleistungs- und Dienstbarkeitsverträgen
- den Gebäudebetrieb in infrastruktureller, technischer und kaufmännischer Hinsicht.

Die Ziele unterscheiden sich nach lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen:

- **Lang- und mittelfristige Ziele**
  machen Leitidee und Leitsätze des HBA greifbarer. Dabei handelt es sich um Ziele aus dem Globalbudget und der Mehrjahresplanung, welche durch die übergeordnete Strategie erreicht werden sollen.
- **Kurzfristige Ziele**
  stellen die aktuellen, ganz konkreten Aufgaben dar, die erfüllt werden müssen. Dabei handelt es sich um Ziele aus dem Voranschlag mit einem Zeithorizont von maximal einem Jahr und Schwerpunkten für das HBA als Bestandteil der Jahreszielvereinbarung mit dem Departement.

Indikatoren dienen als Messgrössen für die Ermittlung der Zielerreichung nach Produktgruppen und Produkten. Sie dienen zur frühzeitigen Erkennung von unerwünschten Trends, warnen vor allfälligen Gefahren und ermöglichen eine rechtzeitige Gegensteuerung. Projektziele gewährleisten die Ermittlung der Zielerreichung bei Projekten.

Langfristige Amtsziele > 3 Jahre	Langfristige Ziele als öffentlicher Bauherr bedeuten nachhaltige, kosteneffiziente und zukunftsorientierte Bauprojekte zu planen und umzusetzen. Dies umfasst die Förderung von Energieeffizienz, den Erhalt und die Modernisierung öffentlicher Gebäude, den Schutz kulturellen Erbes und die Sicherstellung hoher baukultureller Standards. Dabei wird auch auf die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren und die transparente Kommunikation mit den Departementen, Amts- und Fachstellen, der Bevölkerung sowie fachlichen und politischen Gremien Wert gelegt. Die wichtigsten Ziele sind: - **Kostenkontrolle und Effizienz** Optimierung der Bau- und Betriebskosten sowie der Bauprozesse. - **Bedarfsorientierte Infrastruktur** Bereitstellung und Modernisierung öffentlicher Gebäude, die flexibel nutzbar sind. - **Nachhaltiges Planen und Bauen** Förderung energieeffizienter, klimaneutraler Bauprojekte mit nachhaltigen Materialien. Sorgfältige Abwägung in Sachen Gebäudeerhalt, Teil- oder Gesamtrückbau, Transformation von Gebäuden. - **Kultur- und Denkmalschutz** Erhalt und Weiterentwicklung historischer Gebäude. - **Baukultur** Stärkung der Baukultur durch architektonische Qualität und ästhetischen Ansprüchen in öffentlichen Projekten. - **Regionale Förderung** Unterstützung lokaler Bauwirtschaft und Förderung innovativer Bauverfahren. - **Transparenz und Zusammenarbeit** Förderung der Zusammenarbeit mit Gemeinden und der Bevölkerung.
Mittelfristige Amtsziele < 3 Jahre	Mittelfristige Ziele werden als Amtsziele - **im Globalbudget Hochbau,** - **in der Mehrjahresplanung Hochbau und** - **im Planbareren Unterhalt** erfasst. Das Globalbudget umfasst die Amtsziele für jede Produktgruppe mit einem Leistungsauftrag und entsprechenden finanziellen Vorgaben. Die Mehrjahresplanung umfasst Projektziele (mehrjährige Gross- und Kleinprojekte) mit den entsprechenden finanziellen Vorgaben. Der Planbare Unterhalt wird in der Mehrjahresplanung als gesamte Kostenposition erfasst. Er umfasst Einzelmassnahmen (Inhalt, Kosten, Termin). Diese Einzelmassnahmen können sowohl mittel- wie auch kurzfristige Amtsziele darstellen.
Kurzfristige Amtsziele ≤ 1 Jahr	Kurzfristige Ziele ≤ 1 Jahr werden jährlich auf Stufe der einzelnen Produkte oder Projekte im Rahmen des Voranschlages sowie in der - **Jahreszielvereinbarung mit dem Departement (Schwerpunkte)** definiert. Dabei wird zwischen projektbezogenen und nicht projektbezogenen Zielen unterschieden.
Indikatoren	Für die Messung der Zielerreichung sind Indikatoren auf Stufe Produktgruppen und Produkte sowie Projektziele aus der Mehrjahresplanung massgebend. Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung (Geschäfts- und Semesterbericht, Rechenschaftsbericht zur Mehrjahresplanung) wird Rechenschaft über die Erreichung der Ziele gegenüber Regierungs- und Kantonsrat abgelegt.
Relevante Dokumente	- Mehrjahresplanung (inkl. Rechenschaftsbericht) - Globalbudget - Planbarer Unterhalt - Voranschlag - Schwerpunkte des HBA - Geschäftsbericht - Semesterbericht

Dokumentenmanagement	-	inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

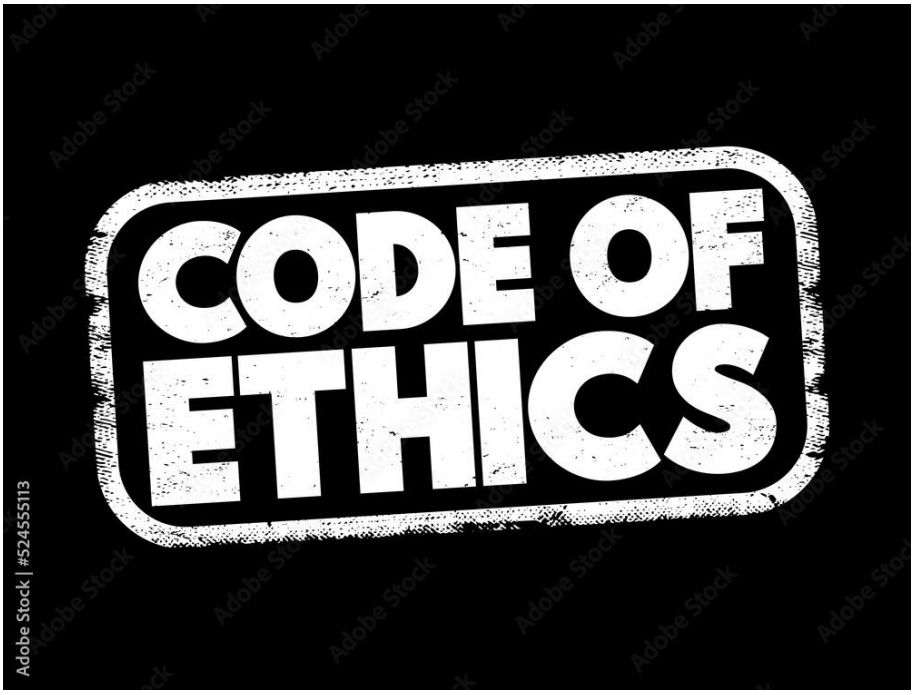
3 Verhaltenskodex

In diesem Kapitel werden die Werte und Verhaltensregeln als moralisches Fundament des HBA erläutert.

3.1 Gemeinsame Werte

Einführung

Die Werte des HBA sind grundlegende Überzeugungen, Prinzipien und Verhaltensnormen, die die Art und Weise definieren, wie das HBA operiert, Entscheidungen trifft und mit seinen Stakeholdern interagiert. Die Werte bilden die Grundlage für die Kultur und beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden sowie die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Dienststellen.



Unsere Werte

Unser Handeln soll sowohl den gesetzlichen Anforderungen als auch hohen ethischen Ansprüchen genügen. Denn wir sind uns der Verantwortung als fairer und verlässlicher Partner gegenüber Mitarbeitenden, Kunden (intern und extern), Geschäftspartnern, Regierungs- und Kantonsrat und der Öffentlichkeit bewusst.

Wir halten uns an die geltenden gesetzlichen Bestimmungen sowie die internen Regelungen.

Wir tolerieren keinen Verstoss gegen Mobbing, Rassismus, sexuelle Übergriffe, Korruption usw., weder in physischer, schriftlicher oder verbaler Art und Weise. Ein nachweislicher Verstoss führt zu personalrechtlichen Konsequenzen. Unser Handeln richten wir nach den folgenden gemeinsamen Werten aus:

«Verlässlich, transparent und innovativ»

Relevante Dokumente

- Unternehmenskultur Sowieso!
- Weisung Personalanlässe
- Weisung mobile Arbeit
- Rolle oeffentlicher Bauherr, Verhaltenskodex
- Leitfaden für gendergerechte Sprache

Dokumentenmanagement

- inPoint Cockpit Amtsleitung;
  Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

3.2 Führungsgrundsätze

Einführung

Führungsgrundsätze sind wesentliche Richtlinien oder Prinzipien, die Führungskräften helfen, effektiv zu agieren und Mitarbeitende erfolgreich zu führen. Sie dienen als Leitfaden für das Verhalten, die Entscheidungsfindung und die Interaktionen der Führungskräfte innerhalb des HBA und gegenüber externen und internen Stakeholdern.

Sie schaffen Orientierung und Erwartungsklarheit für alle Mitarbeitenden und fördern ein gemeinsames Führungsverständnis.

Grundsätze

- **Transparenz und Offenheit**
  Wir stellen sicher, dass in allen Phasen eines Projektes eine transparente Kommunikation erfolgt. Sie umfasst die klare Dokumentation von Entscheidungen, den offenen Dialog mit Stakeholdern und die regelmässige Berichterstattung über den Fortschritt. Transparenz schafft Vertrauen und minimiert Missverständnisse.
- **Nachhaltigkeit und Effizienz**
  Wir stellen sicher, dass alle Projekte nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit durchgeführt werden. Dazu gehört die Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten. Ressourcen sollten effizient genutzt und langfristige Kosten sowie Umweltbelastungen minimiert werden.
- **Rechts- und Normenkonformität**
  Wir stellen sicher, dass alle Bauvorhaben den gesetzlichen Vorgaben, technischen Normen und internen Richtlinien und anerkannte Verpflichtungen entsprechen. Dies gewährleistet nicht nur die rechtliche Sicherheit, sondern auch die Qualität und Sicherheit der Bauwerke.
- **Qualitätsmanagement und Risikoüberwachung**
  Wir stellen sicher, dass ein konsequentes Qualitätsmanagement und eine aktive Risikoüberwachung erfolgt. Dies ist essenziell, um die geplanten Ziele in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualität zu erreichen. Es beinhaltet die regelmässige Überprüfung und Anpassung von Prozessen sowie das frühzeitige Erkennen und Managen von Risiken.
- **Mitarbeiterführung und Teamentwicklung**
  Wir legen grossen Wert auf einen partizipativen Führungsstil und Eigenverantwortlichkeit. Dies umfasst die Förderung von Weiterbildung und die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds sowie die Motivation der Mitarbeitenden, um die bestmögliche Leistung zu erzielen. Die Abteilungsleitenden koordinieren und unterstützen die Teams optimal, um die Projektziele erreichen zu können.

3.3 Umgang mit Informationen, Interessenskonflikten

Einführung

Als Mitarbeitende des Kantons ist auch im Privatleben darauf zu achten, den guten Ruf, das Ansehen und die Glaubwürdigkeit des Kantons und des HBA nicht zu beeinträchtigen. Konflikte zwischen privaten Interessen der Mitarbeitenden und den Interessen des Kantons und des HBA sind zu vermeiden und dies auch schon nur im Ansatz. Es gilt dabei das Anscheinsprinzip.

Grundsätzlich geht es um «Compliance», was so viel bedeutet wie die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften, Richtlinien und ethischen Standards. Es geht darum, sicherzustellen, dass alle rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt werden, um rechtliche Probleme zu vermeiden und eine ethische Geschäftspraxis zu gewährleisten.

Informationen

Informationen über dienstliche Angelegenheiten, die nicht öffentlich bekannt sind, dürfen nur in dem Masse weitergegeben werden, wie dies zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben erlaubt und erforderlich ist. Es ist den Mitarbeitenden verboten, diese Informationen privat weiterzugeben. Diese Informationen dürfen auch nicht für Eigengeschäfte verwendet werden. Es dürfen auch keine Empfehlungen oder Hinweise gestützt auf dienstliche Informationen gegeben werden. Diese Verschwiegenheit hat auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses weiterhin Gültigkeit.

Interessenskonflikte

Der richtige Umgang mit Interessensbindungen ist wichtig, um Mitarbeitende und das HBA nicht in Schwierigkeiten zu bringen. Finanzielle Verluste, schwere Reputationsschäden sowie allenfalls arbeitsrechtliche Massnahmen (Sanktionen) können die Folge einer nicht transparenten Deklaration von Interessenskonflikten sein.

Es ist regelässig durch Mitarbeitende zu prüfen, ob Privatinteressen und Privatbeziehungen zu Interessenskonflikten in der Ausführung der amtlichen Tätigkeit führen oder führen könnten. Ist dies der Fall ist unverzüglich die vorgesetzte Stelle zu informieren.

Relevante Dokumente

- Rolle öffentlicher Bauherr, Verhaltenskodex

Dokumentenmanagement

- inPoint Cockpit Amtsleitung;
  Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

3.4 Umgang mit Geschenken

Einführung

Korruption beginnt in der Praxis sehr oft mit der Förderung des Wohlwollens durch kleine Geschenke und Gefälligkeiten für einzelne Mitarbeitende, ohne dass unmittelbar eine Gegenleistung verlangt wird.

Konkretisierung § 40 des Gesetzes über das Staatspersonal BGS 126.1 vom 27.09.1992 mit Richtlinien vom Regierungsrat über die Geschenkannahme (RRB 2006/703 vom 4. April 2006):

- Vor einer Amtshandlung dürfen Geschenke, unentgeltliche Dienstleistungen oder Einladungen zum Essen nie angenommen werden. Dieses Verbot gilt, sobald eine Amtshandlung geplant oder in Aussicht gestellt wird. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn eine Amtshandlung für bestimmte Personen regelmässig erbracht wird. Sobald der Verdacht besteht, dass Geschenke, unentgeltliche Dienstleistungen oder Einladungen im Hinblick auf künftige Amtshandlungen angeboten werden, gilt ein generelles Annahmeverbot.
- Während einer Amtshandlung dürfen Geschenke, unentgeltliche Dienstleistungen oder Einladungen zum Essen ebenfalls nie angenommen werden.

Geld oder Geldersatzmittel

Die Annahme von Geld oder Geldersatzmitteln (Gutscheine) ist ausnahmslos verboten, ungeachtet der Beitragshöhe. Grundlage bildet das Verbot der Annahme von Geschenken nach § 40 des Gesetzes über das Staatspersonal, BGS 126.1 vom 27.09.1992.

Geschenke von geringfügigem Wert

Nach einer Amtshandlung dürfen Zuwendungen von geringem Wert als Anerkennung für geleistete Dienste wie folgt angenommen werden:

- **Unentgeltlich angebotene Dienstleistungen müssen immer abgelehnt werden**, auch wenn sie als Anerkennung für geleistete Dienste nach einer Amtshandlung angeboten werden.
- **Geldgeschenke über 50 Franken müssen immer abgelehnt** oder zurückgeschickt werden. Geldgeschenke bis zum Betrag von 50 Franken dürfen angenommen werden, wenn die Rückweisung von der schenkenden Person als unhöflich empfunden wird. Sie müssen jedoch in jedem Fall nach Weisung des Amtschefs oder der Amtschefin zu Gunsten aller Mitarbeitenden verwendet werden (Kaffeekasse, Geschenkkasse etc.).
- **Sachwerte über 100 Franken müssen immer abgelehnt oder zurückgeschickt werden.** Sachwerte bis zum ungefähren Betrag von 100 Franken (Gutscheine, Süssigkeiten, Blumen, Alkoholika, Eintrittskarten für Anlässe etc.) dürfen angenommen werden, sei es zum Eigengebrauch, zu Gunsten aller Mitarbeitenden oder einer Mitarbeitergruppe.
- **Einladungen zu einem Essen im üblichen Rahmen dürfen angenommen werden**, soweit die Annahme einer solchen Einladung als Basis einer engen Zusammenarbeit zwischen Staatsbediensteten und Dritten ausserhalb der Verwaltung nötig ist. Solche Einladungen dürfen auch angenommen werden, wenn sie im Rahmen von Seminaren, Firmenjubiläen, Vorträgen, Ausstellungen oder ähnlichen Veranstaltungen üblich sind.

	- **Einladungen** zu (Studien-) Reisen im In- und Ausland dürfen nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Departementsvorstehers angenommen werden.
Geschenke an die Privatadresse	Diese sind umgehend an den Schenkenden zu retournieren und die Rücksendung ist nachweisbar zu dokumentieren. Die vorgesetzte Stelle ist darüber zu informieren.
Relevante Dokumente	- Gesetz über das Staatspersonal BGS 126.1 vom 27.9.1992 (Stand 1. Juni 2019), § 40 - Richtlinien Geschenkannahme (RRB 2006/703 vom 4.4.2006) - Unbefangenheitserklärung - Rolle oeffentlicher Bauherr, Verhaltenskodex
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

3.5 Umgang mit Einladungen zu Veranstaltungen

Einführung	Zur Wahrung der Interessen des Kantons und des HBA bei der Erfüllung der dienstlichen Aufgaben ist auf private Veranstaltungen zu verzichten.
Annahme von Einladungen	Einladungen zur Teilnahme an Veranstaltungen **dürfen angenommen werden, wenn** - die Veranstaltung fachlichen Charakter hat und die vorgesetzte Stelle vorgängig der Teilnahme zugestimmt hat; - der Teilnehmende das Amt oder den Kanton als Abgeordneter vertritt und die Veranstaltung in einem angemessenen Rahmen stattfindet; - der für das Departement zuständige Regierungsrat oder die Amtsleitung mit der Annahme der Einladung und einer Teilnahme an der Veranstaltung bspw. aus Repräsentationszwecken einverstanden ist. Alle anderen Einladungen sind nachweisbar und dokumentiert abzulehnen.
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

4 Organisation und Schnittstellen

In diesem Kapitel werden das komplexe Umfeld des HBA, seine Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wie auch die operative Steuerung erläutert.

4.1 Kontext des HBA

Einführung

Das HBA ist eines der acht Ämter im Bau- und Justizdepartement und agiert in einem komplexen Umfeld mit verschiedenen Akteuren, Anspruchsgruppen und Themenfeldern, im näheren oder ferneren Bezugsgeflecht – stets im Fokus der verwaltungsinternen und öffentlichen Anforderungen, Erwartungen und Wahrnehmungen.

Die Beziehungen zwischen den Beteiligten verlaufen in den wenigsten Fällen bilateral und gradlinig, vielmehr multilateral, unter Beteiligung von mehreren Partnern, Fachstellen, Anspruchs- und Interessensgruppen.

Einerseits ist das Amt in eine geregelte Verwaltungsstruktur eingebunden, mit allen daraus resultierenden Regelungen, Abhängigkeiten und Einschränkungen, anderseits ist es auch in einem Marktumfeld tätig.

Das Immobilienportfolio des HBA umfasst über 300 Gebäude bzw. 800 Grundstücke mit einem Gebäudeversicherungswert von 1,4 Mia. Franken. Zudem mietet der Kanton Solothurn zahlreiche Liegenschaften.

Im HBA sind rund 130 Mitarbeitende beschäftigt. 30 Mitarbeitende (27,8 Vollzeitpensen) sind im Kernteam (Bereich Bau und Verwaltung) angestellt und rund 100 Mitarbeitende (37,5 Vollzeitpensen) sind im Gebäudebetrieb angestellt.

Kontext

Das HBA des Kantons Solothurn fungiert als zentrale Behörde für die Planung und Durchführung öffentlicher Bauprojekte und für den Werterhalt der Infrastrukturen im Kanton. Als öffentlicher Bauherr steht es in einem umfassenden Kontext, der von zahlreichen Stakeholdern und Einflussfaktoren geprägt ist.

Einen wesentlichen Teil des Kontexts stellen andere kantonale Amtsstellen und Departemente dar. Insbesondere gilt es, die Departemente und Amtsstellen mit hoheitlichen Aufgaben (z.B. Amt für Raumplanung, Tiefbauamt, Amt für Denkmalpflege und Archäologie, Amt für Umwelt) miteinzubeziehen. Diese Stellen arbeiten eng mit dem HBA zusammen, um sicherzustellen, dass Bauprojekte technisch, rechtlich und ökologisch einwandfrei umgesetzt werden.

Auch die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Städten im Kanton ist entscheidend. Diese lokalen Behörden sind oft direkt in die Planung und Genehmigung von Bauvorhaben involviert, da sie die spezifischen Bedürfnisse und Entwicklungspläne ihrer Gemeinden vertreten. Städte und Gemeinden sind zudem oft die Nutzer oder Betreiber der vom HBA realisierten Gebäude, was ihre enge Einbindung in den Planungsprozess notwendig macht.

Gesetzliche Bestimmungen und Bauvorschriften auf kantonaler, nationaler und teilweise sogar europäischer Ebene haben einen grossen Einfluss auf die Arbeit des HBA. Diese Regelwerke bestimmen, wie Bauvorhaben geplant, genehmigt und ausgeführt werden müssen und umfassen unter anderem Vorschriften zu Sicherheit, Barrierefreiheit, Energieeffizienz und Umweltschutz.

Ökologische Aspekte spielen eine immer grössere Rolle in der Arbeit des HBA. Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung sind heute zentrale Kriterien bei der Planung und Durchführung von Bauprojekten. Dies umfasst den Einsatz umweltfreundlicher Materialien, energieeffizientes Bauen und die Integration von erneuerbaren Energien.

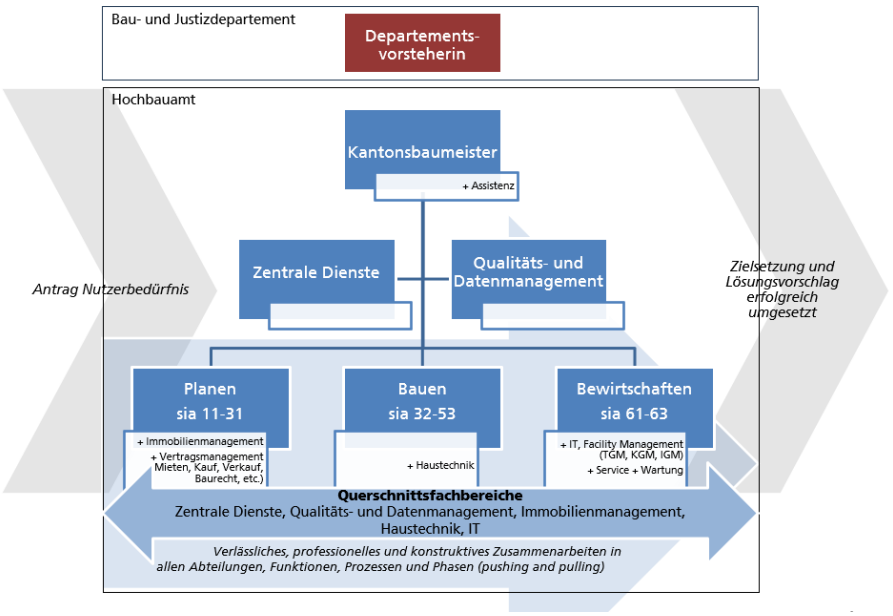
Auf gesellschaftlicher Ebene muss das HBA die Bedürfnisse und Erwartungen der Bevölkerung berücksichtigen. Öffentliche Bauprojekte betreffen oft das alltägliche Leben der Menschen, sei es durch die Bereitstellung von Schulen, Krankenhäusern oder anderen öffentlichen Einrichtungen. Daher ist die Akzeptanz und Einbindung der Bevölkerung in Planungsprozesse ein wichtiger Faktor, um die gesellschaftliche Unterstützung für Bauvorhaben zu sichern.

Zusammengefasst agiert das HBA des Kantons Solothurn in einem komplexen Netz von Beziehungen und Rahmenbedingungen. Es muss die Interessen und Vorgaben verschiedener Stakeholder, wie Amtsstellen, Behörden, Gemeinden, die Gesetzgebung, ökologische Standards und gesellschaftliche Bedürfnisse, in seinen Bauprojekten in Einklang bringen.

4.2 Übergeordnete Aufgaben, Organigramm

Einführung

Das HBA ist eines der acht Ämter im Bau- und Justizdepartement.



Das personenbezogene Organigramm von Führungskräften und Mitarbeitenden ist auf dem Intranet aufgeschaltet und wird mindestens jährlich aktualisiert.

Übergeordnete Aufgaben

Die übergeordneten Aufgaben des HBA werden durch eine vernetzte und vorausschauende Denkweise wahrgenommen:

- Vertretung des Kantons als Grundeigentümer in allen Immobiliengeschäften;
- Periodische Überprüfung und Priorisierung des kantonalen Immobilienportefeuilles sowie laufende Optimierung der räumlichen und betrieblichen Organisation der kantonalen Verwaltungsstellen;
- Übernahme der Bauherrenvertretung für alle kantonalen Bauvorhaben;
- Planung und Durchführung von Qualitätsverfahren im Zusammenhang mit Neu- und Umbauvorhaben unter Berücksichtigung der städtebaulichen, architektonischen, ökologischen und wirtschaftlichen Aspekte;
- Entwicklung, Projektierung und Realisierung von Neu- und Umbauten mit dem Zweck der Erfüllung der öffentlichen Kernaufgaben des Kantons;
- Verantwortlich für die Instandhaltung und Instandsetzung der kantonalen Gebäude über den gesamten Lebenszyklus.

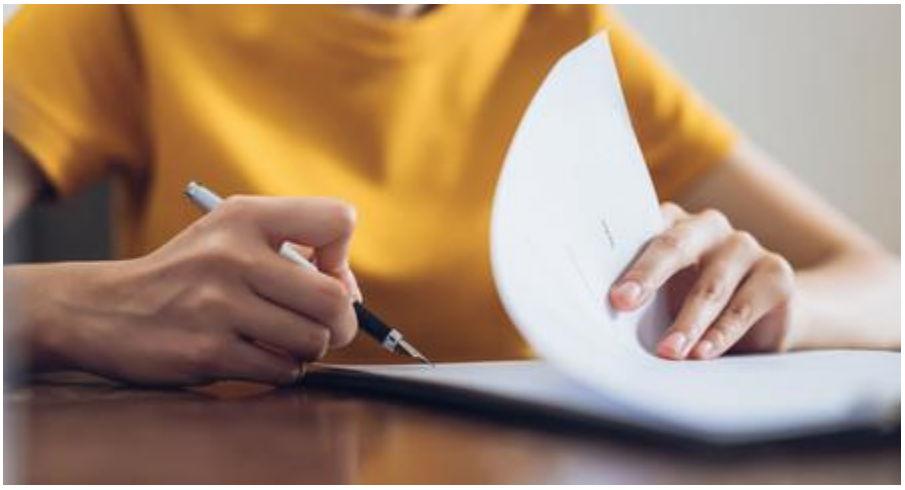
Relevante Dokumente

- Organigramm

Dokumentenmanagement

- inPoint Cockpit Amtsleitung;
  Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

4.3 Kompetenzen und Verantwortung

Einführung	Verantwortung und Kompetenzen werden für jede Stelle in einer Stellenbeschreibung dokumentiert, welche von der vorgesetzten Stelle und den Mitarbeitenden zu unterzeichnen ist. 
Kantonsbaumeister	Die Amtsleitung ist verantwortlich für - die Festlegung der Geschäftspolitik und - der Zielsetzungen im Bereich QM/UM sowie - für die Koordination in diesem Bereich.
Abteilungsleitende	Die Abteilungsleitenden sind für die fachliche und personelle Führung der Abteilung entsprechend den übergeordneten Zielvorgaben verantwortlich. Sie - planen und koordinieren den Ressourceneinsatz entsprechend den übergeordneten Zielvorgaben, - melden rechtzeitig Abweichungen im Ist-Zustand gegenüber den Ziel- und Ressourcenvorgaben an den Kantonsbaumeister und - führen die jährlichen Mitarbeitergespräche (BEG) mit den direkt unterstellten Mitarbeitenden durch - alle weiteren Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die allgemeinen Abteilungsziele sind jeweils in den individuellen Stellenbeschreibungen festgehalten.
Projektleitende/Sachbearbeitende	Sie setzen die einzelnen Prozesse um. Zu ihren Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems gehören - die konsequente Anwendung der Instrumente des Qualitätsmanagements und Meldung von Verbesserungsvorschlägen an den Abteilungsleitenden, - alle weiteren Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die allgemeinen Mitarbeiterziele sind im Einzelnen jeweils in den individuellen Stellenbeschreibungen festgehalten.
Ausgabekompetenzen (neue einmalige Ausgaben)	Vorgaben zur Abwicklung und Steuerung von Bauvorhaben mit Beschaffungen sind ausführlich im Leitfaden für Planende beschrieben.

Gremium	Franken	Bewilligung
Volk	Ab 5 Mio.	Volksabstimmung
Kantonsrat fakultatives Referendum	Ab 1 Mio.	KRB
Kantonsrat	Bis 1 Mio.	KRB
Regierungsrat	Bis 250'000	RRB
RR Sandra Kolly	Bis 100'000	Vergabeantrag
Kantonsbaumeister	Bis 50'000	Vergabeantrag
Abteilungsleiter/-in	Bis 20'000	Vergabeantrag
Projektleiter/-in	Bis 10'000	Vergabeantrag
Projektassistenten/-innen	Bis 5'000	
Cafeteria-Mitarbeitende	Bis 500	
Hauswarte	Bis 300	

Ausgabekompetenzen (neue jährlich wiederkehrende Ausgaben)

Gremium	Franken	Bewilligung
Volk	Ab 500'000	Volksabstimmung
Kantonsrat fakultatives Referendum	Ab 100'000	KRB
Kantonsrat	Ab 50'000	KRB
Regierungsrat	Bis 50'000	RRB

Relevante Dokumente

https://so.ch/staatskanzlei/legistik-und-justiz/submissionsrecht/

- Weisung über die Zuständigkeiten bei Ausgaben und Vergaben im Bau- und Justizdepartement (BJD)
- Kompetenz- und Unterschriftsregelung im HBA ab 01.01.2011
- Finanzkompetenzen der im HBA beschäftigten Mitarbeitenden
- Immobilien-Kompetenzregelung (RRB 2008/229 vom 19.02.2008)

Dokumentenmanagement

- inPoint Cockpit Amtsleitung;
  Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

4.4 Aufgaben nach Produktegruppen und Bereichen

Einführung

Die Bereiche Planen, Bauen, Bewirtschaften stellen die Produktgruppen dar, nach welchen die Aktivitäten des HBA gesteuert werden.

«Die enge Zusammenarbeit, der regelmässige Austausch, das gegenseitige zeit-, phasen- und ereignisspezifische Informieren, ist zentral für die Zielerreichung und die Zufriedenheit der internen und externen Kunden.»

Die Zentralen Dienste und das Qualitäts- und Datenmanagement unterstützen die Abteilungen als Stabsstellen. Die Fachdienste Haustechnik und IT fungieren als Querschnittsstellen über das ganze HBA.

Planen
sia-Teilphasen 11-31

Der Bereich Planen ist verantwortlich für

- das Erfassen, Vorbereiten, Planen, Umsetzen, Dokumentieren und digital, nach den geltenden Vorgaben, Abspeichern der **sia-Teilphasen 11-31** (Bedürfnisformulierung bis Abschluss Vorprojekt inkl. Kreditbewilligung),

- die Optimierung qualitativer und quantitativer Aspekte unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und des Kontextes (Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt) bei Grossprojekten,
- die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit bei Neubauten, Umbauten und Sanierungen,
- die Optimierung des Flächenbedarfs und der Kosten pro Arbeitsplatz,
- die Einhaltung der Kostenvorgaben (teuerungsbereinigter Verpflichtungskredit),
- die laufende Überprüfung des Projektstands der Grossprojekte in Planung gemäss Mehrjahresplanung des Regierungsrates.

Grundvoraussetzungen dafür sind:

- die strategische, nachhaltige Planung aller kantonalen Grundstücke, Gebäude sowie der Raum- und Baubedürfnisse der Departemente bzw. kantonalen Verwaltungen (VV/FV und SV),
- das Erarbeiten und festlegen der Eigentümerstrategie,
- das Erarbeiten von Teilportfoliostrategien,
- das Erarbeiten von Objektstrategien,
- das Erarbeiten von Nutzungs- und Belegungsstrategien,
- die laufende Bewirtschaftung der Immobilienpriorisierung nach A, B und C bzw. A1 bis C3,
- das phasen- und zeitgerechte sowie leistungs- und kostengerechte Planen und Realisieren des kaufmännischen Facilitymanagements (KFM), inkl. Vertragswesen (Kauf, Verkauf, Miete, Vermietung, Pacht, Baurecht, Vereinbarungen, Dienstbarkeiten, Parkplätze, Energie etc.),
- das phasen- und zeitgerechte Informieren,
- das Budgetieren der notwendigen Mittel.

Bauen **sia-Teilphasen 32-53**	**Der Bereich Bauen ist verantwortlich für** - das Erfassen, Vorbereiten, Planen, Umsetzen, Dokumentieren und digital, nach den geltenden Vorgaben, Abspeichern der **sia-Teilphasen 32-53** (Bauprojekt bis Inbetriebnahme und Schlussrechung, inkl. bauliche Instandsetzungs- und Instandhaltungsmassnahmen), - die Einhaltung der Kostenvorgaben (teuerungsbereinigter Verpflichtungskredit), - die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit der Produktequalität im baulichen Unterhalt, - die laufende Überprüfung des Projektstands der Grossprojekte in Realisierung gemäss Mehrjahresplanung des Regierungsrates. Grundvoraussetzungen dafür sind: - das phasen- und zeitgerechte sowie leistungs- und kostengerechte Planen und Realisieren der kreditbewilligten Klein- und Grossprojekte sowie der planbaren Massnahmen und der Sofortmassnahmen, - die periodische und systematische Beurteilung, Erfassung, Instandhaltung, Instandsetzung, Erneuerung, Wartung mit baulichen Massnahmen, Budgetierung aller Anlagen bzw. Wirtschaftseinheiten VV/FV und SV, - das inhaltliche Er- und Bearbeiten von Querschnittsthemen u.a. QM, - für das phasen- und zeitgerechte Informieren bzw. Rapportieren an die beteiligten Abteilungen und Personen, - das Budgetieren der notwendigen Mittel.
Bewirtschaften **sia-Teilphasen 61-63**	**Der Bereich Bewirtschaften ist verantwortlich für** - das Erfassen, Vorbereiten, Planen, Umsetzen, Dokumentieren und digital, nach den geltenden Vorgaben, Abspeichern der **sia-Teilphasen 61-63** (Betrieb bis Instandhaltung, exkl. bauliche Massnahmen) - die Optimierung des Flächenbedarfs und der Kosten pro Arbeitsplatz - die Förderung des nachhaltigen ökologischen Betriebs in den kantonseigenen Verwaltungsgebäuden - die Laufende Überwachung, Auswertung, Optimierung und Senkung des Energieverbrauchs (Strom/Wärme) - Optimierung des Gebäudebetriebs (Hauswartung, Reinigung etc.) pro m2 Reinigungsfläche - das systematische und analytische Erfassen und Beurteilen von Grundlage- und Stammdaten, welche für die Auftragserfüllung des HBA bzw. für die Projekte und Geschäfte notwendig sind. - das systematische Erfassen und digital abspeichern aller notwendigen Dokumente der Geschäfte/Projekte, nach der vorgegebenen Ablagestruktur. Grundvoraussetzungen dafür sind: - das phasen- und zeitgerechte sowie leistungs- und kostengerechte Planen und Realisieren des technischen (TGM), des infrastrukturellen (IGM) sowie des kaufmännischen (KGM) Facilitymanagements für alle kantonalen Immobilien VV/FV/SV (u.a. interne Vermietung, Budgetverantwortung Mieten Dritte, Umzüge, Reinigung, Wartung ohne bauliche Massnahmen etc.), – die laufende Erarbeitung, Erfassung, Überprüfung, Bewirtschaftung sowie Aktualisierung der relevanten Grundlagen (Pläne, Daten, Dokumente etc.) aller kantonalen Immobilien VV/FV/SV, – die laufende Bewirtschaftung und Aktualisierung der Homepage, – die periodische Durchführung, Analyse und Auswertung der Kundenumfrage, – das Erarbeiten und die Aktualisierung aller Objektblätter, – das Budgetieren der notwendigen Mittel.

Qualitäts- und Datenmanagement (Stabsstelle)	**Der Bereich Qualitäts- und Datenmanagement (QM) ist verantwortlich für** - die Erarbeitung und Implementierung von QM-Vorgaben, um sicherzustellen, dass alle Prozesse des HBA den gesetzlichen Anforderungen, kantonalen Vorgaben sowie relevanten Normen und Best Practices entsprechen und im Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert sind, - die Schulung der Mitarbeitenden zu QM-Vorgaben, damit diese die Richtlinien in ihrer täglichen Arbeit kennen und umsetzen, - die Überwachung der Einhaltung der QM-Vorgaben durch regelmässige Audits, Kontrollen und Stichproben auf allen Ebenen des Amts (Amt, Amtsleitung, GL, Abteilungen, Einzelpersonen bzw. Sachbearbeitende und Projektleitende), - die Aktualisierung und Pflege der QM-Dokumente, um sicherzustellen, dass alle Vorgaben und Prozesse stets den aktuellen Gesetzen und Normen entsprechen, - die Förderung der Qualitätssicherung und Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen des HBA durch klare Prozesse und Standards, die Engagement, Verlässlichkeit und Eigenverantwortung stärken. Insgesamt leistet der Fachdienst für Qualitätsmanagement somit einen entscheidenden Beitrag zur Effizienz und Qualität der Arbeit des HBA und zur Einhaltung der geforderten Standards. Grundvoraussetzungen dafür sind: - initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Einbezug der Vorgesetzten, Abteilungen und Stakeholder, - initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Berücksichtigung allfälliger Rahmenbedingungen, Auflagen und Kontext, - phasen- und zeitgerechte Initialisierung der QM-Anliegen innerhalb des HBA, - phasen- und zeitgerechte Einbindung und Information aller Stakeholder, - Sicherstellen des erforderlichen Knowhows und Wissen.
Zentrale Dienste (Stabsstelle)	**Der Bereich Zentrale Dienste ist verantwortlich für** - den administrativen und finanztechnischen Bereich sowie das administrative Personalwesen - die Leitung des Empfangs- und Sekretariatsbereichs, - das Erfassen und Kontieren von Rechnungen, Erstellen von gesamt- und projektspezifischen Reports, Koordinieren und Planen von Meetings und die Unterstützung der Projektverantwortlichen in der Budgetplanung, der Korrespondenz und dem Protokollwesen. Grundvoraussetzungen dafür sind: - eine sorgfältige und professionelle Bearbeitung der geforderten Daten und Angaben durch die einzelnen Abteilungen, welche für die übergeordneten Aufgaben gemäss Jahresplan in den Bereichen Finanzen, Controlling und Berichte notwendig sind, - eine termingerechte Abgabe der geforderten Daten und Angaben durch die jeweiligen Abteilungen, - abteilungsübergreifende und zeitgerechte Koordination aller Abteilungen bezüglich der Daten und Angaben hinsichtlich des Ausschlusses von Doppelspurig- und Widersprüchlichkeiten.

Haustechnik-Fachdienst (Querschnittsfunktion)

Der Fachdienst Haustechnik ist verantwortlich für

- die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher, energieeffizienter und nachhaltiger Konzepte, unter Berücksichtigung des Klimawandels und der Ressourcenschonung. Der Fokus liegt auf der Reduktion des Energieverbrauchs und der CO_2-Emissionen durch Technologien wie Wärmerückgewinnung, erneuerbare Energien (Solar, Geothermie) und intelligente Gebäudesteuerungssysteme,
- die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und Klimaanpassung, z.B. durch natürliche Kühlung, nachhaltige Materialien und Massnahmen gegen Extremwetterereignisse. Ziel ist die Minimierung des ökologischen Fussabdrucks,
- die Planung, Beauftragung und Koordination der haustechnischen Anlagen (Strom, Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär, IT) mit Augenmerk auf technische Funktionalität, Energieeffizienz und langfristige Wirtschaftlichkeit (Lebenszyklus- und Betriebskosten),
- das Monitoring und die kontinuierliche Optimierung der haustechnischen Anlagen, inklusive enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen, um den Betrieb effizient und unterbrechungsfrei zu gewährleisten,
- die Sicherstellung der ökonomischen und ökologischen Effizienz aller Massnahmen. Investitionen werden unter Berücksichtigung von Lebenszykluskosten und Ressourcenschonung bewertet, um wirtschaftliche Tragfähigkeit und Klimaschutz zu gewährleisten
- die Sicherstellung des regelmässigen Wissensaustauschs durch Schulungen, Merkblätter und Newsletter gegenüber Mitarbeitenden und Führungskräften des HBA.

Zusammengefasst stellt der Fachbereich Haustechnik sicher, dass alle haustechnischen Anlagen im Immobilienportfolio (unter Berücksichtigung der Klassifizierung A, B und C

bzw. A1-C3) effizient, umweltfreundlich und wirtschaftlich betrieben werden. Er trägt massgeblich dazu bei, ökologische und ökonomische Ziele im Einklang mit den Anforderungen des Klimawandels zu erreichen.

Grundvoraussetzungen dafür sind:

- initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Einbezug der Vorgesetzten, Abteilungen und Stakeholder,
- initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Berücksichtigung allfälliger Rahmenbedingungen, Auflagen und Kontext,
- phasen- und zeitgerechte Initialisierung der HLK-Anliegen innerhalb des HBA,
- phasen- und zeitgerechte Einbindung und Information aller Stakeholder,
- Sicherstellen des erforderlichen Knowhows und Wissens.

IT-Fachdienst (Querschnittsfunktion)	**Der Fachdienst IT ist verantwortlich für** - die Bereitstellung und Wartung der IT-Infrastruktur (Hard- und Software), einschliesslich spezialisierter Programme für Bauprojekte (CAD, BIM, Facility Management) sowie allgemeiner Systeme für Kommunikation, Datenspeicherung und Sicherheit. Dabei wird sichergestellt, dass die Hardware stets aktuell und leistungsfähig ist. - die strategische Planung, Implementierung und Weiterentwicklung der IT-Landschaft, mit Fokus auf Digitalisierung, Cloud-Lösungen und Künstliche Intelligenz zur Optimierung der Arbeitsprozesse. Moderne Technologien wie Building Information Modeling (BIM) werden unterstützt, - die Sicherstellung des störungsfreien Betriebs und der Überwachung der IT-Anlagen, inklusive Wartung, Sicherheitsupdates und 24/7-Betrieb kritischer Systeme, - die Gewährleistung von Datensicherheit und Datenschutz, durch Einhaltung von Sicherheitsstandards, Backups, Verschlüsselung und Schutz vor Cyberangriffen, - den Technischer Support und Schulungen für Mitarbeitende, um die optimale Nutzung der IT-Systeme zu gewährleisten, - das Monitoring und Optimierung der IT-Systeme zur Maximierung der Effizienz und Vermeidung von Ausfällen. Neue Technologien werden regelmässig evaluiert und eingeführt, - die Förderung von Nachhaltigkeit und Energieeffizienz in der IT, durch den Einsatz energieeffizienter Hardware und Green IT-Strategien sowie die Virtualisierung von Servern und Nutzung von Cloud-Lösungen (nach Vorliegen der gesetzlichen Grundlagen). Zusammengefasst übernimmt der IT-Fachdienst eine Schlüsselfunktion für den reibungslosen Betrieb des HBA. Er sorgt dafür, dass die IT-Anforderungen der unterschiedlichen Abteilungen durch eine zukunftsorientierte, sichere und effiziente IT-Landschaft abgedeckt werden. Durch kontinuierliche Optimierung und Berücksichtigung von Nachhaltigkeit trägt der IT-Fachdienst zur Effizienzsteigerung und Digitalisierung der Bauprozesse bei. Grundvoraussetzungen dafür sind: - initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Einbezug der Vorgesetzten, Abteilungen und Stakeholder, - initiatives, eigenverantwortliches und konzeptionelles Agieren unter Berücksichtigung allfälliger Rahmenbedingungen, Auflagen und Kontext, - phasen- und zeitgerechte Initialisierung der IT-Anliegen innerhalb des HBA, - phasen- und zeitgerechte Einbindung und Information aller Stakeholder, - sicherstellen des erforderlichen Knowhows und Wissen.
Relevante Dokumente	- Leitfaden für Planende - Leitfaden für Nutzende - Leitfaden Haustechnik - Leitfaden IT - Leitfaden Hauswartung
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm - inPoint Cockpit Kernprozesse (Weisungen und Grundlagen); Link: 00_Cockpit_Weisungen_Grundlagen.xlsx - inPoint Cockpit Planen; Link: 00_Cockpit_Planen.xlsm - inPoint Cockpit Bauen; Link: 00_Cockpit_Bauen.xlsm - inPoint Cockpit Bewirtschaften; Link: 00_Cockpit_Bewirtschaften.xlsm - inPoint Cockpit Zentrale Dienste; Link: 00_Cockpit_Zentrale Dienste.xlsm - inPoint Cockpit Datenmanagement; Link: 00_Cockpit_Datenmanagement.xlsm

4.5 Leistungsphasen Bauwesen, Schnittstellen

Einführung

Die Aufgaben der Produktgruppen Planen, Bauen und Bewirtschaften sind nach SIA-Normen, Empfehlungen und Richtlinien, KBOB-Empfehlungen und PROLEMO-Leistungsphasen zugeordnet.

Eine effektive und regelmässige Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Zentrale Dienste, Planen, Bauen und Bewirtschaften ist entscheidend für den Erfolg. Phasengerechte Interaktionen, Verlässlichkeit, Eigenverantwortung und Kollegialität sind dabei unerlässlich, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Klare Ziele, regelmässige Kommunikation, Meilensteine zur Fortschrittskontrolle und flexible Anpassungen sind entscheidend. Gründliche Dokumentation sichert den Wissenstransfer, die Kontinuität und die Einhaltung des Öffentlichkeitsprinzips. Der Fokus liegt auf der erfolgreichen Projektumsetzung, unterstützt durch ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Engagement für den Gesamterfolg.

Für den erfolgreichen Umgang mit Schnittstellen zwischen den Abteilungen sind klare Strukturen und Verantwortlichkeiten erforderlich. Übergeordnete Schnittstellen betreffen alle Projektphasen und umfassen Themen wie Budgetierung, Zeitplanung und Gesamtsteuerung, während phasenspezifische Schnittstellen je nach Phase variieren. Eine klare Definition dieser Schnittstellen und ein systematisches Risikomanagement sind notwendig, um Kommunikationsprobleme und Verzögerungen zu vermeiden und den Projekterfolg sicherzustellen.

Planen

1. Strategische Planung

   11 Bedürfnisformulierung inkl. **Antragsformular, Projektlenkung** bzw. gegebenenfalls Auftragserteilung mittels RRB (Antrag, Auftrag)

   12 Lösungsstrategien, **inkl. Nutzwertanalyse**

2. Vorstudien

   21 Definition des Bauvorhabens, **Machbarkeitsstudie, Wirtschaftlichkeit**

   22 Auswahlverfahren bzw. **Qualitätsverfahren**, inkl. **Raum- und Wettbewerbsprogramm, Schlussbericht, RRB** (Ergebnis)

3. Projektierung (bis Kreditbewilligung)

   31 Vorprojekt, **Auftragserteilung, Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** inkl. **RRB**, **B+E**, **KRB** bzw. Volksabstimmung, inkl. **Projektdokumentation** bzw. **Abstimmungsinfo, internes Protokoll (Teilphase Übergabe 31 zu 32)**

Bauen	3. Projektierung (ab Kreditbewilligung) 32 Bauprojekt, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 33 Baubewilligungsverfahren, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 4. Ausschreibung 41 Ausschreibung, Offerten Vergleich, Vergabeanträge, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 5. Realisierung 51 Ausführungsprojekt, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 52 Ausführung, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 53 Inbetriebnahme, Abschluss inkl. Übergabe an den Nutzer, **Schlussrechnung inkl. RRB, internes Protokoll (Teilphase Übergabe 53 zu 61)**
Bewirtschaften	6. Bewirtschaftung 61 Betriebliches FM, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 62 Technisches FM, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss** 63 Kaufmännisches FM, **Protokolle Phasenfreigabe und Phasenabschluss**
Relevante Dokumente	https://so.ch/fileadmin/internet/bjd/bjd-hba/Aktuell/20240723_Formular_Antrag_Nutzerbeduerfnis.pdf - SIA 112 Modell Bauplanung, Verständigungsnorm - SIA 101 Ordnung und Leistungen der Bauherren, Verständigungsnorm - SIA 480 Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen im Hochbau Leitfaden zur Anwendung der Norm Sia 480
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

4.6 Operative Steuerung

Einführung	Die operative Steuerung umfasst die kontinuierliche Leitung und Koordination von Projekten in den Bereichen Führung, Finanzen, Controlling und Berichtswesen. In der Führung werden Ziele gesetzt, Ressourcen zugewiesen und Projektteams koordiniert. Der Finanzbereich kümmert sich um Budgetierung, Kostenkontrolle und die effiziente Verwendung finanzieller Mittel. Controlling überwacht die Projektleistung, analysiert Abweichungen und sorgt für die Einhaltung von Standards und Vorschriften. Das Berichtswesen gewährleistet die rechtzeitige Kommunikation aller relevanten Informationen, um Transparenz und Rechenschaft gegenüber Auftraggebern und der Öffentlichkeit sicherzustellen.

Jahresplan

Bereiche	JAN	FEB	MÄR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ	
Führung													
BJD-Stab (1xWoche)													KB
C-Rapport BJD/KB													KB
GL-Sitzungen durchführen													GL
KB/Abteilungsleitung-Sitzung durchführen (bilaterale Gespräche)													KB/AL
GL-Retraite durchführen													GL
Mitarbeiter Info durchführen													ALLE
Laufend Lang-, Mittel- und kurzfritige Ziele (Mehrjaresplanung, Amtsziele) überwachen													GL
Laufend Amts-Risiken überwachen													GL
Überprüfen, Überarbeiten, Anpassen QM-Handbuch													GL
Internes QM-Revue													ALLE
Beurteilungs- und Entwicklungs-gespräche (BEG) durchführen			BEG-Kont		LEBO								GL
Immobilienpriorisierung nach A-C, bzw. A1-C3 aktualisieren													Planen
Finanzen (Budgetierung)													
Globalbudget (GB) erstellen (3-jährig)						RR, B+E			RRB			KRB	GL/ZD
Finanzplan (IAFP) erstellen (umfasst die Investitions- IR und Erfolgsgrechnung, ER)													GL
Mehrjahresplanung bzw. IR (MJPL) erstellen								RR, B+	RRB			KRB	GL
Voranschlag (VA) erstellen (IR und ER 1. Folgejahr)													GL/ZD
Planbarer Unterhalt bzw. Teil IR (Pl. UH) erstellen											RR	RRB	PRE / QML
Controlling													
Kennzahlenset HBA (IR, ER, Personal, Ferien, Gleitzeit, Absenzen)													ZD
Kosten- / Endjahresprognose IR und ER													ZD
Verträge bzw. vertragliche Abmachungen (Miet-, Pacht-, Kaufs- und Baurechtsverträge)													Bewirtsch.
Anpassung interne Verrechnung													Bewirtsch.
Nebenkostenrechnungen													Bewirtsch.
Internes Controlling, IKS, durchführen													GL
Neubewertung Finanzvermögen (FV, 5-jährig)										RR	RRB		Bewirtsch.
Berichte													
Geschäfts-, GB / Semesterbericht, SB erstellen, inkl. Auswertung Indikatoren			GB						SB				GL/ZD
Engergiestatistik erstellen													Bewirtsch.
Baustatistik erstellen z.H. Bund													ZD
GATT / WTO Statistik erstellen z.H. Bund													ZD
Vergabestatistik erstellen z.H. RR													ZD

RR, KR, B+E = Vorliegen unterschriftsreife Antäge und Beilagen

RRB, KRB = Entscheide liegen vor

Führung

Unter Führung verstehen wir die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, zu motivieren und zu leiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie beinhaltet die Entwicklung und Kommunikation einer klaren Vision, die Gestaltung und Umsetzung von Strategien, das Treffen von Entscheidungen, das Delegieren von Aufgaben sowie das Schaffen eines unterstützenden und förderlichen Arbeitsumfelds. Darüber hinaus spielt Führung eine zentrale Rolle bei der Konfliktlösung, der Förderung von Zusammenarbeit und Innovation sowie der Anpassung an Veränderungen. Führung zielt darauf ab, das volle Potenzial von Einzelpersonen und Teams auszuschöpfen, um die gesteckten Ziele erfolgreich zu erreichen.

Finanzen	Der Bereich Finanzen umfasst die Verwaltung von Kapital und Vermögenswerten, einschliesslich Finanzplanung, Budgetierung, Investitionen, , Buchhaltung, Controlling, Risikomanagement und Berichterstattung um die Kontinuität unseres Schaffens sicherzustellen.
Controlling	Das stufengerechte Controlling umfasst die Planung, Steuerung und Überwachung unserer Prozesse und unseres Handelns, um die Zielerreichung nachvollziehbar sicherzustellen. Es beinhaltet die Analyse von Finanzdaten, die Erstellung von Berichten, die Budgetkontrolle und die Unterstützung bei strategischen Entscheidungen durch Bereitstellung relevanter Informationen.
Berichte	Das Berichtswesen umfasst die systematische Erfassung, Aufbereitung und Präsentation und Speicherung von Informationen, Daten und Dokumenten, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Es beinhaltet die Erstellung regelmässiger Berichte, die Analyse von Kennzahlen und die Kommunikation von Ergebnissen an relevante interne und externe Stakeholder.
Relevante Dokumente	- Jahresplan - Terminplan Bau- und Justizdepartement 1. Halbjahr 2024 - Terminplan Bau- und Justizdepartement 2. Halbjahr 2024 - Terminplan HBA - Terminplan HBA Berichte - Terminplan Daten Eingabefrist RRB - Terminplan_HBA_Jahresabschluss - Benutzerhandbuch Abschlüsse - Kennzahlen Set - Werteflusstabelle - Handbuch Anlagenbuchhaltung
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

5 Prozessorientierte Arbeitsweise

In diesem Kapitel werden Zusammenarbeit, Vorgaben und Dokumentation von Prozessen mit Dokumentenbewirtschaftung erläutert.

5.1 Regelkreis der Zusammenarbeit

Einführung

Der Regelkreis der Zusammenarbeit beginnt mit einem Bedürfnis, das intern oder extern initiiert werden kann.

Dieses Bedürfnis wird standardisiert erfasst, gründlich analysiert und in einem systematischen Prozess bearbeitet. Dabei werden die Ergebnisse und Fortschritte digital dokumentiert, um Transparenz und Nachverfolgbarkeit zu gewährleisten. Nach der Umsetzung der entsprechenden Massnahmen folgt eine Überprüfung des Resultats (SOLL/IST).

Prozessorientiertes Arbeiten

Prozessorientiertes Arbeiten bedeutet, dass Arbeitsabläufe in der Organisation auf klar definierten, strukturierten Prozessen basieren, um Ziele effizient zu erreichen. Der Fokus liegt auf der logischen Abstimmung der Abläufe, sodass alle Beteiligten ihre Aufgaben klar verstehen und effizient umsetzen können. Ein zentraler Aspekt ist die Optimierung der Prozesse, um Ressourcen wie Zeit, Budget und Personal bestmöglich zu nutzen, wobei kontinuierliche Überwachung und Verbesserung zur Identifikation und Beseitigung von Schwachstellen beitragen.

«Im Hochbauamt werden Aufgaben als Teil eines grösseren Prozesses betrachtet.»

was Doppelarbeiten vermeidet, Fehler reduziert und die Arbeitsqualität erhöht. Für öffentliche Bauherren ist dieses Vorgehen entscheidend, um Bauprojekte effizient und koordiniert abzuwickeln. Die Abteilungen Zentrale Dienste, Planen, Bauen und Bewirtschaften spielen eine zentrale Rolle und müssen eng zusammenarbeiten, um den gesamten Lebenszyklus einer Liegenschaft – von der Planung bis zur Bewirtschaftung – effektiv zu gestalten.

Eine enge Abstimmung und klare Kommunikation zwischen den Abteilungen sowie mit internen und externen Stakeholdern ist unerlässlich, um Projekte fristgerecht und im Budgetrahmen abzuschliessen. Prozessorientiertes Arbeiten fördert die Transparenz, minimiert Schnittstellenprobleme und verbessert kontinuierlich die Qualität der Bauprojekte.

5.2 Prozessdokumentation und Dokumentenmanagement

Einführung	Im Zeitalter der Digitalisierung bedeutet Prozessdokumentation für öffentliche Bauherren Arbeitsabläufe und Verfahren systematisch und detailliert in digitaler Form festzuhalten. Dies umfasst die Erfassung von Prozessschritten, Zuständigkeiten und zeitlichen Abläufen, um Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Konsistenz zu gewährleisten. Die Digitalisierung erleichtert dabei nicht nur die Erstellung und Aktualisierung der Prozessdokumentation, sondern ermöglicht auch eine bessere Vernetzung und Zugänglichkeit für alle Beteiligten. Dokumentenmanagement bezieht sich auf die digitale Verwaltung aller relevanten Dokumente, die während eines Bauprojekts entstehen (Planen, Bauen und Bewirtschaften). Dies umfasst die Erfassung, Speicherung, Versionierung und den kontrollierten Zugriff auf Dokumente wie Verträge, Pläne, Protokolle, Korrespondenz, Gutachten, Berichte etc. Im öffentlichen Sektor ist dies besonders wichtig, da rechtliche Vorgaben und Transparenzanforderungen erfüllt werden müssen. Ein effizientes digitales Dokumentenmanagementsystem sorgt dafür, dass alle notwendigen Informationen jederzeit verfügbar sind, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert wird und die Projektdurchführung effizienter abläuft. Gesetzliche und kantonale Vorgaben wie auch Normen im Bauwesen bilden den Rahmen für die Mitarbeitenden bei der täglichen Verrichtung der Arbeiten und der Projektarbeiten beim HBA. Ein Prozess besteht aus einer logischen, zeitlich geordneten Abfolge von Aktivitäten mit einem klar definierten Anfang (Prozessauslöser) und Ende (Prozessergebnis).
Wichtigste Arbeitsgrundlagen	- Antragsformular - Projektlenkung - Projektdokumentation - Checklisten - Kantonale und Eidg. Gesetzgebungen - Gesetzgebung öffentliche Beschaffung - SIA-Normenwerk - KBOB-Empfehlungen, Leitfäden - SNBS-Nachhaltigkeit

Prozessarchitektur

Als praxisorientierte Lösung wurden die relevanten Abläufe mittels Checklisten wie bspw. zu Flächenmanagement, Budgetierung oder Immobilienentwicklung dokumentiert. Das Antragsformular und die Checklisten können projektbezogen angepasst werden.

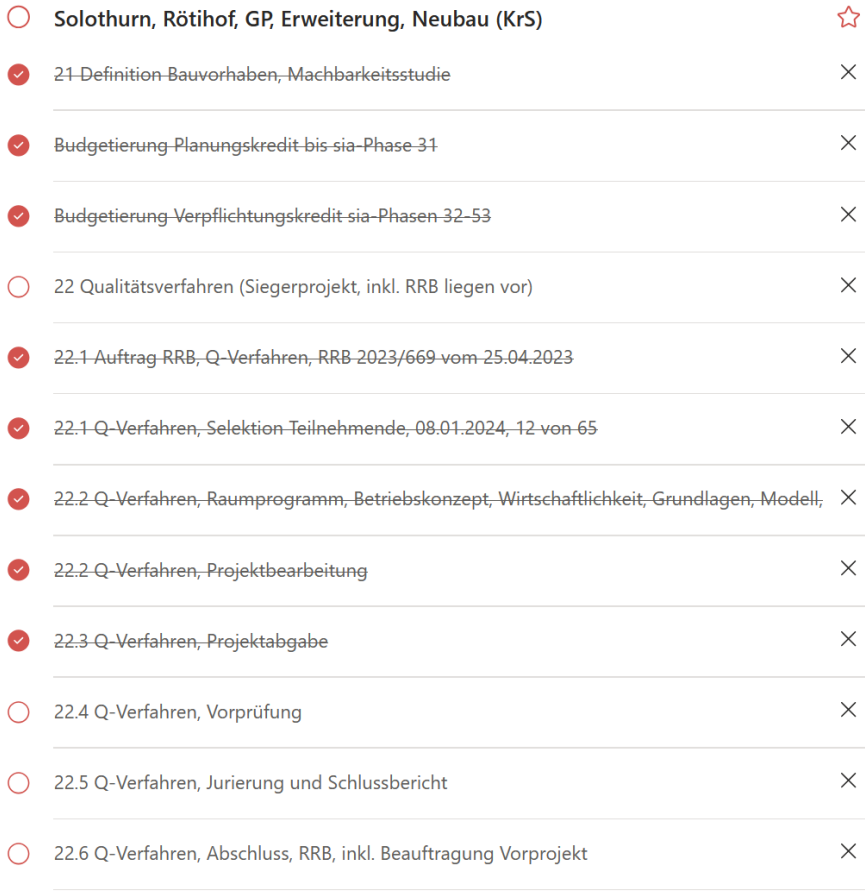
Antragsformular

Das HBA ist als Querschnittsamt und Dienstleister zuständig für Bedürfnisse des Kantons und von Dritten im Zusammenhang mit Immobilienfragen. Tag für Tag erreichen das HBA interne und externe (z.B. Privatpersonen) Anfragen jeglicher Art, welche beantwortet werden müssen. Aktuell gehen die Anfragen via Telefon, E-Mail, SMS, Brief etc. ein. Aufgrund vieler Rückfragen und Unklarheiten wurde versucht, diesen ganzen Prozess (Antrag bis Antragsanalyse und weiteres Vorgehen) mit einem einheitlichen Antragsformular zu standardisieren.

- **Was kann und soll das Formular?**
  Das Formular und dessen Gliederung ist eine Hilfestellung, um die Anliegen von internen und externen Kunden «verlässlich, transparent und innovativ» zu erfassen. Der Prozess wird dadurch - auch in Folge der zunehmenden Digitalisierung - vereinheitlicht. Eine Anfrage, ein Problem, Bedürfnis, Ereignis etc. ist sogleich eruiert, formuliert und dokumentiert. Die Antragsanalyse ist gemacht, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind geklärt. Die Meilensteine zur Lösungsfindung sind definiert und mit der Unterzeichnung (Antragsstelle und HBA) ist die Zustimmung gegeben.
- **Wie ist das Formular gegliedert?**
  Antragsstelle (intern oder extern): Klärt den Bedürfnisträger und das Bedürfnis (Punkt 1-6).
  HBA: Klärt die Zuständigkeit und den möglichen Lösungsweg (Punkt 7-9).
  Weiteres Vorgehen: Klärt die definierten Meilensteine zur gemeinsam entschiedenen Lösung mit den entsprechenden Zustimmungen Antragsstelle und HBA (Punkt 10-11).
- **Für wen oder was gilt das Formular?**
  Grundsätzlich für alle internen und externen Bedürfnisse und Anliegen.
- **Wann fangen wir an zu arbeiten?**
  Nach Vorliegen des vollständig ausgefüllten und vom Unterschriftsberechtigten unterzeichneten Formulars (Punkt 1-6); die Unterzeichnung erfolgt mit Namenseingabe. Bei internen Anträgen ist dies der Name des Amtschefs/der Amtschefin oder dessen/deren Stellvertretung. Mit der Eingabe des Namens bestätigt der Antragstellende (Amtschef/Amtschefin oder Stv.) die Richtigkeit und Vollständigkeit des Antrags.
- **Wo ist das Formular zu finden?**
  Auf der Homepage des HBA.
- **Wie funktioniert der Formularweg?**
  Das Formular wird vom Antragsstellenden als pdf abgespeichert und als Dateianhang an hba@bd.so.ch gesendet (siehe Punkt 6). Das Formular geht bei den Zentralen Diensten, ZD (HBA) in den Posteingang. ZD macht die Triage nach Punkt 2 an den entsprechenden Abteilungschef (ZD, Planen, Bauen und Bewirtschaften) Die Abteilungschefs analysieren den Antrag auf Richtigkeit der Triage gemäss Punkt 2 und organisieren die Sachbearbeitung im HBA ab Punkt 7. Die elektronische Ablage des Antrags erfolgt nach der Ablagestruktur HBA.

Checklisten (Beispiel Neubau)

Das HBA hat sich für Checklisten anstelle von Flowcharts entschieden. Dies weil a) die branchenspezifischen Organe wie z.B. sia, KBOB etc. weitgehend auch mit Checklisten arbeiten und b) sie einfacher und schneller zu erstellen sowie anzuwenden sind. Sie bieten klare Anweisungen in einer linearen Reihenfolge, was besonders bei wiederholbaren Aufgaben nützlich ist. Die Vorteile von Checklisten sind: Übersichtlichkeit, Flexibilität, Effizienz, Praktikabilität und Verständlichkeit.



Dokumenten Management

Das Dokumenten Management System (DMS) zielt darauf ab, digitale Dokumente nach einer vorgegebenen Struktur einheitlich abzulegen. Dieses System bildet die Grundlage für eine erhöhte Effizienz, Sicherheit und Compliance im Umgang mit Dokumenten. Durch die einheitliche und konsequente Nutzung des DMS wird die Organisation verbessert und Geschäftsprozesse werden optimiert.

Für die Ablage von Dokumenten werden zwei Hauptanwendungen eingesetzt:

inPoint und Filer Explorer

1. inPoint

Die Standardsoftware inPoint ist sowohl hierarchisch sowie Datenbank orientiert. Diese Software wird zur Verwaltung von Personaldaten (HR) genutzt und dient auch zur Ablage aller Dokumente, die das Qualitätsmanagement (QM) betreffen.

2. Filer Explorer

Die Dokumente sind in einer hierarchischen Baumstruktur organisiert. Dies bedeutet, dass Hauptordner vorhanden sind, die Unterordner enthalten, welche wiederum weitere Dateien oder Unterordner beinhalten.

Diese Hauptstruktur richtet sich nach der Logik von SAP und speedikon: Wirtschaftseinheit WE / Grundstück GR / Gebäude GE.

Die ersten drei Ebenen des Laufwerkes BDHBA_SIA sind festgelegt und dürfen nicht verändert werden. Die maximale Pfadlänge von 256 Zeichen darf nicht überschritten werden (siehe Grafik 1 Baumstruktur).

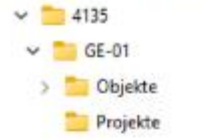
Ab 01.01.2025 werde alle Dokumente auf dem Laufwerk BDHBA eingefroren. Die Mitarbeitenden erhalten lediglich Leserechte. Alte Dokumente müssen mit der richtigen Namenskonvention in die neue Filerstruktur BDHBA_SIA kopiert werden.

- **Amtsführung** (BDHBA_DMS-Ablagestruktur)
  Alle Dokumente, die nicht direkt einem Gebäude zugeordnet werden können, sind im DMS-Ordner abgelegt. Dieser Ordner umfasst strategische, organisatorische, politische, finanzielle, personelle und operative Themen (siehe Grafik 2 Baumstruktur).

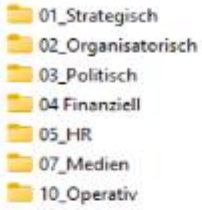
- **Projekt** (BDHBA_SIA-Ablagestruktur)
  Dokumente, die im Zusammenhang mit Bautätigkeiten stehen, werden gemäss den Empfehlungen des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverbands (SIA) abgelegt. Die Strukturierung erfolgt nach dem Baukostenplan (BKP), welcher als standardisierte Grundlage für die Kostenermittlung, Planung und Kontrolle von Bauvorhaben dient (siehe Grafik 3 Baumstruktur).

- **Objekt** (BDHBA_SIA-Ablagestruktur)
  Dokumente, die mit der Bewirtschaftung von Liegenschaften zusammenhängen, werden nach dem Prozess- und Leistungs-Modell (ProLeMo) abgelegt. ProLeMo ist eine umfassende Methode zur Verwaltung, Steuerung und Optimierung aller Aspekte der Liegenschaftsbewirtschaftung. Diese Methode trägt zur Standardisierung von Prozessen und zur Verbesserung der Leistungen im Immobilienmanagement bei (siehe Grafik 4 Baumstruktur).

Hauptstruktur: Grafik 1



Grafik 2: Amtsführung (DMS)



Grafik 3: Projekte (SIA)

Grafik 4: Objekte (ProLeMo):

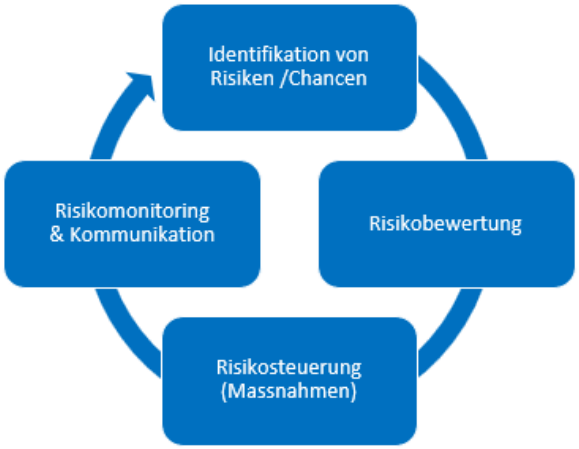
Dokumentenbezeichnung	**Dokumentenbezeichnung** Die Dateinamen sind nach einer klar definierten Vorgabe aufgebaut (siehe Dokument „Dokumentenbezeichnung“). Das Format lautet: **Durchführungsdatum_Abkürzung_Detailbezeichnung_Zusatz**. Diese Struktur stellt sicher, dass die Dokumente den Richtlinien des Staatsarchivs entsprechen und eine spätere Migration in ein neues System ermöglicht.
Relevante Dokumente	- Antragsformular - Terminplan HBA Berichte - Dokumentenbezeichnung

Dokumentenmanagement	-	inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

6 Risikomanagement und IKS

In diesem Kapitel werden die Erhebung der Risiken, die Bewertung der Risiken und deren Steuerung durch das HBA erläutert.

6.1 Komponente des Risikomanagements

Einführung	Risiken sind Ereignisse oder Entwicklungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und durch ihren Eintritt die Erreichung der strategischen, finanziellen oder operativen Ziele des HBA beeinflussen können. Das Risikomanagement ist die systematische Anwendung von Grundsätzen zur Identifikation, Analyse, Bewertung, Überwachung und Bewältigung von Risiken und besteht aus den nachfolgenden Komponenten 
Risikoidentifikation bzw. Risikoaktualisierung	Bei der Risikoidentifikation sind Ereignisse zu erkennen, welche die Erreichung der festgelegten Ziele potenziell beeinflussen können. Interne und externe Faktoren müssen identifiziert und in Chancen und Risiken unterschieden werden. Vergangene und zukünftige Ereignisse sind dabei einzubeziehen. Auch das Betrugsrisiko ist zu berücksichtigen. Mindestens jährlich erfolgt ein gemeinsamer Risikoworkshop, bestehend aus Kantonsbaumeister und Abteilungsleitenden. Ein strukturiertes Brainstorming anhand von Zielen, Aufgaben, Prozessen und Risikokategorien unterstützt die Erhebung von Risken. Dabei sollen gleichzeitig auch Chancen erhoben werden. Bei der Suche und Identifikation von Risiken, welche die Aufgabenerfüllung oder die Zielerreichung gefährden oder negativ beeinflussen können, muss jeweils im Detail analysiert werden, ob und inwiefern ein Risiko vorliegt. Interne und externe Faktoren müssen identifiziert und in Chancen und Risiken unterschieden werden. Vergangene und zukünftige Ereignisse sind dabei einzubeziehen sowie das Betrugsrisiko zu berücksichtigen. Für die systematische Erhebung werden die Risiken aufgrund ihrer Ursache in die nachfolgenden Risikokategorien (angelehnt an das Risikomanagement des Bundes) unterteilt. - **Finanzielle und wirtschaftliche Risiken** - **Rechtliche Risiken, Compliance-Risiken** - **Sach-, Umwelt- und technische Risiken** - **Personenbezogene und organisatorische Risiken** - **Technologische Risiken** - **Gesellschaftliche und politische Risiken**

Risikobewertung

Die Risikoanalyse und die Risikobewertung erfolgen beim HBA zeitgleich mit der Erfassung der Risiken. Bei der Risikoanalyse wird das identifizierte Risiko verständlich beschrieben, Ursachen und Auswirkungen ermittelt und Zusammenhänge anlässlich des gemeinsamen Workshops von Kantonsbaumeister und Abteilungsleitenden verstanden.

Jedes Risiko muss auch analysiert werden, ob sich bei dessen Eintritt nebst den primären Folgen weitere Auswirkungen auf andere Risiken entfalten. Die Risikoanalyse soll mit dem besten verfügbaren Know-how erfolgen.

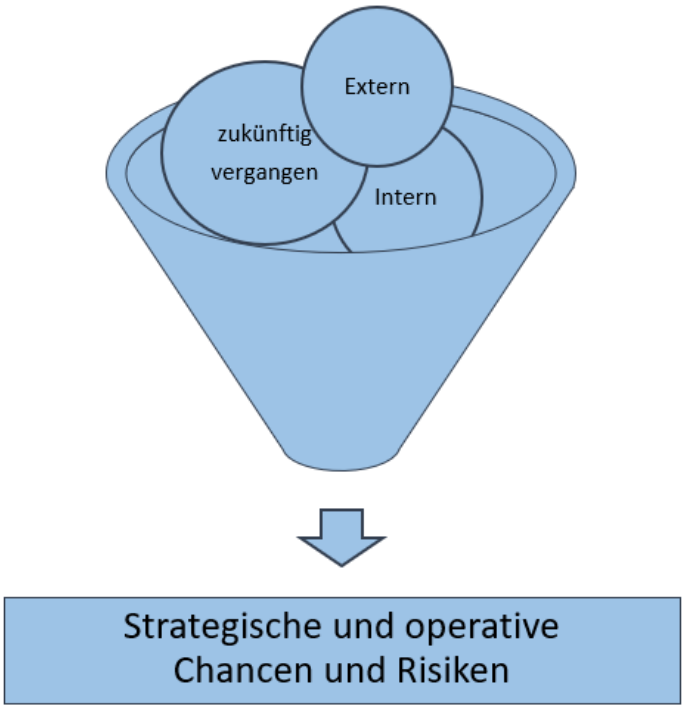
Die Risiken werden mit der Eintretenswahrscheinlichkeit und den Auswirkungen qualitativ oder quantitativ bewertet und in einer Risikomatrix dargestellt, um die wichtigsten Risiken zu identifizieren.

Bei der Risikobeurteilung ist das Gefährdungspotenzial der identifizierten strategischen und operativen Risiken einzuschätzen. Die Eintretenswahrscheinlichkeit und die Auswirkung des Schadenpotenzials sind einzuschätzen.

Ein Risiko ist ein unsicheres Ereignis. Dessen Eintretenswahrscheinlichkeit liegt zwischen 0 und 100 Prozent. Eine Wahrscheinlichkeit von 10 Prozent bedeutet, dass das Risiko in einem Jahr mit einer 10-prozentigen Wahrscheinlichkeit eintritt oder dass das Risiko in 10 Jahren durchschnittlich einmal eintritt.

Die Auswirkungen können unterschiedlich sein und oft sind mehrere der Dimensionen betroffen:

- **Finanzielle Auswirkungen**
- **Personenschäden**
- **Beeinträchtigung der Reputation (Image)**
- **Beeinträchtigung der Geschäftsprozesse**
- **Auswirkungen auf die Umwelt**



Wenn mehrere Dimensionen von Bedeutung sind, wird das Risiko in einer Gesamtbewertung entsprechend der **höchsten Auswirkung eingestuft**. Im folgenden Beispiel wird das Prinzip der Gesamtbewertung aufgrund der Gesamteinstufung «moderat» verdeutlicht.

Bsp.

Auswirkungen¤	**klein¤**	**geringfügig¤**	**moderat¤**	**erheblich¤**	**kritisch¤**
Finanzen¤	¤	¤	X¤	¤	¤
Personenschäden¤	¤	X¤	¤	¤	¤
Reputation¤	¤	X¤	¤	¤	¤
Prozesse¤	X¤	¤	¤	¤	¤
Umwelt¤	X¤	¤	¤	¤	¤

Messkriterien der Auswirkungsdimensionen:

Auswirkungen		**Finanzen**	**Personenschäden**	**Reputation**	**Prozesse**	**Umwelt**
5	*kritisch*	Beeinflusst das Ergebnis der Staatsrechnung wesentlich.	Verletzungen, die zum Tod führen oder eine sehr geringe Überlebenschance lassen.	Mehrmals, andauernde mediale Berichterstattung, Shitstorm, GPK, Interpellationen, Strafverfahren, personelle Konsequenzen.	Gesamtprozess kann nicht oder verzögert ausgeführt werden.	Sehr schwer-wiegende, weitreichende Auswirkungen. Die Umwelt wird langfristig oder dauerhaft geschädigt.
4	*erheblich*	Sowohl der GB-Saldo (Voranschlag) als auch der Verpflichtungskredit der GB-Periode reichen nicht mehr aus.	Lebensbedrohliche Verletzungen, die sofortige und intensive medizinische Behandlung erfordern. Hohe Wahrscheinlichkeit dauerhafter Schäden.	Mediale Berichterstattung, administrative Untersuchung, personelle Konsequenzen.	Gesamtprozess ist in Gefahr.	Schwere Auswirkungen mit mittel- oder langfristigen negativen Folgen. Massnahmen sind notwendig und können teuer sein.
3	*moderat*	Der GB-Saldo (Voranschlag) reicht nicht aus, kann aber mit den Schwankungsreserven innerhalb der GB-Periode aufgefangen werden.	Schwere Verletzungen, die eine längere medizinische Behandlung und eine signifikante Arbeitsunfähigkeit zur Folge haben. Dauer-hafte Funktionsverluste sind möglich.	Regionale Berichterstattung, personelle Konsequenzen.	Prozessschritt kann nicht oder verzögert ausgeführt werden.	Spürbare Auswirkungen, die umkehrbar sind. Die Auswirkungen können lokal oder temporär signifikant sein.
2	*geringfügig*	Budgetabweichungen werden amtsintern diskutiert.	Verletzungen, die medizinische Behandlung und kurze Arbeitsunfähigkeit verursachen. Geringe Funktions-verluste, die reversibel sind.	Lokale, kommunale Berichterstattung, einschalten Personalamt.	Prozessschritt ist in Gefahr.	Geringe Auswirkungen, die keine langfristigen negativen Folgen haben. Massnahmen sind einfach und kosten-günstig.
1	*klein*	Kleine Budgetabweichungen.	Leichte Verletzungen, die keine oder nur minimale medizinische Behandlung erfordern. Keine bleibenden Schäden.	Keine Berichterstattung.	Kein direkter Einfluss.	Geringfügige oder keine Auswirkungen auf die Umwelt. Die Auswirkungen sind temporär und erfordern keine Massnahmen.

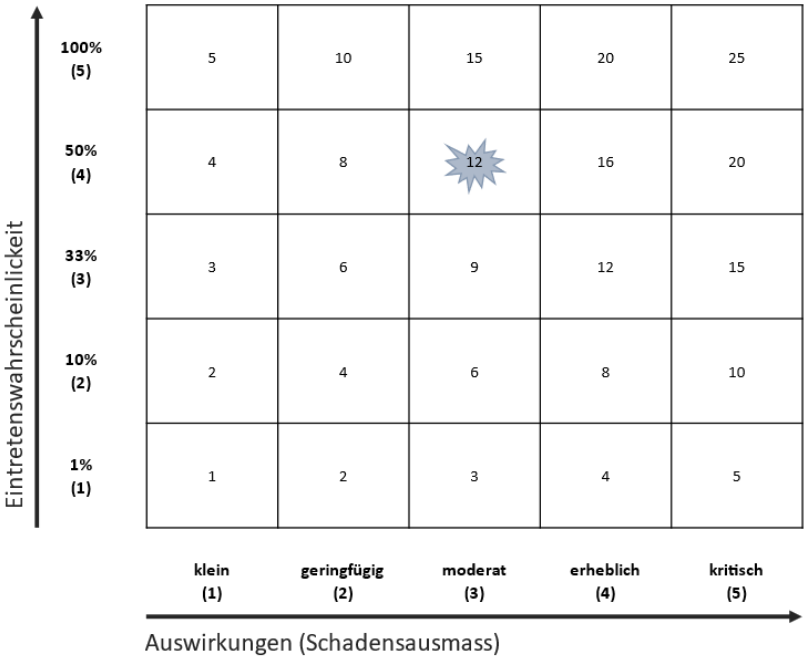
Risiken treten aber nicht nur isoliert auf, daher sind auch Wechselwirkungen zu bewerten. Es wird zwischen akzeptablen und nicht akzeptablen Risiken unterschieden. Um diese Risiken unterscheiden zu können, werden diese in eine Risiko-Landschaft (Risiko-Matrix) eingetragen.

Für die Gesamtbewertung der Risiken wird der Wert der Eintretenswahrscheinlichkeit mit dem Wert der Auswirkung multipliziert und in der Risikomatrix entsprechend eingesetzt. Dabei ist jeweils der höchste Wert massgebend, wie anhand des nachfolgenden Beispiels aufgezeigt wird.

Wenn mehrere Dimensionen von Bedeutung sind, wird das Risiko einer Gesamtbewertung entsprechend der höchsten Auswirkung eingestuft. Dabei ist dem Grundsatz der Nettobewertung zu berücksichtigen (bereits umgesetzte Massnahmen zur Verminderung eines Risikos sind bei der Bewertung zu berücksichtigen). Als Beispiel wird für ein Risiko folgende Bewertung vorgenommen:

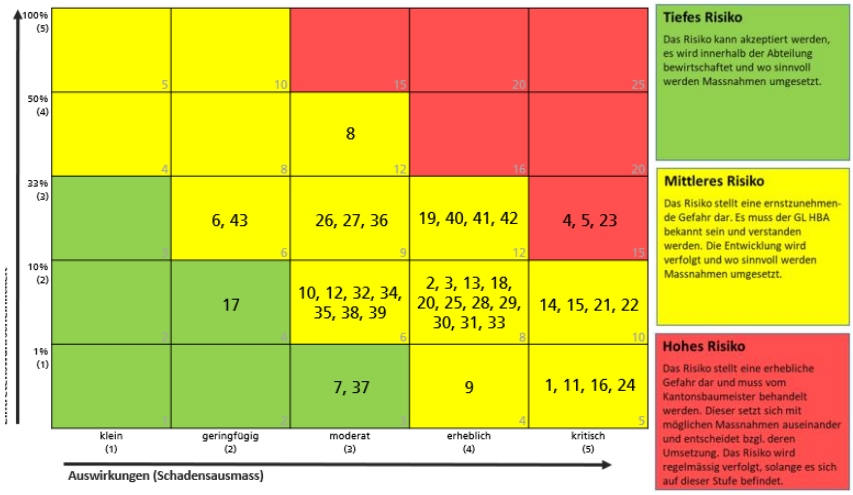
- Finanzielle Auswirkungen moderat (3), Eintretenswahrscheinlichkeit 50% (4) = 12
- Personenschäden erheblich (4), Eintretenswahrscheinlichkeit 10% (2) = 8
- Beeinträchtigung der Reputation geringfügig (2), Eintretenswahrscheinlichkeit 33% (3) = 6
- Beeinträchtigung der Geschäftsprozesse klein (1), Eintretenswahrscheinlichkeit 10% (2) = 2
- Auswirkungen auf die Umwelt klein (1), Eintretenswahrscheinlichkeit 10% (2) = 2

Obwohl die Personenschäden erheblich bewertet wurden, sind aufgrund der Eintretenswahrscheinlichkeit die finanziellen Auswirkungen mit einem Gesamtwert von 12 für die Gesamtbewertung massgebend.



Mit der Definition der fünf Stufen der Auswirkungen (von «klein» bis «kritisch») in der Bewertungsmatrix des HBA wird eine grobe Einstufung der Risiken nach ihrer Bedeutung vorgenommen. Die Toleranzstufen unterstützen bei der Beurteilung, wie mit dem Risiko umgegangen werden soll. Allerdings muss jede Bewältigungsmassnahmen vor ihrer Umsetzung beurteilt werden, ob die Kosten der Umsetzung in einem sinnvollen Verhältnis zur Risikoverminderung stehen:

Risikomatrix Hochbauamt – Bruttorisiken per 1.11.2024

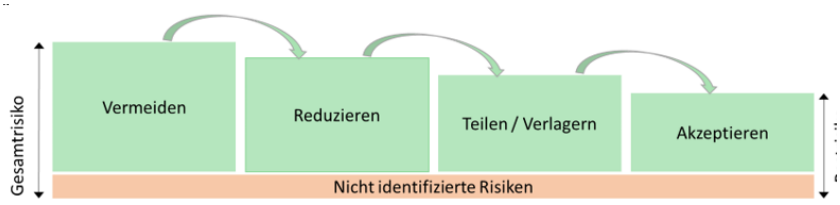


Risikobewältigung

Die Risikobewältigung für das HBA bezieht sich auf die systematische Erkennung, Bewertung und Kontrolle von Risiken, die während der Planung, Finanzierung, Durchführung und dem Abschluss von Bauprojekten auftreten können.

Eine effektive Risikobewältigung ist entscheidend, um die Projekterfolge zu sichern, Kostenüberschreitungen zu vermeiden und die Einhaltung von Zeitplänen und Qualitätsstandards sicherzustellen: Planung von Massnahmen, um im Falle eines Risikoeintritts angemessen reagieren zu können, z.B. Notfallorganisation bestimmen, ereignisspezifisches Handeln einleiten z.B. Blaulichtorganisationen, rasche und sachdienliche Information an vorgesetzte Stelle und Stakeholder z.B. Versicherungen, proaktives mediales Handeln etc.

- **Risikovermeidung**
  Massnahmen, die darauf abzielen, das Risiko vollständig zu eliminieren. Zum Beispiel können bestimmte organisatorische, betriebliche, planerische und technische Anforderungen angepasst werden.
- **Risikoreduzierung**
  Reduzierung der Eintretenswahrscheinlichkeit oder der Auswirkung eines Risikos. Dies könnte durch die Einführung von Qualitätskontrollen, Sicherheitsmassnahmen oder detailliertere Planung geschehen.
- **Risiko teilen/verlagern**
  Übertragung des Risikos auf Dritte, z.B. durch Versicherungen oder die Vergabe von Aufträgen an Unternehmen, die für bestimmte Risiken haften.
- **Risiken akzeptieren**
  Risiken, welche im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgabenerfüllung weder vermieden, vermindert noch verlagert werden können, sind zu akzeptieren (Risikoakzeptanz) resp. selbst zu tragen.



Risikomonitoring/-berichterstattung	Mit einem «Risiken Inventar mit IKS» wird die Umsetzung der Massnahmen überwacht. In der Geschäftsleitung erfolgt eine mindestens jährliche Berichterstattung. Das Risikomonitoring und- Controlling umfasst: - **Kontinuierliche Überwachung** Regelmässige Überprüfung der identifizierten Risiken und der Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen. - **Anpassung der Massnahmen** Bei Bedarf Anpassung der Risikosteuerungsmassnahmen auf Basis neuer Informationen oder veränderter Projektumstände. - **Transparente Berichterstattung** Regelmässige Berichte über den aktuellen Stand der Risiken z.B. PQM, Protokolle etc. und die umgesetzten Massnahmen an alle relevanten Stakeholder. - **Erfahrungssicherung** Dokumentation z.B. PQM von Risikomanagement-Erfahrungen für zukünftige Projekte.

6.2 Risiken

Einführung

Das HBA ermittelt aufgrund der Kontextanalyse, des Leistungsauftrags und der verfügbaren Ressourcen die für das Amt relevanten Unternehmensziele und -risiken.

Sie werden von der Amtsleitung im Rahmen der periodischen Überprüfung systematisch identifiziert, analysiert, bewertet und potenzielle Vorbeugungs-, Bewältigungsmassnahmen bzw. Fördermassnahmen (bei Chancen) definiert. Die Massnahmen und deren Wirkung werden regelmässig verifiziert.

Die Risiken im HBA bestehen aus strategischen, operativen und finanziellen Risiken. Sie resultieren aus Prozess- wie auch aus Projektrisiken. Einzelne Projektrisiken werden im Rahmen der Projekte spezifisch erfasst. Die Anforderungen an das projektbezogene Qualitätsmanagement sind im PQM-Handbuch formuliert. Die festgelegten Zuständigkeiten, Prozesse und Abläufe sind vom HBA einzuhalten inkl. Vorlagen. Für weitere Ausführung zum projektbezogenen Qualitätsmanagement wird auf den LFP verwiesen.

«Nicht berücksichtigte Risiken mit grossen Auswirkungen können finanzielle, politische, mediale oder personelle Folgen haben.»

Legende

Hohes Risiko mit kritischen Auswirkungen z.B. Reputationsschaden für Kanton, Departement sowie Amtsstelle. Es muss mit personellen, finanziellen und rechtlichen Folgen gerechnet werden.

Mittleres Risiko mit moderaten/erheblichen Auswirkungen z.B. Reputationsschaden für Departement und Amtsstelle. Es kann personelle, finanzielle und rechtliche Folgen haben.

Geringes Risiko mit kleinen/geringfügigen Auswirkungen z.B. Reputationsschaden für Amtsstelle und Abteilung. Es kann organisatorische, betriebliche und/oder prozessuale Folgen haben.

Amtsrisiken

Rechtskonformität (Compliance)

- Risiken: Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben kann zu rechtlichen Konsequenzen führen.
- Mögliche Folgen: Bussgelder, rechtliche Streitigkeiten, Verzögerungen in Projekten, finanzieller Schaden, Reputationsschäden.
- Risikominimierende Massnahmen: Regelmässige Schulungen zu rechtlichen Anforderungen, systematisches Controlling (4-Augen-Prinzip) Implementierung eines Compliance-Management-Systems, externe Rechtsprüfungen, kontinuierliche Überwachung der Rechtslage.

Korruption

- Risiken: Korruptionsvorfälle können das Vertrauen in das Amt stark beeinträchtigen und rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.
- Mögliche Folgen: Rechtliche und personelle Konsequenzen, finanzieller Schaden, Vertrauensverlust in der Bevölkerung und bei Stakeholdern, Reputationsschäden.
- Risikominimierende Massnahmen: Schulungen zur Korruptionsprävention, anonyme Hinweisgebersysteme, Unterzeichnung des QM-Handbuches und der «Unbefangenheitserklärung» durch alle Mitarbeitende des HBA.

Kontext und Stakeholder

- Risiken: Unzureichende Berücksichtigung der Interessen und mangelhafte Analyse der Bedürfnisse von Stakeholdern kann zu Widerständen und Konflikten führen.
- Mögliche Folgen: Verzögerungen, Projektmodifikationen, Akzeptanzprobleme, erhöhte Kosten.
- Risikominimierende Massnahmen: Frühzeitiger und umfassender Einbezug aller relevanten Stakeholder, transparente Kommunikation, regelmässige Stakeholder-Analysen und Anpassungen der Projektpläne entsprechend den Rückmeldungen.

Ressourcen

- Risiken: Unzureichende personelle, finanzielle oder materielle Ressourcen können die Fähigkeit des Amts beeinträchtigen, Projekte und Dienstleistungen effizient und qualitativ hochwertig durchzuführen.
- Mögliche Folgen: Verzögerungen bei Projekten, Qualitätsmängel, Überlastung der Mitarbeiter, erhöhte Fehleranfälligkeit.
  Hohe Fluktuation, sinkende Mitarbeitermotivation und -produktivität, fehlende Kompetenzen im Team, Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Projekten, unzufriedene Kunden.
- Risikominimierende Massnahmen: Regelmässige Bedarfsanalyse und Ressourcenplanung, Sicherstellung ausreichender Budgetierung, Einstellung und Schulung von qualifiziertem Personal, flexible Ressourcenallokation.
  Entwicklung und Implementierung einer umfassenden Personalstrategie, regelmässige Schulungen und Weiterbildungsangebote, Massnahmen zur Mitarbeiterbindung und -motivation, systematische Personalplanung und -entwicklung.

Best Practice

- Risiken: Abweichungen von anerkannten Best-Practice-Standards können die Effizienz und Qualität der Arbeit beeinträchtigen.
- Mögliche Folgen: Ineffiziente Prozesse, höhere Kosten, Qualitätsmängel, Reputationsschäden.
- Risikominimierende Massnahmen: Implementierung und regelmässige Aktualisierung von Best-Practice-Richtlinien in Prozessvorgaben, Schulungen für Mitarbeitende, regelmässige Audits und Qualitätskontrollen.

Finanzen

- Risiken: Fehlerhafte oder ungenaue Budgetprozesse IR und ER sowie unvollständiges oder verspätetes Finanzreporting können zu falschen Finanzberichten und Budgetüberschreitungen führen.
- Mögliche Folgen: Fehlentscheidungen durch mangelhafte Daten, finanzielle Engpässe und/oder Verluste, rechtliche Probleme, Verlust des Vertrauens von Stakeholdern.
- Risikominimierende Massnahmen: Strikte Einhaltung der Planungsprozesse und der übergeordneten Vorgaben (RR, KR, AFIN), Plausibilisierung der Budgeteingaben durch GL.

Dokumentenablage bzw. Speicherung

- Risiken: Unstrukturierte und schlecht organisierte digitale Dokumentenablage kann die Auffindbarkeit und Verfügbarkeit wichtiger Dokumente beeinträchtigen.
- Mögliche Folgen: Verzögerungen bei Entscheidungsprozessen, Verlust wichtiger Dokumente bzw. Informationen, allenfalls rechtliche und finanzielle Folgen durch unvollständige oder fehlende Unterlagen, ineffiziente Arbeitsprozesse.
- Risikominimierende Massnahmen: Einführung eines strukturierten, zentralisierten und leicht durchsuchbaren Dokumentenmanagementsystems, regelmässige Schulungen und Controlling des Personals in der korrekten Ablage und Verwaltung digitaler Dokumente, Implementierung klarer Richtlinien und Verfahren für die digitale Dokumentenspeicherung.

Projektleitung

- Risiken: Unzureichendes Projektmanagement kann zu ineffizienter Ressourcenplanung und -nutzung sowie zu Verzögerungen und Kostenüberschreitungen führen.
- Mögliche Folgen: Projekte scheitern, finanzieller Schaden, Zeitverlust, Qualitätsmängel.
- Risikominimierende Massnahmen: kontinuierliche Schulung und Weiterbildung, regelmässige Überwachung und Kontrolle der Projektfortschritte, laufende Stichproben durch Vorgesetzte bzw. qualifiziertes Personal.

Risikobeurteilung

- Risiken: Unzureichende Identifikation und/oder falsche Bewertung von Risiken kann zu unerwarteten Problemen und Kosten während der Projektlaufzeit führen.
- Mögliche Folgen: Unerwartete Verzögerungen, Kostenüberschreitungen, Sicherheitsprobleme.
- Risikominimierende Massnahmen: Durchführung umfassender Risikoanalysen vor Projektbeginn, regelmässige Überprüfung und Anpassung der Risikobewertungen während der Projektdurchführung, Einbeziehung von Risikomanagementexperten.

Abteilungsrisiken – **Planen**

Immobilienportfolios, Teilportfolios oder Objektbeurteilung

- Risiken: Unzureichende oder fehlerhafte Bewertungen können zu falschen Entscheidungen über Investitionen, Nutzung oder Verkauf von Immobilien führen.
- Mögliche Folgen: Ineffiziente Ressourcennutzung, finanzielle Verluste, Fehlinvestitionen sowie mögliche politische, mediale und personelle Auswirkungen.
- Risikominimierende Massnahmen: Regelmässige und gründliche Überprüfung der Immobilienbewertungen, Einbeziehung externer Fachleute, Anwendung standardisierter Bewertungsverfahren.

Problem- bzw. Bedürfnisanalyse

- Risiken: Eine unzureichende Analyse der tatsächlichen Bedürfnisse und Probleme kann dazu führen, dass Projekte nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen oder überdimensioniert geplant werden.
- Mögliche Folgen: Fehlplanungen, ineffiziente Nutzung der Ressourcen, Unzufriedenheit bei den Stakeholdern.
- Risikominimierende Massnahmen: Gründliche Bedarfsermittlung, Einbeziehung relevanter Stakeholder und Experten, regelmässige Überprüfung der Bedürfnisse während des Planungsprozesses.

Wahl der Lösungsstrategie

- Risiken: Die Wahl einer ungeeigneten Lösungsstrategie kann die Effizienz und Effektivität der Projektumsetzung beeinträchtigen.
- Mögliche Folgen: Höhere Kosten, längere Projektlaufzeiten, Nichterfüllung der Projektziele.
- Risikominimierende Massnahmen: Durchführung von Szenarioanalysen, umfassende Bewertung aller Lösungsoptionen, Einholung von Expertenmeinungen zur Auswahl der besten Strategie.

Pflichtenheft bzw. Raumprogramm

- Risiken: Unvollständige oder fehlerhafte Anforderungen sowie eine nicht zeitgerechte Bedarfsmeldung der Departemente/Amtsstellen können zu Missverständnissen, Planungsfehlern und ungenügender Projektumsetzung führen.
- Mögliche Folgen: Verzögerungen, zusätzliche Kosten durch notwendige Anpassungen, Qualitätsmängel im Endergebnis.
- Risikominimierende Massnahmen: Sorgfältige Erstellung und Überprüfung des Pflichtenhefts und Raumprogramms, enge Abstimmung mit allen Projektbeteiligten, um sicherzustellen, dass die Anforderungen vollständig und klar sind.

Wirtschaftlichkeitsberechnung (einmalige und wiederkehrende Kosten)

- Risiken: Ungenauigkeiten bei der Berechnung der einmaligen und laufenden Kosten können zu unwirtschaftlichen Projekten führen.
- Mögliche Folgen: Budgetüberschreitungen, unzureichende Finanzierung, langfristige finanzielle Belastungen.
- Risikominimierende Massnahmen: Präzise und umfassende Wirtschaftlichkeitsberechnungen unter Berücksichtigung aller Kostenfaktoren, regelmässige Aktualisierungen und Überprüfungen der Berechnungen, externe Validierung durch Finanzexperten.

Entscheidungsgrundlagen für politische Gremien bzw. Volksabstimmung

- Risiken: Mangelhafte Informationen können zu Fehlentscheidungen durch politische Gremien oder die Bevölkerung führen.
- Mögliche Folgen: Ablehnung von Projekten, Verzögerungen, höhere Kosten durch nachträgliche Änderungen oder zusätzliche Klärungsprozesse. Allfällige finanzielle, politische, mediale und personelle Auswirkungen.
- Risikominimierende Massnahmen: Sicherstellung vollständiger, präziser und transparenter Entscheidungsgrundlagen, frühzeitige und umfassende Information der politischen Gremien und der Öffentlichkeit, kontinuierliche Kommunikation und Rückmeldungen einholen.

Abteilungsrisiken - **Bauen**

Leistungsbeschrieb

- Risiken: Unklare oder unvollständige Leistungsbeschreibungen können zu Missverständnissen bei der Auftragsvergabe und -ausführung führen.
- Mögliche Folgen: Qualitätsmängel, Nacharbeiten, Verzögerungen, Kostenüberschreitungen.
- Risikominimierende Massnahmen: Erstellung detaillierter und präziser Leistungsbeschreibungen, Abstimmung mit allen Beteiligten, regelmässige Überprüfung und Anpassung der Beschreibungen während der Projektdurchführung.

Ausschreibungen und Vergaben

- Risiken: Verstösse gegen gesetzliche Vorgaben bei Ausschreibungen können zu Anfechtungen und rechtlichen Konsequenzen führen.
- Mögliche Folgen: Projektstopps, rechtliche Streitigkeiten, Reputationsverlust, finanzielle Strafen.
- Risikominimierende Massnahmen: Strikte Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien, Schulungen für das Personal, regelmässige Überprüfungen und Audits der Ausschreibungs- und Vergabeverfahren.

Werk-, Dienstleistungs- und Kaufverträge

- Risiken: Unklare oder unzureichende Vertragsbedingungen können zu Missverständnissen und Konflikten führen.
- Mögliche Folgen: Verzögerungen, zusätzliche Kosten, rechtliche Auseinandersetzungen, Qualitätsmängel.
- Risikominimierende Massnahmen: Sorgfältige und klare Vertragsgestaltung, Einbeziehung rechtlicher Expertise bei der Vertragsausarbeitung, regelmässige Überprüfung und Anpassung der Verträge an aktuelle Anforderungen.

Abteilungsrisiken - **Bewirtschaften**

Stammdaten der Gebäude und Anlagen

- Risiken: Unvollständige oder fehlerhafte Stammdaten erschweren die Planung und Verwaltung der Gebäude und Anlagen.
- Mögliche Folgen: Fehlentscheidungen bei Wartung und Instandhaltung, ineffiziente Ressourcenplanung, erhöhte Kosten, Sicherheitsrisiken, falsche Reportings.
- Risikominimierende Massnahmen: Implementierung eines umfassenden und aktuellen Datenmanagementsystems, regelmässige Überprüfung und Aktualisierung der Stammdaten, Schulung des Personals im Umgang mit dem System.

Technisches Gebäudemanagement

- Risiken: Mangelhafte Dokumentation und Nachvollziehbarkeit im technischen Gebäudemanagement können zu ineffizienter Wartung, unerwarteten Ausfällen (Heizung, Strom, Wasser, Abwasser, IT etc.) und erhöhten Betriebskosten führen.
- Mögliche Folgen: Erhöhte Ausfallzeiten von Anlagen, Sicherheitsrisiken, ungeplante Reparaturen, hohe Instandhaltungskosten.
- Risikominimierende Massnahmen: Einführung standardisierter Prozesse und Verfahren für das technische Gebäudemanagement, regelmässige Audits und Inspektionen, umfassende und kontinuierliche Dokumentation aller technischen Vorgänge und Massnahmen.

Infrastrukturelles Gebäudemanagement

- Risiken: Unzureichendes infrastrukturelles Management kann zu ineffizienter Bewirtschaftung und Nutzung der Gebäude führen.
- Mögliche Folgen: Höhere Betriebskosten, unzureichende Reinigungs- und Sicherheitsdienste, Unzufriedenheit der Nutzer.
- Risikominimierende Massnahmen: Entwicklung und Umsetzung klarer, dokumentierter Prozesse für das infrastrukturelle Management, regelmässige Qualitätskontrollen, Schulungen für das Personal in bewährten Verfahren und Standards.

Kaufmännisches Gebäudemanagement

- Risiken: Fehler in der kaufmännischen Verwaltung, wie bspw. ungenaue Abrechnungen oder schlechte Finanzplanung, können zu Budgetüberschreitungen führen.
- Mögliche Folgen: Finanzieller Schaden, potenzielle rechtliche Probleme, Fehlentscheidungen bei Investitionen.
- Risikominimierende Massnahmen: Einführung eines zuverlässigen Finanzmanagementsystems, regelmässige Finanzprüfungen und Berichterstattung, klare und nachvollziehbare Dokumentation aller kaufmännischen Prozesse.

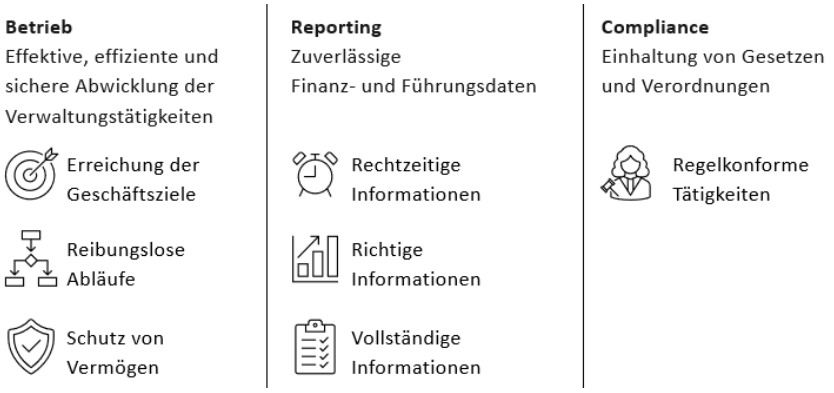
Abteilungsrisiken – **Zentrale Dienste**	**Rechnungswesen** - Risiken: Fehlerhafte oder unsachgemässe Rechnungsführung können zu falschen Zahlungen und fehlenden Einnahmen führen. - Mögliche Folgen: Finanzielle Verluste, rechtliche Probleme, Verlust des Vertrauens von Stakeholdern. - Risikominimierende Massnahmen: Einhaltung der Buchhaltungsrichtlinien und der Finanzkompetenzen, durchführen und dokumentieren von Kontrollen. **Service-Public** - Risiken: Unzureichendes Engagement für den öffentlichen Dienst kann die Qualität und Effizienz der erbrachten Dienstleistungen beeinträchtigen. - Mögliche Folgen: Unzufriedenheit bei den Bürgern, Verlust des Vertrauens in die Behörde, ineffiziente Prozesse, negative Auswirkungen auf das Image der Behörde. - Risikominimierende Massnahmen: Förderung einer Service-Public-Kultur durch Schulungen und Bewusstseinsbildung, regelmässige Feedbackschleifen mit der Öffentlichkeit, Einführung von Qualitätsstandards und kontinuierliche Überwachung der Dienstleistungsqualität. **Reporting bzw. Berichtswesen** - Risiken: Unvollständiges oder verspätetes Reporting kann die Entscheidungsfindung beeinträchtigen und die Transparenz der Behörde untergraben. - Mögliche Folgen: Fehlentscheidungen, mangelnde Rechenschaftspflicht, Probleme bei der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen, Verlust des Vertrauens von Stakeholdern. - Risikominimierende Massnahmen: Etablierung eines klaren und strukturierten Berichtswesens, regelmässige Schulungen des Personals im Reporting, Implementierung moderner Reporting-Tools, Einhaltung strenger Fristen und Qualitätsstandards für Berichte.
Relevante Dokumente	- Globalbudget - Mehrjahresplanung - Checklisten - Risikeninventar IKS - Risikomatrix (Brutto- und Nettorisiken)
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

6.3 Internes Kontrollsystem (IKS)

Einführung

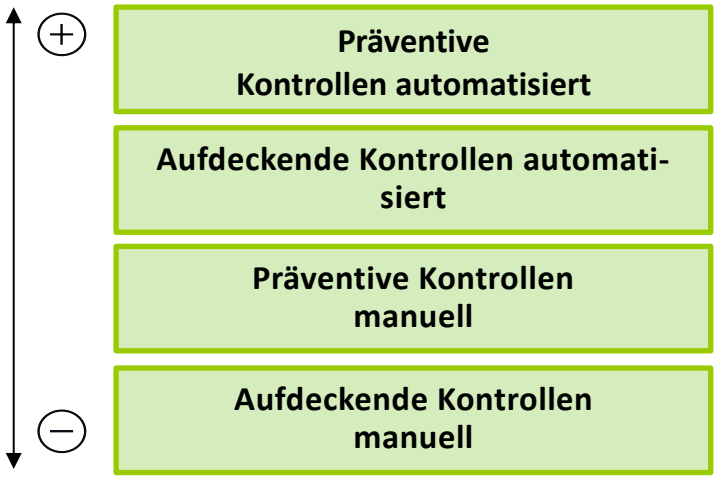
Ein IKS schafft Transparenz, indem jede Dienststelle über ein Prozessinventar, Prozessbeschreibungen, eine Risikobeurteilung zu den Prozessen und Beschreibungen der Kontrollen verfügt. Alle wichtigen Abläufe und Prozesse müssen geregelt und strukturiert sein. Dazu gehören primär solche, die ohne Regelung einen grossen finanziellen Schaden oder auch einen Imageschaden verursachen.

Im Kapitel 11 des WoV sind die Vorgaben zum internen Kontrollsystem (IKS) des Kantons Solothurn als Leitfaden festgelegt. Die Ziele eines zweckmässigen IKS sind:



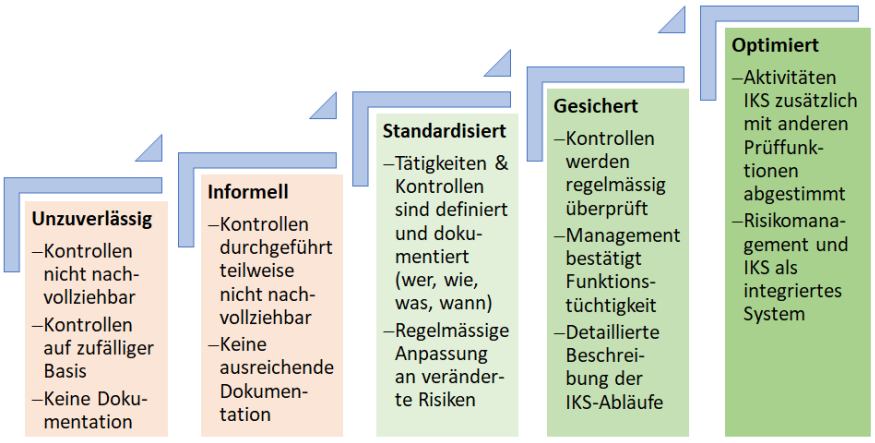
Arten von Kontrollen

Die relevanten Amtsrisiken (strategisch, operativ, finanziell) und deren festgelegte Massnahmen definieren die IKS-Kontrollen, welche in die betrieblichen Abläufe zu implementieren sind. Diese Kontrollen werden entweder manuell oder automatisiert durchgeführt:



Die Beschreibung der Kontrollaktivitäten muss klar und verständlich sein, ausgerichtet an den W-Fragen, damit sie richtig von den Mitarbeitenden ausgeführt werden.

Kontrollen und Prüfergebnisse müssen nachvollziehbar dokumentiert sein, ansonsten gelten Kontrollen als nicht durchgeführt.

Reifegrad IKS	Ein zweckmässiges IKS muss mindestens die Stufe «Standardisiert» erfüllen.  *Quelle: IKS-Leitfaden Kanton*
IKS-kontrollen	Bei allfälligen festgestellten Abweichungen betreffend Zielerreichung werden Korrekturmassnahmen definiert. Die relevanten Risiken, Massnahmen, Verantwortlichkeiten sowie deren Überprüfung sind im internen Kontrollsystem (IKS) des HBA ersichtlich.
Relevante Dokumente	- Risikeninventar und IKS
Dokumentenmanagement	- inPoint Cockpit Amtsleitung; Link: 00_Cockpit_Amtsleitung.xlsm

7 Glossar

Das nachfolgende Glossar ist ein Nachschlagewerk, das Begriffe und Fachausdrücke erklärt, die in einem bestimmten Kontext verwendet werden.

Das Glossar hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und absolute Richtigkeit. Es widerspiegelt grob den Begriffs-Kontext mit welchem das HBA konfrontiert ist. Es sind Begriffe, die weit über das QM-Handbuch hinausgehen. Begriffe, welche zunehmend zu langfädigen Diskussionen oder zu Missverständnissen führen können.

«Das Glossar ist ein Versuch, klare und einheitliche Definitionen für bestimmte Themen zu finden, welche vom Kollektiv verstanden werden.»

Dadurch sollen Missverständnisse vermieden, komplexe Themen verständlicher gemacht und auf unnötige Diskussionen verzichtet werden können. Es soll die Kommunikation erleichtern, da alle die gleiche Sprache sprechen und dieselben Begriffe verwenden.

Dadurch wird die Zusammenarbeit effizienter und die Entscheidungen fundierter. Das Glossar schafft Transparenz und Orientierung um konsistente und nachvollziehbare Ergebnisse erzielen zu können.

Agilität	Ist die Fähigkeit, sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen. In der Geschäftswelt ermöglicht sie eine rasche Reaktion auf Kundenbedürfnisse und die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen.
AIO	Bedeutet Amt für Informatik und Organisation. Es ist verantwortlich für die Planung und Umsetzung von IT-Lösungen sowie die Optimierung von Verwaltungsprozessen im Kanton Solothurn. Es fördert die digitale Transformation und sorgt für eine effiziente Nutzung von Technologie in der Verwaltung.
Analytisch	Ist die Fähigkeit, komplexe Probleme zu zerlegen, logische Zusammenhänge zu erkennen und Informationen zu bewerten, um fundierte Entscheidungen zu treffen.
Anscheinsprinzip	Besagt, dass eine Handlung oder ein Zustand so wirkt, als ob er den Tatsachen entspricht, obwohl dies nicht unbedingt der Fall sein muss. Es spielt eine Rolle, wenn jemand aufgrund des äusseren Anscheins auf eine bestimmte Situation vertraut.
Antrag	Ist ein formeller Wunsch oder eine Bitte, eine bestimmte Entscheidung oder Handlung zu veranlassen.
Antragsformular	Ist ein offizielles Formular, welches grundsätzlich für jedes Bedürfnis vom Antragsstellenden und vom HBA-Verantwortlichen auszufüllen ist. Ohne das vollständig ausgefüllte Formular werden seitens HBA keine Aktivitäten aufgenommen. Es sei denn, es handelt sich um einen Notfall.
Auftragsanalyse	Ist die systematische Prüfung eines Auftrags, um dessen Ziele, Anforderungen und Rahmenbedingungen klar zu verstehen und optimal umzusetzen.
B+E bzw. Botschaft und Entwurf	Ist ein offizielles Dokument der Regierung an den Kantonsrat, das die Hintergründe und Ziele eines Vorschlags, wie z. B. ein neues Gesetz, erläutert und die konkreten rechtlichen Bestimmungen enthält. Es dient der Information und Entscheidungsfindung im Kantonsrat.
Bad News	Sind negative Nachrichten oder Informationen, die Enttäuschung, Sorgen oder Unruhe auslösen. Sie können sich auf persönliche Rückschläge, gesellschaftliche Probleme oder unerfreuliche Ereignisse beziehen und können das Wohlbefinden beeinträchtigen.
BDHBA	Laufwerkverzeichnis Amtsablage
Bedürfnis	Ist ein Wunsch oder Verlangen nach etwas, das für das Wohlbefinden oder die Zufriedenheit wichtig ist.
Begünstigung	Bedeutet, dass jemand einem Anbieter unrechtmässige Vorteile verschafft, z.B. durch Insiderwissen oder bevorzugte Behandlung. Das ist illegal und kann zu strafrechtlichen Konsequenzen sowie dem Ausschluss vom Vergabeverfahren führen.
Beschluss	Ist eine verbindliche Entscheidung, die meist in einer Gruppe nach Abstimmung oder Diskussion getroffen wird.
Betriebsbereit	Bedeutet, dass ein Gebäude oder eine Anlage vollständig fertiggestellt, funktionsfähig und für die Nutzung bereit ist. Dies umfasst die erforderliche Ausstattung und alle notwendigen Genehmigungen.
Betriebskonzept	Ist ein Plan, der beschreibt, wie ein Unternehmen, eine Anlage oder ein System effizient betrieben und organisiert werden soll, um Ziele und Abläufe zu sichern.

Beurteilungsgespräch	Ist ein Gespräch zwischen einem Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten, bei dem die Leistung des Mitarbeitendens besprochen und bewertet wird. Es dient dazu, Stärken und Schwächen aufzuzeigen, Entwicklungsziele zu setzen und mögliche Beförderungen oder Fortbildungen zu besprechen.
Budget-Verantwortlichkeit	Bedeutet die Übernahme eines Budgets und der Verantwortung für dessen Überschreitung. Die Budgetverantwortliche Person hat die finanziellen Mittel effizient zu planen und zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Kosten im vorgegebenen Budgetrahmen bleiben und Kostenüberschreitungen vermieden werden.
ChatGPT	Ist ein KI-gestütztes Sprachmodell, das von OpenAI entwickelt wurde. Es kann Texte generieren, Fragen beantworten und Konversationen führen, indem es auf eine Vielzahl von Themen und Informationen zugreift. Das Ziel ist, nützliche und verständliche Antworten zu bieten.
Checkliste	Ist eine geordnete Liste von Aufgaben oder Punkten, die überprüft oder erledigt werden müssen, um zu einem bestimmten Ziel oder Ergebnis zu kommen.
Cloud	Bezeichnet die Speicherung und den Zugriff auf Daten und Anwendungen über das Internet, anstatt lokal auf einem Computer. Sie ermöglicht es Nutzern, Informationen jederzeit und überall zu speichern, zu teilen und zu bearbeiten, ohne dass sie physische Hardware benötigen.
Compliance	Bedeutet die Pflicht von Unternehmen und Einzelpersonen, sich an gesetzliche Vorschriften, interne Richtlinien und ethische Standards zu halten. Es geht darum, Regeln zu befolgen, um rechtliche Risiken zu vermeiden.
Controlling	Ist die Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen, um sicherzustellen, dass die festgelegten Ziele erreicht werden. Es umfasst die Planung, Kontrolle und Analyse von Finanzen und Leistungen.
Desksharing	Bedeutet, dass Mitarbeitende keinen fest zugeteilten Schreibtisch im Büro haben, sondern je nach Bedarf einen freien Arbeitsplatz nutzen. Es fördert Flexibilität und spart Platz, da nicht jeder einen eigenen Schreibtisch braucht.
Dichtestress	Meint die Belastung, die entsteht, wenn zu viele Menschen in einem begrenzten städtischen Raum leben. Dies kann zu Problemen wie überfüllten Verkehrsmitteln, mangelnden Grünflächen und hoher Lärmbelastung führen. Raumplaner versuchen, Dichtestress durch gezielte Planung zu minimieren, z.B. durch bessere Infrastruktur und ausgewogene Flächennutzung.
DMS	Das Dokumenten Management System ist eine Software, die hilft, Dokumente zu speichern, zu verwalten und zu organisieren. Es ermöglicht das einfache Abrufen, die gemeinsame Nutzung und die sichere Speicherung von digitalen Dateien, wodurch die Effizienz und die Zusammenarbeit in Unternehmen verbessert werden.
Dresscode	Ist eine festgelegte Kleiderordnung, die angibt, welche Kleidung in bestimmten Situationen angemessen ist. Er variiert von formell bis leger und fördert ein einheitliches Erscheinungsbild.
Effizienz	Bedeutet, Aufgaben mit minimalem Aufwand und maximalem Ergebnis zu erledigen, um die Produktivität zu steigern.
Eindeutig	Bedeutet, dass Anforderungen, Dokumente und Verantwortlichkeiten klar definiert sind, um Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden.
Engagement	Meint aktives Einbringen und Beteiligen an einer Sache oder einem Projekt. Es zeigt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich für ein Ziel oder eine Gemeinschaft einzusetzen.
Entscheidungsgrundlagen	Sind Informationen oder Kriterien, die als Basis für das Treffen von Entscheidungen dienen. Sie helfen dabei, Optionen zu bewerten und fundierte Entscheidungen zu treffen, indem sie relevante Fakten, Analysen und Überlegungen bereitstellen.
ER	Erfolgsrechnung
Erfolg	Bedeutet, dass das Projekt termingerecht, innerhalb des Budgets und gemäss den Qualitätsstandards abgeschlossen wird. Zudem umfasst er die Zufriedenheit aller Beteiligten, einschliesslich Bauherren, Architekten und Nutzer sowie die Erfüllung der geplanten Funktionalität und Nachhaltigkeit.
Ertragswert	Basiert auf den zukünftigen Mieteinnahmen. Er wird berechnet, indem die jährlichen Nettomieteinnahmen mit einem Kapitalisierungszinssatz bewertet werden. Dieser Wert ist wichtig für Investoren zur Einschätzung der Rentabilität.
Fachkompetenz	Bedeutet, dass jemand über das nötige Wissen und die Fähigkeiten in einem bestimmten Fachgebiet verfügt. Es beschreibt die Fähigkeit, Aufgaben und Probleme in diesem Bereich fachgerecht zu lösen.
Fairness	Bezeichnet die gerechte und ausgewogene Behandlung von Personen in einer Gruppe oder Organisation. Sie fördert Chancengleichheit, Transparenz und Respekt, was zu einem positiven Miteinander und Vertrauen beiträgt.
Fake-News	Sind falsche oder irreführende Informationen, die wie echte Nachrichten aussehen. Sie werden oft verbreitet, um Menschen zu täuschen oder Meinungen zu manipulieren. Fake News können über soziale Medien, Websites oder andere Kanäle verbreitet werden.
Feedback-Kultur	Ist ein Umfeld, in dem Rückmeldungen offen und regelmässig bzw. zeitgerecht ausgetauscht werden. Sie fördert konstruktive Kommunikation, persönliches Wachstum und Teamarbeit.
Fehlerkultur	Beschreibt den Umgang mit Fehlern in einer Organisation. Eine positive Fehlerkultur sieht Fehler als Lernchancen und fördert Offenheit und Verantwortung, um kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.
FIKO	Ist die parlamentarische Kommission im Bereich Finanzen.
Finanzkompetenzen	Beziehen sich auf die Befugnisse, die Behörden oder Mitarbeitende im Umgang mit öffentlichen Geldern haben. Dazu gehören die Planung, Genehmigung und Kontrolle von Haushaltsmitteln sowie die Verwaltung von Einnahmen und Ausgaben. Sie sind wichtig für eine transparente und effiziente Finanzverwaltung.
Finanzkontrolle	Die kantonale Finanzkontrolle überwacht die Verwendung öffentlicher Mittel im Kanton. Sie prüft die Effizienz und Gesetzeskonformität der Finanzverwaltung, um Transparenz und verantwortungsvolle Haushaltsführung sicherzustellen.
Flexibilität	Ist die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen und verschiedene Lösungen oder Arbeitsweisen zu nutzen. Sie ist wichtig für persönliche und berufliche Entwicklung sowie für die Effizienz in Organisationen.

Führungskompetenz	Ist die Fähigkeit, ein Team oder eine Gruppe effektiv zu leiten. Dazu gehört das Setzen von Zielen und deren Überwachung, Motivieren der Mitarbeitenden, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.
Fun	Ist eine angenehme und lockere Atmosphäre, in der Mitarbeitende Freude an ihrer Arbeit haben. Dies fördert Motivation, Kreativität und Teamgeist, wodurch auch die Produktivität steigen kann.
GAV	Der Gesamtarbeitsvertrag ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die die Arbeitsbedingungen für eine bestimmte Branche oder Region regelt. Er legt Regelungen zu Löhnen, Arbeitszeiten, Urlaub, Kündigungsfristen und weiteren Arbeitsbedingungen fest. Der GAV dient dazu, faire und einheitliche Bedingungen für alle Beschäftigten in der betreffenden Branche zu schaffen.
GB bzw. Globalbudget	Ist ein Gesamtbudget, das der Regierung für alle Aufgabenbereiche und Dienstleistungen zur Verfügung steht. Es fasst alle finanziellen Mittel zusammen, die der Kanton für das kommende Jahr zur Erfüllung seiner Aufgaben (wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit etc.) bereitstellt.
Gebrauchstauglichkeit	Ist die nachweisliche Eignung eines Gebäudes für die vorgesehene Nutzung. Sie umfasst Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit und Zugänglichkeit, um eine effektive und komfortable Nutzung zu gewährleisten.
Generalplanervertrag	Ist eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Generalplaner, der die Planung und Koordination eines Bauprojekts übernimmt. Er regelt die Leistungen, Vergütung und Fristen, um eine effiziente Umsetzung des Projekts sicherzustellen.
Gesamtprojektleitung	Ist die übergeordnete Verantwortung für die Planung, Steuerung und erfolgreiche Umsetzung eines gesamten Projekts, inklusive der Koordination aller Teilprojekte und Beteiligten.
Good News	Sind positive Nachrichten oder Informationen, die Freude, Hoffnung oder Erleichterung bringen. Sie können sich auf persönliche Erfolge, gesellschaftliche Fortschritte oder erfreuliche Ereignisse beziehen und stärken oft das Wohlbefinden.
GPK	Die Geschäftsprüfungskommission (GPK) überwacht die Aktivitäten von Behörden und Verwaltungen. Sie prüft die Einhaltung von Gesetzen und den Einsatz öffentlicher Mittel, um Transparenz und Effizienz sicherzustellen und Verbesserungsvorschläge zu machen.
Grundlagen	Wichtige Informationen oder Ideen, die man braucht, um etwas zu verstehen. Sie bilden die Basis für alles Weitere.
HBA	HBA
IKS	Internes Kontrollsystem, das sicherstellt, dass die Abläufe und Prozesse korrekt und effizient sind. Es hilft, Fehler zu vermeiden und die Einhaltung von Vorschriften zu gewährleisten.
Immobilienentwicklung	Ist der Prozess der Planung und Realisierung von Bauprojekten, um Grundstücke zu nutzen, neue Gebäude zu errichten oder bestehende zu renovieren und deren Wert zu steigern.
Immobilienportfolio	Ist die Gesamtheit der Immobilien, die eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation besitzt. Es umfasst verschiedene Arten von Immobilien, wie Wohn-, Gewerbe-, Bildungs-, Spital-, Verwaltungsbauten etc.
Indikatoren	Sind Messgrössen, die zeigen, wie gut die öffentlichen Bauprojekte und Verwaltungsaufgaben umgesetzt werden. Diese Indikatoren helfen zu überprüfen, ob die geplanten Ziele erreicht wurden und ob die Arbeiten effizient und im Budgetrahmen erledigt werden.
Informationsaustausch	Umfasst die Kommunikation zwischen Architekten, Bauherren, Ingenieuren und Behörden. Er ist entscheidend für die Planung und Durchführung von Bauvorhaben, da er Missverständnisse vermeidet und den Bauprozess optimiert.
Innovativ	Bedeutet, kreative und neuartige Ansätze zu entwickeln, um Herausforderungen effektiv zu bewältigen.
inPoint	Kantonale Software
Interessenskonflikt	Entsteht, wenn unterschiedliche persönliche oder berufliche Interessen einander widersprechen und Entscheidungen beeinflussen können.
Interpellation	Ist eine formelle Anfrage von Parlamentsmitgliedern an die Regierung, um Informationen zu erhalten oder Kritik zu äussern. Sie führt meist zu einer öffentlichen Diskussion im Parlament.
IR	Investitionsrechnung
KABUW	Das Gremium berät den Regierungsrat in allen strategischen und grundsätzlichen Fragen, welche sich im Spannungsfeld Bau, Wirtschaft, Raumplanung und Umweltschutz befinden. Insbesondere auch in strategischen Immobilienangelegenheiten.
Kapitalisierung	Ist der Prozess, bei dem zukünftige Einkünfte oder Cashflows auf ihren heutigen Wert umgerechnet werden. In der Immobilienbewertung wird sie oft verwendet, um den Ertragswert einer Immobilie zu bestimmen, indem die jährlichen Mieteinnahmen in einen aktuellen Wert umgewandelt werden.
Kartell	Bedeutet, dass mehrere Bauunternehmen heimlich Absprachen treffen, um die Preise für ihre Leistungen künstlich zu erhöhen oder bestimmte Firmen bei Ausschreibungen zu bevorzugen. Das führt dazu, dass der Wettbewerb eingeschränkt wird und öffentliche Bauprojekte teurer oder unfair vergeben werden. Kartelle sind illegal, weil sie den freien Wettbewerb verzerren und oft den Steuerzahler benachteiligen.
KBOB	Ist die Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren in der Schweiz. Sie erstellt Standards und Empfehlungen für Bauprojekte der öffentlichen Hand, um Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit zu fördern.
KLR	Die Kosten-/Leistungsrechnung erfasst und analysiert Kosten und Leistungen. Sie unterstützt die Budgetplanung, fördert die Effizienz und ermöglicht fundierte Entscheidungen zur Ressourcenverwendung.
KOKO	Die Koordinationskommission ist ein Gremium (Departementssekretäre), dass die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Behörden oder Institutionen fördert. Sie koordiniert Massnahmen, Projekte und Entscheidungen, um Effizienz zu steigern und einen reibungslosen Ablauf bei der Umsetzung von Aufgaben zu gewährleisten. Sie koordiniert die räumlichen Anliegen der kantonalen Verwaltung.

Kollegialität	Ist das respektvolle und unterstützende Verhalten zwischen Mitarbeitern. Sie fördert Zusammenarbeit, offenen Austausch und ein positives Arbeitsklima, was die Teamdynamik und Produktivität verbessert.
Kommunikation	Bedeutet, dass Informationen verständlich und präzise ausgetauscht werden. Dies fördert das Verständnis unter den Beteiligten, minimiert Missverständnisse und sorgt für einen reibungslosen Projektverlauf.
Konglomerat	Ist ein grosses Unternehmen, das aus mehreren verschiedenen Firmen besteht, die oft in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Diese Firmen arbeiten unabhängig, gehören aber alle zu einem gemeinsamen Mutterkonzern.
Kontext	Sind Umstände, Bedingungen oder Umgebung, die eine Situation, ein Ereignis oder eine Aussage beeinflussen. Er hilft dabei, Informationen besser zu verstehen, indem er die Hintergründe und Zusammenhänge beleuchtet, die für die Interpretation und Bedeutung entscheidend sind.
Konzept	Ist ein grundlegender Plan oder eine Idee, die als Leitlinie für die Umsetzung eines Vorhabens dient.
Korruption	Bedeutet den Missbrauch von Macht für einen persönlichen Vorteil, oft durch Bestechung. Strafrechtlich kann sie zu Geldstrafen, Freiheitsstrafen und Ermittlungen führen, sowie das Vertrauen in Institutionen und die Gesellschaft schädigen.
Kostendach	Ist eine vereinbarte Obergrenze für die Gesamtkosten eines Projekts, die nicht überschritten werden darf.
KRB	Der Kantonsratsbeschluss ist eine offizielle Entscheidung des Kantonsrats, dem Parlament. Er betrifft wichtige Angelegenheiten wie Gesetze, Haushaltspläne oder politische Massnahmen. Kantonsratsbeschlüsse sind verbindlich und dienen der Regelung und Gestaltung der kantonalen Politik und Verwaltung.
Lebenszykluskosten	Sind alle Kosten, die während der gesamten Nutzungsdauer eines Produkts oder einer Immobilie entstehen – von der Anschaffung über Betrieb und Wartung bis hin zur Entsorgung.
LEBO	Der Leistungsbonus ist eine zusätzliche Zahlung, die ein Mitarbeiter erhält, wenn er bestimmte Ziele oder Leistungen übertroffen hat. Er dient als Anerkennung und Motivation für überdurchschnittliche Arbeit.
Legislaturplan	Ist ein strategisches Dokument, das die politischen Ziele und Prioritäten der Regierung für die nächsten vier Jahre festlegt. Kurz gesagt, gibt er eine Übersicht darüber, welche Themen und Projekte in dieser Zeit besonders wichtig sind und wie die Regierung den Kanton weiterentwickeln möchte.
Loyalität	Ist die Treue und Verlässlichkeit gegenüber einer Person, Organisation oder einem Prinzip, auch in schwierigen Situationen.
Marktwert	Ist der Preis, den Käufer bereit sind zu zahlen, und Verkäufer bereit sind zu akzeptieren. Er basiert auf Faktoren wie Lage, Zustand, Grösse und aktuellen Marktbedingungen. Der Marktwert hilft bei der Bewertung und dem Verkauf von Immobilien.
Mehrjahresplanung	Ist die langfristige Planung von Bauprojekten, Budgets und Ressourcen über mehrere Jahre hinweg. Sie dient dazu, Bauvorhaben strategisch zu steuern und zukünftige Investitionen, Renovierungen oder Neubauten frühzeitig zu planen.
Mehrwert	Ist im Zusammenhang mit Immobilienentwicklungen ist der zusätzliche wirtschaftliche Wert, der durch Investitionen und Verbesserungen entsteht. Er erhöht den Marktwert der Immobilie und bringt Vorteile für Investoren und die Gemeinschaft.
Methode	Ist ein geplanter und systematischer Weg, um ein Ziel zu erreichen oder ein Problem zu lösen.
Missverständnis	Entsteht, wenn Informationen oder Anforderungen unklar sind oder falsch interpretiert werden, was zu Fehlern, Verzögerungen und zusätzlichen Kosten führen kann.
Mobbing	Ist, wenn jemand absichtlich und wiederholt schikaniert oder verletzt wird. Das kann in der Schule, am Arbeitsplatz oder online passieren. Es kann körperliche, emotionale oder verbale Angriffe umfassen und hat oft negative Auswirkungen auf die betroffene Person.
Monitoring	Die kontinuierliche Überwachung von Prozessen, Systemen oder Zuständen, um deren Leistung und Einhaltung von Vorgaben sicherzustellen.
Motivation	Ist der Antrieb, der Menschen dazu bewegt, Ziele zu verfolgen oder Aufgaben zu erledigen. Sie wird durch innere und äussere Faktoren beeinflusst und ist entscheidend für Leistung und Engagement.
Multispace	Ist ein flexibles Arbeitsumfeld, das verschiedene Arbeitszonen wie Büros, Besprechungsräume und Ruhezonen kombiniert. Es fördert Zusammenarbeit und Produktivität, indem es Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitsumgebungen bietet.
Nachhaltigkeit	Bedeutet, Ressourcen so zu nutzen, dass sie für zukünftige Generationen erhalten bleiben. Es geht darum, die Umwelt zu schützen, soziale Gerechtigkeit zu fördern und wirtschaftliches Wachstum im Einklang mit der Natur zu erreichen.
News-Letter	Ist eine regelmässige, schriftliche Mitteilung, die Informationen, Neuigkeiten oder Angebote zu einem bestimmten Thema oder Unternehmen enthält. Er wird oft per E-Mail verschickt und soll die Leser über aktuelle Entwicklungen informieren und sie ansprechen.
Normen	Sind festgelegte Regeln und Standards, die sicherstellen, dass Bauprojekte sicher, nachhaltig und technisch korrekt ausgeführt werden. Sie betreffen zum Beispiel Baumaterialien, Sicherheitsvorschriften und Umweltauflagen. Die Einhaltung dieser Normen ist wichtig, um Unfälle zu vermeiden und die Qualität des Baus zu gewährleisten.
Nutzwertanalyse	Ist eine Methode zur Entscheidungsfindung, bei der verschiedene Optionen anhand festgelegter Kriterien bewertet und miteinander verglichen werden. Sie hilft, die beste Alternative auf Basis eines Gesamtwertes zu ermitteln.
Objekt	Ist ein konkretes Ding, eine Sache, ein Gebäude das physisch existiert oder gedanklich erfasst werden kann.
Objektstrategie	Ist ein Plan, der die Nutzung, Verwaltung und Weiterentwicklung eines spezifischen Gebäudes oder einer Immobilie langfristig regelt. Sie legt Ziele und Massnahmen für den optimalen Einsatz des Objekts fest.
Öffentlichkeitsprinzip	Besagt, dass staatliche Informationen für die Bürger zugänglich sein sollten. Es fördert die Transparenz und ermöglicht es den Menschen, die Arbeit der Regierung zu überprüfen und informiert zu bleiben.

Partizipation	Bedeutet, aktiv an Entscheidungen oder Prozessen teilzunehmen. Sie ermöglicht es Menschen, ihre Meinungen und Ideen einzubringen, um gemeinsam Lösungen zu finden oder Veränderungen zu gestalten.
Pflichtbewusst	Bedeutet, verantwortungsvoll und zuverlässig Aufgaben zu erfüllen, Vorschriften und Qualitätsstandards einzuhalten sowie Termine sicherzustellen, um das Projekt erfolgreich durchzuführen.
Pflichtenheft	Ist ein Dokument, das die detaillierten Anforderungen und Aufgaben für ein Projekt oder eine Entwicklung festlegt, um die Umsetzung klar zu definieren.
Phasenabschluss	Markiert das Ende einer bestimmten Phase eines Projektes bzw. Bauvorhabens. Er umfasst die Überprüfung und Dokumentation der Ergebnisse, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen erfüllt sind, bevor zur nächsten Phase übergegangen wird.
Produktegruppen	Helfen dabei, die verschiedenen Arbeiten des HBA zu organisieren, z. B. planerische, bauliche, betriebliche Aufgaben (Planen, Bauen, Bewirtschaften). Für jede PG sind das Aufgabengebiet, die Verantwortlich- und Zuständigkeiten, Budget- und Zielvorgaben klar und eindeutig definiert.
Projekt	Ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem klaren Ziel, das durch geplante Aufgaben und Ressourcen umgesetzt wird.
Projektabschluss	Bedeutet ein Projekt sicher, funktional und im Einklang mit den Vorgaben fertigzustellen. Das Bauprojekt umfasst alle Aspekte von der Planung bis zur mängelfreien Übergabe und Inbetriebnahme durch die Nutzenden, dies unter Einhaltung der anfänglichen Rahmenbedingungen, wie z.B. Kostenrahmen, Bauzeit und selbstverständlich Einhaltung von Vorschriften.
Projektleitung	Bedeutet verantwortlich für die Planung, Steuerung und erfolgreiche Umsetzung eines Projekts, einschliesslich der Koordination von Ressourcen und Teammitgliedern zu sein.
Projektlenkung	Bezeichnet die Steuerung und Überwachung aller Projektphasen. Sie umfasst Planung, Koordination und Risikomanagement, um Zeit, Kosten und Qualität effizient zu erreichen.
Projektraum	Ist ein flexibler Bereich für die Zusammenarbeit an Projekten in Multispace-Arbeitszonen. Er bietet verschiedene Arbeitsumgebungen wie Besprechungsräume und kreative Zonen, um Teamarbeit und Ideenaustausch zu fördern.
ProLeMo	Das Prozess- und Leistungs-Modell im Bereich der Immobilienbewirtschaftung. Es steht für "Prozess-Leistungsmessung und -Optimierung". Das Ziel von PROLEMO ist es, die Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien effizienter zu gestalten, indem Arbeitsabläufe und Leistungen gemessen und verbessert werden.
Protokoll	Ist eine schriftliche Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, Informationen (was, wer), Entscheide (was, wer und warum) und Aufgaben (was, wer, bis wann) aus einem Meeting oder einer Besprechung.
Prozess	Ist eine Abfolge von Schritten oder Aktivitäten, die zu einem bestimmten Ziel oder Ergebnis führen.
Q-Lenkungsplan	Ist ein Dokument, das sicherstellt, dass die Qualität eines Bauvorhabens während des gesamten Prozesses überwacht und gesteuert wird. Er beschreibt die Qualitätsziele, die erforderlichen Massnahmen zur Qualitätssicherung und die Verantwortlichkeiten der Beteiligten. Ziel ist es, Mängel zu vermeiden und die Standards einzuhalten.
QM	Steht für Qualitätsmanagement und bezeichnet die Gesamtheit aller Massnahmen, die zur Sicherstellung und Verbesserung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen in einem Unternehmen dienen.
QM-Handbuch	Beschreibt die Regeln und Abläufe, um in einem Unternehmen gleichbleibende Qualität zu sichern.
Qualitätssicherung	Umfasst Massnahmen, die sicherstellen, dass Produkte oder Dienstleistungen festgelegte Qualitätsstandards erfüllen und konstant hohe Qualität bieten.
Rechtliche Grundlage	Ist das gesetzliche Regelwerk oder die Vorschrift, auf der eine Handlung, Entscheidung oder Massnahme basiert. Sie gibt an, welche Gesetze oder Bestimmungen beachtet werden müssen, und sorgt für die Legitimität des Handelns.
Rechtskonform	Bedeutet, dass eine Handlung oder ein Verhalten den geltenden Gesetzen und Vorschriften entspricht. Solche Handlungen sind legal und rechtmässig.
Rechtswidrig	Bedeutet, dass eine Handlung oder ein Verhalten gegen geltendes Recht verstösst. Solche Handlungen sind illegal und können rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.
Reputationsschaden	Ist der Verlust von Ansehen oder Vertrauen in eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation, meist durch negative Ereignisse oder Handlungen.
Risiko	Ist die Möglichkeit, dass ein Ereignis eintritt, das negative Auswirkungen haben kann.
Risikoinventar mit IKS	Umfasst eine Übersicht mit allen relevanten Risiken, Risikobewertung, Massnahmen, Risikosteuerung, Risikomonitoring und Regelung der Verantwortlichkeiten.
Risikomanagement	Ist der Prozess, potenzielle Risiken zu identifizieren, zu bewerten und Massnahmen zu ergreifen, um sie zu minimieren oder zu kontrollieren.
RRB	Der Regierungsratsbeschluss ist eine offizielle Entscheidung des Regierungsrats. Er betrifft wichtige Angelegenheiten wie Gesetze, Verordnungen oder politische Massnahmen. Solche Beschlüsse sind verbindlich und dienen der Umsetzung von politischen Zielen und der Verwaltung im Kanton.
Rücksichtnahme	Bedeutet, die Bedürfnisse und Arbeitsweisen anderer zu respektieren, um ein harmonisches und produktives Arbeitsumfeld zu fördern.
Ruheraum	Ist ein Bereich im Grossraumbüro zur Entspannung und Erholung. Er ermöglicht den Mitarbeitern, Stress abzubauen und neue Energie zu tanken, was das Wohlbefinden und die Produktivität fördert.
Sachkompetenz	Ist die Fähigkeit, in einem bestimmten Bereich fachlich fundierte Entscheidungen zu treffen und Aufgaben effizient zu lösen. Sie umfasst sowohl Wissen als auch praktische Erfahrung in einem speziellen Sachgebiet.
Schwarmintelligenz	Bedeutet, dass eine Gruppe von Individuen gemeinsam klügere Entscheidungen treffen oder Probleme besser lösen als einzelne Personen. Das passiert oft durch Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen.
Schwerpunkte	Sind die wichtigsten oder zentralen Themen und Aufgaben, auf die besondere Aufmerksamkeit oder Ressourcen gerichtet werden.

Service Public	Ist die staatlich garantierte Grundversorgung mit wichtigen, gesetzlich vorgeschriebenen Dienstleistungen.
Service/Wartung	Umfassen bei Bauprojekten die Instandhaltung und Pflege von Gebäuden und Anlagen nach ihrer Fertigstellung. Dies sichert die Funktionalität und Sicherheit und verlängert die Lebensdauer der Bauwerke.
Sexuelle Belästigung	Bedeutet ungewollte sexuelle Handlung oder Kommentare, die eine Person belästigen. Die Folgen sind psychische Belastungen und negative Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld. Strafrechtlich kann sie mit Geld- oder Freiheitsstrafen geahndet werden. Betroffene können Schadensersatz verlangen, und Organisationen müssen oft Massnahmen wie Abmahnungen oder Entlassungen ergreifen.
Sharing	Bedeutet das Teilen von Dingen oder Ressourcen mit anderen. Das kann z.B. das Teilen von Autos, Wohnungen oder Informationen sein, damit mehrere Personen sie nutzen können.
sia	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
Simap	Ist das "System zum Informationsmanagement für öffentliche Aufträge". Es handelt sich um eine Plattform, die Informationen über öffentliche Ausschreibungen und Aufträge in der Schweiz bereitstellt. SIMAP ermöglicht es Unternehmen, sich über aktuelle Vergaben zu informieren und an Ausschreibungen teilzunehmen. Die Plattform fördert Transparenz und den Zugang zu öffentlichen Aufträgen.
Sinnstiftende Arbeiten	Sind Tätigkeiten, die einen bedeutenden Zweck haben und das Gefühl vermitteln, einen positiven Beitrag zu leisten. Sie fördern Engagement und Zufriedenheit.
SNBS	Steht für "Systematische Nachhaltigkeitsbewertung von Gebäuden". Es ist ein Konzept zur Bewertung und Verbesserung der Nachhaltigkeit von Gebäuden und Bauprojekten. Dabei werden verschiedene Aspekte wie Umwelt, soziale Faktoren und wirtschaftliche Effizienz berücksichtigt, um sicherzustellen, dass Gebäude umweltfreundlich, sozial verträglich und wirtschaftlich tragfähig sind.
Sozialkompetenz	Bedeutet die Fähigkeit, gut mit anderen Menschen umzugehen. Dazu gehören Empathie, Kommunikation und Teamfähigkeit, um erfolgreich in Gruppen oder im Umgang mit anderen zu agieren.
Stakeholder	Sind alle Personen oder Gruppen, die ein Interesse an einem Unternehmen oder Projekt haben und von dessen Entscheidungen oder Ergebnissen betroffen sind. Dazu gehören z. B. Kunden, Behörden, Mitarbeiter, Unternehmer, Dienstleister, Investoren, Lieferanten etc.
Stammdaten	Sind grundlegende, stabile Informationen, die für die Verwaltung und Analyse von Immobilien notwendig sind. Dazu gehören Details wie die Adresse, der Immobilientyp, Flächenangaben sowie rechtliche und technische Merkmale. Diese Daten sind essenziell für die Verwaltung, Bewertung und rechtlichen Aspekte von Immobilien und unterstützen die Transparenz.
Strategie	Ein langfristiger Plan, der festlegt, wie Ziele erreicht werden sollen, indem Ressourcen optimal eingesetzt werden.
Strukturierte Arbeitsweise	Bezieht sich auf eine organisierte und systematische Herangehensweise an Aufgaben. Sie umfasst das Planen, Priorisieren und Dokumentieren von Arbeitsschritten, um Effizienz, Klarheit und Konsistenz zu gewährleisten.
Submissionsgesetz	Regelt die Vergabe öffentlicher Aufträge. Es legt fest, wie Ausschreibungen durchzuführen sind, um Transparenz, Fairness und Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten. Ziel des Gesetzes ist es, sicherzustellen, dass öffentliche Mittel effizient und rechtmässig eingesetzt werden und alle Anbieter die gleichen Chancen haben.
Submissionsverordnung	Ergänzt das Submissionsgesetz und legt die konkreten Regeln und Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge fest. Sie regelt unter anderem die Anforderungen an Ausschreibungen, die Kriterien für die Angebotsbewertung und die Fristen für die Vergabe. Ziel der Verordnung ist es, Transparenz und Fairness im Vergabeverfahren zu gewährleisten und sicherzustellen, dass öffentliche Aufträge effizient und rechtmässig vergeben werden.
Team	Ist eine Gruppe von Personen, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.
Transparent	Bedeutet, dass Informationen und Entscheidungen klar und offen kommuniziert werden, was Vertrauen schafft und Missverständnisse vermeidet.
Üble Nachrede	Ist die Verbreitung falscher oder herabwürdigender Informationen über eine Person oder Unternehmung, die deren Ruf schädigen und strafrechtliche Folgen haben. Betroffene haben zudem das Recht, zivilrechtlich auf Schadensersatz zu klagen.
UMBAWIKO	Ist die parlamentarische Kommission im Bereich Umwelt-, Bau- und Wirtschaft.
Verantwortlich	Bedeutet, für etwas zuständig zu sein und die Konsequenzen für Entscheidungen oder Handlungen zu tragen.
Verhaltenskodex	Ist eine Sammlung von Regeln und Standards, die festlegen, wie sich Personen in einem bestimmten Umfeld, z. B. in einem Unternehmen, verhalten sollen.
Verlässlich	Bedeutet, dass man sich auf etwas oder jemanden sicher verlassen kann, weil es zuverlässig und beständig ist.
Verschleuderung von Steuergeldern	Bedeutet, dass öffentliche Mittel ineffizient oder unnötig ausgegeben werden. Das passiert, wenn Geld für Projekte oder Dienstleistungen verwendet wird, die wenig Nutzen bringen oder schlecht verwaltet sind. Dies kann zu finanziellen Verlusten für den Staat und die Bürger führen.
Vertraulich	Dass Informationen nur für bestimmte Personen bestimmt sind und nicht weitergegeben werden dürfen.
Wertschätzung	bezeichnet die Anerkennung und den Respekt für die Leistungen und Qualitäten einer Person. Sie fördert ein positives Miteinander, stärkt das Selbstwertgefühl und motiviert zu weiteren Leistungen.
Wirtschaftlichkeitsrechnung, WIRE	Die Wirtschaftlichkeitsrechnung hilft zu entscheiden, ob sich eine Investition lohnt. Sie vergleicht die Kosten eines Projekts mit den erwarteten Einnahmen. So kann man herausfinden, ob man Geld verdient oder verliert. Methoden wie die Kosten-Nutzen-Analyse zeigen, ob eine Investition sinnvoll ist.

Zielvereinbarung	Bedeutet eine Absprache zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über bestimmte Ziele, die erreicht werden sollen. Sie legt fest, welche Leistungen erwartet werden und bis wann sie zu erbringen sind. Erreicht der Mitarbeiter die Ziele, kann das zu LEBO-Auszahlung oder anderen Vorteilen führen, bei Nichterfüllung jedoch auch zu negativen Konsequenzen wie schlechteren Bewertungen kommen.
Zweckmässigkeit	Bezeichnet die Eignung und Effizienz eines Bauvorhabens zur Erfüllung seiner Funktion. Sie umfasst Funktionalität, Kosten-Nutzen-Verhältnis und die Anpassung an Nutzerbedürfnisse, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

8 Partizipation Mitarbeitende

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

unser gemeinsames Ziel ist es, durch höchste Qualität und Verantwortung in unseren Aufträgen und Projekten einen positiven Beitrag für die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt zu leisten. Das Qualitätsmanagementhandbuch dient uns als Leitfaden, um diese Verantwortung in jedem Schritt unseres Handelns zu verankern.

Eure Fach- und Sozialkompetenz sowie euer Engagement sind entscheidend, um unsere hohen Standards zu erreichen und nachhaltig zu sichern. Dies, indem wir alle gemeinsam die Inhalte, Chancen und Risiken dieses Handbuchs verstehen und mittragen. Damit stärken wir nicht nur unsere eigene Arbeit, sondern auch das Vertrauen der Öffentlichkeit in unser Handeln und unsere Projekte.

Als Zeichen eurer Zustimmung und eures Engagements, unsere Werte zu leben und aktiv zur Qualität unserer Arbeit beizutragen, bitten wir Euch das Dokument zu unterzeichnen. Lasst uns zusammen diese Verantwortung annehmen und stolz auf das sein, was wir gemeinsam schaffen. Herzliche Grüsse,
Die Geschäftsleitung, HBA

Name	Vorname	Funktion	Abteilung	Unterschrift
Baschung	Gabriela	Sachbearbeiterin / Projektassistentin		
Bieli	Fabian	Projektleiter techn. Gebäudemanagement	Bauen	
Bozicevic	Ivan	Projektleiter techn. Gebäudemanagement	Bauen	
Brunner	David	Abteilungsleitung	Bauen	
Buholzer	Jeanette	Sachbearbeiterin / Projektassistentin	Zentrale Dienste	
Bürgisser	Christian	Projektleiter Gebäudetechnik	Bauen	
Gerber	Simon	Projektleiter ICT	Bewirtschaften	
Gregor	Jakob	Projektleiter	Planen	
Grolimund	Jasmin	Projektleiterin Immobilienbewirtschaftung	Planen	
Guillod	Sascha	Projektleiter infra. Gebäudemanagement	Bewirtschaften	
Hess	René	Immobilientreuhänder	Planen	
Huser	Claudia	Sachbearbeiterin / Projektassistentin	Zentrale Dienste	
Jashari	Rinor	Sachbearbeiter / PA	Zentrale Dienste	
Käppeli	Claudia	Projektleiterin infra. Gebäudemanagement	Bewirtschaften	
Keune	Guido	Kantonsbaumeister		
Krestan	Stephan	Abteilungsleitung	Planen	
Manduca	Jasmin	Projektleiterin	Bauen	
Marti	Brigitte	Projektleiterin	Planen	
Mazzarisi	Maria	Sachbearbeiterin Immobilienbewirtschaftung	Planen	
Melly	Natacha	Projektleiterin	Bauen	
Romancuk	Suzana	Sachbearbeiterin Immobilienbewirtschaftung	Planen	
Ryf	Sandro	Projektleiter	Bewirtschaften	
Schär	Clivia	Sachbearbeiterin / Projektassistentin	Bauen	
Schmuki	Ursula	Sachbearbeiterin	Zentrale Dienste	
Schwaller	Thomas	Projektleiter	Bauen	
Steinmann	Beat	Abteilungsleitung	Bewirtschaften	
Trachsel	Hansruedi	Projektleiter	Bauen	
Troller	Daniel	Projektleiter Gebäudetechnik	Bauen	
Widmer	Claudia	Abteilungsleitung	Zentrale Dienste	
Yayan	Kardelen	Projektleiterin	Planen	