



LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
17. WAHLPERIODE

VORLAGE
17/6728

A07, A07/2

6. April 2022

Seite 1 von 1

Aktenzeichen

O 1765 – 402 – 06 – IV B 4

Frau Haider

Telefon 0211 4972-2963

Vorlage
an den Haushalts- und Finanzausschuss
des Landtags Nordrhein-Westfalen

Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetriebs Nordrhein-Westfalen
(BLB NRW)
- Abschlussbericht -

Die Beschlüsse der Landesregierung für das „Maßnahmenpaket für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement“ vom 11. September 2018 waren Ausgangspunkt einer grundlegenden Reform zur Durchführung landeseigener, immobilienwirtschaftlicher Maßnahmen, die jetzt erfolgreich abgeschlossen werden konnten.

Gegenstand der Beschlüsse war die Abschaffung der starren Bau- und Mietliste zugunsten einer flexiblen Mietausgabenbudgetierung, die den Ressorts mehr budgetäre Eigenverantwortung gibt. Begleitend wurden einheitliche Standards für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen mit einem systematischen Variantenvergleich verbindlich eingeführt.

Gleichzeitig sollte der BLB NRW im Rahmen dieses Systemwechsels als verlässlicher und marktnaher Partner für die Ressorts und als zentraler Immobiliendienstleister des Landes zukunftssicher organisiert werden. Das Projekt „Zukunft des BLB NRW“ hat den Betrieb in seinen Strukturen so organisiert, dass er sowohl seinen kaufmännischen Auftrag kundenorientiert erfüllen als auch sinnvoll die übergeordneten Landesinteressen in seine Unternehmensstrategie integrieren kann.

Der Landtag wurde in den letzten Jahren regelmäßig informiert (vgl. Vorlage 17/1482 vom 30. November 2018, Vorlage 17/3095 vom 11. März 2020, Vorlage 17/4413 vom 21. Dezember 2020 und Vorlage 17/5311 vom 16. Juni 2021). Eine zusammenfassende Darstellung der strukturellen Reform, der damit verbundenen Maßnahmen und Entwicklungen sowie bereits erreichten Fortschritten innerhalb des Betriebes können dem Abschlussbericht entnommen werden.

Lutz Lienenkämper

Dienstgebäude und
Lieferanschrift:
Jägerhofstr. 6
40479 Düsseldorf
Telefon (0211) 4972-0
Telefax (0211) 4972-1217
Poststelle@fm.nrw.de
www.fm.nrw.de

Öffentliche Verkehrsmittel:
U74 bis U79
Haltestelle
Heinrich Heine Allee



Abschlussbericht



Umsetzung des Erlasses „Leitlinien für die Zukunft des BLB NRW“

Düsseldorf, Januar 2022

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	3
Management Summary	5
A. Einleitung.....	7
B. Projekt	8
C. Inhaltliche Entwicklungen	14
I. Gesamtportfoliostrategie.....	14
1. Immobilienportfoliostrategie	14
2. Analyse (obj. Bestandsaufnahme)	16
3. Portfoliokonferenzen	17
II. Projektentwicklung und Finanzierung	18
1. Dienstleistungs- und Consultingbereich.....	18
2. Variantenentwicklung/-vergleich	19
3. MOW/MK	20
4. Kalkulatoren	23
III. Bau & Bewirtschaftung.....	23
1. Priorisierung von Projekten.....	23
2. Vergabe	24
3. Herstellung von Kostentransparenz	25
4. Inbetriebnahmemanagement	26
5. Betreiberkonzepte und -handbücher	27
IV. Verwertung	28
V. Unternehmensstruktur und -organisation.....	28
1. Organisations- und Verantwortungsverteilung	28
2. Niederlassungsübergreifender Einsatz von Mitarbeitern	30
3. Steuerungs- und Controllinginstrumente	31
4. Erfolgskontrollen	32
5. Ablage und Dokumentation	32
6. Rechtsabteilung	33
7. modernes Führungssystem	34
D. Fazit.....	36

Abkürzungsverzeichnis

AIR	Abschätzung der Instandsetzungs- und Reinvestitionsnotwendigkeit nach statistischen Erfahrungswerten
AnwVOBLB	Anweisung über die Verwaltung und Organisation des Bau- und Liegenschaftsbetriebs NRW (BLB NRW)
BdH	Beauftragte(r) des Haushalts
BIC	Business Information Center
BLB NRW	Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes Nordrhein-Westfalen
bzw.	beziehungsweise
CAFM	Computer-Aided Facility Management
CRM	Customer Relationship Management
ECM	Enterprise Content Management System
etc.	et cetera
FB AV	Fachbereich An- und Verkauf
FM	Ministerium der Finanzen
GB	Geschäftsbereich
GF	Geschäftsführung
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IBM	Inbetriebnahmemanagement
IM	Ministerium des Inneren
JM	Ministerium der Justiz
LHO	Landeshaushaltsordnung
LoA	Level of Authority
LP	Leistungsphase
LRH	Landesrechnungshof
MAB	Mietausgabenbudgetierung
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales
MEG	Mitarbeiterentwicklungsgespräch
MHKBG	Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung
MKFFI	Ministerium für Kinder, Familien, Flüchtlinge und Integration
MK	Mietkalkulation
MKW	Ministerium für Kultur und Wissenschaft

MOW	Mietorientierungswert
MSB	Ministerium für Schule und Bildung
MULNV	Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz
MWIDE	Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie
NRW	Nordrhein-Westfalen
StK	Staatskanzlei
Tz.	Textziffer
vgl.	vergleiche
VM	Ministerium für Verkehr
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VoFi	vollständiger Finanzplan
VV	Verwaltungsvorschriften
z.B.	zum Beispiel

Management Summary

1. Die Konzeptphase des Zukunftsprojekts war seit dem 2. Quartal 2021 komplett abgeschlossen und alle Aufgabenstellungen des Zukunftserlasses so ausgearbeitet, dass eine direkte Umsetzung oder mindestens eine Weiterentwicklung im laufenden Betrieb des BLB NRW als erfolgsversprechend anzusehen sind. Dem kommt eine umso größere Bedeutung zu, als die gesamte Konzeptionierungsarbeit durch die Beschäftigten des BLB NRW neben der eigentlichen operativen Arbeit im Tagesgeschäft geleistet wurde.
2. Bei der an die Konzeptionierung anschließende Umsetzung handelt es sich um einen fließenden Prozess. Sukzessive wurden die jeweils durch die Fachaufsicht freigegebenen Konzepte seit 2019 in die Praxis überführt, vermittelt und betriebsintern evaluiert. Die wesentlichen Kernaufgaben der durch den Zukunftserlass angestoßenen Reform sind so aufgearbeitet, dass sich der BLB NRW als kunden- und serviceorientierter Immobiliendienstleister, der die wirtschaftlichen Interessen des Landes angemessen berücksichtigt, präsentieren kann.
3. Die Gesamtlösung des BLB NRW umfasst den gesamten Immobilienlebenszyklus. Sie beginnt bei der strategischen Ausrichtung mit einer Gesamtportfoliosteuerung, in der der gesetzliche, politische und unternehmerische Auftrag des BLB NRW zusammengeführt wird. In Kenntnis seines Portfolios aufgrund einer systematischen Bestandsanalyse werden in konsequenter Einbindung der Ressorts Handlungsbedarfe festgelegt. Der Nutzer erhält erstmals einen zentralen Ansprechpartner in Form des neu geschaffenen Dienstleistungs- und Consultingbereichs, über den die gesamte Kompetenz des BLB NRW für Consultingthemen zielgerichtet zur Verfügung gestellt wird. Das Hauptbetätigungsfeld ist dabei die Beratung bei der Bedarfsplanung. Diese ist zugleich Startpunkt für den BLB NRW in eine Variantenentwicklung einzusteigen und im Kundendialog passgerechte BLB-Lösungen zu erarbeiten. Im Ergebnis kann die Variantenentwicklung in die Abgabe eines MOW münden, mit dem sich der BLB NRW dem Wettbewerb stellt. Die Herleitung dieses MOW folgt der neuen, standardisierten und marktnahen Mietkalkulation.

Die Projektrealisierung wird zukünftig durch den gezielten Einsatz von Kalkulatoren, einer bedarfsgerechten Vergabe und einer Kostentransparenzsystematik gegenüber den Kunden¹ effizient gestaltet. Zudem werden das Inbetriebnahmemanagement und Betreiberkonzepte und -handbücher frühzeitig zu Beginn der Planung mitgedacht, um beim Übergang von der Bau- in die Nutzungsphase einen störungsfreien Gebäudebetrieb zu erhalten.

Auch der am Ende einer Lebenszyklusbetrachtung anschließende Verwertungsprozess wurde durch den BLB NRW optimiert. Zudem wurde eine Rechtsabteilung aufgebaut. Die gesamte Organisations- und Verantwortungsstruktur wurde modernisiert und gestrafft. Der Aufbau der Niederlassungen richtet sich nach einer Musterorganisation, lässt aber zugleich Raum für individuelle Anpassungen. Während die Zentrale für Strategie, Steuerung sowie Service zuständig ist, betreiben die Niederlassungen fokussiert das operative Kerngeschäft. Diese Aufgabenteilung wird durch ein „Governance-/ Betriebsmodell“ zur Regelung von Verantwortlichkeiten flankiert. Ergänzend

¹ Soweit im Folgenden keine geschlechtsneutrale Bezeichnung verwendet werden kann, sollen für Zwecke der Lesbarkeit auch Frauen von der männlichen Bezeichnung erfasst werden.

wurden Steuerungsinstrumente beleuchtet, eine ganzheitliche IT-Lösung gedacht und ein modernes Führungssystem etabliert.

4. Es hat sich gezeigt, dass die Vielzahl der Themen in einem engen Abhängigkeitsverhältnis miteinander stehen und eine passende und in sich stimmige Gesamtlösung nur durch eine flexible Betrachtung und ständige Anpassungen erreicht wird. Viele neue Abläufe werden jetzt erstmals erprobt und dem Praxistest unterzogen. Dabei müssen Fehler behoben, Kundenbedürfnisse und faktische Grenzen etwa bei IT-Lösungen berücksichtigt werden. Die Umsetzung der Konzepte innerhalb eines lebenden Betriebes mit über 2.500 Beschäftigten kann daher kein abgegrenzter Vorgang sein, der zu einem Stichtag beendet ist, sondern muss als dynamischer Prozess eines lernenden Systems verstanden werden.
5. Die vielen Impulse, die durch das Zukunftsprojekt in den Betrieb gegeben wurden, müssen jetzt ihre dauerhafte Wirkung entfalten. Dazu kann der BLB NRW, auch außerhalb der bisherigen Projektstruktur, seine im Rahmen der Umsetzung definierten Meilenstein- und Zeitplanungen nutzen und das Steuerungsteam zu einem strategischen Taktgeber umbauen. Ziel der jetzt anschließenden Konsolidierungsphase muss es sein, aus den neuen Lösungen eine Regelmäßigkeit zu erreichen.

A. Einleitung

Mit den Beschlüssen der Landesregierung für ein „Maßnahmenpaket für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement“ vom 11. September 2018 wurde eine grundlegende Reform für die Durchführung landeseigener, immobilienwirtschaftlicher Maßnahmen initiiert. Neben der Einführung einer flexiblen Mietausgabenbudgetierung, verbunden mit verbindlichen und standardisierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, war ein weiterer Baustein, den BLB NRW als verlässlichen und marktnahen Partner der Ressorts organisatorisch und kaufmännisch aufzustellen.

Nachdem der BLB NRW seit seiner Gründung im Jahr 2001 diversen Begutachtungen und von außen gesteuerten Teilreformen unterworfen worden war, sollten erstmals systematisch und mit Nach-, aber ohne Zeitdruck, eine aus der Mitte des BLB NRW entspringende Erneuerung organisiert werden, die verkrustete Strukturen aufbricht und eine neue unternehmerische Ausrichtung sicherstellt. Die wesentlichen Handlungsfelder wurden im Oktober 2018 mit dem Zukunftserlass² festgelegt und in die Hände der Geschäftsführung des BLB NRW gegeben. Um die Themen, die das gesamte Aufgabenspektrum eines Immobilienunternehmens abbilden, geordnet und parallel zur störungsfreien Erledigung des täglichen operativen Geschäfts aufarbeiten zu können, wurde das Projekt „Zukunft des BLB NRW“ organisiert. Dieser Vorgehensweise lag die Überzeugung zu Grunde, dass der BLB NRW durch seine hohe eigene Fachkompetenz und die Kenntnis über interne betriebliche Abläufe den im Erlass gesteckten Rahmen bestmöglich füllen kann.

Nach einer ersten, schöpferischen Konzeptphase, in der die theoretischen Grundlagen für die Erneuerung erarbeitet wurden, schloss sich die zweite Phase der Umsetzung an. Sie zielte darauf, aus Ideen Wirklichkeiten zu gestalten. Dazu gehören Kommunikation, Schulungen, aber im laufenden Prozess auch „trial and error“, also durch Fehler in der Ausführung lernen. Weil die Umsetzung auf diese Art ein fortlaufend dynamischer Prozess ist, sollen die erreichten und anstehenden Verbesserungen sukzessive zur Regelanwendung geführt werden.

Auch für diese Konsolidierungsphase, die sich dem Zukunftsprojekt anschließt, werden Geduld und Nachdruck aller Beteiligten erforderlich sein. Von den Neuerungen sind rund 7.600 Bauprojekte, über 4.100 Gebäude und vor allem über 2.500 Beschäftigte betroffen.

² „Leitlinien für die Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetriebes NRW“ vom 16. Oktober 2018, vgl. Vorlage 17/1482 an den Landtag Nordrhein-Westfalen, <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-1482.pdf>
Die im Folgenden genannten Teilziele beziehen sich auf den Zukunftserlass.

B. Projekt

Das Projekt „Zukunft des BLB NRW“ wurde so gestaltet, dass in einem ersten Schritt Lösungsvorschläge zu den Arbeitsaufträgen aus dem Zukunftserlass innerhalb des Betriebs (teilweise in Arbeitsgruppen mit dem Ministerium der Finanzen) erarbeitet wurden, um diese nach Freigabe durch die Fachaufsicht im eigenen Betrieb umzusetzen und einzuführen.

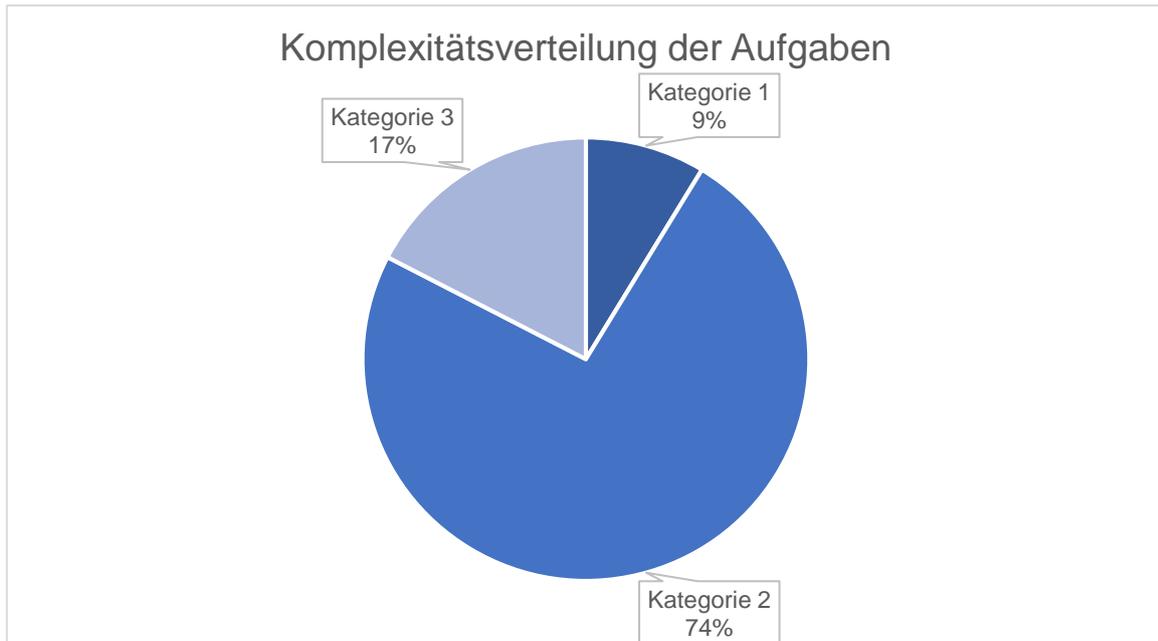
Die Fachaufsicht wurde während der Konzeptionierung durch die EY Real Estate GmbH fachlich unterstützt.

Konzeptphase

Im Projektverlauf wurde festgestellt, dass die ursprünglichen 27 Einzelarbeitsaufträge teilweise so enge thematische Zusammenhänge und zahlreiche Schnittstellen aufweisen, dass einzelne Themen zusammengefasst wurden. Insgesamt wurden Konzepte zu 23 Arbeitspaketen angefordert.

Für die Erarbeitung der Konzepte wurde ein mehrstufiges Vorgehen vereinbart. Auf diese Weise sollten Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und ein schnelles Gegensteuern ermöglicht werden. Um den Arbeitsaufwand vertretbar zu halten, musste nicht jede Aufgabenstellung alle Erarbeitungsstufen durchlaufen. Die 23 Aufgabenstellungen aus dem Zukunftserlass wurden je nach Priorität und Komplexität durch den BLB NRW in verschiedene Kategorien eingeteilt. Vom Grad der Komplexität hing die Anzahl der vorzulegenden Konzepte ab.

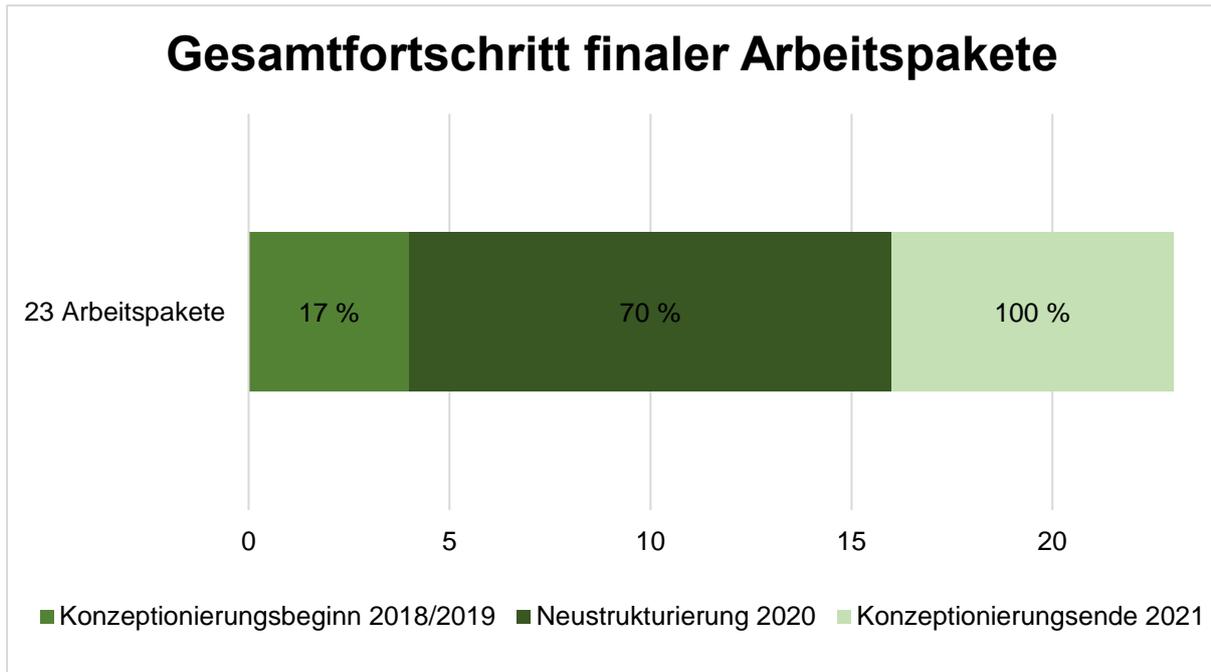
Komplexität	mit dem Ministerium der Finanzen abzustimmende Papiere	Anzahl Aufgaben
Kategorie 1	Grundlagenpapier Grobkonzept Feinkonzept	2
Kategorie 2	Grundlagenpapier Feinkonzept	17
Kategorie 3	Grundlagenpapier	4



Die Neustrukturierung des Projekts im Jahr 2019 führte zu einer deutlichen Beschleunigung und qualitativen Verbesserung der inhaltlichen Ausarbeitungen, so dass zum 15.05.2021 100% der geforderten Konzepte freigabereif der Fachaufsicht vorlagen.

Insgesamt wurden FM 43 Konzepte vorgelegt. Die finalen Konzepte umfassen oft deutlich über 100 Seiten, hinzu kommen vielfach noch diverse Anlagen. Insgesamt wurden weit über 1700 Seiten finales Konzeptpapier zzgl. umfangreicher Anlagen vorgelegt.

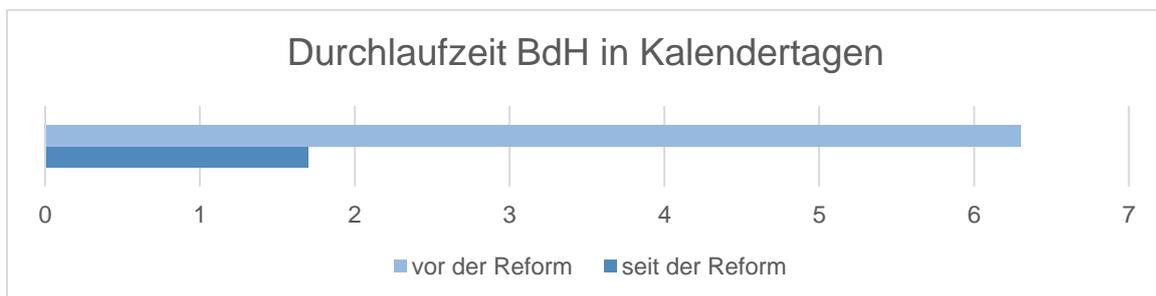
Freigabequote am 15.05.2021		
Grundlagenpapiere	23	100 %
Grobkonzepte	1	100 %
Feinkonzepte	19	100 %
Gesamt	43	100 %



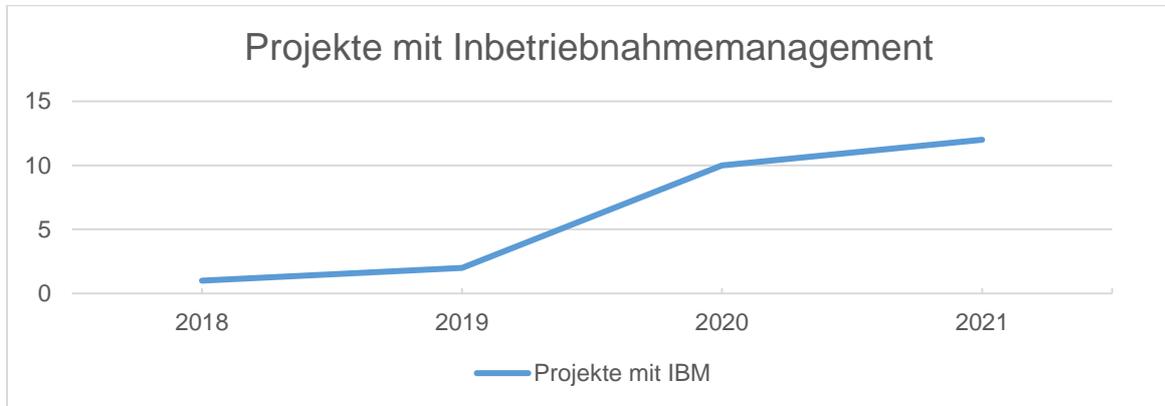
Umsetzungsphase

Der Wandel von der reinen Konzeptionierungsphase in die Umsetzungsphase erfolgte fließend. Nach erfolgreicher Konzeptfreigabe wurde jeweils teilzielscharf in die Umsetzung gestartet. Daher konnte der BLB NRW von Beginn an selbst Praxistests durchführen und auf sich verändernde Bedingungen schnell und ergebnisorientiert reagieren. Die Portfoliokonferenzen befinden sich daher bereits im dritten Durchführungszyklus, werden laufend evaluiert und den Bedürfnissen der Beteiligten entsprechend angepasst.

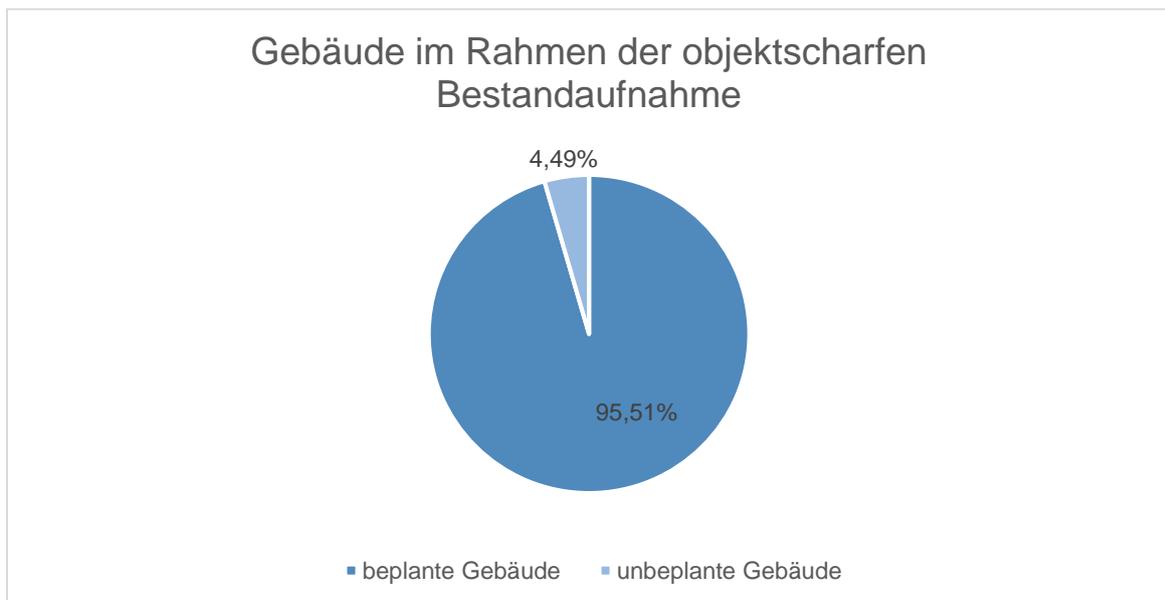
Ein erster spürbarer Erfolg im Hinblick auf Prozessbeschleunigungen war zudem die massive Verringerung der durchschnittlichen Durchlaufzeiten in der Stabsstelle der Beauftragten des Haushalts.



Die Anzahl der Projekte mit strukturiertem Inbetriebnahmemanagement wurde im Verlauf des Projektes sukzessive erhöht, so dass die Quote zwischenzeitlich auf 14% gewachsen ist.

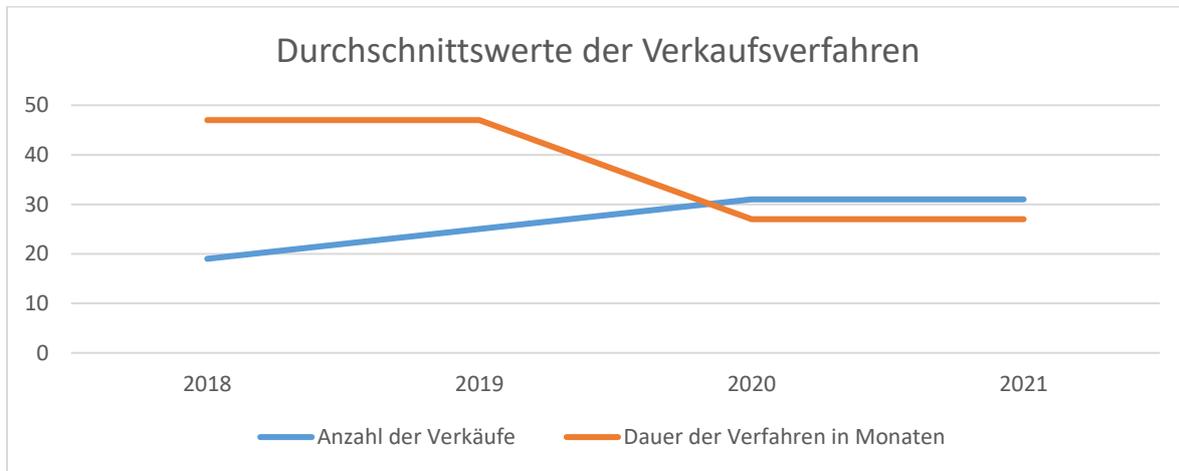


Im Rahmen der objektscharfen Bestandsaufnahme konnten alle 3.765 relevanten³ Gebäude im eigens dafür entwickelten Tool erfasst werden.

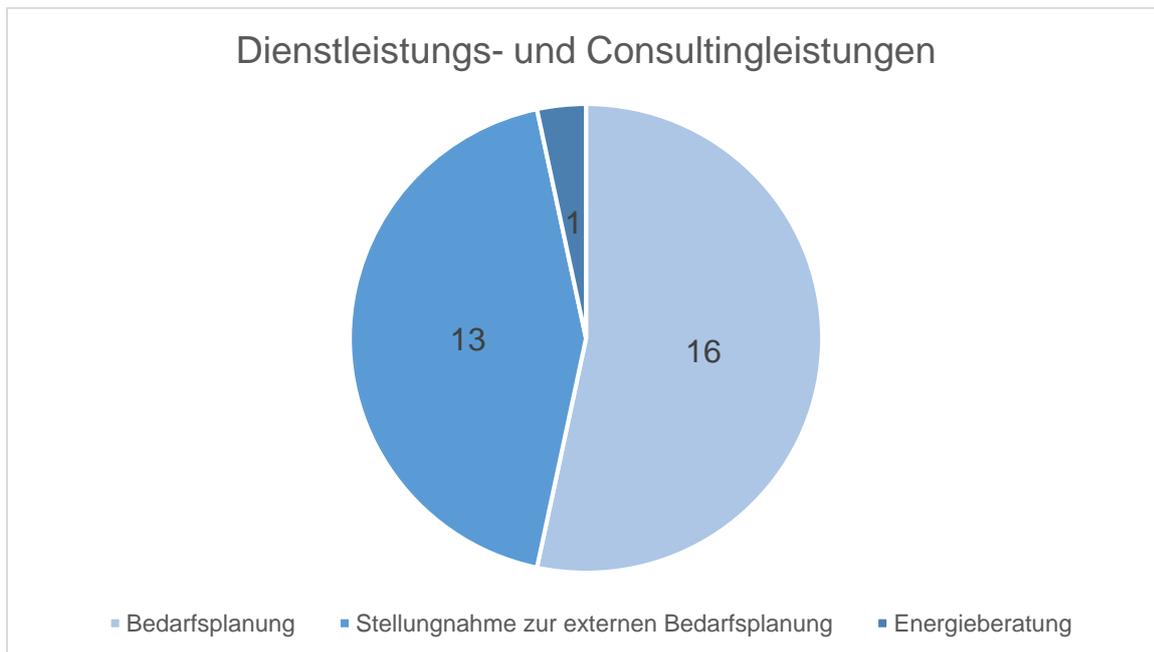


³ Als nicht relevant gelten Gebäude, die zum Verkauf oder Abriss vorgesehen sind.

Darüber hinaus konnten durch das neu implementierte Verfahren sowohl die Verkaufszahlen erhöht als auch die Verfahren erheblich beschleunigt werden.



Die bereits durchgeführten Beratungsleistungen des Dienstleistungs- und Consultingbereiches gliedern und verteilen sich aktuell in nachfolgenden drei Kernbereichen:

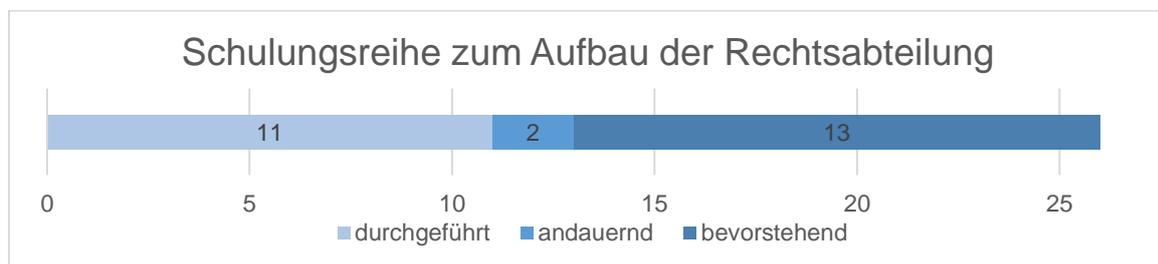


Notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Übernahme der neuen Prozesse und Abläufe im Betrieb ist eine breite Anerkennung und Veränderungsbereitschaft bei der Belegschaft. Um die dafür erforderliche Kommunikation steuern und koordinieren zu können, wurden 21 Umsetzungsmanager benannt, die als Multiplikatoren, Ansprechpartner und Bindeglied zwischen Zentrale und Niederlassungen agieren.

In zahlreichen regelmäßigen Gesprächsformaten findet ein regelmäßiger Austausch zum Umsetzungsstand und erforderlichen Steuerungsmaßnahmen statt.

Thema	Teilnehmer	Turnus
Jour Fixe mit der Geschäftsführung	GF und Steuerungsgruppe	monatlich
Austausch der Umsetzungsmanager	Steuerungsgruppe und Umsetzungsmanager	2-wöchentlich
Schnittstellen Jour Fixe	Steuerungsgruppe und Einzelverantwortliche	monatlich

Außerdem sind regelmäßige Schulungen der von den Neuerungen betroffenen Beschäftigten vorgesehen. Beispielhaft werden die Planungen im Rahmen des Aufbaus der neuen Rechtsabteilung dargestellt.



C. Inhaltliche Entwicklungen⁴

I. Gesamtportfoliostrategie

1. Immobilienportfoliostrategie (Tz. 1a)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW hatte den Auftrag, klare Strategien zu formulieren, die Leitlinien für eine langfristige Unternehmensausrichtung festzulegen und Orientierung bei wichtigen Unternehmensentscheidungen zu bieten. Es soll damit transparent erkennbar und überprüfbar werden, nach welchen Zielen und Mechanismen das Immobilienportfolio gesteuert wird.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat eine Steuerung des gesamten Immobilienportfolios nach Kundensegmenten, Teil- und Gesamtportfolio vorgesehen. In diese ganzheitliche Portfoliostrategie sind sowohl der gesetzliche und unternehmerische als auch der Auftrag des Landes an den BLB NRW vereint.

Indem der BLB NRW diese strategischen Ziele konsequent verfolgt und zum Gegenstand einer aktiven Steuerung des Immobilienportfolios macht, kann er Chancen und Risiken für den BLB NRW und das Land Nordrhein-Westfalen frühzeitig aufzeigen und angemessen reagieren. Die Portfoliosicht bietet dabei einen ganzheitlichen Steuerungsansatz, der kurz-, mittel- und langfristige strategische Interessen des BLB NRW mit den Kundenanforderungen vereint.

Der BLB NRW hat sich dafür konkrete strategische Ziele gesetzt:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Gemeinsame Maßnahmenverabschiedung mit den Ressorts
- Imageverbesserung
- Erzielung eines positiven Ergebnisses (60 bis 120 Mio. Euro)
- Erhaltung des Sachanlagevermögens
- Sicherstellung ausreichender Liquidität zu jederzeit (≥ 30 Mio. Euro)
- Sicherstellung Wissenserhalt und -transfer
- Zukunftsfähigkeit/Optimierung des BLB Portfolios.

Der Wert der ressortbezogenen Immobilienportfolios ist unter Beachtung der Kundenanforderung und der vereinbarten Standards langfristig zu erhalten. Hierbei setzt der BLB NRW mit den Ressorts gemeinsam Prioritäten und leitet Entscheidungen frühzeitig ab.

Immobilien und Projekte werden zukünftig vom BLB NRW kunden- und liegenschaftsspezifisch gesteuert. Von dieser Kundensegmentstrategie wird eine bessere Messbarkeit der Ergebnisse je Ressort erwartet, so dass eine gezielte Steuerung der Teilportfolios im engen Zusammenschluss mit dem jeweiligen Kunden möglich wird, um dadurch Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen.

⁴ Die genaue Aufgabenstellung für den BLB NRW zu den einzelnen Handlungsfeldern ist dem als Anlage beigefügten Zukunftserlass, vgl. Vorlage 17/1482 an den Landtag Nordrhein-Westfalen, <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-1482.pdf> in der jeweiligen Tz. zu entnehmen.

Mittel- bis langfristig soll der Immobilienbestand zukunfts- und wettbewerbsfähig sein. Hierzu zählt unter anderem, dass

- die Objekte zeitgemäßen Standards entsprechend und risikofrei zu betreiben sein müssen,
- die Objekte flexibel in der Nutzung (Drittmarktfähigkeit), funktionsgerecht, sicher und innovativ sein sollen,
- eine möglichst hohe Umsetzungsquote der bau- und landespolitischen Ziele erreicht wird,
- Grundsätze der Wirtschaftlichkeit eingehalten werden,
- Objektrealisierungen kosten- und terminsicher erfolgen,
- Nachhaltigkeits- und Klimafaktoren sowie soziale, humane und soziokulturelle Aspekte vordergründig Berücksichtigung finden,
- Mietverträge langfristig (d.h. über 15/25 Jahre) abgeschlossen werden sollen, sodass eine Handlungssicherheit aller Parteien besteht.

Zudem verfolgt der BLB NRW das Ziel, für jedes Objekt im Bestand eine eindeutige Statusdefinition (Halten, Verwerten, Entwickeln) unter Berücksichtigung der Gesamtportfoliostrategie festzulegen.

Grundlagen für die Einordnung sind Szenario- und Sensitivitätsanalysen, eine detaillierte bauliche Analyse des Status Quo (AIR/Bestandsradar), die Bewertung von Potentialen (Substanzertüchtigung, Verdichtungsmöglichkeiten, energetische Aufwertung), die Vermarktungsfähigkeit sowie Standortfaktoren. Darüber hinaus fließen die Parameter Mietvertragslaufzeit, Restnutzungsdauer, Wirtschaftlichkeit, Refinanzierung und Drittmarktfähigkeit in die Bewertung ein.

Halten: Kundenstrategie und BLB Strategie sind in dem Objekt vereinbar und es soll dauerhaft im Zielfportfolio verbleiben.

Verwerten: Das Objekt ist weder aus kundenstrategischer noch aus portfoliostrategischer Sicht mit dem Zielfportfolio vereinbar. Gemäß Entbehrlichkeitsprüfung besteht kein weiterer Landesbedarf.

Entwickeln: Aus kunden- und portfoliostrategischer Sicht sowie übergeordneter Landesinteressen sind Entwicklungsmaßnahmen notwendig, um den dauerhaften Verbleib des Objektes im Zielfportfolio zu gewährleisten.

Die Teilportfoliostrategie entspricht der systematisch auf die einzelnen Kundencluster heruntergebrochenen Gesamtportfoliostrategie.

Angelehnt an den Prozess der Portfoliosteuerung hat der BLB NRW eine einheitliche Kommunikationsstrategie entwickelt, die die kontinuierliche Einbindung des Kunden sicherstellt. Unter Berücksichtigung der Gesamtportfoliostrategie des BLB NRW werden mit jedem Kunden in externen Portfoliokonferenzen sowie vorbereitenden Dialogformaten die Strategieoptionen kommuniziert und gemeinsam Teilportfoliostrategien erarbeitet. Das Zielfportfolio muss neben den Qualitätsanforderungen des BLB NRW vor allem die zukünftigen Anforderungen der Ressorts berücksichtigen und ist daher auch auf die Einbeziehung von Kundenanforderungen angewiesen.

Das Ergebnis der Portfoliokonferenzen wird Bestandteil des Business Plans der Niederlassung und Basis für die operative Planung. Die Strategieumsetzung erfolgt auf Teilportfolio- und Objektebene in den Niederlassungen.

Zudem ermittelt der BLB NRW jährlich portfoliostrategische Handlungsschwerpunkte, wie beispielsweise Maßnahmen zur Verbesserung objektspezifischer CO₂ – Bilanzen für das Jahr 2021.

2. Analyse (obj. Bestandsaufnahme) (Tz. 3a+b)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW war gehalten, eine Bestandsanalyse durchzuführen, den Instandhaltungs- und Investitionsbedarf objektscharf zu ermitteln und laufend fortzuschreiben. Dabei sollten flächendeckend einheitliche Standards angewendet werden und diese Objektbetrachtung auch Niederschlag in den betrieblichen Steuerungsinstrumenten finden.

Zudem waren die erforderlichen IT-Systeme sowie das Rechnungswesen und ggf. erforderliche weitere Systeme korrespondierend auf die Betrachtung von Objekten umzustellen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat alle Gebäude erfasst und nach einheitlichen Vorgaben bewertet, so dass eine nahezu vollständige objektscharfe Steuerung möglich ist. Dies wird durch eine jährlich vorgeschriebene Begehung der Gebäude mit normierten Standards unterstützt. Die gebäudescharfe Zuordnung aller Erlöse und Aufwendungen trägt ebenso dazu bei.

Mit der verbindlichen Einführung des Tools „AIR 1.5“ ist ein weiterer Umsetzungsschritt erfolgt, um eine solide Datenbasis für stattfindende Portfoliokonferenzen zu schaffen. Es handelt es sich um eine Arbeitshilfe, die speziell für die Anforderungen des BLB NRW zur Vereinheitlichung von Datenaufnahmen und Kostenprognosen entwickelt wurde. Durch die umfangreichen Datensätze, auf die konsolidiert zurückgegriffen werden kann, wird es ermöglicht, zukünftige Instandsetzungskosten und -zeitpunkte exakt zu ermitteln. Im Rahmen eines Pilotverfahrens wurden zudem mithilfe dieses Instruments verschiedene immobilienstrategische Betrachtungen vorgenommen, wie z.B. Auswertungen über den Zustand einzelner Bauteile in den Immobilien.

Der Aufbau eines Schadstoff- und Baustoffkatasters sowie der Ausweis einer wertsichernden Instandsetzungsquote und energetischen Maßnahmenquote ist vorgesehen.

Basierend auf den verschiedenen Daten kann eine Rankingliste für die Objekte einer Niederlassung erstellt werden, die die Basis für eine tiefergehende Portfolioanalyse darstellt, um Handlungsbedarfe im Abgleich mit der jeweiligen Portfoliostrategie abzuleiten.

Erstmalig steht den Niederlassungen somit ein Instrument zur Verfügung, mit dem einheitlich die aktuellen portfoliostrategischen Handlungsfelder in konkreten Objekten identifiziert werden können. Dadurch wird ein BLB-weit einheitliches Vorgehen in der Steuerung des Immobilienportfolios ermöglicht.

Darüber hinaus wird bereits die Beschaffung des Nachfolgetools vorangetrieben und mit einer Einführung Ende 2022 gerechnet. Dieses „Next-AIR“ Tool wird das führende System für die Zustandsbewertung sein und eine objektivierte Zustandserhebung und -bewertung sicherstellen. Dabei wird es unter Einbeziehung aller relevanten Schnittstellen, etwa SAP, um steuerungsrelevante

Parameter ergänzt. So können durch das Tool künftig auch immobilienstrategische Überlegungen unterstützt werden.

3. Portfoliokonferenzen (Tz. 1b+c)

Auftrag an den BLB NRW

Der Auftrag an den BLB NRW umfasste die Gestaltung und Durchführung von Portfoliokonferenzen jeweils für die vier Ressorts mit eigenem Mietausgabenbudget sowie die übrigen Ressorts und den Landesrechnungshof mit einem Sammelbudget. Im Rahmen des Konzeptes sollten die erforderlichen Verfahrensregeln festgelegt werden, verbunden mit der Maßgabe, eine größtmögliche Transparenz im Hinblick auf das jeweilige Portfolio zu schaffen.

Der BLB NRW soll die Sitzungen vorbereiten, durchführen und protokollieren.

Lösung des BLB NRW

Im Rahmen von gemeinsamen Portfoliokonferenzen zwischen BLB NRW und den jeweiligen Ressorts sollen Umsetzungsprioritäten festgelegt und ein strategischer Abgleich zwischen Ressort und BLB NRW vorgenommen werden.

Der BLB NRW hat die Prozess- und Verfahrensabläufe der Portfoliokonferenzen für die Ressorts mit einem festen Mietausgabenbudget (MKW, JM, FM, IM) sowie für die Ressorts mit einem Sammelbudget entwickelt.

Voraussetzung für die aktive, objektübergreifende Steuerung ist die Kenntnis des jeweiligen Portfolios und dessen Entwicklungszielen. Im ersten Schritt erfolgt daher die Portfolioanalyse des BLB NRW und die Portfolioplanung der Kunden. Im nächsten Schritt führt der BLB NRW in Vorbereitung auf die „externen“ Portfoliokonferenzen mit den Ressorts zunächst „BLB-interne“ Konferenzen ohne Ressortbeteiligung durch. Diese sind sowohl niederlassungsintern als auch niederlassungsübergreifend kundenspezifisch auf Zentralebene konzipiert.

Anschließend erfolgen „externen“ Portfoliokonferenzen mit den Ressorts. Dort werden im Kundendialog die Handlungsbedarfe erörtert. Ziel ist, die im Vorfeld identifizierten Kunden- und BLB NRW-seitigen Handlungsbedarfe und Strategien in eine gemeinsame Schnittmenge zu überführen und die finale Entscheidung über die Priorisierung der Handlungsbedarfe unter Berücksichtigung der nutzerspezifischen und baulichen Anforderungen festzulegen. Damit verknüpft ist die Entscheidung, für welche Projekte bzw. Maßnahmen die nächsten Schritte zur weiteren Umsetzung initiiert werden (Bedarfsplanung). Dem CRM obliegt als verantwortendem Geschäftsbereich die interne und externe Steuerungsrolle in dem gesamten Prozess.

Die Portfoliokonferenzen werden bereits seit 2019 jährlich durchgeführt und einer ständigen Evaluation unterzogen. Ursprünglich wurden die externen Portfoliokonferenzen mit allen Ressorts geplant. Dabei hat sich herausgestellt, dass der Prozess nicht für alle Kunden gleichermaßen bedarfsgerecht ist. Einzelne Kunden, die keinen akuten Handlungsbedarf im Hinblick auf ihr begrenztes Portfolio ohne großen Gebäudebestand haben, fanden das Konferenzformat nicht praktikabel. Für sie wird daher jetzt ein sachgerechtes Dialogformat gepflegt.

Der Portfoliokonferenz-Prozess konnte dazu beitragen, die Weiterentwicklung der Teilportfolios zu fördern und in diesem Kontext fundierte Entscheidungen über künftige Maßnahmen zu treffen. Darüber hinaus werden die Kunden durch die geschaffene Transparenz stärker in Planungsprozesse eingebunden, so dass eine größere Handlungssicherheit und Verbindlichkeit hergestellt werden kann.

II. Projektentwicklung und Finanzierung

1. Dienstleistungs- und Consultingbereich (Tz. 5)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW wurde beauftragt, einen Dienstleistungs- und Consultingbereich zu schaffen, der sichtbar organisatorisch angebunden ist und eine zentrale Anlaufstelle für den Kunden bietet. Zudem war Gegenstand des Auftrags, konkrete Beratungsleistungen zu definieren und einen entsprechenden Angebotskatalog zu erstellen.

Lösung des BLB NRW

Der neue Dienstleistungs- und Consultingbereich in der Zentrale des BLB hat die Aufgabe, definierte Beratungsleistungen gegen ein transparentes Entgelt für die Ressorts zu erbringen. Er ist in der Zentrale der Abteilung Customer Relationship Management zugeordnet und soll langfristig ein eigenständiger Fachbereich werden.

Die Consulting-Anfragen werden entweder durch das Ressort im Zuge der Portfoliokonferenzen oder durch die Nutzer vor Ort über die Abteilungen Portfoliomanagement/Key Account Manager der jeweiligen Niederlassungen an CRM gestellt und von dort dann gesteuert. Die Kunden erhalten damit durch den Bereich CRM einen konkreten Ansprechpartner für ihre jeweiligen Anfragen.

Der Dienstleistungs- und Consultingbereich trägt intern die organisatorische Verantwortung für die Beratungsanfrage und koordiniert ihre bestmögliche Betreuung und Bearbeitung. Die fachliche Verantwortung übernimmt die originär zuständige Niederlassung oder – wenn in der Niederlassung keine ausreichenden Personalressourcen vorhanden sein sollten – eine Niederlassung mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen. Für die Beratung wird temporär ein sogenanntes Consulting-Team zusammengestellt, das die Beratung fachlich betreut. Sollte im Ausnahmefall BLB-weit keine Personalressource vorhanden sein, wird auf externe Unterstützung zurückgegriffen.

Durch die geplante IT-Unterstützung wird ein Controlling ermöglicht und eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Bereichs Dienstleistung und Consulting sichergestellt.

Vom BLB NRW werden gegenwärtig die Beratungsprodukte „Erstellung Bedarfsplan“, „Stellungnahme zur externer Bedarfsplanung“, „Erstellung des Raumprogramms“ sowie „Nachhaltigkeit im Immobilienlebenszyklus“ und weitere Consultingleistungen angeboten⁵. Die Nachhaltigkeitsberatung unterteilt sich dabei in „Anlagen- und Betriebsoptimierung für Bestandsliegenschaften“ und „Energiekonzepte für Bestandsliegenschaften“.

Der BLB NRW hat für die Kunden einen Produkt-Beratungskatalog entworfen, der kontinuierlich weiterentwickelt wird. Dies geschieht zum einen anhand der eingehenden Kundenanfragen. Zum anderen werden Kundentrends über die Portfoliokonferenzen und auch den regelmäßigen Austausch zwischen den

⁵ weitere Consultingleistungen sind aktuell z.B.: Beratung in baufachlichen und betriebstechnischen Fragestellungen, Risikobewertung von BLB NRW- und sonstigen Varianten, Votum Variantenbewertung nach den bau- und landespolitischen Zielen bei sonstigen Verfahren

Niederlassungen und dem Bereich CRM aktiv ermittelt und der Beratungskatalog zukünftig daran ausgerichtet.

Der Dienstleistungs- und Consultingbereich hat bereits im Sommer 2020 seine Arbeit aufgenommen und seitdem schon über 30 Beratungsleistungen erbracht.

2. Variantenentwicklung / -vergleich (Tz. 2b)

Auftrag an den BLB NRW

Mit der Abschaffung der Bau- und Mietliste und den für die Ressorts nunmehr zur Verfügung stehenden Mietausgabenbudgets war die Bedingung verknüpft, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen. Wesentlicher Bestandteil sind dafür Variantenvergleiche. Korrespondierend zu den Regelungen des Wirtschaftlichkeitsleitfadens⁶ muss auch der BLB NRW als zentraler Immobiliendienstleister seine Angebotspraxis daran anpassen. Er wurde daher beauftragt, die eigenen inhaltlichen Ansprüche an seine Variantenvergleiche, die Methoden in der Variantenbetrachtung und die prozessualen Schritte zu definieren und zu standardisieren.

Dabei waren sowohl konkrete Verfahrensbeschreibungen zur Durchführung „interner“ Variantenvergleiche im BLB NRW aufzustellen als auch übergeordneten Vorgaben zu berücksichtigen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat ein Verfahren entwickelt, das die interne Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen beschreibt. Es legt fest, nach welchen Vorgaben und in welchen Schritten (Methodik) die einzelnen Bestandteile einer durchzuführenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im BLB NRW einheitlich niederlassungsübergreifend durchzuführen sind. Dabei sind neben einer monetären Betrachtung auch eine Kosten-Nutzen-Analyse vorzunehmen. Übergeordnete Vorgaben (z.B. Landesinteressen) finden dabei Berücksichtigung.

Basierend auf der Bedarfsplanung des Ressorts prüft der BLB NRW zunächst umfassend alle denkbaren Varianten und verdichtet diese im Folgenden zu realisierbaren Umsetzungsvarianten. Dabei werden sowohl bauliche Realisierungsvarianten (Neubau, Sanierung, Erweiterungsbau etc.) als auch Beschaffungsvarianten des BLB NRW (konventionelle Beschaffung über Einzelvergaben, „Fachlosgruppen-Vergaben“, Generalunternehmer Modell, Totalunternehmer Modell, etc. oder Drittanmietung) mit einbezogen.

Die Betrachtung von Varianten und die Verdichtung auf wenige, die im Sinne eines Angebotsverfahrens weiterentwickelt werden können, erfolgt nach dem sogenannten „Trichterprinzip“. Danach ist es in einem frühen Stadium noch nicht nötig, die Kosten für alle Varianten im Detail zu ermitteln. Ziel ist es, in diesem Prozessschritt die Varianten zu identifizieren, die für die Bedarfsdeckung grundsätzlich in Frage kommen und voraussichtlich auch realisierbar sind. Solche werden im Prüfungs- und Angebotsverfahren weiterverfolgt. Dabei findet eine Kosten-Nutzen-Analyse unter Berücksichtigung von monetären sowie nichtmonetären Kriterien statt. Die Varianten werden in ein Ranking gebracht, aus dem anschließend die Umsetzungsvarianten ausgewählt werden, für die ein Mietorientierungswert abgegeben werden sollen.

⁶ Leitfaden: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für immobilienwirtschaftliche Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen (in der jeweils gültigen Fassung)

Die Kosten-Nutzen-Analyse erfolgt Excel-gestützt und umfasst verschiedene Perspektiven und Strategien, die sich in fünf Hauptkriterien widerspiegeln, von denen ein Hauptkriterium die monetären Kriterien und die übrigen vier nichtmonetäre beinhalten.

Die Kriterien folgen der Struktur und den Festlegungen der neuen Portfoliostrategie und beinhalten gleichermaßen Vorgaben aus § 7 LHO (z.B. bestmöglicher Mietzins), landespolitische Vorgaben (z.B. Vorgaben aus den bau- und landespolitischen Zielen), Vorgaben des Kunden (z. B. geringe Umsetzungsdauer von Vorhaben) oder eigene Vorgaben des BLB NRW (z.B. risikoarmes Portfolio). Die Gewichtung der monetären Kriterien erfolgt unter Berücksichtigung des Sparsamkeitsprinzips aus § 7 LHO überhäufig und wird daher zunächst mit 55 % berücksichtigt. Die Gewichtung der nichtmonetären Kriterien liegt dementsprechend bei 45 %. Das konkrete Gewichtungsverhältnis soll nach ersten Erfahrungswerten im Rahmen der Umsetzung überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Der gesamte Prozess der Variantenentwicklung und -prüfung wird zukünftig nachvollziehbar und transparent dokumentiert. Zudem wird das Ressort in den gesamten Prozess der Variantenentwicklung eng einbezogen (Portfoliokonferenzen, Bedarfsplanung, Variantenverdichtung).

3. MOW/MK (Tz. 2c+7a)

Auftrag an den BLB NRW

Mit der „Offenlegung der Mietkalkulation und der zugrundeliegenden Parameter“ und der Entwicklung transparenter „Mietorientierungswerte“ verband sich ein einheitlicher Auftrag an den BLB NRW, kostendeckende Mietangebote zu ermitteln, die im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Marktangeboten verglichen werden können, indem alle Mietbestandteile transparent und nachvollziehbar definiert und standardisiert berücksichtigt werden.

Dazu war zunächst zu erarbeiten, welche Parameter der Mietkalkulation des BLB NRW zugrunde gelegt werden sollen, diese genau zu bezeichnen und die Herleitung des Mietwerts (Rechenweg) inklusive der Methodik festzulegen. Die Risikokosten sollten (künftig) explizit als separater Parameter einbezogen werden und auch abschließend definiert werden. Außerdem war ein Vorschlag für ein geeignetes, möglichst integratives Rechentool zu entwickeln, das die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen mit Variantenvergleichen zusammen mit der Mietkalkulation ermöglicht und mit bestehenden Systemen wie SAP kompatibel ist. Dieses Kalkulationstool ist durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu auditieren.

Um die Mietangebote im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der Ressorts vergleichen zu können, ist zukünftig die Abgabe eines Mietorientierungswertes vorgesehen, der mit denselben Parametern und nach derselben Methodik gebildet wird wie die finale Mietkalkulation. Die MOW stellen einen Höchstbetrag dar: die zukünftige Miete darf den genannten Betrag später nicht überschreiten. Die MOW sind in der Regel in einer frühen Leistungsphase (0-3) der HOAI (mit entsprechenden Risikozuschlägen) zu erstellen.

Daher war ein Prozess zur Berechnung und Abgabe des MOW als Höchstbetrag zu entwickeln und Zeitpunkte zur Abgabe, gegebenenfalls nach Assetklassen differenziert, zu definieren. In diesem Zuge sollte auch eine Checkliste für die

Bedarfsplanung als maßgebliche Grundlage für die anschließenden Berechnungen gestaltet werden.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat das bisherige VoFi-Tool nicht lediglich überarbeitet und den Anforderungen entsprechend angepasst. Er hat zum einen die zukünftige Kalkulationsmethodik einschließlich der zugrundeliegenden Kalkulationsparameter von Anfang an neu konzeptioniert und definiert. Zum anderen hat er das sogenannte MOW-Datenpaket entwickelt, das für den Vergleich im Landesrechenmodell herangezogen wird.

Bei der Mietkalkulation geht der BLB NRW unter Berücksichtigung der strategischen Ziele von einem Vollkostenansatz aus. Die kalkulierte Miete für das Erstjahr ergibt sich aus der rechnerischen Aufstellung der Kostenpositionen mit dem Ziel, einen neutralen Deckungsbeitrag zu gewährleisten. Für die Folgejahre ist eine entsprechende Indexierung der Miete vorgesehen.

Bei den in die Kalkulation der Jahreskaltmiete einfließenden Parametern wird zwischen unternehmensspezifischen und projektspezifischen Parametern unterschieden. Im Einzelnen finden folgende Parameter im Rahmen der Mietkalkulation Berücksichtigung:

- Grundstückswert

Die Kosten für den Erwerb eines neuen Grundstückes werden über einen Zeitraum von 99 Jahren über die Miete refinanziert. Bei Grundstücken, die bereits im Anlagevermögen des BLB NRW erfasst sind, geht der BLB NRW davon aus, dass diese bereits refinanziert sind und nimmt diese von einer weiteren Berücksichtigung in der Mietkalkulation gänzlich aus.

- Herstellungskosten des Gebäudes

- Interimskosten

- Umzugskosten

- Abbruchkosten

- Inbetriebnahmemanagement

- Baunebenkosten (Pauschale)

- Instandsetzungskosten

Eine Ausdifferenzierung der Instandsetzungskosten nach Gebäuden ist dem BLB NRW derzeit noch nicht möglich, soll aber zukünftig nach Gebäudeclustern, später auch gebäudescharf ermöglicht werden. Ziel ist es, eine bedarfsgerechte und projektindividuelle Ermittlung eines Instandsetzungswertes, u. a. auch in Abhängigkeit des Technisierungsgrades des jeweiligen Gebäudes, vorzunehmen.

- Verwaltungskosten (in Prozent)⁷

Die Verwaltungskosten bilden die typischen Kosten für Verwaltungsleistungen ab, die dem BLB NRW als Immobilienbetrieb als solchem entstehen. Dabei

⁷ Die Höhe der prozentual in Ansatz gebrachten Parameter beziehen sich auf die Herstellungskosten des Gebäudes bzw. auf die Jahreskaltmiete. Der BLB NRW leitet die konkreten Prozent-Werte aus der Analyse historischer Daten ab.

werden die derzeit möglichen Einzelpositionen aufgeschlüsselt und mit tatsächlichen Kosten belegt.

- Kalkulatorische Bauzeitzinsen (in Prozent)
- Finanzierungskosten (in Prozent)
- Ausgleichsbetrag (in Prozent)

Der BLB NRW weist transparent einen unternehmensspezifischen Ansatz in der Mietkalkulation aus, der zum einen die nicht in den übrigen definierten Parametern abbildbaren Kosten, insbesondere für unvorhersehbare Gegebenheiten, umfasst. Zum anderen dient dieser Parameter auch dazu, den dem BLB NRW vorgegebenen Zielkorridor eines Jahresüberschusses in Höhe von 60 bis 120 Mio. Euro erwirtschaften zu können.

- abzüglich: prognostizierter Restbuchwert des Gebäudes bei Drittverwendungsfähigkeit

Der BLB NRW plant bei drittverwendungsfähigen Objekten einen „Restbuchwert“ zu bilden und in der Mietkalkulation zu Gunsten des neuen Mieters zu berücksichtigen.

Für die Kalkulation bedient sich der BLB NRW nach wie vor der Methodik des vollständigen Finanzplans. Grundsätzliche Maßgabe bei der Berechnung der Miete ist eine Refinanzierung der Herstellungskosten des Gebäudes innerhalb der Mietvertragslaufzeit, die der BLB NRW grundsätzlich auf maximal 25 Jahre festlegen möchte. Sämtliche Parameter sollen turnusmäßig dem Grunde und der Höhe nach überprüft und mit der Fachaufsicht abgestimmt werden.

Das MOW-Datenpaket, das die Vergleichsgröße im Rahmen der Mietausgabenbudgetierung darstellt, ermittelt der BLB NRW maßnahmen- und variantenspezifisch in einer Vorstufe zum verbindlichen Mietangebot auf Grundlage derselben Parameter.

Im ersten Schritt wird die Bedarfsplanung durch das Ressort (ggf.) mit Unterstützung des BLB NRW aufgestellt. Diese Leistungen werden nach dem MAB-Leitfaden gesondert vergütet und daher nicht in der Mietkalkulation berücksichtigt. Basierend auf der Bedarfsplanung des Ressorts betrachtet der BLB NRW im Rahmen seiner Portfoliostrategie alle denkbaren Umsetzungsvarianten. Im Rahmen der Aufstellung der Kostenermittlung je Umsetzungsvariante werden bereits auch die mit den Varianten des BLB NRW anfallenden Opportunitäts- und Leerstandskosten identifiziert.

Im nächsten Schritt wird der BLB NRW für jede seiner als realisierbar identifizierten Umsetzungsvarianten einer Maßnahme ein für ihn wirtschaftliches Datenpaket für das Landesrechenmodell erstellen.

Das bisher genutzte Kalkulationsinstrument soll ersetzt werden. Für die Konzeptionierung und Programmierung eines neuen Instruments soll ein externes Unternehmen beauftragt werden. Das dann erstellte Instrument soll von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und auditiert werden. Zeitnah wird die Integration des Kalkulationsinstruments in die IT-Landschaft des BLB NRW realisiert.

Ab 2022 wird die neue Mietkalkulation angewendet werden. Soweit der BLB NRW zurzeit mangels ausreichender, substantieller Datengrundlagen bei einzelnen Parametern noch mit Pauschalansätzen arbeitet, hat der BLB NRW zugesagt,

nachhaltig an den erforderlichen Ausdifferenzierungen zu arbeiten und diese zukünftig sukzessive und in Abstimmung mit der Fachaufsicht in den Kalkulationsprozess zu integrieren.

4. Kalkulatoren (Tz. 2e)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW war beauftragt, ein Konzept zur sinnvollen Einbindung von Kalkulatoren in die Projektsteuerung zu erstellen. Im Rahmen des Konzeptes sollten die Projekte, die sich für eine Einbindung eignen, und die Rolle der Kalkulatoren definiert werden. Dabei waren Kostenfeststellungen und abschließende Bewertungen nach Ende des Bauprojektes sinnvoll einzubeziehen.

Lösung des BLB NRW

Der Fokus der Einbindung von Kalkulatoren liegt künftig auf Bauvorhaben mit einer Wertgrenze ab 5 Mio. €. Ihr Beitrag besteht darin, belastbare Prognosen zu ermitteln.

Kostenermittlungen (Kostenrahmen, -schätzung und -berechnung) werden mit Hilfe von Datenbanken und Anwendungen ermöglicht. Damit innerhalb des BLB NRW niederlassungsübergreifend die Bau- und Projektkosten standardisiert und mit gleichen Parametern für Risikoansätze, Indexierungen und Prognosen ermittelt werden, wurde ein Tool auf Excel-Basis entwickelt und genutzt.

Die Überprüfung von Kostenermittlungen für Durchführungsanträge (LP 5/6 HOAI) von Bauvorhaben erfolgt aktuell durch externe Dienstleister, die durch die Kalkulatoren des BLB NRW gesteuert werden. Diese externen Dienstleistungen sind durch den Abschluss von Rahmenverträgen, die mit einer Laufzeit von bis zu 4 Jahren abgeschlossen wurden, kurzfristig verfügbar. Perspektivisch sollen die externen Kalkulatoren durch eigenes Personal ersetzt werden.

Darüber hinaus erfolgt die Einbindung der Kalkulatoren in der retrospektiven Bauprojektanalyse. Die retrospektive Betrachtung bedeutet, projektbegleitend zu drei vorgegebenen Zeitpunkten jeweils rückblickend auf die vorhergehende Phase zu schauen, die tatsächlichen Ist-Kosten mit den ursprünglichen Soll-Kosten zu vergleichen und die Veränderungen zu dokumentieren. Eine der Zielsetzungen hierbei ist die Nutzung der Analyseergebnisse (Erfahrungswerte) zur Qualitätssicherung und Risikominimierung von zukünftigen Bauvorhaben in Bezug auf Kosten, Termine und Qualitäten.

Nach Abschluss des Bauvorhabens plausibilisieren die Kalkulatoren außerdem die vom Projektteam gemachten Angaben der Bauprojekt-Reviews, bereinigen oder ergänzen diese gegebenenfalls um interne Angaben und sichern so die Qualität und den Standard der Bauprojekt-Reviews.

III. Bau & Bewirtschaftung

1. Priorisierung von Projekten (Tz. 7c)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW war und ist aufgrund begrenzter Personal- sowie begrenzter Marktkapazitäten dazu gezwungen, Projekte zu priorisieren. Diese Entscheidungen wurden in der Vergangenheit in der Regel nicht transparent gegenüber den Nutzern oder der Fachaufsicht kommuniziert.

Es sollte daher festgelegt werden, wie zukünftig Bauvorhaben bei Ressourcenmangel priorisiert werden sollen und wie diese Entscheidungen zu dokumentieren sind. Darüber soll sichergestellt werden, dass der Fachaufsicht jederzeit Einblick in die getroffenen Priorisierungsentscheidungen ermöglicht wird.

Lösung des BLB NRW

Um eine adäquate Portfoliosteuerung durch den BLB NRW jederzeit zu gewährleisten, muss durch den BLB NRW eine Einteilung der bevorstehenden Projekte in Dringlichkeitskategorien an Hand von objektivierte und einheitlichen Maßstäben erfolgen. Dabei müssen limitierende Faktoren wie Personalkapazitäten und Liquidität berücksichtigt werden. Der BLB NRW bettet die Projektpriorisierung in den Portfoliomanagementprozess ein. Konkret bedeutet dies einen zunächst internen Abgleich mit dem Zielfortfolio und eine aktuelle Bestandsanalyse. Diese erfolgt unter enger Einbeziehung der jährlichen operativen Planung, in der die Baumaßnahmen und Personalauslastung der Folgejahre geplant wird.

Anschließend wird in der internen Portfoliokonferenz die Portfoliostrategie mit allen beteiligten Geschäftsbereichen abgestimmt und festgelegt. Dabei werden unternehmensweit einheitliche Priorisierungsmaßstäbe angelegt. Dies dient der Vorbereitung der Portfoliokonferenzen mit den Nutzern. Nach der externen Portfoliokonferenz und dem Abgleich der Portfoliostrategie mit dem Kundenbedarf stehen nun auch die Schnittmengen der Priorisierung des BLB NRW mit denen der Ressorts fest. Auf diese Weise entsteht ein transparentes System.

Die nun festgelegte Portfoliostrategie wird in Form einer Vorhabenliste sowohl an die Niederlassungen als auch an die beteiligten Geschäftsbereiche kommuniziert. Aktuell wird diese Liste als Übergangslösung eingeführt. Perspektivisch wird sie die Grundlage für die künftige ganzheitliche IT-Lösung des BLB NRW bilden. Die Erfahrungen aus einer Pilotierung zeigen, dass es sich bei der Priorisierungsliste trotz der gemeinsamen Festlegung, um ein dynamisches Tool handeln muss. So besteht die Möglichkeit bei akutem Bedarf wie z.B. bei Unwetterschäden oder plötzlichen Verkehrssicherungserfordernissen, Kapazitäten von unkritischen Projekten zu zeit- oder ressourcenkritischen zu verlagern.

2. Vergabe (Tz. 4b)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW hatte den Auftrag zu prüfen, ob und in welchem Umfang im Rahmen des geltenden Rechts unter Beachtung aller gesetzlichen Vorschriften und Erlasse, alternative Möglichkeiten der Vergabe von Planungs- und Bauleistungen anwendbar sind.

Lösung des BLB NRW

Zukünftig sollen neben der bisher vorherrschenden Fachlos- und Einzelgewerkvergabe weitere Beschaffungsvarianten und alternative Vertragsformen genutzt werden, um negativen Folgen wie etwa Effizienz- und Zeitverlusten sowie unvorhergesehenen Kostensteigerungen zu begegnen. Bei der Vergabe von Bau- und Planungsleistungen bei kleinen Bauvorhaben sind in der Regel die Einzel- und Fachlosvergabe sinnvoll, bei wiederkehrenden Leistungen kommen dagegen auch Rahmenverträge oder Open-House-Vergaben in Betracht. Bei großen und anspruchsvollen Bauvorhaben bieten sich auch die Generalplaner- bzw. Gesamtvergabe an.

Daneben sind je nach Bauvorhaben auch alternative Beschaffungsmodelle möglich. Da jedes Bauvorhaben letztlich jedoch individuell ist, ist keine stereotype Anwendung bestimmter Vergabeformen oder Beschaffungsmodellen vorgesehen. Ziel ist es vielmehr, aus den verschiedenen Möglichkeiten eine möglichst individuelle und passgenaue Vorgehensweise je Projekt herauszufiltern. Gleichzeitig soll eine einheitliche Vorgehensweise eine einheitliche Vergabepaxis innerhalb des BLB NRW sicherstellen. Als Mechanismen zur Entscheidungsfindung erarbeitet der BLB NRW daher eine Entscheidungsmatrix, mit deren Hilfe in standardisierter Weise eine passgenaue und individuelle Vergabeentscheidung ermöglicht wird. Die Arbeitshilfe „Vergabebericht“ stellt zudem sicher, dass die Entscheidungsfindung einheitlich und belastbar dokumentiert wird.

In der Zentrale werden die Funktionen und Kompetenzen verortet, die für alle Niederlassungen als Dienstleistung erbracht und zur Verfügung gestellt werden (z.B. kaufmännische und juristische Kompetenzen) können. Die operativen Funktionen und Kompetenzen (z.B. Projektmanagement) werden von den Niederlassungen selbst wahrgenommen.

3. Herstellung von Kostentransparenz (Tz. 7b)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW hatte den Auftrag, auch für frühere Projektphasen (Leistungsphase 0 – 5) als bei dem marktüblichen Open Book Verfahren (Leistungsphase 6) ein transparentes Verfahren zu entwickeln. Der Nutzer kann dann bereits in frühen Planungsphasen Entscheidungen treffen, die zu Kosteneinsparungen führen und ggf. erforderliche Änderungen kompensieren können.

Zur Transparenz gehörten auch die Nutzungskosten (Betriebs- und Servicekosten). Diese waren analog der Kostenermittlung für die Mittelanmeldung der Ressorts und der Lebenszyklusbetrachtung bei Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu benennen.

Lösung des BLB NRW

Zukünftig soll die Offenlegung von Daten im Rahmen eines festgelegten Verfahrens zu festgelegten Zeitpunkten erfolgen, sofern der Kunde dies wünscht. Die Abstimmung zur Kostentransparenz wird im Rahmen des gemeinsamen Projektstarts vorgenommen und im Projekthandbuch verbindlich dokumentiert. Auf diese Art lassen sich der zusätzliche Aufwand für die Bereitstellung der Daten sowie der Prüfaufwand auf Seiten des Kunden auf das gewünschte, vertretbare Maß reduzieren.

Die aktuell genutzten Instrumente ermöglichen es dem BLB NRW, in jeder Projektphase Erkenntnisse über die zu erwartenden Kosten zu erlangen. Diese Erkenntnisse umfassen dabei sowohl Planungs- und Baukosten, Kosten für Bauprojektrisiken, Betriebs- und Instandhaltungskosten sowie bilanzielle Auswirkungen von Maßnahmen. Für den BLB NRW als Bauherrn ist die fortlaufende Kenntnis der Kostenentwicklung zur Steuerung der Projekte unabdingbar. Der Kunde als zukünftiger Nutzer braucht grundsätzlich nicht zu jedem Zeitpunkt eine vollständige und tiefgehende Kostenabbildung, insbesondere nicht vor dem Hintergrund der Kostenobergrenze durch den abzugebenden Mietorientierungswert. Daher ist das Verfahren zur Kostentransparenz mit einer Datenlieferung der prognostizierten Baukosten bis zur 3. Gliederungsebene nach DIN 276 auf die zentralen Leistungsphasen 3, 5/6 und ggf. 8 zu beschränken.

Durch das Verfahren zur Kostentransparenz wird der Kunde erstmalig zu den zuvor festgelegten Zeitpunkten (LP 3, LP 5/6 und ggf. LP 8) in die Lage versetzt, die zwischenzeitlich aktualisierten Kostenübersichten eigenständig und aktiv zu prüfen und Änderungsvorschläge bzw. -wünsche einzubringen. Damit kann durch ergänzende Informationen entscheidend dazu beigetragen werden, dass der anfangs gesetzte Kostenrahmen optimiert und eingehalten wird. Durch den Ausweis der Kosten einzelner Komponenten ist der Kunde zudem gefordert, Qualität bzw. Leistung und Preis gegeneinander abzuwägen und auf die Erforderlichkeit zu hinterfragen.

Um künftige Kostenermittlungen noch belastbarer und vergleichbarer durchzuführen, muss die zugrundeliegende Datenbasis breiter, umfangreicher und gezielter (Bauwerkstypen) gebildet und gepflegt werden. Es sind Softwareanpassungen und Prozessänderungen durchzuführen.

Diese umfassen

- die Beschaffung einer professionellen Bauprojektcontrolling-Software zur Optimierung der Kostensteuerung,
- die stärkere Einbindung der Kalkulatoren zur Plausibilisierung von Kostenermittlungen und
- die Erarbeitung eines Terminrisiko-Benchmarkings sowie die Erstellung von Bauprojektreviews, um bei künftigen Projekten die Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten hinsichtlich der jeweiligen Terminalschieben zu nutzen.

Die hier dargestellte Kostentransparenz hat keine Auswirkungen auf die Datenlieferungen im Rahmen des MAB-Verfahrens. Diese bleiben davon unberührt.

4. Inbetriebnahmemanagement (Tz. 4c)

Auftrag an den BLB NRW

Das bestehende Konzept zum Inbetriebnahmemanagement war durch den BLB NRW weiterzuentwickeln und Verbindlichkeiten festzulegen.

Lösung des BLB NRW

Gebäude und deren technische Ausrüstung werden immer komplexer, so dass bereits zu Beginn einer Planung grundlegende Überlegungen zum späteren Betrieb einer Immobilie, deren technischer Ausstattung, der energetischen Betrachtung und der Inbetriebnahme angestellt werden müssen. Um den Prozess vom Übergang der Planungs- und Bauphase in die Nutzungsphase zu verbessern, beschreibt der BLB NRW die Anwendung des Inbetriebnahmemanagements, die Zuständigkeiten sowie die erforderlichen Prozessschritte. Ziel ist es, die Gesamtfunktionalität des Gebäudes durch koordinierende Maßnahmen während der Planung, Errichtung und im Betrieb sicherzustellen. Für diesen Zweck hat der BLB NRW die folgenden Instrumente und Arbeitshilfen für das IBM entwickelt:

- IBM Handbücher (intern und für Externe)
- IBM-Projektblatt
- IBM-Bedarfsbestimmung
- IBM-Kostenrechner
- IBM-Aufgabenliste

- IBM-Gewerkebeziehungsmatrix
- IBM-Schnittstellenkatalog
- IBM-gewerkeübergreifende Funktionsprüfung
- IBM-Muster-Vertrag mit Leistungsbeschreibung
- Formulare aus der VDI 6039

Die Instrumente und Arbeitshilfen werden ständig weiterentwickelt. Bedingt durch die langen Laufzeiten der komplexen Bauvorhaben (von der Entscheidung zur Planung eines Gebäudes bis zur Fertigstellung) sind die Projekte, die bereits entsprechend dem Konzept des Inbetriebnahmemanagements geplant wurden, aktuell noch nicht abgeschlossen.

5. Betreiberkonzepte und -handbücher (Tz. 4d)

Auftrag an den BLB NRW

Die lebenszyklusorientierte Betrachtung von Immobilien und damit das Betreiben und Bewirtschaften erfordern bei komplexen Gebäuden die Erstellung von Betreiberkonzepten und -handbüchern sowie Betriebshandbücher für den Nutzer. Der BLB NRW war beauftragt, die bereits bestehenden Vorgaben weiterzuentwickeln. Der BLB NRW hatte zu erarbeiten, in welchen Fällen Betreiberkonzepte und -handbücher und Betriebshandbücher für den Nutzer zukünftig verpflichtend berücksichtigt werden sollen (z.B. abhängig vom Volumen der Maßnahme, vom Technisierungsgrad oder dem Aufwand einer festzulegenden Kostengruppe nach DIN 276) und wie eine Umsetzung in den Projekten erfolgen kann.

Lösung des BLB NRW

Durch die Einführung einer neuen IT-Systemlandschaft wird die Datenerhebung, -ablage sowie der -zugriff zukünftig vereinfacht werden. Die Softwareanwendungen „Computer-Aided Facility Management“ (CAFM) und „Enterprise-Content-Management-System“ (ECM) stellen dabei einen der Knotenpunkte des Betriebens und Bewirtschaftens im BLB NRW dar. CAFM ermöglicht die Bereitstellung von Informationen über die baulichen und technischen Anlagen, während ECM Strategien, Methoden und Werkzeuge zur Erfassung, Verwaltung, Speicherung, Bewahrung und Bereitstellung von Dokumenten umfasst. Die Betreiberkonzepte und -handbücher sollen zukünftig ausschließlich digital zur Verfügung gestellt werden.

Die für die Erstellung von Betriebskonzepten notwendigen Daten und Erkenntnisse werden aus der Kommunikation mit den Kunden, einer Auditierung der Planung und Bauausführung sowie aus Leistungs- und Funktionsmessungen im Zuge der Abnahmen und während der Nutzungsphase gewonnen. Durch die Erstellung von Planungs- und Ausführungsvorgaben mit abgestimmten Vertragsunterlagen sowie Erweiterung der gewerkeweisen VOB/ Abnahmen durch Leistungs- und Funktionsmessungen wird das Grundgerüst für die Betreiberkonzepte und -handbücher geschaffen. Die Vertragspartner sollen vertraglich verpflichtet werden, vorher festgelegte Dokumente und Unterlagen direkt in CAFM einzupflegen. Betriebshandbücher für die Nutzer sollen nach standardisierten Vorgaben der erstellten Haustechnikerliste abgefasst (Muster-Betriebshandbuch) und durch den BLB NRW zur Verfügung gestellt werden.

Das neue Konzept ist für alle Neubauprojekte des Verwaltungsvermögens und des Hochschulvermögens vorgesehen. Für den Bereich der Bestandsimmobilien erfolgt eine Datenerhebung im Rahmen der laufenden Instandhaltungsmaßnahmen mit dem Ziel einer kontinuierlichen Qualitätssteigerung der Betreiberhandbücher.

IV. Verwertung (Tz. 8a)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW war beauftragt, die Verkaufsprozesse im Rahmen der bestehenden Regelungen effizienter zu gestalten, systematisch zu erfassen, die Anzahl der erledigten Verfahren zu steigern und der Fachaufsicht einen schnellen Überblick zu dem jeweiligen Verfahrensstand zu ermöglichen. Dabei war die Beteiligung der Fachaufsicht grundsätzlich auf das vorgeschriebene Maß zu beschränken.

Lösung des BLB NRW

Zunächst hat der BLB NRW die Verkaufsprozesse in die Phasen „Vorbereitung“, „Durchführung“ und „Abwicklung“ gegliedert und jede Stufe prozessual gestrafft und optimiert.

Die wesentliche Neuerung liegt darin, dass mit der Verkaufsvorbereitung nicht erst bei Aufgabe der Nutzung, sondern, gespeist durch Erkenntnissen aus den Portfoliokonferenzen, bereits 3 bis 5 Jahre vorher begonnen wird. Die für den Verkauf erforderlichen „Due Diligence Unterlagen“ werden korrespondierend dazu bereits 3 bis 5 Jahre vor dem Verkaufsfall durch die jeweilige Niederlassung vorbereitet und an den Fachbereich An- und Verkauf der Zentrale übermittelt. Die Niederlassungen werden in Hinblick auf die notwendigen Informationen und Unterlagen für die Due Diligence geschult, damit diese zukünftig effizient und strukturiert ohne dauernden Korrekturbedarf durchgeführt werden kann. Zusätzlich ist ein sogenanntes Transaktionsmanagement-Objektcockpit eingeführt worden, durch das die Niederlassungen umfassende Liegenschaftsinformationen erhalten und die Bearbeitung des Verkaufsverfahrens erleichtert wird. Zunächst wird es durch die Niederlassung befüllt und später durch sie und die Zentrale ergänzt.

Die ressortweite Entbehrlichkeitsabfrage wird nun in die Portfoliokonferenzen integriert und unmittelbar durch die Zentrale (GB CRM) festgestellt und dem FB AV mitgeteilt. Eine weitere Effizienzsteigerung wird im Bieterverfahren durch eine verbesserte Onlinevermarktung erreicht. Der FB AV wird außerdem bei der Durchführung des operativen Geschäfts durch den Fachbereich Justizariat rechtsberatend unterstützt und geschult.

V. Unternehmensstruktur und -organisation

1. Organisations- und Verantwortungsverteilung (Tz. 6, 8b und c, 9a)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW hatte den Auftrag, eine für die Nutzer an der Kundenstruktur ausgerichtete erkennbare Organisation im operativen Geschäft einzuführen. Innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit waren die erforderlichen Funktionen und Zuständigkeiten so zu bündeln, dass eine optimale Betreuung des jeweiligen Portfolios möglich wird. Für den jeweiligen Nutzer sollte klar sein, wer die Kontaktperson ist und wer die zentrale Verantwortung übernimmt.

Weiterhin war ein Vorschlag für eine eindeutige und nachvollziehbare Rollen- und Verantwortungsverteilung zwischen Zentrale und Niederlassungen auszuarbeiten.

Darin sollten feste Regelungen für Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen getroffen werden. Es waren Prozesse zu definieren, die eine einheitlich gute und nutzerfreundliche Aufgabenerledigung sicherstellen. In diesem Zusammenhang war zu prüfen, ob die Übertragung von Verantwortung für das operative Geschäft an die Niederlassungen nach festzulegenden Kriterien eine Möglichkeit der gewünschten Prozessbeschleunigung darstellt.

Betriebsinterne Entscheidungsprozesse sollten beschleunigt und effizienter gestaltet werden. Insbesondere die Beteiligung der Beauftragten des Haushaltes (BdH) war auf ein sinnhaftes Maß gemäß den Vorgaben der VV zu § 9 LHO zu reduzieren. Es mussten vor allem klare Verantwortungsstrukturen geschaffen und im Bewusstsein der Bediensteten verankert werden. Entscheidungen über die Realisierung einzelner Vorhaben waren an den Anforderungen der LHO, der AnwVOBLB, der ministeriellen Erlasse sowie der internen Weisungen und Richtlinien des BLB NRW auszurichten. Das Organisationshandbuch, das Prozessweb (BIC), die Weisungen sowie Leitfäden, Anweisungen und Handbücher, die verbindlichen Charakter haben, sollten zeitnah gepflegt und aufeinander abgestimmt werden.

Lösung des BLB NRW

Das operative Geschäft des BLB NRW wird im Rahmen von Zielvereinbarungen und Leitplanken eigenverantwortlich in den Niederlassungen umgesetzt, deren Aufbauorganisation sich jeweils an der sogenannten „Musterorganisation“ orientiert. Um individuellen Besonderheiten der Niederlassungen Rechnung zu tragen, kann von der Musterorganisation in begründeten Fällen abgewichen werden.

Das Kerngeschäft der Niederlassungen konzentriert sich auf die drei Säulen: „Portfoliomanagement“, „Baumanagement“ und „Immobilienmanagement“. Das jeweilige Bau- und Immobilienmanagement ist nach Projekten bzw. Kunden geclustert, sodass feste Zuständigkeiten und eine optimale Bearbeitung sichergestellt werden können. Zudem erfolgt im Bau- und Immobilienmanagement jeweils eine kaufmännische und technische Betrachtung, um BLB-interne Abstimmungen zu erleichtern und Schnittstellen zu reduzieren. Zusätzlich wurde die Abteilung „Key Account Management“ für die Hochschulen eingerichtet. Die mit der bereits erfolgten Einführung verbundenen neuen Funktionen, Aufgabenbeschreibungen, Prozesse und Verantwortlichkeiten wurden und werden weiterhin überprüft, angepasst und ggf. evaluiert.

Das sogenannte „Steuerungsmodell“ basiert auf der klaren Abgrenzung der Aufgaben sowie der Verantwortungsverteilung zwischen der Zentrale und den Niederlassungen. Die Zentrale übernimmt dabei die Aufgaben Strategie, Steuerung und Service, während die Niederlassungen das operative Kerngeschäft betreiben.

Zur klaren Regelung von Verantwortung und kontinuierlichen Weiterentwicklung innerhalb des BLB NRW wurde ein „Governance-/Betriebsmodell“ eingeführt, das die Brücke zwischen Strategie und Geschäftsausführung darstellt. Dieses basiert auf einem konsequenten, einheitlichen Prozessmanagement unter Berücksichtigung der sogenannten „Level of Authorities-Matrix“. Durch eine Analyse der internen Vorgaben wurden Redundanzen und auch Regelungslücken ermittelt und geschlossen. Die überarbeiteten internen Vorgaben wurden sodann in einheitliche Prozesse transformiert und allen Beschäftigten über interne Portale

zur Verfügung gestellt. Im Ergebnis ist so die notwendige Transparenz und Sicherheit für die Bearbeitung sichergestellt.

Bei der LoA-Matrix handelt es sich um ein vierstufiges Verantwortungsmodell (Vorschlag-Votum-Entscheidung-ggf. Zustimmung), das jeder Prozessmodellierung zugrunde gelegt wird. Im Ergebnis sollen möglichst viele Normsachverhalte (ca. 80 % der Geschäftsvorfälle) definiert werden, um die Bearbeitungsqualität zu optimieren. Sachverhalte außerhalb der LoA-Matrix (ca. 20 % der Geschäftsvorfälle) werden nach dem Prinzip „Management by Exception“ jeweils von der nächsthöheren Entscheidungsebene beschlossen.

Im Rahmen der neuen Verantwortungsstrategie wurde die Rolle „Beauftragte(r) des Haushalts“ auf die Kernaufgaben gemäß LHO zurückgeführt. Seit der Einführung im Jahr 2020 führt diese neue Arbeitsweise bereits zu einer spürbaren Beschleunigung der Vorgänge. Zudem wurde zur Beschleunigung der Prozesse die elektronische Mitzeichnung eingeführt.

Die internen Vorgaben und Regelwerke werden stetig aktualisiert und in Bezug auf die laufenden Prozesse weiterentwickelt.

Durch die Einrichtung der Stabsstelle „Strategische Steuerung und Zukunft des BLB NRW“ erfolgt ein „(Multi-) Projektmanagement“, das die Weiterentwicklung des Betriebs als verantwortliche Stelle vorantreibt und koordiniert. Die verschiedenen Entwicklungsziele laufen so nicht isoliert nebeneinander, sondern werden im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung gesteuert. Widersprüche können dadurch frühzeitig aufgedeckt und verhindert werden.

2. Niederlassungsübergreifender Einsatz von Mitarbeitern (Tz. 4a)

Auftrag an den BLB NRW

Die insbesondere für Großprojekte und Spezialbauten erforderlichen Spezialisten sind nicht gleichmäßig über den ganzen Betrieb verteilt. Um ihr Wissen allen Niederlassungen für ihre Projekte gleichermaßen zugänglich zu machen, sollte der BLB NRW ein System konzeptionieren, um diese Kompetenzen zu strukturieren, zu bündeln und überregional zur Verfügung zu stellen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat verschiedene Modelle und Instrumente durchdacht, unter anderem Kompetenzzentren, Kompetenzteams, Netzwerke und Musterplanungen.

Bei den Musterplanungen sollte auf sogenannte Referenzplanungen zurückgegriffen werden. Der BLB NRW wird im Rahmen des Consultings und der anschließenden Angebotslegung darauf hinwirken, Referenzprojekte, die der Kunde bereits an anderer Stelle gebaut hat, in Betracht zu ziehen.

Der niederlassungsübergreifende Einsatz von Beschäftigten sollte über eine Kompetenzdatenbank auf freiwilliger Basis erfolgen. Diesem Thema sind in der Umsetzung Schwierigkeiten begegnet, z.B. (arbeits-)rechtliche Erwägungen und Datenschutz. Daher wird die Frage der Kompetenzdatenbank zurzeit neu gedacht und währenddessen mit einer Übergangslösung gearbeitet, der eine individuelle Steuerung zu Grunde liegt.

Bislang konnte der BLB NRW bereits Kompetenz- und Erfahrungsteams aufbauen, die über Spezialwissen bei herausgehobenen Bauprojekten verfügen. In sogenannten Kompetenzzentren, orientiert an Auftragslagen und Kapazitätsgrenzen, werden diese Projekte übernommen. Darüber hinaus kann es

bei Ressourcenknappheit in einer einzelnen Niederlassung zu einer vollständigen Projektübergabe an eine andere Niederlassung kommen.

3. Steuerungs- und Controllinginstrumente (Tz. 2d)

Auftrag an den BLB NRW

Die bislang im BLB NRW fehlenden Steuerungs- und Controllinginstrumente sollten entwickelt und bestehende Ansätze optimiert und ausgebaut und in ein Gesamtkonzept (strategische und operative Ebene) eingebettet werden, um die Steuerung und Überwachung des projektbezogenen Unternehmensergebnisses sicherzustellen. Zur Ergänzung der vorhandenen Steuerungsinstrumente im BLB NRW sollte ein mehrjähriger Business-Plan eingeführt und ein Vorschlag aufgenommen werden, wie die ressortbezogenen Budgets nachgehalten werden können. In Bezug auf den Immobilienbestand sollten bestehende Risiken ermittelt und transparent gemacht werden.

Zudem war die Berichtsstruktur zu verbessern, insbesondere die Daten so zu konsolidieren, dass keine widersprüchlichen Informationen in unterschiedlichen Berichten enthalten sind und die Berichte den Grundsätzen der wahren und vollständigen Darstellung entsprechen. Als sinnvolle Ergänzung war eine Business Intelligence Softwarelösung (Datawarehouse) zu prüfen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat zunächst Rahmenbedingungen für ein zukunftsweisendes Controlling definiert und Schwerpunkte ermittelt. Im Vordergrund steht ein einheitliches Controlling als Gesamtkonzept über den ganzen Betrieb.

Grundlage für ein einheitliches datenkonsistentes Controlling ist eine Datenbasis nach definierten Kriterien. Die bereits bestehenden Controllinginstrumente sollen nach einer Überarbeitung in ein gemeinsames System überführt werden mit dem Ziel einer vollautomatisierten und adressatengerechten Berichterstattung.

Im Rahmen der Ausarbeitungen zu den Konzepten wurde deutlich, dass für ein funktionales Controlling inklusive eines stimmigen Berichtswesens der Bereich Controlling in der Zentrale die Vorgaben für die Niederlassungen deutlich präzisieren muss. Die Niederlassungen werden zusätzlich die Möglichkeit zur Erstellung eigener Auswertungen haben, deren Datenbasis auf dem vereinheitlichten Controlling basiert.

Ein Business Plan als Steuerungsinstrument mit dem Fokus auf Planung zur Umsetzung der baulichen Projekte wird BLB-intern genutzt und fortlaufend weiterentwickelt.

Auf Grund der hohen Komplexität der Anforderung an die IT-Lösung und des zeitgleich weiteren Fortschreitens des Gesamtprojektes „Zukunft des BLB NRW“ wurde das Teilziel „Steuerungs- und Controllinginstrumente“ aus dem Projekt herausgelöst und wird zukünftig durch die Fachaufsicht als Einzelaufgabe nach Maßgabe des Zukunftserlasses vom 16. Oktober 2018 weiter begleitet werden. Der BLB NRW hat hierzu ein eigenes Projekt im Geschäftsbereich Finanz- und Rechnungswesen aufgesetzt.

4. Erfolgskontrollen (Tz. 2a)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW war gehalten, ein Konzept zu Erfolgskontrollen zu erarbeiten. Ziel war, im Rahmen eines systematischen Prüfverfahrens festzustellen, ob und in welchem Ausmaß die ursprünglich angestrebten Ziele erreicht wurden, ob die Maßnahme ursächlich für die Zielerreichung und ob sie wirtschaftlich war. Die Ausführungen der VV zu § 7 LHO sind dabei zu beachten.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat ein Konzept entworfen, das Bausteine für Erfolgskontrollen enthält. Kern der Überlegungen sind Erfolgskontrollen in Form von systematischen Prüfverfahren auf allen Regelungskreisebenen. Der BLB NRW nimmt dafür sowohl die Projektebene als auch die Portfolio- und Unternehmensebene in den Blick. Er beschreibt verschiedene Instrumente, die zunächst in erster Linie dem Controlling bzw. der Projekt- und Unternehmenssteuerung dienen, wie z.B. die Businessplanung, das operative Baumaßnahmencontrolling oder die retrospektive Bauprojektanalyse. Die aus dem Controlling gewonnenen Erkenntnisse in ein systematisches Prüfverfahren im Sinne von Erfolgskontrollen zu überführen, ist dem BLB NRW noch nicht abschließend gelungen. Dies gilt insbesondere für den Teil der Mietkalkulation.

Auf Grund des engen Zusammenhanges mit den Steuerungs- und Controllinginstrumenten (Tz. 2d) werden die Erfolgskontrollen parallel fortlaufend präzisiert und weiterentwickelt.

5. Ablage und Dokumentation (Tz. 7d)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW hatte den Auftrag, die Ablage und Dokumentation aller, aber insbesondere der entscheidungserheblichen Unterlagen zu optimieren und revisionssicher zu gestalten. Es galt klare Ablagestrukturen für alle Projekte vorzugeben.

Eine sachgemäße Registraturstruktur sowie die Vernetzung zumindest der relevanten Dokumente war stets zu gewährleisten und ein Konzept zum Aktenplan mit Aktenzeichen und Registernummern zu erstellen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat den Auftrag des Zukunftserlasses durch selbstformulierte Anforderungen an ein erfolgreiches Dokumentenmanagementsystem konkretisiert:

- leichteres Finden von Dokumenten in vorgangsbezogenem Kontext (in Papierform und digital)
- verbesserte Zusammenarbeit der einzelnen Vorgangsbeteiligten
- Reduktion der Mehrfachablage
- verbesserte Transparenz in den Dokumentständen
- einheitlicher Umgang mit der Ablage von E-Mails
- erhöhter Komfort in der Erledigung der alltäglichen Arbeit (z.B. Konsistenz der Dokumente, elektronische Weiterleitung und Workflows)
- Rechtssicherheit.

Ziel des BLB NRW ist die Erstellung eines zentralen Aktenplans mit Immobilienbezug in Verbindung mit einer strukturierten und objektbezogenen Dokumentenablagestruktur, die künftig eine objektscharfe Ablage von analogen und digitalen geschäfts- und entscheidungsrelevanten Dokumenten unterhalb der Wirtschaftseinheit gewährt. Dies soll als Vorstufe eines zentralen und revisionssicheren Dokumentenmanagements in einem ECM System (E-Akte) dienen. Diese Strukturierung erfüllt die Anforderungen an eine objektscharfe Ablage und folgt der Forderung nach Transparenz bei der Portfoliosteuerung sowie der geforderten Vorgabe, Kompetenzen und Zuständigkeiten im Sinne einer optimalen Portfoliobetreuung zu gewährleisten. Das gebäudescharfe Agieren im Sinne eines gebäudescharfen Umgangs mit Dokumenten wird ermöglicht durch die Ablage von Einzeldokumenten in einer sogenannten Gebäudeaktenstruktur.

Alle geschäfts- und entscheidungsrelevanten digitalen Dokumente des BLB NRW werden mit Objektbezug im Rahmen des Aktenplans und der strukturellen Vorgaben des ECM Systems zentral abgelegt. Die analogen Akten, deren Aktenordner geschäfts- und entscheidungsrelevante Dokumente enthalten, werden zentral registriert und archiviert.

Eine Vernetzung der relevanten Dokumente erfolgt durch Referenzen und die eindeutige Vergabe von Aktenzeichen.

Der neue Aktenplan des BLB NRW folgt den grundsätzlichen Empfehlungen des Landesarchivs zu Stabilität, Übersichtlichkeit und Bearbeiterunabhängigkeit. Die Pilotierung des elektronischen Dokumentenmanagementsystems mit ausgewählten „Key-Usern“ wurde bereits im November 2021 begonnen.

6. Rechtsabteilung (Tz. 7e)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW benötigte eine eigene leistungsstarke Rechtsabteilung, die alle aus den Organisationseinheiten gestellten Rechtsfragen eigenständig und abschließend bearbeiten kann. Diese sollte personell und fachlich so ausgestattet werden, dass eine eigenverantwortliche Bearbeitung sämtlicher Rechtsangelegenheiten eines Immobilienunternehmens vorrangig in Vertragsangelegenheiten des Wirtschafts- und allgemeinen Zivilrechts sowie des Baurechts möglich wird.

Die Inanspruchnahme externer Rechtsberatung sollte speziellen Einzelthemen und der prozessualen Vertretung vorbehalten sein und nicht den Regelfall darstellen.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat eine Rechtsabteilung aufgebaut, die in der Lage ist, ein großes Spektrum an Rechtsthemen abzudecken.

Der Fachbereich „Justizariat“ wurde in der Zentrale verortet und wird von dort gesteuert. In den Niederlassungen werden auch juristische Fachkräfte eingesetzt und decken in erster Linie das operative Geschäft mit Immobilien-, Bau- und Architekten- sowie Vergaberecht ab. In der Zentrale wurde zudem eine Expertise zu den Spezialthemen Energierecht, IT-Recht, Steuerrecht, Verwaltungsrecht, Medienrecht sowie Handels- und Gesellschaftsrecht aufgebaut. Das breite Beratungsspektrum wird durch Spezialisierungen in Form von doppelten Fachanwaltschaften (theoretische Qualifikation) sichergestellt. Das Justizariat wird dabei frühzeitig in Projekte eingebunden, um Sachverhalte von vornherein

rechtssicher zu gestalten und nicht retrospektiv beurteilen und hinnehmen zu müssen.

Die Rechtsabteilung steht dem gesamten BLB NRW zur Verfügung und deckt den Beratungsbedarf eigenständig ab. Eine externe Unterstützung ist nur in Ausnahmefällen vorgesehen. Es hat sich bereits gezeigt, dass der externe Beratungsaufwand deutlich reduziert wurde.

7. modernes Führungssystem (Tz. 9b+c)

Auftrag an den BLB NRW

Der BLB NRW sollte ein modernes Führungssystem mit klaren und für die Beschäftigten erfüllbaren Verantwortungsstrukturen etablieren und über Zielvereinbarungen steuern. Ein Talentmanagement mit Personalportfoliokonferenzen, Fach- und Führungskräfteprogramme zur (Weiter-) Entwicklung der Beschäftigten, Gewinnung neuer Führungskräfte (z.B. über Traineeprogramme) sowie Kompetenzstärkung und regelmäßige Fortbildung der vorhandenen Führungskräfte (z.B. beim Rollenwechsel vom Spezialisten zum Generalisten) waren zu konzeptionieren. Als weiteres Instrument zur Rekrutierung von Führungskräften insbesondere für den Bundesbau hat der BLB NRW jährlich ein Bewerbungsverfahren zur Ausbildung von Baureferendaren nach den Vorgaben des Landes durchzuführen sowie die entsprechende Ausbildung sicherzustellen.

Ergänzend galt es, Zielvereinbarungen mit den Niederlassungsleitungen und den Führungskräften zu treffen, in denen erwartete Ergebnisse klar formuliert und festgelegt werden.

Lösung des BLB NRW

Der BLB NRW hat ein Führungssystem mit klaren Verantwortungsstrukturen, ein Talentmanagement, Personalportfoliokonferenzen, ein Traineeprogramm, eine Führungskräfteentwicklung, ein Strategiepapier zur Ausbildung von Baureferendaren, eine online-gestützte Rekrutierung und einen Ausbau der Arbeitgebermarke BLB NRW mit professionellem Kommunikationskonzept erarbeitet.

Die Etablierung eines modernen Führungssystems erfolgt dabei durch ein hierarchisch aufgebautes Zielvereinbarungssystem. Die Zielvereinbarungen erfolgen in jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und finden auf allen Hierarchieebenen statt. Dabei werden die Ziele einer Niederlassung zwischen der Geschäftsführung und der Niederlassungsleitung abgestimmt. Diese teilt die Niederlassungsziele auf die Abteilungen auf und gibt sie im Rahmen der MEG an die Abteilungsleitungen weiter. Die Abteilungsleitungen geben diese in den MEG an die Beschäftigten weiter.

Bei der zukunftssträchtigen Weiterentwicklung des BLB NRW spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Hierzu wurden die Seminare -während der Pandemiesituation zunehmend digital- angeboten und sehr gut angenommen. Kernelemente der Seminare sind insbesondere

- Change Management und Moderne Arbeitswelt
- Visions- und Zielentwicklung, Transparenz von Zielen und Zielvereinbarungen

- Stärkung des Verantwortungsbewusstseins und der Eigenverantwortung (Empowerment)
- „Digital Leadership“ (Führen bei räumlicher Distanz)
- Moderne Führungstechniken, Feedbackgespräche sowie kollegiale Beratung.

Zur Erhöhung der Personalbindung und Kompetenzsicherung werden in den einzelnen Niederlassungen und der Zentrale Personalportfoliokonferenzen eingeführt. Inhalt dieser Konferenzen soll die Identifizierung und anschließend individuelle Förderung der Potentiale von entwicklungswilligen Beschäftigten durch den Personalbereich und die zuständige Niederlassungsleitung sein. Die einzelnen Beschäftigten signalisieren ihre Entwicklungsbereitschaft im Rahmen des jährlichen MEG.

Für eine effizientere Rekrutierung wurde im BLB NRW ein Projektplan erstellt, der die wichtigsten Verbesserungen einschließlich der Einführung einer Rekrutierungssoftware umfasst. Es wurden konkrete Maßnahmen wie die Optimierung der Stellenausschreibungen, der Interviewleitfäden und Fallübungen, sowie die Implementierung eines e-recruiting-Systems und die Schulung von Beobachtern und Interviewer ergriffen. Darüber hinaus wurde ein Rekrutierungsteam etabliert, das die Aufgabe der Rekrutierung vom Personaladministrationsbereich übernommen hat, um den Fokus eines schnellen und effizienten Rekrutierungsprozesses besser umsetzen zu können.

D. Fazit

Der BLB NRW hat entsprechend der Maßgaben des Zukunftserlasses die notwendigen Schritte eingeleitet, eine selbstkritische Bestandsaufnahme durchgeführt und gravierende strukturelle Reformen angestoßen und umgesetzt. Es ist ihm gelungen, sich als moderner, wettbewerbsfähiger und zukunftssicherer Immobiliendienstleister für das Land Nordrhein-Westfalen neu zu erfinden.

Eine besondere Herausforderung des Projektes liegt in der Vielzahl von Themen, die als optimierungsbedürftig definiert waren und die alle Geschäftsbereiche⁸ des Betriebes betreffen. Neben der intensiven fachlichen Auseinandersetzung mit den jeweiligen Aufgabenstellungen mussten immer auch Abhängigkeiten und Auswirkungen untereinander erkannt und stimmigen Lösungen zugeführt werden. Ein reines Abarbeiten von Einzelaufträgen konnte nicht zum Ziel führen. Der BLB NRW hat daher einen dynamischen Prozess initiiert, der Abstimmungen vorsieht und Anpassungen in jedem Stadium zulässt. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch der zunächst langsame, ab Mitte 2019 deutlich beschleunigte Projektfortschritt.

Im Rahmen der Umsetzung tritt auch die zweite große Herausforderung deutlich zu Tage. Die Reform sollte im laufenden Betrieb und über einen großen Zeitraum durchgeführt werden. Es ist dabei immer noch erforderlich, dass alte und neue Prozesse zumindest zeitweise parallel laufen müssen. Die zunächst theoretischen Lösungen, die nur BLB-intern und mit der Fachaufsicht abgestimmt waren, mussten sich auch im Umgang mit den Kunden als praktikabel erweisen. Dabei machten die unterschiedlichen Konzeptionierungszeitpunkte das passende Ineinandergreifen der Abläufe zusätzlich zu einem komplexen Unterfangen.

Als Taktgeber für diese Unternehmung trat besonders die Geschäftsführung des BLB NRW, unterstützt durch die Stabsstelle „Strategische Steuerung und Zukunft des BLB NRW“, in Erscheinung. Hier ist der Gesamtüberblick verortet, der erforderlich ist, die vielen neuen Maßnahmen, Übergangslösungen und Weiterentwicklungsvorhaben zu konsolidieren. Insbesondere für die 2.500 Beschäftigten muss jetzt auch die Zeit eingeräumt werden, sich auf die veränderten Bedingungen und Regeln einzustellen. Es wird die nächste Herausforderung sein, das neue Selbstverständnis des zukunftsfähigen BLB NRW betriebsintern zu festigen und erlebbar zu machen.

⁸ Ausnahme: GB Bundesbau