

Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst

Irene Bauerfeind-Roßmann

HESSEN



New Public Management auf dem Prüfstand – eine Bestandsaufnahme

Gemeinsame Tagung des ZWM Speyer und des Kanzler Arbeitskreises Fortbildung

Hannover 30.- 31. August 2010

Dezentrale Bauverantwortung

31. August 2010

Überblick

I NPM Allgemein

II NPM im Hochschulbereich

III NPM in der staatlichen Immobilienverwaltung

IV Dezentrale Bauverantwortung im Hochschulbereich

V Lösung der Investitionsfrage



I NPM Konzept Allgemein

- **Verwaltungsreform und Staatsmodernisierung**
- **Optimierung durch Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken**



I NPM Allgemein - Handlungsfelder

Arbeitsorganisation

Wirtschaftlichkeit

Leistungsqualität



I NPM Allgemein - Ziele

Kundenorientierung

Dienstleistungsorientierung

Marktorientierung

Privatisierung

Professionalisierung



I NPM - Welt

Kooperation *DOPPIK* output *controlling*

Konzentration **Selbständigkeit** TQM Outsourcing

Privatisierung **KOSTENSENKUNG** *Projektmanagement*

Unternehmerisch *Kennziffern* **balanced score card**

Kostenrechnung **STRATEGIE** Kostentransparenz

Verursachungsgerechte Zuordnung **AUTONOMIE** **Budget**

Kontraktmanagement **Zielvereinbarung** **DATENBANK**

I NPM Allgemein

**NPM in Deutschland durch KGST ab 1995
als Neues Steuerungsmodell verbreitet**

Vorbild USA und GB – NL Stadt Tilburg

„Experimentierphase“ 1995 – 2000

Systematische Umsetzung auf Länderebene 2000 ff

**Beispiel Hessen: Neue Verwaltungssteuerung 2000 – 2008
Eröffnungsbilanz 2009**

II NPM im Hochschulbereich

Ansätze im Hochschulbereich bereits 1990 - 2000

Hessen Modellversuch Globalhaushalt 1993 – 1997

TU Darmstadt, GH Kassel, FH Wiesbaden

Flexibilisierung von Zweckbindung und Jährlichkeit einzelner Haushaltstitel

Sichtbarkeit von Vorteilen auch für die Immobilienverwaltung

Verwendung eingesparter Mittel (Betrieb) für Bauunterhalt und Umbauten

II NPM im Hochschulbereich

Motivation zur Übernahme der Vorreiterrolle NPM

Hessen: Modellversuch Programmhaushalt 1998 – 2002

Globalbudget einschl. für Betrieb und Bauunterhaltung, ohne Bauinvestition

Leistungsorientierte Mittelzuweisung und Hochschulpakt

SAP gestütztes kaufmännisches Rechnungswesen

II NPM im Hochschulbereich

Eingebettet, aber erst nach besonderer Machbarkeitsstudie

Teilprojekt Facility Management

Fachkonzept für eine ganzheitliche und objektbezogene Bewirtschaftung von
Gebäuden und Grundstücken (Life-Cycle-Ansatz)

Strukturierung und Erfassung der Objekte (Grundstücke,

Versorgungssysteme, Gebäude, Nutzflächen, Bestand technische
Anlagen)

Objektbezogene Kontierung der Betriebskosten

Zunehmend verursachungsgerechte Zuordnung

II NPM im Hochschulbereich

**Globalhaushalte unterstützen Selbstorganisation von Hochschulen
im Bereich Gebäudemanagement**

**Optimierung interne Flächenverteilung
(Flächenmanagement, Raumhandel, Mietmodelle)**

**Optimierung Wirtschaftlichkeit Gebäudebetrieb
(Kostenartenrechnung)**

**Optimierung Wartung und Instandhaltung
(Planungsmöglichkeit aufgrund Datenhaltung)**

III NPM in der staatlichen Immobilienverwaltung

Spannungsfeld klassische Staatsbauverwaltung

Fiskalisches Verwaltungshandeln hervorragend für NPM geeignet

Reorganisation Strukturen und Finanzierung ab 1995 ff

- **Lockerung Bauhoheit Verlagerung der Planung auf Freischaffende**
- **Personalabbau Staatsbauverwaltung (Hessen: um ca. 30 Prozent)**

III NPM in der staatlichen Immobilienverwaltung

- **Public Private Partnership ab ca. 2000 ff (JVA Hünfeld)**
- **Internes Outsourcing immobilienbezogener Dienstleistungen**
- **Landesbetriebe Immobilien- und Baumanagement (Hessen 2001/2004)**
- **Verkauf und Rückanmietung von betriebsnotwendigem Vermögen (LEO I-II)**
- **Konsequente Verwertung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen**



III NPM in der staatlichen Immobilienverwaltung

Mieter-Vermieter-Modelle

Auftraggeber-Auftragnehmer-Schnittstellen

Bündelung Fachkompetenz und systematischer Mitteleinsatz

Optimierung Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit

Stärkung Nutzer durch Auftraggeberrolle (Bauherrenfunktion)

Vorteile für Hochschulen bei integrierter (staatlicher) Immobilienverwaltung

IV Dezentrale Bauverantwortung

Ausgangslage 1990 – 2000

Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau und Landeshaushalte notleidend

Milliardenschwerer Instandsetzungs- und Investitionsstau

Reinvestitionsdruck im Rahmen von Berufungen

Entwicklungshindernisse durch infrastrukturelle Defizite

IV Dezentrale Bauverantwortung

Reformansätze (1990 ff)

Energiecontracting Outsourcing Energieversorgung

Leasingkorridor Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau

Modellprojekte Bauen ohne Staatsbauverwaltung (Ressortverantwortung)



IV Dezentrale Bauverantwortung

Ende der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau

Föderalismusreform 2006

Konzentration der Verantwortung bei den Ländern

IV Dezentrale Bauverantwortung

5 Stiftungshochschulen in Niedersachsen

Modellversuche Nordrhein-Westfalen (U Köln, FH Bonn-Rhein-Sieg)

Modellversuch Hessen TU Darmstadt TUD-Gesetz 2004

Stiftungsuniversität Frankfurt 2008

Option für alle hessischen Hochschulen HHG ab 1.1.2010

IV Dezentrale Bauverantwortung

TUD Modellgesetz (2004/2009, § 4 TUD-Gesetz)

- **Wirtschaftliches Eigentum möglich**
- **Zuständigkeit in Grundstücks- und Bauangelegenheiten**
- **Budget für Investitionen und Instandsetzungen**
- **Recht zur Veräußerung von Grundstücken**
- **Veräußerungserlöse verstärken Investitionsbudget**
- **Jahresbudget 20 / 25,5 Mio. Euro plus x**

IV Dezentrale Bauverantwortung

Stiftungsuniversität Frankfurt (§§ 100a-100k, insbes. 100c HHG)

- **Weitestgehende organisatorische Selbstständigkeit**
- **Neubaukonzept für die gesamte Universität**
- **Ausführung auf Hochtouren laufend durch Land als Bauherr**
- **Universität erhält Eigentum nach Abschluss der Baumaßnahmen**
- **Zuschuss zur Bauunterhaltung**
- **Beantragung von großen Bauunterhaltungsmaßnahmen möglich**

IV Dezentrale Bauverantwortung

Option Bauautonomie Hessische Hochschulen (§ 9 HHG)

- **Jährliche Zuweisungen für Instandsetzungen und Investitionen**
- **Nach Maßgabe einer abgestimmten baulichen Entwicklungsplanung**
- **Einzelheiten werden durch öffentlich-rechtlichen Vertrag geregelt**
- **Bauliche Entwicklungsplanung in HHG 2010 verankert (§ 7 HHG)**
- **Bestandteil der Struktur- und Entwicklungsplanung**
- **Gemeinsame Aufgabe von HMWK und Hochschule**

V Lösung der Investitionsfrage

Dezentrale Bauverantwortung bei Einzelveranschlagung im Landeshaushalt?

Der hessische Weg: ganzheitliches Investitionskonzept

- **Forschung, Lehre, zentrale Einrichtungen, Infrastruktur**
- **Studentisches Wohnen, Kinderbetreuung,**
- **Mensen, Cafeterien, Bibliotheken**
- **Langfristiges Konzept Hochschulentwicklung**

V Lösung der Investitionsfrage

Strukturbezogene bauliche Entwicklungsplanung

- Flächenbedarf aller Einrichtungen, Gesamtnutzungskonzept
- Projektliste (Abbruch, Neubau, Sanierung)
- Kostenschätzung (Richtwerte), Zeitplan
- TU Darmstadt/FH Darmstadt 2000 – 2003
- alle Hessischen Hochschulen 2006 - 2008

V Lösung der Investitionsfrage

- Vorstellung (grobe Kostenschätzung) vom Gesamtbedarf
- Bauabschnitte für mittel- bis langfristige Umsetzung
- 5, 10, 15, 20, usfJahre
- Kalkulation erforderlicher Jahresraten
- Gesamtbedarf auf Landesebene
- Finanzpolitische Grundsatzentscheidung von erheblicher Tragweite



V Lösung der Investitionsfrage

Hochschulinvestitionsprogramm HEUREKA 2007

- Volumen 3 Mrd. Euro, 250 Mio. Euro p.a.
- Laufzeit 2008 bis 2020



V Lösung der Investitionsfrage

Umsetzung

- im klassischen Verfahren
- Auftragsvergabe Landesbetrieb
- in Verantwortung der Hochschule

Beschaffungsvarianten

- Eigeninvestition
- Public Private Partnership
- Anmietung



V Lösung der Investitionsfrage

Weitere Informationen:

www.HEUREKA.Hessen.de

GVBl. Teil I 2009 Seite 666

FAZIT

- **NPM fördert**

ganzheitliche und langfristige Betrachtungsweise

- **Reduktion von Komplexität und realistische Handlungsoptionen**

NPM stärkt

- **Entscheidungskompetenz und Bereitschaft zur Verantwortung**

NPM mündet

- **in Bauautonomie im Investitionsbereich**



FAZIT

Voraussetzung

Verantwortungsbereitschaft der Hochschulen

langfristige politische Grundsatzentscheidung

bedarfsgerechtes Investitionsbudget

Organisationsstrukturen, Personalkompetenz



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit