

D3

# D3 – ein neuer Ansatz im Flächenmanagement



Universiteit Leiden

*A.J. Geselschap, MSc. Real Estate Department Leiden University, Übersetzung: Marcelo Ruiz, HIS GmbH*

- Eine kurze Einführung
- Geschichte des Flächenmanagements
- Flächenbedarfsermittlung: eine Dichotomie?
- D3 als alternatives Steuerungsmodell
- Tools und Methoden
- Fazit



# D3

## Eine kurze Einführung

- Leiden University: 7 Fakultäten, 5000+ Mitarbeiter und ca. 19.000 Studierende.
- 80 Gebäude in Leiden und The Hague.
- approx. 400.000m<sup>2</sup> (2011, brutto-Fläche).



*The Academy building (approx. errichtet 1450, saniert in 2009-2010)*

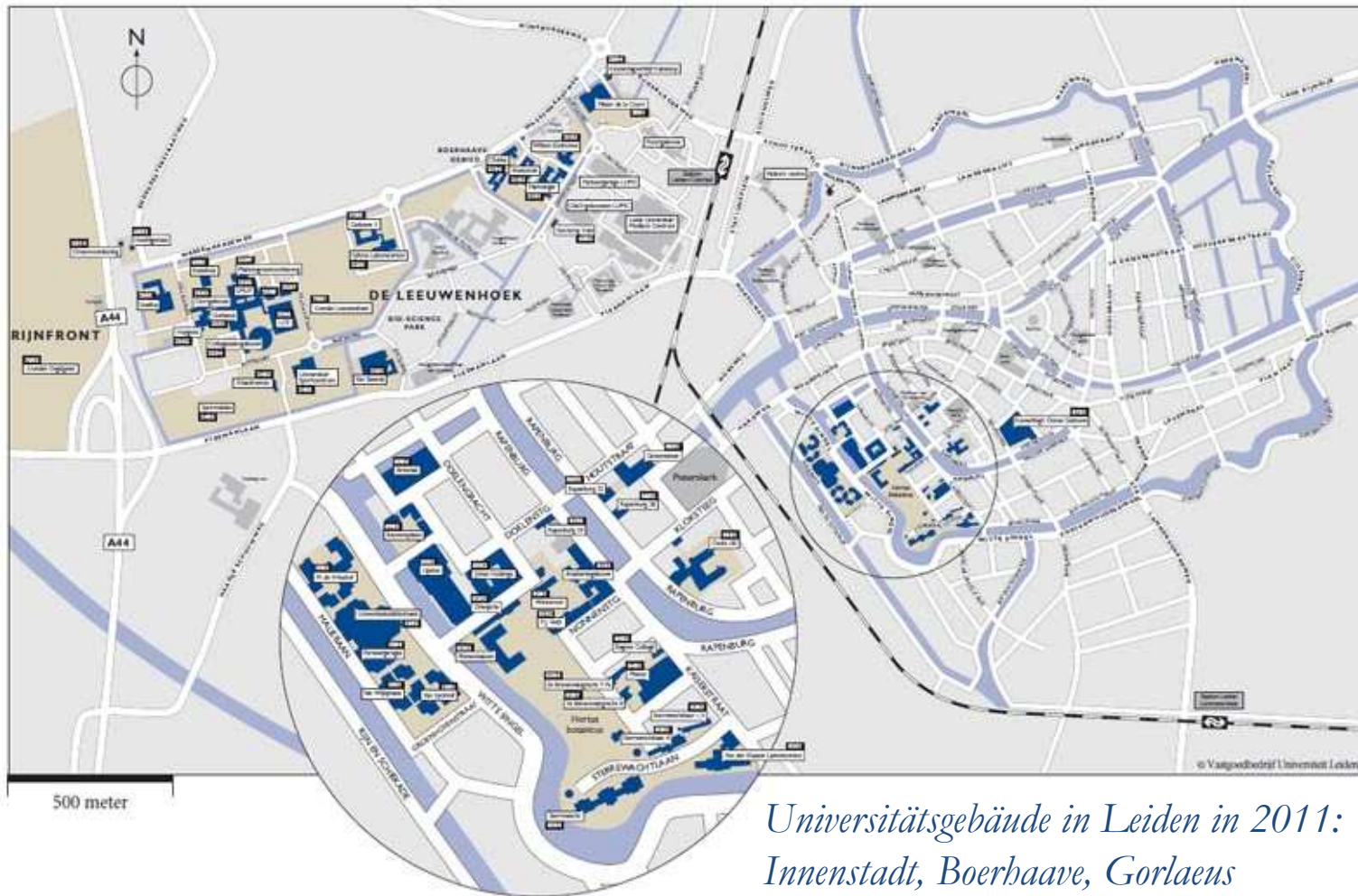


*Sterrewacht (1868, saniert 2011)*



# D3

## Eine kurze Einführung



*Universitätsgebäude in Leiden in 2011:  
Innenstadt, Boerhaave, Gorlaeus*

# D3

## Eine kurze Einführung

- Das Baudezernat (30 MA) managed und betreut das Immobilienportfolio.
- Meine Arbeit beinhaltet tagtägliches Belegungsmanagement, Entscheidungsvorbereitung und Projekte.
- Projekte streuen zwischen der (detektivischen) Entscheidungsvorbereitung und Flächenbedarfsberechnungen, Raumanfragen, etc.
- Verhandlungs- und Entscheidungsunterstützung auf und zwischen verschiedenen Steuerungsebenen:
  - Rektorat/Präsidium (“Board of directors”)
  - Fakultätsräten
  - Innerhalb des Baumanagements
  - Einzelnen universitären Einrichtungen
  - Arbeitsebene



# D3 Geschichte des Flächenmanagements

- Vor 1995 lag die Eigentümerschaft, Bewirtschaftung und Bauherrentätigkeit innerhalb eines Ministeriums (Erziehungsministerium, Unterbringungsabteilung).
- Ministerium wollte die Unterbringungskosten durch einen geringeren Flächenverbrauch reduzieren: Veröffentlichung eines neuen Bedarfsplanungsverfahrens WORM (1984-1986).
- ‘Kampf’ der Bedarfsplanungsverfahren:
  - Universitäten reagieren auf WORM mit eigenem Bedarfsplanungsmodell MIR (1985-1990).
  - Staat reagiert mit WEX (1987-1993), Universitäten antworten mit RBM (ca. 1990).
- Kampf wurde 1995 beigelegt: Staat überträgt die Immobilien ins Eigentum der Universitäten.

# D3 Geschichte des Flächenmanagements

*In 1995:*

- Leiden University ‘erbt’ vielfältiges Portfolio hinsichtlich des Alters und schlechter technischer und funktionaler Standards.
- Staat gibt keine zweckgebundenen Zuschüsse zum Unterhalt des Portfolios (Bestandteil der Globalbudgets).
- Keine extra Zuschüsse bei besonders sanierungsbedürftigen Immobilienbeständen.
- Das ‘externe Problem’ der (Flächen-)Ressourcensteuerung wurde zum ‘internen Problem’: neue Interessensvetreter erscheinen auf der Bildfläche.
- Wie wurde mit zusätzlichen immobilienbedingten Finanzierungsbedarfen umgegangen? Verkaufen Sie nicht benötigte Gebäude und Grundstücke.

*Portfolio der Universität Leiden war in 1995:*

- Zu groß (zu viel genutzte Fläche).
- Teilweise unpassend.
- Eher alt (Baualter zwischen 1965 und frühen 1980 Jahren).
- Fakultäten waren über mehrere Gebäude verteilt und litten unter Kooperations- und Interaktionsproblemen

*Und mit zusätzlichen 'Überraschungen':*

- Hoher Instandhaltungsstau.
- Viele Gebäude mit Asbestbelastungen.
- Keine vollständigen Gebäudeunterlagen (Zeichnungen, etc.).
- Das Portfolio beinhaltete einige historische Gebäudesubstanz: teuer und unpraktisch, aber dennoch die 'Kronjuwelen' der Universität Leiden.





*Seit 1995:*

- Viele Gebäude wurden verkauft.
- Viele Gebäude wurden saniert.
- Konzentrationsstrategie: ‘nur’ drei kompakte Campi.
- Gründung eines viertes Campus in The Hague.
- Mietmodell HVM (2001).

*In 2011:*

- Konzentration der Fakultäten in je einem Gebäudekomplex führte zu verbesserten Lehrbedingungen (Jura-Fakultät verbesserte sich in Rankings von ‘schlecht’ zu ‘exzellent’)
- Einschränkungen: weitere Kürzungen bei öffentlichen Mittelzuweisungen.
- Höhere Kosten pro Studierenden (gestiegene Gebühren).



## *Prämissen:*

- Gebäude dienen der Unterbringung des universitären ‘Kerngeschäfts’ (Forschung und Lehre – F&L).
- Gebäude und Liegenschaften sind nicht Teil des Kerngeschäfts, sie sind lediglich ein notwendiger Bestandteil, sog. Sekundärleistungen.
- Das Ziel ist die effektive und effiziente Unterstützung der F&L-Aktivitäten.
- Die Steuerung der Flächen und der Kosten ist daher zentral.

## *Ebenso gilt:*

- Attraktive Bauten ziehen Studierende und Forscher an.
- Universitätsbauten sind jetzt Teil des ‘corporate image’.



# Steuerungsmodelle: eine Dichotomie?

*Üblicherweise sind zwei Steuerungsvorstellungen anzutreffen:*

- Zentralsteuerung (Niederlande: Universitätsleitung ist verantwortlich, Globalbudgets);
- Dezentrale Steuerung (Niederlande: Fakultät ist verantwortlich, sie erhält zweckgebundene Mittel);

*Trotzdem:*

Beide Annäherungsweisen beinhalten große, nicht zu unterschätzende Nachteile:

- Zentralsteuerung kann Hochschulspezifika bei F&L nicht berücksichtigen.
- Zentralsteuerung wird geschwächt durch Vermittlungsprobleme zwischen 'Theorie' und Praxis
- Dezentraler Steuerung 'fehlen' universitätsweite und fakultätsübergreifende Ziele.
- Dezentrale Steuerung 'verlagert' die Thematik von der Fläche zum Geld.
- Etc.

# Steuerungsmodelle: eine Dichotomie?

*Aber letztendlich:*

- Es sind Steuergelder, egal aus welcher Tasche.
- Eine 'Übersetzung' der Bedarfe & Kosten muss top-down and bottom-up erfolgen und dabei die verschiedenen Interessensgruppen berücksichtigen!

Es geht um geteilte Verantwortung.

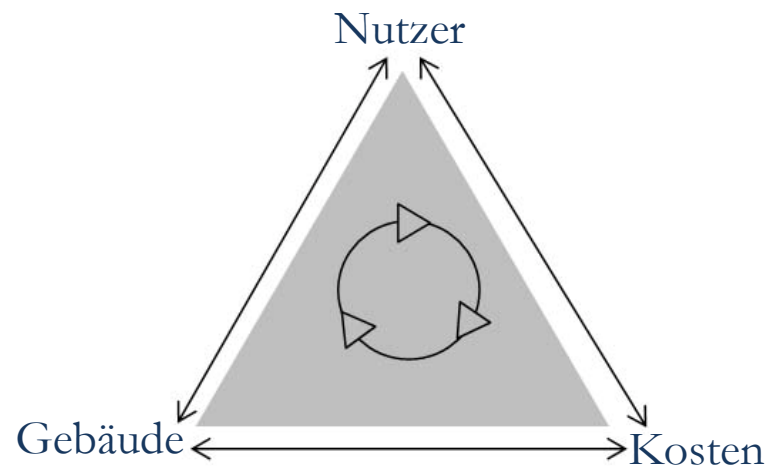
*Fragen, die zurückbleiben:*

- Kann man das Beste aus beiden Welten kriegen?
- Gibt es ein alternatives Steuerungsmodell, das im Sinne aller Interessensgruppen funktioniert?



# D3 als alternatives Steuerungsmodell

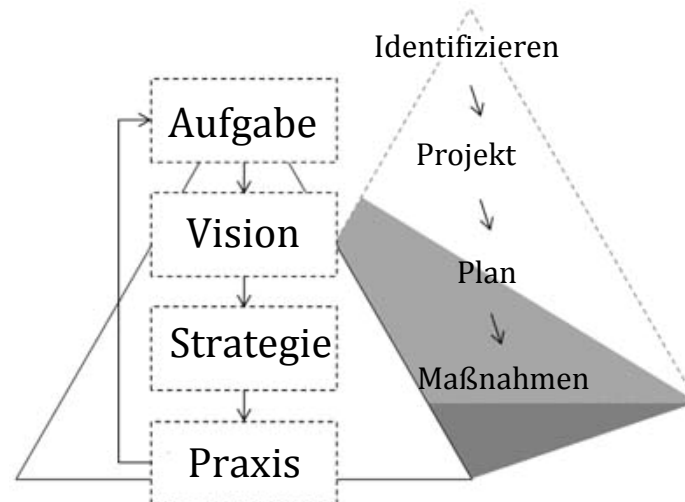
- D3 steht für datenunterstützte Entscheidungsfindung “Data-Driven-Decision (making)”.
- D3 kann klassifiziert werden als Corporate Real Estate Management (CREM) für große (semi) öffentliche Einrichtungen.
- D3 steht explizit für eine abgestimmte ‘Übersetzung’ der (Nutzer-) Ziele, Flächen (Gebäude) und Kosten.



# D3 D3 als alternatives Steuerungsmodell

*‘Vertikale Übersetzung’ mittels des MVSP-Kreislaufs*

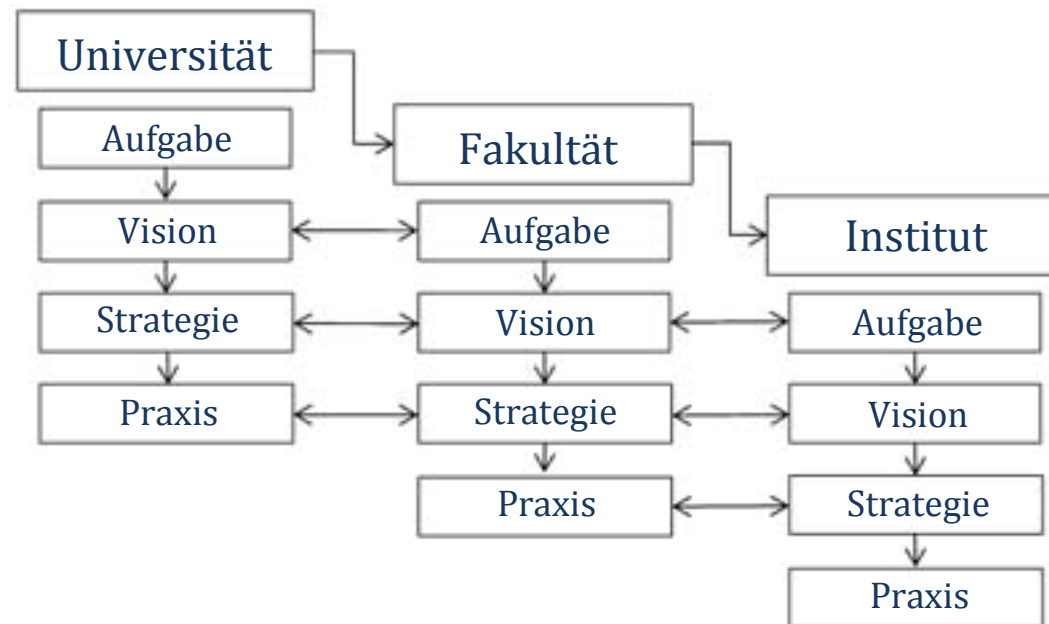
- Berücksichtigung von ‘vertikalen Störungen’ in großen Organisation mit zahlreichen Einrichtungen! (z.B. Universitäten!).



# D3 als alternatives Steuerungsmodell

*‘Horizontale Übersetzung’*

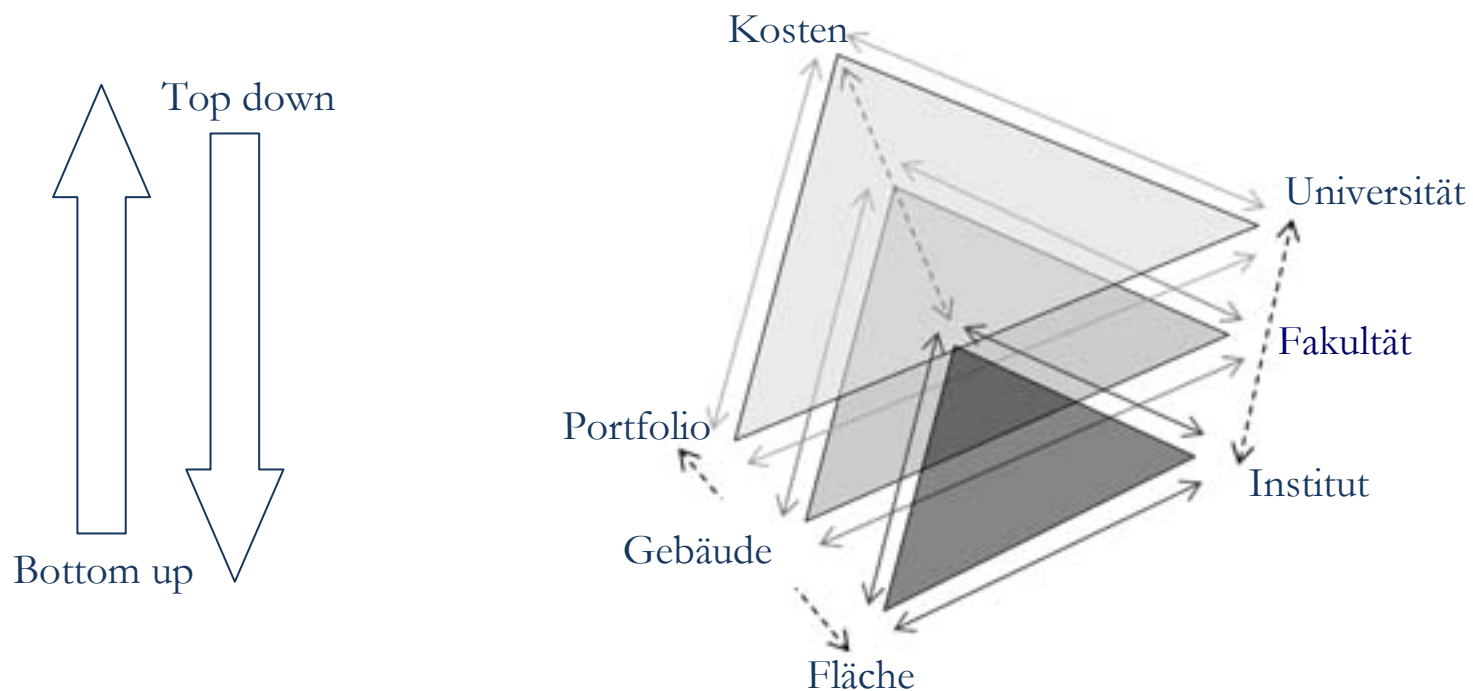
- Berücksichtigung von ‘horizontalen Störungen’ als Folge unterschiedlicher Managementstile in Fakultäten und Instituten.



# D3 als alternatives Steuerungsmodell

*Was in der Praxis passiert:*

- ‘Politisches Minenfeld’, durch Missverständnisse und vielleicht unterschiedliche Zielsetzungen.





# D3 D3 als alternatives Steuerungsmodell

*Schlussfolgerungen:*

Neue Steuerungsmodelle müssen berücksichtigen:

- Missverständnisse: m<sup>2</sup> and € decken nicht alle Belange ab.
- Abstimmung von horizontalen and vertikalen Kommunikationsproblemen.
- Eindeutige Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

*Wie ist damit umzugehen, dass eine Fakultät in einem alten und unwirtschaftlichen Gebäude untergebracht ist?*

- Wer ist verantwortlich für eine angemessene (“effective”) und attraktive Flächenausstattung?
- Wer ist verantwortlich für entsprechende Regularien?
- Wer ist verantwortlich für die aktuelle (Aus-)Nutzung der Flächen?
- Wer ist verantwortlich für die Begründung der Flächennutzung und der Kosten?

# D3 D3 als alternatives Steuerungsmodell

## Unterbringungsfragen:

- neue F&E Aktivitäten.
- Institut wächst oder schrumpft.
- Veränderung Organisationsstrukturen.
- Mehr oder weniger Studierende.
- Wechsel der Finanzierung.

## Immobilienfragen:

- Das Gebäude weist einen Sanierungsstadium auf.
- ...spricht nicht ...forderungen
- ...der Nutzer.
- Ein Neubau ist erforderlich.
- Wie können alte oder leerstehende Gebäude weiterverwendet werden??

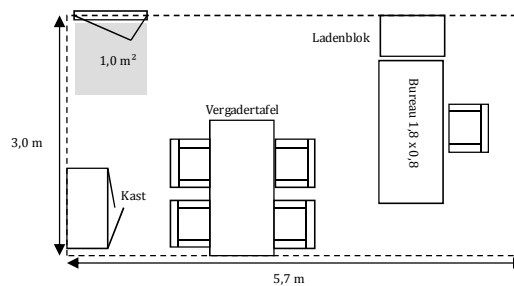
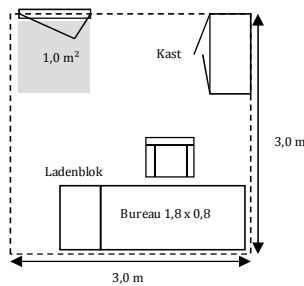
Verbindung?

# D3

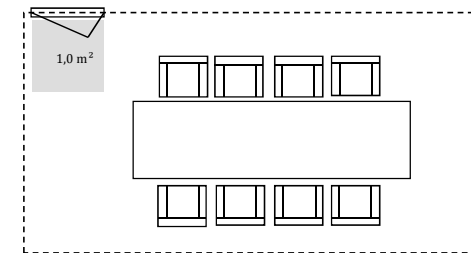
# Instrumente und Methoden

- Herstellung einer **Verbindung** zwischen Aktivitäten, Personen und der Flächennutzung.
- Trennung von Immobilien- und Unterbringungsfragen.
- Transparent: Verständigung über Gebrauch neuer Maßeinheiten (Anzahl und Form der Arbeitsplatzeinheit; work place units = wpu; 'Sitzplatzstunden' für Lehrflächen).

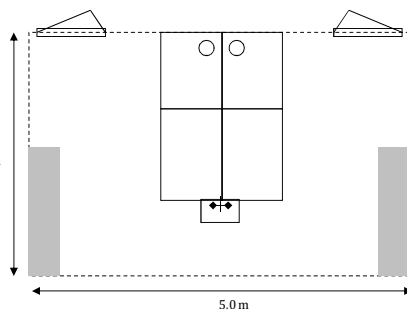
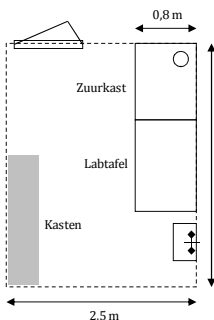
1 wpu  
Büro



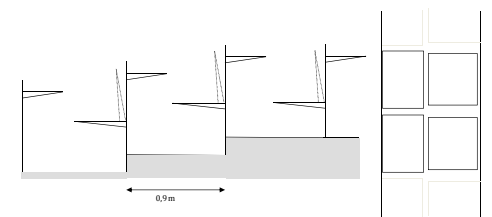
2 wpu's Büro



1 wpu  
Labor



2 wpu's Labor



1 'Sitzplatzstunde' = 1 Platz für eine 1 Stunde

# D3

## Instrumente und Methoden

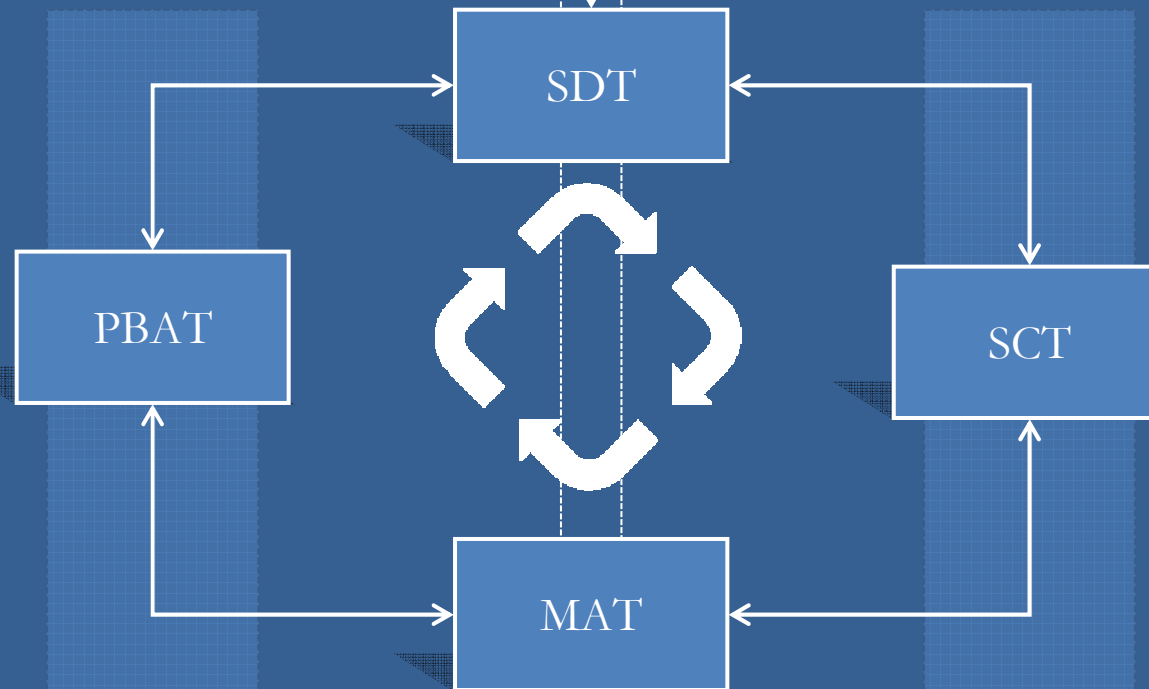
- SDT: Strategy Development Tool = Strategieentwicklungstool.
- OAT: Organization Analysis Tool = Organisationsanalysetool.
- PBAT: Portfolio & Building Analysis Tool = Portfolio- und Gebäudeanalysetool.
- SCT: Space Calculation Tool for offices and laboratories = Flächenberechnungstool für Büros und Labore.
- SCT-O: Special tool for space calculation for teaching activities – i.e. Universities, schools and colleges = Lehrflächenberechnungstool
- MAT: Matching analysis tool = Konvergenztool.
- DPoD: Dynamic program of demands = Dynamisches Anforderungsprogramm.



# *Ineinandergreifen der D3-Tools*

Portfolio oder Gebäude

Organisation oder Institut



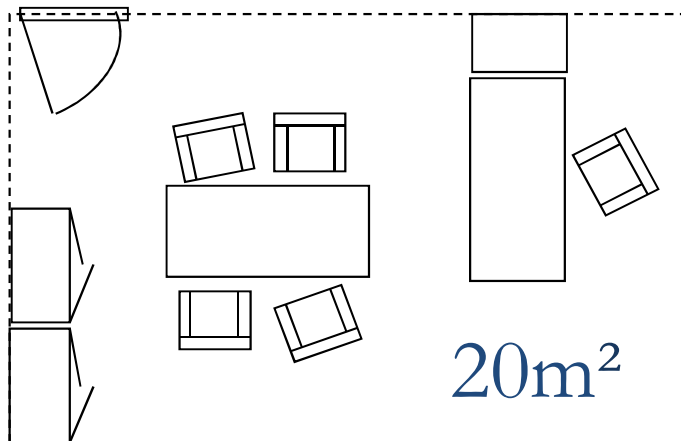
Bauprojekte

Re-Organisations- oder  
Veränderungsprojekte

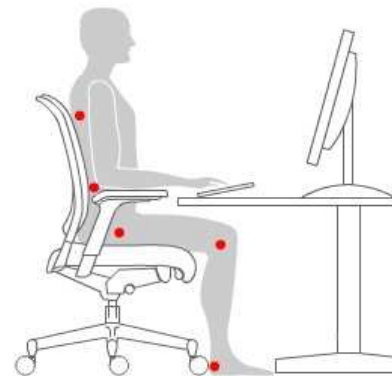
# D3 Portfolio- und Gebäudeanalysetool

## Basics

- Alle Flächenstandards werden in Arbeitsplatzeinheiten gezählt (wpu's oder AP), nicht in  $m^2$ .



Erläuterung: Verteilflächen sind 'unsichtbar' in herkömmlichen €/m<sup>2</sup> Ansätzen.



- 2 x 8 m<sup>2</sup> (NEN Standard) = 2 wpu's.
- 1 x 1 m<sup>2</sup> Tür.
- 3 m<sup>2</sup> Verteilfläche.
- Fläche ohne Unterbringung zusätzlicher Teilzeitbeschäftigter.

# D3

## Flächenberechnungstool Basics

- Beschäftigungsverhältnis (BV)  $\geq 0,6$  VZÄ entspricht 1 Arbeitsplatzeinheit (AP)
- Beschäftigungsverhältnis (BV)  $< 0,6$  VZÄ entspricht 0,5 Arbeitsplatzeinheiten (einschl. Gäste)
- BV mit Managementfunktionen  $> 0,6$  VZÄ entspricht + 1 AP (Professor, Direktor, etc.)
- Experimentelle BV haben entweder 40-60% oder 60-40% Labor–Büroflächenverhältniss
- Forscher  $\geq 0,6$  VZÄ entspricht entweder:
  - 1 Büro AP und 0,5 Labor AP oder
  - 1 Labor AP und 0,5 Büro AP
- Summe der Arbeitsplätze wird um +10% erhöht: Flexibilitätsreserve.
- Nicht-standardisierte Bedarfe werden von der Fakultät gebündelt und auf die Anzahl an AP bezogen.



*Welche Auswirkungen hat D3 als Steuerungsmodell für die Universität Leiden?*

- Es schafft eine direkte Verbindung zwischen Personen, Tätigkeiten und Flächen durch die Verwendung von standardisierten Zuständigkeiten und Regelungen, die für die top-down und bottom-up Übersetzung von Kosten und Flächeninanspruchnahmen erforderlich sind.
- Alternative Lösungen und Problemfälle werden durch Informationssysteme und Analysetools aufgezeigt.
- Anschließend erfolgt Steuerung entweder durch gebäudebezogene oder organisatorische Lösungen.
- Steuerungsprämissen: geteilte Verantwortung für Qualität und Kosten.
- Direktorium/Hochschulleitung hat 'Verständnis' für Fakultätsbedarfe.
- Fakultätsleitung hat 'Verständnis' für finanzielle Rahmensetzungen.
- Immobilienabteilung verhandelt, berät und informiert.



# D3

## D3 in Deutschland anwenden?

- D3 ist gedacht für individuelle, komplexe Organisationen, nicht für eine öffentliche Anwendung.

*Aber möglich ist:*

- Die Analyse des Planungsprozesses zwischen Staat, Forschung & Lehre und universitären Baudezernaten.
- Ziel- und Interessenskonflikte ausfindig machen.
- Abstimmen was als angemessene Flächenversorgung gelten kann, indem Vergleiche mit Benchmarks und Bedarfsplanungsstandards angestellt werden.
- Unzureichende Funktionalitäten und Flächenausstattungen identifizieren und Gegenmaßnahmen mit Prioritäten versehen.
- Z.B. Negative Sanktionsmechanismen bei Flächenüberschüssen.



## Contact:

*A.J.Geselschap@gmail.com (private)*

*AJ.Geselschap@vastgoed.leidenuniv.nl (work)*

*Rapenburg 70, 2600 RA Leiden, The Netherlands*

*Phone: +31 71 527 3058 +31 6 52 33 72 49*

*This complete works is covered by Creative Commons Licence 3.0 Netherlands and International. Also see <http://creativecommons.org/>*

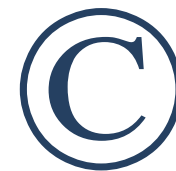
### Exceptions for the Netherlands alone:

*Public organizations such as universities, colleges, hospitals and schools are allowed to use the model and tools freely, as long it is for their own organization. Please note: this does not include consulting or research firms or commercial companies working for them (please see below for commercial use).*

*For additional support, instruction and/or presentation please contact the author.*

*International public or commercial usage is only allowed under strict conditions, a 5% fee based on the sum of the consulting order or assignment (including VAT). For further details, please contact the author (e-mail address above).*

Copyright by A.J. Geselschap (author). These works are not public domain. All rights reserved. Nothing out of this publication is to be duplicated, stored in an automated database or collection or made public in any means, electronically, mechanically, either by print, copy or any other means, without written permission of the author. ‘



*D3' management model©, SCT©, SCT-OC, BAT©, O.AT©, MAT©, DPoD© A.J. Geselschap, 2010-2011.*

